



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A DIMENSÃO DIGITAL DA AGILIDADE ESTRATÉGICA: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

DANIEL CARIA E CUNHA

JUNHO - 2026

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A DIMENSÃO DIGITAL DA AGILIDADE ESTRATÉGICA: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

DANIEL CARIA E CUNHA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA CARLA CURADO

JUNHO - 2026

GLOSSÁRIO

ADO – Antecedents, Decisions, Outcomes

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

DCT – Dynamic Capabilities Theory

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OLS – Ordinary Least Squares

RBV – Resource Based View

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

SEM – Structural Equation Modelling

TCM – Theory, Context, Method

TI – Tecnologias de Informação

UTAUT – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

RESUMO

Num contexto empresarial cada vez mais turbulento e com a dimensão digital a ser cada vez mais pertinente, a agilidade estratégica surge como uma capacidade organizacional necessária para a sobrevivência das empresas. A relação entre a dimensão digital e a agilidade estratégica tem vindo a captar a atenção da investigação académica, mas não existia uma sistematização estruturada dos padrões que caracterizam essa mesma relação. Esta revisão sistemática propõe-se a responder à questão de investigação “Qual a evidência encontrada na literatura sobre a dimensão digital da agilidade estratégica?”, com os objetivos de mapear os antecedentes da agilidade estratégica nos modelos utilizados no corpus, analisar o papel estrutural da agilidade estratégica nos modelos, identificar lacunas na literatura e possíveis direções futuras de investigação. A pesquisa foi realizada em duas bases de dados, *Scopus* e *Web of Science*, onde foram identificados 20 artigos no corpus final, com base em critérios de inclusão focados na operacionalização e relação direta entre o digital e a agilidade estratégica no modelo conceptual. Os resultados revelam que os antecedentes desta relação se concentram em quatro categorias, as capacidades digitais, a liderança digital, as orientações organizacionais digitais e as capacidades dinâmicas de gestão, identifica-se ainda um grupo adicional, de antecedentes singulares; que o papel estrutural mais comum assumido pela agilidade estratégica nos modelos é de variável mediadora; que a relação entre o digital e a agilidade estratégica adota predominantemente uma natureza unidirecional; e que o *outcome* mais comum é o desempenho organizacional, mas que existe dispersão dos restantes por diversas categorias singulares. Estas evidências permitem identificar quatro contribuições teóricas, o mapeamento dos antecedentes da agilidade estratégica nos modelos do corpus, preenchendo a ausência de uma organização estruturada na literatura; a adição de conhecimento sobre o papel estrutural da agilidade estratégica nesta relação e o afastamento da conceptualização de Doz e Kosonen (2010); a identificação de uma lacuna na operacionalização da relação coevolutiva proposta por Sambamurthy et al. (2003); e a identificação de uma tensão conceptual, não explícita na literatura entre a conceptualização fundacional da agilidade estratégica e a natureza da sua operacionalização empírica predominante no corpus. Ao nível da gestão, os investimentos em digital devem ser acompanhados pela operacionalização da agilidade estratégica, pois na maioria dos casos esta medeia a cadeia causal entre o investimento digital e os

outcomes organizacionais; por fim, a cadeia causal da relação entre a agilidade estratégica e o digital não possui um *outcome* único e previsível, portanto os gestores devem ajustar os investimentos realizados em função do *outcome* pretendido.

PALAVRAS-CHAVE:

Agilidade Estratégica; Digital; Transformação Digital; Digital-Enabled Strategic Agility

ABSTRACT

In an increasingly turbulent business environment where the digital dimension has become even more important, strategic agility appears as an organizational capability essential for organizational survival. The relationship between the digital dimension and the strategic agility have been gathering academic attention, but no structured systematization of the patterns that characterize this relation existed. This systematic review aims to answer the research question “What evidence exists in the literature regarding the digital dimension of strategic agility?” with the objective of mapping the antecedents of strategic agility within the models used in the corpus, analysing the role of strategic agility in the models and identifying research gaps and potential futures directions. The research was conducted using Scopus and Web of Science databases, yielding a final corpus of 20 articles selected based on inclusion criteria focused on the operationalization and direct relationship between the digital dimension and strategic agility within the conceptual models. The results revealed that the antecedents of this relationship fall into four categories: digital capabilities, digital leadership, digital organizational orientations, and dynamic management capabilities. An additional group of singular antecedents was also identified. They also revealed that the most common structural role assumed by strategic agility in the models is that of mediating variable; that the relationship between the digital dimension and strategic agility adopts predominantly a unidirectional nature; and that the most common outcome is organization performance, but that there is a dispersion of the others in several singular categories. This evidence allows us to identify four theoretical contributions: the mapping of the antecedents of strategic agility in the corpus’ models, filling the absence of a structured organization in the literature; the addition of knowledge about the structural role of strategic agility in this relationship and the departure of the conceptualization of Doz and Kosonen (2010); the identification of a gap in the operationalization of the co-evolutionary relationship proposed by Sambamurthy et al. (2003); and the identification of a conceptual tension, not explicit in the literature, between the foundational conceptualization of strategic agility and the nature of its predominant operationalization in the corpus. At the managerial level, investments in digital should be accompanied by the operationalization of strategic agility, since in most cases this mediates the causal chain between digital investment and organizational outcomes; Finally, the causal chain

of the relationship between strategic agility and the digital dimension does not have just a single, predictable outcome; therefore, managers must adjust their investments based on the desired outcome.

KEYWORDS:

Strategic Agility; Digital; Digital Transformation; Digital-Enabled Strategic Agility

Declaro que conduzi este trabalho com integridade. Confirmo que não utilizei plágio ou qualquer outra forma de falsificação de resultados no processo de elaboração deste trabalho. Confirmo também que não foram usadas ferramentas de inteligência artificial que utilizam tecnologia de transformação e/ou geração digital e modelos de aprendizagem virtual durante a elaboração deste trabalho. Declaro ainda que tomei conhecimento, respeitei e segui o Código de Conduta Ética da Universidade de Lisboa.

Este trabalho contribui para o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico e para o ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestruturas.

ÍNDICE

Glossário	i
Resumo	ii
Abstract.....	iv
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
Agradecimentos	10
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura.....	13
2.1. Agilidade Estratégica.....	13
2.2. Digital	14
2.3. A dimensão digital da Agilidade Estratégica	15
3. Método.....	17
4. Análise.....	19
4.1. Caracterização do Corpus	19
4.2. Opções Metodológicas	21
4.3. Enquadramento Teórico	22
4.4. Antecedentes da Agilidade Estratégica	23
4.5. Posição da Agilidade Estratégica e do Digital nos Modelos	24
4.6. Outcomes dos Modelos	25
5. Discussão	27
6. Conclusão	31
6.1. Contribuições teóricas	31
6.2. Contribuições para a gestão	32
6.3. Limitações	32

6.4. Sugestões de investigação futura.....	32
Bibliografia.....	34
Anexos.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma PRISMA	19
Figura 2 - Distribuição Temporal dos Artigos.....	20
Figura 3 - Distribuição Geográfica dos Artigos	20
Figura 4 - Natureza dos Estudos.....	22
Figura 5 - Enquadramento Teórico dos Estudos	23
Figura 6 – Papel Estrutural da Agilidade Estratégica.....	25
Figura 7 – Outcomes Identificados nos Modelos	26
Figura 8 - Síntese através das <i>frameworks</i> TCM e ADO do Corpus.....	27

AGRADECIMENTOS

Deixo um agradecimento especial aos meus pais que me apoiaram permanentemente e foram tanto compreensíveis, como incansáveis ao facultarem-me esta oportunidade. Deixo também um agradecimento profundo à professora Carla Curado, que me orientou neste processo e se demonstrou tanto como um apoio, mas também como um exemplo.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por uma turbulência crescente, definida pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; estas condições surgem como um desafio ao diagnóstico seguro e desorientam os líderes, colocando o desempenho organizacional em risco (Bennett e Lemoine, 2014). Em paralelo, as tecnologias digitais são descritas como inerentemente disruptivas, sendo que se manifestam através de alterações do comportamento e preferências do cliente, da reconfiguração do panorama competitivo e a criação e exploração de dados (Vial, 2019). Face a estas disrupções, as organizações vêm-se obrigadas a procurar formas de se manterem competitivas, pois as tecnologias representam tanto oportunidades como ameaças existenciais (Vial, 2019). Neste ambiente caótico, onde mercados emergem, colidem, evoluem e desaparecem, a agilidade estratégica, a capacidade da organização de permanecer flexível para lidar com novos desenvolvimentos, de conseguir ajustar continuamente a sua direção estratégica e de desenvolver formas inovadoras de criar valor, surge como um dos principais determinantes do sucesso de uma organização (Weber e Tarba, 2014).

A agilidade estratégica é crescentemente habilitada pelas tecnologias digitais (Malik et al. 2025b), no entanto a literatura existente que explora esta relação permanece fragmentada e sem consolidação teórica. Especificamente, os construtos associados à agilidade, tais como a agilidade estratégica, a agilidade organizacional e as capacidades dinâmicas, evidenciam uma persistência da ambiguidade conceptual e uma sobreposição parcial entre conceitos (Walter, 2021; Desalegn et al., 2024). Paralelamente, a literatura sobre a componente digital das organizações encontra-se dispersa por diversos temas e por diferentes perspetivas conceptuais, mostrando assim, uma abordagem heterogénea e multidimensional (Hanelt et al., 2021). Assim, a relação entre agilidade estratégica e a componente digital encontra-se ainda pouco explorada, representando uma nova fronteira para a investigação nesta área (Tallon et al., 2022).

Face à fragmentação identificada, o presente estudo propõe-se realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a dimensão digital da agilidade estratégica, procurando responder à questão de investigação: “Qual a evidência encontrada na literatura sobre a dimensão digital da agilidade estratégica?”. Para responder a esta

questão o estudo tem como objetivos, mapear os antecedentes da agilidade estratégica presentes na literatura; analisar o papel estrutural assumido pela agilidade estratégica nos modelos que integram a dimensão digital; e identificar lacunas na literatura e possíveis direções de investigação futura. A revisão segue o protocolo PRISMA (Moher et al., 2009), com a realização da recolha nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, ambas reconhecidas pela quantidade de artigos e pelos mecanismos de controlo de qualidade que possuem (Sauer e Seuring, 2023)

Este estudo contribui para a literatura em 4 dimensões: na identificação e agrupamento dos antecedentes mais comuns da agilidade estratégica nos modelos em 4 categorias distintas: as capacidades digitais, a liderança digital, as orientações organizacionais digitais e as capacidades dinâmicas de gestão, resolvendo a ausência de uma organização estruturada na literatura. Identifica o padrão dominante da operacionalização da agilidade estratégica como variável mediadora nos modelos dos artigos. Este padrão sinaliza um afastamento entre a conceptualização fundacional de Doz e Kosonen (2010) e a operacionalização do construto na literatura. Por fim, torna evidente uma lacuna na operacionalização empírica da relação entre o digital e a agilidade estratégica, demonstrando um afastamento da relação coevolutiva proposta por Sambamurthy et al. (2003), assim, contribuindo para a compreensão mais precisa do estado atual do campo e para clarificar a direção de investigações futuras. Por fim, identifica uma tensão conceptual não reconhecida explicitamente na literatura, entre o papel estrutural da agilidade estratégica dominante no corpus e a conceptualização fundacional de Doz e Kosonen (2010), levantando a possibilidade de o campo estar a estudar dois construtos distintos sob o mesmo nome.

O presente trabalho organiza-se em seis secções, após a introdução o capítulo 2 apresenta a revisão da literatura sobre a agilidade estratégica, a dimensão digital e a sua relação. O capítulo 3 descreve o método utilizado. O capítulo 4 apresenta a análise do corpus. O capítulo 5 discute os padrões encontrados à luz da literatura existente e o capítulo 6 apresenta as conclusões, as contribuições teóricas e para a gestão, as limitações e as direções de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Agilidade Estratégica

A agilidade estratégica é definida por Doz e Kosonen (2010) como a relação com propósito e pensada por parte da gestão de topo entre três meta-capacidades interdependentes, a sensibilidade estratégica, a unidade da liderança e a fluidez de recursos. Weber e Tarba (2014) caracterizam-na como a capacidade da gestão de identificar e responder constantemente ao ambiente turbulento onde se insere, através de movimentos estratégicos intencionais e consequentemente a adaptação da configuração organizacional necessária para que a implementação dessas decisões seja bem-sucedida.

A agilidade estratégica assenta em três meta-capacidades interdependentes (Doz e Kosonen, 2010). A sensibilidade estratégica refere-se à capacidade da liderança de perceber corretamente o ambiente e é demonstrada através de 5 ações: antecipar mudanças futuras, experimentar possibilidades para ganhar conhecimento, distanciar-se do modelo de negócio com o objetivo de ganhar perspectiva “externa”, abstrair-se das características essenciais do modelo e por fim, explorar a possibilidade de um reenquadramento estratégico sob a luz de novas perspectivas. A unidade de liderança refere-se à capacidade da equipa de gestão de topo de tomar decisões rápidas e ousadas, e que tenham como base o diálogo aberto, exista transparência das motivações, a criação de interdependências alinhando interesses em comum e assegurando compreensão mútua. Por fim, a fluidez de recursos refere-se à capacidade interna da empresa em conseguir reconfigurar capacidades e realocar recursos rapidamente, através da desconstrução de estruturas rígidas, modular os processos de forma a poderem ser reaproveitados, da dissociação entre a utilização de um recurso e a sua titularidade, da alternância entre modelos de negócio paralelos e da integração de capacidades externas à empresa através da sua aquisição (Doz e Kosonen, 2010).

A investigação empírica confirma que a agilidade estratégica tem um impacto positivo na performance organizacional (Agustin et al., 2026). Este efeito não é direto, Agustin et al. (2026), num estudo com 166 PMEs exportadoras na indonésia e Alkandi (2025), num estudo com 232 gestores de topo de empresas, da arábia saudita, de vários setores industriais, demonstram que existe uma consistente mediação por parte da liderança nesta relação, sugerindo assim, que a agilidade estratégica necessita que capacidades de

liderança a ativem para que se possa traduzir em resultados organizacionais concretos. Adicionalmente, Christofi et al. (2024) ao estudar empiricamente quatro empresas multinacionais ao longo de uma década concluem que a agilidade estratégica resulta de uma abordagem sistêmica que integra cinco pilares, sendo a digitalização um deles. Este pilar é enquadrado como a próxima fronteira da agilidade estratégica, propondo às organizações desenvolverem capacidades de detecção de sinais, decisões e respostas suportadas por tecnologia (Tallon et al., 2022).

2.2. Digital

A transformação digital é definida como um processo que tem como objetivo melhorar uma organização através de mudanças significativas nos seus ativos, estas mudanças são possíveis por uma combinação da utilização de tecnologias de informação, de computação, de comunicação e de conectividade (Vial, 2019). Neste sentido, Warner e Wäger (2019) operacionalizam o conceito definindo a transformação digital como um processo contínuo de renovação estratégica que utiliza os avanços tecnológicos para construir capacidades que renovem ou substituam o modelo de negócio, a abordagem colaborativa e a cultura organizacional.

Este processo de renovação estratégica decompõe-se em três dimensões sequenciais interdependentes (Warner e Wäger, 2019). A primeira dimensão refere-se à renovação do modelo de negócio, onde as tecnologias digitais tornam possível propostas transacionais tornarem-se relacionais ou multifacetadas; a segunda dimensão refere-se à renovação da abordagem colaborativa, onde as tecnologias tornam possível a mudança estrutural das operações tradicionais internas e externas por abordagens colaborativas; a terceira dimensão refere-se à renovação da cultura organizacional, onde a adoção de tecnologias digitais torna possível a mudança mais profunda, a do pensamento organizacional. Existe uma relação sequencial entre estas dimensões; tendencialmente as organizações iniciam o processo pela renovação do modelo de negócio, que irá levar a mudanças estruturais nos processos da organização tornando-os mais colaborativos e se for bem aplicada esta renovação, eventualmente irão acontecer mudanças profundas na cultura organizacional (Warner e Wäger, 2019).

Lin (2025) realizou uma meta-análise de 74 artigos empíricos e identificou os principais antecedentes e consequentes da transformação digital. Os resultados

confirmam efeitos positivos em diversas dimensões das organizações, como na resiliência organizacional (Zhang et al., 2021), na performance operacional (Yu et al., 2022), na performance financeira (Guo e Xu, 2021) e na performance da inovação (Chen e Kim, 2023). Contudo, estes efeitos não são universais nem imediatos, pois a sua eficácia depende da capacidade organizacional em complementar novas competências digitais com as já existentes, sendo este um processo normalmente dificultado pela resistência dos colaboradores e pelos conflitos criados pelo choque entre lógicas operacionais distintas (Pihlajamaa et al., 2023). Esta relação é ainda condicionada pelo contexto, verificando-se efeitos da transformação digital mais pronunciados no setor industrial do que nos setores não industriais e em economias mais desenvolvidas comparativamente a economias emergentes (Lin, 2025).

2.3. *A dimensão digital da Agilidade Estratégica*

A agilidade estratégica habilitada pelo digital pode ser definida como a capacidade de as organizações procurarem, detetarem e interpretarem os sinais que emitidos por parte do ambiente e responderem rapidamente tanto a oportunidades e ameaças (Pinsonneault e Choi, 2022). Esta relação entre tecnologias de informação e agilidade foi conceptualizada pela primeira vez por Sambamurthy et al. (2003), que argumentam que investimentos em tecnologias de informação influenciam a performance da organização através de capacidades dinâmicas, entre as quais a agilidade da organização, definida como a capacidade de detetar e aproveitar as oportunidades do mercado com velocidade. Lu e Ramamurthy (2011) refinam esta ideia, decompondo a agilidade em duas dimensões distintas: a *market capitalizing agility*, sendo a capacidade de responder e capitalizar mudanças no mercado e a *operational adjustment agility*, definida como a capacidade da organização de adaptar os seus processos internos de forma rápida para responder a mudanças, tanto no mercado como na procura. Numa perspetiva complementar, a digitalização é identificada como um pilar sistémico da agilidade estratégica e o seu papel nas organizações ágeis transcende o mero processo de estabelecer as plataformas de tecnologias de informação (Christofi et al., 2024).

A integração do digital na agilidade estratégica não ocorre de forma direta, é condicionada por mecanismos intermédios que operam em diferentes níveis organizacionais (Malik et al., 2025a; Vaia et al., 2022; Warner e Wäger., 2019). Warner

e Wäger (2019) identificam esses mecanismos ao nível das capacidades dinâmicas, propondo um modelo com nove micro fundações que se organizam em torno das capacidades: *digital sensing*, *digital seizing* e *digital transforming*. A agilidade é reconhecida, neste processo, como o mecanismo central para a renovação estratégica de uma organização. Vaia et al. (2022) localizam o mecanismo de integração na governança e argumentam que apenas a presença de ativos de tecnologias de informação não se traduz automaticamente em respostas ágeis sem a presença de mecanismos de decisão adequados, sendo a governança de tecnologias de informação o mecanismo que toma decisões organizacionais sobre quem toma que decisões, como e quando; o que pode tanto aumentar ou inibir a agilidade. Malik et al. (2025a) localizam o mecanismo ao nível do *sensemaking* organizacional, argumentando que a orientação digital não influencia a agilidade estratégica de forma direta, sendo este processo mediado pela combinação da governança da informação, que fornece as estruturas e rotinas organizacionais necessárias para a ação coletiva, com a transformação digital, que representa os comportamentos interligados necessários para reconfigurar recursos e processos organizacionais, funcionando ambas como facilitadores processuais.

A evidência empírica sugere que a agilidade estratégica habilitada pelo digital produz resultados organizacionais consistentes em contextos e setores distintos, nomeadamente ao nível da vantagem competitiva, da renovação estratégica e do desempenho organizacional. Aloulou et al. (2024), realizaram um estudo com 307 empresas sauditas, demonstram que a orientação digital não produz vantagem competitiva de forma direta, sendo esta relação mediada de forma integral pela agilidade estratégica. Tenggono et al. (2025), num estudo com 308 hospitais privados indonésios, demonstram que a agilidade estratégica apenas influencia positivamente a prontidão digital, sendo esta o mecanismo que torna possível a renovação estratégica. Bounfour et al. (2023), num estudo com 1796 empresas europeias durante a pandemia do COVID-19, demonstraram que a agilidade estratégica apenas produziu um melhor desempenho nas empresas já avançadas no processo de transformação digital. Através da análise destas evidências é possível concluir que a relação entre o digital e a agilidade estratégica produzem resultados organizacionais de forma consistente, nomeadamente ao nível da vantagem competitiva, da renovação estratégica e do desempenho organizacional em ambientes turbulentos, o que representa uma nova fronteira da investigação académica (Tallon et al., 2022).

3. MÉTODO

A presente investigação segue uma metodologia de revisão sistemática da literatura (RSL), enquanto método de pesquisa. Uma RSL distingue-se de outras abordagens pelo facto de a análise de um determinado conjunto de literatura se tornar um fim em si mesmo; não acontecendo o mesmo que em revisões não sistemáticas de literatura, onde a revisão da literatura é o ponto de partida para uma investigação empírica ou de um modelo (Sauer e Seuring, 2023). São identificados 4 propósitos possíveis para uma RSL: descrever o estado da literatura, testar hipóteses com base na literatura disponível, estender o conhecimento atual, ou criticar ou identificar lacunas (Xiao e Watson, 2019). A presente revisão insere-se tanto no primeiro como no quarto propósito: pretende mapear o conhecimento sobre a dimensão digital da agilidade estratégica, como também identificar lacunas e possíveis trajetórias futuras de investigação. Quanto à tipologia, Snyder (2019) distingue três tipos de revisão: a sistemática, orientada para síntese exaustiva de evidência; a semi-sistemática, orientada para o mapeamento evolutivo de um campo e a integrativa, orientada para a reconceptualização crítica de perspectivas existentes. A presente investigação enquadra-se na primeira tipologia, pois a questão de investigação exige uma análise exaustiva da literatura, sendo o processo replicável nas etapas de recolha, triagem e análise.

A recolha de literatura decorreu nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A escolha justifica-se por dois principais motivos, o primeiro é que ambas as bases de dados agregam um vasto conjunto de revistas científicas na área da gestão, sendo que especificamente a *Web of Science* é reconhecida por incluir fatores de impacto, indicadores de uma qualidade mínima das revistas adicionadas, o segundo é o facto de ambas as bases de dados possuírem mecanismos que asseguram a qualidade da literatura que possuem, tornando essas duas plataformas preferíveis para o processo de investigação presente numa RSL (Sauer e Seuring, 2023). Os mesmos autores defendem também a utilização combinada de ambas as bases de dados, justificando esta prática pelas limitações individuais de cada base, recomendando o uso conjunto e a posterior eliminação de duplicados para construir uma amostra representativa da literatura.

A pesquisa de literatura foi conduzida, utilizando as palavras-chave “strategic agility” e “digital” aplicadas às palavras-chave dos artigos. Como critérios de inclusão foi

definido que a língua do artigo publicado teria de ser a inglesa, o tipo de documento teria de ser “article” e que a área temática estaria limitada às áreas de gestão e economia. O intervalo temporal escolhido foi entre o ano do artigo mais antigo existente, que cumpre os critérios de inclusão, 2003 e o ano completo mais recente, 2025, o que permite analisar a evolução da literatura por anos completos. A nomenclatura destes critérios varia entre bases de dados. A pesquisa na base dados *Scopus* encontrou 27 resultados e a pesquisa na base de dados *Web of Science* encontrou 1 resultado, um total de 28 resultados. Os artigos foram numerados para permitir a sua identificação no processo de triagem, passando à fase de identificação de duplicados; não tendo sido identificados duplicados, foi obtida uma amostra de 28 artigos para a fase de triagem.

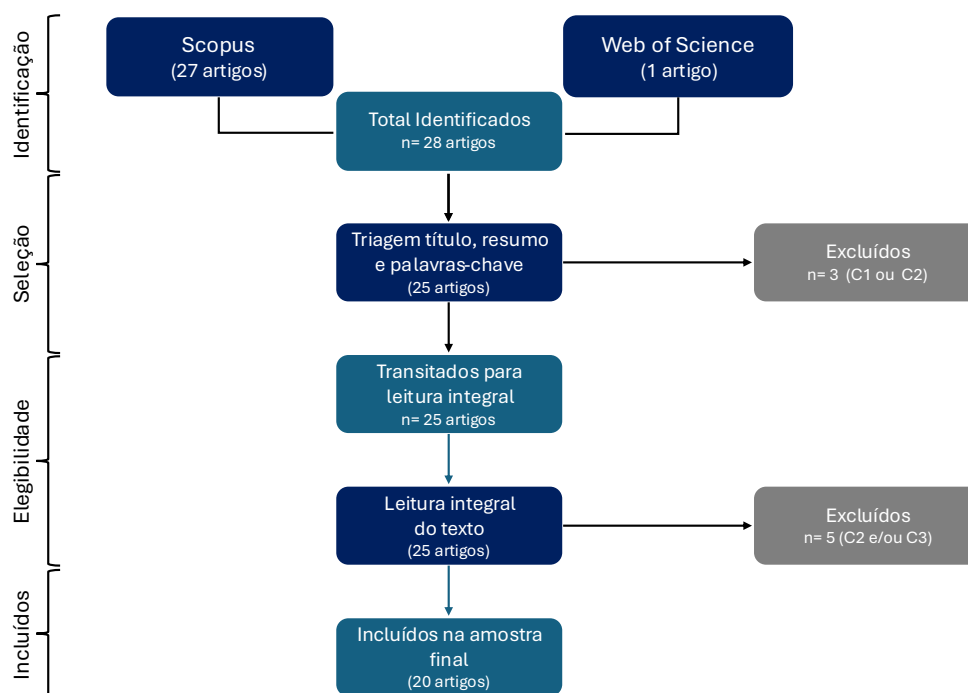
A triagem dos 28 artigos resultantes foi realizada em duas etapas, de acordo com o processo de seleção proposto por Sauer e Seuring (2023); a triagem teve como base três critérios de inclusão, definidos com base na questão de investigação, C1 – A agilidade estratégica encontra-se definida e operacionalizada no modelo, como variável dependente, independente, mediadora ou moderadora em estudos quantitativos, ou como construto central em estudos qualitativos, não sendo suficiente a sua menção na revisão da literatura; C2 – O digital, seja como transformação digital, capacidades digitais, tecnologia, plataformas, etc. apresenta uma relação direta e operacionalizada com a agilidade estratégica no modelo; C3 – A relação entre ambos os construtos, produz evidência interpretável, teórica ou empírica, sobre a forma como se articulam.

Na primeira etapa, procedeu-se à análise dos títulos, palavras-chave e dos resumos dos 28 artigos. Foram excluídos 3 artigos por incumprimento claro de C1 ou C2: em Bouguerra et al. (2024) o digital não está presente no modelo; em Tenggono et al. (2024a) o construto operacionalizado é a renovação estratégica e não a agilidade estratégica; e em Ilmudeen (2022) o construto operacionalizado é a agilidade processual de negócio em vez de abordar o nível estratégico, a agilidade estratégica. Na segunda etapa procedeu-se à leitura integral dos restantes 25 artigos, aplicando os critérios C1, C2 e C3 ao modelo conceptual e aos resultados obtidos. Desta etapa resultaram 5 artigos excluídos, em Guo et al. (2025) o digital é apenas contexto empírico (digital new ventures); em Huikkola et al. (2022) não existe uma relação direta entre a digitalização e a agilidade estratégica como construtos centrais no modelo; em Razzak et al. (2022) a relação entre o digital e a agilidade estratégica é meramente conceptual, não existindo operacionalização empírica

suficiente para ser aceite; em Langley e Rieple (2021) o digital é meramente o contexto de disrupção, não se relacionando diretamente com a agilidade estratégica; e em Ghezzi e Cavallo (2020) a agilidade estratégica surge apenas como enquadramento conceptual. No total foram excluídos oito artigos, resultando numa amostra final de 20 artigos.

O processo de identificação, triagem e seleção dos artigos encontra-se resumido na figura 1, tendo como base o fluxograma baseado no modelo PRISMA (Moher et al., 2009) que apresenta os números de artigos em cada uma das fases: 28 artigos identificados inicialmente, não existiam duplicados, 25 transitados para a segunda etapa de triagem e por fim, 20 incluídos na amostra final.

Figura 1 - Fluxograma PRISMA



Fonte: Elaboração Própria

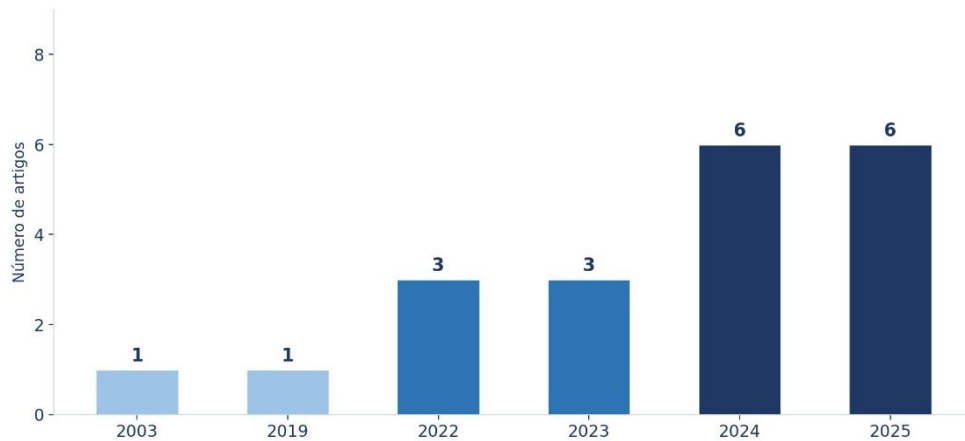
4. ANÁLISE

4.1. Caracterização do Corpus

A amostra final é constituída por 20 artigos publicados entre 2003 e 2025 (Anexo 1), indexados na base de dados *Scopus*. A distribuição temporal revela uma tendência assimétrica, onde apenas dois artigos foram publicados antes de 2020, sendo um de 2003

e outro de 2019. Os restantes 18 artigos estão distribuídos entre 2022 e 2025, com 3 artigos em 2022, 3 em 2023, 6 em 2024 e 6 em 2025 (ver Figura 2).

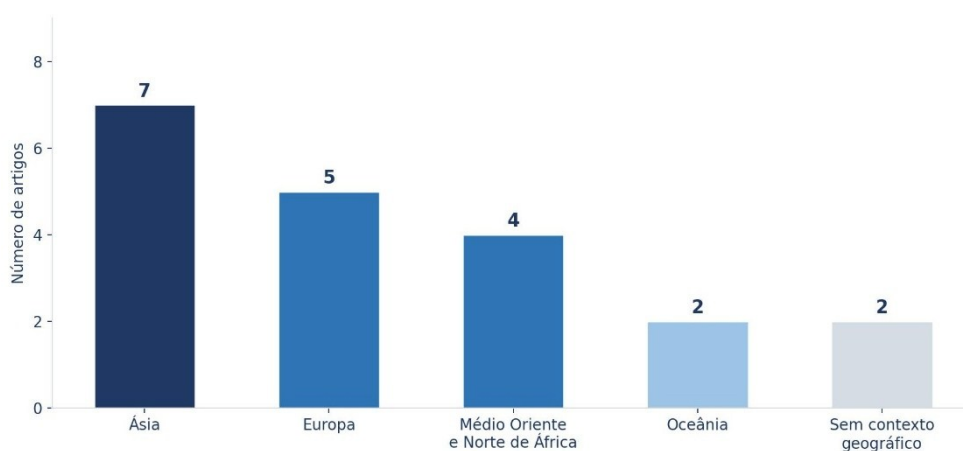
Figura 2 - Distribuição Temporal dos Artigos



Fonte: Elaboração Própria

Do ponto de vista geográfico, os estudos empíricos distribuem-se maioritariamente pela Ásia, nomeadamente Paquistão, Indonésia, China e Vietname (7 artigos) e pela Europa, com estudos na Turquia, Chipre, Alemanha e em múltiplos contextos europeus ou não especificados (5 artigos). O Médio Oriente e Norte de África é representado por 4 artigos, estudos realizados na Arábia Saudita, Omã e Egipto. A Oceânia é representada por 2 artigos, Austrália e Nova Zelândia. Por fim, existem dois artigos de natureza conceptual que não especificam contexto geográfico (Ver figura 3).

Figura 3 - Distribuição Geográfica dos Artigos



Fonte: Elaboração Própria

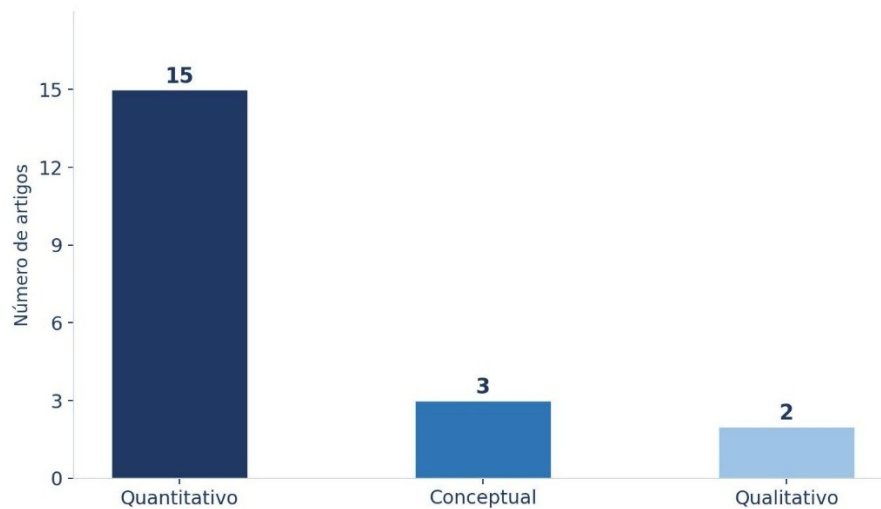
Do ponto de vista setorial o corpus apresenta uma composição heterogénea, os artigos abrangem setores como saúde, turismo e hotelaria, tecnologia, manufatura, serviços profissionais, banca, telecomunicações, energia e retalho, frequentemente através de artigos multissetoriais.

As amostras dos estudos quantitativos variam entre 122 observações em Satar et al. (2025) e 1796 em Bounfour et al. (2023), sendo que a maioria varia entre 200 e 300 respondentes. A unidade de análise dominante é a empresa ou organização, com algumas exceções, como por exemplo Luu (2024) que analisa as equipas, Khan et al. (2025) que analisa colaboradores individuais e Jasim et al. (2024) recolhe dados junto a gestores de nível intermédio.

4.2. Opções Metodológicas

Quanto à natureza dos estudos, o corpus é constituído por 15 artigos quantitativos (Ahmad et al., 2025; Tenggono et al., 2025; Malik et al., 2025a; Satar et al., 2025; Khan et al., 2025; Alam et al., 2025; Aloulou et al., 2024; Tenggono et al., 2024b; Luu, 2024; Zahoor et al., 2024; Jasim et al., 2024; Dayioglu et al., 2024; Bounfour et al., 2023; Fang et al., 2023; Liu et al., 2023), 3 artigos conceptuais (Vaia et al., 2022; Pinsonneault e Choi, 2022; Sambamurthy et al., 2003) e 2 artigos qualitativos (Hadjielias et al. 2022; Warner e Wäger, 2019), (Ver figura 4). Todos os 15 estudos quantitativos recorrem a questionários como método de recolha de dados. Destes 15, 14 utilizam modelos de equações estruturais (Structural Equation Modelling – SEM) como técnica de análise, apenas Bounfour et al. (2023) recorre à técnica de regressão linear (OLS) e regressão logística ordinal. Todos os estudos empíricos adotam um horizonte temporal transversal, nenhum apresenta um enquadramento longitudinal.

Figura 4 - Natureza dos Estudos



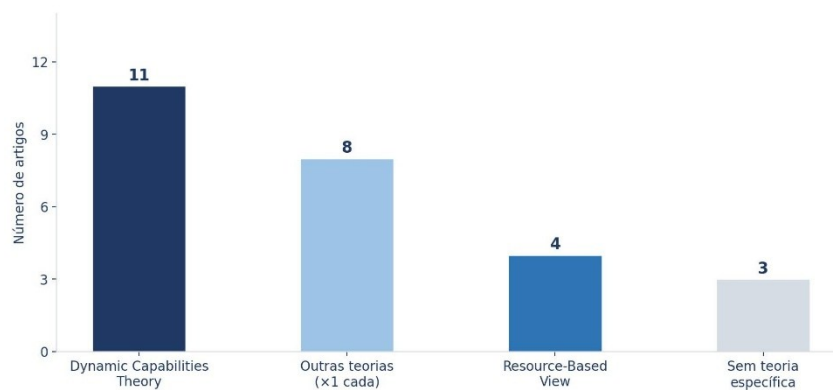
Fonte: Elaboração Própria

4.3. Enquadramento Teórico

Sobre as teorias apresentadas, a *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) é a mais comum, está presente em 11 dos 20 artigos, sob designações variáveis, *Dynamic Capabilities Theory*, *Framework*, *View*, *Perspective*, ou *Dynamic Managerial Capabilities* (Tenggono et al., 2025; Satar et al., 2025; Alam et al., 2025; Aloulou et al., 2024; Tenggono et al., 2024b; Luu, 2024; Zahoor et al., 2024; Jasim et al., 2024; Dayioglu et al., 2024; Liu et al., 2023; Warner e Wäger, 2019). A *Resource Based-View* (RBV) é utilizada em 4 estudos, sempre em combinação com a DCT e nunca como enquadramento único, justificando assim estes artigos já estarem contabilizados nos 11 acima, (Khan et al., 2025; Aloulou et al., 2024; Tenggono et al., 2024b; Luu, 2024). Fora deste enquadramento específico, as restantes teorias aparecem num único estudo cada, a *Organizational Sensemaking Theory* (Malik et al., 2025a), a *Social Identity Theory* (Khan et al., 2025), a *Upper Echelon Theory* (Zahoor et al., 2024), a *Information Processing View* (Aloulou et al., 2024), a *Innovation Diffusion Theory* e a *Organizational Information Processing Theory* em Fang et al. (2023), a *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, UTAUT (Ahmad et al., 2025), a *Institutional Theory* (Tenggono et al., 2024b) e a *Social Network Theory* (Pinsonneault e Choi, 2022). Há três artigos que não se apoiam em nenhuma teoria específica, fundamentando-se exclusivamente na

revisão da literatura, Sambamurthy et al. (2003), Vaia et al. (2022) e Bounfour et al. (2023) (Ver figura 5).

Figura 5 - Enquadramento Teórico dos Estudos



Fonte: Elaboração Própria

A operacionalização da agilidade estratégica apresenta uma heterogeneidade das escalas utilizadas, quatro estudos utilizam a escala de Tallon e Pinsonneault (2011): Zahoor et al. (2024), Jasim et al. (2024), Fang et al. (2023) e Alam et al. (2025); quatro utilizam escalas derivadas de Doz e Kosonen (2010): Satar et al. (2025), Luu (2024), Dayioglu et al. (2024) e Aloulou et al. (2024); dois adotam a escala de Reed (2021): Tenggono et al. (2025) e Tenggono et al. (2024b). Os restantes estudos utilizam escalas adaptadas de outras fontes: Ahmad et al. (2025) utiliza a de Bounfour et al. (2023), Malik et al. (2025a) a de Bradley et al. (2012), Khan et al. (2025) a de Idris e Al-Rubaie (2013), Bounfour et al. (2023) a escala GlobalInto (2021) e Liu et al. (2023) a de Smirnova (2020).

4.4. Antecedentes da Agilidade Estratégica

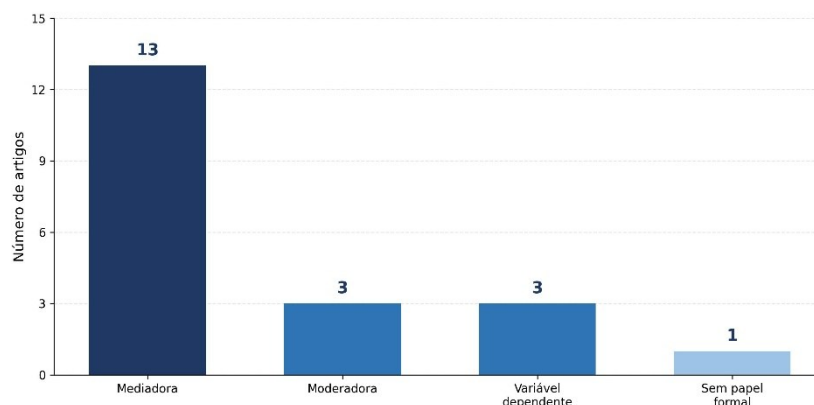
No contexto da relação entre o digital e a agilidade estratégica, é possível identificar quatro conjuntos de artigos com os mesmos antecedentes da agilidade estratégica nos modelos do corpus e um grupo adicional de antecedentes singulares. O primeiro centra-se nas capacidades digitais da organização como antecedente da agilidade estratégica: a competência com tecnologias de informação (Sambamurthy et al., 2003), a capacidade de análise de dados e a conectividade digital da cadeia de abastecimento (Fang et al., 2023) e a capacidade de plataforma digital, tal como a capacidade web (Zahoor et al., 2024), os mecanismos de governação digital (Vaia et al., 2022) e a social media

(Pinsonneault e Choi, 2022). O segundo grupo agrupa artigos centrados na liderança digital como antecedente da agilidade estratégica (Alam et al., 2025, Jasim et al., 2024). O terceiro grupo tem como foco as orientações organizacionais digitais: a autoeficácia empreendedora digital (Ahmad et al., 2025), a orientação empreendedora e digital (Aloulou et al., 2024) e a orientação digital (Malik et al., 2025a). O quarto agrega as capacidades dinâmicas de gestão: as capacidades dinâmicas de gestão (Tenggono et al., 2025), as pressões institucionais e capacidades dinâmicas (Tenggono et al., 2024b), a turbulência tecnológica e incentivos à I&D (Dayioglu et al., 2024), a auto-eficácia criativa dos gestores e a inovação organizacional (Liu et al., 2023) e o rácio de conversão de capital intangível (Bounfour et al., 2023). O restante artigo identifica um antecedente singular, os acordos idiossincráticos de equipa (Luu, 2024).

4.5. Posição da Agilidade Estratégica e do Digital nos Modelos

Sobre o papel estrutural da agilidade estratégica no corpus, existe uma tendência observada para que a mesma assuma um papel de variável mediadora, observável em 13 dos 20 artigos (Ahmad et al., 2025; Tenggono et al., 2025; Alam et al., 2025; Aloulou et al., 2024; Tenggono et al., 2024b; Luu, 2024; Zahoor et al., 2024; Jasim et al., 2024; Dayioglu et al., 2024; Bounfour et al., 2023; Fang et al., 2023; Liu et al., 2023; Sambamurthy et al., 2003). Surge como variável dependente em três artigos (Malik et al., 2025a; Vaia et al., 2022; Pinsonneault e Choi, 2022), como moderadora em três (Satar et al., 2025; Khan et al., 2025; Hadjielias et al., 2022). Warner e Wäger (2019) não atribuíram um papel estrutural principal à agilidade estratégica, tratando-a como uma capacidade organizacional central, no processo de renovação estratégica (Ver figura 6).

Figura 6 – Papel Estrutural da Agilidade Estratégica



Fonte: Elaboração Própria

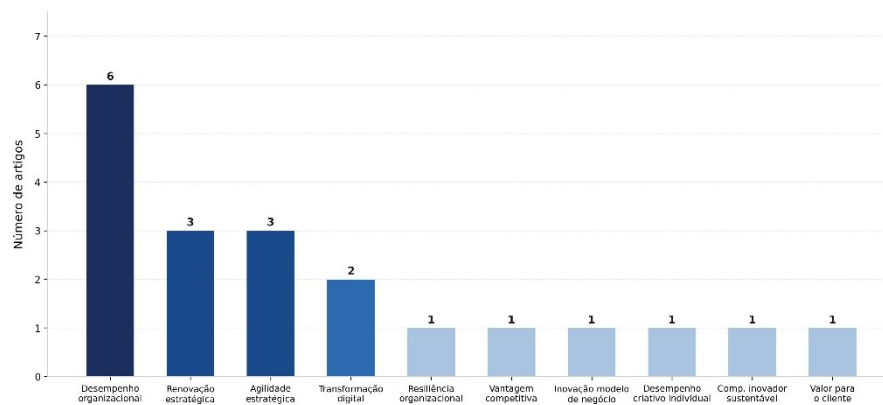
Quando se analisa os modelos é possível observar um padrão sobre a posição do digital na cadeia causal. Excluindo Sambamurthy et al. (2003) que serve como referência de comparação nesta análise, dos 19 artigos do corpus, 14 artigos apresentam o digital como antecedente ou resultado da agilidade estratégica. Assim, em 12 artigos o digital posiciona-se exclusivamente numa dessas duas posições (Tenggono et al., 2025; Malik et al., 2025a; Alam et al., 2025; Aloulou et al., 2024; Tenggono et al., 2024b; Luu, 2024; Jasim et al., 2024; Dayioglu et al., 2024; Fang et al., 2023; Liu et al., 2023; Vaia et al., 2022; Pinsonneault e Choi, 2022) e em 2 artigos o digital é apresentado como antecedente e também como resultado (Ahmad et al., 2025, Zahoor et al., 2024), estando dos dois lados da relação causal com a agilidade estratégica. Nos 5 artigos restantes o digital e a agilidade estratégica convivem nos modelos sem apresentarem uma relação de antecedência no modelo (Satar et al., 2025; Khan et al., 2025; Bounfour et al., 2023; Hadjielias et al., 2022; Warner e Wäger, 2019).

4.6. Outcomes dos Modelos

Sobre os *outcomes* organizacionais identificados nos modelos do corpus, estes distribuem-se por dez categorias distintas. O desempenho organizacional é a consequência mais observada, está presente em seis artigos sob diversas designações: desempenho corporativo (Dayioglu et al., 2024), desempenho internacional (Luu, 2024), desempenho de negócio (Liu et al., 2023), desempenho financeiro (Fang et al., 2023; Sambamurthy et al., 2003) e desempenho económico (Bounfour et al., 2023). A renovação estratégica aparece em três artigos (Tenggono et al., 2024b; Tenggono et al.,

2025; Warner e Wäger , 2019), tal como a agilidade estratégica que aparece noutros três (Malik et al., 2025a; Vaia et al., 2022; Pinsonneault e Choi, 2022). A transformação digital aparece como consequência em dois artigos (Ahmad et al., 2025; Satar et al., 2025). Os restantes artigos apresentam resultados únicos em cada um, a resiliência organizacional (Alam et al., 2025), o comportamento inovador sustentável (Khan et al., 2025), a vantagem competitiva (Aloulou et al., 2024), a inovação do modelo de negócio digital (Zahoor et al., 2024), o desempenho criativo individual (Jasim et al., 2024) e valor para o cliente (Hadjielias et al., 2022), (Ver figura 7).

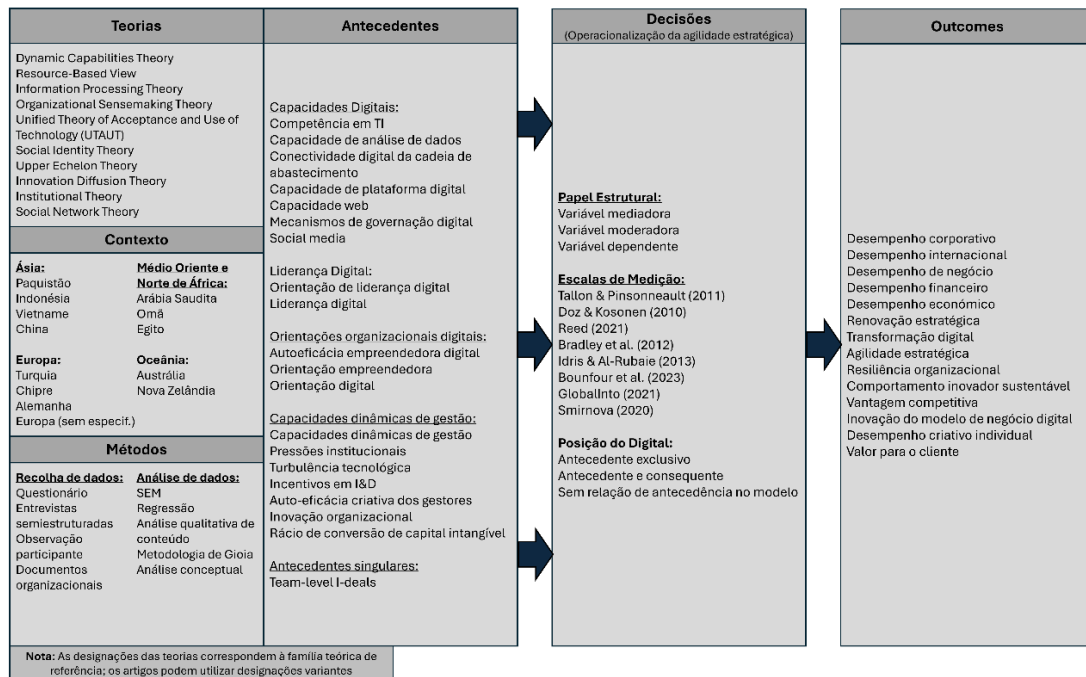
Figura 7 – Outcomes Identificados nos Modelos



Fonte: Elaboração Própria

A figura 8 realiza uma síntese, através dos frameworks TCM e ADO adaptados de Pushparaj e Kushwaha (2024), dos padrões identificados nas secções anteriores, facilitando a leitura dos dados recolhidos sobre a dimensão digital da agilidade estratégica no corpus.

Figura 8 - Síntese através das *frameworks* TCM e ADO do Corpus



Fonte: Elaboração Própria

5. DISCUSSÃO

A diversidade dos antecedentes da agilidade estratégica identificada no corpus demonstra a natureza transversal da dimensão digital nas organizações, surgindo em dimensões diversas. O conjunto de antecedentes que identifica as capacidades digitais vai ao encontro da conceptualização fundacional de Sambamurthy et al. (2003), que propõe que a competência em tecnologias de informação é o mecanismo primário que habilita a agilidade organizacional. Os restantes conjuntos identificados sugerem que a literatura evoluiu além desta lógica técnica, o que é possível de observar em Christofi et al. (2024), que enquadram a digitalização como um pilar sistémico da agilidade estratégica que interage com outras dimensões da organização, e em Tallon et al. (2022) que propõem que a dimensão digital da agilidade estratégica necessita de capacidades de *sensing*, *deciding* e de *responding*, tendo estas capacidades antecedentes organizacionais e de liderança que vão além da componente técnica. Dada a existência de uma concentração de quantidade dos artigos publicados nos anos 2024 e 2025, sugerindo um campo em expansão rápida, procedeu-se, como verificação adicional da robustez dos padrões identificados e sem integrar o corpus já definido da RSL, a uma análise da literatura publicada em 2026, com o objetivo de verificar se os padrões são confirmados ou

contrariados pela investigação mais recente. Dos cinco artigos identificados, Gregory et al., 2026 e Shahzad et al., 2026 foram excluídos por não operacionalizarem a agilidade estratégica como construto central nos modelos apresentados. A literatura mais recente confirma a diversidade encontrada previamente, Albannai et al. (2026) confirmam a liderança digital como antecedente e Wulandari et al. (2026) identificam a literacia digital, o apoio do governo e o processo de inovação como antecedentes, demonstrando que a literatura mais recente confirma alguns antecedentes, como também se expande a novos.

O papel estrutural da agilidade estratégica nos modelos do corpus apresenta um padrão dominante de mediação, aparecendo desta forma em treze de vinte artigos. Este padrão encontra suporte teórico na *Dynamic Capabilities Theory*, o enquadramento teórico dominante no corpus, surgindo em onze dos vinte artigos. Esta teoria define as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambiente em mudança rápida (Teece et al. 1997), o que é estruturalmente consistente com o papel de mediador entre os antecedentes e os *outcomes* organizacionais. No entanto, este padrão não corrobora a conceptualização de Doz e Kosonen (2010), que definem a agilidade estratégica como um conjunto de meta-capacidades de primeira ordem da gestão de topo, assim, a literatura empírica do corpus afasta-se da definição fundacional sugerindo que a agilidade estratégica funciona como um mecanismo intermédio entre os antecedentes e os *outcomes* organizacionais. A literatura mais recente tende a confirmar o padrão identificado no corpus, com a agilidade estratégica a adotar uma posição de variável mediadora (Wulandari et al., 2026; Albannai et al., 2026), embora em Alzahmi et al. (2026) adote um papel de variável moderadora. A análise da posição do digital na cadeia causal demonstra um padrão complementar. Excluindo Sambamurthy et al. (2003) que serve como referência nesta análise. Dos 19 artigos, 14 apresentam o digital como antecedente e/ou resultado da agilidade estratégica, 12 apresentam exclusivamente o digital como antecedente ou resultado da agilidade estratégica seguindo uma lógica unidirecional; apenas 2 artigos apresentam o digital simultaneamente como antecedente e consequente da agilidade estratégica. Os restantes 5 artigos não demonstram uma relação de antecendência ou consequência nos modelos. Este padrão representa um afastamento, em parte, do modelo inicialmente proposto por Sambamurthy et al. (2003)

que defende que as capacidades de tecnologias de informação habilitam opções digitais que por sua vez desenvolvem a agilidade, fenómeno amplamente observado no corpus, mas também que a agilidade adquirida retroalimenta e expande as opções digitais da organização; fenómeno observável apenas em Ahmad et al. (2025) e em Zahoor et al. (2024). No caso dos artigos da literatura mais recente, naqueles em que é possível observar uma relação de antecedência do digital à agilidade estratégica, todos seguem o padrão da relação unidirecional (Albannai et al., 2026; Wulandari et al., 2026).

Os *outcomes* confirmados empiricamente nos artigos do corpus demonstram uma concentração no desempenho organizacional, observável em seis dos vinte artigos sob diversas designações, os restantes artigos demonstram uma dispersão dos *outcomes* por diversas categorias singulares. Este padrão vai ao encontro da conceptualização fundacional de Sambamurthy et al. (2003), que se encontra presente no corpus e propõem o desempenho financeiro como consequente da agilidade habilitada pelo digital. Tallon et al. (2022) reconhecem a dimensão digital da agilidade estratégica como a nova fronteira da investigação, o que é consistente com a dispersão evidente dos restantes *outcomes* por várias categorias singulares, sugerindo que se trata de um campo ainda em expansão. A literatura mais recente confirma os padrões identificados no corpus: há um reforço do desempenho organizacional como *outcome* recorrente (Alzahmi et al., 2026) e Wulandari et al. (2026) confirmam a competitividade como *outcome* da agilidade estratégica, fenómeno já presente no corpus com Aloulou et al. (2024). Albannai et al. (2026) propõem a eficiência operacional e o posicionamento de mercado como *outcomes* adicionais, acrescentando variabilidade aos consequentes identificados além do desempenho organizacional.

A convergência dos padrões discutidos anteriormente sugere a existência de uma tensão conceptual não resolvida. O papel de mediação da agilidade estratégica é estruturalmente consistente com a *Dynamic Capabilities Theory*, mas incompatível com a conceptualização fundacional de Doz e Kosonen (2010). Ao analisar a relação entre o digital e a agilidade estratégica no corpus, torna-se possível identificar uma aproximação da lógica da *Dynamic Capabilities Theory*, nos enquadramentos teóricos e nos papéis estruturais, em detrimento de um afastamento da conceptualização fundacional da agilidade estratégica, fenómeno que não é reconhecido de forma explícita na literatura. A existência desta convergência levanta a possibilidade de estarem a ser estudados dois

construtos sob o mesmo nome, um alinhado com a conceptualização de Doz e Kosonen (2010) e outro alinhado com a *Dynamic Capabilities Theory* de Teece et al. (1997).

6. CONCLUSÃO

A presente revisão sistemática da literatura procurou responder à questão de investigação “Qual a evidência encontrada na literatura sobre a dimensão digital da agilidade estratégica?”. Os resultados permitiram identificar evidência em quatro dimensões distintas. Os antecedentes da agilidade estratégica surgem predominantemente em torno de quatro categorias: as capacidades digitais, a liderança digital, as orientações organizacionais digitais e as capacidades dinâmicas de gestão. A agilidade estratégica adota maioritariamente um papel mediador nos modelos empíricos, funcionando como um mecanismo intermédio entre os antecedentes e os *outcomes* organizacionais. A posição do digital na cadeia causal demonstra que a literatura empírica tem tendência a operacionalizar a relação entre o digital e a agilidade estratégica de forma unidirecional, representando um afastamento do modelo coevolutivo de Sambamurthy et al. (2003). O desempenho organizacional é o *outcome* mais frequente, com os restantes *outcomes* dispersos por categorias singulares, sugerindo um campo teórico que se encontra em expansão, ainda sem consolidação.

6.1. Contribuições teóricas

As contribuições teóricas deste estudo centram-se em quatro dimensões: a sistematização dos antecedentes da agilidade estratégica na sua relação com o digital em quatro categorias, o que representa um contributo de mapeamento, visto que a literatura existente não apresentava uma organização estruturada. A identificação do padrão em que a agilidade estratégica atua como variável mediadora, representa uma adição de conhecimento, demonstrando um afastamento da conceptualização de Doz e Kosonen (2010) e consolidando o papel estrutural da agilidade estratégica no contexto empírico. A identificação de uma lacuna na operacionalização empírica da relação coevolutiva entre o digital e a agilidade estratégica proposta por Sambamurthy et al. (2003), aponta para uma linha de investigação ainda por desenvolver. Por fim, a convergência entre o padrão da agilidade estratégica como mediadora e a prevalência da *Dynamic Capabilities Theory* como enquadramento teórico no corpus, representa uma tensão conceptual não reconhecida de forma explícita na literatura com a conceptualização fundacional de Doz e Kosonen (2010); o que cria a possibilidade de o campo estar a estudar dois construtos sob o mesmo nome.

6.2. Contribuições para a gestão

Os resultados desta investigação tornam possível formular três práticas para os gestores. A primeira está associada ao padrão da agilidade estratégica como mediadora, em 13 dos 20 artigos, evidenciando que o investimento em digital não produz resultados de forma direta. Assim, as empresas que realizarem investimentos digitais devem desenvolver a sua agilidade estratégica, pois sem esse desenvolvimento existe o risco de não converter o investimento no digital em desempenho organizacional. A segunda relaciona-se com a heterogeneidade dos *outcomes* identificados, mesmo existindo uma concentração no desempenho organizacional como categoria, a sua operacionalização varia entre estudos, desempenho financeiro, internacional, de negócio, económico. Esta dispersão sugere que a relação entre o digital e a agilidade estratégica não produz um *outcome* único e previsível, assim, os gestores devem ter em atenção qual o resultado que pretendem atingir e ajustar os investimentos tendo em conta esse mesmo objetivo.

6.3. Limitações

Embora a pesquisa tenha sido conduzida em duas bases de dados, a base de dados *Web of Science* produziu um único resultado, que não cumpriu os critérios de inclusão, assim, o corpus resultante é exclusivamente constituído por artigos da base de dados *Scopus* e restrito a artigos em língua inglesa, o que limita a representatividade da literatura analisada. A ausência de uma escala dominante entre os artigos quantitativos do corpus, onde as duas escalas mais comumente adotadas são utilizadas apenas por quatro artigos cada, seguem-se dois artigos que adotam a escala de Reed (2021) e os restantes cinco artigos adotam escalas distintas, o que limita a comparabilidade entre estudos. A distribuição geográfica dos artigos, concentrada em economias emergentes da Ásia e do Médio Oriente e Norte de África, com alguma representação da Europa, mas com falta de contextos como a América do Norte e a América do Sul, limita a possibilidade de generalização dos resultados. A prevalência dos horizontes temporais transversais limita a compreensão da dimensão temporal da relação entre a componente digital e a agilidade estratégica.

6.4. Sugestões de investigação futura

As sugestões para futuras investigações passam pela utilização de mais bases de dados e pela inclusão de literatura de outras línguas, com o objetivo de aumentar a

representatividade do corpus; pela clarificação conceptual da agilidade estratégica, nomeadamente através da criação de instrumentos de medição padronizados, o que permitiria aumentar a comparabilidade entre estudos; pela exploração da relação de coevolução proposta por Sambamurthy et al. (2003) que permitiria colmatar a lacuna encontrada na literatura; pela realização de estudos em contextos como a América do Norte e a América do Sul que permitiria testar a generalização dos padrões identificados; pela realização de estudos longitudinais que permitiria compreender a dimensão temporal da relação entre o digital e a agilidade estratégica; por fim, pela clarificação da tensão teórica entre a conceptualização de Doz e Kosonen (2010) e a *Dynamic Capabilities Theory* de Teece et al. (1997), especificamente nos níveis organizacionais em que cada construto opera, o que permitiria confirmar se estão ou não a ser investigados dois construtos diferentes sob o mesmo nome.

BIBLIOGRAFIA

Agustin, H., Hanoum, S., Durman, T. Y., Hakim, M. S., Sasli, S. A. M. A., Wen-Ho, M. H., & Shubbak, M. (2026). SMEs' international performance amidst turbulence: The role of entrepreneurial leadership in navigating network capability and strategic agility. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15, Article 19. <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00631-y>

Ahmad, Z., Al-Wadi, B. M., Kumar, H., Ng, B.-K., & Nguyen, D. N. (2025). Digital transformation of family-owned small businesses: a nexus of internet entrepreneurial self-efficacy, artificial intelligence usage and strategic agility. *Kybernetes*, 54(11), 6223–6251. <https://doi.org/10.1108/K-10-2023-2205>

Alam, M. M. D., Razzak, M. R., Khreis, S. H. A., Al Balushi, M. K., & Al Lawati, H. (2025). Digital leadership orientation and organizational resilience: Strategic foresight, agility, and flexibility. *Management Decision*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0241>

Albannai, N. A. A., Raziq, M. M., Malik, M., & Abrar, A. (2026). Digital leadership and its impact on agility, innovation and resilience: A qualitative study of the UAE media industry. *Benchmarking: An International Journal*, 33(3), 717–735. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2024-0492>

Alkandi, I. (2025). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, strategic agility and organizational performance in a developing economy. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 1391–1407. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.8128>

Aloulou, W. J., Alsadi, A. K., Ayadi, F. M., & Alaskar, T. H. (2024). Exploring the effects of entrepreneurial and digital orientations on the competitive advantage of Saudi firms: Is strategic agility the missing link? *Administrative Sciences*, 14(11), 306. <https://doi.org/10.3390/admsci14110306>

Alzahmi, O., El-Mohamady, M., & Hanafy, H. A. (2026). Navigating public sector transformation: Exploring the interplay of digital leadership, strategic agility, and organizational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s40171-026-00484-0>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Bouguerra, A., Hughes, M., Rodgers, P., Stokes, P., & Tatoglu, E. (2024). Confronting the grand challenge of environmental sustainability within supply chains: How can organizational strategic agility drive environmental innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 323–346. <https://doi.org/10.1111/jpim.12692>

Bounfour, A., Housel, T., Silkey, T., & Nonnis, A. (2023). Digital transformation and strategic agility during the COVID-19 crisis: The role of the intangible capital conversion. *Digital Transformation and Society*, 2(3), 257–275. <https://doi.org/10.1108/DTS-09-2022-0048>

Chen, P., & Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance: The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9(3), e13916. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13916>

Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility: An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89–105. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>

Dayioglu, M., Küskü, F., & Cetindamar, D. (2024). The impact of business environmental factors on performance through strategic agility and business model innovation: An analysis based on dynamic capabilities theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3656–3670. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3353734>

Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Fang, M., Liu, F., Xiao, S., & Park, K. (2023). Hedging the bet on digital transformation in strategic supply chain management: A theoretical integration and an

empirical test. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(4), 512–531. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2021-0545>

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>

Gregory, G., Li, Y. (Rita), & Solanki, V. (2026). Executive insights in the age of AI and global disruption: Navigating change, technology, and strategy. *Journal of International Marketing*, 34(1), 34–46. <https://doi.org/10.1177/1069031X251407624>

Guo, L., & Xu, L. (2021). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(22), 12844. <https://doi.org/10.3390/su132212844>

Guo, R., Lu, P., Zhang, J., & Feng, Z. (2025). How does digital new venture's customer orientation enhance strategic agility? The roles of strategic learning. *Long Range Planning*, 58(3), Article 102527. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102527>

Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Hadjielia Drotarova, M. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121334. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121334>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). *A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change*. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Huikkola T, Kohtamäki M, Rabetino R, Makkonen H, Holtkamp P (2022), "Unfolding the simple heuristics of smart solution development". *Journal of Service Management*, Vol. 33 No. 1 pp. 121–142, doi: <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0422>

Ilmudeen, A. (2022). Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: Moderating role of turbulent environment. *Review of Managerial Science*, 16, 2341–2379. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00501-9>

Jasim, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Digital leadership and creative performance in tourism and hotel enterprises: Leveraging strategic agility and organizational learning culture. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 54(2 Suppl.), 872–884. <https://doi.org/10.30892/gtg.542spl11-1262>

Khan, A. N., Khan, N. A., & Mehmood, K. (2025). Management of green innovation: the influence of digital leadership on employee behavior in an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 20(5), 675–694. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2024-0495>

Langley, P., & Rieple, A. (2021). Incumbents' capabilities to win in a digitised world: The case of the fashion industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120718. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120718>

Lin, Q. (2025). A meta-analytic investigation of digital transformation: Antecedents, consequences, and contingencies. *Journal of Business Research*, 200, Article 115643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115643>

Liu, Y., Chung, H. F., Zhang, Z., & Wu, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: An agility perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 149–168. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2022-0092>

Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>

Luu, T. D. (2024). Leveraging digital transformation and agile slack to integrate team-level I-deals with strategic agility for enhancing international performance. *Thunderbird International Business Review*, 66(1), 101–122. <https://doi.org/10.1002/tie.22365>

Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025a). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. *Information & Management*, 62(4), 104130. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104130>

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025b). Digital leadership, business model innovation and organizational change: Role of leader in steering digital

transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632–1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), Article e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Pihlajamaa, M., Malmelin, N., & Wallin, A. (2023). Competence combination for digital transformation: A study of manufacturing companies in Finland. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(10), 1355–1368. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2004111>

Pinsonneault, A., & Choi, I. (2022). Digital-enabled strategic agility: It's time we examine the sensing of weak signals. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 653–661. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2027824>

Pushparaj, P., & Kushwaha, B. P. (2024). Social media influencer marketing: A systematic literature review using TCM and ADO framework. *International Journal of Consumer Studies*, 48, e13098. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13098>

Razzak, M. R., Al-Riyami, S., & Palalić, R. (2022). Organizational meta capabilities in the digital transformation era. *Foresight and STI Governance*, 16(4), 24–31. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.4.24.31>

Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33–46. <https://doi.org/10.53703/001c.29734>

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>

Satar, M., Alshibani, S. & Alarifi, G. (2025). Effects of Firm-Level Entrepreneurship Orientation on Digital Transformation in SMEs: The Moderating Role of Strategic Agility. *Entrepreneurship Research Journal*, 15(1), 91-124. <https://doi.org/10.1515/erj-2023-0267>

Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: A guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 17, 1899–1933. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>

Shahzad, F., Poudel, D., & Ferreira, J. J. (2026). Innovation as a resilience-building strategy in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An interpretative phenomenological analysis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/14657503261421099>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>

Tallon, P. P., Queiroz, M., & Coltman, T. (2022). Digital-enabled strategic agility: The next frontier. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 641–652. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2102713>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024a). Managing digital transformations: The intermediary function of digital readiness in facilitating strategic renewal within the healthcare industry. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2423276>

Tenggono, E., Soedjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024b). The effect of institutional pressures and dynamic managerial capability on strategic renewal: The case of strategic agility and digital readiness as mediators in healthcare industry. *Asian Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.14707/ajbr.240168>

Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic managerial capabilities in action: Advancing strategic agility and digital readiness in healthcare

organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 38(3), 548–568.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2024-0772>

Vaia, G., Arkhipova, D., & DeLone, W. (2022). Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 662–680.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2078743>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>

Wulandari, S. S., Maula, F. I., Pahlevi, T., Hakim, L., Handayani, S., Rahmawati, F., Muhlisin, & Zulkifli, M. F. B. (2026). Determinants of digitalized MSME competitiveness in improving export capacity to achieve sustainable development goals (SDGs). *Cogent Business & Management*, 13(1), 2598929.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598929>

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>

Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of Digital Transformation Capability on Operational Performance. *Sustainability*, 14(13), 7909.
<https://doi.org/10.3390/su14137909>

Zahoor, N., Khan, H., Shamim, S., & Puthusserry, P. (2024). Examining the microfoundations for digital business model innovation of developing markets international new ventures. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12854–12867. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3273028>

Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience?—Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>

ANEXOS

Anexo 1 – Listagem dos artigos analisados

	Artigos Analisados
1	Ahmad Z., AlWadi B.M., Kumar H., Ng B.-K., Nguyen D.N. (2025). Digital transformation of family-owned small businesses: a nexus of internet entrepreneurial self-efficacy, artificial intelligence usage and strategic agility. <i>Kybernetes</i> , 54(11), 6223–6251.
2	Tenggono E, Soetjipto BW, Sudhartio L (2025), "Dynamic managerial capabilities in action: advancing strategic agility and digital readiness in healthcare organizations". <i>Journal of Organizational Change Management</i> , Vol. 38 No. 3 pp. 548–568
3	Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. <i>Information & Management</i> , 62(4), 104130.
4	Satar, M. S., Alshibani, S. M., & Alarifi, G. (2025). Effects of Firm-Level Entrepreneurship Orientation on Digital Transformation in SMEs: The Moderating Role of Strategic Agility. <i>Entrepreneurship Research Journal</i> , 15(1), 91–124.
5	Khan, A.N., Khan, N.A., & Mehmood, K. (2025). Management of Green Innovation: The Influence of Digital Leadership on Employee Behavior in an Empirical Investigation. <i>Baltic Journal of Management</i> , 20(5), 675–694.
6	Alam, M. M. D., Razzak, M. R., Khreis, S. H. A., Al Balushi, M. K., & Al Lawati, H. (2025). Digital leadership orientation and organizational resilience: strategic foresight, agility, and flexibility. <i>Management Decision</i> .
7	Aloulou, W. J., Alsadi, A. K., Ayadi, F. M., & Alaskar, T. H. (2024). Exploring the Effects of Entrepreneurial and Digital Orientations on the Competitive Advantage of Saudi Firms: Is Strategic Agility the Missing Link? <i>Administrative Sciences</i> , 14(11), 306.
8	Tenggono, E., Soedjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024b). The effect of institutional pressures and dynamic managerial capability on strategic renewal: The case of strategic agility and digital readiness as mediators in healthcare industry. <i>Asian Journal of Business Research</i> , 14(1), 120–141.
9	Luu, T. D. (2024). Leveraging digital transformation and agile slack to integrate team-level I-deals with strategic agility for enhancing international performance. <i>Thunderbird International Business Review</i> , 66(1), 101–122.
10	Zahoor, N., Khan, H., Shamim, S., & Puthusserry, P. (2024). Examining the microfoundations for digital business model innovation of developing markets international new ventures. <i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> , 71, 12854–12867.
11	Jasim, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Digital leadership and creative performance in tourism and hotel enterprises: Leveraging strategic agility and organizational learning culture. <i>GeoJournal of Tourism and Geosites</i> , 54(2spl), 872–884.
12	Dayioglu, M., Küskü, F., & Cetindamar, D. (2024). The impact of business environmental factors on performance through strategic agility and business model innovation: An analysis based on dynamic capabilities theory. <i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> , 71, 3656–3670.
13	Bounfour, A., Housel, T., Silkey, T., & Nonnis, A. (2023). Digital transformation and strategic agility during the COVID-19 crisis: The role of the intangible capital conversion. <i>Digital Transformation and Society</i> , 2(3), 257–275.
14	Fang, M., Liu, F., Xiao, S. (S.), & Park, K. (2023). Hedging the bet on digital transformation in strategic supply chain management: A theoretical integration and an empirical test. <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i> , 53(4), 512–531
15	Liu, Y., Chung, H. F. L., Zhang, Z., & Wu, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: an agility perspective. <i>Journal of Service Theory and Practice</i> , 33(2), 149–168.
16	Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Hadjielia Drotarova, M. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. <i>Technological Forecasting & Social Change</i> , 175, 121334.
17	Vaia, G., Arkhipova, D., & DeLone, W. (2022). Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments. <i>European Journal of Information Systems</i> , 31(6), 662–680.
18	Pinsonneault, A., & Choi, I. (2022). Digital-enabled strategic agility: it's time we examine the sensing of weak signals. <i>European Journal of Information Systems</i> , 31(6), 653–661.
19	Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. <i>Long Range Planning</i> , 52, 326–349.
20	Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. <i>MIS Quarterly</i> , 27(2), 237–263.