

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Transformação Digital e Ambidestria: evidências em uma empresa varejista regional

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO

João Pessoa

2023

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO

Transformação Digital e Ambidestria: evidências em uma empresa varejista regional

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

João Pessoa

2023

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Defesa nº 685

Ata da Sessão Pública de Defesa de Dissertação do(a) Mestrando(a) **Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo** como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de Concentração em Administração e Sociedade e com Linha de Pesquisa em Organizações e Sociedade.

No dia 27 de fevereiro de 2023, às 17:00 horas, na sala virtual RNP através do [link https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/andre-37](https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/andre-37), reuniu-se a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, composta pelos membros Prof.^(a) Dr.^(a) André Gustavo Carvalho Machado (Orientador(a) – PPGA/UFPB), Prof.^(a) Dr.^(a) José Jorge Lima Dias Júnior (Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB) e Prof.^(a) Dr.^(a) Silvio Popadiuk (Examinador(a) Externo(a) – Universidade Presbiteriana Mackenzie) com a finalidade de julgar a dissertação do(a) aluno(a) **Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo** intitulada “**Transformação Digital e Ambidestria: evidências em uma empresa varejista regional**”, para obtenção do grau de Mestre em Administração. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa estabelecido pela coordenação do curso, com abertura, condução e encerramento da sessão solene de defesa realizados pelo(a) presidente Prof.^(a) Dr.^(a) André Gustavo Carvalho Machado. Após haver analisado o referido trabalho e arguido o(a) candidato(a), os membros da Banca Examinadora deliberaram por unanimidade e atribuíram o conceito (X) aprovado, () insuficiente, () reprovado.

Observações da Banca:

Checar dados das fontes referenciadas; avaliar conexões entre quadros e figuras; avaliar a redação do texto do problema de pesquisa; avaliar a possibilidade de incluir dados que caracterizem minimamente o caso estudado, incluindo o período temporal da adoção de tecnologias digitais; avaliar o aprofundamento da discussão sobre aspectos operacionais, como também elementos que geraram tensão durante o processo de Transformação Digital; refletir sobre as limitações da pesquisa.

Proclamados os resultados, o(a) Presidente da Banca Examinadora encerrou os trabalhos, e para constar eu, Prof.(^a) Dr.(^a) André Gustavo Carvalho Machado, confiro e assino a presente ata, juntamente com os membros da Banca Examinadora e o(a) aluno(a)

Documento assinado digitalmente
 ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO
Data: 28/02/2023 15:08:38-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.(^a) Dr.(^a) André Gustavo Carvalho Machado
Orientador(a) – PPGA/UEPB

Prof.(^a) Dr.(^a) José Jorge Lima Dias Júnior
Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UEPB

Documento assinado digitalmente
 SILVIO POPADIUK
Data: 28/02/2023 07:56:04-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.(^a) Dr.(^a) Silvio Popadiuk
Examinador(a) Externo(a) – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente
 ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO
Data: 28/02/2023 15:01:42-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo
Mestrando(a)

Emitido em 28/02/2023

ATA N° 2023/2023 - CCSA - PPGA (11.01.13.35)
(N° do Documento: 2023)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 01/03/2023 09:35)
JOSE JORGE LIMA DIAS JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1716289

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
2023, ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **01/03/2023** e o código de verificação: **13ff6a3308**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A994t Azevedo, Isaac Almeida Moraes Oliveira de.
Transformação digital e ambidestria : evidências em
uma empresa varejista regional / Isaac Almeida Moraes
Oliveira de Azevedo. - João Pessoa, 2023.
100 f. : il.

Orientação: André Gustavo Carvalho Machado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Inovação - Mercado digital. 2. Ambidestria
organizacional. 3. Exploration e exploitation. 4.
Transformação digital - Pandemia da Covid-19. 5.
Consumidores digitais. I. Machado, André Gustavo
Carvalho. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.591.6(043)

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO

Transformação Digital e Ambidestria: evidências em uma empresa varejista regional

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Linha da Pesquisa: Organizações e Sociedade

Dissertação aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Silvio Popadiuk (Examinador Externo)
Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, preciso agradecer a Deus, por me dar o apoio e a certeza de que amanhã será melhor que o caos de hoje e por ter permitido que uma pessoa tão imperfeita como eu trilhasse os caminhos dos sonhos, sempre colocando sua mão soberana na minha vida, para eu conseguir chegar ao fim. Ele é em quem mais confio.

Dito isso, agradeço aos meus pais, Jânio e Joelma, ela que especialmente realiza um pouco seu sonho de ser mestra por meio de mim, mal sabe ela que quase tudo que eu sei eu aprendi a partir do seu amor. Agradeço a eles por terem me apoiado até hoje. À minha irmãzinha, Sarah, que não é mais tão pequena assim. Aos meus avós, Maria, José, João e Genisete, a quem tenho um amor incondicional, que são parte tão importante na pessoa que sou hoje. Agradeço também à minha amiga, tia, irmã, enfim, Marina, que me apoia incondicionalmente.

Agradeço aos meus amigos nessa jornada rumo ao conhecimento, Heudja, Lynda e Murilo, obrigado por todas as risadas, por todo apoio, pelos artigos co-construídos, pelos desesperos, enfim, por termos vivido juntos esse momento e estarmos chegando juntos ao final dele, talvez até mais unidos.

Agradeço especialmente aos meus amigos: Anne, Brenda, Beatriz Scherer, Beatriz Fernandes, Graziela, Taís Araújo, Thaís Soares, Steffany, Renata, Letícia, Walter, Ana Clara, Flávia, Yrlaine, Giovanna, Pedro e outros mais que foram e são parte da minha vida e de quem sou. Agradeço também a Arthur, por toda história, apoio e confiança, durante bons anos que faço questão de registrar aqui, por terem sido decisivos e maravilhosos!

Agradeço, de forma mais que especial, ao meu orientador, professor André, que foi um mestre, um exemplo, um tutor, que me deu os puxões de orelha que eu precisava tomar e que tolerou minhas loucuras ao longo desse percurso. Professor, perdão se parece que não mudei muito, mas estou em construção ainda, agradeço-lhe por ter sedimentado parte desse processo durante essa jornada, com tanta paciência e cuidado.

Não posso deixar de agradecer meu ex e eterno orientador de graduação, professor Samir, que foi um marco na minha vida como pessoa, como educador e pesquisador, que me deu chance e acreditou em mim. Obrigado, professor, o senhor abriu uma (ou algumas) porta (s) que nunca irão se fechar. Obrigado pela paciência de sempre.

Ao professor Jorge, que está presente desde minha banca de TCC nesta jornada, obrigado pelo seu cuidadoso jeito crítico de ser, que corrige e motiva, o senhor é um exemplo. Agradeço também ao professor Silvio, integrante da banca, pelas contribuições e cuidado.

Por fim, agradeço ao PPGA, seus professores e funcionários, e ao CNPq e espero que a educação brasileira mude até o ponto que qualquer pessoa possa se tornar educadora, sem perder outras chances que a vida pode dar, sem precisar abdicar de seus talentos, que podem impactar em outras dimensões além da academia.

RESUMO

A introdução de tecnologias digitais altera substancialmente os parâmetros de competição no mercado e exige, de empresas incumbentes, transformações na forma de criar, capturar e apropriar-se do valor, equilibrando seus esforços entre a manutenção de negócios atuais e novos negócios. Entretanto, como uma firma incumbente lida com a tensão entre *exploration* e *exploitation* em meio à transformação digital? Este trabalho, portanto, objetiva caracterizar as ações pelas quais uma firma incumbente tem gerenciado a tensão entre *exploration* e *exploitation* em meio ao processo de transformação digital no setor varejista. Para isso, adotou-se uma estratégia de estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu, principalmente, por meio de entrevistas com gestores, complementada por análise documental, e técnicas de análise de conteúdo foram adotadas para melhor compreender os achados da pesquisa. Evidencia-se que a firma passou por um processo de transformação digital crucial para sua sobrevivência durante a Pandemia da Covid-19, sendo direcionada pela pressão do mercado e concorrentes à entrada no meio digital. Surgiram novos negócios (e-commerce e *marketplace*) para atender à demanda dos consumidores digitais e expandir sua penetração de mercado. Mudanças na estratégia, estrutura, sistemas de distribuição de poder e de controle ocorreram moderadamente, com poucas modificações culturais, caracterizando o negócio digital como um complemento ao físico. Para que as ações de manutenção dos negócios incumbentes e a exploração de novos negócios ocorressem simultaneamente, utilizou-se da ambidestria por separação de domínio e da ambidestria sequencial. Conclui-se que a firma passou por um processo de transformação digital e utilizou uma abordagem ambidestra para o mesmo. O trabalho contribui com a literatura e com a prática evidenciando os possíveis caminhos tomados por uma firma incumbente para balancear esforços entre negócios físicos digitais, expondo que os caminhos tomados por uma firma desse porte são adaptados à sua diretriz estratégica e à sua disposição em competir fortemente no mercado digital ou não, revelando a contingência desse processo.

Palavras-chave: transformação digital; ambidestria organizacional; *exploration* e *exploitation*; estudo de caso; análise de conteúdo; varejo.

ABSTRACT

The introduction of digital technologies substantially changes the parameters of competition in corporate market and requires, from incumbent companies, new strategies to creating, capturing and appropriating value, while balancing their efforts between maintaining current businesses and nurturing new businesses. However, how do incumbent firms deal with the tension between exploration and exploitation while embarks in a digital transformation effort? The present study, therefore, aims to characterize the actions by which an incumbent firm has managed the tension between exploration and exploitation in the midst of the digital transformation process in a retailer company. Seeking for it, a single case study strategy was adopted. Data collection was taken mainly through interviews with managers, it was complemented with documental analysis, while content analysis techniques were adopted to better understand the research findings. It is evident that the firm underwent a process of digital transformation that was crucial for its survival during the Covid-19 Pandemic, being driven by market pressure and competitors to introduce itself to the digital environment. New businesses (e-commerce and marketplace) have emerged to meet the demand of digital consumers and expand their market penetration. Changes in strategy, structure, power distribution and control systems occurred moderately, with few cultural changes, characterizing the digital business as a complement to the physical one. It's possible to conclude that the actions to maintain the incumbent businesses and the exploration of new businesses occurred simultaneously, approaches associated to domain-based ambidexterity and sequential ambidexterity were managed. It is concluded that the firm underwent a digital transformation process and used an ambidextrous approach for it. This study contributes to the literature and to the practice, evidentiating the empirical paths taken by an incumbent firm to balance efforts between digital physical businesses, exposing that the paths taken by a firm of its size are adapted to its strategic guideline and its willingness to compete strongly in the digital market or not, revealing the contingency of this process.

Keywords: digital transformation; organizational ambidexterity; exploration and exploitation; case study; content analysis; retailer company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Relacionamento entre Tecnologias Digitais, Negócios e Sociedade....	23
Figura 2: Relação esquemática entre os conceitos de ‘ <i>digitization</i> ’	25
Figura 3: Tipologias de estratégia de transformação digital.....	27
Figura 4: Relação conceitual entre END, ETD e TD	29
Figura 5: Esquema processual da estratégia de transformação digital (ETD).....	29
Figura 6: Estrutura analítica da estratégia de transformação digital (ETD)	30
Figura 7: Processo para elaboração e gestão da ETD.....	31
Figura 8: Estratégias de crescimento no mercado digital baseadas em Ansoff (1957)	36
Figura 9: Funcionamento da estratégia de negócio digital em ambiente competitivo	37
Figura 10: Esquema de oportunidades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na TD	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gerenciamento de Tensões entre Exploration e Exploitation	48
Quadro 2: Detalhamento das entrevistas realizadas	57
Quadro 3: Base para o Roteiro de Entrevista	58
Quadro 4: Tecnologias adotadas pela firma no processo de TD	65
Quadro 5: Mudanças ocorridas na firma para acomodar o negócio digital.....	71
Quadro 6: Estratégias adotadas pela firma e suas características	75
Quadro 7: Tipologias de Ambidestria evidenciadas na firma caso.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	Capacidades dinâmicas
CDO	<i>Chief Digital Officer</i>
END	Estratégia de Negócios Digital
ETD	Estratégia de transformação Digital
NRI	<i>Network Readiness Index</i>
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologia da informação
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.1 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	20
2.1.1 O fenômeno de transformação digital (TD)	20
2.1.2 Estratégias para Transformação Digital.....	32
2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	40
2.2.1 Tipologias de Ambidestria.....	42
2.2.2 Visão da ambidestria de forma dinâmica	46
2.3 AMBIDESTRIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E PARTICIPANTES DA PESQUISA	55
3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS	57
3.3 ANÁLISE DE DADOS	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 PRINCIPAIS ELEMENTOS ASSOCIADOS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	61
4.2 ESTRATÉGIAS ASSOCIADAS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	73
4.3 ESFORÇOS EMPREENDIDOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL À LUZ DE UMA ABORDAGEM AMBIDESTRA	76
5 CONCLUSÕES	83

REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	95

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, discutir-se-á aspectos fundacionais sobre este trabalho: será apresentado o contexto que circunda as temáticas de transformação digital e ambidestria organizacional e seu envolvimento lógico; o problema de pesquisa que motiva o desenvolvimento do estudo, os objetivos expressos neste trabalho e a justificativa para que o mesmo seja realizado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em um contexto em que as empresas digital e tecnologicamente capacitadas conseguem 6% a mais de performance de receita em relação a seus pares menos digitalmente capacitados (podendo chegar até 16% de superioridade no varejo), o Brasil ainda se encontra em um patamar médio de preparo para o futuro digital: encontra-se em 59º lugar em uma lista de 134 países elencados no *Network Readiness Index* (NRI) (ARRUDA; MENEZES, 2021).

O ambiente digital, por um lado, consegue impulsionar a inovação nos contextos social e empresarial, entretanto, pode também ser visto como uma ameaça ao *status quo* construído pelas firmas incumbentes focadas em negócios tradicionais e suas bem estabelecidas estruturas organizacionais atuais (FISCHER *et al.*, 2020).

Nessa realidade, as firmas incumbentes — aquelas que operam negócios tradicionais, com pouca ou nenhuma tecnologia digital permeando seu modelo de negócios — ao buscarem transformar-se para o meio digital e modificar suas estratégias e capacidades, enfrentam estatísticas desafiadoras: Correani *et al.* (2020) demonstram parâmetros mais preocupantes: entre 66% e 84% das iniciativas de transformação digital de firmas acabam por falhar, principalmente por dificuldades em manter a consistência entre a formulação da estratégia de negócio digital e a implementação da dita estratégia. Corroborando a essa visão, Bughin, Kretschmer, Van Zeebroeck (2021) denotam que cerca de 50% das iniciativas de transformação falham em atingir as expectativas das firmas.

Tecnologias digitais permeiam o cotidiano das pessoas, estejam na posição de usuário ou consumidor, ou instituições, como empresas, ONGs e até o governo, sendo ferramentas de ordem tecnológica consideradas não apenas facilitadoras na prestação de um serviço, mas também um vetor de criação de valor a ser proposto pelas instituições e experienciado pelo usuário/consumidor (VAN VELDHOVEN; VANTHIENEN, 2021; BERMAN, 2012; BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Algumas tecnologias digitais a serem tidas como exemplo são: ferramentas de inteligência artificial de ferramentas de busca, que direcionam e filtram as preferências do usuário; a nuvem enquanto uma ferramenta de armazenamento de dados e arquivos acessível em qualquer lugar; as plataformas virtuais de pagamento; Internet das Coisas (*IoT*), categoria tecnológica que permite a conexão de objetos cotidianos com dispositivos e tecnologias de internet (a Alexa, assistente virtual da Amazon, é um bom exemplo); ferramentas de automação, que permitem adaptar processos repetitivos para serem realizados por sistemas e programas de computadores, dentre outras, que continuamente evoluem e se expandem.

A transformação digital (TD), portanto, é o fenômeno no qual as empresas embarcam, a fim de modificar suas capacidades, estrutura, cultura e estratégias, com vistas a se adaptarem às necessidades dessa nova realidade que se apresenta. No contexto do varejo, um setor que vem se transformando de um nicho de negócios físico e tradicional para um setor fortemente digital, por meio do desenvolvimento de plataformas de *e-commerce* e *marketplace*, as empresas enfrentam o desafio de transformar suas capacidades e *expertise* associados ao formato físico para o mundo virtual, especialmente as empresas incumbentes. Essas firmas são de especial interesse para este trabalho, já que se busca estudar os desafios de uma firma que transita do modelo analógico para o digital, que outrora não assentavam sua competitividade em negócios de competência tecnológica.

Neste processo de transformação em empresas de varejo, já é possível observar empiricamente uma mudança na importância estratégica dos canais online na competitividade dessas firmas. Por exemplo: a Via Varejo (controladora das Casas Bahia), entre 2017 e 2021, obteve um crescimento consolidado de 48% das vendas totais, tendo a participação das vendas por meio de canais digitais em relação às vendas totais (vendas *online*/vendas totais) elevada de 21% para 52% ao final do período (VIA VAREJO, 2023). Outro caso é o da Magazine Luíza, que teve um crescimento de 200% das vendas totais no mesmo período e uma elevação da participação das vendas online de 29% no início do período para 63% no ano de 2021 (MAGAZINE LUIZA, 2023).

Considerando estes grandes varejistas, há ampla difusão de informações e melhor entendimento das práticas adotadas para realizar essa transformação, seja pela maior exposição e transparência de suas ações, por serem empresas de nível nacional ou por terem suas ações listadas em bolsas de valores. No entanto, como tem sido gerenciado esse desafio competitivo pelas varejistas menores, de abrangência regional ou estadual? Será que os caminhos e as práticas adotados são semelhantes?

A estratégia de transformação digital e a estratégia de negócios digital, então, tornam-se ferramentas para a firma direcionar-se em uma trajetória em busca de modificação de suas capacidades, recursos e posicionamento no mercado, em busca de se preparar para um futuro certamente permeado por uma competição acirrada, baseada em capacidades e atributos predominantemente digitais (VIAL, 2019).

A estratégia de transformação digital, por um lado, é uma categoria de ações estratégicas que delinearão as ações da firma para adaptar sua realidade interna e seu contexto expandido (complementares, fornecedores e clientes) às necessidades do meio digital, sendo uma estratégia focada em mudança e adaptação de estrutura, capacidades, cultura e negócios, eminentemente (HESS *et al.*, 2016; ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017).

A estratégia de negócios digital, por sua vez, é uma categoria estratégica indissociável da estratégia de negócios da firma, que reúne as diversas frentes de ação estratégica, visando ao aproveitamento das oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais, assim como influi nas estratégias funcionais para que se alinhem à realidade digital proposta pela firma (BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Dadas as condições de baixo sucesso nas iniciativas de transformação digital empreendidas no mercado, é necessário entender quais aspectos fazem as estratégias adotadas por algumas firmas serem bem-sucedidas em detrimento de outras, tanto em matéria de seu conteúdo quanto das condições contextuais que permitam a consecução dos objetivos pretendidos.

Imersas em um imperativo de mudança e transformação, supõe-se que as firmas incumbentes devem passar por diversos *trade-offs* que envolvam lidar com a união entre seu modelo de negócios vigente, proeminentemente assentado em um contexto analógico (físico, presencial), que, em uma realidade confortável, ainda lhe gera recursos e lucros, e seu novo modelo de negócios (eminentemente digital), que envolve uma série de riscos a serem enfrentados e de mudanças a serem empreendidas. Essa abordagem ainda é pouco entendida na literatura e se torna uma questão crucial sobre como os praticantes e estudiosos devem se direcionar especialmente no contexto da transformação digital de modelos de negócio (GASTALDI *et al.*, 2018; OBERLANDER; RÖGLINGER; ROSEMAN, 2021).

Nesse contexto, as incumbentes podem desenvolver uma abordagem que envolva aproveitar seus negócios e capacidades existentes para garantir a sobrevivência a curto prazo (*exploitation*) e, em vias de transformar-se, deve desenvolver novos negócios e capacidades de maneira a enfrentar com destreza as tendências futuras (*exploration*) que envolvam tecnologias digitais.

Essa abordagem em busca de balanceamento entre essas duas iniciativas, compreendida pelo conceito de ambidestria (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; O'REILLY III, TUSHMAN, 2013; MARCH, 1991), compele a firma a buscar introduzir tecnologias digitais em suas operações existentes, a fim de adaptá-las ao contexto digital e desenvolver novos modelos de negócio ou novos produtos focados no ecossistema digital (OBERLANDER; RÖGLINGER; ROSEMANN, 2021).

Para operar tal esforço, as firmas devem ser cuidadosas para que seus esforços direcionados a *exploration* não acabem comprometendo os negócios atuais, nem para que o exagero ao pender para a *exploitation* não inviabilize o desenvolvimento de negócios que garantirão o futuro da firma.

Enfrentando o contexto digital e em meio a um padrão competitivo cada vez mais acirrado, as firmas enfrentam maiores dificuldades de desenvolver inovações com rapidez e eficácia, em busca de obter vantagem sobre seus concorrentes, de maneira que uma abordagem de colaboração com os entes do ambiente externo relacionados a firma (consumidores, fornecedores e parceiros) podem ser fontes de conhecimentos primordiais para o desenvolvimento de inovações incrementais e radicais que possam levar a firma a se manter bem posicionada competitivamente (ÚBEDA-GARCÍA *et al.*, 2020; OBERLANDER; RÖGLINGER; ROSEMANN, 2021; ARDITO *et al.*, 2020).

A colaboração entre a firma e complementares, consumidores e entes da cadeia de suprimentos em que a firma está imersa é entendida como uma fonte impulsionadora de inovação, principalmente se facilitada pelas tecnologias digitais, inclusive, muitos modelos de negócio dependem exclusivamente da interação com agentes externos, que executarão uma série de estratégias aglutinadas no que se chama de abordagem de cocriação (VERHOEF *et al.*, 2021).

Apesar de reconhecida a importância de se desenvolver uma abordagem estratégica que envolva a colaboração para a aquisição de conhecimentos externos e para construção conjunta da inovação, ainda são escassos os trabalhos (SCUOTTO *et al.*, 2019) que demonstram como essas iniciativas se dão a um nível organizacional e quais os mecanismos para seu gerenciamento com sucesso por parte dos gestores.

Especialmente em meio à pandemia de Covid-19, as firmas foram compelidas a desenvolverem seus mecanismos de transformação, seja por uma via previamente planejada, seja impulsionada pelas necessidades e restrições impostas pela emergência sanitária, que foi, notadamente, entendida como uma impulsionadora do processo de transformação digital (AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021).

É de especial interesse compreender os mecanismos e estratégias adotados para que as firmas lidem com essa tensão entre *exploration* e *exploitation* em meio a um processo de transformação digital. Entretanto, a literatura ainda não discorre abundantemente sobre como as firmas incumbentes podem lidar com essa tensão entre manutenção e melhoria incremental dos negócios atuais e o desenvolvimento de novos negócios que irão ventilar novas oportunidades em meio à transformação digital (OBERLANDER; RÖGLINGER E ROSEMANN, 2021).

Considerando que as abordagens de *exploration* e *exploitation* devem ser balanceadas de acordo com a realidade que envolve a organização, a fim de que os negócios atuais garantam a sobrevivência a curto prazo, sem comprometer as possibilidades a longo prazo, cujo imperativo é de mudança e adaptação, a questão de pesquisa pode ser elaborada da seguinte forma: **Como as firmas incumbentes balanceiam o aproveitamento de seus recursos e capacidades já desenvolvidos ao longo de sua trajetória (*exploitation*) com o desenvolvimento de novos recursos e capacidades advindos de sua interação com o ambiente (*exploration*), no contexto da transformação digital?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar as ações pelas quais uma firma incumbente tem gerenciado o balanceamento entre *exploration* e *exploitation* em meio ao processo de transformação digital no setor varejista.

1.2.1 Objetivos Específicos

- 1- Analisar os principais elementos (contexto, conteúdo e processo) associados à transformação digital;
- 2- Identificar as estratégias adotadas para a transformação digital;
- 3- Revelar os esforços empreendidos para a transformação digital de acordo com a abordagem ambidestra.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar de envolver uma problemática da atualidade, ao se realizar pesquisas por estudos que envolvam o tema de transformação digital em conjunção com a ambidestria organizacional, poucos desenvolvimentos são evidenciados. É o que se depreende ao se empreender uma busca pelos termos “*digital transformation*” e “*ambidexterity*” combinados pelo operador booleano

“AND” nas bases *Scopus* e *Web of Science*, compreendendo os anos de janeiro de 2015 e maio de 2022. Enquanto na primeira apenas foram encontrados 19 artigos, 22 artigos foram identificados na segunda (sendo que 12 deles também constam na contagem da *Scopus*). Essa realidade se agrava quando se avalia o contexto brasileiro: nenhuma obra é encontrada no período considerado tratando sobre a temática no contexto nacional.

É importante ressaltar que a “transformação” digital se dá em um contexto de empresas tradicionais do ponto de vista da adoção de tecnologias digitais para utilização no negócio (SINGH; HESS, 2017 *apud*.SOUZA-ZOMER; NEELY; MARTINEZ, 2020), portanto, é natural que haja um balanceamento entre negócios atuais e a serem implementados, algo que demanda o entendimento dos mecanismos de ocorrência, justamente a lacuna que se observa.

Pode-se denotar, também, que o campo de estudos sobre transformação digital e estratégia de negócios digital ainda se encontra assentado no desenvolvimento de estudos empíricos dissociados de uma linha de desenvolvimento centralizada, criando uma série de achados não sistematizados, o que evidencia a necessidade de desenvolver trabalhos que consigam contribuir com esforços que analisem o processo de transformação digital das firmas sob óticas teóricas sedimentadas, provendo, assim, praticantes e estudiosos com exemplos mais contundentes e úteis para o gerenciamento ou estudo dessas iniciativas (RITTER; PEDERSEN, 2019; WARNER; WAGER, 2018; SOUZA-ZOMER; NEELY; MARTINEZ, 2020).

Considerando isso, faz-se patente uma observação, com base no levantamento da literatura presente neste trabalho: alguns quadros de referência e esquemas conceituais já foram desenvolvidos em esforços de autores da área de TD, entretanto, talvez pela rapidez com que o campo tem se desenvolvido nos últimos três anos – especialmente pelo advento da Pandemia de Covid-19 – muitos dos trabalhos empíricos se encontram descolados desses esquemas úteis à análise do fenômeno, repetindo um esforço de natureza indutiva para criar categorias que emergem dos dados, mesmo existindo categorias sedimentadas. Um esforço importante da presente pesquisa, então, é sumarizar e aproveitar esses desenvolvimentos anteriores para entregar ao campo um estudo que contribua com a cumulatividade do conhecimento.

O imperativo da transformação digital para as firmas é condição inerente para o desenvolvimento e a sustentação da vantagem competitiva nos tempos atuais, cada vez mais marcados pelas exigências dos consumidores por produtos e serviços digitalmente acessíveis e pela concorrência que se acirra em torno de concorrentes que estão, ao mesmo tempo, rivalizando com firmas de todos os lugares mundo.

Os desafios para a firma incumbente são especialmente acentuados, pois o imperativo de transformação pode levar ao desenvolvimento de novos modelos de negócio que se

desassocia de seus antigos negócios, criando *trade-offs* relativos ao gerenciamento das duas perspectivas, a fim de garantir a sobrevivência a curto, médio e longo prazo. Como a literatura ainda é parca nesse sentido, praticantes e estudiosos ainda encontram poucas evidências empíricas que direcionem para boas práticas gerenciais e de pesquisa que ajudem a desvendar as possíveis saídas para esse impasse, reduzindo os riscos inerentes à manutenção dos negócios e à aventura em novos empreendimentos.

Além disso, as formas de organização das firmas de maneira colaborativa com outros fornecedores, parceiros e até concorrentes ventilam formas de inovar e modelar negócios de maneira mais ágil e possibilitam a criação de valor em conjunto. Apesar dessa oportunidade, ainda são poucos os exemplos de como esses esforços se dão, tornando-se, também, uma lacuna a ser explorada, a fim de nutrir praticantes e estudiosos com soluções para a potencialização da criação de valor e para a eficiência na criação e introdução no mercado de modelos de negócios, produtos e serviços que, em compartilhamento de recursos, sejam fontes de vantagem competitiva.

Logo, estudar a conjunção entre os principais elementos mais relevantes associados à transformação digital, suas respectivas estratégias e os fundamentos da abordagem de ambidestria, além de contribuir para preencher relevantes lacunas no corpo de pesquisa da estratégia, torna-se uma oportunidade para solucionar as arestas ocasionadas pela erupção do imperativo digital, que tem de ser atingido rápida e eficazmente, sem comprometer as fontes atuais de receita e vantagem das incumbentes. Além disso, estimula-se o a difusão de conhecimentos já adotados para o gerenciamento das tensões, assim como oportuniza e estimula a discussão e reflexão de formas alternativas para atingir melhores resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo visa a expor os desenvolvimentos atuais do campo de estudos de transformação digital e de ambidestria organizacional, delineando os temas tratados no trabalho. Ele se estrutura expondo (i) o estado da arte acerca do fenômeno de transformação digital, conceitos associados à estratégia de negócios digital e suas tipologias; (ii) paradigmas básicos e os avanços hodiernos da lente teórica da ambidestria organizacional; e (iii) uma discussão sobre os estudos desenvolvidos na interseção entre TD e ambidestria.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Nesta seção, apresenta-se o contexto e os conceitos associados à transformação digital e à estratégia de negócios digital, assim como expõe os principais *frameworks* de análise presentes na literatura do campo, tecendo reflexões sobre os construtos engendrados até o momento atual nesse ramo de estudos.

2.1.1 O fenômeno de transformação digital (TD)

As tecnologias digitais introduzidas no contexto organizacional, especialmente aquelas que se referem ao que, em inglês, chama-se como tecnologias ‘SMACIT’ (sociais, móveis, analíticas, de nuvem e baseadas na internet das coisas) trazem uma série de grandes oportunidades e ameaças, principalmente às firmas incumbentes, ou seja, aquelas que já estão sedimentadas no mercado em um canal tradicional - físico e presencial. Esse é o contexto do ambiente tecnológico que caracteriza o surgimento do que se chama transformação digital (SEBASTIAN, 2017).

A transformação digital (TD) relaciona-se com as mudanças impostas no âmbito da sociedade e das firmas (envolvendo a conjunção de indústria, serviços e comércio) pela introdução de tecnologias digitais. No entanto, as tecnologias são apenas parte do quebra-cabeça que circunda a transformação digital. A TD envolve também mudanças na estrutura, nos processos e na cultura dessas organizações. Ademais, essas tecnologias têm feito com que produtos e serviços, cada vez menos, consigam se dissociar das estruturas de tecnologia de informação que os moldam (VIAL, 2019; PAGANI, 2013).

Apesar da diversidade de estudos desenvolvidos sobre o tema de transformação digital, ainda há uma relativa ambiguidade conceitual e dificuldade de caracterizar o fenômeno de forma contundente, tanto por acadêmicos quanto por praticantes (RITTER; PEDERSEN, 2019; WARNER; WAGER, 2018; SOUZA-ZOMER; NEELY; MARTINEZ, 2020).

Adota-se neste trabalho o conceito de Volberda *et al.* (2021, p. 3), a partir do qual, posteriormente, serão derivados aspectos fundacionais do fenômeno:

[A transformação digital envolve] o uso de novas tecnologias digitais para capacitar a mudança a um nível abrangente da firma [...], envolvendo o reenquadramento dos modelos cognitivos de gestão (pela definição de novos modelos de negócio), a construção de rotinas digitais (para dimensionar as novas oportunidades digitais) e a implementação de novas formas organizacionais (para configurar e integrar operações digitais), a fim de criar e se apropriar de novas formas de criação de valor em um ecossistema novo ou já estabelecido.

A partir da introdução de novas tecnologias, nas últimas décadas, as firmas começaram a se apropriar ou mesmo foram levadas a se apropriar de tais artifícios tecnológicos para compor as formas de proposição de valor levadas a seus consumidores, com uma conjunção de ferramentas que, em separado ou em conjunto, vêm mudando a forma de se fazer negócios, construir, vender (e/ou “monetizar”) e entregar produtos e serviços por diversos mercados (VAN ZEEBROECK; KRETSCHMER; BUGHIN, 2021; VOLBERDA *et al.*, 2021; HAUSBERG *et al.*, 2019).

A transformação digital, então, é uma mudança em nível organizacional (primariamente), que trouxe uma nova perspectiva ao campo de gestão de tecnologia da informação: passa-se do uso da tecnologia voltada a mudanças incrementais para a perspectiva de desenvolver uma empresa munida de tecnologia de informação (TI), que se direciona a uma real mudança. Essa nova perspectiva da TD traz ao contexto empresarial uma erosão da inércia temporária em que as firmas se encontram - em momentos de estabilidade -, uma conjunção entre os impactos providos pelos níveis micro (organizacional) e macro (ambiente externo) de forma imbricada e promovem um infinito descongelamento da estrutura organizacional sedimentada, levando-a em direção à mudança, desenvolvendo uma lógica organizacional de constante ‘revolução’, em sintonia com a rapidez do desenvolvimento tecnológico (HANELT *et al.*, 2020).

Outra abordagem que tenta definir a TD, a coloca como um processo sociotécnico, ou seja, envolvendo a dimensão técnica: a dimensão que envolve o uso de tecnologias. *Pari passu* a isso, determina-se influência no âmbito social, envolvendo aspectos ligados ao fator humano dentro das organizações e da sociedade. Essa abordagem esclarece a natureza do processo, que não apenas envolve o uso e desenvolvimento de tecnologia, mas também envolve o gerenciamento de questões de ordem humana (AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021; RITALA *et al.*, 2021; KINDERMAN *et al.*, 2020).

Logo, a mudança não só se dá apenas no âmbito de negócios e produtos, mas sim envolve toda a estrutura que sustenta a organização, dentre elas, o formato de trabalho e as competências requeridas dos colaboradores, a estrutura organizacional, a configuração da cadeia de valor (tanto envolvendo os fornecedores, quanto distribuidores ou outras possíveis etapas da cadeia), a cultura organizacional e o formato de liderança, entre outros aspectos internos que capacitam a organização a se engajar em uma abordagem de negócios digital (AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021; VIAL, 2019; SAARIKKO; WESTERGREN; BLOMQUIST, 2020; PAGANI, 2013; MACHADO *et al.*, 2021).

A partir de uma análise crítica sobre os achados a respeito de transformação digital, é possível compreender que a mesma se caracteriza como um fenômeno complexo e contingente, atingindo de forma diversa cada organização, de acordo com seu contexto e a depender da trajetória de desenvolvimento de competências e recursos ao longo de sua atuação. Tal transformação emerge não apenas do contexto organizacional, mas é direcionada pela independente e incontrolável criação de novas tecnologias e pela dinâmica de interação da sociedade e das firmas com elas.

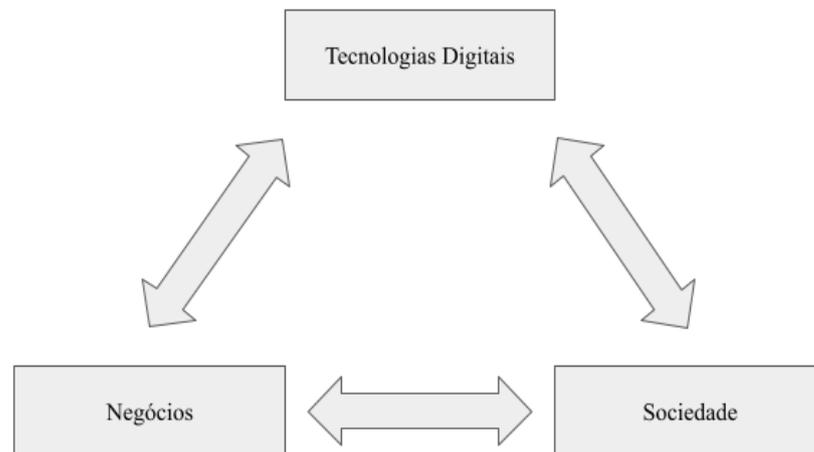
Destarte, a um nível mais contextual, é possível notar que a transformação digital não apenas é um fenômeno organizacional, mas sim afeta a sociedade e a vida humana a um nível mais abrangente, de forma a mudar as demandas dos próprios consumidores, ao ponto de suas decisões passarem a ser mais influenciadas por aspectos conectados (tais como redes sociais), reestruturando a forma tradicional de se estudar o comportamento do consumidor, inclusive.

De forma semelhante, outras instâncias da sociedade, como o governo e organizações sociais, também têm passado por um processo de transformação digital para prestação de seus serviços ao usuário (VAN VELDHOFEN; VANTHIENEN, 2021; BERMAN, 2012). No entanto, faz-se mister deixar claro que esse processo não é completamente emergente, mas sim envolve um planejamento para coordenar, priorizar e implementar transformações digitais (no plural) no contexto da firma (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

A transformação digital se dá em três instâncias, de forma integrada (HAUSBERG *et al.*, 2019): tecnologias digitais, negócios e sociedade. Na instância de tecnologias digitais, tem-se uma cadência de tecnologias sendo desenvolvidas, com influência das demandas da sociedade (em nível individual ou coletivo) e dos negócios, ao passo que os negócios são influenciados pelas demandas sociais e pelo desenvolvimento das tecnologias digitais. De forma semelhante, como chama a atenção os autores supracitados, a sociedade sofre influência advinda do desenvolvimento de novas tecnologias digitais e dos modelos de negócio com característica digital.

Essas três instâncias, como pode se ver na figura 1, influenciam-se mútua e ininterruptamente, criando transformações que devem ser lidas pelas três óticas ao mesmo tempo. Inclusive, linhas de pesquisa associadas à ‘datificação’ da vida diária (do indivíduo), proteção de dados, *big data* como ferramenta para governança de populações e territórios, por exemplo, demonstram como os impactos da transformação digital aludem a essas três instâncias concomitantemente (HAUSBERG *et al.*, 2019).

Figura 1: Esquema Relacional entre Tecnologias Digitais, Negócios e Sociedade



Fonte: adaptada de Van Veldhoven e Vanthienen (2021)

Em meio à discussão sobre a remodelagem dos negócios, é importante ressaltar o papel que os dados ganham nessa esfera transformada pela digitalização. Schallmo, Williams e Boardman (2017) chamam o contexto em que vivemos, de mundo direcionado por dados, e atentam a uma abordagem de gestão embasada em dados, em que o conhecimento advindo dessa forma de gerir, torna-se uma oportunidade para reimaginar negócios e operações para o contexto digital.

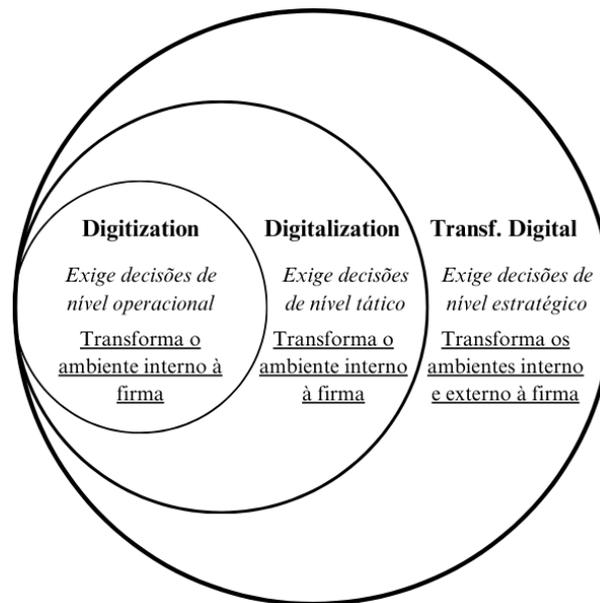
Corroborando essa colocação, Hanelt *et al.* (2020) designa os negócios advindos do contexto de transformação digital como tendo operações e decisões direcionadas para dados. Nessa realidade, o gerenciamento de dados torna-se mais proeminente, ao ser capaz de prever mais facilmente as tendências futuras, as necessidades do consumidor e o desempenho de operações virtuais, por exemplo, capacitando a empresa a desenvolver maior inteligência e controle. Além disso, há uma grande oportunidade de uso de dados e informações relevantes para veiculação comercial (VIAL, 2019).

Para aprofundar o entendimento acerca dos conceitos utilizados para designar a transformação digital, é necessário tratar sobre três termos: *digitization*, *digitalization* e *digital transformation*. Eles são utilizados de maneira intercambiável por muitos dos trabalhos sobre o tema, no entanto há um conjunto de autores que diferenciam cada um dos conceitos como se fossem estágios dessa transformação da qual se está tratando (VERHOEF *et al.*, 2019; WARNER; WAGER, 2019; RITTER; PEDERSEN, 2020; FISCHER *et al.*, 2020; CRISAN; STANCA, 2021):

- (i) *Digitization*: é a codificação de informações ainda analógicas para um formato digital, de maneira que computadores possam processá-las e transmiti-las - a exemplo de automação de rotinas e tarefas (VERHOEF *et al.*, 2019);
- (ii) *Digitalization*: enfoca a capacidade de fazer da tecnologia da informação um ‘pivô’ para o avanço da competitividade da firma e da satisfação dos clientes - a exemplo do uso de robôs na produção, adição de componentes digitais nos produtos (FISCHER *et al.*, 2020);
- (iii) Transformação digital: é a condensação e potencialização dos dois termos anteriores em um nível mais elevado, alterando o ambiente - a saber, o relacionamento com stakeholders, a realidade econômica, social e política ao redor da firma - através da conexão gerada pela tecnologia da informação - a exemplo do desenvolvimento de plataformas digitais para direcionar e operar o modelo de negócios (FISCHER *et al.*, 2020).

Logo, para esquematizar o nível de impacto da transformação digital nas firmas, poder-se-ia representar conforme disposto na Figura 2.

Figura 2: Relação esquemática entre os conceitos de ‘*digitization*’, ‘*digitalization*’ e transformação digital



Fonte: adaptado de Verhoef et al. (2019); Warner e Wager (2019); Ritter e Pedersen (2020); Fischer et al. (2020) e Crisan e Stanca (2021).

Ao analisar a natureza de cada estágio dessas transformações na realidade da firma, nota-se que a *digitization* está mais associada a ações de nível operacional, envolvendo quase exclusivamente o ambiente interno, ao passo que a *digitalization* está mais associada a decisões de nível tático (alocação de recursos e desenvolvimento de produtos, por exemplo) e estratégico, mantendo forte atuação ainda no ambiente da firma.

A transformação digital, por sua vez, exigirá decisões de nível estratégico, que construirão ou reconstruirão os modelos de negócio, as cadeias de valor, o relacionamento com o ambiente externo e poderão alterar as próprias bases de competitividade do mercado (a exemplo da Amazon, que alterou as bases do mercado de varejo de livros), influenciando o ambiente interno, com a possibilidade de extrapolação ao ambiente externo à firma.

Apesar de ser considerada uma transformação, pode-se dizer que a TD é um processo constante e complexo, já que a evolução das tecnologias e a disrupção dos modelos de negócio mantêm-se ininterruptamente; a firma, então, precisa de constante adaptação para acompanhar tal ambiente dinâmico (SOUZA-ZOMER; NEELY, MARTINEZ, 2020).

Especialmente ao analisar o contexto atual pelo qual a sociedade e o mercado têm passado, frente à pandemia de Covid-19 e ao conseqüente isolamento social, que ameaçaram diversos negócios ainda não adaptados ou mesmo sem possibilidade de adaptação de seus modelos de negócio ao canal digital, firmas puderam perceber a necessidade e a oportunidade

de digitalização de seus negócios, sendo este contexto emergente um ‘empurrão’ à TD (AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021).

Cria-se, então, uma categorização com base na resposta que organizações deram frente à emergência da crise de Covid-19, envolvendo os (i) *crisispreneurs* (algo em torno de empreendedores da crise), aqueles que inovaram inesperadamente em seu modelo de negócio e forma de entregar valor frente à crise; (ii) os *accelerators* (aceleradores), que já vinham em ritmo de mudança e foram impulsionados pela crise para firmá-la; (iii) os *thrivers* (prósperos), organizações que já eram digitais e assim permaneceram; e (iv) os *endurers* (perseverantes), aqueles que os modelos de negócio muito focados na tangibilidade não permitiram que houvesse mudança significativa (KRONBLAD; PREGMARK, 2021). Cada uma dessas categorias sofre consequências diferentes frente à instabilidade enfrentada, assim como responde de formas diferentes a esse contexto.

Essa categorização faz possível avaliar que a transformação digital é um processo que envolve uma cadência de posições em que as firmas estão alocadas. Muitas delas encontram-se voltadas ao desenvolvimento de seus modelos de negócio nativamente adaptados para o meio virtual, ao passo que outras mantêm (ou inerentemente precisam manter) um modelo de negócios analógico. Essa decisão é de teor estratégico e direciona o entendimento de que a TD não é um fenômeno unânime e igualmente difundido. Tekic e Koroteev (2019), ao dissertarem sobre as tipologias de estratégia voltadas à transformação digital, designam quatro estratégias genéricas em função (a) do nível de maestria da firma no manejo das tecnologias digitais e (b) do nível de preparo do modelo de negócio da firma para comportar operações digitais, como se vê na figura 3:

Figura 3: Tipologias de estratégia de transformação digital
Maestria em tecnologias digitais

		Alta	Baixa
Preparo do modelo de negócios para operação digital	Alto	Disruptiva	Voltada a modelo de negócio
	Baixo	Voltada à tecnologia	Orgulhosamente analógica

Fonte: Tekic e Koroteev (2019)

Na estratégia (i) disruptiva, a organização tem alta capacidade de lidar com a tecnologia e um alto preparo do modelo de negócios, em geral, uma empresa nova no mercado (ex.: *startup*), que não tem ainda características associadas à inércia organizacional ou à dependência de caminho, que comprimem a capacidade de transformação da organização. Essas firmas costumam mudar o padrão de proposta de valor do mercado; a tipologia (ii) orientada por modelo de negócio busca mudar tudo ao redor do negócio por meio das tecnologias, nesse caso, o trabalho é de mudar a mentalidade de todos internamente e dos clientes, necessitando de educação e comunicação clara da visão pretendida, rapidamente, pois a janela de oportunidade para a mudança é curta, tendo como método normal a cópia e melhoramento das propostas dos primeiros entrantes.

A (iii) estratégia orientada pela tecnologia centra-se em uma empresa que quer testar novas tecnologias, mas não quer arriscar-se a mudar seu modelo de negócio, tratando a tecnologia digital como um complemento em partes do processo, não como uma transformação holística. Nesse caso, tem-se como ideia estimular a 'rebelia' e criação de modelos alternativos tolerados pela organização. Por fim, (iv) a estratégia orgulhosamente analógica provém de firma que sabem que seu produto não é vendido por meio das vias digitais. Nesse caso, foca a transformação em pontos incrementais, como contar a história, fazer abordagens em redes sociais para sustentar a futura necessidade ou desejo pelos produtos. No caso, o diferencial levado por essas firmas é justamente a contraposição à padronização digital.

Assim, ao se analisar o contexto da transformação digital, leva-se em consideração que o desafio de adaptação é mais distribuído entre as firmas incumbentes - aquelas que já atuavam no mercado com modelos de negócio ‘analógicos’ e tradicionais - do que entre as firmas nascidas digitais, que já dominam (pelo menos, parcialmente) o conjunto de recursos necessários para esse cenário competitivo, enfrentando, entretanto, outros desafios para se manterem competitivas (ZAKI, 2019).

Para cumprir a necessidade de transitar do meio analógico para o meio digital, as firmas incumbentes precisam desenvolver uma estratégia de negócios digital, que definirá o plano de intenções (os objetivos, as metas e expectativas relacionadas à TD) e os planos de transformação necessários para que a firma se adapte ao ambiente, aproveitando oportunidades e reagindo a ameaças. Para tal mudança, é necessária uma nova abordagem gerencial, que privilegie estruturas organizacionais fluidas, padrões de interação interfirmas mais colaborativos, maior flexibilidade e adaptabilidade de seu modelo de negócio, assim como uma cultura organizacional nutrida por essas características.

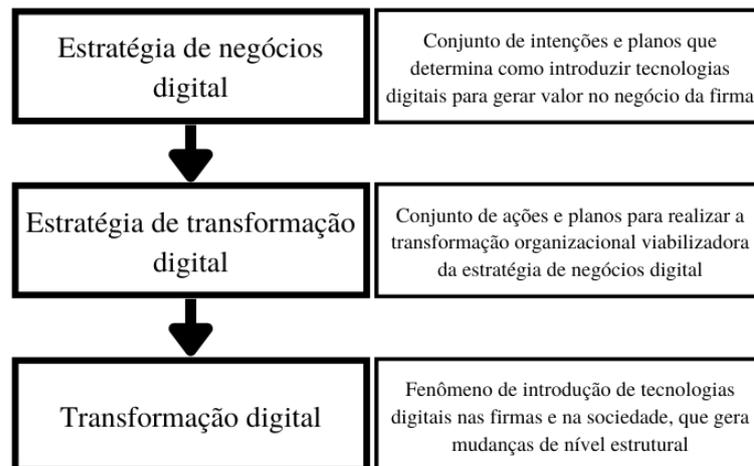
É importante, então, diferenciar três conceitos interrelacionados que se referem à transformação digital da firma: a estratégia de negócios digital, a estratégia de transformação digital e a transformação digital em si (BROWN; BROWN, 2019):

- (i) Estratégia de negócios digital (END) se refere às intenções básicas da firma de como as tecnologias digitais emergentes serão utilizadas para criar valor nos negócios e produtos da firma;
- (ii) Estratégia de transformação digital (ETD) se refere ao plano de mudanças e adaptações que a firma precisa planejar e executar para modificar seu contexto interno ao ponto de conseguir executar a estratégia de negócios digital;
- (iii) Transformação digital é justamente o fenômeno de que se está tratando, a transformação de nível organizacional, social e tecnológica que induz e oportuniza o uso de tecnologias digitais para gerar valor diferenciado.

Logo, pode-se denotar que há uma suposta sequência – já que se sabe que o processo de formulação de estratégias é iterativo em matéria de suas etapas – que rege as estratégias associadas ao contexto digital até desembocar no estado esperado da efetiva transformação digital idealizada pela firma, de acordo com suas expectativas outrora fixadas, de maneira que (i) define-se a END, em que se elucida a forma com que as tecnologias digitais gerarão valor diferenciado; (ii) traça-se a ETD de maneira a compor as mudanças organizacionais necessárias

para viabilizar a nova estratégia de negócios digital e (iii) atinge-se o estado esperado (ou emergente) de uma firma transformada digitalmente, conforme a figura 4 demonstra:

Figura 4: Relação conceitual entre END, ETD e TD



Fonte: adaptado de Brown e Brown (2019)

Chanias, Myers e Hess (2018), ao estudarem o processo de transformação digital e o desenvolvimento da estratégia de transformação digital de um grande banco europeu, definiram indutivamente um modelo que ilustra como se dá a estratégia de transformação digital (ETD), como ilustrado na figura 5:

Figura 5: Esquema processual da estratégia de transformação digital (ETD)



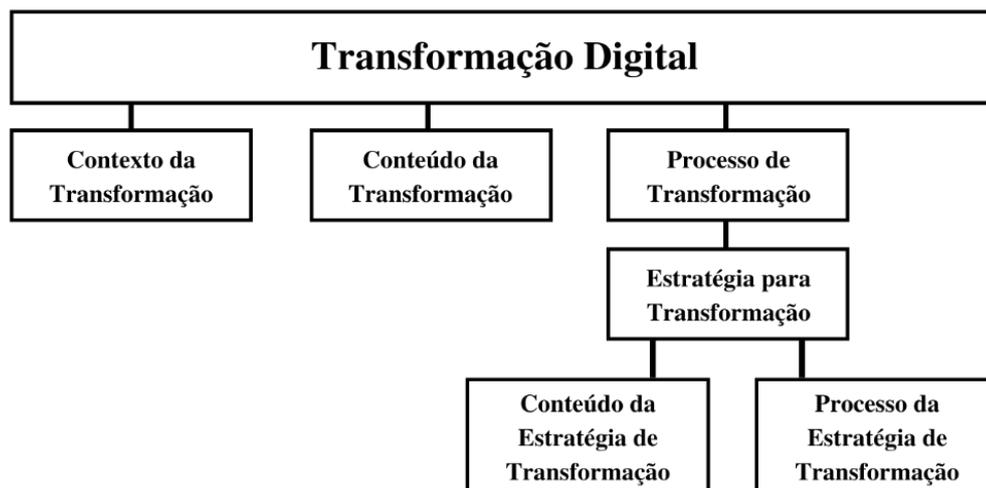
Fonte: adaptado de Chanias, Myers e Hess (2018)

Na perspectiva dos autores, a transformação digital é influenciada pelo contexto interno e externo à firma, que farão pressão para que ela se transforme, de maneira que, através de episódios de prática da estratégia (*strategizing*), imbricam-se formulação e implementação da estratégia digital da firma. Para tal, a firma acessa práticas de estratégia de transformação digital (tais quais reuniões e fóruns para uma construção *bottom-up* e decisões da diretoria para uma perspectiva *top-to-down*), ao mesmo tempo que esses episódios acabam por melhorar a prática estratégica.

Logo, esse conjunto de episódios de construção da estratégia levam a uma estratégia de transformação digital realizada ou efetiva (*realized*), que, em um ciclo de feedback constante levam a novos desses episódios, tornando essa construção estratégia inerentemente um ciclo de aprendizagem para a firma, de maneira que essa transformação não se viu como um processo findo, mas sempre em construção (CHANIAS; MYERS; HESS, 2018).

De maneira semelhante, Ismail, Khater e Zaki (2017) ilustraram uma estrutura analítica desse processo de transformação, que exige a sistematização de estratégias para que haja transição entre o contexto analógico da firma para o contexto digital como ilustrado em sua revisão da literatura (figura 6).

Figura 6: Estrutura analítica da estratégia de transformação digital (ETD)



Fonte: adaptado de Ismail, Khater e Zaki (2017)

Sob a perspectiva dos autores, o estudo da transformação digital envolve questionamentos que devem determinar:

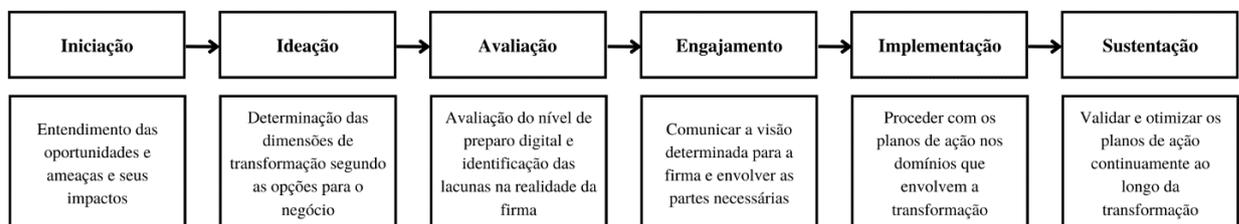
(i) os motivos que levam as firmas a transformarem-se digitalmente, que podem ser alavancadas por aspectos internos à firma ou externos a ela, o que caracteriza o **contexto transformacional**;

(ii) as dimensões que devem transformadas nas firmas para se atingir o novo estágio esperado, que, a priori, sabe-se: aspectos operacionais da firma, os aspectos humanos (culturais, de características de trabalho), assim como o elemento consumidor (sua experiência e o conhecimento das firmas sobre suas demandas) e os fatores concernentes à rede interorganizacional que circunda a firma (fornecedores e complementares), determinando o **conteúdo da transformação** e

(iii) a definição da estratégia de transformação digital, levando em consideração que essa estratégia impactará aspectos de nível funcional, de negócios e corporativo, determinando aspectos relacionados ao modelo de negócio, às opções tecnológicas e à experiência do cliente; ao passo que deve determinar aspectos de nível gerencial (como formas de financiar a transformação), organizacional (de como organizar o trabalho), estrutural (aspectos de governança e de funcionamento de parcerias) e operacionais (na remodelagem dos processos de negócio). A análise desses aspectos definirá o **processo estratégico para a transformação**.

Deve-se também, segundo os autores, definir os participantes desse processo e, então, conseguir-se-á definir o caminho estratégico que a firma deverá adotar para transformar-se. As fases genéricas identificadas no estudo para a elaboração e o gerenciamento de uma estratégia de transformação digital estão dispostas na figura 7:

Figura 7: Processo para elaboração e gestão da ETD



Fonte: adaptado de Ismail, Khater e Zaki (2017)

A seção seguinte exporá e aprofundará a discussão ao redor das estratégias da firma relacionadas à transformação digital: o surgimento dos conceitos associados às mesmas, tipologias e achados relacionados às características dessas estratégias.

2.1.2 Estratégias para Transformação Digital

Para que a transformação digital ocorra de maneira a gerar valor diferenciado ao mercado e modelos de negócio lucrativos à firma, é necessária a definição de estratégias voltadas ao contexto digital, que envolverão tanto a transformação em si pela qual a firma intenta passar (como já foi discutido) quanto a definição e execução de estratégias de negócio que envolvam o aproveitamento das tecnologias digitais para gerar valor.

Dessa forma, sob a perspectiva estratégica, pode-se acompanhar o desenvolvimento dos estudos sobre o alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de tecnologia da informação (ou de tecnologias digitais) por duas vertentes que se sobrepõem temporalmente. Em momento inicial, em que o desenvolvimento de tecnologias digitais era incipiente e complementar ao mundo dos negócios, verificava-se uma abordagem em que a estratégia de TI e a estratégia ampla da firma tomavam caminhos diferentes e, portanto, os estudos de Venkatraman (1994), El Sawy e Pavlou (2008) e Bharadwaj *et al.* (2013), ao notarem tal realidade, apontaram para uma necessidade de alinhamento. Os autores posicionavam, nesse momento, a estratégia de TI em nível tático, com uma finalidade de ‘conectar’ essas duas pontas (TI e negócios).

Porter (1992), ao analisar as interrelações entre o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento da vantagem competitiva da firma, coloca que a tecnologia é capaz de influenciá-la (i) ao modificar as bases de competição da indústria apenas quando ela se torna influenciadora dos condutores de custo e singularidade presentes no contexto setorial, (ii) quando dão condições do pioneirismo na adoção da tecnologia por parte da firma e proverem vantagem de primeiro entrante e (iii) quando essa transformação melhora a condição da indústria no geral. Nesse sentido, as tecnologias permeiam a cadeia de valores da firma, podendo envolver tanto atividades de apoio quanto atividades de produção diretas.

O autor coloca, ainda, que a estratégia de tecnologia torna-se a maneira da firma direcionar o desenvolvimento e uso da tecnologia (em uma perspectiva de pesquisa e desenvolvimento) e deve envolver e alinhar-se também aos aspectos que perpassam a estratégia ampla da firma, já que se pode influenciar a vantagem competitiva.

No entanto, com a proeminência do desenvolvimento de tecnologias digitais que alteram e determinam a maneira como as pessoas trabalham e como as firmas fazem negócios, o relacionamento entre a estratégia de tecnologia de informação e a estratégia ampla da firma se torna indistinguível entre si (VENKATRAMAN, 1994; EL SAWY; PAVLOU, 2008; BHARADWAJ *et al.*, 2013).

No entanto, essa discussão não é inédita. Duas décadas antes (anos 1990), já havia uma perspectiva de que a presença de tecnologia de informação e de sistemas de informação na empresa poderia mudar a configuração do valor por elas gerado, caso a empresa chegasse a um nível de manejo dessas tecnologias que fosse capaz de redefinir o escopo do negócio (VENKATRAMAN, 1994).

Para o autor supracitado, os níveis de uso da TI poderiam variar de acordo com o nível de transformação de negócio que a firma estaria disposta a fazer e, com isso, variariam também os benefícios potenciais desses esforços, que poderiam ir de melhorar a eficiência, com *exploitation* localizada da TI em processos específicos até uma redefinição do escopo do negócio, estágio no qual as capacidades da firma seriam elevadas.

Surge, então, o conceito de estratégia de negócio digital, entendida como “a estratégia organizacional formulada e executada através do aproveitamento de recursos digitais para criar valor diferenciado” (BHARADWAJ *et al.*, 2013, p. 472). Essa categoria estratégica torna-se a maneira de integrar as diversas estratégias da empresa à luz das oportunidades advindas das tecnologias digitais à realidade firma.

É possível depreender da literatura, então, a diferenciação entre a estratégia de negócios digital (END) e a estratégia de transformação digital (ETD). A estratégia que direciona o processo de transformação digital, ou seja, sinaliza e guia o caminho estratégico em direção à transformação digital e à integração das tecnologias digitais no negócio é denominada **estratégia de transformação digital**, enquanto aquela que direciona a definir os modelos de negócio e o valor diferenciado introduzido na firma pelas tecnologias digitais denomina-se **estratégia de negócios digital** (HESS *et al.*, 2016; ISMAIL, KHATER, ZAKI, 2017).

Para atingir seu objetivo definido na estratégia de negócio digital, a firma necessita desenvolver a orquestração de diversos recursos organizacionais; tecnologias; desenvolvimento de formas de criação, captura e proposição de valor; além de envolver o manejo de forças e influências internas e externas para a modificação dos produtos e serviços ao meio digital (ELLER *et al.*, 2020).

Em uma analogia simplificadora, coloca-se que a tecnologia digital é o principal ingrediente para a transformação digital, ao passo que o modelo de negócios é o principal recipiente para preparar o processo. Um não funciona sem o outro, logo, há uma relação profunda de dependência entre esses dois aspectos para a construção da estratégia de negócio digital (TEKIC; KOROTEEV, 2019)

Em complemento (e em certa parte, contraponto) a essa lógica, entende-se que a transformação digital requer muito mais capacidade de transformar-se em matéria de modelo

de negócio do que em matéria de adoção de tecnologias. Observando que as tecnologias digitais são bastante difundidas e muitas têm seu acesso facilitado, apenas a específica capacidade de fazer com que o modelo de negócios esteja acoplado e adaptado a esse contexto tecnológico torna-se um aspecto diferenciado para o desenvolvimento e a execução de uma estratégia de negócios digital bem sucedida (SAARIKKO; WESTERGREN; BLOMQUIST, 2020)

O desenvolvimento de uma estratégia de negócio digital modifica algumas questões na estrutura de funcionamento da organização, a saber (VERHOEF *et al.*, 2021):

1) Recursos (ativos e capacidades): aqueles recursos e capacidades distribuídos heterogeneamente entre as firmas, que serão diferenciados ao se caracterizarem como raros, valiosos e difíceis de imitar (BARNEY, 1991). No contexto digital, tornam-se importantes:

(i) agilidade digital: capacidade de sentir e mensurar a oportunidade advinda de determinada tecnologia, envolvendo agilidade em desenvolver e ofertar produtos; rapidez de decisão e rapidez ao orquestrar a cadeia de suprimentos (BHARADWAJ *et al.*, 2013);

(ii) capacidade de trabalhar em rede digitalmente: formar um ecossistema de usuários e parceiros capazes de cocriar novas soluções e decidir entre formas de estruturar a rede de criação de valor (VIAL, 2019);

(iii) capacidade de *big data analytics*: envolve tratar grandes massas de dados, transformando-as em informações importantes e estratégicas para tomada de decisão.

2) Estrutura organizacional: com o desenvolvimento de formas estruturais ágeis, embebidas de tecnologia de informação, focadas em dados, com competências individuais adaptadas. Um aspecto importante neste tópico é a forma de tratar a estratégia digital em firmas incumbentes (aquelas que enfocavam seu negócio em um meio ‘analógico’): se a estratégia digital será implementada em uma unidade ou área separada (focada) ou se toda a organização adotará o novo modelo de negócio.

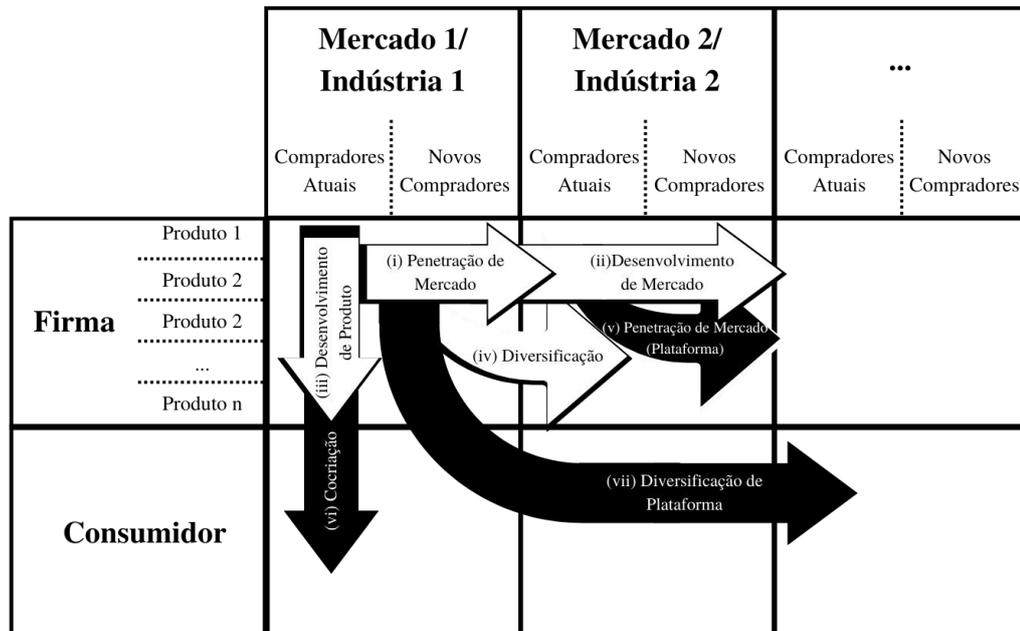
Indica-se, inclusive, o surgimento do CDO (em inglês “Chief Digital Officer”) – uma espécie de ‘diretor executivo de transformação’ -, uma figura responsável por planejar e/ou executar a estratégia digital e o processo de transformação digital na firma. Como um novo cargo, exige uma integração estrutural, para que possa ter uma atuação efetiva, de maneira a ter sua posição no sistema organizacional garantido, definindo se sua posição – no caso de grandes companhias – é centralizada (na controladora de um grupo, por exemplo) ou é descentralizada (em unidades de negócio ou subsidiárias).

No mesmo sentido vertical, é preciso definir a natureza do trabalho, a exemplo de um trabalho de estrategista, de inovador ou de executor da estratégia digital. Por outro lado, há uma necessidade de se avaliar a forma com que as áreas funcionais colaborarão entre si (SINGH; KLARNER; HESS, 2020).

3) Estratégias de crescimento: atualmente bastante enfocadas no uso de plataformas digitais para potencialização do alcance e da participação do consumidor no processo. Essas estratégias são uma expansão das estratégias propostas por Ansoff (1957). Esse pregava que há quatro estratégias genéricas para a firma expandir suas receitas e melhorar a posição no mercado: (i) estratégia de penetração de mercado – em que se busca expandir as vendas dos mesmos produtos para os consumidores atuais ou novos; (ii) desenvolvimento de mercado, buscando pequenas adaptações no produto para atacar novos mercados; (iii) desenvolvimento de produto, mantendo-se no mesmo mercado, no entanto expandindo seu leque de ofertas e (iv) diversificação, em que se modifica os produtos ofertados e os mercados em que se atua.

Ao atualizar e adaptar as proposições de Ansoff, o autor propõe, então, que 3 estratégias sejam derivadas dessas iniciais, especialmente adaptadas ao contexto digital em que as firmas estejam imersas: (v) penetração de mercado baseada em plataforma, em que uma firma desenvolve uma plataforma para integrar vários produtos e serviços já ofertados por parceiros externos (a exemplo dos aplicativos em smartphones da Apple); (vi) estratégia baseada em plataforma de cocriação, legando aos usuários externos à firma a possibilidade de interagirem na plataforma e cocriar novas formas de valor (a exemplo do Airbnb); (vii) diversificação em plataforma: união entre as duas estratégias anteriores, em que se expande uma plataforma para servir novos mercados, a partir de uma lógica de cocriação de valor com parceiros, fornecedores, consumidores e complementares. O esquema pode ser visto na figura 8:

Figura 8: Estratégias de crescimento no mercado digital baseadas em Ansoff (1957)



Fonte: adaptado de Verhoef *et al.* (2021) e Ansoff (1957)

Torna-se necessária também a mudança cultural na organização para suportar a transformação com a modificação dos valores, princípios e o desenvolvimento de capacidade absorviva ou capacidade de aprendizado, assim como se deve assegurar que a liderança consiga gerenciar essa cultura de forma a viabilizar tal transformação (VIAL, 2019).

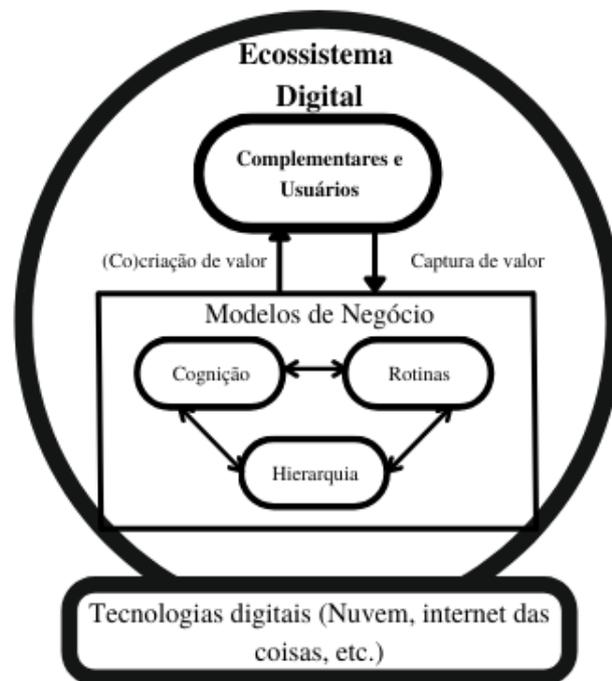
É importante entender o papel da criação e apropriação de valor em meio à TD. Nota-se que, ao longo do desenvolvimento do plano de estratégia de negócios digital da firma, as formas de gerar valor (contribuição de utilidade para o usuário de um produto ou serviço) podem sofrer mudanças substanciais daquilo que outrora funcionava para o contexto analógico. Isso ocorre (i) seja pelo valor gerado anteriormente residir em uma dimensão física, enquanto na nova realidade o valor gerado está mais assentado no uso de tecnologias digitais; ou (ii) mesmo por se notar que a geração de valor assentava-se em uma dimensão isolada da firma, dependendo de suas ações individuais, quando, agora, assenta-se em desenvolvimento conjunto com outras firmas e entes, envolvendo uma ‘cadeia’ de instâncias integradas, em que o valor não é ‘criado’, mas ‘cocriado’ - criado em conjunto (PAGANI, 2013; MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Nesse mesmo raciocínio, há uma dificuldade adicional para se definir a estratégia de apropriação de valor (que, em alguns casos, pode-se chamar de ‘monetização’). Em uma era em que muitos dos serviços usuais, tais quais serviços de mensagens e de interação em redes sociais, dão-se de forma gratuita, mas ao mesmo tempo custosa ao prestador do serviço, o

desafio presente é definir ‘como ganhar dinheiro’ ou ‘de quem cobrar’, de maneira a manter a firma no mercado de maneira lucrativa (MENZ *et al.*, 2021).

De forma ilustrativa, Volberda *et al.* (2021) conseguiu demonstrar como funciona a lógica da estratégia de negócio digital em um ambiente competitivo, conforme descrito na Figura 9, a seguir:

Figura 9: Funcionamento da estratégia de negócio digital em ambiente competitivo



Fonte: Volberda *et al.* (2021)

Volberda *et al.* (2021) desenvolvem uma lógica em que o ecossistema digital da firma é influenciado pelo desenvolvimento de tecnologias, mas é eminentemente formado por modelos de negócio, que envolvem decisões relacionadas ao aspecto cognitivo (identidade e cultura organizacionais), à construção de rotinas digitais (análise de informações, análise de ambiente e de cenários) e ao desenvolvimento de um sistema hierárquico/estrutural (modelo de controle, delegação e decisão).

Ao mesmo tempo, ainda conforme esses autores, a firma deve saber gerenciar os parceiros e os usuários, de forma a conseguir desenvolver ações de (co)criação de valor e manejar formas de capturar valor através deles. Esses são desafios proeminentes do desenvolvimento e da execução de uma estratégia de negócios digital.

Neste contexto de interação mais profunda para criação e apropriação de valor em conjunto com outras firmas complementares, é possível denotar que o limite entre as empresas

começa a se tornar borrado, não se sabendo exatamente onde a entrega de valor de uma firma termina e de outra começa, corroborando a ideia de cocriação (MENZ *et al.*, 2021).

Em suma, essas mudanças de base de negócio (relativas a como criar e operar cadeias de valor) serão planejadas e executadas pela estratégia de negócios digital (END), já as mudanças organizacionais subjacentes necessárias para que o(s) negócio(s) digital(is) da firma possam se operar se concentrarão na estratégia de transformação digital (ETD). Evidentemente, essas duas categorias estratégicas têm substancial nível de interação entre si, necessitando uma da outra mutuamente para que a transformação digital esperada se concretize.

Em última análise, é possível denotar que as estratégias de negócios digital e a estratégias de transformação digital são adotadas de maneira diferenciada por empresas grandes e pequenas. É comum que grandes firmas, em meio a um processo de transformação digital, possuam uma estratégia de negócios digital delineada, ao passo que firmas de pequeno porte não costumam elaborar formalmente uma estratégia digital (BECKER; SCHMID, 2020).

Além disso, é possível notar que o desenvolvimento estratégico é contingente a cada firma, envolvendo variáveis tais quais (i) o contexto ambiental ao seu redor, contemplando os clientes dessa firma, assim como o contexto de mercado em que ela está inserida; e (ii) a realidade interna em que a empresa está inserida, envolvendo suas capacidades e as expectativas gerenciais em relação aos resultados da transformação pretendida (WARNER; WAGER, 2019; CRISAN; STANCA, 2021).

Atualmente, o desenvolvimento da literatura assenta-se eminentemente em uma lógica interna para o desenvolvimento de vantagem competitiva, em linha com a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), servindo como guarda-chuva para boa parte dos estudos que visam avaliar capacidades e recursos das firmas para ingressar no meio digital (RITTER; PEDERSEN, 2019; ELLER *et al.*, 2020; VERHOEF *et al.*, 2021; BOHNSACK; KURTZ; HANELT, 2021; KINDERMANN *et al.*, 2021).

Nesta mesma lógica dos recursos e capacidades, em estudo específico na indústria automobilística, identificou-se que as organizações que engatam no desenvolvimento de modelos de negócio direcionados às tecnologias digitais não costumam entrar nas fases de 'aprisionamento' (*lock-ins*) do fenômeno de dependência de caminho, mas, sim, conseguem manter-se em constante mudança, ou seja, nutrem uma estrutura voltada à flexibilidade e à adaptabilidade, que são diretrizes estratégicas para contextos de instabilidade ou de constante mutação (BOHNSACK; KURTZ; HANELT, 2021).

Outra linha de pesquisa bastante desenvolvida é a das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), em que se avalia como desenvolver capacidades dinâmicas para a

atuação no meio digital, ou mesmo como a capacidade de transformar-se digitalmente se desenvolve como uma capacidade dinâmica (YEOW; SOH; HANSEN, 2018; WARNER; WAGER, 2019; SOUZA-ZOMER; NEELY, MARTINEZ, 2020).

Em revisão sistemática da literatura, Vial (2019) aponta para a oportunidade de se utilizar a lente das capacidades dinâmicas como direcionamento para análise do fenômeno da transformação digital. Neste sentido, Souza-Zomer, Neely e Martinez (2020) consideram a capacidade de transformar-se digitalmente como uma capacidade dinâmica e Warner e Wager (2019) apontam para a necessidade das firmas desenvolverem capacidades dinâmicas com fins à transformação digital.

Entende-se capacidades dinâmicas como aquelas capacidades organizacionais que fazem com que a firma consiga renovar, adaptar, integrar e reconfigurar seu arcabouço de competências e recursos com agilidade, atendendo à velocidade de mudança imposta pelo mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De forma semelhante, Yeow, Soh e Hansen (2018) determinam que, em processos de transformação, há forte presença de capacidades dinâmicas para o alinhamento entre a estratégia adotada e os recursos requeridos para executá-la.

Apesar dos achados descritos nestes últimos parágrafos, boa parte dos estudos empíricos se assenta em abordagens sem direcionamentos a lentes teóricas específicas, tornando a análise bastante exploratória e dissociada de um desenvolvimento de conhecimento atrelado às linhas de avaliação temáticas da área de estratégia, criando um conjunto de quadros de referência, esquemas e conhecimentos úteis não sistematizados (SAARIKKO; WESTERGREN; BLOMQUIST, 2020; FISCHER *et al.*, 2020; VAN ZEEBROECK; KRETSCHMER; BUGHIN, 2021; VOLBERDA *et al.*, 2021; RITALA *et al.*, 2021; AMANKWAH-AMOAHA *et al.*, 2021; MACHADO *et al.*, 2021; VAN VELDHOVEN; VANTHIENEN, 2021; CRISAN; STANCA, 2021; KRONBLAD; PREGMARK, 2021).

No entanto, em meio à discussão acerca da perspectiva interna da estratégia e da visão baseada em recursos associada ao fenômeno de transformação digital e ao desenvolvimento de uma estratégia de negócios digital, surge um questionamento: como as firmas incumbentes balanceiam o aproveitamento de seus recursos e capacidades já desenvolvidos ao longo de sua trajetória - *exploitation* - com o desenvolvimento de novos recursos e capacidades advindos de sua interação com o ambiente - *exploration*? (YEOW *et al.*, 2018; VIAL, 2019; TEKIK; KOROTEEV, 2019; RITTER; PEDERSEN, 2020; KINDERMANN *et al.*, 2021).

Volberda *et al.* (2021) corrobora a importância de mais investigações que possam contribuir para respostas a este questionamento, ao demonstrar que uma das tensões a serem

estudadas no processo de transformação digital é justamente o conflito estratégico entre aproveitar os ativos já existentes na organização, que garantem o seu funcionamento e sobrevivência, e a exploração de novas oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais através do ambiente. Esse será o assunto tratado na próxima seção.

2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A firma, para permanecer competitiva no longo prazo, deve, ao mesmo tempo, aproveitar suas capacidades internamente desenvolvidas e adquirir novos conhecimentos e capacidades, para alcançar oportunidades que o ambiente proporcione ao longo do ciclo da vida empresarial. Essa primeira abordagem caracteriza-se como *exploitation*, ou seja, o aproveitamento das certezas (negócios, capacidades e conhecimentos) já desenvolvidas na organização, ao passo que a segunda abordagem - *exploration* - envolve variação, pesquisa, prospecção de novos negócios e mercados, em suma, novidades a serem trazidas à realidade da firma (MARCH, 1991).

A abordagem de *exploitation* é focada na eficiência, pautando, com suficiente grau de explicação, a lógica da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), para denotar o aproveitamento de recursos para desenvolvimento de melhorias internas, trazendo um construto mais estático e normalmente associado à inovação incremental.

Exploration está mais associada à natureza dinâmica das capacidades, que reconfiguram o arcabouço de competências e recursos da firma, enfocando o ‘novo’ e enfatiza o desenvolvimento de novos conhecimentos e associa-se com a inovação de intensidade mais radical (MARÍN-IDÁRRAGA, GONZÁLEZ, MEDINA, 2016).

Apesar da necessidade de haver tal equilíbrio, para a sobrevivência da organização no longo prazo, *exploration* e *exploitation* têm naturezas de operacionalização completamente diferentes, logo, competem por recursos escassos, além disso, o exato nível de cada um desses elementos a ser praticado pela gestão é especialmente difícil de determinar (MARCH, 1991; LEVINTHAL, MARCH, 1993). É normal, então, que as firmas enfoquem uma abordagem mais do que outra, podendo incorrer em dois tipos de ‘armadilhas’ (CHOI, CHANDLER, 2015):

(i) comumente a abordagem de *exploration* envolve mais riscos, de maneira que as suas atividades típicas, como pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, inovações e tecnologias, têm grande possibilidade de falharem ou não trazerem retornos ou de obter retornos ínfimos no curto prazo. Essa situação pode incorrer na firma não esperar para colher os retornos de longo prazo e, prematuramente, intensificarem as atividades de *exploration*, a fim de

‘enterrar’ as falhas anteriores, com fins a atingir uma ideia bem-sucedida e rentável. Essa abordagem é entendida como *armadilha da falha*.

(ii) já a abordagem de *exploitation* normalmente traz resultados mais rápida e facilmente, com retornos mais certos, de maneira que as firmas percebem o valor do refinamento e melhoria incremental internos de produtos, do gerenciamento de mercados e de conhecimentos que já são trabalhados. Nesse sentido, a firma pode ficar presa a um procedimento menos efetivo (havendo, comparativamente, procedimentos melhores para se performar), sem motivação para perseguir melhores caminhos para se fazer as coisas, devido à inércia estabelecida. Essa abordagem tende a reforçar a *exploitation* ciclicamente, criando um potencial destrutivo à firma no longo prazo, que demanda mudanças e adaptações mais radicais, ocasionando uma *armadilha do sucesso/da competência*.

É possível notar, então, que o enfoque mais exclusivamente em uma das abordagens pode, por um lado, tornar a firma incapaz de desenvolver negócios que tenham seu valor apropriável e, em curto prazo, inviabilizar os esforços da firma; já, por outro lado, a firma pode se colocar em uma posição de sucesso que a torne vulnerável às constantes mudanças ambientais e aos ciclos de descontinuidade (MARCH, 1991; LEVINTHAL, MARCH, 1993; GUPTA, SMITH, SHALLEY, 2006).

Apesar do entendimento inicial de que *exploration* e *exploitation* competem por recursos escassos, é possível notar que, muitas vezes, os recursos direcionados para pesquisa e desenvolvimento (típica atividade de *exploration*) são diferentes dos recursos empregados em áreas funcionais de rotina, como vendas e produção (típicas atividades de *exploitation*).

Neste caso, a lógica de concorrência por recursos apresentada pode envolver mais o contexto e a natureza dos recursos que são utilizados por cada uma das atividades. Caso os recursos sejam os mesmos e/ou bastante escassos, haverá concorrência, e as duas atividades serão vistas como pólos opostos de um *continuum*, em que o enfoque maior em uma atividade incorrerá no menor enfoque em outra; por outro lado, se os recursos direcionados para as duas atividades são diferentes e menos escassos, as duas atividades serão ortogonalmente diferentes - participam de planos de atuação diferentes e o enfoque em um não incorre no menor enfoque em outro, necessariamente (GUPTA, SMITH, SHALLEY, 2006).

Entretanto, seja por uma visão em que as duas abordagens sejam pólos distintos ou apenas ortogonalmente diferentes, a visão atual evidencia que, ao invés de excludentes entre si, *exploration* e *exploitation* são complementares, de maneira que, no longo prazo, aquela fornece o desenvolvimento de novos produtos e a prospecção de novos mercados que serão integrados

e mesclados às rotinas por essa última abordagem (RAISCH *et al.*, 2009; MARÍN-IDÁRRAGA, GONZÁLEZ, MEDINA, 2016).

A capacidade de gerenciar esses dois enfoques da firma de maneira a administrar as tensões inerentes e balancear a distribuição de recursos e esforços entre *exploration* e *exploitation* com destreza é o que a literatura chama de **Ambidestria Organizacional**. A Ambidestria implica, então, na capacidade da firma atuar em seu negócio maduro, ao mesmo tempo que orchestra ativos para conseguir competir em novos negócios (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; O'REILLY III, TUSHMAN, 2013).

Na próxima seção, discutir-se-ão as tipologias e as tensões existentes na abordagem da ambidestria e seus elementos constitutivos de *exploration* e *exploitation*.

2.2.1 Tipologias de Ambidestria

Para que a organização atinja uma performance ambidestra, é necessário que leve em conta uma conduta que consiga balancear as abordagens de *exploration* e *exploitation*. A literatura tem apontado maneiras para fazer com que esse estágio seja atingido, por meio de decisões quanto à conformação da firma: de sua estrutura, de suas atividades e de seu contexto (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004; GUPTA, SMITH, SHALLEY, 2006; ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; O'REILLY III, TUSHMAN, 2013; CHEN, 2017).

Ao buscarem adaptar-se às novas necessidades impostas pelo contexto em que se situam, em um movimento de mudança de aspectos profundamente enraizados na firma, as firmas empreenderão mudanças radicais em matéria de sua estratégia, estrutura e processos, seus sistemas de distribuição de poder, sistemas de controle e nos compromissos firmados internamente (seus valores principais), em um esforço próprio de tempos de descontinuidade, em que tais contingências devem ser operadas, a fim de sustentar a sobrevivência da firma. Tal entendimento é basilar para a lógica do equilíbrio pontuado, discutida à frente (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985).

Essas iniciativas de mudança vêm de encontro ao contexto de inércia promovido pela duradoura fase de estabilidade que as firmas vivenciam, antes de precisarem enfrentar as mudanças periódicas características de momentos de descontinuidade, logo, o esforço de mudança naturalmente enfrenta forças de resistência (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985).

Três formas básicas de preparar a firma para atingir um estado ambidestro são evidenciadas:

(i) A **ambidestria sequencial** envolve engajar a firma em dois modos temporalmente, um modo focado em *exploitation* e outro em *exploration*, separados. Essa tipologia dá

espaço à discussão do conceito de equilíbrio pontuado, cujo entendimento considera que a firma passa por longos períodos de estabilidade descontinuados por mudanças radicais pontuadas. Nesses períodos de estabilidade, há poucas mudanças, que, acumuladas, não incorrerão em uma mudança organizacional significativa, ao passo que grandes mudanças ambientais ou mudanças na alta liderança da firma normalmente levarão a descontinuidades ocasionadoras da mudança revolucionária, que dará espaço a novos objetivos organizacionais e condicionará outro período de estabilidade (ROMANELLI, TUSHMAN, 1994). O equilíbrio pontuado é explicado, enquanto estratégia para performance de mudanças, pela ambidestria sequencial, que envolve, em determinado tempo, explorar novas oportunidades e, ao essas se tornarem viáveis, entra-se em modo de operação e melhoria incremental (*exploitation*). O problema dessa estratégia é que as duas atividades têm diferentes naturezas, logo, o foco em *exploration* pode, durante sua execução, destruir as capacidades e operações presentes e comprometer a sobrevivência a curto prazo (CHEN, 2017).

(ii) A **ambidestria contextual** consiste em desenvolver um ambiente em que os colaboradores consigam executar atividades de *exploitation* (atividades normais, cotidianas) conciliadas temporalmente com atividades de *exploration* (novos projetos). O desenvolvimento de fatores estruturais (processos e rotinas), culturais (cultura organizacional e seus valores) e de clima organizacional propício levam a um incentivo para que os indivíduos, voluntária e espontaneamente, se tornem ambidestros, dessa forma, tornando também a firma ambidestra, a partir do desenvolvimento de contexto propício à ação individual. Entretanto, isso funciona para realidades em que as atividades para desenvolvimento de novas oportunidades se associam bastante com o *corebusiness* da firma atual, aproximando *exploration* e *exploitation*, não para situações em que as novas oportunidades são diametralmente diferentes (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004; CHEN, 2017).

(iii) A **ambidestria estrutural** é guiada por dividir em âmbitos de atuação com atividades diferentes unidades diferentes de negócio que enfoquem *exploration* e *exploitation*, restando a função de integrar os esforços dessas unidades aos gestores. O foco dessa estratégia é a especialização. Assim, dividem-se os esforços diferentes em duas firmas: A e B, em que uma enfoca *exploration* e outra, *exploitation*. Neste sentido, a empresa A (*explorative*) irá focar em atividades de *exploration*, atuando em um

ambiente dinâmico, enquanto a empresa B (*exploitative*) focará atividades de *exploitation*, atuando em ambientes mais estáveis. Esse formato estrutural provém a necessária flexibilidade que cada unidade dessa precisará para executar a atividade respectiva, de diferente natureza. Neste ponto, a dificuldade maior é o nível de comprometimento dos altos gestores e sua capacidade de integrar as firmas (GUPTA, SMITH, SHALLEY, 2006; CHEN, 2017).

Em uma extensão a essas formas básicas e clássicas que direcionam as firmas a trabalharem o balanceamento entre *exploration* e *exploitation*, Lavie, Stettner e Tushman (2010) verificaram a existência de uma quarta tipologia, **a ambidestria por separação de domínio**. Neste caso, há uma modificação da visão da ambidestria estrutural para englobar a atividade ambidestra dentro da mesma firma, dividindo os domínios por áreas funcionais, ou seja, aparta-se uma área ou conjunto de áreas que enfoquem na atividade de *exploration*, enquanto outras enfocam na *exploitation*. Essa é uma separação menos drástica do que a estrutural, gerando, entretanto, uma necessidade de integração maior dentre as atividades internas à firma.

Como é possível verificar, nenhuma dessas estratégias para balancear as duas atividades é isenta de efeitos adversos ao esperado, de maneira que a adoção de uma vertente de atuação, seja contextual, estrutural, sequencial ou por separação de domínio, incorre em consequências aos resultados alcançados pela firma, em busca da performance ambidestra.

Logo, derivadas dessas estratégias, surgem algumas tensões que devem ser enfrentadas, para que a ambidestria, por qualquer que seja o caminho adotado, seja atingida, sem comprometer os resultados de curto ou longo prazo (RAISCH *et al.*, 2009):

(i) A tensão entre **diferenciação** e **integração** remonta à discussão de Gupta, Smith e Shalley (2006) sobre a diferença paradigmática entre *exploration* e *exploitation* como pólos completamente opostos ou partes opostas de um *continuum*. Destarte, a diferenciação levaria a uma separação de unidades de trabalho, assumindo que as duas atividades são polos opostos (não se misturam). Por outro lado, integração levaria a estrutura da firma a mudar de 'modo' entre as duas atividades, considerando as duas atividades como partes de um *continuum* (podem ser conciliadas). No entanto, uma visão mais integrativa se estabelece mais fortemente na literatura, levando em consideração que, mesmo em estruturas separadas, as duas atividades devem ser

integradas para criar valor (por um lado) e apropriar-se (por outro lado) do valor criado, de maneira que o conhecimento flua por essas duas estruturas.

(ii) Em outra tensão, a ambidestria pode ser considerada a partir de uma perspectiva **individual** ou **organizacional**. Apesar da lógica ditar que a execução dessas duas atividades, juntas, ultrapassa os limites cognitivos do indivíduo, há casos em que se demanda uma performance ambidestra de gestores, que farão a união entre unidades focadas em *exploration* e *exploitation* da mesma firma, por exemplo. No entanto, observa-se que tanto fatores pessoais e grupais (união do time de alta gestão, conhecimento prévio e acumulado) acabam por impactar no desenvolvimento dessa ambidestria, assim como há influência de fatores organizacionais (delegação decisória) que permitem ao gestor ser ambidestro. No entanto, é possível notar que a ambidestria organizacional é maior que a soma das ‘ambidestrias individuais’.

(iii) Se a ambidestria é **estática** ou **dinâmica** (correspondentes a uma visão estrutural e sequencial, respectivamente) é outra fonte de tensão conceitual. Se, por um lado, a ambidestria estrutural propicia foco em desenvolver atividades diferentes, ela acaba por conferir menos dinamicidade a essas próprias partes da estrutura frente às necessidades mutantes do mercado (abordagem estática). Ao mesmo tempo que mudar entre um sistema de *exploration* para *exploitation* e vice-versa com o tempo pode levar a uma dificuldade de se realizar as duas tarefas adequadamente (abordagem dinâmica). No entanto, já é visto que, muitas vezes, estruturas que eram separadas para *exploration* integram-se posteriormente para uma abordagem mista ou mesmo para *exploitation*. Logo, esse paradoxo pode envolver mais do que se imagina: considerando que a ambidestria deve ser uma atividade dinâmica, essas duas abordagens devem se integrar em algum momento para sustentar a performance ambidestra.

(iv) A forma com que o conhecimento é adquirido também se torna uma tensão. **Desenvolver internamente** envolve continuamente explorar conhecimentos com as mesmas equipes e com a mesma estrutura já estabelecidas na firma, que trabalham nas atividades relacionadas à *exploitation*, o que pode levar à obsolescência desse conhecimento. Ao mesmo tempo, pode-se pensar na atividade de aquisição ou terceirização como resolutiva a essa problemática, neste sentido, a firma **torna externa ou a atividade de *exploration* ou a de *exploitation***, enfocando apenas uma atividade

internamente, o que pode trazer uma gama de conhecimentos divergentes, mas também provém dificuldades de integrá-los estrategicamente. A integração entre essas abordagens torna-se necessária, para apropriação dos valores a serem criados com as inovações.

Então, se por um lado, a ambidestria estrutural traz dificuldades de integração entre as atividades de *exploration* e *exploitation*, por delegar essa difícil atividade aos altos gestores, que enfrentam, então, uma dificuldade cognitiva em processar a diversidade de informações e experiências complexas desenvolvidas; com as abordagens contextual e sequencial, há a transferência da dificuldade cognitiva: deve-se integrar, com as mesmas pessoas, atividades que são entendidas como paradoxais entre si, se olharmos para o âmbito individual. Mais especificamente, gerenciar os direcionamentos diferentes entre eficiência e inovação é um desafio que dificulta a lógica das ambidestrias sequencial e contextual (LEVINTHAL, MARCH, 1993; O'REILLY III, TUSHMAN, 2008).

Na próxima seção, apresentar-se-á a visão de determinados autores sobre a ambidestria enquanto um construto dinâmico.

2.2.2 Visão da ambidestria de forma dinâmica

Uma linha proeminente de autores da área de ambidestria tem assumido que o desenvolvimento de uma abordagem ambidestra por parte da firma dá espaço para entendê-la como uma capacidade dinâmica - conceituada como um conjunto de rotinas de alto nível que se constituem em mecanismos para a firma renovar, adaptar, integrar e reconfigurar seus recursos, a fim de atender às mudanças do ambiente. Logo, a partir dos esforços balanceados de *exploration* e *exploitation*, a firma conseguirá, a longo prazo, reconfigurar seus recursos em face às mudanças do ambiente, o que se configura, efetivamente, como capacidades de nível elevado, dando condições de se desenvolver e sustentar, dinamicamente, uma vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; O' REILLY, TUSHMAN, 2008; RAISCH *et al.*, 2009; O' REILLY, TUSHMAN, 2011; O'REILLY, TUSHMAN, 2013; WIDEN *et al.*, 2018; ÚBEDA-GARCÍA *et al.*, 2020).

Nesse sentido, Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), ao revisarem a literatura de interseção entre ambidestria e capacidades dinâmicas (CD), denotam que o conceito da ambidestria organizacional interliga-se com o conceito de capacidades dinâmicas, de maneira que a microfundação de *sensing* (exploração de oportunidades e inovar) associa-se com a capacidade de *exploration*, ao passo que a atividade de *seizing* (manejar ativos de maneira a

constantemente evoluir) aproxima-se da capacidade de *exploitation*, assim como aspectos relacionados à estrutura, ao contexto e ao papel dos gestores imbrincam-se com atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, evidenciando a proximidade entre ambidestria e CD.

Ao retomar a consideração das limitações das abordagens apresentadas (ambidestrias contextual, estrutural e sequencial), se adotadas individualmente, Chen (2017) propôs o conceito de ambidestria dinâmica, que enfoca o uso das três formas de ambidestria juntas. A ambidestria sequencial no nível de projeto, a ambidestria contextual no nível de negócio e a ambidestria estrutural no nível corporativo. Esse conceito permitirá à firma utilizar-se dos benefícios de cada formato. Há, então, a emergência da lógica de integração entre essas duas correntes estratégicas: da arquitetura e do contexto, notando-se que o ambiente propício à performance ambidestra acaba por instigar a boa execução em um desenvolvimento dessas atividades, realizadas em separação estrutural ou sequencial (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; CHEN, 2017).

Assim, derivada dessa necessidade de influenciar o desenvolvimento de uma abordagem ambidestra nas dimensões contextuais, estruturais e rotineiras da firma, uma série de direcionamentos prescritivos se desenrolam da literatura, a fim de criar condições para que a ambidestria seja possível. A firma, então, deverá (O'REILLY III, TUSHMAN, 2011):

- (i) desenvolver propósitos estratégicos que justifiquem os esforços em torno de *exploration* e *exploitation*;
- (ii) criar um conjunto de visão e valores comuns entre as unidades de *exploration* e *exploitation* que promovam uma identidade compartilhada;
- (iii) formar um time de alta gestão que se aposses das responsabilidades nas unidades de *exploration* e *exploitation*, comunicando-se implacavelmente com os colaboradores;
- (iv) engendrar arquiteturas organizacionais separadas e, ao mesmo tempo, alinhadas para realizar *exploration* e *exploitation*, focando em integrá-las tanto em nível de alta gestão quanto em nível tático e
- (v) desenvolver habilidades na alta liderança para tolerar e buscar resolver as tensões que emergem da separação estrutural.

Pode-se denotar, também, que a conduta ambidestra levanta questões sobre como lidar com cada uma das abordagens separadamente, em uma firma que busca instalar uma estrutura que comporte *exploration* e *exploitation*, consciente das diferenças de natureza entre as atividades. O gerenciamento das tensões entre *exploration* e *exploitation*, portanto, envolve

definições de políticas de gestão que envolvam e se acomodem às características diferentes das duas abordagens, como exposto no Quadro 1.

Quadro 1: Gerenciamento de Tensões entre *Exploration* e *Exploitation*

Categoria da Tensão	Abordagem de <i>Exploitation</i>	Abordagem de <i>Exploration</i>
Forma de definição da estratégia	Deliberada	Emergente
Formato estrutural	Mais mecanicista	Mais orgânico
Formato de incentivo à performance	Baseado em aspectos financeiros	Direcionado a incentivar diagnósticos antecipados de falhas
Formato de gestão de processos	Baseado em execução e métricas financeiras	Análogo à gestão de pesquisas e focado em métricas de aprendizado
Foco da interação com os clientes	Busca de clientes médios, para desenvolver melhorias incrementais	Busca de clientes líderes, que ditem possíveis tendências de inovação

Fonte: Adaptado de Chen (2017)

O exposto corrobora Jansen, Van den Bosch e Volberda (2006), que demonstram haver aplicabilidades diferentes para políticas de gestão da firma de acordo com a abordagem enfocada, de maneira que um formato de gestão e decisão centralizadas dão espaço a uma melhor performance de *exploitation*, ao passo que inibe a *exploration*; a formalização de processos e regras contribui para uma abordagem de *exploitation*, ao passo que não especificamente atrapalha a *exploration*; a conexão e o intercâmbio de conhecimentos entre os membros da firma facilitam tanto a abordagem de *exploration* quanto *exploitation*.

Em matéria contextual, os autores supracitados notam que, em ambientes dinâmicos, em que há crescente obsolescência tecnológica, torna-se necessário desenvolver novos produtos e serviços, o que ocasiona a necessidade por uma abordagem de *exploration*. Ao passo que, em ambientes onde a exigência se dá por maior eficiência e menores custos em relação aos produtos e serviços existentes, a abordagem de *exploitation* dá maiores condições de sucesso à firma (JANSEN, VAN DEN BOSCH, VOLBERDA, 2006).

Entretanto, apesar da atenção dada ao conceito de ambidestria e da aparente unanimidade ao redor da importância de sua implementação, há iniciativas na literatura (O'

REILLY, TUSHMAN, 2008; LUGER, RAISCH, SCHIMMER, 2018) que destacam que, em ambientes turbulentos, talvez o foco em uma das abordagens, mais exclusivamente, possa prover melhor produtividade aos recursos empregados e garantir a sobrevivência da firma a curto prazo, ao passo que em ambientes mais estáveis, os benefícios de uma abordagem ambidestra de uma firma isolada possam ser mais bem evidenciados. É expresso, também, que a organização deve se engajar em esforços ambidestros quando a condição do negócio aproveitar as competências operacionais e quando a importância estratégica da operação forem altas. Do contrário, outras estratégias devem ser tomadas.

Logo, talvez a ambidestria não seja a abordagem ideal a ser tomada pelas firmas de maneira irrefletida e em todos os contextos ambientais que elas estejam enfrentando. Pelo contrário, para que os recursos, esforços e capacidades da firma não sejam desperdiçados ou subutilizados, com a divisão de focos entre *exploration* e *exploitation* dentro da mesma unidade, talvez estratégias diferentes devam ser tomadas, tais quais montar uma firma controlada separadamente para cuidar da iniciativa, contratar (terceirizar) uma firma externa para cuidar da iniciativa ou mesmo desistir de atuar em determinada iniciativa de *exploration* ou *exploitation* (O' REILLY, TUSHMAN, 2008).

Em uma perspectiva mais atual, é possível evidenciar que o contexto organizacional não apenas permite gerenciar a ambidestria em termos internos, mas também em termos externos, de cooperação interorganizacional. Nesse âmbito, são introduzidos os conceitos de *co-exploitation* e *co-exploration*, como formas de, voluntariamente, firmas distintas desenvolverem iniciativas de cooperação para expandir os seus conhecimentos instalados ou para criar conhecimentos, respectivamente (ÚBEDA-GARCÍA *et al.*, 2020).

Ardito *et al.* (2020) corroboram esta ideia e entendem a ambidestria como uma abordagem direcionada tanto à inovação radical quanto à incremental para a firma. A ambidestria, na percepção dos mesmos autores, pode ser viabilizada por fontes de conhecimento externas, partindo-se do princípio de que, pela complexidade e instabilidade do ambiente, a firma sozinha não consegue desenvolver conhecimentos suficientes para competir com destreza, necessitando de outras fontes de conhecimento, que podem envolver fornecedores, consumidores e concorrentes, segundo o estudo, nessa exata ordem de importância.

A abordagem ambidestra envolve a manutenção dos negócios incumbentes e das certezas construídas ao longo do tempo pela firma, assim como das capacidades melhoradas incrementalmente. Da mesma forma, envolve a consecução de mudanças de ordem profunda, que, dadas as condições imperativas ambientais de instabilidade, tornam-se condições inerentes à sobrevivência da firma a longo prazo. Uma dessas condições da atualidade consiste na

demanda por adaptação das firmas ao contexto digital, exigindo mudanças de ordem incremental e radical, devidamente balanceadas, para que as firmas consigam garantir sua sobrevivência a curto prazo (com os negócios atuais) e facilitem o sucesso no longo prazo (com os novos negócios).

Nesta seção seguinte, apresentar-se-ão aspectos presentes na interseção entre os temas de ambidestria e transformação digital.

2.3 AMBIDESTRIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Ao analisar como o paradoxo entre *exploration* e *exploitation* é encarado em esforços para transformação digital no setor de saúde, Gastaldi *et al.* (2018) entendem que existem três caminhos de ação delineados para utilizar-se de estratégias de transformação digital a fim de criar um ambiente propício a uma dessas abordagens ou à mescla das duas:

a) um mais focado em *exploitation* e inovação incremental – em que os ativos existentes são digitalizados;

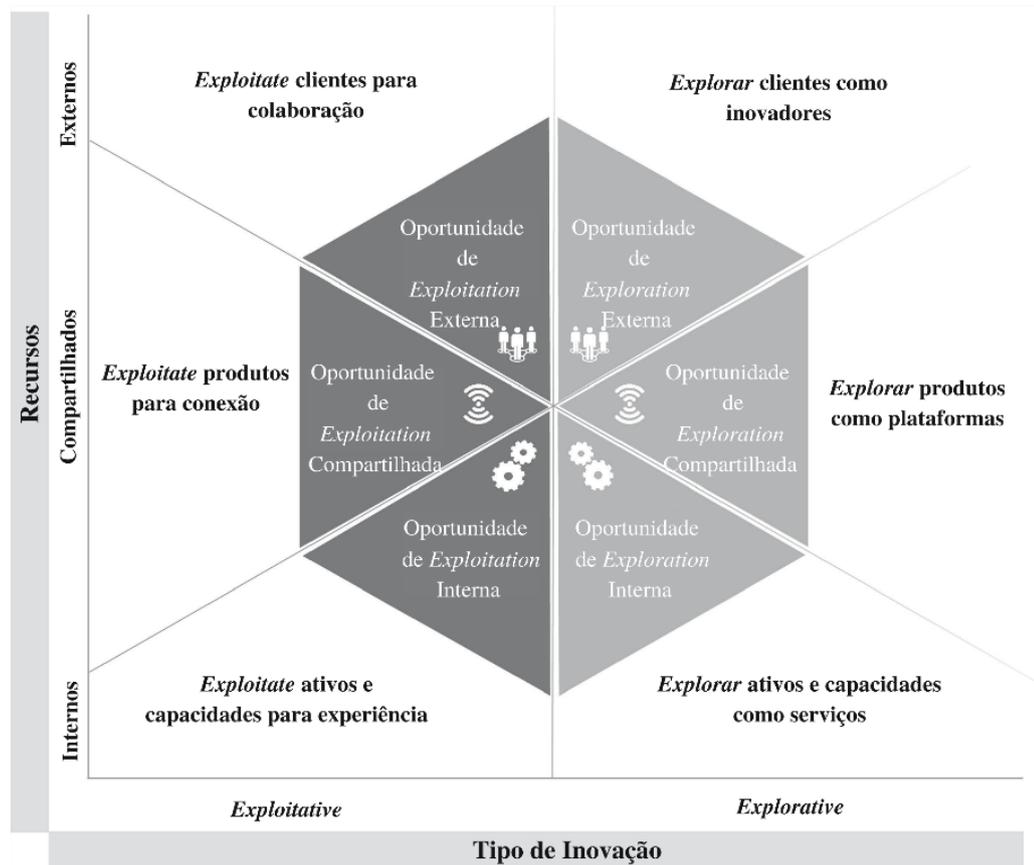
b) um focado em um balanceamento entre as duas abordagens (ambidestria) – em que os processos internos são integrados pela tecnologia;

c) e uma abordagem mais focada em *exploration* e inovação radical – visando a utilizar-se de capacidades tecnológicas focadas em *analytics* para tomar decisões de maneira disruptiva.

Essas abordagens, de acordo com os autores supracitados, trazem condição do setor se reinventar, mas provêm níveis de resultados e tempos de retorno diferentes. Esforços mais focados em *exploitation*, trazem resultados de curto prazo com permeabilidade pequena, enquanto esforços de *exploration* trazem resultados contundentes a longo prazo. Um bom exemplo de uma abordagem ambidestra, nesse caso, é o início de operações de telemedicina, esforços que utilizam capacidades instaladas combinadas com novas abordagens tecnológicas.

Ao analisar as formas adotadas pelas firmas incumbentes para aproveitar as oportunidades advindas da transformação digital, Oberlander, Röglinger e Rosemann (2021) desenvolvem uma tipologia focada em como a firma pode trabalhar *exploration* e *exploitation* em função da natureza dos recursos estendidos possuídos por ela (Figura 10). O conjunto de recursos envolve não apenas os recursos em si da firma, mas também de seus complementares e parceiros, assim como envolve os consumidores enquanto um recurso importante para o desenvolvimento da abordagem ambidestra em meio ao contexto de transformação digital, corroborando a ideia de Úbeda-Garcia *et al.* (2020), de *coexploration* e *coexploitation*.

Figura 10: Esquema de oportunidades de *exploration* e *exploitation* na TD



Fonte: Oberlander, Röglinger e Rosemann (2021) – tradução própria

De acordo com os recursos e com a ênfase da inovação (*exploration* ou *exploitation*), a firma poderá explorar oportunidades de diferentes formas (OBERLANDER; RÖGLINGER; ROSEMAN, 2021):

- (i) tendo a predominância dos recursos como internos e a ênfase de inovação em uma abordagem de *exploitation*, trabalhará para aproveitar os ativos e capacidades digitais para melhorar a experiência do cliente (exemplo: uso de *chatbots* para atendimento ao cliente, no banco Santander);
- (ii) com recursos compartilhados entre a firma e seus complementares e parceiros e abordagem de inovação focada em *exploitation*, poderá desenvolver soluções conjuntas com os ativos digitais compartilhados (exemplo: escova conectada da Oral-B, que analisa os padrões de escovação dos consumidores);
- (iii) direcionados por recursos externos (com os consumidores em pauta), em uma abordagem de *exploitation*, poder-se-á desenvolver soluções de melhoria, aproveitando-se dos conhecimentos dos consumidores como fonte de inovação (exemplo: criação de

comerciais com conteúdo gerados por consumidores do sorvete Magnum, da Kibon/Unilever);

(iv) com foco em ativos internos e uma abordagem de *exploration*, a firma pode aproveitar-se de seus recursos voltados para uso interno para ofertá-los como serviços ao mercado (exemplo: plataforma MTurk de *crowdfunding* da Amazon, que passou de um uso próprio para uma plataforma de serviço);

(v) ao se aproveitar de recursos compartilhados com um direcionamento de *exploration*, a firma poderá explorar produtos como plataformas, em sistema compartilhado (exemplo: kit de saúde da Apple, que compartilha dados de saúde e atividade entre aplicativos para smartphone);

(vi) quando o foco está nos conhecimentos dos consumidores em uma abordagem de *exploration*, a firma pode se utilizar de sua base de clientes como fontes de inovação radical (exemplo: sistema de receita comunitária, em que os consumidores levam novas receitas, que alimentarão a plataforma da Thermomix).

Apesar de sua contribuição ao estudo da interseção entre TD e ambidestria, os autores supracitados parecem apresentar um aspecto inconsistente com a literatura de base da temática de ambidestria: *exploitation* e *exploration* são conceitos que se relacionam com a capacidade da firma de focar em processos que buscam a manutenção e melhoria incremental de seus negócios e produtos atuais; e com a capacidade da organização desenvolver novos negócios e produtos, a partir de uma mudança radical, respectivamente. Essa perspectiva vê a ambidestria e suas fundações (*exploration* e *exploitation*) como uma capacidade da organização, que, presente nela, pode levar a firma à inovação, de maneira que não são esses conceitos inovação em si, mas atributos da firma que podem levá-la a inovar, incremental ou radicalmente (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; O'REILLY III, TUSHMAN, 2013).

Dito isso, ressalta-se a presença da abordagem expressa por Chen (2017) no *framework* presente na figura 10, em que a firma pode se utilizar dos conhecimentos dos consumidores para elaborar produtos e serviços de maneira cocriada.

Ao avaliar como a interação com clientes nas redes sociais dá condição da firma cocriar novos produtos e serviços ou melhorar atuais produtos e serviços, sob uma perspectiva da ambidestria, Scuotto *et al.* (2020) determinam implicações (com a confirmação de suas hipóteses) para que as firmas desenvolvam condições de utilizarem essas plataformas para interação. Por meio do aumento de sua exposição *online*, a firma busca adquirir e intercambiar conhecimentos com os clientes, com foco na cocriação e melhoria de seus produtos e serviços.

Essa estratégia evidencia a transformação digital como uma oportunidade para criar elos mais fortes com o ambiente e acelerar a inovação da firma, por meio da transferência de conhecimento, convertendo os conhecimentos dos clientes em ativos valiosos para a firma, em linha com a perspectiva de Chen (2017) e Oberlander, Röglinger e Rosemann (2021).

Ao analisar o processo de transformação digital do *DBS Bank*, um banco público de Singapura, segundo maior banco do sudeste asiático, Sia, Weill e Zhang (2021) constataram que a incumbente desenvolveu seu processo de TD por meio de uma abordagem ambidestra, em que buscou aproveitar seus ativos e capacidades instaladas e os combinou com soluções digitais, para melhorar a experiência do cliente, ao passo que criou novos tipos de negócios com a facilitação da abordagem digital.

Nesse processo, a firma decidiu por manter internalizadas as duas abordagens, utilizando-se de uma estratégia focada em misturar as três formas de ambidestria, para modificar as capacidades instaladas nos colaboradores da firma para o contexto digital e para motivá-los a alternar entre os modos de *exploration* e *exploitation*, com participação em comitês focados em atividades específicas, fora de suas rotinas normais (SAI, WEILL, ZHANG, 2021).

Vê-se que esse caso expõe a possibilidade de se adotar uma estratégia de combinação entre as formas de se desenvolver ambidestria na firma: contextual, sequencial e estrutural (ANDRIOPOULOS, LEWIS, 2009; CHEN, 2017).

Pode-se notar, portanto, que o estudo da transformação digital sob a lente da ambidestria promove espaço para entender como as firmas incumbentes conseguem gerenciar e remodelar seus recursos e capacidades em meio às oportunidades trazidas pela digitalização de seus negócios, conseguindo manter seus negócios atuais como fontes de sobrevivência a curto prazo, ao passo que exploram possibilidades de novos negócios no futuro, por meio de uma perspectiva integrada com o ambiente (complementares, parceiros e clientes), facilitados pelas tecnologias digitais. Nota-se, também, que essa abordagem é contingente e multifacetada, ou seja, cada firma, em cada setor, enfrentará desafios diferentes e aplicará de maneiras diferentes as abordagens de *exploration* e *exploitation*, de acordo com seu contexto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se direciona a delinear as estratégias metodológicas que foram utilizadas para compreender o fenômeno que se pretendeu estudar, assim como se discutem as técnicas utilizadas para acessar e analisar os dados necessários à apreensão do fenômeno, determina-se o objeto e os participantes da pesquisa.

A formação teórica do fenômeno que se buscou estudar, a transformação digital de modelos de negócio, especialmente sob a luz da ambidestria, enquanto lente teórica do trabalho, é desenvolvida de maneira parca na literatura, constituindo uma lacuna que desemboca na questão de pesquisa desenvolvida “Como uma firma incumbente lida com a tensão entre *exploration* e *exploitation* em meio à transformação digital?”.

Ao se delinear tal questão, evidencia-se que se buscou entender mecanismos e processos intrínsecos e complexamente arranjados em uma realidade organizacional, claramente denotado pela conjunção “como”, de modo que os esforços para responder a essa questão envolveram entender aspectos de base complexa do objeto, sendo acessados por meio de suas subjetividades (CORAIOLA *et al.*, 2013; GODOY, 2010).

Considera-se, para essas situações, o estudo de caso uma estratégia de pesquisa adequada, já que é (i) particularista: está interessada em casos particulares que irão elucidar um fenômeno; (ii) descritiva: foca em detalhar os aspectos constituintes do caso e do fenômeno com profundidade e (iii) heurística: costuma reforçar ou modificar o conhecimento já existente sobre o fenômeno, ou seja, ao se estudar profundamente um fenômeno específico, busca-se descrevê-lo em detalhes, a fim de elucidar conhecimentos sobre sua natureza (MERRIAM, 2009).

Mais especificamente, adotou-se o estudo de caso único, em que apenas um objeto de pesquisa é eleito para ilustrar o fenômeno, selecionando-o segundo aspectos que se relacionam com sua tipicidade, ou seja, quando o objeto expressa bem o fenômeno que se estuda, sendo a sua seleção instrumental à consecução da pesquisa, com o objetivo de aprofundar o conhecimento do fenômeno referido por meio da análise do objeto (GIL, 2022).

Próprio para situações em que o fenômeno interno à organização não consegue se desprender de pressões contextuais, especialmente quando se estudam mudanças organizacionais e inovações, o estudo do caso ocorre em meio à dinâmica atuação de fatores internos e externos à firma, investigando o impacto de decisões dos participantes no resultado do fenômeno. Investigou-se a partir de uma perspectiva do contexto atual e da história recuperável pelos participantes (um conjunto de fatos que eles vivenciaram pessoalmente), adotando uma visão que oportuniza achados emergentes dos dados e desenharam as

considerações a serem dadas sobre o caso, em uma lógica eminentemente indutiva – para a análise do caso (GODOY, 2010).

O método também se mostra adequado ao estudo do fenômeno, vide as escolhas metodológicas de diversos trabalhos da área de TD (BECKER; SCHMID, 2020; BOHNSACK *et al.*, 2021; CORREANI *et al.*, 2020; MACHADO *et al.*, 2021; SAARIKKO; WESTERGREN; BLOMQUIST, 2020; WARNER; WAGER, 2019; YEOW; SOH; HANSEN, 2018), assim como de estudos empíricos com base na lente teórica de ambidestria (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009; GASTALDI *et al.*, 2018; SIA *et al.*, 2021).

Este presente estudo se caracterizou, eminentemente, pelo seu caráter *(i)* descritivo, buscando aprofundar-se nos aspectos que relatam a operacionalização do fenômeno de TD em um contexto empírico e *(ii)* centrado nas proposições teóricas prévias presentes no campo de TD e de Ambidestria Organizacional, distanciando-se de uma abordagem eminentemente exploratória ou focada na teoria fundamentada (GIL, 2019).

Como objeto para se estudar o fenômeno da transformação digital à luz da ambidestria organizacional, foi selecionada uma empresa familiar de médio porte e de abrangência regional atuante no mercado de varejo de bens de consumo, firma cuja transformação digital poderá elucidar caminhos para que empresas incumbentes, com negócios tradicionais, consigam se adaptar ao meio digital, com soluções de modelos de negócio que consigam balancear capacidades instaladas e novos meios de operação digital, como exemplificado no estudo de Gastaldi *et al.* (2018).

3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para selecionar o caso a ser estudado no contexto de transformação digital, foi adotada a lógica de seleção de caso típico, ou seja, considera-se a firma objeto de estudo do fenômeno um caso diretamente útil para entendê-lo (GIL, 2021; FLICK, 2009). Selecionou-se, portanto, uma empresa do setor varejista de bens de consumo, atuante na região Nordeste do Brasil, com sede na Paraíba.

A empresa-caso é uma companhia de médio porte que atua no setor varejista de bens duráveis, tem 48 anos de existência, atua em 4 estados da região Nordeste do Brasil, possui mais de 50 lojas físicas espalhadas pelas localidades em que atua e tem, em seu quadro de pessoal, mais de 2.000 funcionários, dentre aqueles que atuam diretamente na área de vendas e nas áreas administrativas/corporativas. Além das lojas físicas, como será exposto na seção de resultados, a firma-caso possui canais de vendas online, que complementam sua estratégia de distribuição.

Três critérios foram considerados para a seleção da empresa: (i) porte da empresa, pois destoa dos casos já pesquisados de transformação digital (grandes players), potencializando olhar o fenômeno sob outro viés; (ii) relativa facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa; (iii) conjunto de mudanças pelas quais a empresa tem passado nos últimos 10 anos em prol da TD.

De modo a averiguar, previamente, sobre este último critério supracitado, foi realizada uma entrevista com o gestor da área de *e-commerce* da empresa, através do aplicativo *Meet*, ocorrida no dia 20 de outubro de 2022, com duração de cerca de 30 minutos. Nesta oportunidade, tangenciou-se tópicos estruturados – buscando depreender o modelo de negócio da firma, a extensão do processo de transformação digital e os resultados advindos da transformação digital – e não estruturados, que surgiram ao decorrer do momento.

Nesse sentido, alguns aspectos puderam ser compreendidos:

- (i) A firma, aparentemente, tem passado por um processo de transformação digital que se iniciou no ano de 2013 e se aprofundou a partir de 2019;
- (ii) Houve modificações pontuadas nos processos e operações da empresa por causa dessa transformação;
- (iii) Entre as mudanças executadas na estrutura organizacional, destaca-se a criação de uma área multidisciplinar que se encarregou das operações de vendas *online*.

Diante dos achados iniciais, depreendeu-se que a empresa selecionada tinha potencial para ser contemplada como o caso de TD que será analisado na presente pesquisa.

O principal critério, por seu turno, a ser adotado para a seleção dos sujeitos da pesquisa disse respeito àqueles ocupantes de cargos aderentes aos objetivos da pesquisa e relacionados à tomada de decisões estratégicas que foram necessárias para que ocorresse a transformação, sendo sujeitos que tivessem vivenciado o período em que as transformações se deram. Foram entrevistados cinco atores considerados chave pelo próprio gerente do *e-commerce*, a partir da entrevista inicial feita com ele (Quadro 2):

Quadro 2: Detalhamento das entrevistas realizadas

Código do entrevistado	Cargo do entrevistado	Formato de entrevista	Tempo de entrevista
E1	Supervisor de Inteligência de Mercado	Presencial	1:26:20
E2	Supervisor de <i>Growth Marketing</i>	<i>Online</i>	1:07:20
E3	Gerente de <i>e-commerce</i>	<i>Online</i>	45:45
E4	Supervisor de Logística	<i>Online</i>	1:17:14
E5	Gerente de Inovação	<i>Online</i>	1:14:01

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Ao todo, foram transcritas 5 horas, 50 minutos e 40 segundos de entrevistas integralmente.

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Para triangular os dados sobre o processo de transformação da empresa foram utilizados documentos (fotos, vídeos e *podcasts* dos quais gestores da firma participaram) liberados pela própria empresa e acessados por meio de buscas na internet, em linha com o que direciona a literatura (CORAIOLA *et al.*, 2013; CHO; LEE, 2014). Essas evidências corroboraram para confirmar muitos dos fatos levantados nas entrevistas e cumpriram a função de complementar as exposições dadas, elucidando como se deram momentos narrados pelos entrevistados, além trazer perspectivas dadas pelos gestores a outros entrevistadores, no caso do *podcast* acessado.

As entrevistas tiveram caráter semiestruturado, baseadas em um roteiro com 21 questões (Apêndice A), dando condições do pesquisador adaptar as perguntas ao estilo do participante, abrindo espaço para novos questionamentos emergentes da interação com os entrevistados, aprofundando, assim, as informações coletadas. (YIN, 2016; GRAY, 2012). Os momentos de interação foram gravados, com a permissão dos participantes, para facilitar posteriormente as transcrições literais, ao passo que o pesquisador coletou percepções em seu diário de campo, que excedam e/ou sistematizem as falas performadas no momento da entrevista.

O quadro 3, a seguir, sintetiza as relações entre os objetivos específicos da pesquisa, as categorias tomadas deliberadamente, as questões presentes no roteiro de entrevista e as respectivas referências que embasaram sua elaboração.

Quadro 3: Base para o Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Categorias <i>a priori</i>	Perguntas do Roteiro	Referências associadas
OBJ. 1: Analisar os principais elementos (contexto, conteúdo e processo) associados à transformação digital;	Contexto para transformação digital	Questão 1 e 2	(ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; CHANIAS, MYERS, HESS, 2018)
	Contexto para transformação digital	Questão 3	(WARNER; WAGER, 2019)
	Contexto para transformação digital	Questão 4	(WARNER; WAGER, 2019)
	Conteúdo da transformação digital	Questão 5	(VOLBERDA <i>et al.</i> , 2021)
	Processo da Transformação Digital	Questão 6	(VERHOEF <i>et al.</i> , 2019; WARNER; WAGER, 2019; RITTER; PEDERSEN, 2020; FISCHER <i>et al.</i> , 2020; CRISAN; STANCA, 2021)
	Processo da Transformação Digital	Questão 7	(ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017)
	Conteúdo da transformação digital	Questão 8	(ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
	Conteúdo da transformação digital	Questão 9	(VERHOEF <i>et al.</i> , 2021; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
	Conteúdo da Transformação Digital	Questão 10	(SINGH; KLARNER; HESS, 2020; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
	Conteúdo da Transformação Digital	Questão 11	(TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
	Conteúdo da Transformação Digital	Questão 12	(VERHOEF <i>et al.</i> , 2021; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
OBJ. 2: Identificar as estratégias adotadas para sua transformação digital;	Conteúdo da transformação digital	Questão 13	(CHANIAS, MYERS, HESS, 2018)
	Modelos de negócio digitais	Questão 14	(BHARADWAJ <i>et al.</i> , 2013)
	Conteúdo da transformação digital	Questão 15	-

	Colaboração com ambiente externo para transformação digital	Questão 16	(VOLBERDA <i>et al.</i> , 2021; ÚBEDA-GARCIA <i>et al.</i> , 2021; OBERLANDER; ROGLINGER; ROSAMANN, 2021)
	Colaboração com ambiente externo para transformação digital	Questão 17	(VOLBERDA <i>et al.</i> , 2021; ÚBEDA-GARCIA <i>et al.</i> , 2021; OBERLANDER; ROGLINGER; ROSAMANN, 2021)
OBJ. 3: Revelar, à luz de uma abordagem ambidestra, os esforços empreendidos para a transformação digital.	Esforços ambidestros da firma	Questão 18	(MARCH, 1991)
	Esforços ambidestros da firma	Questão 19	(ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006)
	Esforços ambidestros da firma	Questão 20	(ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006)
	Esforços ambidestros da firma	Questão 21	(O'REILLY III; TUSHMAN, 2011)

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Como forma de entender se o instrumento proposto estava bem refinado, o mesmo foi submetido a quatro especialistas nas áreas de transformação digital e ambidestria, dos quais dois deram retorno e propuseram alterações pontuais no instrumento quanto a termos utilizados nas questões, à introdução de uma explicação prévia de determinados conceitos aos entrevistados e ao detalhamento de possíveis tecnologias que poderiam ser listadas para dar embasamento à resposta do respondente no momento de determinar as tecnologias adotadas no processo. Essa ação se dá em alinhamento com o direcionamento da literatura (CRESWELL, 2014).

Como formas adicionais de coleta de dados, utilizou-se a análise documental de fotos e vídeos capturados nos períodos em que se deram ações internas para a efetivação da transformação digital da empresa-caso, que são eminentemente históricos, já que as ocasiões ocorridas se deram em momentos anteriores à aplicação dessa pesquisa. Esses documentos foram coletados ao longo das entrevistas com os gestores, entre as datas de 28 de novembro de 2022 e 25 de janeiro de 2023. Por causa da confidencialidade dos dados a serem porventura

tratados em observações de reuniões da área funcional relacionada ao negócio digital, foi direcionado que não fosse realizado esse meio de coleta.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa com base em análise de dados qualitativos, sabe-se que os dados normalmente são convertidos em texto, por meio da transcrição das entrevistas realizadas ou mesmo das notas de campo desenvolvidas pelo pesquisador, além de contar-se com os documentos porventura acessados. Inclusive, os procedimentos de análise já se iniciam nos momentos de coleta em campo, de maneira que as percepções do pesquisador já são apreendidas e formalizadas em suas notas de campo e se constituem em interpretação do fenômeno estudado, iniciando o processo de transformação inerente à etapa de análise dos dados (GIBBS, 2009).

Verificada a saturação teórica dos dados, em não se identificando informações relevantemente diferentes surgindo a partir da realização de novas entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo como método formalizado para analisar os dados, de forma de apreender dos dados textuais transcritos os significados manifestos objetivamente e, também, os significados latentes expressos nos momentos de interação e observação. Esse processo se deu consciente do contexto em que os atores participantes estão situados e de acordo com o contexto em que a pesquisa está acontecendo, segundo as percepções do pesquisador (MAYRING, 2000).

Seguiu-se o procedimento de análise de conteúdo designado por Bardin (1977), com adaptações, assim como descrito:

- (i) Após as transcrições serem realizadas na íntegra, procedeu-se a pré-análise dos dados, explorando-os de maneira a encontrar padrões entre as narrativas dos entrevistados e possíveis pontos de dissonância;
- (ii) Realizou-se a codificação (separação) dos trechos por meio da separação temática, alocando-os em cada um dos objetivos tratados na pesquisa;
- (iii) Foram desenvolvidas inferências com base nos dados, elucidando os padrões e sistematizando-os, gerando apontamentos sobre como o fenômeno de transformação digital se deu.

A definição de categorias deu-se *a priori*, segundo as questões elencadas no roteiro semiestruturado, já que os padrões encontrados foram suficientemente contemplados pelas categorias pré-determinadas, sendo elas: (i) contexto da TD, (ii) conteúdo da TD, (iii) processo da TD, (iv) modelos de negócios digitais, (v) colaboração com ambiente externo para a TD e (vi)

esforços ambidestros da firma. Essas categorias foram determinadas para direcionar a pesquisa, por mais que houvesse uma intenção de utilizar uma abordagem indutiva na pesquisa, abrangendo categorias que porventura pudessem emergir do campo (CHO; LEE, 2014; MAYRING, 2000).

Ao final, desenvolveu-se análises que demonstram como se deu o fenômeno da transformação digital na empresa-caso, descrevendo, temporalmente, fatos e decisões importantes que compuseram o processo de transformação digital, análises centradas nas categorias definidas e partiu-se para desenvolver conclusões ou mesmo de entendimentos sedimentados do caso, de maneira que foram encaminhadas as contribuições absorvidas da ministração da pesquisa (CRESWELL, 2014).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, analisaremos e discutiremos os resultados obtidos com a pesquisa de campo aplicada na empresa-caso, por meio dos dados obtidos em entrevistas com os colaboradores e pela análise de documentos (fotos, vídeos e *podcasts* que atores da firma participaram) Esta seção está subdividida segundo os objetivos definidos no planejamento da pesquisa, sendo: (i) analisar os principais elementos associados à transformação digital; (ii) identificar as estratégias adotadas para a transformação digital e (iii) revelar, à luz de uma abordagem ambidestra, os esforços empreendidos para a transformação digital.

Inicialmente, avaliaremos como os principais elementos associados à transformação digital da empresa-caso, a saber o contexto, o conteúdo e o processo da TD:

4.1 PRINCIPAIS ELEMENTOS ASSOCIADOS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Ao se avaliar as possíveis causas motivadoras da firma ingressar no processo de transformação digital, sob uma perspectiva contextual, é possível depreender que a observação da ação da concorrência em direção à introdução de iniciativas de vendas em *e-commerces*, *marketplaces* e aplicativos próprios tornou-se o aspecto mais preponderante para o direcionamento estratégico da empresa-caso em adotar novas tecnologias para atacar o mercado digital. Neste sentido, também se tornou um aspecto motivador a percepção de mudança no comportamento do consumidor em direção à preferência pela compra digital, antes mesmo da eclosão da pandemia de Covid-19, de maneira que a empresa começa a perceber perda de *market-share* para concorrentes que conseguiram se introduzir mesmo em praças que os gestores consideravam a firma consolidada, como exposto:

Eu vejo que vieram dos 2 lados, não é? Internamente, porque a gente já acompanhava a concorrência que há muitos anos já operava com esses canais digitais. O Magazine Luiza mesmo já tem mais de 20 anos de operação, não é? Então, a gente percebeu também que alguns clientes começaram a migrar para a concorrência por não ter um canal digital da Empresa-caso. (E1)

Entende-se que a pandemia de Covid-19 torna-se um imperativo que impulsionou o direcionamento para que a transformação da firma acontecesse, em linha com o que Amankwah-Amoah *et al.* (2021) trazem em seu estudo. Neste ponto, a percepção geral da organização sobre a necessidade de transformação do meio físico para o digital se modifica de um lócus de aumento de competitividade - ou seja, dar condições de uma firma que apenas atua em um contexto físico poder, agora, competir em um nicho digital, com novos consumidores - para uma visão de necessidade de sobrevivência no mercado, já que as vendas no formato físico/presencial tornaram-se vedadas pelas medidas de *lockdown*.

Desta percepção, é possível perceber a natureza reativa da estratégia de transformação digital da firma, fazendo da transformação não um objetivo a ser perseguido espontaneamente por um motivo estratégico, mas sim uma obrigatoriedade de ação para manutenção da firma no mercado, como afirma E1: "*E aí, o que que a gente costuma dizer? Em março (de 2020), veio algo que deu um empurrão. Sabe aquele empurrão numa criança [...] tentando engatinhar e, pô, a gente levou um empurrão no início da pandemia*". Neste sentido, há também um alinhamento da firma com a categorização de empresas que se tornaram *accelerators* (aceleradores) devido ao contexto pandêmico, visão trazido por Kronblad e Pregmark (2021), ou seja, uma empresa que já vinha em ritmo de mudança e foi impulsionada pela crise para firmá-la.

Além da percepção associada à perda de mercado para a concorrência e do distanciamento dos anseios do consumidor, houve também, na firma, um movimento interno capitaneado pela Tecnologia de Informação (TI), que, a partir de suas experiências anteriores adquiridas em uma concorrente que atua no mesmo mercado a nível nacional, propôs uma série de mudanças na estrutura e nas aplicações de TI utilizadas internamente. Esse processo pode ser considerado como uma espécie de transferência de conhecimentos, já que o *know-how* adquirido pelo então diretor de TI da época foi trazido de outro *player* do mercado, com a intencionalidade explícita de modernizar o arcabouço tecnológico da empresa, como se pode ver:

A gente (que trabalhou junto na concorrente) absorveu, mas ele principalmente, né? Ele tinha um cargo estratégico. Então ele absorveu muita coisa de lá, então, quando

ele veio para a Empresa-caso, já foi nessa pegada de evoluir para preparar a empresa para esse justamente essa transformação, né? (E4)

Ao avaliar o contexto interno da organização, é possível notar que o patrocínio da alta gestão em relação à necessidade de se embarcar no processo de transformação digital se tornou primordial, algo que os entrevistados levantaram como "carta branca", ou seja, explicita-se a concordância e a autorização formal dada pelos executivos e sócios para as áreas envolvidas seguirem com esse projeto de mudança. A intencionalidade dos diretores da firma em perseguir a presença digital decorre, também, de sua visão da concorrência e das tendências no mercado de varejo - tanto pelo contato com outros *players* do mercado, em eventos, cursos e palestras, por exemplo -, quanto pela percepção pessoal da vivência como um consumidor, em oportunidades que serviram como *benchmarking* para esses atores.

Outros fatores que se tornaram facilitadores neste processo envolvem as medidas tomadas anteriormente pela frente de TI da empresa para modernizar a infraestrutura de dados. Neste processo, a TI atuou migrando a *database* dos sistemas da firma de um formato centralizado em um processador físico presente na empresa para uma solução em nuvem, ocasionando maior mobilidade e flexibilidade para as integrações de sistemas e processos requeridos em um processo de transformação que consiga gerar eficiência. Além disso, a juventude do quadro de pessoal da empresa e o que os entrevistados consideram como uma cultura aberta a mudanças e tolerante ao erro são encarados como facilitadores para a consecução da oscilação ao digital.

Por outro lado, é possível elencar uma série de dificultadores neste processo: a despadronização dos processos existentes, isto é, a diferenciação no modo de operação e nas políticas entre lojas, de maneira que a unificação de canais pressupõe unificação ou padronização de processos, para suportar automatizações e sistemas, por exemplo. Neste sentido, entende-se que muitos dos processos não estavam descritos ou sequer eram bem compreendidos pela organização como um todo, sendo muitos deles capitaneados e controlados pelas próprias pessoas que os executavam, o que gerou um esforço para entender e padronizar as formas de fazer, de modo a se conseguir integrar as operações físicas e virtuais de maneira linear.

Além disso, a resistência do quadro de pessoal, especialmente o pessoal ligado com a operação de vendas e logística, é elencado como um dificultador na adoção das práticas digitais, já que, presumidamente, muitos desses colaboradores consideravam que a introdução da frente digital traria reduções nos quadros da empresa - por alguma solução de automatização que substituísse a mão de obra humana -, ou mesmo redução nos ganhos por comissionamento, já

que as soluções para vendas digitais eram *self-service*, dispensando a ação da pessoa vendedora para que a negociação se desse.

E aí foi trabalhado sim, mas o maior obstáculo, na verdade, não foi gargalo, foi obstáculo, é na parte dos funcionários das lojas físicas, né? Então, se a gente está introduzindo um canal novo, o principal ponto que a pessoa pensa é, ‘beleza, é pra tirar a minha comissão, é para eu vender menos, não sei o que, eu vou ter trabalho e não vou ganhar sobre isso, né?’ Então o principal ponto acho que era mais o engajamento dos gerentes, dos coordenadores e dos vendedores, do pessoal do estoque, (do pessoal) das lojas físicas, né? (E4)

Outro aspecto muito preponderante é denotado a partir da narrativa dos entrevistados: a introdução digital era considerada muito mais como um complemento aos negócios já estabelecidos do que uma frente prioritária para a estratégia da companhia, o que se caracteriza como uma limitação inerente que impacta na disposição da firma em investir recursos nessa frente e, talvez conseqüentemente, não colher o retorno que essa frente potencialmente tem.

Nesse contexto, é possível compreender que a transformação digital se dá por meio da interação do contexto interno da firma e de seu contexto externo, à luz do que afirma Hanelt *et al.* (2020), tornando cada vez mais próximos os impactos do ambiente externo sobre o ambiente interno, que torna a se manter em constante mudança.

A segunda vertente a ser analisada nesta seção é o conteúdo da transformação digital, que envolve as mudanças decorridas na estratégia, nos negócios, nas operações, na cultura e valores da firma, assim como em seus sistemas de distribuição de poder e em seus sistemas de controle.

Neste cerne, é possível entender que, para se transformar, a firma precisa adotar um posicionamento estratégico voltado ao uso de tecnologias para sustentar uma base de negócios digital, para, a partir daí, lançar mão das tecnologias digitais, isso se pensarmos em uma lógica de adoção de estratégias de maneira deliberada.

A firma, anteriormente, utilizava-se de uma estratégia de negócios baseada na permeabilidade regional de seu varejo físico, conseguindo estar presente em diversas cidades dos estados brasileiros onde atua, complementando-se de uma estratégia logística para permitir a entrega de produtos nas cidades onde não havia lojas físicas. Logo, mantinha uma visão focada em permeabilidade geográfica, com foco em apenas um canal de vendas, o canal físico-presencial, que exigia do cliente a ida até a loja para realizar sua compra. Nesse cerne, a empresa se demonstrava presumidamente competente nas vendas físicas e distribuição de seus produtos.

Com o direcionamento em linha com o mercado do varejo físico, a firma adotou uma estratégia de expansão de canais, abrangendo, neste primeiro momento, um *e-commerce* que cumpriria a função de oportunizar a compra completamente *online* por parte do consumidor. Assim, a empresa poderia se utilizar de suas capacidades já instaladas de distribuição logística para operacionalizar um negócio de base virtual, domínio esse que ainda exigia uma expansão da competência digital da firma. Essa estratégia virou um direcionamento estratégico, neste momento, para que varejo físico recebesse um complemento, como é exposto por E3, em um podcast que o mesmo participou, em que o mesmo cita a intenção de se introduzir o que ele chama de ‘figital’, uma estratégia que mescla a competência instalada da firma no varejo físico com a ‘novidade’ demandada da presença no varejo digital.

Para que esse processo ocorresse, seriam necessárias modificações estruturais em série que suportassem a existência de um negócio digital, algumas dessas modificações seriam de base tecnológica, outras seriam eminentemente humanas e organizacionais. Nesse sentido, o esforço pelo qual a firma passou se encaixa na definição da TD como um processo sociotécnico, em linha com Amankwah-Amoah *et al.* (2021), Ritala *et al.* (2021) e Kinderman *et al.* (2020).

À frente, inicia-se expondo, com o quadro 4, quais tecnologias fizeram parte do arcabouço da TD em que a firma embarcou, para posteriormente explicar qual o papel de cada uma dessas tecnologias na estratégia da firma:

Quadro 4: Tecnologias adotadas pela firma no processo de TD

Tecnologia adotada	Papel no processo de transformação	Nível de impacto na firma	Ano de adoção
<i>Business Intelligence</i>	Possibilitar a análise integrada de dados da firma com responsividade, abrindo espaço para outras aplicações de exposição de dados que pudessem integrar as operações e as tomadas de decisão gerenciais.	Níveis operacional e corporativo	2017
Aplicativo móvel de venda assistida	Promover ao vendedor a condição de vender, consultar detalhes do produto e consultar estoques por meio de um aplicativo móvel.	Níveis operacional e corporativo	2018
<i>Warehouse Management System (WMS)</i>	Automatizar e integrar processos de armazém relacionados à logística e à cadeia de suprimentos	Nível operacional (de logística)	2018
Plataforma de vendas online	Permitir a realização de vendas em formato online via <i>desktop</i> , com funções associadas ao acompanhamento logístico.	Níveis de negócio, corporativo e operacional	2019

Aplicativo móvel para vendas	Permitir ao consumidor realizar compras online via <i>mobile</i> , com funções associadas ao acompanhamento logístico.	Níveis de negócio, corporativo e operacional	2019
Chatbot	Permitir a automatização da operação de atendimento ao cliente, com retirada de dúvidas e realização de funções informativas básicas por meio de inteligência artificial	Nível operacional (de vendas e atendimento)	2019
Gateway de pagamento	Dar condições de se receber e gerenciar os pagamentos diretamente nos meios de compra digitais	Níveis de negócio e corporativo	2019
Sistema de telemetria digital	Permitir o monitoramento remoto do transporte das cargas vendidas a serem entregues e gerar dados úteis a serem informados em tempo real ao consumidor	Nível operacional (de logística)	2019
Sistema de roteirização digital	Automatizar o processo de definição de rotas para entregas de produtos vendidos, segundo critérios de eficiência	Nível operacional (de logística)	2022
Base de dados via nuvem (cloud database)	Aumentar a condição de guardar, repor e utilizar a base de dados da empresa e de suas aplicações digitais com segurança e responsividade	Níveis corporativo e operacional	2023

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O desenvolvimento do *e-commerce* e do aplicativo móvel para realização de vendas perfizeram a frente tangível dos negócios digitais da empresa, permitindo a efetiva venda dos produtos por meio do canal online, mais especificamente por meio de *desktops*, por um lado, e por meio de canais *mobile*, por outro. Abaixo dessas tecnologias que se tornaram um canal de vendas novo, houve a criação de um aplicativo móvel para que o vendedor da loja física realize o que se chama de venda assistida, centralizando em uma solução *mobile* funções como consulta de estoque, realização de pedidos de vendas e efetivação de pagamentos online. Para que esses pagamentos por vias digitais ocorressem, foram utilizadas e adotadas soluções de *gateway* de pagamentos online, que são soluções voltadas à realização de pagamentos em plataformas digitais cumprindo requisitos de segurança.

A fim de sustentar as vendas online, por outro lado, foram adotadas tecnologias especialmente voltadas a soluções de processamento e análise de dados, com a conversão das bases de dados para uma solução em nuvem e o uso de *Business Intelligence* como um conjunto

de ferramentas para análises de dados gerenciais. Além dessas, soluções logísticas também foram adotadas para sustentar as operações de entrega de produtos da firma, como o chamado *WMS*, que é uma categoria de software para automatizar processos logísticos, como recebimento, despacho e baixa de pedidos de armazém. Nessa mesma linha, a firma adotou um sistema de telemetria, realizando a localização e acompanhamento da frota de entrega e desenvolveram também, em conjunto com uma universidade pública federal, um sistema de ‘roteiração’ de entregas, em que se levanta automaticamente as melhores rotas para uma frota.

Além dessas soluções, a empresa adotou o *chatbot* como uma automatização para atendimentos online, com o uso de inteligência artificial para gerar respostas padronizadas a comandos imputados pelos humanos atendidos.

Assim, a empresa cumpre o aspecto sedimentado por Bharadwaj *et al.* (2013) e Vial (2019), que entendem que existem uma série de recursos, ativos e capacidades que precisam ser reajustados para que a transformação digital se dê, nesse sentido, além da empresa ter adquirido ou desenvolvido certas tecnologias, ela também conseguiu se aprofundar na capacidade de transformar tecnologias em oportunidades de negócio (a chamada agilidade digital) e na capacidade de se utilizar sistematicamente dos dados para promover decisões estratégicas.

Na perspectiva dos negócios, a partir da simples introdução do sistema interno de vendas *mobile* e o posterior lançamento do *e-commerce*, houve o que se considera uma atualização dos canais de venda para introduzir um canal digital, em que o cliente tem acesso aos mesmos produtos existente nas lojas físicas, apenas convertendo o canal de realização de compras em local físico para uma plataforma *online*, caracterizando essa transformação não como um novo negócio em si, mas sim uma nova forma de comercializar, que, presumidamente, permitiu à firma atingir novos públicos que não comumente compravam em no varejo físico, como era típico da proposta de valor anteriormente levada pela empresa.

Por outro lado, além da introdução de um novo canal, houve a inserção posterior de um *marketplace*, enquanto uma frente de negócio completamente nova e uma fonte adicional de receita, já que o mesmo consiste em um formato de negócio em que outras companhias (*sellers*) veiculam seus produtos em uma plataforma proprietária de outro *player* do mercado. Por este âmbito, entende-se que efetivamente a firma conseguiu penetrar em outros mercados, tornando-se uma plataforma utilizada por ‘vendedores externos’ para atingir outros mercados, neste caso, criando uma nova forma de ganho, a partir de comissões de venda, aplicadas sobre os valores comercializados por esses parceiros.

Em alinhamento com o que é trazido nos estudos de Amankwah-Amoah *et al.* (2021), Vial (2019), Saarikko, Westergren e Blomquist (2020), Pagani (2013) e Machado *et al.* (2021), a transformação digital da firma pode ocasionar uma mudança na composição da cadeia de valor da empresa, como ocorreu na empresa-caso, que anteriormente estava na ‘ponta’ da cadeia de distribuição, levando em varejo os produtos comprados diretamente dos distribuidores no elo anterior da cadeia, para tornar-se um elo anterior a essa ponta, servindo como canal de vendas para os *sellers* que se introduzem em seu *marketplace*, no caso dessa frente de negócios específica.

Em outra frente de negócio, há também a introdução de uma iniciativa de divulgação paga, que é comercializada pela empresa, caracterizando-se como a venda de espaços para publicidade em sua plataforma digital (os chamados *banners*) para empresas parceiras presentes em sua plataforma de *marketplace* anunciarem ou mesmo posicionarem melhor seu produto no próprio *site* da companhia.

Essas novas formas de ganho são inerentemente advindas da introdução das tecnologias digitais no contexto da firma. Há, além disso, uma perspectiva futura de que a empresa preste consultoria aos seus clientes B2B, ou seja, aqueles que vendem através de seu *marketplace*, com a finalidade de ajudá-los a estruturar-se em matéria de suas operações e de sua frente de divulgação, por exemplo, para se adaptarem no contexto do negócio digital.

É possível entender esse processo pelo qual a empresa passou efetivamente como uma transformação digital, a partir do conceito apresentado por Volberda *et al.* (2021), em que se compreende que a firma se utilizou de tecnologias digitais para viabilizar uma mudança a nível abrangente, desenvolvendo novos modelos de negócio, com a criação de rotinas associadas a esses negócios, fazendo um reenquadramento dos processos e estruturas para suportar as operações digitais.

No aspecto estrutural da mudança, mesclando as modificações na estrutura funcional da empresa e as modificações tidas no sistema de distribuição de poder e responsabilidade, houve uma separação direta de um time que enfoca o trabalho com o *e-commerce* e com o *marketplace*, em que as atividades principais da função comercial são direcionadas, especificamente, por esse time para o varejo *online*. Essa nova área tem participação de funções como vendas, inteligência de mercado, *marketing* digital e tecnologia da informação, como um time multidisciplinar, com foco em introduzir e manter a operação de vendas *online*, criando e atualizando políticas, assim como elaborando estratégias para que a companhia adentre no mercado *online*.

Isso ocorre ao passo que outras áreas (logística e financeira, por exemplo) mantiveram processos comuns a ambas operações, ou seja, integrou-se, de alguma maneira, os processos

tanto da operação chamada *online* quanto da operação *offline* (de lojas físicas tradicionais) em um processo padronizado, neste sentido, apenas adaptações nessas atividades foram realizadas para que houvesse integração entre os canais, por exemplo, integrando as frentes de recebimento de pedidos pela logística tanto das lojas físicas quanto da loja *online*, apenas com a diferenciação categórica de qual canal a venda procedeu.

Neste sentido, a transformação digital da firma se torna mais patente para algumas áreas do que outras, fazendo com que muitos processos apenas sofram modificações incrementais. Por exemplo: pelo esforço feito anteriormente para que a infraestrutura dos sistemas de geração de ordens de entrega fosse padronizada entre a frente de *e-commerce* e a frente física, produtos comprados em qualquer das frentes passavam por um caminho indistinto na área logística, ou seja, um operador logístico não precisava saber a origem do pedido para que ele operasse o procedimento padrão para entrega. Essa característica reflete a intencionalidade da firma de integrar, ao máximo, operações físicas e digitais, em linha com o conceito de *omnichannel* e de ‘figital’ trazido repetidamente por E3.

Há casos, também, em que se estabeleceram pessoas específicas de determinadas áreas funcionais para lidar com as questões associadas à operação *online*. Isso ocorreu, principalmente, na área financeira, que, além das funções comuns associadas à operação física, recebeu incumbências de conciliação financeira com *gateways* de pagamento e ações antifraude, por exemplo. Nesses casos, não houve uma separação estrutural (ou por separação de domínio) ou mesmo uma integração total do processo, pela diferença natural de suas funções e atribuições, como se evidencia no trecho extraído da fala de E3: "Já departamentos corporativos, temos pessoas que são 100% focadas na operação física e tem pessoas que são 100% focadas na operação *online*. E tem pessoas que fazem as coisas em integração, entendeu?".

Assim, podemos denotar que a mudança estrutural empreendida na firma se dividiu em três âmbitos principais: (i) no âmbito do negócio e da estratégia voltados ao contexto digital, separou-se estruturalmente um departamento funcional específico que se reporta diretamente ao CEO, rearranjando funções que já existiam em torno de um foco no negócio chamado *online*; (ii) para outras determinadas funções, houve uma integração de processos em busca de fazer com que as operações do dia a dia se mesclassem, sem categorizar uma divisão entre atividades dos negócios incumbentes e dos novos negócios digitais e (iii) para funções em que se há uma separação mais clara dos processos *online* e *offline*, foram inaugurados cargos para atender a essas demandas específicas da operação *online*. Neste aspecto, a empresa realizou mudanças esperadas em sua estrutura organizacional, em linha com o que trazem Singh, Klarner e Hess

(2020), avaliando as necessidades de interação dessas áreas funcionais para a consecução do negócio digital.

Em relação aos sistemas de controle da firma, com as modificações nas bases de dados ocorridas durante os esforços da empresa em melhorar sua infraestrutura de TI, houve a introdução de iniciativas de *Business Intelligence* (BI), trazendo formas dinâmicas de analisar os dados e resultados relativos à operação da firma, que anteriormente não se conseguiam visualizar, como: quantidade de pessoas navegando pela plataforma, quantidade de cliques, taxas de conversão até a finalização das vendas; lançando mão de novas formas de gerenciar as operações.

Neste caso, entende-se que se mudou a forma de gerenciar indicadores e metas, com a introdução da operação digital, houve a introdução de novos indicadores (ex.: quantidade de pessoas navegando pela plataforma, quantidade de cliques, taxas de conversão até a finalização das vendas, vendas realizadas por canal online) voltados especialmente a essa frente de negócios e, com a utilização da iniciativa de *BI* para visualizar e organizar dados, mudou-se a forma de gerenciamento desses, aumentando a responsividade da visualização e trazendo novas aplicações para a análise dinâmica, especialmente direcionada ao corpo diretor da empresa, que recebeu uma solução em aplicativo Telegram para visualizar resultados das lojas em tempo real. No entanto, na visão dos entrevistados, essa mudança não foi muito substancial, apesar de, nas entrelinhas, haver-se notado que as mudanças podem ser perceptíveis muito mais às pessoas que estão mais profundamente envolvidas no processo de transformação digital.

Houve, também, uma iniciativa de difusão das metodologias ágeis (como *scrum* e *lean*) como formas de gerenciar e organizar as operações da firma. Essas iniciativas partiram das áreas de TI e Inovação e se difundiram entre outras áreas funcionais, alterando o formato do trabalho de áreas como vendas e marketing, de maneira a trazer um formato de gerenciamento de projetos como maneira de definir e gerenciar objetivos, metas e entregas, introduzindo o conceito de multidisciplinaridade para lidar com os problemas complexos ou com as novas iniciativas digitais que levavam a modificações a nível de firma, perpassando o impacto a nível de áreas funcionais individuais.

Há, curiosamente, uma percepção generalizada de que o arcabouço de crenças e valores da firma não sofreu alterações significativas com a introdução das iniciativas digitais, de maneira que se considera que apenas adições pontuais ocorreram à cultura organizacional como a noção da necessidade de se utilizar as tecnologias como uma facilitadora do trabalho, advindas da introdução no contexto digital, mas que o arcabouço instalado de identidade filosófica da firma se manteve. É possível que isso se dê pelo fato da transformação não ter ocorrido de uma

maneira generalizada. Nisso, podemos depreender uma possível intencionalidade da área gerencial da firma em ter pretendido realizar uma transformação controlada, que respeitasse a tradição instalada na empresa, de maneira que a mensagem levada nas ações de conscientização promovidas eram muito mais voltadas a entender o movimento de transformação digital como uma 'adição' ao arcabouço já existente de negócios do que uma mudança estrutural, de maneira a reduzir o impacto da mudança na visão dos colaboradores, como expõe E5 "Eu não diria que nas crenças não (houve alteração), mas a cultura teve uns aditivos, vamos dizer assim".

Sintetiza-se no quadro 5 as mudanças ocorridas na firma por meio do processo de transformação digital:

Quadro 5: Mudanças ocorridas na firma para acomodar o negócio digital

Categoria da mudança	Conteúdo da transformação ocorrida
Estratégia	Passa-se de um direcionamento voltado para venda de produtos próprios apenas em canais físicos em uma perspectiva B2C para uma estratégia <i>omnichannel</i> e de plataforma em que se busca integrar a vertente física com canal digital e se utiliza dos canais digitais para vender produtos de clientes em uma perspectiva B2B.
Estrutura e processos	A estrutura funcional da empresa sofreu uma adaptação para acomodar uma área que fosse responsável pela iniciativa digital, ao mesmo tempo que processos foram adaptados em outras áreas funcionais para acomodar atividades ligadas à frente de negócios digital.
Sistemas de poder	Foram criados cargos e funções para lidar com os processos e atividades associados à frente de negócios digital, aproveitando-se pessoas que já estavam nos quadros funcionais ou realizando novas contratações. Nesse sentido, há também a introdução de uma forma de gerenciar equipes multifuncionais, os chamados <i>squads</i> , baseados em uma metodologia de gerenciamento de projetos.
Sistemas de controle	A firma introduziu soluções de análises de dados em funcionalidades digitais, assim como lançou seus dados em soluções em nuvem, introduzindo indicadores para gerenciamento do negócio digital. O controle do desempenho dos colaboradores passou a ser não apenas focado em sua tarefa, mas também nas soluções entregues aos <i>squads</i> em que estivessem temporariamente alocados.
Arcabouço de valores	Não houve mudanças substanciais nos valores dos colaboradores da firma de maneira abrangente, apenas reforços comportamentais para que os colaboradores aderissem mais facilmente à ambiência digital proposta pelos novos negócios.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Esse conjunto de mudanças na estratégia, estrutura e processos, sistemas de distribuição de poder e controle narrada envolve, como elencado por estudos Amankwah-Amoah *et al.* (2021); Vial (2019); Saarikko; Westergren; Blomquist (2020); Pagani (2013) e Machado *et al.* (2021), mudanças típicas desse tipo de transformação que englobam o formato de trabalho e as competências requeridas dos colaboradores para realização do trabalho, a estrutura organizacional e a configuração da cadeia de valor, como já apontado anteriormente. Apesar disso, surpreendentemente, os participantes entendem que a empresa-caso não sofreu alterações substanciais em sua cultura organizacional e no seu formato de liderança, algo que destoa da visão dos mesmos autores citados acima.

Para contornar as resistências e receios do quadro de pessoal mais associado à área operacional da empresa e promover a introdução da operação digital aos colaboradores das lojas físicas, o time responsável pelo *e-commerce* realizou uma campanha estruturada para explicação e sensibilização desses atores, a fim de reduzir as resistências e demonstrar como o processo de vendas *online* viria para complementar a expertise de atuação na loja física já consolidada na firma.

Nesse sentido, ministrou-se uma série de treinamentos voltados à preparação dos lojistas para receber os pedidos advindos das vendas no *e-commerce* e para que os colaboradores das lojas físicas entendam a nova dinâmica com essas vendas híbridas. Especialmente na eclosão da Pandemia de Covid-19, houve um reforço dessa atuação, já iniciada em 2019, para levar os colaboradores de vendas a entenderem seu papel nas ações para se conseguir manter a firma ativa naquele momento. Naquele momento o pessoal de vendas se utilizou da chamada 'venda assistida', em que acompanharam os clientes por meio de canais de comunicação telefônicos ou digitais para que os mesmos recebessem um maior apoio ao realizar as compras no *e-commerce*. Para que esse novo processo recompensasse o colaborador, a eles foi atribuído o que se chamou de 'cupom do representante', em que lhe era retornada a comissão sobre essa venda.

Nesse processo também houve uma série de ações com colaboradores da área logística e do corporativo para que eles entendessem a importância competitiva do movimento estratégico de transformação que estava ocorrendo e quais mudanças seriam necessárias internamente para sustentar essa nova operação. Já que o formato de trabalho nessas ocasiões para se desenvolverem os novos processos era muito associado ao *Scrum* e às metodologias ágeis, em muitas ocasiões foram formados times temporários para lidar com as necessidades de elaboração de processos e políticas que envolvessem a frente de *e-commerce*, em conjunção com a operação tradicional da loja física.

Na subseção seguinte, avaliaremos como se deu a definição das estratégias de transformação digital e avaliaremos suas características.

4.2 ESTRATÉGIAS ASSOCIADAS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Ao se avaliar os caminhos pelos quais a firma trilhou seu processo de transformação digital, é importante retomar a discussão anterior que se associa à adoção de tecnologias digitais para permitir a operação de negócios digitais. Por essa direção, podemos notar que a empresa segue, com o processo de transformação digital, um direcionamento em linha com o que colocam Venkatraman (1994), El Sawy e Pavlou (2008) e Bharadwaj *et al.* (2013), de fazer da sua estratégia de transformação digital um caminho de integrar sua estratégia de negócios e sua estratégia de tecnologia de informação, ou seja, utilizar-se de suas capacidades instaladas relacionadas à permeabilidade geográfica de suas lojas e de seu serviço de entregas ao mesmo tempo que potencializa esse negócio com sua capacidade desenvolvida de integrar processos por meio da tecnologia, automatizar atividades e utilizar-se da sua flexibilidade digital para introduzir os canais *online*, sedimentando uma introdução no mercado digital, mantendo a força de seu varejo físico.

Ao decidir enveredar pelo processo de transformação digital, a firma esperava seguir o que E3 caracteriza como ‘um padrão do mercado de varejo físico’, que consiste na tendência de buscar uma complementação nas iniciativas digitais dos resultados e das receitas já apresentados na frente física. Então, como E3 expõe em entrevista a um podcast que enfoca esse assunto de transformação digital, o que se esperava antes da emergência da pandemia de Covid-19 e o que se vivencia após a normalização da circulação de pessoas e do comércio físico é efetivamente uma participação de 10 a 15% no faturamento total da empresa advindo das fontes digitais. Esse contexto destoa dos dados expostos pela Via Varejo (2023) e pela Magazine Luíza (2023), os maiores *players* do setor da empresa-caso. Essas empresas possuem participação de mais da metade do faturamento obtido por meio de canais digitais.

Neste aspecto, é possível propor uma reflexão que se relaciona com o nível de comprometimento da firma para com a inserção da tecnologia em seus modelos negócio. Ao analisar a tipologia apresentada por Tekic e Koroteev (2019), é possível depreender que a firma adotou um direcionamento de estratégia que os autores chamam de “voltado à tecnologia”, em que se introduz negócios instrumentalizados por tecnologias digitais em complemento ao modelo de negócio consolidado e incumbente (físico e tradicional), sem a firma se comprometer com uma mudança abrangente em suas frentes de negócio, apenas estimulando uma espécie de

‘rebeldia’, para que se pensem modelos comerciais alternativos, até certo ponto tolerados abaixo do guarda-chuva de uma empresa eminentemente tradicional.

Por esse sentido, a empresa utilizou-se das frentes digitais como um complemento à sua frente física, já que, como exposto, não planeja apostar nos canais digitais como as principais fontes de receita e de vendas do negócio, fazendo dessa nova frente uma experiência de expansão para novos mercados não atendidos antes, incluindo em seu público-alvo os consumidores que enfocam a compra online.

Assim, não se compromete completamente com uma estratégia de base digital, ao mesmo tempo que aposta em uma estratégia de *omnichannel*, que envolve a oportunização ao consumidor para que se compre tanto nos canais físicos quanto digitais, sendo ambas as frentes integradas profundamente com a tecnologia. Essa posição da empresa pode se dar pela sua competência instalada relacionada à entrega de produtos, em conjunção com a novidade da emergência de seus canais digitais, competências antigas e novas complementando-se para permitir que a nova operação ocorra.

Por outra perspectiva, ao visualizar o formato de estratégia desenhado pela empresa-caso a partir da tipologia proposta por Verhoef *et al.* (2021), é possível notar a adoção de uma estratégia focada em penetração de mercado baseada em plataforma, ou seja, desenvolve-se uma plataforma para integrar produtos e serviços já ofertados por parceiros externos. No caso em tela, evidencia-se que o *marketplace* criado pela empresa-caso objetivou ampliar seu mix de produtos existente – que se reduz àqueles que estão presentes nas lojas físicas e a um certo número de produtos apenas permitidos para vendas *online* pelos próprios produtores e distribuidores – e abranger o atendimento de outras localidades além da sua região de atuação.

Neste mote, a firma conseguiu não apenas expandir o canal de venda de seus produtos já existentes nas lojas físicas, mas também criar um novo nível de geração e captura de valor, incluindo outros parceiros na cadeia de valor de seus produtos, conseguindo expandir sua abrangência geográfica, aproveitando seus ativos relativos à sedimentação da marca nos estados da Região Nordeste onde atua, ao passo que consegue atingir novos locais de atuação com sua marca, determinando a responsabilidade de entrega ao parceiro que está utilizando sua plataforma para venda, como exposto por E1: *"como, no marketplace, é o meu parceiro que entrega, eu entrego em qualquer lugar do Brasil, então a gente já teve venda para o Rio Grande do Sul, para Minas Gerais, para São Paulo."*

É entendido que, durante o processo de introdução das tecnologias digitais no contexto da firma, não houve substancial participação direta de fornecedores, clientes e parceiros na co-criação de um planejamento de proposta de valor desenhada pela organização para sua

estratégia digital, tendo essa participação de maneira indireta. No caso dos fornecedores, não houve menção de participação dos mesmos no processo de criação da estratégia, enquanto os clientes tiveram uma participação pontual, quando levavam *feedbacks* sobre a utilização do aplicativo móvel em *app stores* e quando pontuavam dificuldades aos vendedores, nas lojas físicas. De uma maneira geral, não houve ações planejadas para co-criação de propostas de valor conjunto entre esses atores e a firma.

É possível notar, portanto, que apesar dos complementares, como fornecedores, parceiros e consumidores não participarem do processo de criação da estratégia de negócios digital da empresa-caso, há ainda uma ação de compartilhamento de valor, em linha com o que Menz (2020) aponta, ou seja, quando a empresa promove, no seu chamado *marketplace*, a venda de produtos de parceiros externos e lhes responsabiliza pela entrega dos mesmos, há certamente um borrimento da fronteira que envolve o que uma empresa e outra criam e entregam de valor neste processo, tornando essa entrega compartilhada.

Finalmente, é importante denotar que, em linha com o que expõem Warner e Wager (2019) e Crisan e Stanca (2021), ao dissertarem que as empresas desenvolvem sua estratégia digital em linha com seu contexto ambiental externo e com sua realidade interna e com o que Becker e Schmid (2020) apontam ao demonstrar que empresas de portes diferentes definem sua estratégia digital de maneiras diferentes, a empresa passou por um processo de desenvolvimento de estratégia emergente e não contou com uma elaboração ou um planejamento profundos, praticando o desenvolvimento estratégico de maneira incremental e reativa. O quadro 6 apresenta uma síntese dos tipos de estratégias adotadas pela organização, bem como suas principais características.

Quadro 6: Estratégias adotadas pela firma e suas características

Estratégia tomada pela firma	Caracterização da estratégia
Penetração de mercado por meio de plataforma	Segundo a tipologia de Verhoef <i>et al.</i> (2021), a firma buscou aumentar sua penetração no mercado por meio da criação de uma plataforma, em que veicula a venda de produtos de <i>sellers</i> e ganha espaço em outras localidades.
Estratégia de transformação voltada à tecnologia	Em linha com a tipologia de Tekic e Koroteev (2019), a firma usa a frente de negócios digital como um complemento à frente tradicional e física, deliberadamente

	realizando uma transformação controlada, a fim de não comprometer seus ativos instalados.
Estratégia de entrega compartilhada de valor	Por meio da visão de Menz (2020), entende-se que a firma busca entregar valor de maneira compartilhada com seus <i>sellers</i> , com a venda do produto ocorrendo dentro de sua plataforma e a entrega e garantia da qualidade dos produtos sendo capitaneada pelo parceiro vendedor, caracterizando um valor compartilhado.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Na próxima seção, avaliaremos como se deram os esforços ambidestros para que a firma conseguisse balancear novos e incumbentes negócios ao mesmo tempo.

4.3 ESFORÇOS EMPREENDIDOS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL À LUZ DE UMA ABORDAGEM AMBIDESTRA

Em matéria de estímulos da companhia em favor de ações de inovação ou melhoria nas operações, é patente notar que as comunicações e reforços desenvolvidos no dia a dia pela firma costumam exercer uma influência maior para o desenvolvimento de ações de melhoria incremental e de sustentação dos negócios e iniciativas incumbentes do que o desenvolvimento de estímulos que levem a ações de inovação radicais, para introdução de novos negócios ou novas iniciativas.

Neste sentido, os gestores concordam que, em determinado momento, houve uma ação mais profunda de radicalização da inovação, nos episódios de introdução das tecnologias digitais tanto para o público interno (como a aplicação de vendas *mobile* ou a introdução da análise de dados por *BI*), quanto nas oportunidades de desenvolvimento de frentes diretamente para o serviço ao consumidor (*e-commerce* e *marketplace*). Então, há uma forte ação de introdução de inovações radicais em um curto período de tempo e, neste momento, a firma busca sustentar essas operações, realizando apenas melhorias incrementais.

Ao analisar o exposto por E5 "*A gente já foi mais disruptivo, como eu falei*", referindo-se ao período em que se intensificaram as mudanças e os esforços para a conversão à entrada no mundo digital, é possível notar que houve, em um momento específico, um fortalecimento do direcionamento pela *exploration*, por prospectar os novos negócios digitais, em linha com o que expõem Romanelli e Tushman (1994) ao tratarem do conceito de equilíbrio pontuado, em que momentos específicos se intensificam as necessidades por mudanças radicais,

posteriormente se voltando à relativa normalidade e estabilidade, algo que é patente na realidade da Empresa-caso.

Pela narrativa dos participantes, é possível notar que há uma conjunção de negócios atuais e novos negócios convivendo ao mesmo tempo dentro do guarda-chuva da empresa-caso, fato que caracteriza como uma evidência para a existência de uma capacidade ambidestra, ou ao menos de uma intencionalidade de atingi-la, em linha com o que March (1991) e Marín-Idárraga, González e Medina (2016) expõem. Assim sendo, os negócios incumbentes são mantidos e neles se aplicam esforços de melhoria incrementais, para manutenção dos ganhos, ao mesmo tempo em que se há um esforço para prospectar e introduzir novos negócios, a partir de uma perspectiva de mudança radical, em busca de manter a competitividade a longo prazo da firma, assim, concordando com as bases do que se entende pelo conceito de ambidestria.

Ao analisar o contexto da firma antes da oscilação para o meio digital, é possível evidenciar que a empresa não se encontrava percebendo sua sobrevivência em ameaça, confiando-se no sucesso e na condição de mercado adquiridos ao longo dos anos, fato que a levou a se tornar uma *later adopter* das tecnologias digitais por entender que ‘isso não irá funcionar’, como é pontuado genericamente pelos entrevistados. Essa realidade associa-se ao que March (1991), Levinthal e March (1993) e Gupta, Smith e Shalley (2006) entendem como o paradigma da armadilha do sucesso/da competência, em que a firma confia em seus resultados passados, como garantia de perpetuação futura no mercado, sem considerar rapidamente a erosão de sua competitividade pelas mudanças que ocorrem com o tempo, no contexto dinâmico dos negócios.

Compete para essa percepção a demora no retorno dos esforços focados em *exploration*, principalmente por envolver altos investimentos, com tempos de retorno mais extensos do que os investimentos para manter e escalar a operação incumbente, percepção externalizada pelo gerente da área de vendas *online* (E3), que acreditava que a volta ao ‘antigo normal’, no contexto pós-pandêmico, traria um retorno da força competitiva da empresa com seus canais tradicionais.

Ao avaliar as tipologias de ambidestria adotadas pela empresa para equilibrar esforços entre os negócios incumbentes e o negócio digital, retoma-se a discussão exposta no primeiro objetivo deste trabalho, pontuando-se que a firma embarcou em um caminho inicial de separação das atividades e responsabilidades estratégicas e táticas que se relacionavam ao negócio digital, por meio da criação da área de vendas online (departamento digital).

Essa perspectiva se assemelha à abordagem sumarizada por Lavie, Stettner e Tushman (2010) como ambidestria por separação de domínio, em que se busca separar da estrutura

principal da firma os esforços voltados à *exploration*. No caso específico, não se vê a separação em uma unidade de negócios diferenciada (caso em que verificar-se-ia uma abordagem de ambidestria estrutural), mas sim em uma unidade funcional apartada das demais áreas corporativas para se tratar das demandas do novo negócio.

Essa abordagem também vai ao encontro da tipologia de Raisch *et al.* (2009), que elenca uma tensão entre integração e diferenciação entre as atividades de *exploration* e *exploitation*. Podemos entender que houve um entendimento de que essas atividades deveriam ser apartadas pela diferenciação objetiva entre sua natureza e a natureza das atividades de sustentação dos negócios incumbentes.

Por outro lado, entende-se que essa diferenciação, a título inicial, deu-se, principalmente, nas áreas principais que deveriam lidar com o *e-commerce* e com o *marketplace* da firma, a saber, as áreas comerciais, de marketing e de tecnologia de informação. As outras áreas que se envolviam de maneira indireta na transformação, como a área de logística e de finanças, acabaram por receber um direcionamento diferente, que esteve em semelhança com a definição de Chen (2017) da abordagem da ambidestria sequencial, em que membros dessas áreas envolviam-se no que se chamava de *squads* (times de projetos temporários), para resolver problemas e desenvolver novas soluções que afetavam a interface entre a área de vendas *online* e a respectiva área de atuação envolvida. Nesse sentido, o esforço era pontual e focado em pensar uma nova solução que atendesse ao negócio digital, sob uma lógica *exploration*. Estando resolvido o problema, o *squad* se dissolve e a solução é implantada como um padrão para a necessidade anteriormente levantada, numa perspectiva de *exploitation*.

Neste sentido, há o encontro com a percepção de Raisch *et. al* (2009) e Marín-Idagarrá, González e Medina (2016) de que as atividades de *exploration*, ao buscar alavancar a presença em novos negócios e mercados, alimentam a manutenção da firma no mercado a longo prazo e criam insumos para que negócios outrora novos, quando institucionalizados na empresa, tornem-se frentes em um portfólio de negócios que inspirem, em determinado momento, ações para desenvolver a abordagem de *exploitation*, quando sedimentados como negócios instalados, o que se visualiza neste caso, principalmente pela seguinte exposição:

Mas foi mais essa divisão mesmo do primeiro (a abordagem de separação estrutural da responsabilidade pelo negócio digital), cara, que você falou, né? Criando esse departamento, times específicos para tratar, [...] depois eu acho que, em 2022, começou talvez o segundo caso mesmo (separação temporal de atividades para cada uma das abordagens), de tal 'ó, não, tu vai ter esse dia isso aqui todinho para o *off*, vai estar esses 2 dias aqui pro *on*' [...] e o próximo (a próxima abordagem que se está buscando), o terceiro, que é a integração talvez de alguns departamentos, tudinho, de funções e de fazer esse gerenciamento mútuo ali das 2 frentes, né? (E4)

Como apresentado pelo entrevistado E4, há uma tendência de acoplamento das estruturas e de integração entre o trabalho exigido para operar os diferentes canais, chamados *on* (operação digital) e *off* (operação física), assim internalizando completamente à empresa-caso as competências ambidestras para lidar com ambas as operações, ao mesmo tempo, em uma perspectiva de interação. Isso se alinha com a visão de integração exposta por Raisch *et al.* (2009) e corrobora a essa vertente o que E5 evidencia em sua fala, ao trazer que “*a gente não quer que um inove e o outro opere o dia a dia, todos têm que inovar*”, apontando que inovar (trazer novas oportunidades) e incrementar (melhorar continuamente a operação) devem ser perspectivas integradas.

Nesse sentido, o direcionamento futuro da firma se enquadra ou se pretende enquadrar na tipologia da ambidestria contextual trazida por Gibson e Birkinshaw (2004), na medida em que os responsáveis por atuar na melhoria incremental das operações (*exploitation*) e por desenvolver inovações que sustentem a competitividade a longo prazo (*exploration*) devam ser as mesmas pessoas, que, segundo os autores, seriam ambidestros ao passo em que a liderança conseguisse influenciá-los a equilibrar esforços entre inovação incremental e radical.

De uma maneira geral, em linha com o que expõe Chen (2017), as estratégias voltadas à *exploration*, típica dessa introdução dos negócios digitais na empresa-caso, são eminentemente emergentes, isto é, são formadas a partir dos aprendizados e das experiências advindos do ambiente instável do mercado a que a firma está exposta. Neste caso, a transformação digital não foi um objetivo estratégico *a priori*, mas, ao longo dos percalços enfrentados para manter a sobrevivência e competitividade da empresa-caso, ela tornou-se um objetivo estratégico.

Por outro lado, a introdução de outras tecnologias voltadas à base operacional da empresa, para suportar melhorias internas, caracteriza muito mais um esforço de *exploitation*, pois trabalha-se uma perspectiva de melhoria incremental sobre os negócios já existentes, ampliando a base de ferramentas para sustentar a operação das iniciativas incumbentes. Então, esse referido processo de transformação digital enfrentado pela empresa-caso não instigou apenas mudanças radicais, mas, talvez de maneira equilibrada, instigou também melhorias pontuais na estrutura existente da firma.

Enquanto boa parte das tecnologias adotadas podem ser categorizadas como ações de *exploitation*, é possível denotar uma iniciativa específica como uma ação bastante ligada à abordagem de *exploration*, o desenvolvimento de um sistema de roteirização digital. Neste caso, a própria companhia, ao notar uma necessidade de gerenciar sua frente de entregas, buscou uma instituição de ensino superior para desenvolver em conjunto a funcionalidade

digital, que foi introduzida na companhia em 2022. Essa ação encontra identificação com o conceito de March (1991), ao passo que a iniciativa envolve variação, pesquisa - novidades a serem trazidas à realidade da firma.

Em linha com que trazem O' Reilly e Tushman (2008) e Luger, Raisch e Schimmer, (2018), a empresa se posicionou, em um ambiente turbulento, enfocando o desenvolvimento de uma abordagem de *exploration* mais profundamente, acentuando a perspectiva de mudança e, posteriormente, quando o contexto de negócios teve suas pressões externas arrefecidas, no contexto pós-pandêmico, a firma aproveitou-se dos benefícios de uma abordagem ambidestra, tratando *exploration* e *exploitation* ao mesmo tempo. É oportuno avaliar o que os mesmos autores determinam como fatores preponderantes para que a abordagem ambidestra leve a um resultado satisfatório, que são: o aproveitamento/compartilhamento das competências operacionais entre as duas frentes de negócio e a observância da importância estratégica de ambas as operações para a sobrevivência a curto e longo prazo da companhia.

Para tal, algumas práticas foram necessárias de se adotar para atingir o que podemos chamar de equilíbrio ambidestro:

- (i) a separação estrutural de um time voltado aos negócios digitais oportunizou o maior foco nos novos negócios e nos desafios associados com a *exploration*, típica justamente da prospecção das novas oportunidades e para lidar com 'o novo', enquanto o restante do corporativo seguia a atuar na manutenção dos negócios incumbentes, proporcionalmente mais relevantes às receitas da firma;
- (ii) a criação de *squads* (em formato de projetos) para lidar com a resolução de problemas complexos, que necessitariam de uma interface entre áreas mais voltadas aos negócios digitais e outras mais focadas nos negócios incumbentes trouxe condição de organizar as ações para cada uma dessas frentes;
- (iii) as iniciativas de integração de processos que mantinham uma base de operação semelhante entre a operação digital e a operação física permitiram que novos negócios e antigos negócios convivessem em uma harmonia, compartilhando uma série de processos comuns, sem onerar a firma ou demandar mudanças de aspectos estruturais, facilitando a convivência das duas frentes dentro de um mesmo direcionamento corporativo;
- (iv) o processo de sensibilização e capacitação do pessoal operacional fez com que as iniciativas digitais conseguissem conviver em harmonia com as iniciativas físicas, inclusive se complementando, vide a possibilidade do próprio vendedor atender o cliente e realizar o processo de pagamento por meio de uma iniciativa digital, ou

mesmo do mesmo atender um cliente por um meio digital, estando o cliente em sua casa, mas mesmo assim fizesse uma venda que integrava aspectos do negócio tradicional (humanizado) com o negócio digital.

Em meio a esse processo, há também uma indagação de qual o papel da liderança para fazer com que os esforços em direção a uma abordagem ambidestria fossem bem-sucedidos. Ao explorar as evidências demonstradas, é possível compreender que a integração entre os líderes das áreas funcionais em uma espécie de comitê gestor foi preponderante para manter os esforços direcionados às duas frentes de negócio que coexistiam na firma, como expressa E1: *“Existia, como eu falei, um comitê que se reunia semanalmente, e era um representante por área. Por mais que esse representante falasse por toda a área, ele tinha o compromisso de levar para os times”*.

Segundo essa abordagem demonstrada, as lideranças das áreas funcionais deveriam se alinhar para que as integrações e adaptações necessárias para fazer com que negócios físicos e presenciais coexistissem em harmonia. Assim, permitir-se-ia um gerenciamento de aspectos culturais, estruturais e processuais para que ambas as abordagens (*exploration* e *exploitation*) conseguissem ter as interações possíveis contempladas e as diferenciações necessárias supridas, mantendo o alinhamento do negócio guarda-chuva de maneira homogênea, ou seja, fazendo com que a empresa conseguisse operar nos dois ‘modos’ de maneira suave.

O contexto citado encontra aderência com os direcionamentos de Tushman e O’Reilly III (2011), que abarcam a necessidade da firma desenvolver os seguintes aspectos internamente: (i) formar um time de alta gestão que se apossa das responsabilidades nas unidades de *exploration* e *exploitation*, comunicando-se implacavelmente com os colaboradores; (ii) engendrar arquiteturas organizacionais separadas e, ao mesmo tempo, alinhadas para realizar *exploration* e *exploitation*, focando em integrá-las tanto em nível de alta gestão quanto em nível tático e (iii) desenvolver habilidades na alta liderança para tolerar e buscar resolver as tensões que emergem da separação estrutural.

Complementarmente, há de se compreender que o patrocínio da alta gestão se torna um aspecto preponderante para que esse alinhamento a nível tático e estratégico relacionado à média gerência ocorra na estrutura da firma, já que o gerenciamento das tensões existentes entre novos e antigos negócios foi delegado aos gerentes funcionais, que, colegiadamente, conseguiram executar um sistema de trabalho de maneira a integrar processos e estruturas.

A fim de sintetizar os achados relacionados ao presente objetivo, desenvolveu-se o quadro 7, expondo uma sistematização das tipologias de ambidestria encontradas na firma e evidências elucidativas dessa presença:

Quadro 7: Tipologias de Ambidestria evidenciadas na firma-caso

Estratégia tomada pela firma	Caracterização da estratégia	Referências associadas
Ambidestria por separação de domínio	Separação, dentro da mesma unidade, de diferentes equipes encarregadas de negócios digitais (<i>exploration</i>), Departamento Digital, e negócios incumbentes (<i>exploitation</i>).	(LAVIE, STETTNER, TUSHMAN, 2010)
Ambidestria sequencial	Times temporários de projetos desenvolvem novas soluções para o negócio digital, sob a lógica <i>exploration</i> . Quando implantadas, os times são dissolvidos e as soluções tonam-se padrão e são continuamente melhoradas sob uma perspectiva <i>exploitation</i> .	(CHEN, 2017)
Ambidestria contextual	Esforços no sentido de que os responsáveis por atuar na melhoria incremental das operações (<i>exploitation</i>) e por desenvolver inovações que sustentem a competitividade a longo prazo (<i>exploration</i>) sejam os mesmos.	(GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RAISCH <i>et al.</i> , 2009)

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Ao analisar de maneira aplicada o *framework* (Figura 10) apresentado por Oberlander, Röglinger e Rosemann (2021), que se aprofunda nas ações da empresa-caso pelo prisma do esquema de oportunidades de *exploration* e *exploitation* na TD, pode-se entender que a companhia se direcionou a 'explorar' ativos e capacidades digitais para elevar a experiência do cliente, a partir de iniciativas como o uso de *chatbots* para atendê-lo ou mesmo a própria implementação da plataforma e do aplicativo de vendas online, como forma de proporcionar um novo canal de consumo. Nesse caso, ela explora algo muito próximo ao seu modelo de negócios atual com um incremento de uma série de capacidades digitais.

Por outro lado, a partir da própria criação do marketplace da companhia, usando como base a plataforma digital de vendas já existente e suas próprias capacidades de logística de distribuição, além do nível de conhecimento de sua marca no mercado, a companhia age para explorar (*exploration*) ativos e capacidades próprias como serviços para o mercado.

Sedimenta-se, por essa visão, o nível de atuação da abordagem ambidestra da firma, bastante focado em acoplar seus próprios ativos e capacidades instaladas com tecnologias digitais para criar novos modelos de negócio, sem, entretanto, entrar em níveis de colaboração mais profundas com parceiros externos e clientes.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho objetivou analisar o processo de transformação digital a partir da perspectiva de uma empresa varejista. Neste esforço, utilizou-se da lente teórica da ambidestria enquanto via de análise do fenômeno, a fim de compreender os caminhos pelos quais a transformação digital se deu. Adicionalmente, buscou-se entender quais estratégias para a transformação digital foram lançadas e como a firma conseguiu equilibrar iniciativas de *exploration* e *exploitation* ao mesmo tempo de maneira equilibrada.

Neste processo, foi possível entender que a firma passou por uma transformação a nível de negócio que podemos categorizar como transformação digital segundo a definição de Volberda *et al.* (2021). No entanto, não houve uma oscilação completa dos negócios incumbentes para os negócios digitais, ou mesmo um abandono dos negócios físicos para a adoção de uma abordagem de negócio completamente digital. Diferente disto, ocorreu uma complementação do negócio físico, por meio da introdução das frentes de venda *online*, por meio das ferramentas de *e-commerce* e *marketplace*.

Com o fortalecimento da frente digital, houve mudanças operacionais que permitiram que áreas diversas à de negócios digitais operassem processos de apoio voltados à sustentação do negócio digital. Algumas dessas iniciativas levaram à integração de processos entre os dois canais, reduzindo o impacto da mudança nas atividades e, em outros departamentos, houve definitivamente a separação de uma pessoa para cuidar das operações digitais.

Durante o processo de transformação, as resistências internas muito associadas à provável substituição da mão de obra humana pela tecnologia foram contornadas, principalmente seguindo a linha narrativa de que os negócios digitais viriam em complemento à frente física tradicional e que as tecnologias serviriam para auxiliar o esforço humano.

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico, relacionado ao contexto, ao conteúdo e ao processo de transformação digital, é possível notar que a firma passou por um processo que durou cerca de seis anos, em seu núcleo mais profundo, fortemente motivada pela perda de competitividade para os concorrentes e, internamente, pela absorção de conhecimentos e técnicas advindas de outros *players* do mercado. A empresa, então, desenvolveu soluções para a venda *online* de seus produtos e encaminhou negócios em que se tornam uma plataforma para a venda de produtos de parceiros.

Em meio a esse processo, a empresa modificou diversos aspectos de sua estratégia, estrutura e processos, seus sistemas de distribuição de poder e seus sistemas de controle, para apoiar a mudança buscada, no entanto, em dissonância com a tendência trazida por estudos de Amankwah-Amoah *et al.* (2021), Vial (2019), Saarikko, Westergren e Blomquist (2020), Pagani (2013) e Machado *et al.* (2021), não sentiu mudanças consideráveis na cultura, nas crenças e nos valores da organização. Para que a transformação se desse sem resistências substanciais, a empresa realizou um processo abrangente de treinamento e sensibilização do pessoal, reforçando que as iniciativas digitais eram um complemento à frente física e não ameaçava a continuidade dessa operação.

Ao avaliar as estratégias tomadas para a transformação digital, segundo objetivo específico, em linha com a tipologia de Tekic e Koroteev (2019), é possível ver que a empresa se comprometeu apenas pontualmente com a transformação, apostando nela como um complemento à frente física e não como um novo carro-chefe da companhia. Ao mesmo tempo, houve um direcionamento de desenvolver uma estratégia de diversificação por meio de plataforma, segundo a tipologia desenvolvida por Verhoef *et al.* (2021), em que a firma se utiliza dos produtos de outra empresa para alavancar sua presença no mercado.

Além disso, com a abordagem adotada pela organização de diversificação por meio de plataforma, há um alinhamento com a abordagem de co-criação de valor trazida por Menz (2020), em que as fronteiras de entrega de valor entre uma empresa e outra se borram. De maneira geral, a transformação da firma se deu de maneira emergente e não sistematicamente planejada, advindo das experiências e percalços vividos pela firma.

Por fim, entendeu-se, no cumprimento do terceiro objetivo, que a firma utilizou-se eminentemente de uma estratégia focada em uma abordagem de ambidestria por separação de domínio, separando a responsabilidade sobre sua iniciativa digital em uma área apartada das demais, em linha com o que Lavie, Stettner e Tushman (2010) sumarizam.

Além disso, à luz de Chen (2017), também mantém uma abordagem pontual voltada à ambidestria sequencial, em que pessoas específicas de áreas de apoio compõem times de projetos

para desenvolver soluções integradas associadas ao negócio digital. Nesse sentido, a empresa busca desenvolver uma sinergia entre áreas funcionais em torno do objetivo de transformação, com comunicação interna abundante, em linha com o que de Tushman e O'Reilly III (2011) direcionam em seu estudo.

Os resultados da presente pesquisa contribuem de diversas formas para o avanço do conhecimento que embasa as temáticas selecionadas. Primeiro, demonstrando a utilidade da lente da ambidestria para entender os processos de transformação digital de empresas incumbentes, evidenciando que apenas com um determinado nível de equilíbrio ambidestro uma companhia conseguirá embarcar em sua iniciativa digital sem comprometer os seus negócios tradicionais. Segundo, em linha com Volberda *et al.* (2021) expõe-se, neste trabalho, investigações que contribuem para como uma empresa de base familiar, que toca a transformação digital de maneira emergente, cria soluções para resolver o conflito estratégico entre aproveitar os ativos já existentes na organização, que garantem o seu funcionamento e sobrevivência, e a exploração de novas oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais através do ambiente.

Terceiro, confirma as pontuações de Warner e Wager (2019), Crisan e Stanca (2021) e Becker e Schmid (2020) que a transformação digital se dá de maneiras diferenciadas a depender, por exemplo, do porte da empresa, variável que lhes fazem tomar direcionamentos estratégicos diferentes, como evidenciado pela comparação entre a empresa-caso e outros grandes players do mercado, que se fiam na frente digital para garantir o crescimento e a competitividade da firma a curto e longo prazo, enquanto a empresa-caso utiliza-se do direcionamento digital para complementar a frente física, sem embarcar profundamente na 'aposta' pela transformação.

Os achados também contribuem para a prática, na medida em que evidencia que o processo de transformação digital não se dá apenas de maneira deliberada, organizada e ideal, nem mesmo ocorre de uma maneira total e profunda. O processo envolve também práticas de transformação parciais, que são desenvolvidas 'ao longo do caminho' e que podem significar uma adição aos negócios incumbentes, que nem sempre estão em uma situação crítica. Logo, o *trade-off* físico *versus* digital pode envolver mais uma decisão que se estrutura como 'o físico somado ao digital'. Muito mais do que direções distintas, é possível que esses dois canais estratégicos convirjam para manter a existência da firma e garantir a sobrevivência futura, de maneira dinâmica, balanceando cada uma das frentes, segundo as necessidades do contexto e do tempo.

Como limitações do trabalho, é possível notar que, por ser um estudo de caso único, a testagem empírica dos conceitos que o embasam é de alcance de generalização limitado, já que a realidade testada é específica e que o objetivo, com o uso desse método, busca-se o

aprofundamento na empresa-caso, a fim de entender como se deu o processo em detalhes e quais os aspectos que envolvem o esforço de transformação em uma empresa de base familiar, tradicional e de abrangência regional.

Neste estudo, foi-se possível notar a dificuldade de acessar o campo, que é composto mais especificamente por pessoas em nível gerencial que capitanearam ou estiveram diretamente envolvidas em processos de transformação digital, um público de acesso mais restrito. Ademais, muitos dos dados e fatos coletados por esta pesquisa envolvem passos estratégicos dados por empresas atuantes no mercado, que presumidamente podem não poder ou querer compartilhar os caminhos que utilizaram para transformar-se digitalmente. Outra limitação importante foi não se ter a entrevista efetiva do gestor de TI da companhia, o que reduziu os conhecimentos obtidos sobre essa frente a uma entrevista com o atual gerente de inovação, que ocupou cargo de coordenador na área de TI durante uma parte do período transformacional.

É importante, para a continuidade desse veio de pesquisa, que uma série de aprofundamentos sejam tomados com pesquisas futuras. Primeiramente, é necessário sistematizar a causa das empresas adotarem intensidades diferentes em sua transformação digital. Neste trabalho, é possível entender que a confiança no sucesso de sua frente física levou a firma a tomar um caminho de complementariedade, mas quais os impactos dessa posição a longo prazo? Deriva-se também dos achados deste trabalho a necessidade de compreender melhor os impactos da separação estrutural da iniciativa digital e seus impactos na adaptação da firma (inclusive cultural) para acomodar a iniciativa digital e potencializar sua importância competitiva, ou seja, será que a separação estrutural, sem uma mudança profunda a nível corporativo, é suficiente para essa frente de negócios se tornar um expoente na competitividade da firma?

REFERÊNCIAS

- AMANKWAH-AMOAHA, J.; KHAN, Z.; WOOD, G.; KNIGHT, G. Covid-19 and digitalization: The great acceleration. **Journal of Business Research**. v. 136, n. 1, p. 602-611, jan./dez. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- ANDRIOPOULOS, C; LEWIS, M. W. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, jul./ago. 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957. Disponível em: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10_Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf
- ARDITO, L.; PETRUZELLI, A. M.; DEZI, L.; CASTELLANO, S. The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? **Journal of Business Research**, v. 119, n. 1, p. 321-329, out. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.043>
- ARRUDA, C.; MENEZES, H. **Digital, a economia que move as empresas e o mundo: onde estamos e aonde podemos chegar**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2021. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2021/Digital%201/DIGITAL_01.pdf
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BECKER, W.; SCHMID, O. The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. **Business Research**. v. 13, n. 1, p. 985-1005, jan./dez. 2020. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
- BERMAN, S. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**. v. 40, n. 2, p. 16-24, mar. 2012. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quartely**. v. 37, n. 2, p. 471-482, jun. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282543175>
- BOHNSACK, R.; KURTZ, H.; HANELT, A. Re-examining path dependence in the digital age: The evolution of connected car business models. **Research Policy**. v. 50, n. 1, p. 104328, jun. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104328>
- BROWN, N.; BROWN, I. From Digital Business Strategy to Digital Transformation – How? A Systematic Literature Review. In: Proceedings of ACM SAICSIT conference, 2019, Skusuza. **Anais eletrônicos do SAICSIT Conference 2019**. Skusuza: 2019. P. 1-8. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3351108.3351122>

BUGHIN, J.; KRETSCHMER, T.; VAN ZEEBROECK, N. Digital Technology Adoption Drives Strategic Renewal for Successful Digital Transformation. **IEEE engineering management review**. v. 49, n. 3, set. 2021. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9492771>

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

CHANIAS, S.; MYERS, M. D.; HESS, T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 28, n. 1, p. 17-33, mar. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

CHEN, Y. Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration And Exploitation. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, maio-jun. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>

CHO, J. Y.; LEE, E. Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. **The Qualitative Report**, v. 19, n. 32, p. 1-20, ago. 2014. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss32/2/>

CHOI, T.; CHANDLER, S. M. Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 139-151, mar./abr. 2015. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1011762>

CORAIOLA, D. M.; SANDER, J. A.; MACCALI, N.; BULGACOV, S.. Estudo de Caso. *In*: TAKAHASHI, A. R. W. (org.) **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CORREANI, A.; DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; PETRUZELLI, A. M.; NATALICCHIO, A. Implementing digital strategy: learning from the experience of three digital transformation projects. **California Management Review**, v. 62, n. 4, jul. 2020. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3 ed. Porto Alegre, 2014.

CRISAN, E. M.; STANCA, L. The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. **Information Systems and e-Business Management**. v. 19, p. 1143-1173, jul. 2021. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00536-1>

EL SAWY, O.; PAVLOU, P. A. IT-Enabled Business Capabilities for Turbulent Environments. **MIS Quartely Executive**. Kelley, v. 7, n. 3, p. 139, set. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220500647_IT-Enabled_Business_Capabilities_for_Turbulent_Environments

ELLER, R.; ALFORD, P.; KALLMUNZER, A.; PETERS, M. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. **Journal of Business Research**. v. 112, n. 1, p. 119-127, maio 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>

FISCHER, M.; IMGRUND, F.; JANIESCH, C. WINKELMANN, A. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. **Information & Management**. v. 57, n. 1, p. 103262, jul. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASTALDI, L.; APPIO, F. P.; CORSO, M.; PISTORIO, A. Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare: Three complementary paths to leverage on the digital transformation. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1200-1234, ago. 2018. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0092>

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, abr. 2004. <https://doi.org/10.2307/20159573>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1 ed. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. Barueri: Atlas, 2019.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. D. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The Interplay between Exploration and Exploitation. **Academy of Management**, v. 49, n. 4, p. 693-706, ago. 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/20159793>

HANELT, A.; BOHNSACK, R.; MARZ, D.; MARANTE, C. A. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. **Journal of Management Studies**. v. 58, n. 5, p. 1159-1197, set. 2020. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

HAUSBERG, J. P.; LIERE-NETHELER, K.; PACKMOHR, S.; PAKURA, S.; VOGELSANG, K. Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. **Journal of Business Economics**. v. 89, n. 1, nov. 2019. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>

HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A. WIESBOCK, F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. **MIS Quartely Executive**. v. 15, n. 2, p. 103-119, jun. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291349362>

ISMAIL, M. H.; KHATER, M.; ZAKI, M. Digital business transformation and strategy: What do we know so far? **University of Cambridge**, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business_Transformation_and_Strategy_What_Do_We_Know_So_Far?channel=doi&linkId=5a54f217aca272bb696224c6&howFulltext=true

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. **Management Science**, v. 56, n. 11, p. 1661-1674, nov. 2006. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

KINDERMANN, B.; BEUTEL, S.; LOMANA, G. G.; STRESE, S.; BENDIG, D.; BRETTEL, M. Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. **European Management Journal**. v. 39, n. 5, p. 645-657, out. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>

KRAUS, S.; SCHIAVONE, F.; PLUZHNIKOVA, A.; INVERNIZZI, A. C. Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. **Journal of Business Research**, v. 123, n. 1, p. 557-567, fev. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030>

KRONBLAD, C.; PREGMARK, J. E. Responding to the Covid-19 crisis: the rapid turn toward digital business models. **Journal of Science and Technology Policy Management**. (volume ainda a ser numerado), set. 2021. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-10-2020-0155/full/html>

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. **Academy of Management**. v. 4, n. 1, p. 109-155, abr. 2010. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95-112, 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2486499>

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2 ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.

LUGER, J.; RAISCH, S.; SCHIMMER, M. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. **Organization Science**, v. 29, n. 3, p. 449-470, maio 2018. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>

MACHADO, C. G.; WINROTH, M.; ALMSTROM, P.; OBERG, A. E.; KURDVE, M.; ALMASHALAH, S. Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**. v. 32, n. 9, p. 167-182, dez. 2021. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188>

- MAGAZINE LUIZA. Planilha de Resultado. **Magazine Luiza**, 2023. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Planilha-de-Resultado?=CHN0/Z4bUSgrS8IkQeL+Wg==>. Acesso em: 05 fev. 2023.
- MARCH, J. C. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2634940>>
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de pesquisa**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARÍN-IDAGARRA, D. A.; HURTADO-GONZÁLEZ, J. M.; MEDINA, C. C. The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 18-37, mar. 2016. <https://doi.org/10.1111/caim.12139>
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**. v. 57, n. 5, p. 339-343, ago. 2015. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, art. 20, jun. 2000. Disponível em: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>
- MENZ, M.; KUNISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; COLLIS, D.; FOSS, N.; HOSKINSSON, R. E.; PRESCOTT, J. E. Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. **Journal of Management Studies**. v. 58, n. 7, p. 1695-1720, nov. 2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12760>
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. São Francisco, Jossey-Bass, 2009.
- OBERLÄNDER, A. M.; RÖGLINGER, M.; ROSEMAN, M. Digital opportunities for incumbents – A resource-centric perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 101670, set. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101670>
- O' REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity In Action: How Managers Explore And Exploit. **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, ago. 2011. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O' REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, n. 2, p. 185-206, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O' REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, nov. 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43822033>
- PAGANI, M. Digital Business Strategy And Value Creation: Framing The Dynamic Cycle Of Control Points. **MIS Quarterly**. v. 37, n. 2, p. 617-632, jun. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258863293>

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? **RAC**, v. 22, n. 5, p. 639-660, set./out. 2018. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, jun. 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

RAIMO, N.; TURI, I.; ALBERGO, F.; VITOLLA, F. The drivers of the digital transformation in the healthcare industry: An empirical analysis in Italian hospitals. **Technovation**, (artigo em prelo), 2021. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102558>

RITALA, P.; BAIYERE, A.; HUGHES, M.; KRAUS, S. Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 171, n. 1, p. 120961, out. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>

RITTER, T.; PEDERSEN, C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**. v. 86, n. 1, p. 180-190, abr. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1141-1166, out. 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2566691>

SAARIKO, T.; WESTERGREN, U.; BLOMQUIST, T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. **Business Horizons**. v. 63, n. 6, p. 825-839, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C.; BOARDMAN, L. Digital Transformation Of Business Models — Best Practice, Enablers And Roadmap. **International Journal of Innovation Management**. v. 21, n. 8, p. 1740014, dez. 2017. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>

SCUOTTO, V.; ARRIGO, E.; CANDELO, E.; NICOTRA, M. Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 1121-1140, set. 2020. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0135>

SEBASTIAN, I.; ROSS, J.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K.; FONSTAD, N. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. **MIS Quarterly Executive**. v. 16,

n. 3, pp. 197-213, set. 2017. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/319929433>

SIA, S. K.; WEILL, P.; ZHANG, N. Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank. **California Management Review**, v. 63, n. 3, p. 35-57, maio 2021. <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>

SINGH, A.; KLARNER, P.; HESS, T. How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. **Long Range Planning**, v. 53, n. 3, p. 101890, jun. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>

SOUZA-ZOMER, T.; NEELY, A.; MARTINEZ, V. Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 7-8, nov. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, ago. 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, mar. 1997. [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)

TEKIC, Z.; KOROTEEV, D. From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 683-693, nov./dez. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 171-222, 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-02689-001>

ÚBEDA-GARCÍA, M.; CLAVER-CORTÉS, E.; MARCO-LAJARA, B.; ZARAGOZA-SÁEZ, P. Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 363-372, maio 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>

VAN VELDHOVEN, Z.; VAN THIENEN, J. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. **Electronic Markets**. (artigo em prelo), 2021. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>

VAN ZEEBROECK, N.; KRETSCHMER, T.; BUGHIN, J. Digital “is” Strategy: The Role of Digital Technology Adoption in Strategy Renewal. **IEEE Transactions On Engineering Management**. (artigo em prelo), 2021. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9452796>

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 73-87, 1994. Disponível em:

<https://sloanreview.mit.edu/article/itenabled-business-transformation-from-automation-to-business-scope-redefinition/>

VERHOEF, P.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**. v. 122, n. 1, p. 889-901, jan. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 28, n. 2, p. 118-144, jun. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

VIA VAREJO. Planilha Interativa. **Via Varejo**, 2023. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/planilha-interativa/>. Acesso em: 05 fev. 2023.

VOLBERDA, H.; KHANAGHA, S.; BADEN-FULLER, C.; MIHALACHE, O.; BIRKINSHAW, J. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. **Long Range Planning**. v. 54, n. 5, p. 102110, out. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>

WARNER, K.; WAGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**. v. 52, n. 3, p. 326-349, jun. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

YEOW, A.; SOH, C.; HANSEN, R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 27, n. 1, p. 43-58, mar. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAKI, M. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**. v. 33, n. 4, p. 429-435, set. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2019-0034/full/html>

WILDEN, R.; HOHBERGER, J.; DEVINNEY, T. M.; LAVIE, D. Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 352-369, mar. 2018. <https://doi.org/10.1177/1476127018765031>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questões Preliminares

- a) Número de empregados da empresa:
- b) Principais produtos/serviços ofertados:
- c) Faturamento Médio nos últimos 5 anos (se possível):
- d) Áreas de atuação e mercados atendidos:
- e) Número de clientes na carteira:

Perfil do entrevistado

Nome do entrevistado:

Cargo que ocupa:

Quanto tempo ocupa o cargo:

Quanto tempo trabalha na empresa:

Objetivo 1: Analisar os principais elementos (contexto, conteúdo e processo) associados à transformação digital;

- 1) Quais aspectos motivaram a firma a ingressar no processo de transformação digital?
- 2) Esses aspectos decorreram de pressões externas (do mercado) ou internas (de participantes da estrutura da firma)? Explique como se deram, por favor. (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; CHANIAS, MYERS, HESS, 2018)
- 3) Quais fatores, no contexto interno da firma, facilitaram a operação dessa transformação? Por quê? (WARNER; WAGER, 2019)
- 4) Quais fatores, no contexto interno da firma, dificultaram a operação dessa transformação? Por quê? (WARNER; WAGER, 2019)
- 5) Ao passar por esse processo de transformação, quais tipos de tecnologias foram introduzidas nas operações da firma? Qual o impacto dessas tecnologias na prestação de serviço? Explique, por favor. (VOLBERDA *et al.*, 2021)
- 6) Ao se falar de transformação digital, qual o nível de impacto que essa transformação teve na firma? Afetou processos? Como? Afetou operações por inteiro? Como? Negócios antigos foram reformulados ou permaneceram como operavam antes? Novos modelos de negócio surgiram? (VERHOEF *et al.*, 2019; WARNER; WAGER, 2019; RITTER; PEDERSEN, 2020; FISCHER *et al.*, 2020; CRISAN; STANCA, 2021)

- 7) Ao se operar a transformação digital, vocês previram ou experienciaram dificuldades para engajar as pessoas nesse processo? Quais estratégias vocês utilizaram para conseguir cooperação? Como se deu a operação dessas estratégias? Vocês as consideraram efetivas? Explique, por favor. (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017)
- 8) Quais foram as principais mudanças estratégicas empreendidas em prol da transformação digital? Explique, por favor. (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
- 9) Foram realizadas mudanças na estrutura organizacional da firma para comportar essa transformação digital operada? Explique, por favor. Houve criação de novas áreas funcionais? Qual o intuito da criação dessas novas áreas funcionais? (VERHOEF *et al.*, 2021; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
- 10) Houve mudanças na distribuição de poder, cargos e responsabilidades decorridas das necessidades de mudança na estrutura? Explique, por favor. Houve criação de novos cargos ligados às iniciativas digitais? Que cargos foram esses? Que funções eles assumiram? (SINGH; KLARNER; HESS, 2020; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
- 11) Foram empreendidas mudanças em relação aos sistemas de controle da firma? Explique, por favor. Houve modificação de padrões de desempenho demandados dos colaboradores? Houve mudança na forma de controle de realização do trabalho? Houve mudança nas formas de avaliar o desempenho da operação/serviço? (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)
- 12) Foram empreendidas mudanças nas crenças e valores principais da firma? Explique, por favor. Como essas mudanças impactaram a cultura organizacional? Como essas mudanças foram processadas pelos colaboradores? (VERHOEF *et al.*, 2021; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985)

Objetivo 2: Identificar as estratégias adotadas para sua transformação digital;

- 13) Quais as principais decisões e estratégias empreendidas ao longo do tempo e que dizem respeito à transformação digital? (CHANIAS, MYERS, HESS, 2018)
- 14) Com a transformação se operando, quais novos modelos de negócio surgiram na firma? Como esses negócios se utilizam das tecnologias digitais para operar? Negócios existentes foram reformulados? Como isso ocorreu? Como eles se utilizam, agora, das tecnologias digitais para operar? (BHARADWAJ *et al.*, 2013)

- 15) Quais os principais atores (internos e externos à empresa) que contribuíram para o sucesso das estratégias de transformação digital? Explique o papel dos mesmos, por favor.
- 16) Vocês convidaram fornecedores e parceiros para participar da transformação de alguma forma? (i) Como essas firmas contribuíram para incrementar o valor dos negócios já existentes em sua firma? (ii) Ou mesmo como contribuíram para criar novos negócios em conjunto? (VOLBERDA *et al.*, 2021; ÚBEDA-GARCIA *et al.*, 2021; OBERLANDER; ROGLINGER; ROSAMANN, 2021)
- 17) Na mesma ideia de facilitar o processo de transformação, você considera que a firma buscou colaboração com clientes para participar do processo? (i) Como esses clientes contribuíram para incrementar o valor dos negócios já existentes em sua firma? (ii) Como eles puderam contribuir para criar novos negócios ou serviços? (VOLBERDA *et al.*, 2021; ÚBEDA-GARCIA *et al.*, 2021; OBERLANDER; ROGLINGER; ROSAMANN, 2021)

Objetivo 3: Revelar, à luz de uma abordagem ambidestra, os esforços empreendidos para a transformação digital.

- 18) Na rotina normal da firma, você considera que há foco em esforços, estímulos, momentos que promovam a resolução de problemas e a melhoria incremental nas operações e negócios existentes OU crê que haja foco em esforços, estímulos e iniciativas para criação de operações/serviços e negócios completamente novos para a firma? Explique por que você considera isso. (MARCH, 1991)
- 19) Em meio ao processo, como vocês organizaram as iniciativas ligadas aos novos negócios e operações/serviços digitais que vocês pretendiam começar a operar com foco nos meios digitais? (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006)
- 20) Essas novas iniciativas foram separadas da empresa principal e atuou separadamente, como uma subsidiária OU vocês organizavam momentos separados para que as mesmas pessoas tratassem de questões relacionadas aos negócios antigos e, em outros momentos, dos negócios/serviços novos OU vocês buscaram influenciar as pessoas a dividirem o seu tempo entre o trabalho nas iniciativas antigas e nas iniciativas novas, de acordo com uma organização de sua própria conveniência? OU mesmo você vê que houve uma mescla entre essas abordagens? (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006)

21) Quais práticas ou estímulos específicos vocês desenvolveram nas rotinas de gestão para equilibrar aos esforços entre os antigos negócios e os novos negócios/serviços/iniciativas? Houve práticas voltadas ao preparo das lideranças da firma para lidar com essa tensão entre novo e antigo? Quais? (O'REILLY III; TUSHMAN, 2011)