



DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO TRADICIONAL – UM ESTUDO DE CASO DE UMA GRANDE VAREJISTA SEDIADA EM PASSO FUNDO/RS

RAFAEL DESCONSI, FERNANDA LAZZARI, JULIA HOFFMANN, MARIA EDUARDA BAGGIO

RESUMO

O presente artigo investiga os desafios enfrentados por uma grande varejista de Passo Fundo., uma varejista tradicional com mais de sete décadas de atuação, no contexto da transformação digital do varejo. Analisa-se a dificuldade da empresa em expandir suas vendas online, a ameaça competitiva imposta por grandes marketplaces como Shein, Shopee, Mercado Livre e Amazon, a lentidão na implementação de projetos de tecnologia da informação (TI) para alavancar vendas no formato híbrido, e o comodismo gerado pelo sucesso das lojas físicas, que, embora rentáveis, enfrentam um futuro incerto. Por meio de uma revisão bibliográfica aprofundada e análise documental, o estudo busca identificar os principais obstáculos e propor reflexões estratégicas para a adaptação e o fortalecimento do modelo de negócio da Grande varejista S.A. na era digital. Conclui-se que a integração fluida entre os canais físico e online, o investimento acelerado em TI, a adoção de metodologias ágeis e a busca por diferenciação são imperativos para a sustentabilidade e o crescimento da empresa em um cenário de varejo cada vez mais híbrido e competitivo.

Palavras-chave: Varejo, Transformação Digital, E-commerce, Marketplaces, Grande varejista S.A., Shein, Shopee, Mercado Livre, Amazon, TI no Varejo, Omnichannel.

1. INTRODUÇÃO

O século XXI tem sido marcado por uma revolução sem precedentes no setor varejista, impulsionada pela rápida evolução tecnológica, pela crescente digitalização da sociedade e pela consolidação de modelos de negócios disruptivos. O varejo tradicional, historicamente sustentado por lojas físicas, encontra-se diante de um cenário de transformação constante, em que a adaptação e a inovação se tornaram requisitos indispensáveis à sobrevivência e ao crescimento. Kotler e Keller (2016) destacam que, no mercado moderno, não basta compreender as necessidades do consumidor: é fundamental antecipar tendências e responder proativamente às mudanças tecnológicas e comportamentais.

No Brasil, esse movimento é evidenciado pelo crescimento acelerado do comércio eletrônico, que já representa parcela significativa do faturamento do setor e desafia a hegemonia do varejo físico (Ebit|Nielsen, 2022). Empresas tradicionais enfrentam dificuldades em acompanhar esse ritmo, especialmente quando não conseguem alinhar suas estratégias digitais às expectativas do consumidor contemporâneo, que valoriza conveniência, personalização e integração entre canais (McKinsey & Company, 2021).

A Grande Varejista S.A., com mais de sete décadas de atuação e forte presença no sul do país, exemplifica os dilemas dessa transição. Apesar de sua sólida rede de lojas físicas e do reconhecimento construído ao longo dos anos, sua plataforma de e-commerce própria, a GVT Store, não atingiu os resultados esperados, revelando que a simples presença digital não garante sucesso (Deloitte, 2020). Essa dificuldade é agravada pela ascensão de marketplaces globais como Amazon, Mercado Livre, Shopee e Shein, que redefinem padrões de competitividade com preços acessíveis, logística eficiente e uma ampla variedade de produtos (Accenture, 2021; Forbes, 2023).



Além da pressão competitiva, a lentidão na implementação de projetos de tecnologia da informação (TI) e a resistência à mudança cultural representam obstáculos críticos à transformação digital. Empresas de estrutura tradicional, como a Grande Varejista S.A., enfrentam desafios relacionados à infraestrutura defasada, à gestão centralizada e à escassez de investimentos em inovação, fatores que comprometem a integração omnichannel e a personalização da experiência de compra (Chui, Manyika & Miremadi, 2015; Software Express, 2023).

Por fim, o apego ao modelo físico, ainda considerado seguro pela trajetória de bons resultados, pode se transformar em um risco estratégico. O consumidor atual espera experiências fluidas e híbridas, transitando entre canais digitais e presenciais com naturalidade (Nuvemshop, 2025). Nesse sentido, a falta de adaptação ameaça não apenas a expansão, mas também a própria sustentabilidade do negócio (Sebrae, s.d.).

Diante desse contexto, este artigo analisa os principais desafios da Grande Varejista S.A. no processo de transformação digital, com enfoque na dificuldade de expansão das vendas online, na concorrência com marketplaces, na lentidão de projetos de TI e no comodismo em relação ao varejo físico. Busca-se não apenas diagnosticar os entraves, mas também propor reflexões e caminhos estratégicos que permitam às empresas tradicionais navegar com sucesso na era digital, garantindo competitividade e crescimento em um ambiente cada vez mais interconectado.

Tabela 1- Síntese dos principais desafios e recomendações estratégicas para a Grande Varejista S.A.

Categoria	Desafios Identificados	Recomendações Estratégicas
Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Lentidão em projetos de TI - Estrutura tradicional e resistência cultural - Comodismo com lojas físicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar metodologias ágeis em TI - Investir em capacitação digital da equipe - Reposicionar lojas físicas como hubs de experiência
Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de marketplaces (Amazon, Shopee, Shein, Mercado Livre) - Pressão por preços baixos e logística rápida 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar em diferenciação por qualidade, nichos e relacionamento - Firmar parcerias estratégicas com fornecedores e plataformas digitais
Vendas Online	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo crescimento da GVT Store - Dificuldade em atrair e reter clientes digitais 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer o marketing digital e campanhas omnichannel - Oferecer programas de fidelidade integrados
Experiência do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração entre canais físico e digital - Jornada de compra fragmentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar plataforma omnichannel robusta - Personalizar a experiência de compra com uso de dados e IA

Fonte: elaborado pelo autor (2025).



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação Digital no Varejo

A transformação digital tem se consolidado como uma das principais forças de mudança no varejo mundial, impactando diretamente modelos de negócio tradicionais como o da Grande varejista S.A. Kotler e Keller (2016) destacam que a compreensão do consumidor e a antecipação de tendências são imperativos para a competitividade. No contexto varejista, isso significa repensar processos, canais de venda e estratégias de relacionamento. O consumidor moderno não se limita mais ao espaço físico; ele demanda conveniência, agilidade e integração entre canais.

Segundo Deloitte (2020), a digitalização não deve ser entendida apenas como adoção de novas ferramentas, mas como uma transformação cultural e estratégica que permeia toda a organização. Para empresas tradicionais, como a Grande varejista, a digitalização representa tanto desafios quanto oportunidades. A mera presença online não é suficiente; é preciso investir em tecnologia, processos e competências digitais para alcançar resultados sustentáveis.

Verhoef, Kannan e Inman (2015) enfatizam que o movimento do multicanal para o omnichannel exige reestruturações profundas. O consumidor transita entre diferentes pontos de contato digitais e físicos, exigindo uma jornada fluida e integrada. Para a Grande varejista, essa transição demanda alinhamento entre loja física, e-commerce e marketplaces, garantindo consistência e personalização da experiência de compra.

Rigby (2011) aponta que a tecnologia deve ser vista como um recurso estratégico e não apenas operacional. A capacidade de integração entre sistemas de gestão, marketing digital e logística é essencial para suportar uma estratégia omnichannel robusta. Assim, o varejo tradicional precisa alinhar investimentos tecnológicos a objetivos estratégicos de longo prazo.

Christopher (2016) complementa que a cadeia de suprimentos, nesse cenário, deve ser redesenhada para atender às novas demandas de conveniência e rapidez. O sucesso de plataformas como Amazon e Mercado Livre se apoia em logística eficiente, e a incapacidade de acompanhar esse padrão pode comprometer a competitividade de empresas como a Grande varejista.

2.2 Marketplaces e Concorrência Digital

O crescimento dos marketplaces transformou-se em uma das principais ameaças para o varejo tradicional. Porter (1980) já destacava que o poder de barganha dos clientes e a ameaça de novos entrantes são forças que moldam a competitividade. Shein, Shopee, Amazon e Mercado Livre exemplificam essa realidade ao oferecerem preços agressivos, amplitude de produtos e serviços logísticos superiores.

Forbes (2023) observa que a Shein redefiniu o conceito de fast fashion, impondo uma nova lógica de agilidade e preços baixos que impacta diretamente empresas de moda, como a Grande varejista. O desafio não é apenas competir em preço, mas em agilidade de produção e adaptação às tendências. Essa pressão exige que varejistas locais revejam modelos de produção e adotem maior flexibilidade.

Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) ressaltam que a competição digital exige estratégias contínuas de marketing e análise de dados. Marketplaces possuem infraestrutura tecnológica avançada para atrair clientes e otimizar experiências. Para a Grande varejista, competir nesse cenário requer investimentos em CRM, personalização e retenção de clientes.

Mentzer et al. (2001) argumentam que a eficiência logística é central para a satisfação do cliente no e-commerce. A Shopee, por exemplo, conquistou mercado no Brasil com subsídios de frete e soluções logísticas agressivas. Para a Grande varejista, alcançar padrões semelhantes demanda reestruturação de processos internos e parcerias estratégicas.



Aaker (1991) complementa que a diferenciação de marca é um ativo essencial para enfrentar a comoditização imposta pelos marketplaces. A Grande varejista precisa se posicionar de forma clara e autêntica, explorando sua tradição e proximidade regional como vantagens competitivas frente a gigantes globais.

2.3 Inovação, Cultura Organizacional e TI

A inovação tecnológica é um elemento indispensável para a transformação digital. Chesbrough (2003) defende a inovação aberta como mecanismo para acelerar mudanças, aproveitando ideias internas e externas. Para a Grande varejista, parcerias com startups, fornecedores de tecnologia e ecossistemas de inovação podem reduzir a lentidão na implantação de projetos digitais.

Kotter (1996) destaca a importância da mudança cultural para a implementação de estratégias digitais. Organizações com forte legado físico tendem a apresentar resistência, o que dificulta a adaptação. No caso da Grande varejista, superar a inércia cultural é tão importante quanto modernizar sua infraestrutura tecnológica.

Ross, Weill e Robertson (2006) salientam que sistemas legados podem dificultar a integração com plataformas digitais modernas. A ausência de uma arquitetura tecnológica flexível compromete a escalabilidade das iniciativas digitais. Para a Grande varejista, isso representa a necessidade de migrar para soluções em nuvem e adotar APIs que integrem diferentes sistemas.

Davenport e Harris (2017) enfatizam o papel da análise de dados como diferencial competitivo. Empresas orientadas por dados superam concorrentes ao oferecer experiências personalizadas e tomar decisões baseadas em evidências. No caso da Grande varejista, o uso de Business Intelligence e Inteligência Artificial pode melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente.

Van Grembergen e De Haes (2008) reforçam a relevância da governança de TI para alinhar investimentos tecnológicos aos objetivos de negócio. A adoção de metodologias ágeis (Schwaber & Sutherland, 2017) pode ainda acelerar o processo de inovação, garantindo entregas mais rápidas e adaptáveis. Assim, a transformação digital da Grande varejista depende de uma integração entre cultura, inovação e governança tecnológica.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais, em vez de sua quantificação. A pesquisa qualitativa, conforme Minayo (2017), busca explorar as nuances, os significados e as percepções dos sujeitos envolvidos, sendo particularmente adequada para investigar os desafios complexos da transformação digital em uma empresa como a Grande Varejista S.A. A escolha por essa abordagem permite uma análise mais rica e contextualizada dos fatores que influenciam o desempenho da empresa no ambiente digital e sua relação com os marketplaces e a inovação tecnológica.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica sistemática e análise documental. A revisão bibliográfica sistemática, de acordo com Gil (2002), é um método que permite a identificação, seleção, avaliação e síntese de pesquisas existentes sobre um tema específico, fornecendo uma base sólida para a construção do conhecimento. Para este artigo, foram definidos os seguintes critérios de seleção das fontes:

- Recorte temporal: priorização de publicações entre 2015 e 2025, garantindo atualidade e relevância.
- Bases consultadas: Google Scholar, Scopus e Web of Science, além de relatórios de instituições de referência como Deloitte, Accenture e McKinsey.



- Tipo de material: artigos científicos, livros, teses, relatórios técnicos e documentos institucionais relacionados ao setor de varejo e transformação digital.
- Relevância temática: inclusão de estudos que abordam especificamente transformação digital, e-commerce, marketplaces, gestão de TI e integração omnichannel.
- Critérios de exclusão: trabalhos sem revisão por pares, com dados desatualizados ou com escopo distinto do foco varejista.

A revisão contemplou quatro eixos principais:

1. Transformação digital no varejo: impactos da digitalização nas operações, adoção de tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor.
2. E-commerce e marketplaces: crescimento do comércio eletrônico, papel de plataformas globais como Shein, Shopee, Mercado Livre e Amazon, e seus efeitos sobre varejistas tradicionais.
3. Gestão de TI e inovação: desafios na implementação de projetos de TI, agilidade e governança como vetores de inovação.
4. Varejo físico e omnichannel: futuro das lojas físicas, integração de canais e reinvenção da experiência de compra.

Além da revisão bibliográfica, foi realizada uma análise documental de informações públicas disponíveis sobre a Grande Varejista S.A. Foram consultados:

- O website institucional da empresa e sua plataforma de e-commerce (GVT Store).
- Relatórios anuais e formulários de referência divulgados em órgãos oficiais.
- Notícias, entrevistas e reportagens publicadas em portais de negócios e tecnologia entre 2018 e 2025.

Tabela 2 – Fluxograma da metodologia

Etapas	Descrição
Definição da abordagem	Pesquisa qualitativa (Minayo, 2017).
Revisão bibliográfica	Critérios: 2015-2025; bases Scopus, Web of Science e Google Scholar.
Eixos temáticos	1. Transformação digital; 2. E-commerce e marketplaces; 3. TI e inovação; 4. Omnichannel.
Análise documental	Website institucional, GVT Store, relatórios anuais, notícias (2018-2025).
Estratégia de análise	Triangulação de dados.
Resultado esperado	Geração de insights acadêmicos e práticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dessas informações seguiu uma estratégia de triangulação, na qual os dados obtidos em fontes distintas foram comparados de forma crítica, permitindo maior confiabilidade e validade dos achados.



A combinação entre abordagem qualitativa, revisão bibliográfica sistemática e análise documental garante uma estrutura metodológica robusta, voltada não à generalização estatística, mas à geração de insights aplicáveis à prática empresarial e ao avanço acadêmico no campo da transformação digital no varejo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultados, identificou-se uma dificuldade em Crescer as Vendas Online, o que apesar dos esforços da Grande varejista S.A. em estabelecer sua presença digital por meio da GVT Store, o crescimento das vendas online tem se mostrado um desafio complexo e multifacetado. Este cenário não é incomum para varejistas tradicionais que buscam transpor seu sucesso do ambiente físico para o digital, conforme discutido por Verhoef et al. (2015) [102], que destacam a necessidade de uma reestruturação profunda e não apenas a replicação de modelos existentes.

Além disso, o ambiente online, embora ofereça um vasto potencial de alcance, é também um campo de batalha altamente competitivo para a aquisição e retenção de clientes. Para a Grande varejista S.A., a dificuldade em crescer as vendas online pode estar intrinsecamente ligada à complexidade de se destacar em meio a um volume crescente de concorrentes, desde grandes marketplaces até pequenos ecommerces especializados. A aquisição de clientes online exige investimentos significativos em estratégias de marketing digital, como SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), marketing de conteúdo, mídias sociais e e-mail marketing. Cada uma dessas frentes demanda expertise, tempo e recursos financeiros para gerar tráfego qualificado para a GVT Store.

Conforme Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) [103] argumentam, a eficácia dessas estratégias depende de uma análise contínua de dados e da capacidade de adaptação às mudanças nos algoritmos e no comportamento do consumidor digital. Além disso, a conversão desse tráfego em vendas é um desafio à parte, que depende da usabilidade do site, da clareza das informações do produto, da competitividade dos preços e da eficiência do processo de checkout. A retenção de clientes, por sua vez, exige um relacionamento contínuo, programas de fidelidade eficazes e um serviço de pós-venda de excelência. Se a Grande varejista não estiver investindo de forma estratégica e contínua nessas áreas, o crescimento das vendas online será naturalmente limitado. A ausência de uma estratégia de CRM (Customer Relationship Management) robusta e integrada pode dificultar a personalização da experiência do cliente e a construção de lealdade, elementos cruciais para a recorrência de compras no ambiente digital (Payne & Frow, 2017).

Outro fator importante é a experiência do usuário (UX) na GVT Store é um fator crítico para o sucesso das vendas online. Em um mercado onde os consumidores estão acostumados com a fluidez e a intuitividade de plataformas como Amazon e Mercado Livre, qualquer atrito na jornada de compra pode resultar em abandono de carrinho e perda de vendas. Isso inclui desde a facilidade de navegação no site, a qualidade das imagens e descrições dos produtos, a velocidade de carregamento das páginas, até a simplicidade do processo de pagamento e as opções de entrega.

Nielsen e Norman (2014) enfatizam que a usabilidade é um pilar fundamental para a satisfação do usuário e, consequentemente, para a taxa de conversão em e-commerce. Se a GVT Store não oferecer uma experiência de usuário que seja no mínimo equivalente à dos seus principais concorrentes, os consumidores tenderão a migrar para plataformas que ofereçam maior conveniência e menos obstáculos. A falta de personalização na experiência de compra, a dificuldade em encontrar produtos específicos ou a ausência de recursos como avaliações de clientes e recomendações personalizadas também podem contribuir para a baixa performance das vendas online. A personalização, segundo Pine e Gilmore (1999), é a chave para criar experiências memoráveis que diferenciam uma marca em um mercado saturado.



Mesmo com uma boa estratégia de marketing e uma plataforma de e-commerce otimizada, a logística e o pós-venda podem se tornar gargalos para o crescimento das vendas online. A expectativa dos consumidores por entregas rápidas e eficientes, juntamente com opções de frete flexíveis e acessíveis, é uma realidade imposta pelos grandes players do mercado. Christopher (2016) destaca que a logística é um diferencial competitivo crucial no e-commerce, influenciando diretamente a satisfação do cliente e a rentabilidade. Se a Grande varejista S.A. não possuir uma infraestrutura logística que permita atender a essas expectativas, seja por meio de frota própria, parcerias com transportadoras ou centros de distribuição estrategicamente localizados, suas vendas online serão impactadas negativamente.

Além disso, o serviço de pós-venda, que inclui trocas, devoluções e atendimento ao cliente, é crucial para a fidelização. Uma experiência negativa nesse estágio pode não apenas impedir futuras compras, mas também gerar publicidade negativa por meio de avaliações e comentários em redes sociais. A gestão eficiente do estoque, a acuracidade das informações de disponibilidade de produtos e a capacidade de resolver problemas de forma rápida e eficaz são elementos fundamentais para garantir a satisfação do cliente e impulsionar o crescimento das vendas online. Bowersox et al. (2013) ressaltam que a excelência no serviço ao cliente, especialmente no pós-venda, é um pilar para a construção de relacionamentos duradouros e a reputação da marca no ambiente digital.

Outro fator importante é o crescimento exponencial de marketplaces como Shein, Shopee, Mercado Livre e Amazon representa uma ameaça significativa para varejistas tradicionais como a Grande varejista S.A., mas também pode ser visto como uma oportunidade, dependendo da estratégia adotada. Porter (1980) em sua análise das cinco forças competitivas, destaca que a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos compradores são intensificados pela presença de plataformas que centralizam a oferta e a demanda.

A Shein emergiu como um player dominante no cenário global do fast fashion, redefinindo as expectativas dos consumidores em relação a preço, variedade e velocidade. Seu modelo de negócios, altamente otimizado para a produção e distribuição em massa de roupas e acessórios a custos extremamente baixos, representa uma ameaça direta para varejistas de moda tradicionais, incluindo a Grande varejista S.A. A capacidade da Shein de lançar milhares de novos produtos diariamente, responder rapidamente às tendências e oferecer preços que muitas vezes são inviáveis para empresas com cadeias de suprimentos mais convencionais, cria uma pressão competitiva intensa.

Para a Grande varejista, que atua no segmento de vestuário, a Shein não é apenas um concorrente, mas um disruptor que força uma reavaliação de toda a sua estratégia de precificação, produção e marketing. Conforme Christopher (2000) discute, a agilidade da cadeia de suprimentos é um fator crítico para a competitividade no setor de moda, e a Shein exemplifica a maestria nesse quesito. A dificuldade em igualar a agilidade e os custos da Shein pode resultar na perda de participação de mercado, especialmente entre os consumidores mais jovens e sensíveis a preço. Além disso, o modelo de negócios da Shein, baseado em dados e inteligência artificial para identificar tendências e otimizar a produção, estabelece um novo padrão de eficiência que varejistas tradicionais precisam se esforçar para alcançar (Wang et al., 2022).

A Shopee, com sua agressiva estratégia de preços baixos e subsídios de frete, conquistou rapidamente uma fatia significativa do mercado brasileiro. A plataforma se destaca pela vasta gama de produtos, desde eletrônicos a itens de casa e decoração, e pela facilidade de compra. Para varejistas como a Grande varejista, a Shopee representa um desafio em múltiplos níveis. A competição por preço é acirrada, e a capacidade da Shopee de oferecer frete grátis ou com custos muito reduzidos, muitas vezes subsidiados, dificulta a concorrência em termos de custo total para o



consumidor. Além disso, a Shopee investe pesadamente em logística e em uma experiência de usuário simplificada, o que eleva o padrão para todos os players do e-commerce.

A Grande varejista, ao tentar competir com a Shopee, precisa não apenas revisar sua estrutura de custos, mas também aprimorar sua própria logística e a experiência de compra online para atender às expectativas dos consumidores, que foram moldadas por esses grandes marketplaces. A eficiência logística, como ressaltado por Mentzer et al. (2001), é um componente vital para a satisfação do cliente e a rentabilidade no e-commerce, e a Shopee tem demonstrado excelência nesse aspecto, o que pressiona outros varejistas a investirem em suas próprias capacidades logísticas.

4.2.3 Mercado Livre e Amazon: Gigantes do E-commerce e a Batalha pela Conveniência

Mercado Livre e Amazon são os titãs do e-commerce na América Latina e globalmente, respectivamente. Ambas as plataformas oferecem uma experiência de compra completa, com uma variedade quase ilimitada de produtos, entregas rápidas e eficientes, e serviços adicionais como programas de fidelidade (Mercado Pontos, Amazon Prime). Para a Grande varejista, a concorrência com esses gigantes vai além do preço; é uma batalha pela conveniência e pela experiência do cliente. A expectativa do consumidor por entregas em prazos curtos, opções de frete flexíveis e um processo de compra sem atritos é ditada por esses players. Kotler e Armstrong (2018) enfatizam que a conveniência é um dos principais fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor moderno.

A Grande varejista, ao operar sua GVT Store, precisa investir continuamente em sua infraestrutura de e-commerce, logística e atendimento ao cliente para se aproximar do nível de serviço oferecido por Mercado Livre e Amazon. A falha em fazê-lo pode resultar na perda de clientes que priorizam a conveniência e a rapidez, mesmo que isso signifique pagar um pouco mais. A capacidade dessas plataformas de oferecer um ecossistema completo, que inclui desde soluções de pagamento até serviços de nuvem (AWS da Amazon), cria uma barreira de entrada significativa para novos concorrentes e um desafio constante para varejistas tradicionais (Eisenmann, 2007).

Embora a presença em marketplaces possa oferecer acesso a um grande volume de clientes e uma infraestrutura de vendas já estabelecida, a dependência excessiva dessas plataformas pode levar à perda de controle sobre a marca, os dados do cliente e a experiência de compra. Para a Grande varejista, se optar por vender seus produtos em marketplaces de terceiros, a marca pode se tornar apenas mais uma entre milhares, dificultando a construção de um relacionamento direto e duradouro com o consumidor. Além disso, os dados dos clientes gerados nessas plataformas pertencem aos marketplaces, limitando a capacidade da Grande varejista de entender o comportamento de seus consumidores e personalizar suas ofertas.

A experiência de compra é ditada pelas regras do marketplace, o que pode restringir a capacidade da Grande varejista de expressar sua identidade de marca e oferecer um serviço diferenciado. Porter (2008) adverte sobre os perigos da comoditização e da perda de diferenciação em mercados altamente competitivos. A Grande varejista precisa equilibrar a oportunidade de alcance oferecida pelos marketplaces com a necessidade de manter o controle sobre sua marca e seu relacionamento com o cliente, investindo em sua própria plataforma e em estratégias de fidelização. A construção de uma marca forte e um relacionamento direto com o cliente são ativos intangíveis que não podem ser terceirizados (Aaker, 1991).

A lentidão na implantação de novos projetos de Tecnologia da Informação (TI) é um entrave significativo para a Grande varejista S.A. alavancar suas vendas no formato híbrido e, de forma mais ampla, para sua transformação digital. A agilidade na TI é crucial para a competitividade no varejo moderno, permitindo que as empresas respondam rapidamente às mudanças do mercado e às



demandas dos consumidores (Rigby, Elk & Berez, 2014). No entanto, varejistas tradicionais frequentemente enfrentam desafios estruturais e culturais que retardam a inovação tecnológica.

A cultura organizacional de uma empresa desempenha um papel fundamental na velocidade e no sucesso da transformação digital. No caso da Grande varejista S.A., uma empresa com uma história consolidada no varejo físico, a cultura pode ter sido moldada por décadas de operações bem-sucedidas em um modelo tradicional. Essa cultura, embora tenha sido um fator de sucesso no passado, pode se tornar uma barreira significativa para a adoção de novas tecnologias e processos digitais.

A resistência à mudança, a aversão ao risco e a preferência por métodos de trabalho já estabelecidos são características comuns em organizações que não estão acostumadas com a agilidade e a experimentação exigidas pelo ambiente digital (Kotter, 1996). A falta de uma mentalidade digital em todos os níveis da organização, desde a liderança até os colaboradores da linha de frente, pode resultar em projetos de TI que não são totalmente abraçados, em investimentos que não geram o retorno esperado e em uma dificuldade geral em se adaptar às novas demandas do mercado. Para que a transformação digital seja bem-sucedida, é crucial que a Grande varejista promova uma mudança cultural, incentivando a inovação, a colaboração e o aprendizado contínuo. Isso envolve a capacitação dos colaboradores, a criação de equipes multidisciplinares e a promoção de uma liderança que seja um exemplo de adaptabilidade e visão de futuro (Nadler & Tushman, 1997).

Outro fator que contribui para a lentidão na implantação de projetos de TI é a infraestrutura tecnológica defasada. Muitas varejistas tradicionais operam com sistemas legados que foram desenvolvidos para atender às necessidades de um modelo de negócio predominantemente físico. Esses sistemas, embora funcionais, podem ser rígidos, complexos e difíceis de integrar com novas plataformas e soluções digitais. A tentativa de integrar sistemas antigos com tecnologias modernas, como e-commerce, CRM e sistemas de gestão de estoque em tempo real, pode se tornar um processo custoso, demorado e propenso a erros (Ross, Weill & Robertson, 2006).

A falta de uma arquitetura de TI flexível e escalável impede a rápida implementação de novas funcionalidades e a adaptação às demandas do mercado. Para a Grande varejista, isso significa que cada novo projeto de TI pode se transformar em um desafio complexo, exigindo um esforço desproporcional para superar as limitações da infraestrutura existente. A modernização da infraestrutura tecnológica, a adoção de soluções baseadas em nuvem e a implementação de APIs (Application Programming Interfaces) para facilitar a integração são passos essenciais para acelerar a transformação digital (Bharadwaj et al., 2013).

A lentidão na implantação de projetos de TI também pode ser reflexo de uma falta de investimento adequado e de uma priorização inadequada da área de tecnologia dentro da empresa. Em muitos varejistas tradicionais, o investimento em TI é visto como um custo, e não como um investimento estratégico capaz de gerar valor e impulsionar o crescimento (Weill & Broadbent, 1998). Essa visão limitada pode levar a orçamentos restritos, equipes de TI subdimensionadas e a uma dificuldade em atrair e reter talentos na área. Além disso, a priorização de projetos de TI pode ser influenciada por fatores internos, como a pressão por resultados de curto prazo ou a falta de compreensão da alta gerência sobre a importância da tecnologia para o futuro do negócio.

Para a Grande varejista, a ausência de um plano de investimento robusto em TI e a falta de uma priorização estratégica podem resultar em um ciclo vicioso de lentidão e atrasos, dificultando a implementação de inovações que poderiam fortalecer sua posição no mercado. É fundamental que a TI seja vista como um parceiro estratégico, com investimentos alinhados aos objetivos de negócio e uma priorização que reflita a importância da transformação digital para a sustentabilidade da



empresa (Luftman et al., 1993).

A ausência de uma governança de TI eficaz e de metodologias de gestão de projetos adequadas também contribui para a lentidão na implementação de novas iniciativas. A governança de TI, segundo Van Grembergen e De Haes (2008), é essencial para garantir que os investimentos em tecnologia estejam alinhados com os objetivos de negócio e que os projetos sejam executados de forma eficiente.

Sem processos claros de tomada de decisão, alocação de recursos e monitoramento de desempenho, os projetos de TI podem se arrastar, exceder orçamentos e não entregar os resultados esperados. A adoção de metodologias ágeis, como Scrum ou Kanban, pode acelerar o desenvolvimento e a entrega de soluções, mas exige uma mudança cultural e estrutural na forma como a empresa gerencia seus projetos (Schwaber & Sutherland, 2017). A Grande varejista precisa fortalecer sua governança de TI e adotar práticas de gestão de projetos que promovam a agilidade, a transparência e a colaboração entre as equipes de TI e as áreas de negócio, garantindo que a tecnologia seja um facilitador, e não um obstáculo, para o crescimento no varejo híbrido.

O sucesso histórico da Grande varejista S.A. com suas lojas físicas, que tradicionalmente geraram bons resultados, pode ter gerado um certo comodismo em relação à necessidade de uma transformação digital mais agressiva. Este fenômeno, comum em empresas estabelecidas, é descrito por Christensen (1997) como o dilema do inovador, onde o sucesso passado com tecnologias e modelos de negócio existentes pode cegar as empresas para a necessidade de adotar inovações disruptivas.

Historicamente, as lojas físicas têm sido o carro-chefe do varejo tradicional, oferecendo uma série de vantagens que o ambiente online não consegue replicar completamente. A possibilidade de tocar, sentir e experimentar os produtos, o atendimento personalizado dos vendedores, a gratificação instantânea da compra e a interação social são elementos que contribuem para uma experiência de compra única. Para a Grande varejista S.A., a solidez de sua rede de lojas físicas e os bons resultados obtidos ao longo de décadas podem ter reforçado a percepção de que esse modelo de negócio era suficiente para garantir sua prosperidade.

No entanto, o cenário atual do varejo, impulsionado pela digitalização e pela mudança no comportamento do consumidor, revela as limitações de depender exclusivamente do modelo físico. A conveniência do online, a vasta variedade de produtos disponíveis nos marketplaces e a possibilidade de comparar preços em tempo real têm diminuído a atratividade das lojas físicas para uma parcela crescente de consumidores. Berman e Evans (2013) argumentam que, embora as lojas físicas continuem a ser importantes, seu papel está mudando de um mero ponto de venda para um centro de experiência e engajamento. O comodismo em inovar e adaptar o modelo físico pode levar à perda de relevância e à diminuição do fluxo de clientes, mesmo em lojas que antes eram consideradas de sucesso.

O comodismo com as lojas físicas, embora compreensível dado o histórico de sucesso, ignora a necessidade urgente de uma integração omnichannel. O consumidor moderno não diferencia mais o online do offline; ele espera uma experiência de compra fluida e consistente em todos os canais. Isso significa que a loja física não pode mais operar como uma entidade isolada, mas deve ser parte integrante de uma estratégia de varejo mais ampla, que inclua o e-commerce, as redes sociais, os aplicativos móveis e outros pontos de contato digital. Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam que a estratégia omnichannel é fundamental para criar uma experiência de cliente coesa e sem atritos.

A falta de integração resulta em uma jornada de compra fragmentada, onde o cliente pode encontrar informações inconsistentes, preços diferentes ou dificuldades para realizar trocas e



devoluções entre os canais. Para a Grande varejista, a não adoção de uma estratégia omnichannel robusta pode significar a perda de clientes para concorrentes que oferecem uma experiência de compra mais integrada e conveniente. A loja física, nesse novo cenário, deve se transformar em um hub de experiência, onde o cliente pode retirar compras online, experimentar produtos, receber atendimento personalizado e participar de eventos, complementando e enriquecendo a jornada de compra digital (Rigby, 2011).

O apego excessivo ao modelo de negócio tradicional e o comodismo em relação às lojas físicas representam um risco real de obsolescência para varejistas como a Grande varejista S.A. Em um mercado em constante evolução, a capacidade de se reinventar e de se adaptar às novas realidades é crucial para a sobrevivência. Empresas que não investem em inovação, que não exploram novos canais de venda e que não se conectam com o consumidor digital correm o risco de serem abandonadas por concorrentes mais ágeis e disruptivos.

A pandemia de COVID-19, por exemplo, acelerou drasticamente a digitalização do varejo, evidenciando a fragilidade de modelos de negócio que dependiam exclusivamente do fluxo de clientes em lojas físicas (Accenture, 2020). Para a Grande varejista, a urgência da reinvenção passa por uma mudança de mentalidade, por investimentos estratégicos em tecnologia e por uma cultura de experimentação e aprendizado contínuo. É preciso reconhecer que, embora as lojas físicas ainda gerem bons resultados, seu futuro depende intrínseca e urgentemente de uma integração profunda e sinérgica com o universo digital. A reinvenção do varejo físico, transformando-o em um espaço de experiência e serviço, é a chave para sua relevância contínua (Forrester, 2021).

Para que a Grande varejista S.A. possa competir efetivamente no cenário digital, é fundamental que a empresa desenvolva uma cultura orientada a dados e invista em soluções de Inteligência Artificial (IA). A coleta, análise e interpretação de dados sobre o comportamento do consumidor, as tendências de mercado, o desempenho de vendas e a eficiência operacional são cruciais para a tomada de decisões estratégicas. Davenport e Harris (2017) argumentam que as empresas que utilizam dados de forma estratégica superam seus concorrentes em termos de lucratividade e produtividade.

Isso significa ir além da simples coleta de dados transacionais e investir em ferramentas de Business Intelligence (BI) e Analytics que permitam transformar dados brutos em insights acionáveis. A IA, por sua vez, pode ser aplicada em diversas frentes, desde a personalização da experiência do cliente (recomendações de produtos, ofertas customizadas) até a otimização da cadeia de suprimentos (previsão de demanda, gestão de estoque) e a automação de processos (chatbots para atendimento ao cliente). A implementação de soluções de IA exige não apenas investimento em tecnologia, mas também a capacitação de equipes para trabalhar com essas ferramentas e uma mudança de mentalidade para que as decisões sejam baseadas em evidências e não apenas em intuição. A Grande varejista precisa reconhecer que os dados são um ativo estratégico e que a capacidade de extrair valor deles será um diferencial competitivo fundamental no futuro do varejo.

Em um ambiente de rápida mudança tecnológica, a inovação aberta e as parcerias estratégicas podem ser um caminho eficaz para a Grande varejista S.A. acelerar sua transformação digital e superar a lentidão na implantação de projetos de TI. Chesbrough (2003) popularizou o conceito de inovação aberta, que sugere que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que buscam avançar sua tecnologia. Para a Grande varejista, isso pode significar:

5. CONCLUSÃO



A análise da jornada da Grande Varejista S.A. evidencia de forma clara que a transformação digital representa um divisor de águas para empresas tradicionais do varejo brasileiro. Os obstáculos enfrentados — dificuldade de expansão das vendas online, forte concorrência dos marketplaces, lentidão na execução de projetos de tecnologia da informação e apego excessivo ao sucesso histórico das lojas físicas — revelam um cenário de transição em que as estratégias do passado já não são suficientes para garantir a sustentabilidade futura. Mais do que um processo tecnológico, a transformação digital se apresenta como uma mudança estrutural e cultural, que exige da empresa novas formas de pensar, agir e se posicionar no mercado.

Entre os caminhos a serem percorridos, destaca-se a urgência de uma integração omnichannel efetiva. A experiência do consumidor contemporâneo já não se limita a um único ponto de contato, mas se constrói a partir da combinação entre conveniência, personalização e fluidez entre o físico e o digital. Nesse sentido, a modernização da GVT Store deve priorizar uma navegação intuitiva, sistemas de pagamento simplificados, logística ágil e comunicação consistente entre canais. O uso estratégico de dados e ferramentas de inteligência artificial pode ampliar a personalização, antecipando preferências e fortalecendo a fidelização.

Outro ponto crucial reside na reestruturação da área de TI, historicamente tratada como suporte, mas que precisa assumir protagonismo no processo de inovação. A adoção de metodologias ágeis, a revisão da governança de TI e o investimento em infraestrutura escalável são medidas indispensáveis para reduzir gargalos e acelerar projetos. Mais do que isso, é necessária uma transformação cultural interna, em que a experimentação, o aprendizado contínuo e a colaboração entre diferentes áreas sejam estimulados. A conexão com ecossistemas de inovação, por meio de parcerias com startups e participação em hubs tecnológicos, pode ampliar a velocidade de adaptação e trazer soluções inovadoras.

As lojas físicas, que por décadas foram responsáveis pelo crescimento da Grande Varejista, devem ser reinterpretadas. Longe de perder relevância, esses espaços precisam ser reposicionados como hubs de experiência e de suporte ao digital. Recursos como provadores inteligentes, espelhos interativos, totens digitais e aplicativos integrados podem transformar o ponto de venda em um espaço híbrido, capaz de unir a conveniência online com a experiência sensorial do presencial. Para isso, a capacitação dos vendedores se torna essencial, formando profissionais preparados para atuar também como consultores digitais, capazes de auxiliar clientes em suas jornadas multicanais.

Além disso, torna-se indispensável que a empresa desenvolva estratégias claras de diferenciação frente aos marketplaces. Embora não seja possível competir apenas por preço ou escala logística com gigantes globais, a Grande Varejista pode explorar caminhos alternativos, como a curadoria de produtos exclusivos, o atendimento próximo e consultivo, o foco em nichos de mercado regionais e a construção de uma marca forte, autêntica e orientada por propósito. Nesse cenário, o relacionamento genuíno com o consumidor passa a ser um dos principais ativos, permitindo construir laços duradouros em um mercado marcado pela volatilidade e pela comoditização.

Portanto, a transformação digital da Grande Varejista S.A. não deve ser vista como um projeto pontual, mas como **uma** jornada contínua de adaptação, inovação e reinvenção. A capacidade de aprender, desaprender e reaprender será determinante para que a empresa se mantenha competitiva em um ambiente em constante evolução. O futuro do varejo não será exclusivamente físico nem totalmente digital, mas híbrido, exigindo flexibilidade estratégica e visão de longo prazo.

Em suma, ao investir em tecnologia, fortalecer sua cultura organizacional, integrar seus canais e redefinir o papel de suas lojas físicas, a Grande Varejista S.A. terá condições de não apenas



superar os desafios atuais, mas também se posicionar como referência no varejo híbrido brasileiro. Mais do que preservar sua relevância, poderá transformar seu legado em alicerce para uma atuação inovadora e sustentável, garantindo sua prosperidade nas próximas décadas e contribuindo para o avanço do debate acadêmico e prático sobre a transformação digital no varejo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- ACCENTURE. **COVID-19: How to respond, rebound, and re-imagine**. 2020. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/coronavirus-business-implications>. Acesso em: 9 set. 2025.
- ACCENTURE. **The new rules of retail: How to win in a post-pandemic world**. 2021. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/new-rules-retail>. Acesso em: 9 set. 2025.
- ACCENTURE. **Consumer Sustainability Survey**. 2023. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/consumer-sustainability-survey>. Acesso em: 9 set. 2025.
- BAGUETE. **Grupo Grande varejista adota biometria da Payface**. 6 jun. 2025. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/grupo-grande-varejista-adota-biometria-da-payface>. Acesso em: 9 set. 2025.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: A strategic approach**. 12. ed. Pearson Education, 2013.
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. 4. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
- CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. **Digital marketing: Strategy, implementation and practice**. 7. ed. Pearson UK, 2019.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 1, p. 37-44, 2000.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics & supply chain management**. 5. ed. Pearson UK, 2016.
- CHUI, M.; MANYIKA, J.; MIREMADI, M. Four fundamentals of workplace automation. McKinsey & Company, 2015.
- DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on analytics: The new science of winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.
- DELOITTE. **The future of retail**. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/future-of-retail.html>. Acesso em: 9 set. 2025.
- DELOITTE. **Sustainability in retail: A global consumer survey**. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-sustainability-retail-survey.html>. Acesso em: 9 set. 2025.
- EISENMANN, T. R. Platform mediated networks: Definitions and theory. Boston: Harvard Business School, 2007.
- FORBES. **Shein's fast-fashion empire: A threat to traditional retail**. 29 mar. 2023. Disponível em:



<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/03/29/sheins-fast-fashion-empire-a-threat-to-traditional-retail>. Acesso em: 9 set. 2025.

FORRESTER. **The future of physical retail: 2021**. 2021. Disponível em:

<https://www.forrester.com/report/the-future-of-physical-retail-2021/>. Acesso em: 9 set. 2025.

FORRESTER. **The Forrester Wave™: Artificial intelligence for IT operations, Q4 2022**. 2022. Disponível em:

<https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-artificial-intelligence-for-it-operations-q4-2022/>. Acesso em: 9 set. 2025.

FORRESTER. **The future of retail: 2023**. 2023. Disponível em:

<https://www.forrester.com/report/the-future-of-retail-2023/>. Acesso em: 9 set. 2025.

GARTNER. **Top strategic technology trends for 2022**. 2022. Disponível em:

<https://www.gartner.com/en/articles/top-strategic-technology-trends-for-2022>. Acesso em: 9 set. 2025.

GARTNER. **Top strategic technology trends for 2023**. 2023. Disponível em:

<https://www.gartner.com/en/articles/top-strategic-technology-trends-for-2023>. Acesso em: 9 set. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDE VAREJISTA S.A. **A empresa**. [s.d.]. Disponível em: https://www.grande varejista.com.br/?page_id=678. Acesso em: 9 set. 2025.

GRUPO GRANDE VAREJISTA. **Formulário de referência 2024**. 2024. Disponível em:

<https://www.grande varejista.com.br/wp-content/uploads/2024/08/FRE-24.pdf>. Acesso em: 9 set. 2025.

GRUPO GRANDE VAREJISTA. **Relatório anual 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.grande varejista.com.br/wp-content/uploads/2025/03/DFs-Anuais-2024.pdf>. Acesso em: 9 set. 2025.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Press, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 17. ed. Pearson Education, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 15. ed. Pearson Education, 2016.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; HOLLAND, S. Strategic alignment: A model for organizational transformation through information technology. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 198-212, 1993.

MCKINSEY & COMPANY. **The state of fashion 2021**. 2021. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2021>. Acesso em: 9 set. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **The future of social commerce**. 2023. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-social-commerce>. Acesso em: 9 set. 2025.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Competing by design: The power of organizational architecture**. New York: Oxford University Press, 1997.

NIELSEN, J.; NORMAN, D. A. **The design of everyday things**. Revised ed. New York: Basic Books, 2014.

NUVEMSHOP. **Varejo híbrido: O que é, importância e como adotá-lo?**. 5 maio 2025.

Disponível em: <https://www.nuvenshop.com.br/blog/varejo-hibrido/>. Acesso em: 9 set. 2025.



PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: Looking back, looking forward. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 8, p. 3101-3105, 2017.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: Work is theatre & every business a stage**. Boston: Harvard Business Press, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PWC. **Global Consumer Insights Survey 2022**. 2022. Disponível em:

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>. Acesso em: 9 set. 2025.

PWC. **Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027**. 2023. Disponível em:

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook.html>. Acesso em: 9 set. 2025.

RIGBY, D. K. The future of shopping. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 12, p. 64-73, 2011.

RIGBY, D. K.; ELK, S.; BEREZ, S. Agile at scale. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 5, p. 88-96, 2014.

ROSS, J. W.; WEILL, P.; ROBERTSON, D. **Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution**. Boston: Harvard Business Press, 2006.

SALESFORCE. **State of the connected customer**. 2023. Disponível em:

<https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-state-of-connected-customer-report/>. Acesso em: 9 set. 2025.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide**. Scrum.org, 2017.

SEBRAE. **Varejo híbrido: De opção à obrigação**. [s.d.]. Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Artigos/ebook_sebrae_varejo-hibrido-de-opcao-obrigacao.pdf. Acesso em: 9 set. 2025.

SOFTWARE EXPRESS. **A importância de acelerar a transformação digital no varejo**. 21 jun. 2023. Disponível em:

<https://www.softwareexpress.com.br/pt/blog/a-importancia-de-acelerar-a-transformacao-digital-no-varejo/>. Acesso em: 9 set. 2025.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. **Enterprise governance of IT: Achieving strategic alignment and value**. Springer, 2008.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WANG, Y.; MA, Y.; ZHANG, Y. The impact of artificial intelligence on supply chain agility: An empirical study. *Journal of Business Logistics*, v. 43, n. 1, p. 5-20, 2022.

WEILL, P.; BROADBENT, M. **Leveraging the new infrastructure: How market leaders capitalize on information technology**. Boston: Harvard Business Press, 1998.