

Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU, ANDRÉ LUÍS DE CASTRO
MOURA DUARTE E CEZAR TAURION**

A necessidade da transformação organizacional é um desafio constante para as empresas e sempre despertou grande interesse dos executivos nos mais variados níveis decisórios. A capacidade de se transformar permite que as organizações cresçam e obtenham vantagens competitivas duradouras. Apesar de o tema transformação não ser uma novidade em estudos de gestão, o avanço recente das novas tecnologias digitais o torna crítico para a sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais dinâmicos e intensivos, na adoção destas tecnologias. Com os novos desafios da era digital, gestores das mais diversas áreas passam a ter que desenvolver competências para transformar suas organizações.

A transformação digital surge, então, como um novo tipo de transformação e tema a ser estudado, uma vez que impõe novos desafios para as organizações. Sua complexidade e a variedade de perspectivas tornam esse trabalho árduo, desafiador e apaixonante. Este artigo tem como objetivo principal orientar os gestores a compreenderem melhor o processo e os desafios da transformação digital em suas diversas dimensões.

DA TRANSFORMAÇÃO À MATURIDADE DIGITAL

O surgimento e a adoção de novas tecnologias apresentam uma nova forma de transformação: a digital. Mas, apesar da popularidade atual do tema, não existe consenso sobre sua definição. Para alguns, a simples adoção de uma tecnologia, como a implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), pode ser vista como uma iniciativa de transformação digital. Para outros, trata-se na verdade de um processo mais radical e evolucionário, que ocorre ao longo do tempo. E ainda há aqueles que associam a transformação digital aos novos modelos de negócios.

Em uma visão mais ampla, a transformação digital está relacionada ao emprego das novas tecnologias, com a finalidade de modificar ou criar novos modelos de negócios, redefinindo produtos, processos, relacionamento com fornecedores e a experiência dos clientes. Porém, é importante destacar que boa parte da necessidade de transformação digital está fora do controle da empresa e exige uma adaptação às demandas de clientes, parceiros, funcionários e concorrentes, que usam e impõem o uso de novas tecnologias digitais.

Nesse sentido, alguns pesquisadores sugerem que as empresas passem por um processo de maturidade digital, entendido como a capacidade de uma organização “responder”, de maneira adequada, ao ambiente cada vez mais digital. Essa “resposta” geralmente é aprendida e não ocorre de maneira espontânea e automática. Deve ser encarada como um processo de aprendizado gradual e desdobrado para toda a organização.

A maturidade digital descreve um processo evolucionário mais inclusivo para a maioria das empresas que precisam se modificar ao longo do tempo, já que elas não nasceram digitais. Dessa forma, os gestores deveriam desviar o foco da transformação instantânea e radical, para se concentrarem na maturidade digital, enxergando a transformação como um processo que leva tempo, não tem fim, é gradual e de constante mudança e adaptação a um ambiente competitivo cada vez mais digital.

DIMENSÕES DOS MODELOS DE MATURIDADE DIGITAL Um modelo de maturidade contém dimensões e critérios que permitem a avaliação do estágio atual da organização e indica um caminho de desenvolvimento até o nível de maturidade desejado. Mais de uma dezena de modelos de maturidade digital foram desenvolvidos nos últimos anos. Alguns enfatizam os aspectos da tecnologia, enquanto outros possuem um olhar mais amplo, envolvendo as diversas áreas de uma organização. Também é comum um olhar voltado para as competências internas que deverão ser desenvolvidas ao longo da jornada digital. Há ainda aqueles que focam no resultado e nos impactos da transformação digital.

Com tantos modelos de maturidade, fica difícil escolher qual o melhor e o mais adequado a cada empresa. Uma análise do conjunto desses modelos apontou dez dimensões para uma transformação digital consistente:

1. Estratégia digital: definir um plano abrangente, envolvendo a organização e os objetivos digitais estabelecidos, é fundamental para que a empresa evolua em sua maturidade digital. Diversos autores apontam a estratégia, e não a tecnologia, como a maior impulsionadora da transformação digital. Organizações menos maduras digitalmente não costumam ter uma estratégia digital e tendem a se concentrar em poucas iniciativas tecnológicas isoladas, normalmente com foco operacional. Por

outro lado, as empresas mais maduras possuem estratégias digitais com foco na transformação dos seus negócios.

2. Tecnologias digitais: *IoT*, Inteligência Artificial, *Big Data*, dispositivos móveis, impressoras 3D, sensores inteligentes, realidade aumentada e computação em nuvem são apenas algumas das muitas tecnologias surgidas nos últimos anos, que podem provocar grandes transformações nos negócios de muitas organizações. Porém, a tecnologia por si só não gera valor – é preciso saber usá-la de modo que crie valor para a organização e seus *stakeholders*.

3. Capacidade analítica: complementando o item acima, para a transformação digital é importante que a empresa desenvolva uma forte capacidade analítica. A riqueza da transformação digital não está na grande quantidade de dados disponíveis, mas no tratamento adequado e em sua transformação em informações que permitam aos gestores tomar melhores decisões. Além da disponibilidade e transparência das informações uma organização madura digitalmente deverá ter a capacidade de prever e se adaptar automaticamente às novas condições de mercado e operação.

4. Relacionamento com clientes: todos os aspectos relacionados ao atendimento do cliente entram nesta dimensão – da pré-venda ao relacionamento pós-venda. O avanço das novas tecnologias digitais faz desse tema um dos mais relevantes para as organizações. As novas tecnologias permitem que as empresas percebam, cada vez mais, as necessidades de seus clientes e ofereçam preços, produtos e serviços de forma customizada, através de experiências cada vez mais ricas e com um relacionamento muito mais próximo e frequente.

5. Relacionamento em redes: uma organização madura digitalmente precisa entender que faz parte de uma rede que envolve fornecedores, startups, governos, universidades, fundos de investimentos, entre outros. As novas tecnologias digitais permitem que esses *players* atuem de forma integrada e interajam de maneira mais rápida e transparente. O desenvolvimento de cadeias globais mais responsivas e eficientes é também uma realidade para as empresas maduras digitalmente.

6. Estrutura organizacional e processos digitais: esta dimensão avalia internamente a estrutura e os processos de uma organização – uma série de atividades relacionadas entre si, que exigem interação

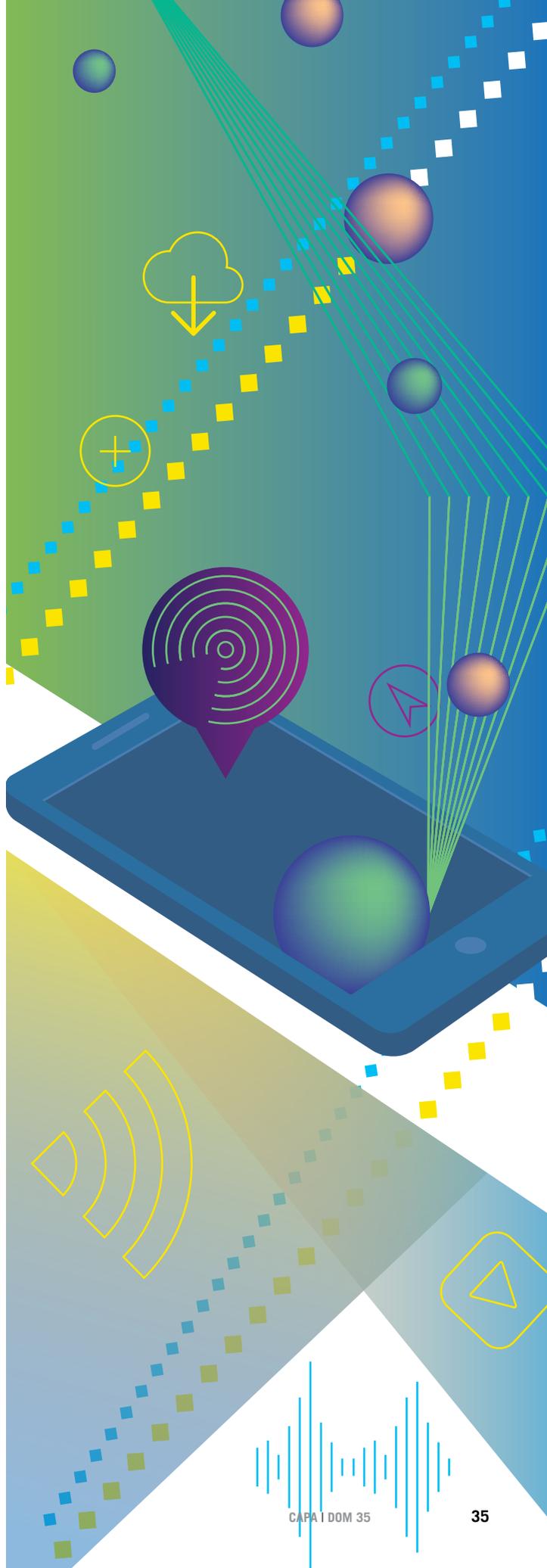
A MATURIDADE DIGITAL DESCREVE UM PROCESSO EVOLUCIONÁRIO MAIS INCLUSIVO PARA A MAIORIA DAS EMPRESAS QUE PRECISAM SE MODIFICAR AO LONGO DO TEMPO

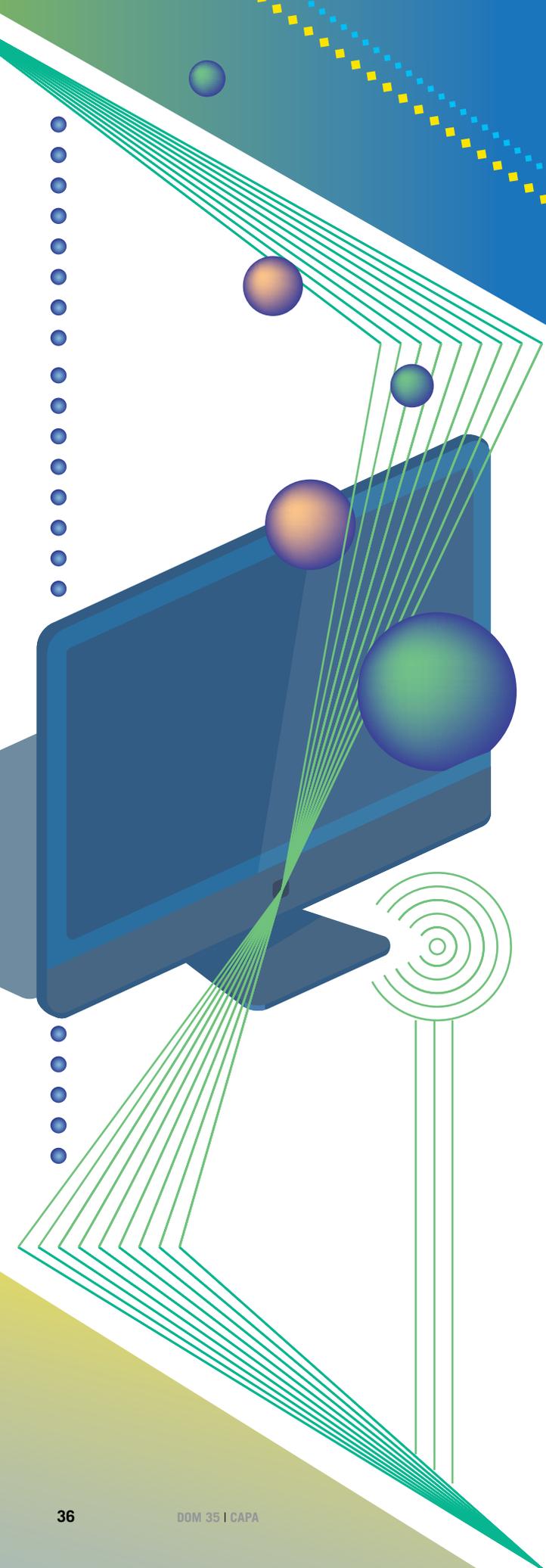
entre pessoas, áreas e departamentos. Além de investirem na automação de vários processos, as empresas maduras digitalmente compartilham recursos internos e externos, buscando diminuir consistentemente a distância entre suas áreas funcionais. Essas organizações tendem a ter processos internos e estruturas mais flexíveis e mais centradas nos clientes.

7. Cultura e pessoas: empresas maduras digitalmente tendem a possuir uma cultura mais colaborativa, aberta à inovação, e tomam decisões direcionadas por dados (*data-driven decision making*). A formação das pessoas também é essencial no processo de maturidade digital. A fluência digital não requer o domínio das tecnologias, e sim a capacidade de articular o valor das tecnologias digitais para o futuro da organização. O papel da liderança é vital na criação e fortalecimento de uma cultura digital, além de promover a capacitação e o *mindset* digital de seus colaboradores.

8. Riscos e investimentos: investimentos trazem riscos e correr riscos faz parte da cultura das organizações maduras. Os líderes precisam se esforçar para tornar suas organizações menos avessas ao risco, o que significa aceitar o fracasso e apoiar o desenvolvimento de uma equipe mais ousada. As empresas que adotam tecnologias de fronteira tendem a apresentar um valor futuro superior e maior predisposição para investimentos em novos projetos.

9. Aspectos legais e éticos: considerar e lidar com os aspectos éticos e legais da utilização de novas tecnologias digitais deve ser uma grande preocupação das organizações maduras digitalmente. A identificação precoce das questões legais, que envolvem a aplicação dessas tecnologias, pode ser uma vantagem competitiva importante para essas organizações.





AS EMPRESAS BRASILEIRAS DEVERIAM ADOTAR UMA SÉRIE DE AÇÕES, VISANDO UMA MELHOR COMPREENSÃO DE SUA MATURIDADE DIGITAL

10. Novos modelos de negócios digitais: praticamente como resultado de todas as dimensões anteriores, à medida que se tornam mais maduras digitalmente as organizações podem criar novos modelos de negócios digitais. Essas empresas tendem a expandir suas ofertas de produtos e serviços através de plataformas digitais integradas. Organizações com produtos e serviços digitais passam a oferecer aos seus clientes soluções completas em um ecossistema digital.

PERSPECTIVAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BRASIL Um estudo realizado pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, em parceria com uma empresa alemã – “Digitalização no Brasil” –, avaliou o estágio da transformação digital em empresas brasileiras.

Segundo 67% dos entrevistados, suas empresas não possuem uma estratégia digital. Geralmente, são as áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Produção que lideram o processo de transformação digital. Como benefícios mais esperados, os gestores apontaram a busca da eficiência operacional e a melhoria dos processos, via automação e controle. Ao mesmo tempo em que percebem os benefícios da transformação digital, eles também conhecem as barreiras do processo. E destacam, como questões importantes, a estrutura e cultura da empresa e os investimentos na transformação digital e treinamento de pessoal. Já as barreiras externas estão relacionadas à segurança de dados, ausência de investimentos e regulamentação. Também foram citados como fundamentais para a maturidade digital, a busca por integração, o treinamento dos colaboradores e os padrões tecnológicos.

Os resultados da pesquisa mostram que existe uma grande vontade das empresas pesquisadas em alcançar a maturidade digital, mas que elas ainda estão nos estágios iniciais do processo. O foco está na redução dos custos e é muito voltado para dentro da organização. Foi dada uma ênfase menor às oportunidades de ganhos através dos relacionamentos na rede com fornecedores e clientes. Além disso, a transformação digital nessas empresas apresenta uma série de obstáculos, como a cultura organizacional, a falta de recursos, melhor entendimento dos aspectos regulatórios e, até mesmo, uma maior compreensão do tema.

A partir desses resultados, as empresas brasileiras deveriam adotar uma série de ações, visando uma melhor compreensão de sua maturidade digital. Como ponto de partida, seria importante obter uma visão geral comum sobre o tema da transformação digital. A adoção de uma estratégia digital abrangente, e não focada apenas em iniciativas isoladas de aplicação das novas tecnologias, pode ser um próximo passo. Grandes oportunidades e novos modelos de negócios podem surgir de análises

sobre o impacto das tecnologias digitais nas dimensões de clientes, redes, estruturas organizacionais e processos, cultura e pessoas, riscos financeiros e aspectos legais e éticos. Por sua vez, as dimensões de tecnologia e competência analítica são grandes instrumentos de um processo de maturidade digital.

Por fim, vale destacar a preocupação em não avaliar a transformação digital como um simples resultado, mas a partir da maturidade dos processos organizacionais em que está estabelecida. Afinal, nenhuma organização se torna digitalmente madura da noite para o dia.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, pós-Doutor em Análise Multicritério pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).

ANDRÉ LUÍS DE CASTRO MOURA DUARTE é professor e pesquisador do Insper, Doutor em Administração pela FGV-SP.

CEZAR TAURION é *head* da Kick Ventures e presidente do i2a2 (Instituto de Inteligência Artificial Aplicada). Foi *Chief Evangelist* da IBM e líder das práticas de IT Strategies da PwC.

* Este artigo teve a participação de Rodrigo Penna, bolsista de iniciação científica da FDC.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERMAN, Saul; MARSHALL, Anthony. The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. **Strategy & Leadership**, Wagon Lane, v. 42, n. 5, p. 9-17, 2014.

BLEICHER, Juergen; STANLEY, Henriette. Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. **Journal of Business Management**, Riga, n. 12, p. 62–71, 2016.

HESS, Thomas et al. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, Bloomington, v. 15, n. 2, p. 123-139, Jun. 2016.

KANE, Gerald C. et al. **Strategy, not technology, drives digital transformation**. 2015. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

MITHAS, Sunil; TAFTI, Ali; MITCHELL, Will. How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 37, n. 2, p. 511-536, Jun. 2013.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **The nine elements of digital transformation**. 2014. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.