

Transformação digital das empresas de varejo no contexto da pandemia de COVID-19

Autores: Lopes Da Silva, Wagner; Serafim Da Silva, Vitoria Maria*; Biiher Collar, Vitória Yulia; Zawislak, Paulo Antonio; Maciel, Fernanda

Contacto: *vitoriamaria33@gmail.com

País: Brasil

Resumo

O mundo viveu um período turbulento devido à crise global de saúde pública causada pela pandemia de COVID-19, o que impactou, sem dúvida, no desempenho das empresas e dos mercados como um todo, resultando numa série de mudanças nos hábitos de consumo e nos modos de produção e venda. No setor varejista brasileiro foi percebido que a estratégia de digitalizar a loja e os canais de vendas foi a alternativa adotada para superar a suspensão das atividades comerciais na forma presencial em virtude do período de isolamento social. Assim, questiona-se: como a pandemia de COVID-19 afetou a transformação digital das empresas do varejo brasileiro? Objetivando investigar os efeitos da pandemia de COVID-19 na transformação digital das empresas do varejo brasileiro e tendo como desdobramentos a) identificar o processo de digitalização de empresas varejistas no Brasil; b) identificar os elementos determinantes nos seus processos de digitalização; e c) descrever a influência da pandemia de COVID-19 na agenda de transformação digital dessas empresas, utilizou-se uma metodologia qualitativa, composta por entrevistas a grandes varejistas do Brasil, cujos discursos foram tratados por meio de análise de conteúdo. Os resultados permitem constatar que houve uma aceleração da transformação digital das empresas, marcada pela perspectiva da omnicanalidade, pela participação do board cada vez mais ativa, pelo aumento de investimento nas áreas de tecnologia e pela presença da cultura como determinante no processo de digitalização das empresas.

Palavras-chave: transformação digital; digitalização; varejo; pandemia de COVID-19; inovação.

1. Introdução

O mundo viveu um período turbulento devido à crise global de saúde pública causada pela pandemia de COVID-19 (OMS, 2020). Este fato impactou, sem dúvida, o desempenho das empresas e dos mercados como um todo, resultando numa série de mudanças nos hábitos de consumo e, em paralelo, nos modos de produção e venda.

No setor varejista muitas empresas adotaram os canais digitais como estratégia para superar a crise. De acordo com levantamento da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC (2020), houve aceleração do comportamento de consumo digital durante o período de suspensão mais acentuada das atividades presenciais. Os consumidores relataram usar cada vez mais o celular para fazer compras online, e essa relação ocorre, principalmente, por meio de aplicativos; também aumentou a preferência dos consumidores pelo uso de aplicativos como forma de pagamento. Além disso, vale destacar a nova modalidade de transferência instantânea criada pelo Banco Central do Brasil, o PIX, que veio simplificar transações financeiras.

Muito embora a transformação digital fosse apontada, como um imperativo estratégico nas agendas das lideranças empresariais mesmo antes da pandemia (Fitzgerald et al., 2014; Hess et al., 2016; Singh and Hess, 2017), percebe-se que no momento de crise a temática ganhou ênfase. Diante do exposto, questio-

na-se: Como a pandemia de COVID-19 afetou a transformação digital das empresas varejistas no Brasil? Para responder à questão, buscou-se: a) identificar o processo de digitalização de empresas varejistas no Brasil; b) Identificar os elementos determinantes nos seus processos de digitalização; c) Descrever a influência da pandemia de COVID-19 na agenda de transformação digital dessas empresas.

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo apresenta uma revisão de literatura sobre transformação digital e nos principais itens que norteiam esse processo. Foram realizadas entrevistas com gestores da pauta de transformação digital de nove grandes varejistas do Brasil de diferentes segmentos. O tratamento dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, sendo contempladas as categorias analíticas: estratégia, cultura, modelo de negócio, comportamento do consumidor e pandemia de COVID-19.

2. Transformação digital

A transformação digital é, em certa medida, a resposta das empresas incumbentes aos novos padrões de consumo exigidos por um consumidor mais conectado e com maior conhecimento e domínio da tecnologia. Diante desse contexto, discutiremos nas subseções seguintes os pilares da transformação digital, como essa agenda acontece dentro da organização em termos de estratégia, governança e cultura, bem como a sua relação com a criação de novos modelos de negócio.

2.1. Bases da transformação digital

A revolução digital tem gerado profundas transformações em negócios de diferentes setores. A diminuição do custo de acesso à tecnologia e a popularização dos dispositivos móveis, somado à introdução de novas tecnologias disruptivas - como big data, inteligência artificial, cloud computing, machine learning e internet das coisas – vem impactando fortemente a dinâmica dos negócios (Iansiti & Lakhani, 2014; Ng & Wakenshaw, 2017), em especial em organização pré-digitais.

A tecnologia possibilitou o redesenho e automação de processos na busca de maior eficiência interna, tornando essa pauta também central na discussão de transformação digital. Segundo Parviainen et al. (2017), a eficiência interna inclui maior eficiência, qualidade e consistência dos processos de negócios por meio da eliminação de etapas manuais e obtenção de maior precisão. Loonam et al. (2018) complementam e afirmam que as organizações que constroem, de forma bem sucedida, uma visão que alinha integração dos processos de negócio com oportunidades externas de tecnologias digitais terá significativas vantagens estratégicas dentro de seus respectivos mercados.

Além disso, o comportamento de consumo está mudando como resposta à revolução digital e as empresas, cada vez mais, têm à sua disposição tecnologias poderosas para interagir diretamente com os clientes, coletar informações sobre eles, bem como criar ofertas adaptadas e personalizadas (Rust et. al, 2010). Com a ajuda de novas ferramentas de pesquisa e mídia social, os consumidores se tornaram mais informados, capacitados, conectados e ativos (Lamberton & Stephen, 2016; Verhoef et al., 2017), o que tem instigado as organizações a repensar o relacionamento com esses clientes e a buscar novos modelos que ajudem no engajamento e na criação de melhores experiências de consumo.

2.2. Modelo de negócio digital

Com a transformação digital, surgiu uma ampla gama de alternativas para as empresas interagirem com os clientes, o que tem levado a inovações também em seus modelos de negócio (Aspara, 2013). Essas inovações desafiam as organizações tradicionais uma vez que a experimentação de novos modelos exige tes-

tes e interações entre operações, engenharia, marketing, vendas e finanças, o que pode levar a conflitos com algumas ou todas essas áreas (Chesbrough, 2010).

A digitalização do modelo de negócio está relacionada com aspectos individuais do próprio modelo de negócio, cadeias de valor agregado, bem como a rede de diferentes atores em uma rede de valor agregado (Schallmo et al., 2017). Segundo Weill e Woerner (2013), à medida que os negócios se movem cada vez mais do mundo físico do "lugar" para o mundo digital do "espaço", as empresas precisam fortalecer seus modelos de negócios digitais. Nesse sentido, empresas com um plano coeso para integrar os componentes digitais e físicos das operações poderão transformar com sucesso seus modelos de negócios (Berman, 2012). Especialmente no varejo, essa integração entre físico e digital é um aspecto central da transformação digital. Com a tecnologia, foram introduzidos novos canais de venda e modelos de negócio e, mais recentemente, o conceito de loja "figital".

2.3. Estratégia e organização

Rogers (2016) afirma que a transformação digital não é sobre atualização tecnológica, mas sim sobre estratégia. Para Warner and Wäger (2019), trata-se de um processo contínuo de renovação estratégica que se utiliza dos avanços em tecnologias digitais para construir capacidades que atualizam ou substituem o modelo de negócio, a abordagem colaborativa e a cultura de uma organização. Por isso a transformação digital deve ser considerada como pauta estratégica que precisa estar na agenda do CEO cujo apoio será essencial, uma vez que essa pauta afeta toda a empresa e, portanto, pode gerar resistência em diferentes áreas da organização (Matt et al. 2015).

Um processo de transformação digital bem sucedido pode representar oportunidade para ganhos de vantagem competitiva. Melhorias em eficiência interna, novas oportunidades de negócios e mudanças disruptivas nas funções de negócios são benefícios potenciais (Parviainen et al., 2017), bem como manutenção e aumento da participação de mercado e melhoria na qualidade de serviço (Ferreira, 2019).

Sendo um processo que envolve profunda mudança na organização, a transformação digital tem relação próxima com a cultura organizacional (Burchardt & Maisch, 2019), que pode atuar tanto como facilitadora quanto como barreira interna. Assim, é importante que a organização tenha clareza se a cultura atual está aderente à transformação proposta e se o conjunto de habilidades e competências dos colaboradores e liderança (Porfírio, 2021) é suficiente para suportar a jornada de transformação. Traços culturais como experimentação e velocidade, abertura ao risco, colaboração e tomada de decisão baseada em dados estão entre os constantemente cultivados por empresas em maturação digital (Kane et al., 2016).

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvendo o tema da transformação digital, do ponto de vista do contexto do varejo no Brasil. Os dados foram coletados por entrevistas com roteiros semiestruturados com gestores de nove grandes varejistas brasileiras, dos segmentos de moda, vestuário e calçados; hipermercados e supermercados; farmacêutico e varejo multiespecializado.

A escolha pelas empresas entrevistadas se deu com base na divisão estabelecida pelo IBGE (2020) das divisões de varejo: comércio varejista multiespecializado (ou não especializado); comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo (hipermercado) e comércio varejista de produtos farmacêuticos. As categorias de: combustíveis para veículos automotores; material de construção e equipamentos de informática não foram abordadas neste estudo. A escolha das empresas de cada divisão se deu por critérios

como: faturamento, abrangência de mercado e relevância no cenário de transformação digital brasileiro. A escolha das empresas entrevistadas é justificada pela relevância, representatividade e abrangência de mercado nos segmentos que atuam no varejo brasileiro, conforme se A escolha das empresas entrevistadas é justificada pela relevância, representatividade e abrangência de mercado nos segmentos que atuam no varejo brasileiro, conforme se apresenta na Tabela 1.

TABELA 1. Perfil da amostra

Empresa	Segmento	Data de fundação	Nº funcionários	Nº de PDVs	Faturamento 2019	Tipo de empresa	Abrangência de mercado
E1	Varejo multiespecializado	1967	6.000	362	R\$1.5 bi	S.A	Nacional
E2	Tecido, vestuário e calçados	2000	2.200	229	R\$395 mi	S.A	Nacional
E3	Varejo multiespecializado	1957	26.400	1.113	R\$34 bi	S.A	Nacional
E4	Varejo multiespecializado	1960	2.750	160	R\$1.2 bi	Familiar	Regional
E5	Hipermercado	1935	14.000	36	R\$ 6bi	Familiar	Nacional
E6	Tecido, vestuário e calçados	1972	2.000	3.000	R\$2 bi	S.A	Internacional
E7	Artigos farmacêuticos	1981	19.000	1.150	R\$ 6bi	Familiar	Nacional
E8	Artigos farmacêuticos	1973	6.000	450	R\$2.3 bi	Familiar	Nacional
E9	Tecido, vestuário e calçados	1880	6.000	650	R\$1.8 bi	S.A	Internacional
E10	Hipermercado	1948	109.000	1.070	R\$ 61,5 bi	S.A	Internacional
E11	Hipermercado	1960	80.000	700	R\$ 62 bi	SA	Internacional

Fonte: Elaboração dos autores.

As entrevistas ocorreram por videoconferências no mês de agosto de 2020 e totalizaram, aproximadamente, dezesseis horas de conversa. Para o tratamento das informações obtidas nas entrevistas, foi realizada a transcrição das mesmas, seguida de análise de conteúdo, na qual foram contempladas as categorias analíticas demonstradas na Tabela 2.

TABELA 2. Dimensões de análise

Categorias analíticas	Autores
Tecnologia	(Iansiti e Lakhani, 2014; Ng e Wakenshaw, 2017)
Estratégia	(Matt et al., 2015; Hess et al., 2016; Warner e
Cultura	(Porfirio, 2021; Burchardt e Maisch, 2019; Kane,
Modelo de negócio	(Schallmo al., 2017; Weill e Woerner, 2013; Berman,
Comportamento do	(Verhoef, 2015; Rust et. al, 2010)
COVID-19	(OMS, 2020)

Fonte: Elaboração dos autores.

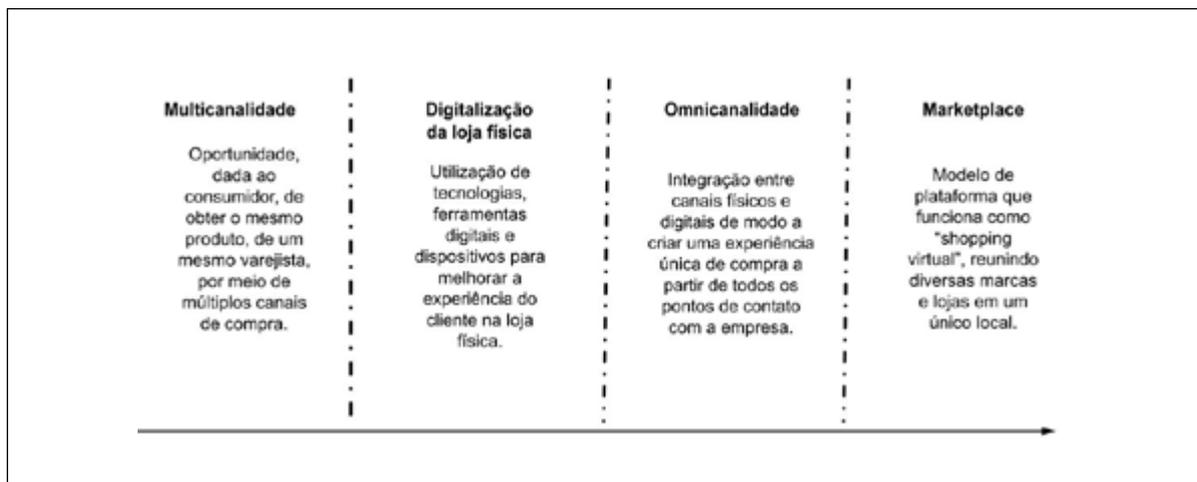
4. Resultados e discussão

Com base nas informações coletadas, é possível constatar que o processo de transformação digital não aconteceu de maneira homogênea nas varejistas brasileiras. Fatores como segmento de mercado e influência de um líder, e cultura organizacional afetam o nível de aderência ao digital nas empresas.

4.1. A digitalização das varejistas brasileiras

Uma vez que a transformação digital do varejo está muito próxima à integração de canais e digitalização de lojas físicas, é importante uma análise da evolução da jornada de canais das empresas varejistas. A trajetória padrão identificada na maioria das empresas analisadas compreende as etapas de: multicanalidade, digitalização da loja física, omnicanalidade e marketplace, conforme Figura 1.

FIGURA 1. Evolução da Jornada de Canais



Fonte: Elaboração dos autores.

Atualmente, as empresas entrevistadas apresentam um panorama de canais de venda descrito na Tabela 3: Loja física, e-commerce, televendas, aplicativo, WhatsApp e marketplace. Percebe-se que há abrangência das entrevistadas até o canal de WhatsApp. Já o marketplace, embora seja pouco difundido no total da amostra, é relatado pelas empresas como sendo o próximo passo.

TABELA 3. Perspectiva dos Canais de Venda

Empresa	Loja Física	E-commerce (criação)	Televendas	App	Whatsapp	Marketplace
E1	Sim	Sim (2019)	Sim	Sim	Sim	Não
E2	Sim	Sim (2019)	Não	Sim	Sim	Não
E3	Sim	Sim (2000)	Não	Sim	Não	Sim
E4	Sim	Sim (2011)	Sim	Sim	Sim	Não
E5	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
E6	Sim	Sim (2011)	Sim	Sim	Sim	Não
E7	Sim	Sim (2020)	Sim	Sim	Não	Não
E8	Sim	Sim (1998)	Sim	Sim	Não	Não
E9	Sim	Sim (2010)	Não	Não	Sim	Não
E10	Sim	Sim (1995)	Não	Sim	Não	Não
A11	Sim	Sim (2016)	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração dos autores.

No que se refere a termos estruturais, a transformação digital está muito conectada às áreas de operações e varejo, conforme demonstra a tabela 4, e somente em um dos casos foi identificado o CIO à frente da pauta, o que denota o caráter de negócio, e não meramente tecnológico, dessa agenda. No entanto, a ausência de posições executivas exclusivamente focadas nesse desafio indica que o tema ainda tem espaço de crescimento nas empresas.

TABELA 4. Panorama da Transformação Digital

Empresa	Envolvimento do board	Área específica	Criação da área	Nome da área	Escopo da área	Reporte direto da área	Responsável final pelo tema
E1	Alto	Sim	2020	Gerência de Inovação Digital	Comercial e Operações	Dir. Comercial e Dir. de Operações	Dir. Comercial e Dir. de Operações
E2	Alto	Não	-	-	-	-	Dir. Comercial
E3	Alto	Não	-	-	-	-	CEO
E4	Alto	Não	-	-	-	-	Dir. de Vendas e Marketing
E5	Alto	Sim	2020	Área de Serviços Digitais	Projetos de digitalização, tecnologia e inovação para o grupo	CEO	CIO e um dos acionistas
E6	Alto	Sim	2018	Diretoria Executiva de Trans. Digital	E-commerce (integração de canais), TI, CRM e Inovação	CEO	CDO
E7	Alto	Sim	2020	Diretoria de Digital	Canais de vendas digitais, experiência do cliente (SAC) e redes sociais	VP Operações e Digital	VP Operações e Digital
E8	Alto	Sim	2010	Gerência Executiva de E-commerce e Digital	Canais digitais, logísticas do varejo e SAC	Dir. de Operações	Dir. Executivo
E9	Alto	Sim	2014	Gerência de Inovação	E-commerce e canais Omnichannel.	CEO	Gerente de Transformação Digital
E10	Alto	Sim	2018	Diretoria de Digital	E-commerce, Inovação, Digital, Design, Marketing e Fidelidade	CEO	CDO
E11	Médio	Sim	2018	Diretoria eBusiness	E-commerce, TI, Marketing, CRM, Inovação	CEO	VP eBusiness

Fonte: Elaboração dos autores.

4.2. Estratégias, organização e governança

Percebeu-se que organizações em estágio mais avançado de digitalização possuem uma estratégia clara de transformação digital que está fortemente atrelada à estratégia do negócio, com a presença de *roadmaps* de curto e médio prazo bem definidos para tais ações. Em relação ao engajamento das lideranças, ficou claro, pelas entrevistas, que a pauta de transformação digital tem espaço e prioridade na agenda das principais lideranças das empresas varejistas brasileiras, o que confirma sua posição de imperativo estratégico nas agendas das lideranças empresariais (Fitzgerald et al., 2014; Hess et al., 2016; Singh & Hedd, 2017), mesmo antes da pandemia de COVID-19. Somente em uma das empresas analisadas o engajamento da diretoria não era alto antes da pandemia, porém tornou-se com a pressão por uma maior atuação no digital decorrente do fechamento do varejo físico.

É muito grande o engajamento [com o *board*] e esse foi um dos motivos que me trouxe para cá porque realmente as pessoas aqui elas acreditam nisso [digitalização] elas esperam isso e sentiram uma carência disso [transformação digital], pois a empresa estava muito afastada de qualquer projeto mais inovador. (E7)

Em alguns casos, foi mencionado, inclusive, a discussão dessa agenda em nível de conselho de administração, contando com a participação de conselheiros externos com forte experiência no digital. Esse engajamento do board da empresa se deu ao fato também de cada vez mais empresas atenderem em diversos canais, provocando as organizações a discutir o tema almejando não só maior faturamento como também visibilidade de marca. O atendimento multicanal foi um movimento importante para o comércio eletrônico, mas hoje discute-se algo mais avançado: integração. Assim, a omnicanalidade emerge como uma evolução da estratégia multicanal, tornando o mundo um grande showroom sem paredes à medida que as distinções entre ambiente físico e online desaparecem.

Notoriamente, a pandemia de COVID-19 impactou o planejamento das empresas, os *roadmaps* de curto e médio prazo, antecipou e acelerou algumas medidas.

...o nosso plano [de transformação digital] é um plano de 3 anos, porém a granularidade dele está no universo muito mais curto de 12 a 24 meses, onde tem os grandes entregáveis. Quando ocorreu a pandemia eu redesenhei o que era prioridade e a ordem dos fatores do que nós colocaríamos de pé dentro desse plano, então eu entendi que o ambiente mudou e a gente precisava se reinventar em termos de soluções e de ferramentas. (E4)

Em empresas que se encontram em um estágio inicial de digitalização, percebe-se a existência de uma estratégia de transformação digital, mas que ainda não está tão atrelada à estratégia do negócio em si. Ainda, naquelas empresas que iniciaram de forma estruturada sua jornada digital por conta da pandemia de COVID-19, notou-se que a estratégia de transformação digital ainda não estava tão clara ou encontrava-se em processo de construção e consolidação.

4.3. Tecnologia

A estrutura de dados que suporta a jornada de transformação digital da empresa, com informações em tempo real sobre os pontos de venda, perfil do consumidor e comportamento de compra.

Nós estamos com dois projetos muito importantes de inteligência artificial, projetos grandes que devem mudar a forma como a companhia atua [...] agora uma parte que é estrutural que está sendo construída é um chassi de dados, um *Data Lake*. (E7)

Empoderar o vendedor com ferramentas digitais e incorporar tecnologia à loja física é outra etapa importante identificada no *roadmap* de transformação digital e na evolução dos canais das empresas analisadas, conforme fala dos entrevistados. Ao fazer isso, elas conseguem maior rapidez e eficiência no atendimento, melhor controle e rastreabilidade de processos e produtos, bem como proporcionar uma melhor experiência de consumo. A digitalização da loja física é também condição necessária para geração de dados fundamentais para orientar a tomada de decisão do varejista, o que representa um dos pilares importantes da transformação digital. Sobretudo, uma das maiores preocupações estava em acelerar a digitalização optando por tecnologias e canais de venda online que proporcionam melhores experiências de consumo aos clientes, considerando também o nível de aptidão desses clientes com canais digitais.

A gente conseguiu se reinventar, conseguiu vender, seja indo na casa das pessoas, através de whatsapp, seja incentivando um pouco a venda pelo site, mas o que funcionou mesmo foi a venda pelo whatsapp. (E4)

A gente estava desenvolvendo uma plataforma de moda e essa previa que em um ano ela estivesse totalmente focada nas marcas próprias, porém entendendo o que o momento do varejo seria mais sensível a gente decidiu antecipar, operando no modelo de *marketplace*. (E6)

Pode-se perceber que despontam como tecnologias adotadas para essa interação, em grande medida o Whatsapp, seguido por e-Commerce, marketplace e aplicativos próprios.

4.4. Comportamento do consumidor

No que diz respeito ao CRM (Customer Relationship Management), a transformação digital envolve e objetiva a melhor entrega de valor para o cliente. Quanto mais essas áreas estiverem engajadas em conjunto com a visão de melhor atender o consumidor, mais o uso do digital será necessário.

A omnicanalidade representa o poder de relacionamento que a empresa tem com seu cliente, estando presente na vida do mesmo em diversos momentos e lugares. A ideia e a importância em usar as ferramentas de omnichannel estiveram presentes em todas as entrevistas e cada empresa, com suas particularidades, está em um momento diferente da implantação e uso da mesma.

As linhas vão ficar misturadas entre um canal e outro [...] Isso vai acontecer, é inevitável e isso vai gerar uma "teia de controle" você tem que estar no centro e é através disso que a gente toma por base, realmente a experiência e satisfação do cliente. (E6)

O comportamento de consumo sofreu muitas mudanças devido a pandemia de COVID-19, principalmente em função das determinações governamentais pelo isolamento social e em função disso, torna-se necessário expor e discutir sobre o tema. De acordo com o SBCV (2020), os consumidores passaram a utilizar mais o celular para realizar compras online e cerca de 8% compraram online pela primeira vez. Além das alterações na forma de comprar, as implicações das medidas sanitárias também repercutiram no comportamento do consumidor, o que acaba direcionando o portfólio de produtos.

4.5. Cultura organizacional

Ficou claro no discurso dos entrevistados que pontos relacionados com a cultura organizacional como a influência do CEO na jornada, a participação de stakeholders externos, abordagens colaborativas dentro e fora das companhias e a utilização de métodos ágeis, principalmente na área de tecnologia de informação, são importantes para o desenvolvimento de uma cultura digital.

Foi todo um trabalho de transformação cultural muito forte construção de time, e compartilhar hoje digo assim "ó" não temos na empresa um trabalho de cinco anos, mas te digo assim hoje transformou muito empresa hoje é muito colaborativa: Vamos fazer tal coisa? vamos. E então se reúne todo mundo, bem dinâmico não existem mais barreiras. (E1)

Pode-se perceber que a cultura é um importante aspecto a ser avaliado, uma vez que as empresas que mais utilizam métodos ágeis, ou já tem domínio das abordagens colaborativas, estão à frente no processo de transformação digital. Muitas das empresas ainda estão no início da jornada de transformação digital que normalmente é motivada por pressões de mercado, ou seja, forças exógenas, o que dificulta a mobilização da cultura em direção ao digital. Quando a transformação digital ocorre de dentro para fora, partindo de um líder executivo entusiasta da pauta, por exemplo, nota-se uma maior aderência cultural. É importante mencionar que os entrevistados, de modo geral, têm a consciência de que não se muda cultura no curto prazo. Sendo assim, organizações que já tem traços culturais que favorecem o digital, como experimentação e abertura ao risco (KANE et al., 2016) estão um passo à frente.

4.6. Modelo de negócio

Corroborando com a afirmação de Cervieri Júnior *et al.* (2015), o discurso das empresas se apresenta com a ideia de um ambiente “fígital” (físico e digital), caracterizando assim um novo modelo de negócios onde o cliente omnichannel transita entre os dois ambientes muitas vezes ao mesmo tempo. A transformação digital no varejo brasileiro indica que o consumidor vai requerer um atendimento cada vez mais omni, e as empresas, através dos dados obtidos através do uso da tecnologia serão capazes de atender. Percebe-se que o contexto da omnicanalidade, também exerce efeitos sobre o modelo de negócio do varejo, o que pressupõe uma reflexão sobre o papel de cada elo da cadeia.

[o digital] tem afetado primeiro a maneira de fazer as coisas como eu falei a questão dos dados das clientes de maneira de ser mais eficiente mas tem feito o retrato de fato isso o modelo de negócio em si porque como eu falei com a gente com cliente no centro A gente busca entregar a melhor experiência através de qualquer canal. (E6)

No contexto da pandemia de COVID-19, os relatos demonstraram a necessidade da aceleração da convergência entre os canais físicos e digitais na perspectiva da omnicanalidade. Os varejistas, que já tinham essa percepção, agora, devido a pandemia, intensificam seus esforços para permitir experiências de consumo nas mais diversas modalidades e tentam explorar as inúmeras possibilidades de ampliar sua atuação. Um exemplo disso é o desenvolvimento de plataformas de e-Commerce e de marketplace, onde é possível diversificar o portfólio de produtos por meio da conexão por parceiros externos. Todavia, é importante sinalizar que, mesmo que o cenário se voltar para uma integração entre canais, ainda é notório o peso do canal físico.

O vendedor vai poder vender da indústria Y que fica lá no norte do Brasil para entregar o produto que não está, necessariamente, no nosso mix de produtos, entendeu?! Estoque infinito. (E3)

Eu acho que isso ajudou a deixar o consumidor mais preparado para múltiplos canais, mas o futuro tem muita especulação e pouca verdade e certeza, o meio físico não vai acabar. (E9)

5. Considerações finais

Em face do exposto, é possível entender os desafios que a agenda de digitalização no varejo brasileiro ainda apresenta. Primeiramente, destaca-se a heterogeneidade quanto às jornadas de transformação digital

do varejo brasileiro, sendo, para a maioria, um processo incipiente que foi, consideravelmente, alavancado em virtude da pandemia de COVID-19, dadas as restrições impostas ao varejo físico.

Assim, a necessidade de desenvolver outros canais para atendimento dos consumidores, evidenciada pelo contexto pandêmico, colocou a pauta de transformação digital como prioridade no itinerário das empresas. Para tanto, fatores como a aderência da cultura organizacional, o engajamento do board da empresa e o comportamento do consumidor, foram, recorrentemente, apontados como elementos desafiadores e determinantes na definição de estratégias direcionadas a esse processo.

Além disso, pode-se perceber que a concepção de transformação digital abordada pelos varejistas está fortemente atrelada à estratégia de omnicanalidade, no intuito de proporcionar ao cliente experiências de consumo diversas e acessíveis e que prezam pela convergência entre canais. Vale ressaltar que a expectativa dos varejistas pelo retorno do canal físico se manifestou de forma elevada e suas estratégias denotam a intenção de, através dos meios digitais, promover o espaço físico, caracterizando o que se chamou de ambiente “fígital”.

Para estudos futuros, sugerimos uma abordagem do tema com o ponto de vista de outros atores do processo de transformação digital. Além disso, pode-se discutir a continuidade da evolução de canais do varejo, com utilização do recente conceito de ecossistema digital e definir em que grau de digitalização o varejo brasileiro encontra-se.

Referências bibliográficas

- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: the case of Nokia. *Long Range Plan*, 46(6), 459–474.
- Bagatini, F. Z., Laimer, C. G. (2019). *O Contexto do E-commerce no Brasil: Análise do Desempenho do Varejo Online no Período de 2003 a 2018*. 13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: “After COVID-19: Building Purpose through Stakeholders in Retailing”.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Bronholo, E. F. (2018). *Proposta de Contribuição para a Gestão Omnicanal no Varejo Brasileiro*. Fundação Getulio Vargas.
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112–117.
- Cervieri Júnior, O. et al. (2015). Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, (42), 131-166.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2018). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363;
- Ferreira, J.J.M., Fernandes, C.I., Ferreira, F.A.F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and performance. *J. Bus. Res.*, 101, 583–590.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Manag. Rev.*, 55(2), 1.
- Gartner Inc. (2013). *Gartner says the internet of things installed base will grow to 26 billion units by 2020* [acessado em 1 de maio de 2014]. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073>

- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).
- Gil, A. C. (1991). Técnicas de pesquisa em economia. Atlas.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Nordfalt, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1) 1–6.
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Rodrigues, G. P. de A., Santos, L. O. C. dos. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), Article 6.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (s.f.). Comissão Nacional de Classificação. <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=divisao&tipo=cnae&versao=10&divisao=47>
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1–25.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Martins, H., Dias, B. Y., Castilho, P., & Leite, D. (2019). *Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país*. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil#>
- McKinsey & Company (s.f.). *Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país 2018-2019*. McKinsey Brasil.
- Ng, I. C. L., & Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The internet-of-things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–21.
- OMS Organização Mundial da Saúde (2020). *Overview of public health and social measures in the context of COVID-19, WHO/2019-nCoV/PHSM_Overview/2020*. Acesso em 28/02/2021.
- Panetta, K in Gartner Inc. (2016). *10 Management Techniques from Born-Digital Companies* [acessado em 15 de agosto de 2020]. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/10-management-techniques-from-born-digital-companies/>
- 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.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.
- Porfírio, J., Carrilho, T., Felício, J. Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.

- PWC (s.f.). *Lessons from digital leaders 10 attributes driving stronger performance*. Global Digital IQ® Survey September 2015.
- Rebello, F. (2017). O impacto da transformação digital nas organizações: Marketing digital e consumidor. Em L. M. Romero-Rodríguez, & L. Mañas Viniegra (Eds.), *Comunicación institucional en el ecosistema digital: Una visión desde las organizaciones* (pp. 174-191). Editorial Egregius. Disponível no Repositório UPT. <http://hdl.handle.net/11328/2265>
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Rust, R. T., Moorman, C. & Bhalla, G. (2010). *Rethinking Marketing*. *Harvard Business Review*, 88(1), 94-101.
- Schallmo, D., Williams, C.A., Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap. *Int. J. Innov. Manag.*, 21.
- SEBRAE (s.f.). *Pequenos Negócios em Números*. <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Singh, A. & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), Article 5
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Faban, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Warner, K. S.R. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Weill, P. & Woerner, S.L. (2013). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag. Rev.*, 54(3), 71.