AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: BENEFÍCIOS E DESAFIOS.

AUTOR: ROBERTA MESSIAS COSTA

RESUMO

A transformação digital é o processo pelo qual as organizações adotam tecnologias digitais para remodelar fundamentalmente suas operações, processos e modelos de negócios. Trata-se de uma mudança de cultura da corporação, que envolve a integração de tecnologias como análise de dados, inteligência artificial, computação em nuvem e internet das coisas (IoT) para impulsionar a eficiência, a inovação e o crescimento com base na automação dos processos, melhorando a tomada de decisões baseada em dados e aprimorando a experiência do cliente. Ou seja, usar as tecnologias de forma transversal para adaptar a empresa às lógicas e processos de um mundo altamente digitalizado, abandonando os processos analógicos. Este artigo pretende analisar os aspectos primordiais para que uma transformação digital possa ocorrer de maneira satisfatória e leve as organizações que pretendem implementar tais mudanças, a resultados que possam otimizar processos e impulsionar o seu negócio.

Palavras-chave: Transformação digital. Maturidade Digital. Mudança de Cultura.

Introdução

Atualmente a maneira de conduzir e gerenciar organizações está mudando de forma surpreendente. O foco no cliente e a rápida propagação e criação de dados provoca uma preocupação no centro das organizações, principalmente daquelas fundadas e solidificadas em um tempo em que a tecnologia ainda não estava ao alcance de todos. Em contrapartida essa preocupação as impulsiona a buscarem novos métodos e a reinventarem seus processos internos e externos, dando início à transformação digital.

> "A transformação digital não tem a ver com tecnologia — tem a ver com a estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para o digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica muito mais que sua infraestrutura de TI." David L. Rogers.

Tecnologia é apenas parte do processo de evolução da empresa para garantir sua competitividade no mundo digital. O conceito de transformação digital se torna ainda mais abrangente quando tem como objetivo melhorar uma organização ao impulsionar mudanças significativas em sua cultura, através de combinações entre informação, computação, comunicação e conectividade de tecnologias (VIAL, 2019). Para que seja bem-sucedida, a empresa precisa avaliar o nível de maturação da sua cultura interna, além de seus aportes financeiros e estruturais para garantir a segurança do processo de transformação e evolução do negócio. A adaptação da organização a essa nova forma de gerenciar seus recursos proporciona um novo nível de entrega e comprometimento com a geração de valor na cadeia produtiva. A corporação se compromete a atender de forma

ótima os seus clientes internos e externos, sendo eles o centro da transformação digital e os receptores das entregas de um processo.

Vincular o processo de maturação da transformação digital ao core business garante à empresa a capacidade de identificar e avaliar, em meio ao seu conjunto de dados, previsões e os desvios que podem influenciar a tomada de decisão em seu planejamento estratégico. Nesse contexto, as empresas lutam para explorar o potencial de seus dados, assumindo o que é descrito por Matt (2015) como 'estratégias de transformação digital', que operam como base para a gestão das transformações que surgem devido à integração de tecnologias às operações e à cultura organizacional.

Com o desenvolvimento da transformação digital, as informações associadas a esse processo podem ser obtidas e analisadas de forma mais ágil. Dessa forma, a transformação digital pode facilitar a antecipação de grandes movimentos de caixa, estoque, tributação e custos logísticos de cada processo iniciado. A obtenção desses dados logo no início do processo é vital para garantir a segurança do negócio e da organização, além de auxiliar no processo de conquista da ambidestria organizacional (HAFFKE et al. 2017 apud VIAL, 2019), fazendo com que a organização se torne capaz de combinar de forma bem-sucedida a exploração da inovação digital – exploration - e a exploração de seus recursos existentes - exploitation (SVAHN, et al. 2017 apud VIAL, 2019).

Qual a importância da transformação digital nas grandes empresas? Escolher ser digital – ou melhor, usar a tecnologia para otimizar processos e impulsionar o seu negócio – não é mais uma questão de escolha, mas de sobrevivência. Em um mercado cada vez mais competitivo e mutável, a transformação digital permite que as empresas se adaptem às demandas e expectativas dos clientes e demais stakeholders. Ao adotar tecnologias digitais de maneira assertiva, considerando suas particularidades e necessidades, as organizações tendem a melhorar sua produtividade e a reduzir custos.

Além disso, a transformação digital nas grandes empresas oferece a oportunidade de inovar e explorar novos modelos de negócios. Através da análise de dados e da aplicação de inteligência artificial, as empresas podem obter insights valiosos sobre o mercado, o comportamento do consumidor e as tendências emergentes, o que possibilita o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, a criação de novas fontes de receita e a identificação de oportunidades de expansão.

1. Benefícios ao implementar uma Transformação Digital

A transformação digital é uma expressão que define uma das principais esferas observadas na atualidade para a evolução da solução de problemas nas organizações. No cotidiano é possível encontrar uma série de processos que foram facilitados por meio da incorporação da tecnologia, como a presença cada vez mais forte das *fintechs* no setor financeiro, plataformas digitais destinadas a serviços de entrega e compras *on-line*, e a economia compartilhada exercendo papel importante para diversas necessidades humanas. Com a pandemia causada pela Covid-19, foi possível observar de maneira ainda mais clara o quanto a existência dessas tecnologias trouxe benefícios, além de possibilitar que muitos serviços continuem funcionando de forma remota.

Nas organizações há uma preocupação central em intensificar a busca pelo aprimoramento do uso da tecnologia. Mas do ponto de vista da literatura, o conhecimento sobre o assunto segue sendo constantemente planejado, na razão da velocidade com o qual ocorrem as rupturas tecnológicas, além de ser preciso considerar os impactos que essas transformações provocam nas demandas educacionais e, consequentemente, no mercado de trabalho, que passa a exigência profissional cada vez mais abordada no que diz respeito ao domínio do uso das tecnologias que vão sendo incorporadas ao processo produtivo –

tópico abordado com ênfase na literatura sobre a Indústria 4.0 (Kon, 2017).

Quanto aos elementos impactados pela transformação digital das empresas, Rogers (2017), que abordou o tema na prática, estudando de casos de empresas da "velha guarda" que precisaram se adaptar rapidamente para não serem ultrapassadas pelas nascidas digitais, identificou cinco fatores principais. Esses fatores, denominados os cinco domínios da transformação digital (ROGERS, 2017), são os seguintes: i) clientes; ii) competição; iii) coleta de dados; iv) inovação; e v) geração de valor. O autor discorre ao longo de sua obra sobre os impactos da transformação digital para cada um dos cinco domínios, tanto na forma de percepção deles pelas empresas de "velha guarda" quanto na interação entre eles e as organizações.

Vamos nos aprofundar na análise do domínio 'clientes'. Esse domínio representa todos aqueles que interagem e recebem algo da organização, sejam clientes finais que adquirem um produto ou serviço, acionistas que investem na empresa ou até mesmo colaboradores que recebem e realizam entregas (ROGERS, 2017). Essa abrangência do domínio ocorre devido às mudanças sofridas pela forma de interação entre esse e as organizações na passagem da era analógica para a era digital.

Se na era analógica as empresas focavam na interação em massa com seus clientes por meio de rádio, mídia impressa, entre outros, e colocavam esse domínio em uma posição passiva de escolha binária – comprar ou não comprar, por exemplo – na era digital essa lógica sofreu mudanças consideráveis (ROGERS, 2017). A comunicação passa a ser uma troca entre ambas as partes, bem como a geração de valor, e os clientes ocupam um espaço ativo em relação à interação com as organizações e outros clientes. A organização não é mais a única responsável pela comunicação e geração de necessidades. Os clientes agora formam redes de clientes, interagindo, comunicando, opinando e divulgando entre si as entregas realizadas pelas empresas.

A reputação de uma organização deixa de estar sob o domínio exclusivo dela e de suas campanhas e passa ser afetada pela reação das redes de clientes com as quais se relaciona (ROGERS, 2017). Como consequência da transformação digital, a organização se depara com uma necessidade de reorganização do tratamento de seus clientes, saindo de um estado de economia de massa, em que a empresa era o único e principal influenciador, e passando em uma economia de valor que opera através de redes de clientes que operam como nós ou pontos de conexão entre a organização, o mercado e novos clientes.

2. Desafios ao implementar uma Transformação Digital

A resistência à mudança é um dos principais desafios que as grandes empresas enfrentam durante a transformação digital. Muitas vezes, os funcionários ficam confortáveis com os processos antigos e têm dificuldade em se adaptar a novas tecnologias. Além disso, as mudanças podem impactar a cultura e a hierarquia da empresa. Para uma transformação digital bem-sucedida é necessário investimento, primeiro em pessoas e depois em ferramentas. Muitas vezes, as empresas não têm funcionários com as habilidades necessárias para implementar e gerenciar as novas tecnologias.

Além disso, a transformação digital pode exigir investimentos significativos em infraestrutura, equipamentos e treinamentos. Muitas vezes, as novas tecnologias precisam ser integradas com sistemas antigos, o que pode ser complicado e demorado. A integração pode afetar a segurança dos dados.

A falta de visão estratégica para a transformação digital pode ser um problema para as organizações. Muitas empresas começam a implementar novas tecnologias sem uma estratégia clara ou objetivos definidos. Isso pode levar a investimentos inúteis e desperdício de recursos. A implementação de novas tecnologias pode aumentar a vulnerabilidade a

ataques cibernéticos, o que pode afetar a reputação da empresa e a privacidade dos clientes.

Não saber o que a 'transformação digital' engloba, pode ser outro desafio para sua implementação. Segundo estudo da Wipro Digital, apenas 50% das empresas estão executando com sucesso suas estratégias de transformação digital, apesar dos esforços e investimentos demonstrados. E isso ocorre porque as organizações não conseguem traduzir o conhecimento teórico sobre o assunto para a prática.

Para se ter uma ideia, esse mesmo estudo nos revela que 91% dos executivos acreditam que sua empresa está alinhada com a definição de transformação digital – mas 1 em cada 4 executivos observa que um obstáculo importante para o sucesso em suas estratégias era a falta de alinhamento sobre o que a transformação digital realmente significa. A falta de uma estratégia de transformação clara foi citada de forma semelhante por 35% dos executivos como a principal barreira para atingir seu potencial digital total.

Outro desafio é achar que a transformação digital é apenas um projeto de tecnologia. Apesar de o TI ser fundamental para o processo de transformação digital, ele apenas é uma ferramenta e não o projeto em si. O investimento não pode ocorrer somente com o objetivo de se adquirir novas tecnologias, é preciso criar estratégias para que as mudanças realizadas reflitam também no negócio; com mais produtividade e eficiência da operação. É preciso que o empreendedor foque em tecnologias que melhorem a experiência do usuário e agreguem na jornada de compra do cliente.

A comunicação é um ponto fundamental para o sucesso da transformação digital. Alinhar o TI com outras áreas da empresa, por se tratar de setores diferentes, é normal que a comunicação não seja 100% clara na maioria das vezes. Alguns termos podem significar coisas distintas devido às visões de cada um sobre um problema, o que pode resultar em atrasos, desperdício de recursos e frustração. Desse modo, alinhar a comunicação com o TI da empresa para que os objetivos da transformação digital sejam claros para todos os

envolvidos.

A falta de uma cultura forte em comum é o principal gargalo na transformação digital de 25% das empresas, segundo pesquisa realizada pela McKinsey & Company. Um negócio que está passando pela transição digital necessita de lideranças ativas que reforcem e esclareçam os benefícios oferecidos pela implementação daquela tecnologia**.** Por sua vez, essa ação conscientizadora precisa passar por todos os setores da empresa para ser eficiente. Na aquisição de um novo software, verifique também qual será o efeito dominó produzido, ou seja, como a adoção dessa tecnologia afetará o trabalho de todas as outras áreas da empresa e informe esses dados aos seus colaboradores.

Não preparar os funcionários e abandoná-los no processo de transformação digital é algo recorrente nas empresas. É o que diz uma pesquisa da Futurum Research, em que se descobriu que 94% dos funcionários gostariam de se envolver mais no processo e que 44% da equipe simplesmente não sabe como ajudar. Ou seja, além de não discutir os benefícios adquiridos com a implementação de novas tecnologias com os funcionários, como debatido no tópico anterior, também não é oferecido um treinamento adequado para que a adaptação seja facilitada. Envolver os funcionários e questionar sobre os principais problemas enfrentados por eles no dia a dia, além de promover treinamentos práticos para que todos se sintam confortáveis e não haja interferência na produção, são ações preliminares para o início do processo de transformação digital. A implantação de talentos de alto calibre é fator determinante para o sucesso do projeto de transformação digital nas empresas. Equipes preparadas precisam ter mais do que conhecimento técnico em tecnologia. Elas devem ter habilidades para impulsionar os times a adotar mais rapidamente as soluções desenvolvidas, tornando-se agentes de transformação na empresa. Além disso, devem fazer melhor uso dos recursos disponibilizados pelas empresas, aplicando metodologias ágeis e garantindo, assim, que a direção correta seja seguida antes, durante e depois da entrega do projeto.

A não definição prévia dos objetivos da transformação digital, confere outro entrave para o sucesso do processo. Em qualquer ciclo de planejamento de projeto o início é a definição de objetivos. E com a transformação digital não é diferente. Por ser muito amplo e essencial para a sobrevivência dos negócios, essa avalanche de inovação corre o risco de iniciar repentinamente, sem a devida estratégia prévia. Muitas das empresas que responderam à pesquisa da BCG afirmaram sentir dificuldade de ter um monitoramento eficaz do progresso da transformação digital em direção aos resultados esperados. Porém, ao tentar fazer esse acompanhamento, percebe-se que a maioria delas não tinha uma definição clara de quais as reais expectativas da companhia ao iniciar sua trajetória rumo ao digital.

3. Considerações Finais

A cada dia que passa, as empresas vêm se preocupando ainda mais com a transformação digital. Muitas vezes, ela é incentivada internamente, mas quando isso não acontece, ela é ressoada pela concorrência, que parece estar sempre um passo à frente. Porém, alcançar a maturidade para uma plena transformação digital na empresa nem sempre é tão simples quanto parece. É preciso ter um plano estratégico para o processo, e contar com parceiros dentro e fora da companhia é essencial.

Toda mudança em uma empresa precisa ter um objetivo bem claro e específico. Isso é fundamental para proporcionar o direcionamento adequado para as ações e, assim, evitar que, no futuro, possa ter um investimento de valores em mudanças e não ter sido possível alcançar os resultados desejados.

Ter metas bem definidas proporciona uma delimitação específica para as ações durante as adaptações. Sem isso, pode se tornar mais fácil perder o rumo e, assim, perder os resultados esperados para seu dia a dia. O direcionamento proporciona, também, critérios

objetivos de avaliação e identificar se o processo está alcançando o proposto inicialmente. Caso seja necessário, é possível redirecionar rotas e conseguir potencializar os resultados.

Ao pensar em transformação digital é fundamental atentar para a implementação de políticas de segurança de dados, a avaliação regular dos sistemas de segurança existentes e a criação de planos de resposta a incidentes cibernéticos. Além disso, a empresa deve garantir que todos os funcionários estejam cientes dos riscos de segurança cibernética e capacitados para lidar com ameaças potenciais.

O conceito transformação digital busca transmitir algo muito além da simples utilização de soluções tecnológicas dentro da empresa. No entanto, as organizações que demoram a utilizar tecnologias que aumentam a eficiência de seus processos ficam em desvantagens. Mas, para se destacar de verdade em um mercado tão instável e competitivo, é preciso, além disso, criar uma mentalidade digital. Ou seja: ter foco no cliente, obter feedbacks constantes, ser ágil e flexível.

O importante é saber que, para obter todos os benefícios que a transformação digital tem a oferecer, é preciso passar por uma mudança cultural. Uma das principais consequências do processo é o rompimento dos silos organizacionais, as rivalidades sem sentido entre os setores. Com todo mundo se comunicando e colaborando para alcançar o mesmo objetivo, os resultados não tardam a aparecer e a empresa tende a ser mais enxuta, eficiente e colaborativa.

4. Referências Bibliográficas

KON, A. Sobre inovação tecnológica, tecnologia de envolvimento e mercado de trabalho. *Revista Ciências do Trabalho* [on-line]. 2017, não. 9, pp. 1-14, ISSN 2319-0574 [visto em 21 de dezembro de 2021]. Disponível em:

https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/137

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

ROGERS, D. L. Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica, 2017.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.