



**ESTRATÉGIA CORPORATIVA DE CRESCIMENTO E TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL: ESTUDO DE CASO DO GRUPO ECONÔMICO ITAÚSA S.A.**

**CORPORATE STRATEGY OF GROWTH AND DIGITAL TRANSFORMATION:  
CASE STUDY OF BUSINESS GROUP ITAÚSA S.A.**

**Elizangela Maria Menegon**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
[elizangela.menegon@unochapeco.edu.br](mailto:elizangela.menegon@unochapeco.edu.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-4719-0385>

**Juliano Danilo Spuldaro**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
[juliano.spuldaro@unoesc.edu.br](mailto:juliano.spuldaro@unoesc.edu.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-3174-7062>

---

**Resumo**

A transformação digital do setor financeiro prevê mudança nos modelos de negócios. Compreender quais estratégias corporativas de crescimento adotadas durante este processo para potencializar o desempenho faz-se necessário. O objetivo do estudo é analisar quais combinações de estratégia corporativa de crescimento com transformação digital são necessárias ou suficientes para o desempenho superior de um grupo econômico do setor financeiro em um período de 10 anos. Trata-se de uma pesquisa explicativa, qualitativa, caracterizada como estudo de caso único longitudinal. Dados coletados na Base de dados EMIS, site da B3, de Relação com Investidores e na base de dados Economatica, entre 2011 a 2020. Como técnica de análise de dados, utilizou-se a QCA – Qualitative Comparative Analysis. Principais resultados, pode-se notar que a transformação digital não produz resultados superiores sem estar alinhada com a estratégia corporativa de crescimento. Para que o desempenho superior seja alcançado, deve haver a presença de uma estratégia corporativa de crescimento de diversificação com transformação digital. Este estudo contribui para as temáticas de transformação digital e estratégia corporativa de crescimento mostrando

evidências a respeito das condições em que a combinação deles produz desempenho superior, mostra ser possível combinar estudo de caso com QCA em uma perspectiva de tempo alongada.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Estratégia corporativa; Desempenho; QCA.

### **Abstract**

The digital transformation of the financial sector foresees changes in business models. Understanding which corporate growth strategies are adopted during this process to enhance performance is necessary. The objective of the study is to analyze which combinations of corporate growth strategy with digital transformation are necessary or sufficient for the superior performance of an economic group in the financial sector over a period of 10 years. This is an explanatory, qualitative research, characterized as a single longitudinal case study. Data collected from the EMIS Database, B3's Investor Relations website and the Economática database, between 2011 and 2020. QCA – Qualitative Comparative Analysis was used as a data analysis technique. Main results, it can be noted that digital transformation does not produce superior results without being aligned with the corporate growth strategy. For superior performance to be achieved, there must be the presence of a corporate growth strategy of diversification with digital transformation. This study contributes to the themes of digital transformation and corporate growth strategy by showing evidence regarding the conditions under which their combination produces superior performance, showing that it is possible to combine case study with QCA in an extended time perspective.

**Keywords:** Digital transformation; Corporate Strategy; Performance; QCA.

### **1. Introdução**

A disrupção inovativa do setor financeiro, até então tradicionalmente dominado pelos bancos, com processos burocráticos e morosos, deu lugar a novos entrantes nesse ecossistema, como fintechs, start-ups, empresas de tecnologias (Oshodin, Molla, Karanasios & Ong, 2017). Estes concorrentes revolucionaram os serviços, a partir do uso de tecnologias como inteligência artificial, aprendizado de máquina, análise de grandes dados, entre outras, a fim de adaptar seus produtos e serviços às novas necessidades dos clientes, até mesmo antevendo tais necessidades (Liu et al, 2018). A evolução tecnológica tem sido uma aliada ao tornar o Sistema Financeiro

Nacional (SFN) mais eficiente, além de promover a democratização dos serviços financeiros (Kanungo, Gupta, 2021).

Nesse sentido, a transformação digital materializa a mudança das companhias a partir do uso das tecnologias digitais perfazendo um novo modelo de negócio com a finalidade da criação e apropriação de mais valor para a empresa (Verhoef et al, 2021). Apenas os ativos digitais não serão suficientes nesse processo, se faz necessário adquirir ou desenvolver recursos voltados à agilidade digital, rede digital e análise de big data (Müller & Vom Brocke, 2018). Além de adequar suas estratégias corporativas de crescimento, sejam elas, produtos já existentes para novos mercados, desenvolver novos produtos para os atuais mercados/clientes, entender como estão sendo desenvolvidos novos mercados/players, e, principalmente, quais são os novos produtos e novos mercados (Ansoff, 1957) é condição preponderante.

Estudos apontam a necessidade de compreender melhor essas mudanças, seja quanto a confiança nos bancos às transformações digitais dos serviços financeiros (Ahmed, et al, 2020), como as empresas podem aproveitar as tecnologias da nova era para se adaptar a novos modelos de negócios (Gupta, Leszkiewicz, Kumar, Bijmolt & Potapov, 2021) ou evidenciar o efeito da digitalização sobre os aspectos problemáticos do desempenho bancário (Kanungo & Gupta, 2021). Esta lacuna de evidências e pesquisas fundamenta o problema de pesquisa: Quais configurações de estratégia corporativa de crescimento com transformação digital são necessárias ou suficientes para o desempenho superior em um grupo econômico do setor financeiro?

Com relação a intensidade de transformação digital (TD) e o desempenho de empresas do setor financeiro, Dehnert (2020) aponta ser um caminho não linear. Há configurações que mostram intensidade de transformação digital menos desenvolvidas relacionadas a desempenho baixo e intensidade de TD mais avançadas relacionadas a desempenho superior, no entanto, alguns provedores de serviços financeiros tradicionais com baixos níveis de transformação digital, apresentaram resultados úteis para o mercado.

Justifica-se estudar estes processos de combinação da transformação digital com estratégias corporativas de crescimento tendo em vista a representatividade deste fenômeno para o desempenho das organizações que fazem parte dele. Além disso, justifica-se a escolha da organização estudada, no caso o grupo econômico ITAUSA, tendo em vista o seu tamanho, histórico de crescimento e papel de liderança tecnológica no Brasil.

Após essa seção introdutória, o artigo apresenta outras quatro seções. A revisão da literatura versará sobre a transformação digital nos negócios e o papel das estratégias corporativas de crescimento para a transformação digital, o que retrata base apropriada ao estudo. Na sequência,

apresentam-se os procedimentos metodológicos. Após, será exposta a análise e interpretação dos dados, finalizando com as considerações e sugestões de futuras pesquisas.

## **2. Referencial Teórico**

Embora boa parte da estratégia corporativa das empresas ainda passe pelas decisões a respeito dos limites horizontais e verticais de sua gama de atividades (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2009) a transformação digital tem ocorrido dentro de um período da história que impõe novos desafios e possibilidades às firmas (Menz, Kunisch, Birkinshaw, Collis, Foss, Hoskisson & Prescott, 2021) também alterando as fontes de vantagem competitivas que vão determinar os detentores do desempenho superior sustentado. Nessa linha, o presente estudo explica como é possível entender as alterações em questão e como isto se caracteriza no setor bancário, o qual situa a firma analisada como caso.

### **2.1 Transformação digital nos negócios**

Transformação digital envolve mudança. Seja no âmbito das pessoas, parcerias, processos ou modelo de negócio, os processos e a estrutura organizacional mudarão (Menz et al., 2021). É relevante nessa jornada de transformação a iniciativa partindo da liderança, com delineamento da visão, propósito e engajamento dos colaboradores (Perides, Vasconcellos & Vasconcellos, 2020). As instituições financeiras, da mesma forma que outros setores, estão se adaptando a transformação digital e a digitalização dos serviços. Assim, essa mudança é considerada como uma via da inovação no setor bancário (Forcadell, Aracil, & Ubeda, 2020; Das, Verburg, Verbraeck & Bonebakker, 2017).

Uma premissa do processo em questão é integrar os componentes físicos aos digitais, ou seja, transformar o negócio à luz das tecnologias de modo a promover valor para o cliente a partir da mudança em seu modelo operacional com o uso de novas capacidades digitais, e ainda, dessa fonte de acesso, buscar extrair dados para geração de informação a ser usada em toda organização (Berman, 2012). Em se tratando de um novo modelo de negócio, a transformação digital envolve repensar a estratégia da empresa, (re)projetando sua proposta de valor em torno de um modelo de operação digital (Perides et al., 2020).

De modo a trilhar essa jornada, as empresas precisam estabelecer práticas para melhor gerenciar essas transformações complexas, seja na formulação de uma estratégia de transformação digital que sirva como um conceito central de integração, com foco em potencializar o desempenho da empresa, desde a automação e otimização de processos

chegando às implicações para produtos, serviços e modelos de negócios como um todo (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Embora a transformação digital forneça benefícios, projetos acabam falhando devido à incapacidade de adaptação das empresas, a inércia sócio-cognitiva acaba por ser um fator que inibe a transformação organizacional bem-sucedida (Ertl, Soto Setzke, Böhm & Krcmar, 2020).

Por ser um fenômeno multidimensional, voltado à prática empresarial, a digitalização de processos, digitização do fluxo de informação até à transformação digital de empresas inteiras, concentram-se em áreas como serviços eletrônicos do estado, habilidades digitais na sociedade, infraestrutura de telecomunicações, uso de tecnologias digitais e inovações digitais na sociedade (Kononova, 2015, Moroz, 2017, Chinoracky & Corejova, 2021). O estudo de Verhoef (2021) relata as fases ou graus de transformação digital que representam estágios das estratégias adotadas pelas empresas passando da digitização, pela digitalização e chegando até a transformação digital, conforme a Tabela 1 detalha.

**Tabela 1.** Fases ou graus de transformação digital frente as estratégias adotadas pelas empresas

Fases ou graus da transformação digital	Conceito	Exemplo	Estratégia corporativa de crescimento
Digitalização	Codificação de informações analógicas em digital.	Utilizar formulários digitais ao invés de impressos; Realizar pesquisas digitais.	Penetração de mercado; Desenvolvimento de produto.
Digitalização	TI ou tecnologias digitais usadas para alterar processos de negócios existentes.	Criação de novos canais de comunicação online ou móvel.	Desenvolvimento de Produto; Desenvolvimento de mercado.
Transformação digital	Introdução de novos modelos de negócios.	Plataformas digitais orientadas por dados.	Diversificação

Fonte: Adaptado de Verhoef et al, 2021 p. 891-895.

Berghaus e Back (2016) reforçam essa visão a respeito dos estágios da transformação digital nos negócios esmiuçando a maneira com que se atinge a transformação digital: acontece inicialmente a inovação digital (digitização) com foco no aprimoramento de produtos físicos existentes com recursos digitais, depois a digitalização de processos com foco na eficiência e, por fim, a transformação digital completa. Esta última, uma mudança intensa da organização com grande impacto na estratégia e nas estruturas organizacionais.

O trabalho de Wengler, Hildmann & Vossebein (2021), sobre a transformação digital em vendas, aponta como fatores de sucesso para o desenvolvimento tecnológico, pessoas, processos e dados, que precisam ser desenvolvidos de forma harmonizada, ainda, que as empresas devem considerar a transformação digital como um processo contínuo.

Em uma sociedade hiperconectada as transações comerciais passam a ser realizadas por meio de novos instrumentos cibereconômicos. Nesse contexto, novos atores como as criptomoedas, bitcoins, chatbots, blockchain e fintechs, essas últimas, especialmente, são detentores de protagonismo nesse ecossistema financeiro (Winter, 2018). A pesquisa de Sun, Li & Wang (2023) apresenta um panorama da pesquisa a respeito dessas organizações que adotaram amplamente a tecnologia como fonte de vantagem competitiva e modo de operação no setor financeiro, pautando a forma de atuar de praticamente todo setor.

Essa reestruturação visa tornar o segmento financeiro mais justo, inclusivo e orientado às necessidades dos consumidores (Winter, 2018). No entanto, a percepção de valor dos serviços pelo cliente e a importância dos serviços para o negócio, devem estar pautados nos valores da empresa. A cultura corporativa orientada ao serviço, descentralização do poder de decisão e compromisso da gestão com os serviços, são pré-condições para o sucesso daquelas empresas que buscam desempenho superior nos serviços (Lexutt, 2020). Até mesmo indústrias tradicionalmente baseadas no comércio, como a indústria PET tem adotado práticas de digitalização visando ampliar a extração de valor dos produtos que circulam pela cadeia produtiva (Provensi, Marcon, Schmidt, Rodrigues & Sehnem, 2024).

A tradição dos bancos em realizar negócios a partir de produtos e mercados semelhantes e imutáveis, que geraram grandes lucros, está sendo desafiada pelas inovações introduzidas no mercado pela tecnologia. Ilievski (2020) demonstra que, mesmo que lentamente, os mercados financeiros têm mudado em direção à tecnologia. O autor analisa o caso da Macedônia.

Assim, aquelas organizações que estiverem mais ajustadas a esses movimentos e tendências tendem a desfrutar de melhor desempenho, seja pela via do crescimento em tamanho, extensão geográfica, inovação ou diversificação (Donaldson, 2006). Isso leva a compreender o relacionamento multidimensional das estratégias corporativas de crescimento que podem levar as instituições financeiras tradicionais a obterem melhor desempenho.

## 2.2 O papel das estratégias corporativas de crescimento no caminho para a transformação digital

Um dos conceitos fundamentais do campo de estratégia é o de estratégia corporativa (Schendel & Hofer, 1979). Mesmo diante de inúmeras transformações pelas quais o campo de estudo tem passado nos últimos 50 anos, permanece o debate a respeito das fronteiras verticais e horizontais das firmas sendo fundamental (Besanko et al., 2009). Os preceitos de Ansoff (1977) seguem sendo possíveis de observar nas estratégias de crescimento da indústria financeira. Os bancos tradicionais e até mesmo os neobanks não podem se considerar imune a obsolescência de produtos e saturação da procura. É preciso acompanhar a evolução do

ecossistema financeiro, como um processo permanente. Há necessidade de realizar revisões periódicas de suas estratégias de produtos e mercados (Ng, Tan, Sun, & Meng, 2023).

Em específico, as estratégias de crescimento foram definidas por Ansoff (1977) como sendo a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercados, o desenvolvimento de produtos e a diversificação. Estas alternativas foram analisadas como sendo representações das escolhas das empresas como direcionadores quanto ao crescimento futuro com foco nos produtos e mercados presentes e emergentes da empresa e buscando compreender sua relação com o desempenho (Hossain, Kabir & Mahbub, 2019).

A penetração de mercado se refere a aumentar a participação da empresa com suas linhas de produtos em seu atual mercado. O desenvolvimento de mercados, diz respeito a buscar novos horizontes de vendas para os atuais produtos da firma. Quanto ao desenvolvimento de produtos, ele retrata a importância da empresa criar novos produtos em substituição aos existentes que por ventura vierem a se tornar menos lucrativos que o esperado. A diversificação, por fim, remete ao fato que, por vezes, tanto os produtos quanto os mercados precisam ser diferentes daqueles onde a empresa originalmente fez negócios para que se continue a atingir desempenho superior ao dos concorrentes (Ansoff, 1977).

Em algumas circunstâncias, a indústria pode ser organizada por meio de instituições autorregulatórias, a fim de fornecer orientação coletiva e controlar o comportamento dos membros (Cuesta-González, Froud & Tischer, 2020), o que pode afetar a estratégia corporativa que melhor define quem tem desempenho superior. Ou ainda, mudar o core banking e as atividades geradoras de juros, em direção a taxas e lucros comerciais, como receita bancária não tradicional, visto que isso está associado a uma maior lucratividade dos bancos tradicionais (Saunders, Schmid & Walter, 2020). Estudo de Das et al., (2018) relata barreiras internas que influenciam a eficácia de inovações potencialmente disruptivas e radicais em grandes empresas de serviços financeiros. Além de mentalidade restrita, falta de exploração de novas ideias, estrutura organizacional sem suporte e a inércia causada pela arquitetura de sistemas locais, há a estratégia corporativa da firma.

Sobre a perspectiva da mudança estratégica, como um realinhamento de produtos e mercados de uma empresa, não basta apenas diversificar seu portfólio. Para crescer, as empresas precisam expandir e diversificar (Ansoff, 1977). Partindo desse princípio, as empresas buscam estratégias a fim de melhorar as tecnologias alusivas à produtos e processos, ampliar território de vendas, bem como a participação de mercado, seja pelas tendências de P&D, solicitação de clientes ou novas matérias-primas. No tocante a produtos e mercados, essas alterações podem alterar a estratégia de crescimento por meio da expansão e/ou da diversificação (Ansoff, 1977).

A respeito do futuro do crescimento dos bancos tradicionais, há que se atentar para a forte dependência do desempenho nas economias digitais. Os bancos necessitam automatizar os processos baseados em papel, priorizar a mudança da tomada de decisão para que seja orientada por análise de dados. Precisam alterar a abordagem centrada no produto, para uma abordagem centrada no cliente, caso contrário, estão sujeitas a serem ultrapassadas pelos novos players do ecossistema financeiro, centrado no digital (Yanagawa, 2020).

Configurações distintas de estratégias de crescimento voltadas à transformação digital podem levar a inovação em serviços digitais bem ou malsucedidos, sendo que a ameaça de interrupção digital impacta negativamente as atividades de inovação de uma organização (Setzke, Riasanow, Böhm & Kremer, 2021).

Dado este panorama em que se aproximam estratégia corporativa de crescimento e transformação digital, este estudo pretende suprir a lacuna de estudos que abordam esta inquietação, preenchendo o campo com evidências a respeito dos diferentes caminhos possíveis para se chegar a um melhor desempenho, tendo em vista as estratégias corporativas de crescimento frente a intensidade de transformação digital.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa de natureza empírica quanto aos objetivos se caracteriza como explicativa pois se propõe a conhecer as causas do fenômeno do desempenho superior das firmas, algo corriqueiro no campo de estudos de estratégia (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014), mas carente quando se trata das literaturas de estratégia corporativa (Menz et al., 2021) e transformação digital (Verhoef et al., 2021). Assim, pretende-se identificar quais condições são determinantes ou contribuintes para a ocorrência de tais fenômenos (Biagi, 2012).

Quanto a abordagem, tem-se um estudo qualitativo. Com relação aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso (Yin, 2015), a respeito do grupo econômico ITAÚSA S.A. Os dados coletados correspondem ao período de 2011 a 2020. Este corte temporal se justifica pelo início dos efeitos do Acordo da Basileia III, que introduziu modificações quanto a definição de capital das empresas do setor financeiro, o que propiciou maior padronização dos dados para comparação, segundo padrões internacionais (Pinheiro, Savóia & Securato, 2015).

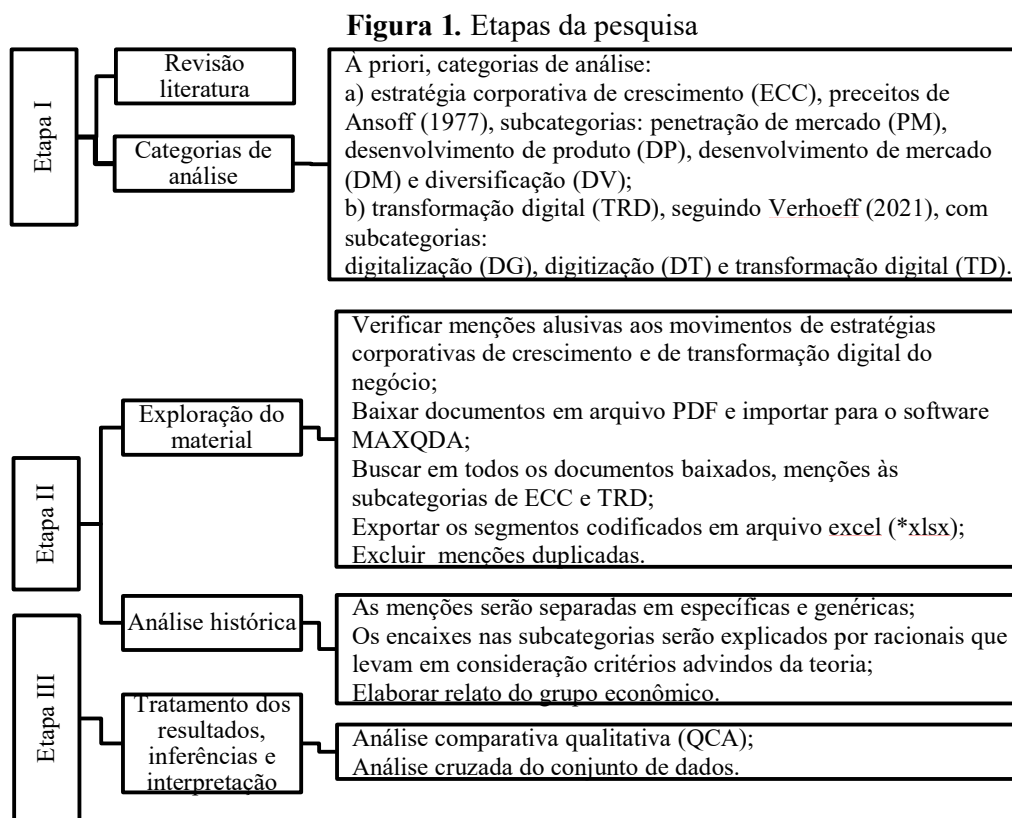
A coleta de dados foi realizada em quatro fontes principais: i) Base de dados EMIS – Emerging Market Information Service; ii) Site da B3 Bolsa do Brasil; iii) Site de Relação com Investidores do Grupo ITAÚSA S.A.; iv) Base de Dados Económica. As informações foram retiradas dos relatórios estruturados chamados fato relevante, formulário de referência,



relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade, notícias e/ou informações relevantes presentes nas bases e importantes a este estudo seguindo a regra da exaustividade (Bardin, 2016).

Como técnica de análise de dados foram realizadas duas etapas. Inicialmente foi realizada uma Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) com categorias definidas *a priori* visando caracterizar as condições referentes à estratégia corporativa de crescimento e transformação digital. Depois, estes dados serviram de base para estabelecer a calibração das condições visando executar uma Análise Comparativa Qualitativa (*qualitative comparative analysis - QCA*) (Ragin, 2014). O software utilizado para rodar os dados foi o fs-QCA, versão 41.

Outros detalhes das etapas de estudo podem ser visualizados na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores

Na primeira etapa realizada foi feita uma pesquisa bibliográfica de onde emergiram as categorias de análise, sendo a) estratégia corporativa de crescimento (ECC), baseado nos preceitos de Ansoff (1977), sendo suas subcategorias: penetração de mercado (PM), desenvolvimento de produto (DP), desenvolvimento de mercado (DM) e diversificação (DV); b) transformação digital (TRD), seguindo a pesquisa realizada por Verhoeff (2021), com subcategorias: digitalização (DG), digitização (DT) e transformação digital (TD) c) desempenho anual, operacionalizado pelo ROA – Retorno sobre Ativos.

Definidos os documentos a serem analisados, procedeu-se a segunda etapa, no recorte temporal de 2011 a 2020. Foram baixados os relatórios estruturados do grupo econômico ITAUSA, a tabela 2 apresenta os documentos utilizados na análise.

**Tabela 2.** Documentos utilizados na análise

Ano	Documento	B3	EMIS	RI	Economática
2011 - 2020	Fato Relevante	66	0	346	
	Formulário de Referência	10	0	0	
	Relatório Anual	0	11	10	
	Desempenho do grupo econômico	0	0	0	10
	Total	76	11	356	10
	Exclusão duplicados	0	0	207	0
	Documentos da análise	76	11	149	10
	Total documentos da análise	246			

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram realizadas buscas em todos os documentos baixados, por menções às subcategorias de ECC e TRD. Os segmentos codificados foram exportados em arquivo Microsoft Excel. As menções foram separadas em específicas e genéricas. Menções específicas são alusivas à algum incidente específico, são sentenças habituais que descrevem uma entidade específica. Já as menções genéricas, referem-se aos dados de modo geral, nomeiam atributos ou características que são abrangentes, expressam tipicidade, descrevem estereótipos e permitem exceções (Friedrich, Pinkal, 2015; Bansal, Deokar & Tao, 2015).

Os encaixes nas subcategorias foram explicados por racionais que levam em consideração critérios advindos da teoria. Para isso, foram utilizadas a definição operacional e definição constitutiva de cada subcategoria dos constructos. A definição operacional, permite a mensuração de um conceito ou uma ideia, por meio de ações observáveis, que podem ser medidas. Ela conecta atributos científicos a evidências reais passíveis de medição e permite o registro das ações observadas. (Diddi, 2021; Zytchow, Zhu & Zembowicz, 1992). A definição constitutiva, define os construtos como unidimensionais ou multidimensionais, fornece amplitude e profundidade ao entendimento dos termos em semelhanças ou diferenças com outros termos (Meglio, 2020). Ela posiciona o construto em teoria, estabelecendo as dimensões e os limites semânticos que ele deve assumir (Pasquali, 2010). A Tabela 3 apresenta os racionais.

**Tabela 3.** Racionais das subcategorias

Subcategoria	Racionais	
	Definição operacional	Definição constitutiva
Penetração de mercado	Melhorar o desempenho a partir do aumento do volume de vendas a seus clientes atuais e novos clientes para os produtos atuais.	Ofertar ativa dos produtos existentes para o atual mercado, expandindo a base de clientes.

Desenvolvimento de produtos	Desenvolver produtos com características novas e diferentes. Criar novos produtos e serviços aos mercados existentes, visando o crescimento.	Mudar o modelo bancário tradicional "core", focado na geração de receita de juros por meio de depósitos e empréstimos, para um modelo bancário que se concentra em atividades geradoras de taxas.
Desenvolvimento de mercado	Ofertar produtos existentes, com adaptação para outros mercados (com desenvolvimento mínimo dos produtos/serviços).	A exemplo das empresas aéreas que adapta e vende o seu transporte de passageiros para o transporte de carga.
Diversificação	Mudar as características dos produtos e do mercado de atuação, bem como, aumentar a participação no mercado com a oferta de novos produtos a novos mercados.	A exemplo das Fintechs, com novo modelo de negócio, aplicações, processos e produtos, voltados ao mercado financeiro.
Digitalização	Reorganizar os fluxos de informações financeiras, armazenadas e processadas por meio de inovações tecnológicas, que codificam informações analógicas em um formato digital.	Transição do dinheiro tradicional para o dinheiro digital, serviços bancários online. Priorizam o uso da tecnologia a favor da simplificação de seus produtos, com segurança cibernética, automação bancária, redução de custos, além de aumentar a capacidade de processamento e armazenamento de dados.
Digitização	Automatizar processos utilizados como suporte às interações com o cliente, em transações complexas, em um estado contínuo de evolução, com o objetivo de aprimorar o produto, o processo e o desempenho gerencial	Blockchain, APIs, utilizados no pagamento digital, transferências de dinheiro e empréstimos digitais. Essas menções são consideradas de digitização, em razão de sua interação com o cliente, a partir de processos automatizados e em constante evolução.
Transformação digital	Mudança em toda a empresa que leva ao desenvolvimento de novos modelos de negócios, a partir da competição disruptiva de players não tradicionais, devido a transformação orientada por regulamentação para mudança liderada por inovação, a fim de oferecer novos serviços aos clientes em um ecossistema habilitado para tecnologia. Inovação do modelo de negócios.	Plataforma assistida por tecnologia, como BAAS (banco orientado a serviço). Parcerias entre bancos e fintechs. Essas menções indicam a mudança disruptiva vivenciada no setor financeiro. A transformação digital trouxe novos competidores, novas formas de fazer negócios e novos negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores

Outras fontes foram consultadas a fim de adensar a explicação do racional elencado no encaixe, a citar, jornais, revistas e sites especializados na área bancária.

Assim, foi possível realizar o tratamento dos resultados por meio da análise comparativa qualitativa (QCA) dos dados coletados. Primeiramente, os dados foram tabulados em planilha do Microsoft Excel. As evidências obtidas foram transformadas em conjuntos fuzzy. Estes conjuntos informam o quanto o caso adere à definição operacional e constitutiva em um determinado ano, por exemplo, se o ano de 2011 foi o ano em que mais se obteve evidências a

respeito da implementação de uma estratégia corporativa de crescimento de penetração de mercado, a célula recebe o valor máximo, do contrário, o mínimo.

A calibração dos dados, conforme exemplificado, foi feita para todas as categorias relevantes que permitem ao estudo alcançar seu objetivo, e também o tempo foi considerado como apresenta a Tabela 4.

**Tabela 4.** Calibração dos dados

---

compute: ANO1 = calibrate(ANO,2020,2016,2011)
compute: PM1 = calibrate(PM,3,1,0)
compute: DP1 = calibrate(DP,7,2,0)
compute: DM1 = calibrate(DM,2,1,0)
compute: DV1 = calibrate(DV,4,1,0)
compute: DG1 = calibrate(DG,3,1,0)
compute: DT1 = calibrate(DT,5,2,0)
compute: TD1 = calibrate(TD,2,1,0)
compute: ROA1 = calibrate(ROA,19,16,11)

---

Fonte: Dados da pesquisa

Como *outcome* tem-se o Desempenho operacionalizado pela medida observada de ROA – retorno sobre ativos. Ela foi calibrada entre o maior valor apresentado 19 para presença completa, 16 como ponto cruzado, 11 para baixa presença, ou seja, em cada ano da análise o caso pode estar mais ou menos dentro do que se pode chamar de condição de alto desempenho. As condições são aquelas que emergiram do processo de investigação da literatura, sendo a primeira Estratégia Corporativa de Crescimento com as subcategorias de Penetração de mercado (PM), Desenvolvimento de mercado (DM), Desenvolvimento de produto (DP) e Diversificação (DV). E para a condição de Transformação Digital (segunda condição) com as subcategorias de Digitização (DG), Digitalização (DT) e Transformação digital (TD). Estas foram calibradas entre o maior conjunto de evidências apresentado para presença completa, como ponto cruzado utilizado o ponto médio de evidências obtido e o menor conjunto de evidências apresentado foi calibrado como baixa presença.

Após a execução do procedimento de análise, os resultados são exibidos na janela fs-QCA. O procedimento de análise fornece pontuações de consistência e cobertura para condições e configurações de condições. Os resultados apresentam subsídios para examinar a suficiência ou necessidade de uma condição causal hipotética, bem como todos os subconjuntos de condições na variável de saída (*outcome*) analisada (Ragin, 2017). Uma condição necessária, é aquela que quando ausente um caso não apresentará o resultado desejado independente de qual outra condição esteja presente. É considerada como condição necessária quando o resultado da medida de consistência for superior a 0,90 (Fiss, 2011, Ragin, 2017). Uma

condição suficiente, é aquela que produzirá o resultado quando presente, mas que sua ausência não implica na ausência do resultado. A combinação da presença ou ausência de condições, pode ser considerada se a medida de consistência for igual ou superior a 0,80 (Fiss, 2011, Ragin, 2017), ou seja, os casos que apresentarem essa combinação específica de condições, estão no conjunto de casos que representam o resultado desejado (Orlandi, Zardini & Rossignoli, 2021).

#### **4. Resultados**

Apresentam-se os dados e análises obtidos na pesquisa em duas partes. Primeiro, é feito um descritivo longitudinal do que foi possível identificar nos documentos consultados de mais relevante em termos de estratégia corporativa de crescimento e transformação digital. Depois, estas evidências são submetidas à uma análise qualitativa comparativa buscando identificar as condições que subjazem o desempenho superior no período analisado.

##### **4.1 Descritivo da estratégia corporativa de crescimento e transformação digital**

O grupo financeiro, ora analisado, é uma holding brasileira de investimentos, de capital aberto chamada atualmente de ITAÚSA S.A. Fundada em 1975, com as empresas Banco Itaú e Dexco (Duratex) no portfólio. Hoje em dia atua nos segmentos financeiro, bens de consumo, materiais de construção civil, saneamento, energia e infraestrutura. Em seu site de relação com investidores destaca que a ampliação de portfólio é submetida a um criterioso processo de alocação eficiente de capital. As oportunidades são avaliadas por área de fusões e aquisições dedicada e submetidas às instâncias de aprovação do grupo econômico, incluindo o Comitê de Estratégia e Novos Negócios e o Conselho de Administração (Itausa, 2022).

A análise compreendeu um recorte temporal de 10 anos (2011 a 2020), a respeito das ações estratégicas de crescimento corporativo (Ansoff, 1977), e sua intensidade quanto a transformação digital (Verhoef, 2021). Foram identificadas 54 menções a respeito das estratégias corporativas de penetração de mercado (12), desenvolvimento de produto (20), desenvolvimento de mercado (4), diversificação (13) e 5 menções específicas a respeito da digitalização, ou seja, ações desenvolvidas pelo grupo econômico que não fazem relação com penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado ou diversificação, mas que foram essenciais para o processo de evolução da transformação digital.

O ano de 2011 foi pautado por menções a respeito do desenvolvimento de produtos, entre eles, no segmento financeiro, adesão aos extratos em formato PDF, assinatura digital em contratos de câmbio, implantação do reconhecimento biométrico, que se deu a partir das

automações dos caixas eletrônicos. Nesse ano, também foi criada a primeira conta corrente exclusivamente eletrônica.

No segmento de tecnologia, houve expansão do portfólio de produtos, entre notebooks, netbooks e desktops, plataformas de servidores e novos modelos de tablets. O desenvolvimento de produto, mantém a missão atual e desenvolve produtos que têm características novas e diferentes (Ansoff, 1977), no entanto, as ferramentas de assistência digital podem permitir uma marca positiva na interação com o cliente (Sanny, et al, 2020).

Em 2012, o foco se deu nas fusões e aquisições, voltado para a oferta, distribuição e comercialização de créditos consignados no Brasil, bem como expandiu seus negócios de automação comercial e bancária para outros países da América Latina. Nesse ínterim, houve a aquisição de uma empresa que já atuava no desenvolvimento de software na área de Biometria Computacional e Análise de Sinais. Essa penetração de mercado, permitiu a empresa refinar suas habilidades, processos, procedimentos, capacidades de marketing existentes e a capacidade de produzir resultados desejados e valiosos (Gupta et al., 2020).

A penetração no mercado é um esforço para aumentar as vendas, sem alterar a estratégia original de mercado de produtos, deste modo, melhora o desempenho dos negócios, com aumento do volume de vendas para os clientes atuais ou novos clientes para os produtos atuais (Ansoff, 1977).

Em 2013 e 2014 houve poucas menções a respeito de ações estratégicas de crescimento corporativo. Talvez isto reflita a exposição das relações entre as estratégias de crescimento dos grupos econômicos e o governo por meio da operação Lava Jato, conforme evidenciado em Gama, Bandeira-de-Mello & Spuldaro (2018). Citam-se nas evidências a internacionalização do segmento financeiro, visto que a exploração do mercado se justifica quando inovações incrementais são buscadas, com o mínimo de interrupção dos processos existentes, na busca de resultados rápidos e eficientes (Gupta et al, 2020).

Destaque aos investimentos direcionados ao desenvolvimento de produtos nos segmentos de automação bancária e comercial, com parcerias para automação bancária e comercial e de prestação de serviços, e na modernização do datacenter, aumentando capacidade de processamento e armazenamento, além de reduzir o uso de energia em 43% em relação ao consumo atual. Esses processos de digitalização envolvem toda a organização, no intuito de oferecer variantes digitais que melhorem os produtos tangíveis existentes (Forcadell et al, 2020).

Ainda em 2015, o grupo econômico continuou expandindo sua atuação na América Latina, além de adentrar na prestação de serviços, com a aquisição de uma empresa de soluções

de mobilidade eletrônica e uma nova rede de pagamentos eletrônicos. Neste ano, foi reconhecido pelas principais publicações do mercado de Private Bank, que levam em consideração o relacionamento com cliente, gestão de portfólio, alocação de ativos, oferta, controle de risco e estratégia do negócio.

A partir de 2015, dá-se início as menções relativas à diversificação, com início do canal mobile, agências digitais, criação de uma gestora de inteligência de crédito e crescimento da adesão dos clientes aos meios de interação digital. Essa diversificação de produtos e mercados promove a inclusão financeira, conforme ocorrido em outros casos (Forcadell et al., 2020). A reorganização dos fluxos de informações financeiras, facilitou a adoção de serviços bancários online, proporcionando algumas formas de inovações financeiras, novos canais de fluxos de informações, incluindo redes, padrões e protocolos de mensagens (Muthukannan, Tan, Gozman & Johnson, 2020).

Em 2016, um movimento tradicional de penetração de mercado é mencionado com a aquisição de ações do Banco Credicard S.A. e da Credicard Promotora de Vendas Ltda., com vistas ao crescimento dos produtos que detinha à época em mercados estratégicos naquele momento. Outra menção de destaque é a consolidação do desinvestimento no segmento de computadores, a partir da compra de ações da BR Automação Indústria e Comércio de Produtos e Tecnologia em Automação S.A.

Isso caracteriza uma mudança radical nos negócios, antes fabricar e vender produtos de informática, para a prestação de serviços e automação no setor bancário, o que caracteriza um movimento de diversificação, pois exige uma saída simultânea da atual linha de produtos e da atual estrutura de mercado (Ansoff, 1977). No entanto, a literatura é inconclusiva a respeito dos benefícios da diversificação nesse caso, especialmente com relação aos custos envolvidos na expansão (Argimón & Rodríguez-Moreno, 2022).

As fusões e aquisições do ano de 2017 reverberam a tradição do grupo econômico em atuar no segmento financeiro, em atividades de prospecção e avaliação de portfólios, estruturação de operações e gestão operacional, de pessoas físicas, créditos corporativos, com instituições financeiras e não financeiras, além de crédito consignado, empréstimos, depósitos, cartões de crédito, gestão de recursos e corretagem de seguros, com atendimento em agências físicas e virtuais. Isso indica que as participações de mercado dos principais integrantes do sistema financeiro, quando relativamente inalteradas, exprimem a "dificuldade" percebida de mudar os modelos de negócios miméticos dos bancos (Cuesta-González et al, 2020). Em 2017, o escândalo de corrupção do Brasil culminou com a delação premiada dos irmãos Batista, donos da J&F, holding controladora da JBS, da Alpargatas, entre outros negócios (Valor, 2017). Com

isso, o grupo econômico matizou seu portfólio de investimentos, com a aquisição da Alpargatas e da NTS (Nova Transportadora do Nordeste). Cabe destacar que uma maior complexidade organizacional e de negócios resulta em maior risco (Argimón & Rodríguez-Moreno, 2022).

Em 2018, o foco se deu no desenvolvimento de produtos, com o uso da tecnologia e dos serviços digitais. Esse processo de novos produtos, está em sintonia com as necessidades e preferências do cliente (Gupta et al., 2020). A parceria com a empresa Ticket Card, permitiu a atuação em um novo mercado. A aquisição da XP Investimentos foi um marco no quesito transformação digital. Com o advento das fintechs, os modelos institucionalizados tenderam a ser rompidos, levando à reorganização dos fluxos de informações financeiras, por meio de inovações tecnológicas que permitem a inserção de novos intermediários financeiros (Muthukannan et al., 2020).

O ano de 2019 é calcado na tecnologia, nas menções que sinalizam a transformação digital. Os bancos precisam considerar sua infraestrutura existente enquanto desenvolve soluções completamente novas e digitalizando seus serviços (Ilievski, 2020). As melhorias nas versões mobile, implantação de plataforma multifuncional e os investimentos tecnológicos são citados como relevantes e promoveram o engajamento dos clientes. A transformação digital pôde impulsionar a inclusão financeira, trazendo setores desfavorecidos da sociedade para a plataforma dominante (Kanungo & Gupta, 2021).

Em 2020, as menções destacam que os processos financeiros buscam a melhoria contínua. A diversificação do portfólio de investimentos permeia setores além do core financeiro, como a aquisição da Liquigás, participação da nova empresa da XP, a NewCo e a digitalização de serviços e produtos inovadores. A digitalização e a estratégia corporativa de crescimento são as chaves para moldar as fronteiras corporativas e o escopo no contexto da transformação digital generalizada (Forcadell et al., 2020).

Paralelamente a esses movimentos, a companhia vivencia intenso processo de transformação digital, que fortalece a cultura interna de inovação e sustentar seu propósito de oferecer soluções para melhor viver. Para dar conta dessa mudança de concepção do modelo de negócios, prioriza profissionais com experiência em temas diversificados, altamente qualificados, com notável experiência (técnica, profissional, acadêmica) e alinhados aos valores e à cultura da organização.

#### 4.2 Análise das condições necessárias e suficientes ao desempenho superior

A análise qualitativa comparativa (QCA) apresenta avaliações da suficiência e necessidade de determinadas condições visando compreender um resultado. Diferente da



correlação onde a variação de X impacta a variação de Y, ou como uma variável independente altera à variável dependente, sem levar em consideração outras variáveis (Rutten, 2022).

O QCA realiza análises de conjuntos que são interpretadas em declarações de necessidade e suficiência. Assim, uma condição é necessária para o resultado quando assume nível de consistência acima de 90% e que uma configuração é suficiente para o resultado, quando um conjunto de casos levam a um resultado positivo (Fiss, 2011, Ragin, 2017, Rihoux & De Meur, 2009, Schneider & Wageman, 2012).

A leitura das receitas geradas podem ser interpretadas conforme preconiza Ragin (2017) em que a presença de uma condição aparece com letras maiúsculas (“LM”) e a ausência de uma condição com o símbolo de negação (“~LM”). A primeira receita diz respeito a análise de necessidade, conforme apresenta a Tabela 5.

**Tabela 5.** Análise de necessidade  
Outcome: ROA

Condições testadas	Consistência	Cobertura
ANO1	0.562271	0.653192
~ANO1	0.705128	0.726415
PM1	0.549450	0.632911
~PM1	0.703297	0.730038
DP1	0.512820	0.813953
~DP1	0.743590	0.618902
DM1	0.245421	0.582609
~DM1	0.917582	0.650649
DV1	0.598901	0.748284
~DV1	0.670330	0.650089
DG1	0.327839	0.824885
~DG1	0.785714	0.547893
DT1	0.595238	0.684210
~DT1	0.657509	0.683809
TD1	0.564102	0.947692
~TD1	0.668498	0.540741

Fonte: Gerado pelo fs-QCA a partir dos dados da pesquisa.

A análise de necessidade mostra que a ausência do Desenvolvimento de Mercado (~DM) é uma condição necessária para o desempenho superior do grupo econômico. O grau de consistência de 91% aponta que quase sempre essa condição foi atendida no desempenho superior do grupo econômico, com cobertura de 65% das menções. Em se tratando de condições necessárias ao melhor desempenho, a literatura aceita medida de consistência acima de 90% como balizador (Rihoux & De Meur, 2009, Schneider & Wageman, 2012) .

A tabela da verdade apresenta um subconjunto de casos que quase sempre podem levar a um resultado de sucesso. Cada linha pode representar um, mais do que um, ou nenhum caso, conforme ilustra a Tabela 6.

**Tabela 6.** Tabela da verdade

ANO1	PM1	DP1	DM1	DV1	DG1	DT1	TD1	number	ROA1	Cases	raw consist.
0	1	0	0	0	0	1	0	1	0.722222	0.137931	0.137931
0	1	1	1	0	1	1	0	1	0.672131	0	0

Fonte: Gerado pelo fs-QCA a partir dos dados da pesquisa.

O software fsQCA gera uma linha para cada configuração lógica possível. Neste estudo, foram construídas apenas duas linhas, visto que as demais configurações não apresentaram configurações lógicas, destarte foram excluídas (remanescentes lógicos).

De modo a responder a inquietação dessa pesquisa, foram realizadas as análises da tabela da verdade, a fim de encontrar quais configurações de estratégia corporativa de crescimento e transformação digital, levam a um desempenho superior. A tabela 7 apresenta a análise parcimoniosa, que visa a buscar a minimização à menor expressão de quais condições ensejam o desempenho superior.

**Tabela 7.** Análise parcimoniosa

*ANÁLISE TABELA DA VERDADE*			
*****			
Modelo: ROA1 = f(ANO1, PM1, DP1, DM1, DV1, DG1, DT1, TD1)			
Algoritmo: Quine-McCluskey			
SOLUÇÃO PARCIMONIOSA			
Ponto de corte frequência: 1			
Ponto de corte consistência: 1			
Configurações			
	Cobertura bruta	Cobertura exclusiva	Consistência
	-----	-----	-----
ANO1*~PM1*~DP1*~DM1*DV1*~DG1*~DT1*TD1	0.351648	0.351648	1
solução de cobertura: 0.351648			
solução de consistência: 1			

Fonte: Gerado pelo fs-QCA a partir dos dados da pesquisa.

Neste caso, a combinação de PRESENÇA de ANO (sendo entendido como os anos finais do período analisado), AUSÊNCIA de PM, AUSÊNCIA de DP, AUSÊNCIA de DM, com a PRESENÇA de DV, AUSÊNCIA de DG, AUSÊNCIA de DT e PRESENÇA de TD, apresenta cobertura bruta de 35%. Ou seja, dentre todos os casos de sucesso, 35% apresentavam essa configuração. A cobertura exclusiva, que representa o quanto essa configuração não se

sobrepe a outras configurações, obteve 35%. A consistência foi de 100%. Essa medida avalia o grau pelos quais os casos possuem uma dada combinação de condições que resultam em um resultado esperado (Rihoux & De Meuer, 2009). Deste modo, a literatura permite aceitar como uma configuração passível de levar ao resultado esperado (Schneider, 2012).

A fim de se chegar a uma solução mais simples quanto a combinação de condições para um melhor desempenho, realizou-se o processo de minimização dos resultados. Na análise complexa, não foram considerados os remanescentes lógicos. Essa análise busca a menor equação possível dentre as configurações apresentadas, conforme ilustra a tabela 7.

**Tabela 8.** Solução complexa

---

\* ANÁLISE TABELA DA VERDADE \*

\*\*\*\*\*

Modelo:  $ROA1 = f(ANO1, PM1, DP1, DM1, DV1, DG1, DT1, TD1)$   
 Algoritmo: Quine-McCluskey

SOLUÇÃO COMPLEXA

Ponto de corte frequência: 1  
 Ponto de corte consistência: 1

	Cobertura bruta	Cobertura exclusiva	Consistência
	-----	-----	-----
ANO1*~PM1*~DP1*~DM1*DV1*~DG1*~DT1*TD1	0.351648	0.351648	1
solução de cobertura: 0.351648			
solução de consistência: 1			

---

Fonte: Gerado pelo fs-QCA a partir dos dados da pesquisa.

A análise dos dados levantados nessa pesquisa apontou apenas uma solução como a mais provável de levar a um desempenho superior. Nesta análise, dentre os graus de transformação digital, o ápice, considerado a transformação digital em si, é sinalizada como uma condição para o melhor desempenho, assim como a estratégia corporativa de crescimento de diversificação. Ações que tenham relação ao desenvolvimento de novos produtos para novos mercados, com inovação disruptiva ou no modelo de negócios, são indicativos de diversificação combinadas com transformação digital, o que levam ao melhor desempenho.

Ao revisitar os a partir desses resultados percebe-se que em 2015 há um amadurecimento do grau de transformação digital. A aquisição de uma empresa de soluções de mobilidade eletrônica e uma nova rede de pagamentos eletrônicos, fez com que o desenvolvimento de novos produtos digitais permitisse o atendimento dos atuais e novos clientes, de uma maneira inovadora. Isso evidencia a adoção da estratégia de diversificação atrelada à transformação digital. Na indústria bancária, os esforços de inovação têm como

objetivo a digitalização dos processos existentes, a digitalização dos produtos e serviços existentes e a inovação radical do modelo de negócios digitais (Sund, Bogers & Sahramaa, 2021).

No ano de 2019 há presença de ações voltadas a estratégia de diversificação com transformação digital, essa configuração retrata a ruptura do atual modelo de negócios financeiros, com novos produtos, destinados a novos mercados, de uma maneira inovadora, essas menções personificam os novos modelos de negócios. O uso da tecnologia, citado em menções específicas, sinalizam a transformação digital, como a implantação de plataforma multifuncional, investimentos tecnológicos, aquisição de um *newbank*, são pontos relevantes.

Por muitos anos, os bancos usaram negócios semelhantes e imutáveis que geraram grandes lucros. No entanto, esses modelos não são eficazes em um cenário repleto de inovações introduzidas pelo advento da tecnologia. Os bancos devem completar a transição da transformação orientada por regulamentação para mudança liderada por inovação (Ilievski, 2020).

## 5. Conclusão

Os resultados obtidos nesta pesquisa acrescentam evidências à literatura das configurações de estratégia corporativa de crescimento que produzem desempenho superior, principalmente associada à intensidade de transformação. Pode-se notar que a transformação digital não necessariamente aparece como um fim, mas como um meio de atingir resultados superiores quando ocorre junto à outros movimentos estratégicos das firmas. Outra contribuição possível é afirmar que a transformação digital favoreceu a estratégia corporativa de crescimento de diversificação pois auxiliou a adotar novidades em detrimento de basear sua atuação naquilo que já existia de produtos, serviços e mercados.

Foi identificada uma configuração que quase sempre levam a um melhor desempenho, presença de diversificação atrelada a transformação digital (solução complexa e da análise da tabela da verdade). A análise revelou que a transformação digital é uma condição causal que leva ao desempenho superior. A condição de ausência de desenvolvimento de mercado é apontada como condições necessárias para um melhor desempenho, apresentou medida de consistência acima de 90% (Rihoux, De Meur, 2009), isso se justifica pelo segmento financeiro ser consolidado em sua abrangência de atuação.

Paralelamente a esses movimentos, a companhia fortaleceu a cultura interna de inovação e sustentou seu propósito de oferecer soluções mais eficientes para seus clientes. Esta mudança de concepção do modelo de negócios, internalizou na cultura da organização nos últimos dez

anos alinhados aos valores e a necessidade de mudança organizacional para a transformação digital.

Por meio da análise qualitativa comparativa (QCA) comprovou-se que a capacidade de diversificação relacionada a transformação digital foi o caminho para o sucesso do grupo econômico. O fator tempo reflete o processo de amadurecimento e fortalecimento de ações em prol da transformação digital, tendo sido chave para as mudanças organizacionais acomodarem as mercadológicas. Tanto o uso da QCA para análise do estudo de caso quanto a inclusão do tempo como uma categoria relevante da análise são contribuições metodológicas relevantes.

Como contribuição, este estudo conecta um panorama do mercado financeiro com a evolução das ações de estratégias corporativas de crescimento e transformação digital no setor de bancos. Investigar esse mercado, especificamente, permite delimitar um caminho com vistas ao desempenho superior, com foco em ações assertivas. O estudo mostra que das menções analisadas, o índice de cobertura foi baixo, ou seja, grande parte das ações desenvolvidas não levam a um melhor desempenho. Se valer de estudos que mapeiam o caminho para o sucesso é primordial às organizações. As transformações digitais do mercado financeiro, os novos entrantes, as atualizações regulatórias e principalmente, os clientes, pressionam as instituições financeiras a reinventar-se rapidamente. E estudos como este permitem entender que há vários caminhos para se chegar ao desempenho superior, resta saber quais configurações auxiliam ao atingimento desse resultado.

A pesquisa apoiou-se em um estudo de caso único, logo, a capacidade de generalização seja reduzida, os pontos apresentados na pesquisa são reforçados na literatura como as estratégias corporativas de crescimento organizacional (Ansoff, 1977), fases ou graus de transformação digital (Verhoef, 2021) que a despeito de suas configurações (Ragin, 2014), culminam em um desempenho superior (Matt et al., 2015; Lexutt, 2020).

Ademais próximos estudos podem fazer um levantamento com empresas do mesmo segmento para gerar efeitos comparativos, ou ainda empresas de segmentos diferentes para entender ou analisar impactos temporais relacionados a transformação digital, bem como analisar as diferenças de estratégias corporativas de crescimento frente à transformação digital em setores mais ou menos dinâmicos.

## **6. Referências**

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.

- Argimón, I., & Rodríguez-Moreno, M. (2022). Risk and control in complex banking groups. *Journal of Banking & Finance*, 134, 106038. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2020.106038.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. *São Paulo: Edições*, 70, 280.
- Bansal, G.; Deokar, A.; Tao, J. Communication of Data Breaches Through Financial Statements: A Text Analysis Perspective. (2015). MWAIS 2015 Proceedings. 6. <http://aisel.aisnet.org/mwais2015/6>
- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" (2016). MCIS 2016 Proceedings. 22. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40 (2), 16-24.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Biagi, M. C. *Pesquisa científica*. 1. ed. 2009. 3. reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.
- Chinoracky, R., Corejova, T. (2021). How to evaluate the digital economy scale and potential?. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 536.
- Cuesta-González, M., Froud, J., & Tischer, D. (2020). Coalitions and public action in the reshaping of corporate responsibility: the case of the retail banking industry. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2017). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96-112.
- Dehnert, M. (2020). Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. *Business Research*, 13 (3), 1071-1113.
- Didi, Arvind (2021) "Desmistificando a Definição Operacional e os Níveis de Medição", Proceedings of the New York State Communication Association : Vol. 2020, Artigo 10. Disponível em: <https://docs.rwu.edu/nyscaproceedings/vol2020/iss1/10>.
- Donaldson, L. (2006). A Teoria da Contingência do Desenho Organizacional: Desafios e Oportunidades. In: Burton, RM, Håkonsson, DD, Eriksen, B., Snow, CC (eds) *Organization Design. Série de Design de Informação e Organização*, vol 6. Springer, Boston, MA. DOI: 10.1007/0-387-34173-0\_2.
- Ertl, J., Soto Setzke, D., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). The Role of Dynamic Capabilities in Overcoming Socio-Cognitive Inertia During Digital Transformation: A Configurational Perspective. In *15th International Conference on Wirtschaftsinformatik*.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.

Friedrich, A., & Pinkal, M. (2015). Discourse-sensitive automatic identification of generic expressions. In Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics and the 7th International Joint Conference on Natural Language Processing (Volume 1: Long Papers) (pp. 1272-1281).

Forcadell, F. J., Aracil, E., & Ubeda, F. (2020). Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges. *Business Strategy and the Environment*, 29 (6), 2181-2193.

Gama, M. A. B., Bandeira-de-Mello, R., & Spuldaro, J. D. (2018). Political strategy and the growth of business groups. *RAUSP Management Journal*, 53, 35-48.

Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 26-43.

Hossain, M. S., Kabir, S. B., Mahbub, N. (2019). Competitive strategies and organizational performance: Determining the influential factor conquer over the rivals in the food industry of Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 100.

Ilievski, A. (2020). Fintech-threat or opportunity? The case of Macedonian banks. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 22.

Itausa (2022). Relato integrado 2021. Disponível em <https://www.itausa.com.br/download.aspx?Arquivo=EKbHDCnc+xavJHna3GIYUw>.

Kanungo, R. P., Gupta, S. (2021). Financial inclusion through digitalisation of services for well-being. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120721.

Kononova, K. (2015, setembro). Alguns Aspectos da Medição de TIC: Análise Comparativa de E-Indexes. Em *HAICTA* (pp. 938-945).

Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 158-174.

Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success—A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 105-125.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Estratégias de transformação digital. *Engenharia de negócios e sistemas de informação*, 57 (5), 339-343.

Meglio, O. (2020). Construct Measurement in Strategic Management: Key Issues and Debate. In: *Mergers and Acquisitions*. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-40459-8\_1.

Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D.J., Foss, N.J., Hoskisson, R.E. and Prescott, J.E. (2021), Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. *J. Manage. Stud.*, 58: 1695-1720. DOI: 10.1111/joms.12760.

Moroz, M. (2017). "The Level of Development of the Digital Economy in Poland and Selected European Countries: A Comparative Analysis", *Foundations of Management*. DOI: 10.1515/fman-2017-0014.

Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson, L. (2020). The emergence of a fintech ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Information & Management*, 57 (8), 103385.

Ng, E., Tan, B., Sun, Y., & Meng, T. (2023). The strategic options of fintech platforms: An overview and research agenda. *Information Systems Journal*, 33(2), 192-231.

Müller, O., Fay, M., & Vom Brocke, J. (2018). The effect of big data and analytics on firm performance: An econometric analysis considering industry characteristics. *Journal of management information systems*, 35(2), 488-509, DOI: 10.1080/07421222.2018.1451955.

Orlandi, L. B., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2021). Highway to hell: Cultural propensity and digital infrastructure gap as recipe to entrepreneurial death. *Journal of Business Research*, 123, 188-195.

Oshodin, O., Molla, A., Karanasios, S., & Ong, C. E. (2017). Is fintech a disruption or a new eco-system? An exploratory investigation of banks' response to fintech in Australia. <https://aisel.aisnet.org/acis2017/95>

Pasquali, L. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed; 2010.

Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 54-73.

Pinheiro, F. A. P., Savóia, J. R. F., Securato, J. R. (2015). Basileia III: Impacto para os bancos no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26, 345-361.

Provensi, T., Marcon, M. L., Schmidt, J. L., Rodrigues, C. de O., & Sehnem, S. (2024). Sustainability and innovation in the pet industry: an analysis from the perspective of Ecological Modernization Theory. *RAE - Revista De Administracao De Empresas*, 64(3), e2023-0247. DOI: 10.1590/S0034-759020240301.

Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.

Ragin, C. C. (2017). *User's guide to fuzzy-set /qualitative comparative analysis*. fsQCA and this manual are updated every few months.

Rihoux, B., & De Meur, G. (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 33-68.

Rutten, R.; Rubinson, C. *A vocabulary for QCA*. (2022). Published on compasss.org December 2022.

Saunders, A., Schmid, M., Walter, I. (2020). Strategic scope and bank performance. *Journal of Financial Stability*, 46, 100715.



Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). Strategic management: A new view of business policy and planning. (*No Title*).

Schneider, C. Q., Wagemann, C. (2012). Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis. Cambridge University Press.

Setzke, D. S., Riasanow, T., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. *Information Systems Frontiers*, 1-21.

Sund, K. J., Bogers, M. L., & Sahramaa, M. (2021). Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. *Journal of Business Research*, 128, 11-19.

Sun, Y., Li, S., & Wang, R. (2023). Fintech: From budding to explosion-an overview of the current state of research. *Review of Managerial Science*, 17(3), 715-755.

Valor. (2017, 07 jul). A saga da JBS. Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2017/07/07/a-saga-da-jbs-1.ghtml>.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Yanagawa, E. (2020). Technology-driven next-gen corporate banking: Trends and implications in APAC and Japan. *Journal of Digital Banking*, (5), 1, 61-82.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.

Wengler, S., Hildmann, G. and Vossebein, U. (2021), "Digital transformation in sales as an evolving process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 4, pp. 599-614. DOI: 10.1108/JBIM-03-2020-0124.

Winter, E. L. D. S. (2018). Sandbox Regulatória e os desafios das Fintechs. *Revista de Estudos Jurídicos UNA*, 5 (1), 60-73.

Zytkow, JM, Zhu, J., & Zembowicz, R. (1992, Janeiro). Refinamento da definição operacional: um processo de descoberta. AAAI'92: Anais da décima conferência nacional sobre inteligência artificial julho de 1992. (pp. 76-81).