

Transformação Digital e Ambidestria Organizacional: o que podemos aprender com uma empresa do varejo pet

*Digital Transformation and Organizational Ambidexterity:
what we can learn from a pet retail company*

*Transformación Digital y Ambidestreza Organizacional:
qué podemos aprender de una empresa minorista de mascotas*

Autoria

Cláudia Maria Arantes Marquesani Oliveira

 Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)


 claudia.marquesani@yahoo.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8277-1006>

José Eduardo Ricciardi Favaretto

 Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

 jose@favaretto.net

 <https://orcid.org/0000-0002-0143-0809>

RESUMO

Objetivo: Avaliar um caso de uso da Tecnologia de Informação (TI) bimodal (ou TI ambidestria) de uma empresa do varejo pet, identificando a forma como a orquestração da tecnologia está definida em suas funções, processos e meios de gestão, bem como as vantagens e desafios do modelo proposto, no que tange a capacidade de inovação impulsionada pela ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*), para apoiar a Transformação Digital (TD) dessa organização. **Método:** Estudo de caso único. **Principais resultados:** A pesquisa trouxe dois destaques: um relacionado com a cultura organizacional - a TI ambidestria ainda apresenta desafios humanos que precisam ser continuamente trabalhados e superados, e outro relacionado à liderança de executivo sênior - a importância de existir um papel orquestrador (TI Estratégica) para coordenar os dois times (TI Tradicional e TI Inovativa). **Relevância/originalidade:** Esta pesquisa fez a conexão de três conceitos (ambidestria, *exploration*, e o *exploitation*) com o de transformação digital, trazendo como apoio o estudo de um caso prático de uma organização do setor de Varejo Pet. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Tendo como plano de fundo a teoria da Aprendizagem Organizacional, o estudo em questão trouxe uma visão moderna e aplicada do termo ambidestria como capacidade bimodal relevante para condução da transformação digital nas organizações. **Contribuições para a gestão:** A pesquisa gerou um diagrama de referência com as posições dos executivos C-Levels da empresa (CMO, CIO, CDO), fazendo a conexão com os conceitos de Ambidestria, *Exploration* e *Exploitation*.

Palavras-chave: Varejo Pet. *Exploration* e *Exploitation*. Ambidexterity. Transformação Digital. Capacidades Digitais.

ABSTRACT

Objective: To evaluate a use case of bimodal Information Technology (IT) (or ambidextrous IT) of a pet retail company, identifying how the technology orchestration is defined in its functions, processes and management means, as well as the advantages and challenges of the proposed model, regarding the capacity for innovation driven by organizational ambidexterity (*exploration* and *exploitation*), to support the Digital Transformation (DT) of that organization. **Method:** Single case study. **Main results:** The survey brought two highlights: one related to organizational culture - ambidextrous IT still presents human challenges that need to be continuously worked on and overcome, and another related to senior executive leadership - the importance of having an orchestrating role (Strategic IT) to coordinate the two teams (Traditional IT and Innovative IT). **Relevance/originality:** This research made the connection of three concepts (ambidexterity, *exploration*, and *exploitation*) with digital transformation, bringing as support the study of a practical case of an organization in the Pet Retail sector. **Theoretical/methodological contributions:** Against the background of the theory of Organizational Learning, the study in question brought a modern and applied view of the term ambidexterity as a bimodal capacity relevant to conducting digital transformation in organizations. **Contributions to management:** The research generated a reference diagram with the positions of the company's C-Level executives (CMO, CIO, CDO), making the connection with the concepts of Ambidexterity, *Exploration* and *Exploitation*.

Keywords: Pet Retail. *Exploration* and *Exploitation*. Ambidexterity. Digital Transformation. Digital Capabilities.

RESUMEM

Objetivo: Evaluar un caso de uso de Tecnologías de la Información (TI) bimodal (o TI ambidiestra) de una empresa minorista de mascotas, identificando la forma en que se define la orquestación de la tecnología en sus funciones, procesos y medios de gestión, así como las ventajas y desafíos del modelo propuesto, respecto de la capacidad de innovación impulsada por la ambidestreza organizacional (*exploración* y *explotación*), para apoyar la Transformación Digital (DT) de esta organización. **Método:** Estudio de caso único. **Principales resultados:** La investigación arrojó dos aspectos destacados: uno relacionado con la cultura organizacional: la TI ambidiestra todavía presenta desafíos humanos en los que es necesario trabajar y superar continuamente, y otro relacionado con el liderazgo ejecutivo senior: la importancia de tener un rol de orquestación (TI estratégica) para coordinar ambos periodos (TI Tradicional y TI Innovadora). **Relevancia/originalidad:** Esta investigación conectó tres conceptos (ambidestreza, *exploración* y *explotación*) con la transformación digital, apoyando el estudio de un caso práctico de una organización del sector Pet Retail. **Contribuciones teóricas/metodológicas:** Teniendo como antecedente la teoría del Aprendizaje Organizacional, el estudio en cuestión aportó una visión moderna y aplicada del término ambidestreza como una capacidad bimodal relevante para impulsar la transformación digital en las organizaciones. **Aportes a la gestión:** La investigación generó un diagrama de referencia con las posiciones de los ejecutivos C-Level de la empresa (CMO, CIO, CDO), haciendo la conexión con los conceptos de Ambidestreza, *Exploración* y *Explotación*.

Palabras clave: Comercio minorista de mascotas. *Exploración* y *Explotación*. Ambidestreza. Transformación Digital. Capacidades digitales.

■ INTRODUÇÃO

A teoria da Aprendizagem Organizacional, da área de Administração e Negócios (*Business & Management*) e do campo de Estudos Organizacionais, é definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos visando o desenvolvimento de capacidades e recursos que contribuem para o melhor desempenho das organizações (Santos et al., 2015) (Santos et al., 2015). Ela descreve duas formas distintas e complementares pelas quais as organizações aprendem e inovam, conhecidas com os termos *exploration* e *exploitation*. Estes termos não possuem uma tradução exata para a língua portuguesa, porém em estudos seminais sobre o tema, o autor James March (1991, 1995), os definiu como atividades diferentes realizadas pelas organizações que dividem o foco e atenção de suas equipes, e considerou como a capacidade de uma empresa de equilibrar de maneira efetiva o refinamento, a eficiência, a priorização, a implementação e a evolução de itens já existentes (*exploitation*) e a capacidade de buscar, variar, experimentar e descobrir novos itens (*exploration*). A ambidestria organizacional (ou, *organizational ambidexterity*) está fundamentada na exploração e utilização de recursos relacionados a esses dois termos bases: o *exploration*, e o *exploitation*.

A forma como a tecnologia vem sendo considerada por organizações, indivíduos e sociedade, tem mudado nos últimos tempos, do uso exclusivo para melhorar a eficiência e produtividade através da automação, para uma capacidade estratégica de inovação e diferenciação por meio da Transformação Digital (TD) (Kao et al., 2024; Kraus et al., 2022; Li, 2020; Oludapo et al., 2024). A TD é um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio do uso de tecnologias de informação (Vial, 2019). Esse processo tem como característica principal a rápida adoção de tecnologias como inteligência artificial, Internet das Coisas, análise de dados e automação, remodelando fundamentalmente as dinâmicas econômicas em escala mundial (Costa et al., 2023). Em resposta aos ambientes dinâmicos e turbulentos (Kohli & Grover, 2008), que exigem a adoção de tecnologias cada vez mais acessíveis e diferenciadas para transformação dos negócios, a TD pode ser uma alternativa para as organizações operarem, criando oportunidades, mercados e novos modelos de negócios (Kao et al., 2024; Vial, 2019) - ela tem impulsionado a inovação de indivíduos, organizações e sociedade. A partir dela, a função da Tecnologia da Informação (TI) tradicional - que nasceu com foco em estabilidade, segurança das informações, geração de lucratividade e governança mais rígida, aos poucos tem sido alterada. Demandas por agilidade, exploração e uso inovativo da TI, são cada vez mais necessárias nas organizações (Leidner & Mackay, 2008), o que tem desafiado o modelo da TI Tradicional.

Esse modelo ambidestro, que foca paralelamente em *exploitation* e *exploration*, quando aplicado à TI, foi denominada de TI bimodal (ou, *bimodal IT*) pelo Gartner em 2013 (Gartner, 2013, 2015), e logo ficou conhecido e utilizado pelos profissionais de mercado (práticos) - apesar de não ser um

conceito novo, é apresentado como a experiência simultânea de duas funções de TI: a Tradicional versus a Digital, ou a Operacional versus a Inovativa (Albino & Souza, 2019; Horlach et al., 2016).

A coexistência desses dois modos (TI Tradicional e TI Inovativa) ficou definida como a prática de gerenciar de modo separado e coerente as entregas de TI, um modo focado na estabilidade, e outro modo na agilidade e inovação (Meirelles, 2023). Para atender a esse cenário - foco na inovação sem deixar de cuidar da disponibilidade e eficiência da TI - as organizações têm realizado mudanças em seus modelos de gestão da TI. A TI bimodal (ou, TI ambidestra) surge a partir de três necessidades: i) maior agilidade na TI; ii) uma TI mais inovativa e explorativa, ou seja, mais livre para exercer sua capacidade inovadora; iii) e um alinhamento estrutural com a estratégia, que tem criado unidades de negócio específicas com foco na digitalização (Bossert et al., 2014).

Em um contexto ambidestro, essa divisão de atribuições da TI tem sido utilizada como uma forma de endereçar a TD e organizar as capacidades para manter um modelo ágil que permita explorar, inovar e transformar os negócios através do uso das tecnologias digitais. Ao mesmo tempo, a ambidestria colocada em prática, pode manter os sistemas e cadeia de valor central da empresa de maneira estável e com desempenho (Badr, 2018).

Pesquisa realizada pela consultoria Gartner em 2016, a qual envolveu quase 3 mil CIOs (*Chief Information Officer*), em 84 países, identificou que aproximadamente 40% destes executivos já lidavam, naquela época, com uma jornada de TI bimodal nas suas organizações (Gaughan, 2016). Por outro lado, há também críticas sobre este modelo, que a longo prazo, pode trazer divergências culturais e atuação evidenciada em silos, aumentando a lacuna e o desalinhamento entre negócios e TI, e dessa forma, dificultando o processo de inovação (Meirelles, 2023). Os autores Davenport e Westerman (2018) identificaram que executivos com atuação no modelo bimodal passaram a ter dificuldades na orquestração de investimentos, uma vez que trabalhar com inovação não se trata apenas de lidar com a tecnologia, mas também trabalhar na prospecção, na descoberta, nos aportes financeiros e de recursos, nas mais diversas vertentes, para que as inovações e o legado convivam de maneira diferenciada, porém integrada. Dado esse contexto, pode-se afirmar que pesquisas sobre como as organizações podem ser desenhadas e operar para endereçar a ambidestria organizacional são raras e valiosas para equipes de tecnologia que desejam iniciar sua operação para entregas ágeis relacionadas a transformação digital.

O objetivo desta pesquisa foi, portanto, contribuir para a cobertura dessa lacuna, avaliando um caso de uso da TI bimodal (ou TI ambidestra) de uma empresa do varejo Pet, identificando a forma como a orquestração da tecnologia está definida em suas funções, seus principais processos e meios de gestão, bem como as vantagens e os desafios do modelo proposto, principalmente no que tange a capacidade de inovação impulsionada pela ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*), para apoiar a TD dessa organização.

A evolução dos negócios na era digital é caracterizada por estágios, que vão desde apenas um simples catálogo eletrônico até a criação de comunidades de interesse comuns (Albertin, 2010). Esta tem se apoiado no uso da internet para a geração de valor e do comércio eletrônico como modelo de negócio. A apropriação e uso da tecnologia permitiram que as

organizações alterassem a maneira de conduzir seus negócios: da produção em massa e foco no fornecedor, para o foco no cliente e na customização.

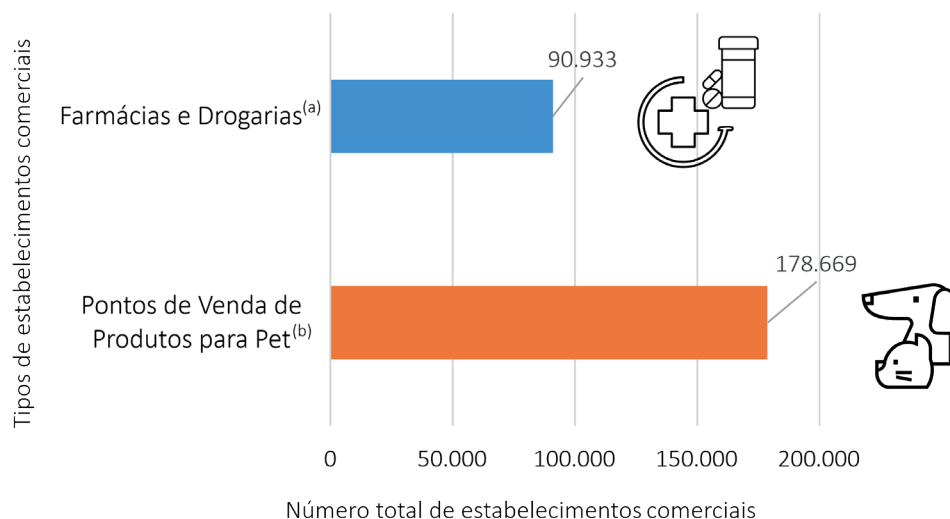
Um exemplo disso no mercado de varejo Pet, citado na literatura atual, é a disponibilidade de serviços *online* que promovam a personalização e atenção recorrente, tendo como base a assinatura de alimentos para animais de estimação (caixas personalizadas de produtos conforme necessidade específica), com o fornecimento de entregas periódicas (Lima et al., 2024).

Para evidenciar a importância do segmento de varejo Pet para o País, com base em estudo disponibilizado pela Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Animais de Estimação (2018), vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (Governo do Brasil), no ano de 2018, já existiam no Brasil pouco mais de 150 mil estabelecimentos como pontos de venda de produtos para Pet. Em outro estudo realizado pelo Instituto Pet Brasil (2022), foi constatado que no ano de 2021 este número já saltava para 178.669 empresas – sendo pontos de vendas como *pet shops*, consultórios e clínicas veterinárias, agrolojas e o varejo de alimentos – representando cerca de 62,7% de todas as empresas que atuam neste setor no Brasil.

Por outro lado, com a finalidade de comparação, o número de estabelecimentos comerciais categorizados como farmácias e drogarias existentes em todo o território nacional (outro segmento bastante expressivo e relevante no país), atingiu cerca de 90.933 empresas em atividade (Abradilan, 2023; Abrafarma, 2024) neste mesmo período – como ilustrado pela Figura 1. A comparação entre o segmento de varejo Pet e farmácias/drogarias é justificada pela relevância de ambos os setores no mercado brasileiro e suas distintas dinâmicas de transformação digital. Enquanto o número de estabelecimentos comerciais no varejo Pet é quase o dobro do segmento de farmácias (178 mil contra 90 mil em 2021), o contexto digital desses dois setores apresenta desafios e oportunidades similares e distintas. Ambos os segmentos tentam se consolidar no ambiente digital e no atendimento às exigências de clientes cada vez mais digitais. As farmácias, por exemplo, têm foco em integrações regulatórias, logísticas e melhoria da experiência do cliente, enquanto o varejo Pet se concentra em estratégias mais voltadas às compras por assinaturas recorrentes e oferecimento de serviços digitais. Essa análise comparativa permite identificar como práticas de TI podem ser transferíveis ou ajustadas entre setores com diferentes necessidades tecnológicas e culturais, enriquecendo o entendimento sobre a aplicação do modelo de ambidestria organizacional.

Figura 1

Varejo Pet vs Farmácias e Drogarias – n° de estabelecimentos comerciais no Brasil em 2021



Nota. Figura elaborada com ícones (CC BY 3.0) adaptados de Rafiico Creative Studio (Iconfinder, 2024). Dados compilados obtidos de entidades dos dois setores: (a) farmácias e drogarias em atividade no País no período (Abradilan, 2023; Abrafarma, 2024); (b) pontos de vendas como pet shops, consultórios e clínicas veterinárias, agrolojas e o varejo de alimentos no período (Instituto Pet Brasil, 2022).

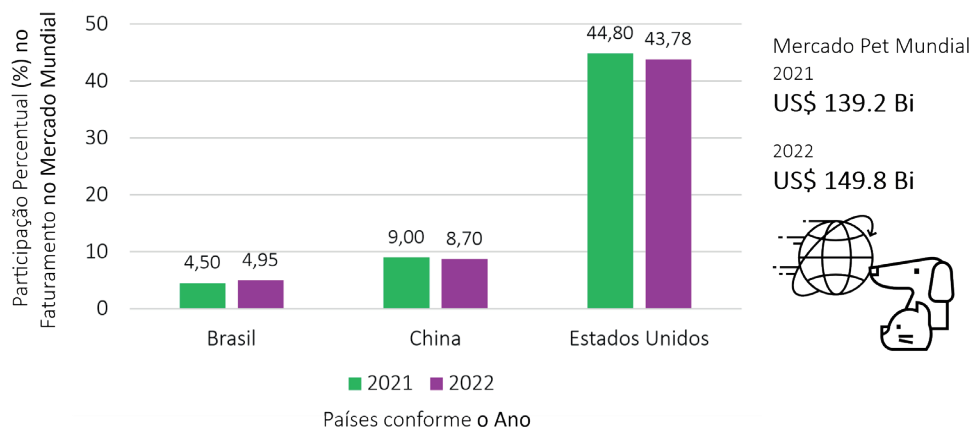
A Figura 1 mostra que o número de estabelecimentos comerciais atuantes no setor de varejo Pet brasileiro já superava em 2021, em quase o dobro, o número de farmácias e drogarias comerciais existentes no País.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), o mercado Pet em 2018 representou 0,36% do PIB brasileiro, à frente dos setores de utilidades domésticas e automação industrial (Abinpet, 2023a).

Com dados compilados de pesquisa realizada pelo *Euromonitor International* (2023), essa mesma associação (Abinpet, 2024) também reportou que as vendas no varejo do mercado Pet no mundo (faturamento mundial) foi cerca de US\$ 149.8 bilhões no ano de 2022, com o mercado dos Estados Unidos ocupando a primeira posição (com 43.78% de participação), seguido pela China (com 8.7%) na segunda posição. O Brasil representou neste mesmo período cerca de 4.95% deste mercado, ocupando a terceira posição, e os países Alemanha, Japão, Reino Unido (4.6%) e França (4.0%), tiveram participações próximas da brasileira. No ano de 2021 (Abinpet, 2023b), o segmento faturou mundialmente US\$ 139.2 bilhões, com participação superior dos Estados Unidos (44.8%) e da China (9%) - como ilustrado na Figura 2.

Figura 2

Participação (%) de Países no Faturamento mundial do Mercado Pet em 2021 e 2022



Nota. Figura elaborada com ícones (CC BY 3.0) adaptados de Rafiico Creative Studio (Iconfinder, 2024). Dados compilados de estudos publicados pela Abinpet (2023b, 2024).

A Figura 2 compara a participação percentual de três países (Estados Unidos, China e Brasil) no faturamento do mercado Pet mundial, nos anos de 2021 e 2022, e identifica claramente que os Estados Unidos têm posição de liderança neste mercado. Mas, enquanto Estados Unidos e China diminuíram as suas participações no mercado mundial em 2022, o Brasil, que em 2021 figurava com 4.5% de participação, teve o seu resultado incrementado para 4.95%.

A seleção da empresa VarPet para o estudo, baseou-se em suas características únicas como líder no segmento de varejo Pet no Brasil. Com mais de 200 lojas físicas, três centros de distribuição e um e-commerce que representa um terço de suas vendas. A VarPet apresenta um cenário ideal para observar a aplicação prática do modelo de TI ambidestra (TI bimodal) pois coloca a TD como motor de transformação do seu negócio para além das lojas físicas, como por exemplo ações de marketing, de crescimento orgânico e de segmentação de clientes (Newtrade, 2019). Por outro lado, seu crescimento físico no mercado nacional, exige também o foco na tecnologia tradicional, preocupando-se com temas mais fundamentais como segurança da informação, infraestrutura e sistemas de escritório que suportem e continuem operando de maneira diferenciada mesmo no cenário de crescimento físico exponencial. O foco da pesquisa em explorar a TI Tradicional (*exploitation*) e a TI Inovativa (*exploration*) dentro de um contexto de transformação digital, fornece insights valiosos sobre as práticas de governança tecnológica, integração organizacional e inovação, todos requisitos de extrema importância no case estudado.

Como forma de direcionamento no desenvolvimento das seções seguintes desta pesquisa, a qual relatou o que foi possível aprender com uma empresa do varejo Pet na sua trajetória de TD, os autores buscaram explorar e avaliar a seguinte *proposição P1*: Uma organização que possui a TI ambidestra (ou TI bimodal) representa um ambiente mais favorável para a Transformação Digital.

Ao final, foi utilizada a análise crítica interpretativa, defendida por Klein e Myers (2001), que procura produzir investigações detalhadas da

maneira pela qual uma determinada realidade tem sido construída, aliando uma análise de discurso e análise de dados indutiva.

■ REVISÃO DE LITERATURA

Exploration, Exploitation, e Ambidexterity (Ambidestria)

Exploration está associada com atividades que aumentam a variação nos processos, nas funções e nas tarefas organizacionais, incluindo, invenção, e tomada de riscos, em contraste com *exploitation*, que tipicamente representa atividades com objetivos imediatos e de curto prazo, com foco no controle sobre as principais ações e processos organizacionais (Hunter, 2003). Empresas tendem a buscar retornos mais imediatos e garantidos, utilizando soluções já conhecidas (*exploitation*), ao invés de assumir gastos para buscar novas soluções (*exploration*) (Denrell & March, 2001).

As palavras *ambidextrous organization* (ou, organização ambidestra) são mencionadas na literatura acadêmica seminal (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996), e estão relacionadas com as organizações que buscam um equilíbrio entre as atividades de *exploration* e *exploitation*, sendo que o termo ambidestria (ou, em inglês, *ambidexterity*) diz respeito a capacidade organizacional de implementar mudanças incrementais e radicais, para permitir que as organizações se mantenham competitivas.

O processo de evolução do conhecimento organizacional e a busca por inovações dependem de *exploitation* - sendo a propriedade de criação de valor e melhoria contínua baseada nos conhecimentos já existentes, além do *exploration* - que traz a capacidade de explorar e buscar novos conhecimentos e inovações (Brix, 2020). He e Wong (2004) mencionaram que *exploitation* e *exploration* são lógicas fundamentalmente diferentes, que criam tensões por si só, competem pelos recursos escassos das organizações e geram conflitos. Investir em uma direção, significa em contrapartida, abdicar-se do foco na outra. Trata-se de uma tensão fundamental das organizações em geral: investir e engajar *exploitation* suficientes para garantir a sua estabilidade e continuidade, atender às necessidades dos clientes existentes, com base em conhecimento organizacional já consolidado, enquanto aplica energia em *exploration*, para garantir a inovação necessária e a viabilidade de continuidade do negócio, ao buscar atingir clientes ou mercados emergentes, que constantemente requisitam novos conhecimentos organizacionais (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly III & Tushman, 2011).

Estudos da literatura também identificaram que a utilização de TI e Sistemas de Informação (SI), quando incorporadas ao processo do planejamento estratégico de uma organização, promovem a inovação de *exploitation* e *exploration* (Yoshikuni et al., 2022), e que a implementação prática de um portfólio de aplicações de TI/SI aumenta a influência da inovação (*exploration* e *exploitation*) e *ambidexterity* (ambidestria) no desempenho organizacional (Yoshikuni et al., 2018).

O uso adequado do *exploitation* para melhoria e evolução contínua do estado atual, com um grau de *exploration* suficiente para trazer inovação e competitividade, é o que tem demonstrado valor para as organizações (Lubatkin et al., 2006).

Colocar em prática a ambidestria organizacional ou *organizational ambidexterity* (Guerra & Souza, 2022) tem sido o objetivo das organizações que buscam desenvolver capacidades digitais em seus negócios. Estudo de Liu, Liu, e He (2023) buscou identificar até que ponto a ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*) na TD de uma organização, melhora a sua eficiência e promove o crescimento de seus negócios. Os autores Kronblad, Pregmark, e Berggren (2023) buscaram compreender um problema de ambidestria, no âmbito de escritórios de advocacia, de forma prática - a pesquisa investigou como escritórios de advocacia poderiam manter simultaneamente, uma forma de trabalho já consolidada (*exploitation*), a ao mesmo tempo, iniciar a utilização de tecnologias de gestão com abordagens analíticas usando Inteligência Artificial (IA) e *Machine Learning* (ML) (*exploration*). Outra investigação (Dean, 2022) integrou aspectos teóricos das capacidades dinâmicas com a ambidestria organizacional, no âmbito de equipes, e do trabalho em equipe, sugerindo que os líderes organizacionais podem moldar equipe ambidestras para gerar vantagem competitiva para suas organizações em ambientes em rápida mudança.

Transformação Digital (*Digital Transformation*)

De acordo com Vial (2019), a Transformação Digital (TD) (ou *Digital Transformation*, em inglês) “é um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio do uso de tecnologias de informação” (p. 118). Ela também pode ser vista por três perspectivas: i) a organizacional: que envolve a transformação e criação de novos modelos de negócios; ii) a social: que entende a TD como um fenômeno que altera e influencia vidas e a sociedade como um todo; e iii) tecnológica: que define a transformação digital como o uso de novas tecnologias (Parviainen et al., 2017).

A inovação, bem como, a capacidade de inovar, têm sido uma capacidade estratégica utilizada para promover a TD nas organizações (Appio et al., 2021; Rose et al., 2016; Singh & Hess, 2017). A TD tem relação com a criação e, conseqüentemente, a alteração de ofertas, que muitas vezes transformam e geram novos processos, modelos de mercado e negócios que influenciam diretamente no processo de inovação (Nambisan et al., 2017). O impacto que a inovação digital e o uso de tecnologias digitais trazem para as organizações, também está diretamente relacionado com a TD (Legner et al., 2017).

É fato que, a TD é entendida hoje como uma das capacidades dinâmicas que podem trazer diferenciação sustentável para as organizações (Ferreira et al., 2015), mas requer uma liderança ativa, possíveis adequações na cultura organizacional, mentalidades e atitudes focadas para promover mudanças recorrentes (Kraus et al., 2022).

A examinar 120 artigos sobre pesquisas relacionadas à falha de TD nos últimos 28 anos, os autores Oludapo et al. (2024) identificaram uma taxa de fracasso de 80% nos esforços dos projetos realizados, reforçando a complexidade do tema e sugerindo futuras agendas de investigação para validação das causas.

Além de usar o rigor científico na definição unificada do conceito de TD (Gong & Ribiere, 2021), e desenvolver uma taxonomia universal com um modelo de avaliação prático (Kao et al., 2024), outros estudos têm reforçado que a TD nas organizações deve ser encarada como uma mudança

organizacional (Hanelt et al., 2021), exigindo que a natureza ambidestra da TD também seja explorada, tendo em vista os objetivos estratégicos da empresa e de seus negócios (Liu et al., 2023). Enquanto os entendimentos seminais sobre TD se apoiavam em apenas duas dimensões (Capacidade de Liderança e Capacidade Digital) (Westerman et al., 2011, 2014), novos estudos apresentaram que as capacidades necessárias para uma organização ter a sua operação digital sustentável são monitoradas por até nove dimensões (Favaretto, 2023): 1) Liderança, Cultura & Pessoas; 2) Tecnologias de Apoio; 3) *Data Analytics* & Inteligência Artificial (IA); 4) Inovação; 5) Estratégia & Modelo de Negócio; 6) Consumidores & Mercado; 7) Parcerias & Relacionamentos; 8) Operações & Processos; e 9) Segurança & Regulação.

Nesta transição para o digital nas organizações, a dimensão Liderança, Cultura & Pessoas ganha cada vez o protagonismo e a importância para de fato influenciar as ações e atividades de TD que são colocadas em prática. Surge um novo papel na liderança sênior - o cargo de *Chief Digital Officer* (CDO), com a responsabilidade de focar no desenvolvimento e implementação da estratégia digital na organização. Estudo de revisão sistemática da literatura (Christofi, 2024) com 29 artigos publicados em bons periódicos da área de negócios, destacou a importância da participação do CDO na implementação eficaz da TD, assim como, o papel positivo que este desempenha nos resultados gerados pela empresa.

A importância da liderança organizacional com foco na sustentabilidade e no digital foi também reiterada por estudiosos (Alabdali et al., 2024), que examinaram a associação entre a liderança transformacional digital, a mentalidade digital e a TD, sob variadas combinações da cultura digital organizacional, ao imaginar um mundo onde a sustentabilidade e a TD andam de mãos dadas.

Através de um questionário enviado para 212 respondentes, os autores (Magesa & Jonathan, 2022) puderam analisar os atributos, características e funções de um líder convincente para liderar a TD em uma organização. O estudo mostrou que atributos, características, estilos, e comportamentos de líderes com mentalidade digital são importantes agentes de mudança para a TD ocorrer na organização, e sinalizou possíveis estratégias para serem colocadas em prática no processo de transformação, não somente para desenvolver tecnologias digitais, mas para motivar os funcionários a adotarem as tecnologias digitais, alinhados com a cultura organizacional, suas crenças, valores e comportamentos. Também foi reiterado pelos mesmos autores que os líderes digitais devem se manter preocupados e envolvidos no processo de TD, adotando um estilo de liderança transformacional. Ou seja, devem buscar inspirar mudanças positivas em seus seguidores, facilitar e incentivar a cooperação entre as equipes, além de estarem dispostos e focados a ajudar todos os membros do grupo a terem sucesso.

Essas mudanças serão refletidas nos resultados da organização, ao estimular a promoção da inovação (Appio et al., 2021), o aprimoramento da prestação dos serviços oferecidos, levando ao desenvolvimento e ao crescimento econômico.

■ MÉTODO E RESULTADOS

A delimitação deste estudo de caso único teve como base a avaliação de uma empresa de varejo de produtos Pet, codinome VarPet, cujo nome real não obteve autorização para ser divulgado. A empresa possui alcance nacional, com mais de 200 lojas físicas, três centros de distribuição, e a operação de um e-commerce, que representa aproximadamente um terço de suas vendas.

Um estudo de caso observa de perto, e de maneira única, o objeto estudado, possuindo uma lógica de planejamento, coleta e análise de dados (Riege, 2003). Estudos de caso são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um evento, uma atividade, um processo, ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e ou atividade (Creswell, 2010).

A coleta de dados para este estudo de caso foi realizada por meio de entrevistas individualizadas, de forma presencial ou remota (on-line), ocorridas entre novembro de 2020 e março de 2021, com três executivos sêniores da organização (funcionários com poder de decisão), com cargos de C-levels, sendo eles: CIO (*Chief Information Officer*), CDO (*Chief Digital Officer*), e CMO (*Chief Marketing Officer*).

Todas as três entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturadas, pelo primeiro autor deste artigo, seguindo um roteiro pré-definido que foi dividido em dez partes (numeradas de 1 a 10), como informado na seção do Apêndice A. Este roteiro abordou desde o entendimento da estrutura organizacional e de governança, as capacidades dinâmicas da organização, o histórico das principais inovações, a visão e missão de futuro, até os desafios e vantagens de atuação num ambiente ambidestro.

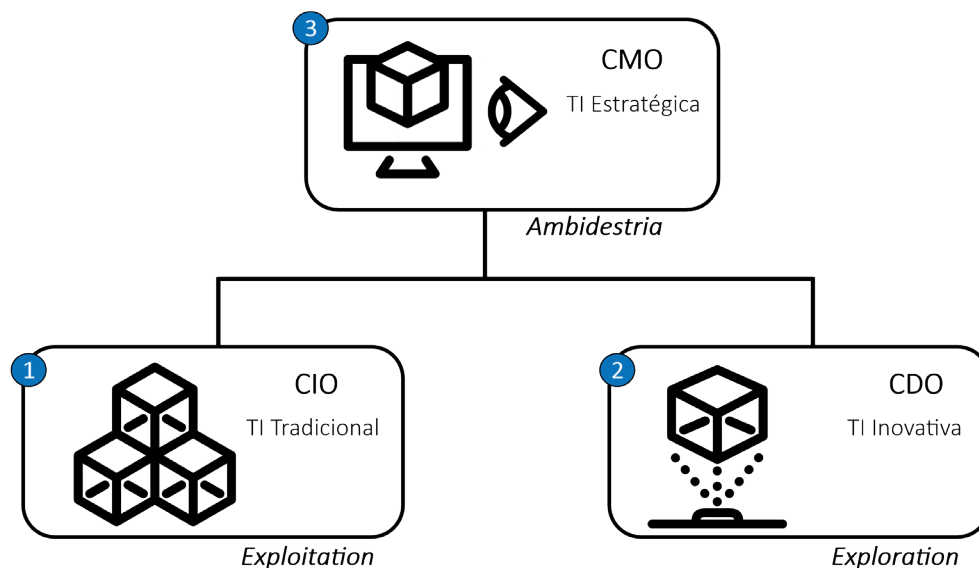
Devido a não permissão das gravações das entrevistas via áudio, o pesquisador realizou anotações com uso de escrita manual. Posteriormente, todas as anotações foram transcritas eletronicamente, e após o tratamento dos dados e das informações obtidas, estas anotações foram eliminadas, para garantir a confidencialidade dos participantes, além do próprio conteúdo original que foi gerado.

A partir dos materiais estudados na pesquisa, incluindo a exploração e seleção de trechos das respostas dos participantes, os pesquisadores conduziram a extração dos resultados da pesquisa, seguida da análise e interpretação de seus achados.

Ficou evidenciado que a empresa VarPet fazia o uso de um modelo de TI ambidestra, conforme identificado na atuação de seus três executivos C-levels, com atribuições distintas e integradas, como representado na Figura 3 e Tabela 1.

Figura 3

O modelo de TI ambidestria identificado na empresa VarPet



Nota. Figura elaborada com ícones (CC BY 3.0) adaptados de korawan_m e bitfreak86 (Iconfinder, 2023a, 2023b). As responsabilidades dos executivos C-levels estão distribuídas em: (1) CIO (Chief Information Officer), (2) CDO (Chief Digital Officer), e (3) CMO (Chief Marketing Officer).

Tabela 1

Atribuições e responsabilidades dos executivos sêniores C-levels na VarPet

Posição / C-level	Foco	Responsabilidade	Apoio e Atividades
(1) CIO (Chief Information Officer)	TI Tradicional (Exploitation)	Responsável pelos sistemas tradicionais do varejista, ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), e outros sistemas de suporte às operações.	Datacenter <i>on premises</i> , Service Desk, suporte ao usuário, ciência de dados de apoio (clientes internos), segurança da informação.
(2) CDO (Chief Digital Officer)	TI Inovativa (Exploration)	Responsável pela Transformação Digital (TD), experiência digital e inovações do varejista.	Todos os canais digitais da empresa, DevOps, SecOps, ciência de dados para o crescimento da organização (clientes externos).
(3) CMO (Chief Marketing Officer)	TI Estratégica (Ambidestria)	Responsável que integra a diretoria de marketing, <i>supply chain</i> e TI, aglutinando as ações da TI Tradicional e TI Inovativa, de maneira estratégica.	Foco centrado no negócio, guiado de forma integrada com a gestão da transformação digital, as inovações em andamento, e as operações já existentes do varejista.

Nota. TI (Tecnologia de Informação); Datacenter *on premises* - estrutura que a própria empresa tem a responsabilidade de processar as aplicações; DevOps - integração das palavras *Development* (desenvolvimento) + *Operations* (operações); SecOps - integração das palavras *Security* (segurança) + *Operations* (operações).

A Figura 3 e Tabela 1 ilustram o modelo de TI ambidestria identificado na empresa VarPet. Nesta estrutura hierárquica organizacional, o CIO (*Chief Information Officer*), assim como o CDO (*Chief Digital Officer*), reportam diretamente para o CMO (*Chief Marketing Officer*).

A posição de número (1) identifica a gestão da TI Tradicional, sob a responsabilidade do CIO da organização, tendo o papel de dar suporte, conduzir a evolução e entrega de projetos relacionados aos ERPs (*Enterprise Resource Planning*) ou sistemas de planejamento empresarial, que refletem

no negócio central da empresa (onde toda a sua cadeia de valor é processada), na infraestrutura de redes e datacenter, na gestão de atendimentos da área de tecnologia (central de serviços), dentre outros. Essas ações ficaram caracterizadas como atividades associadas ao conceito de *exploitation*.

A posição de número (2), sob a responsabilidade do CDO, identifica a gestão da TI Inovativa, ou seja, todos os esforços que são dirigidos para a inovação e transformação ágil da organização e que estão diretamente relacionados com os sistemas e experiências digitais da empresa. Essas ações ficaram caracterizadas como atividades associadas ao conceito de *exploration*. E finalmente, na posição de número (3), identifica a gestão da TI Estratégica, sob a responsabilidade do CMO, com a atribuição de aglutinar as ações da TI Tradicional e TI Inovativa, de maneira estratégica, com foco na gestão da transformação estratégica da organização – ao orquestrar paralelamente as atividades de *exploitation* e *exploration*, essas ações estão associadas ao conceito de *ambidestria*.

■ ANÁLISE E DISCUSSÃO

Ao observar o caso da empresa VarPet, o modo como ela opera, a forma como a sua equipe de TI está organizada, como é a sua condução e gerenciamento das entregas periódicas, bem como os desafios enfrentados pela organização na jornada ambidestra, e na busca pelas capacidades de inovação na corporação, foi identificado que os principais achados da pesquisa corroboram com a *proposição P1*.

Durante as entrevistas com os executivos da empresa, aspectos da cultura organizacional foram recorrentemente mencionados, com os entrevistados demonstrando: entusiasmo pela missão e visão da empresa, autonomia para a criação, capacidade de abstração frente às limitações financeiras de determinados projetos e capacidade rápida de resposta frente ao cenário no auge da pandemia do Covid-19, ocorrido entre os anos de 2020 e 2021.

Pode-se descrever a cultura organizacional no contexto deste estudo (Gurbaxani & Dunkle, 2019; Hemerling et al., 2018) como um conjunto de comportamentos, crenças e princípios que servem como base para formação do sistema de gestão de uma organização, e é normalmente composta: a) pelo envolvimento e participação identificados nos membros da organização; b) pela capacidade de adaptação da organizações às questões externas, acima dos individualismos de seus componentes; c) pela aderência e consistências a todas as normas previamente definidas, e d) pela combinação de recursos econômicos e não econômicos frente às estratégias e objetivos definidos (Wang & Rafiq, 2014).

Foram identificadas nesta pesquisa, principalmente, duas perspectivas estudadas na literatura: i) a TD suportada pela tecnologia, ou aquela que é classificada como a base tecnológica para manter as operações em pleno funcionamento, ii) e a TD que alterou a maneira como o consumidor do ecossistema da VarPet lida com os seus animais, e as suas compras de varejo relacionadas com estes (experiência e jornada do cliente).

Na análise exploratória com o grupo de entrevistados, seguindo pela primeira perspectiva, foi percebido que o início do processo de TD ocorreu

com foco apenas em tecnologia, por meio do lançamento do e-commerce da VarPet em 2017, idealizado e impulsionado pela liderança do executivo CMO, tendo a única intenção de disponibilizar um canal adicional para os clientes, motivado pelo movimento de mercado, da concorrência, e do cenário macroeconômico da época - posteriormente esse passo inicial estimulou a reorganização estrutural e de gestão das equipes de tecnologia, para impulsionar o modelo de inovação e a capacidade intraempreendedora dos colaboradores. O intuito principal, com essa mudança inicial (lançamento do e-commerce), foi tornar a VarPet mais competitiva e vanguardista no seguimento, atendendo com mais facilidade e entregas ágeis, dentro da jornada prevista da estratégia de TD.

Já pela segunda perspectiva, foi destacado pela empresa entre as suas atividades de TD, o foco dedicado a jornada do cliente, o tutor dos pets (nome que se dá neste setor aos proprietários dos animais de estimação).

Em 2018, com o crescimento do e-commerce, o mesmo executivo CMO passou a assumir novas responsabilidades, tendo além de marketing, os processos de logística e TI sob a sua liderança. Ele divide a área de TI em duas funções: uma responsável pela TI Tradicional (*exploitation*), e outra exclusiva para tratar da criação, desenvolvimento e lançamento de produtos digitais, TI Inovativa (*exploration*). Nesse mesmo ano, um aplicativo móvel da VarPet foi criado e lançado, contendo as principais funcionalidades do e-commerce para serem utilizadas pelo *smartphone* ou *tablet* de seus consumidores.

Em 2019, a área de inovação e produtos digitais foi expandida, com base nos bons resultados comerciais propiciados, além da participação relevante (*share*) no faturamento da VarPet, se tornando uma parte da empresa ainda mais estratégica, com linhas de investimentos dedicadas a ela. Em 2020, a estratégia de inovação digital da VarPet se transformou em um pilar valorizado pelos investidores, passando do escopo exclusivo no varejo, para a TD e inovação nas demais linhas de seu negócio de serviços (estética, veterinário e adoção), até a mudança da experiência do cliente no meio físico, através da inserção de tecnologias digitais nas lojas físicas da rede – por exemplo: acesso a *tablets* para busca e consulta de produtos e serviços, *container* para retirada de produtos durante a pandemia, serviço de auto atendimento, dentre outras iniciativas.

O e-commerce, os processos de logística, o *omnichannel* e a distribuição descentralizada são diferenciais competitivos no segmento de mercado de varejo *Pet*, e parte desse diferencial veio pela fomentação da inovação propiciada pela orquestração das necessidades de TI e negócios, lideradas por um único executivo (CMO), que ao integrar as ações do CIO e CDO, trouxe inovações (*exploration*), ao mesmo tempo em que investiu na estabilidade e evolução dos sistemas core do varejo que controlavam as lojas físicas e outros processos de apoio (*exploitation*).

No período de pandemia do Covid-19, diversas organizações tiveram aumento de demanda - suportadas pela digitalização, e outras simplesmente fecharam seus negócios - por total despreparo para responder à crise (Shen et al., 2020). Na empresa estudada, ações como a integração de toda sua cadeia de valor no e-commerce que envolveram sistemas legados e digitais (exemplos de ambidestria no uso da tecnologia), permitiram vantagens sobre os concorrentes, oferecendo, por exemplo, maior rapidez na entrega, além do lançamento de serviços de assinaturas digitais visando as compras recorrentes de produtos.

No estudo denominado *Organizing for Ambidexterity*, Karrer e Fleck (2015) definem quatro tipos estruturais de ambidestria organizacionais, que são: as organizações de ambidestria de curto prazo, as de longo prazo, as organizações monolíticas – que focam em apenas um dos lados modais, e finalmente aquelas sem qualquer tipo de ambidestria. O modelo ambidestro de longo prazo, ofereceu à organização pesquisada, a agilidade e recursos (com equipe e métodos dedicados) necessários para trazer as inovações para a organização, sem atritos e complexidades operacionais que já existiam para a TI Tradicional e seus sistemas legados.

Além disso, ter uma equipe focada para criar um *roadmap* de busca pela inovação e evolução de produtos, portfólios e com estrutura própria de arquitetura, infraestrutura e desenvolvimento, permitiram certa autonomia na tomada de decisões e implementação ágil de escalabilidade (como por exemplo, escalar sistemas que apresentaram aumento do uso durante a pandemia).

O foco do CDO (Christofi, 2024) na evolução de produtos relacionados a transformação e experiência digital, mostrou-se válido para um melhor entendimento da jornada do cliente / tutor na VarPet. A consequência disso, foi a evolução do processo de omnicanalidade (ou *omnichannel*), que foi a integração de todos os canais de contato disponíveis, de maneira inter-relacionada, para permitir ao cliente que iniciou a comunicação com a organização por um canal, pudesse continuá-la e terminá-la por outros canais.

Além disso, a boa nota de avaliação dos aplicativos nas lojas virtuais, bem como os novos serviços lançados, tais como o *self checkout* e o *self delivery* – este último, armários para entrega dos pacotes das encomendas, foram outros exemplos de inovação colocados em prática pela empresa.

Também foi destacado entre os entrevistados, o papel da cultura organizacional (Buvat et al., 2018; Tuukkanen et al., 2022) que não pune o erro, oferecendo um ambiente que estimula a liberdade para a exploração, a criação, e o foco na capacidade de inovação.

Schein (1990) mencionou que a cultura organizacional é evoluída à medida que uma empresa aprende a lidar com atritos dicotômicos de direção e flexibilidade. Logo, o modelo de TI ambidestro precisa ser também apoiado por uma cultura organizacional madura e desenvolvida. No caso estudado, atritos culturais entre os times de TI Tradicional (*exploitation*) e TI Inovativa (*exploration*) foram diagnosticados como persistentes – aqui ficou evidenciado que o fator humano e organizacional deverão ser continuamente levados em consideração, comprovando serem importantes na condução de processos que endereçam a inovação e a TD (El Sawy et al., 2016).

As diferenças de especializações entre os dois times (TI Tradicional e TI Inovativa), a velocidade de atuação, e até mesmo divergências e conflitos de gerações puderam ser identificados claramente em projetos com o envolvimento das duas partes. Todos esses fatores foram apontados na pesquisa como restritores ao processo de inovação e alavancagem das iniciativas individuais na VarPet.

A complexidade do ambiente técnico, representada pela sua dependência de integração com sistemas legados e de *backoffice*, além dos desafios de arquitetura sistêmicas, também foram sinalizados, e se destacaram como fatores limitadores do processo transformacional da organização. Mesmo com toda a autonomia concedida ao time liderado pelo CDO (TI Inovativa) (Christofi, 2024) ainda há a dificuldade gerada pelos sistemas

monólitos legados, que suportam grande parte do fluxo da cadeia de valor da empresa, como controle de estoque, controle financeiro, e *workflows* de aprovações. Essa dependência, desacelera em algumas partes o processo transformacional e inovativo, principalmente este sendo conectado diretamente às áreas de suporte da empresa, como financeiro e recursos humanos, por exemplo.

Os achados desta pesquisa apontaram que, a integração da gestão orçamentária e de investimentos, continua sendo apontada como desafiadora, pois, uma vez priorizado o investimento na TI Inovativa (*exploration*), quase sempre significa que os sistemas tradicionais sob a responsabilidade da TI Tradicional (*exploitation*), deixarão de evoluir, decisão esta que é difícil de ser tomada, e que possui seu custo de oportunidade (Bloomberg, 2015).

Esta situação foi percebida na característica das equipes de TI Tradicional versus TI Inovativa. Percebeu-se que o time do CDO (TI Inovativa) evoluiu em capacidade de recursos (técnicos e de pessoas) aproximadamente três vezes mais. Já o time do CIO (TI Tradicional), apesar do crescimento exponencial da VarPet, que saiu de duas dezenas de lojas para duas centenas em três anos, não apresentou o mesmo crescimento.

Na gestão do portfólio de projetos e de seus benefícios também foi identificada nesta pesquisa a existência de conflitos e indefinições de papéis e responsabilidades em projetos que envolviam, simultaneamente, o CIO e CDO. Algumas vezes existiam desafios na divisão de atribuições e responsabilidades, controle de custos e reporte de resultados.

Os desafios da VarPet de liderança ambidestra, gestão de portfólio de projetos e culturas diferentes entre os dois times (*exploration* e *exploitation*), também podem ser identificados em outros segmentos. Grandes corporações do Brasil como, por exemplo a Rede Globo, tem reorganizado suas equipes para reduzir as lacunas culturais, criando conjunto de times integrados e com visões e missões determinísticas para romper os desafios da ambidestria (Heyes et al., 2024). Essas ações vêm sendo posicionadas como integradoras culturais e de transformação organizacional entre os times – e usualmente são conduzidas com apoio do departamento de recursos humanos, tendo participação ativa das lideranças de tecnologia. Adotar abordagens como a gestão de mudanças baseada em participação ativa, o que pode ser sustentado por práticas de pesquisa-ação (Rosa et al., 2023), podem ser impulsionadores da mudança organizacional e, conseqüentemente, cultural desejada para a promoção da ambidestria e transformação digital nas organizações.

O reforço de uma gestão mais horizontal e compartilhada entre os dois times (TI Tradicional e TI Inovativa) também estão sendo implementadas na VarPet, para um correto controle e visibilidade dos papéis e responsabilidades, na busca de atingimento de resultados conjuntos dos projetos de tecnologia. Líderes precisam fomentar um ambiente que encoraje a autonomia, engajamento e a experimentação, alinhando-se aos objetivos organizacionais de longo prazo. Isso pode ser alcançado por meio de programas de capacitação executiva focados na liderança situacional e social (Pardini et al., 2012). Ações similares foram aplicadas com sucesso em casos clássicos e seminais de ambidestria e transformação digital, tais como o das organizações Spotify e Lego (El Sawy et al., 2016; Vonderau, 2019).

Em suma, a transformação digital requer um esforço coordenado para superar os desafios culturais e de liderança, envolvendo tanto a re-

estruturação de processos, o desenvolvimento contínuo de competências organizacionais e o próprio desenho da organização para a ambidestria. As práticas recomendadas devem ser integradas em um plano estratégico que considere as dinâmicas específicas de cada organização e seu setor de atuação, como evidenciado no estudo de caso sobre o varejo pet.

■ LIMITAÇÕES DO ESTUDO, E ESTUDOS FUTUROS

Apesar dos esforços metodológicos adotados e seguidos pelos pesquisadores na estruturação deste estudo, na elaboração do roteiro de entrevista, na seleção e qualificação dos entrevistados, bem como no tratamento dos dados que foram coletados, esta pesquisa possui limitações, ao explorar e avaliar um único caso de empresa do setor de varejo de produtos Pet, não permitindo generalizações em outros contextos ou geografias.

O foco na avaliação das funções da TI da VarPet, sobre as lentes conceituais da ambidestria (*exploration* e *exploitation*), e da TD, foi centrado apenas nos indivíduos diretamente envolvidos nesses processos dentro da organização - outros atores (internos e externos) que também pudessem ter relevância e envolvimento indireto nos processos, não participaram do estudo.

Este estudo apresenta algumas limitações metodológicas adicionais que merecem uma reflexão aprofundada. Uma das principais limitações foi a impossibilidade de gravar as entrevistas em áudio, o que pode ter impactado a riqueza e precisão dos dados coletados. Para mitigar esses riscos, o pesquisador realizou anotações manuscritas minuciosas durante as entrevistas que foram transcritas eletronicamente logo após cada entrevista, enquanto as informações ainda estavam ativas na memória do pesquisador.

Após a transcrição, um resumo das principais informações foi enviado aos entrevistados para validação, permitindo correções ou adições. Além disso, as informações obtidas nas entrevistas foram comparadas e complementadas com dados de outras fontes, como documentos internos da empresa (como por exemplo portfólios de projetos, organogramas e descrição de missão e valor das áreas) e observações diretas, em um processo de triangulação de dados refletido no conteúdo dessa pesquisa.

Outra limitação potencial é o risco de viés analítico, dado que a interpretação dos dados dependeu fortemente das percepções e anotações do pesquisador. Para abordar essa questão, os dados foram analisados independentemente por duas entidades externas (um pertencente a organização e um de fora dela), que depois compararam suas interpretações e revalidaram a análise.

Essas estratégias visaram aumentar a confiabilidade e validade dos resultados, mas é importante reconhecer que algumas limitações persistem. Futuros estudos poderiam se beneficiar da análise de casos múltiplos (avaliando outros segmentos, empresas e geografias), além do uso de gravações de áudio (com consentimento) e a experimentação deste modelo em organizações de menor porte ou similares para fortalecer ainda mais a robustez metodológica.

■ CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

A implementação da TI bimodal, como demonstrado no caso da empresa do varejo pet, oferece um modelo estruturado para conciliar inovação e eficiência operacional, dois pilares essenciais para a transformação digital (TD). Essa abordagem, baseada na ambidestria organizacional, permite que organizações combinem exploração de novas tecnologias (*exploration*) com a otimização de operações existentes (*exploitation*) (Badr, 2018).

A análise dos desafios e práticas relacionados à implementação da TI bimodal demonstra que sua eficácia transcende questões meramente estruturais. A ambidestria organizacional, ou seja, o equilíbrio entre exploração e aproveitamento, está profundamente ligada a aspectos humanos, como o perfil de liderança, o alinhamento cultural e o engajamento das equipes. No caso específico da VarPet, evidenciou-se que o sucesso na adoção desse modelo depende não apenas da estrutura organizacional, mas também de competências comportamentais e técnicas que permitam uma integração eficiente entre inovação e eficiência. Na empresa VarPet – que apresenta tais características – constatou-se que, apesar dos desafios identificados, a proposição P1 deste estudo foi confirmada. Tendo como plano de fundo a teoria da Aprendizagem Organizacional, o estudo em questão trouxe uma visão moderna e aplicada do termo ambidestria como capacidade bimodal relevante para a condução da transformação digital nas organizações. Esse argumento é demonstrado principalmente pelos últimos resultados apresentados pela empresa VarPet, onde os negócios digitais e o crescimento desse canal representam mais de 41% de suas vendas – um crescimento expressivo frente a performance apresentada pelos canais físicos. A preferência dos clientes pela jornada digital reforça a consistência e capacidade de escala para a empresa dentro do seu processo de transformação digital (Cunha & Ribeiro, 2024).

Como contribuição prática, a pesquisa gerou um diagrama de referência com as posições dos executivos C-Levels da empresa (CMO, CIO, CDO), fazendo a conexão com os conceitos de Ambidestria, *Exploration* e *Exploitation*. Ou seja, uma organização com a TI ambidestra – como detalhado no diagrama da Figura 3 e Tabela 1, que possuem essas posições, com seus papéis e responsabilidades definidos, representa um ambiente mais favorável para a Transformação Digital, uma vez que o foco em inovação, transformação e manutenção, além da orquestração e conexão com a estratégia, ficam sob a responsabilidades dessas figuras.

No caso estudado e avaliado, a criação do ambiente ambidestro definitivo, ou seja, de longo prazo, propiciou maior velocidade, recursos e foco para a inovação. Os times dedicados, organizados por produtos, com lideranças independentes e com conhecimentos específicos e voltados à TD, além do envolvimento de conceitos ágeis nas suas metodologias de trabalho, fizeram com que o crescimento de negócios digitais da VarPet fosse relevante e constante ao longo dos últimos anos.

Notou-se também que, para além dos interesses e conflitos individuais, estão os modelos e estratégias definidos para o negócio. Esse ponto já havia sido explorado e identificado em estudos anteriores (Gundogdu, 2012) e pôde ser constatado neste caso da VarPet, que demonstrou que a questão da ambidestria e do equilíbrio entre o *exploration* e *exploitation* é mais que uma questão de estrutura organizacional. Trata-se de um tema que engloba

características individuais e envolvimento de pessoas que conseguem atuar e focar em ambas vertentes de maneira competente e centrada (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Com a instituição de uma governança única e orquestradora (integrada) tendo um líder (CMO), com participação ativa na integração dos reportes dos resultados dos projetos entre os outros dois times subordinados (do CIO e do CDO), bem como na definição dos projetos e priorização destes para o negócio, foram implementadas como ações emergenciais para reduzir os gaps entre os times.

O reforço recorrente do alinhamento de TI com o negócio, o sucesso das estratégias de TD e o oferecimento de soluções inovadoras para clientes em um mercado cada vez mais dinâmico, exigente e digital, foram suportados pelo modelo ambidestro identificado no caso.

Em suma, gestores que desejam implementar a TI bimodal devem estar atentos à necessidade de líderes ambidestros, capazes de transitar entre visões estratégicas de longo prazo e demandas operacionais imediatas. Além disso, é crucial criar uma cultura organizacional que valorize a colaboração entre equipes com objetivos distintos, mas complementares, promovendo uma comunicação eficaz e uma gestão integrada de recursos. Isso implica em investimento em capacitação, tanto técnica quanto comportamental, para formar profissionais aptos a navegar entre os dois modos de trabalho, bem como o estabelecimento de métricas de desempenho que reconheçam o valor tanto da inovação quanto da eficiência.

Ademais, para que a TI bimodal seja bem-sucedida, recomenda-se que as organizações adotem um modelo de governança adaptável, que favoreça a autonomia das equipes inovadoras sem comprometer a estabilidade operacional. Essa abordagem deve ser acompanhada por uma comunicação clara e constante dos objetivos estratégicos, de modo a engajar todos os níveis da organização em torno de uma visão comum. Dessa forma, gestores poderão equilibrar as demandas de exploração de novas oportunidades com a necessidade de aproveitar os recursos existentes, alcançando resultados sustentáveis e alinhados aos objetivos organizacionais através da ambidestria, que será um recurso valioso e fundamental para a promoção da Transformação Digital.



REFERÊNCIAS

- Abinpet. (2023a). *Informações Gerais do setor - A Indústria Pet e seus números*. <https://abinpet.org.br/informacoes-gerais-do-setor/>
- Abinpet. (2023b). *Mercado Pet do Brasil em 2023. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação*. https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2023/03/abinpet_folder_dados_mercado_2023_draft1_incompleto_web.pdf
- Abinpet. (2024). *Mercado Pet do Brasil em 2024. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação*. https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2024/03/abinpet_folder_dados_mercado_2024_draft2_web.pdf
- Abradilan. (2023). *Número de farmácias no Brasil já passa de 90,9 mil. Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos*. <https://www.abradilan.com.br/mercado/numero-de-farmacias-no-brasil-ja-passa-de-909-mil>
- Abrafarma. (2024). *Link Úteis - Grandes Números. Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias*. <https://www.abrafarma.com.br>
- Alabdali, M. A. H. A., Yaqub, M. Z., Agarwal, R., Alofaysan, H., & Mohapatra, A. K. (2024). Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141670. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141670>
- Albertin, L. (2010). *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. Atlas.
- Albino, R., & Souza, C. A. (2019). Information and Technology' s role and digital transformation challenges: a systematic literature review. *CONF-IRM 2019 Proceedings*. 5, 1–12. <https://aisel.aisnet.org/confirm2019/5>
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Badr, N. G. (2018). Enabling Bimodal IT: Practices for improving Organizational Ambidexterity for successful innovation integration. *Americas Conference on Information Systems, AMCIS*.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.2307/30040711>

- Bloomberg, J. (2015). *Bimodal IT: Gartner's Recipe For Disaster*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2015/09/26/bimodal-it-gartners-recipe-for-disaster>
- Bossert, O., Ip, C., & Laartz, J. (2014). *A two-speed IT architecture for the digital enterprise*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-two-speed-it-architecture-for-the-digital-enterprise>
- Brix, J. (2020). Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again. *Journal of Cleaner Production*, 268, 122381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122381>
- Buvat, J., Solis, B., Crummenerl, C., Aboud, C., Kar, K., El Aouf, H., & Sengupta, A. (2018). *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*. Capgemini Digital Transformation Institute. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf
- Christofi, M. (2024). The role of chief digital officer: Critical insights into an emerging field and road map for future research. *Journal of Business Research*, 172, 114390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114390>
- Costa, D. de M., Batista, C. P., Brant, R. S., Santos, W. R., & Novaes, V. W. (2023). Empreendedorismo e inovação ao redor do mundo: o papel da transformação digital para o desenvolvimento das economias globais. *Revista de Ciências Da Administração*, 25(65), 1–13. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e96301>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a. edição). Artmed.
- Cunha, G. da, & Ribeiro, B. (2024). *Petz (PETZ3) tem dia negativo na bolsa mesmo com crescimento do lucro*. Valor Investe. <https://valorinveste.globo.com/noticia/2024/11/07/petz-petz3-bolsa-hoje-07-11-balanco-3-tri.ghhtml>
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail. *Harvard Business Review*, March, 2–6. <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
- Dean, B. P. (2022). Developing and Leading Ambidextrous Teams: A Team-Centric Framework of Ambidexterity in Volatile Environments. *Journal of Change Management*, 22(2), 120–146. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2013297>
- Denrell, J., & March, J. G. (2001). Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect. *Organization Science*, 12(5), 523–538. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.523.10092>
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation* (pp. 167–188). New York: North Holland.

- El Sawy, O., Amsinck, H., Kraemmergaard, P., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), Article 5. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/5>
- Euromonitor International. (2023). *Pet Care in Brazil*. <https://www.euromonitor.com/pet-care-in-brazil/report>
- Favaretto, J. E. R. (2023). Capacidades da Organização Digital: o que os líderes ou gestores precisam saber. *SciELO Preprints*, 1–9. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7465>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395–1403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Gartner. (2013). *Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda*. https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf
- Gartner. (2015). *Information Technology Glossary - Bimodal*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bimodal>
- Gaughan, D. (2016). *Use Bimodal and Pace-Layered IT Together to Deliver Digital Business Transformation*. <https://www.gartner.com/en/documents/3414217>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://www.jstor.org/stable/20159573>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Governo do Brasil. (2018). *Ministério da Agricultura e Pecuária - Câmaras Setoriais, Animais e Estimação. Mercado Pet - resultados 2018*. https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/animais-e-estimacao/2019/26deg-ro-1/14-10-ipb_mercado_pet_resultados_2018_draft2.pdf
- Guerra, R. M. de A., & Souza, I. L. C. (2022). Dimensions of Ambidexterity and Organizational Performance of Brazilian Exporting Companies. *Internext*, 17(3), 364–381. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.668>
- Gundogdu, M. C. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: a Multi-Concept Perspective. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 61–69. <https://doi.org/10.5195/emaj.2012.20>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209–220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>

- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). *It's not a Digital Transformation without a Digital Culture*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>
- Heyes, J., Joshi, M., & Gelders, R. (2024). *Case Study: Prioritization and Funding for Fusion Teams and Platforms*. Gartner, Inc. <https://www.gartner.com/en/documents/5604691>
- Horlach, B., Drews, P., & Schirmer, I. (2016). Bimodal IT: Business-IT alignment in the age of digital transformation. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, MKWI 2016*, 3, 1417–1428.
- Hunter, S. D. (2003). Information Technology, Organizational Learning, and the Market Value of the Firm. *Journal of Information Technology Theory and Application Information*, 5(1), 1–28. <https://aisel.aisnet.org/jitta/vol5/iss1/3>
- Iconfinder. (2023a). *Science & Technology Outline icon pack [Image]* (CC BY 3.0). <https://www.iconfinder.com/iconsets/science-technology-outline>
- Iconfinder. (2023b). *Virtual Reality icon pack [Image]* (CC BY 3.0). <https://www.iconfinder.com/iconsets/virtual-reality-81>
- Iconfinder. (2024). *Freemium Crafted Icon icons [Image]* (CC BY 3.0). <https://www.iconfinder.com/search/icons?family=freemium-crafted-icon>
- Instituto Pet Brasil. (2022). *Mercado pet brasileiro: como o amor pelos animais impulsiona os negócios*. <http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/amor-pelos-animais-impulsiona-os-negocios/>
- Kao, L.-J., Chiu, C.-C., Lin, H.-T., Hung, Y.-W., & Lu, C.-C. (2024). Unveiling the dimensions of digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business. *Journal of Business Research*, 176, 114595. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114595>
- Karrer, D., & Fleck, D. (2015). Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States. *Brazilian Administration Review*, 12(4), 365–383. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150029>

- Klein, H. K., & Myers, M. D. (2001). A Classification Scheme for Interpretive Research in Information Systems. In *Qualitative research in IS: issues and trends* (pp. 218–239). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-930708-06-8.ch009>
- Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business Value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23–39. <https://doi.org/10.17705/1jais.00147>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kronblad, C., Pregmark, J. E., & Berggren, R. (2023). Difficulties to digitalize: ambidexterity challenges in law firms. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 217–236. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2022-0120>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business and Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Leidner, D., & Mackay, J. (2008). How Incoming CIOs Transition into Their New Jobs. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 5. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol6/iss1/5/>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lima, D., Ramos, R. F., & Oliveira, P. M. (2024). Customer satisfaction in the pet food subscription-based online services. *Electronic Commerce Research*, 24, 745–769. <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09807-8>
- Liu, Q. R., Liu, J. M., & He, Z. P. (2023). Digital transformation ambidexterity and business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1402–1420. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0280>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4), 777–796. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

- March, J. G. (1995). The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination. *Organization*, 2(3–4), 427–440. <https://doi.org/10.1177/135050849523009>
- Meirelles, F. de S. (2023). Pesquisa do Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas. In *FGVcia - Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP): Vol. 34ª Edição*. <http://www.fgv.br/cia/pesquisa>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- Newtrade. (2019). Petz lança e-commerce com reconhecimento facial para cachorros. Newtrade - o Portal do Comércio. <https://newtrade.com.br/tecnologia/petz-lanca-e-commerce-com-reconhecimento-facial-para-cachorros/>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174, 114528. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>
- Pardini, D. J., Da Silva Júnior, A. B., Gonçalves, C. A., & De Melo, P. A. (2012). Redes de aprendizagem: uma proposta metodológica no ensino de acionistas e executivos. *Revista de Ciências Da Administração*, 14(33), 25–40. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p25>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research*, 6(2), 75–86. <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Rosa, P. R. da, Chardosin, F. Z., Alperstedt, G. D., & Feuerschütte, S. G. (2023). Estudo de caso e pesquisa-ação: semelhanças e distinções entre os métodos. *Revista de Ciências Da Administração*, 25(65), 1–17. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e80766>
- Rose, J., Jones, M., & Furneaux, B. (2016). An integrated model of innovation drivers for smaller software firms. *Information and Management*, 53(3), 307–323. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.10.005>

- Santos, E. A. dos, Lima, E., & Rodrigues, L. C. (2015). Aprendizagem Organizacional em Microempresas: seu Processo na Tomada de Decisão de Equipes de Direção. *Revista de Ciências Da Administração*, 17(43), 72–85. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n43p72>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Shen, S., Chen, O., Sun, J., Mok, L., Gao, A., & Wan, D. D. K. (2020). Coronavirus (COVID-19) Outbreak: Short- and Long-Term Actions for CIOs. *Gartner, March*, 1–15. <https://www.gartner.com/en/doc/720647-covid-19-outbreak-short-and-long-term-actions-for-cios>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), Article 5. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tuukkanen, V., Wolgö, E., & Rusu, L. (2022). Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company. *Procedia Computer Science*, 196, 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.066>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vonderau, P. (2019). The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. *Television and New Media*, 20(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/1527476417741200>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business School Press.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. de S. (2018). The Influences of Strategic Information Systems on the Relationship between Innovation and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 15(5), 444–459. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.3>

Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. de S. (2022). How can Strategy-as-Practice Enable Innovation under the Influence of Environmental Dynamism? *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), 200131. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200131.en>



▲ APENDICE A

Roteiro para a avaliação do caso estudado

1. Descrever as características institucionais da empresa, conforme itens abaixo, mas não se limitando a estes:
 - Modelo de negócio;
 - Principais linhas de produtos (bens e serviços);
 - Número de lojas físicas;
 - Quantidade de colaboradores;
 - Colaboradores na TI;
 - Número de clientes;
 - Tipos de canais de alcance do cliente;
 - Comércio eletrônico (e-commerce) - histórico e atual estágio;
 - Total ou % faturamento por canal;
 - % faturamento serviços de assinatura;
 - Orçamento da TI;
 - Receita e resultados do último ano;
 - Inovações e produtos digitais (evolução e entregas).
2. Descreva a estrutura da área de TI, seu organograma, papéis e responsabilidades, e outras informações relevantes a respeito do modelo e organização da TI.
3. O modelo da TI ambidestria tem sido aplicado à sua organização? Se sim, descreva como ela começou a ser empregada, e as vantagens e desvantagens do modelo, conforme sua experiência prática.
4. Descreva as principais unidades de negócio que se relacionam com a TI e/ou com função de *digital*, seus papéis e responsabilidades e como ocorre esse relacionamento (modelo, periodicidade, objetivos etc.).
5. Descreva o modelo de governança de TI aplicado, e detalhe as dimensões da governança: o foco (o que governar), o escopo (atores e *stakeholders*, quem governa), padrões de governança (como governar, mecanismos para a governança).
6. Como a inovação e a Transformação Digital (TD) vem sendo aplicadas na empresa? Se possível, indique números, apresentações etc. para auxiliar no entendimento do objetivo dos projetos, resultados pretendidos x obtidos. Indique e dê exemplos de projetos digitais ou inovadores de sucesso, bem como as lições aprendidas daqueles projetos que *não foram tão bem-sucedidos*.
7. Como o uso dos dados e a experiência do consumidor nos canais digitais tem retroalimentado a estratégia de negócio e digital, além de impulsionar os modelos de negócios da organização? Poderia dar exemplos de projetos e resultados relacionados ao tratamento de dados, e o impacto na experiência do usuário?

8. Quais são as principais vantagens e desafios no modelo de governança que a empresa possui implementados atualmente? Como eles têm sido endereçados e gerenciados para superar desafios ou maximizar resultados?
9. Como líder de sua organização, na sua compreensão, quais são os fatores mais relevantes para a promoção da TD?
10. Em qual nível de maturidade de TD você entende que a sua organização está atualmente posicionada?



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	28-05-2024
Aprovado em:	21-05-2025
Publicado em:	11-09-2025