



Créditos da Imagem: Depositphotos

INovação

# Transformação Digital: Estratégia, execução e resultados além do tecnológico

por **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU** e  
**JOÃO VICENTE ALVARENGA**

A transformação digital tem sido um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas, considerando o contexto atual com inúmeros desafios para a venda de produtos e serviços em tempos de pandemia da Covid-19. O processo de aceleração pela adoção de tecnologias que compreendam as demandas dos clientes e a conversão em receitas tem sido

um desafio para as organizações. Logo, a busca pela compreensão e profundidade em temas variados e com alto nível de complexidade tecnológica surgiu nos últimos meses, gerando muitas dúvidas, incertezas e até mesmo o receio das lideranças sobre os impactos da considerada nova revolução industrial, termo estabelecido pelo Fórum Econômico Mundial. No artigo “Transformação digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital”, publicado nesta mesma revista, os autores sugeriram 10 (dez) dimensões para uma transformação digital consistente, apontando a relevância da estratégia digital, tecnologias digitais, capacidade analítica, relacionamento com clientes, atuação em redes, processos ágeis, cultura e pessoas, riscos e investimentos, aspectos legais e éticos e novos modelos de negócio.

Todavia, o entendimento destas dimensões não foi suficiente para os ganhos esperados de produtividade e competitividade organizacionais em estudos de caso realizados. A partir do levantamento de práticas organizacionais e do compartilhamento de experiências realizadas nas reuniões do Centro de Referência em Inovação Nacional (CRI Nacional) da Fundação Dom Cabral (FDC) ao longo dos últimos dois anos, observou-se um novo tipo de transformação, menos digital e mais organizacional. A sua complexidade envolve o entendimento da formulação de estratégias centradas no usuário final, a execução ágil e a ampla capacidade para o uso de dados. Logo, este artigo tem como objetivo central desmistificar a transformação digital, como um elemento central de gestão, orientando os líderes na implementação de processos práticos e com resultados concretos de negócio.

## DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA ORGANIZACIONAL

Diversas novas tecnologias têm sido apontadas como as responsáveis pelo surgimento de novos negócios bem como pela queda de produtividade de diversos setores da economia mundial. Ao mesmo tempo, novos especialistas

surgem a todo instante, com o discurso catastrófico, vinculando o futuro da humanidade a uma nova singularidade, com negócios tradicionais cedendo espaço para empresas completamente tecnológicas. A partir de diversos estudos, levantamento de bases de dados e fontes técnicas, procurou-se entender se o real desafio para as organizações seria a busca incessante por novas tecnologias ou por novos modelos de gestão.

Logo, diversos pesquisadores sugerem que as empresas com maior valor de mercado seriam aquelas com modelos de negócio estruturado, combinando elementos associados a uma clara estratégia, rápida capacidade de adaptação ao ambiente, disponibilidade de investimentos e equipes altamente qualificadas. Isto é, a tecnologia seria uma consequência destas empresas e para o seu próprio crescimento.

Portanto, a transformação digital seria um processo claro relacionado à maturidade organizacional, sempre buscando modificar a sua estrutura de gestão e não necessariamente adotar as novas tecnologias existentes, somente. O foco dos principais líderes organizacionais seria avaliar constantemente as demandas do mercado, compreendendo a transformação do negócio como um tema relevante e não tendo as principais tecnologias como fim, mas um meio para o seu processo de ganhos de competitividade.

## DIMENSÕES PARA A ESTRATÉGIA, EXECUÇÃO E RESULTADOS

Uma estratégia digital deveria conter dimensões bem estabelecidas, bem como as expectativas de resultados no curto e longo prazo. O foco deste artigo não é debater sobre os modelos estratégicos clássicos tão reconhecidos no mercado mundial, mas enfatizar uma perspectiva desenvolvida recentemente por diversas empresas nacionais e internacionais. Como destaque e observado ao longo dos últimos anos no CRI Nacional, está a rápida capacidade para adaptação, prototipação e teste para novas soluções focadas no usuário final. Isto é, a

busca por menor rigidez estrutural e tradicional das empresas, cedendo lugar por maior flexibilidade e adoção de dados no processo decisório.

Além dos fatores citados acima, a gestão por competências e equipes deveria ser um elemento mais enfatizado nas organizações, desenvolvendo temas vinculados ao escopo tecnológico, bem como nos elementos da gestão tradicional.

Neste sentido e com tantos modelos estratégicos, a proposta deste artigo está na escolha dos principais elementos e que poderiam auxiliar os líderes organizacionais em uma estratégia digital consistente, menos pautada em tecnologia e mais nos elementos necessários da gestão, sendo eles:

**Foco no cliente:** a capacidade em repensar toda a estrutura organizacional, a partir de dados dos clientes, torna-se fundamental para a real transformação digital. Diversos autores sugerem que o mapeamento da experiência dos clientes poderia aumentar a retenção dos mesmos de forma consistente. Para tanto, alinhar o planejamento estratégico, metas, resultados esperados e times são elementos fundamentais para a transformação do negócio.

**Fluência digital:** além do entendimento sobre temas atuais como *IoT*, Inteligência Artificial, *Big Data*, dispositivos móveis, impressoras 3D, sensores inteligentes, realidade aumentada e computação em nuvem, a proposta para uma estratégia em horizontes de implementação, considerando uma nova estrutura organizacional centrada em inovação e tecnologia, seria vital. Ter equipes centradas na aplicação de metodologias de inovação e no desenvolvimento de uma nova mentalidade associada ao intraempreendedorismo seria relevante.

**Estrutura de gestão:** complementando o item acima, um dos principais elementos da transformação digital está além do entendimento sobre tecnologia. Trata-se da capacidade em reformular as estruturas de gestão. Como ponto de partida e considerando o baixo nível de maturidade de grande parte das empresas brasileiras para temas tecnológicos, sugere-se a criação de uma equipe dedicada para temas vinculados à inovação digital. Isto é, ter esses temas no pla-

nejamento estratégico, métricas claras de resultado e mecanismos de incentivo. Além disso, a capacidade de realizar parcerias, acordos de cooperação e agendas de *benchmarking* com outras organizações é importante.

**Gestão de dados:** além dos temas de fronteira do mundo tecnológico atual, compreender que o levantamento, o tratamento e a gestão de dados são diferenciais competitivos. Além das questões técnicas relacionados ao tema, sugere-se estimular o desenvolvimento de organizações orientadas a dados com uma grande capacidade preditiva de questões relacionadas às demandas dos clientes, gestão estratégica e operacional. Para tanto e como destacado no item 3, ter uma equipe dedicada para esses temas seria uma vantagem competitiva importante.

**Agilidade de mercado:** uma organização em busca da transformação digital deve compreender que a sua capacidade de mudança é determinante. Logo, a gestão tradicional de projetos cede lugar para a constante revisão de escopo e entregas rápidas de resultado. Da mesma forma, a estrutura de gestão (item 3) tem uma característica de estruturação em redes, com amplo destaque para as equipes de inovação e digital. Adotar metodologias focadas em testes, estruturas de projetos baseados em problemas, equipes pequenas, multidisciplinares e centrado em indicadores de clientes (item 1) são os novos modelos de trabalho.

**Liderança e compartilhamento:** uma organização madura digitalmente precisa entender que a formação de lideranças é um diferencial, com uma série de iniciativas relacionadas ao engajamento, treinamento, remuneração e mecanismos de reconhecimento. Além disso, o papel dos principais líderes está na busca por estimular a estrutura organizacional em resolver problemas, com maior autonomia, desenvolvendo a cultura da experimentação e busca por compartilhamento de recursos.

**Experiências e resultados:** esta dimensão avalia a capacidade da organização em concretizar as etapas acima, em projetos digitais customizados para os clientes. Ou seja, o foco está no tempo de atendimento do usuário final, na sua

retenção e geração de resultados concretos, destacando as perspectivas de processos e financeira. Da mesma forma, a capacidade em traduzir as demandas do mercado em diversos projetos com soluções digitais, acessíveis e com custo reduzido tem sido o principal desafio das organizações.

**Reconhecimento do mercado:** ter o reconhecimento do mercado a partir de premiações é necessário. Isto é, comunicar ao mercado sobre as principais iniciativas desenvolvidas, os resultados alcançados e a busca por comparações com outras organizações é importante. Além disso, estimular as equipes com conquistas tem impacto nos mecanismos de engajamento, cultura de resultados e desafios.

**Maturidade digital:** um dos elementos centrais para a transformação digital é a análise da maturidade digital. Para tanto, sugere-se a avaliação constante dos processos internos relacionados ao uso da tecnologia da informação e gestão da inovação. A revisão dos processos atuais, as possíveis melhorias e a adoção de indicadores de acompanhamento são recomendáveis. Respectivamente, a utilização dos padrões internacionais da ISO 27002 (tecnologia da informação) e ISO 56001 (gestão da inovação) poderia ser uma boa prática de gestão organizacional, pois estimularia padrões internacionais para a digitalização.

**Métricas:** como elemento final, sugere-se o acompanhamento dos resultados a partir de métricas, além de modelos conhecidos, como, por exemplo, o tradicional BSC (*Balanced Scorecard*). Para a estratégia digital, a clara definição dos problemas e a estimativa de investimentos em novas tecnologias, equipes e fornecedores como indicadores da qualidade digital são os pontos de partida. Como resultados, compete à organização avaliar a precisão do uso das tecnologias com foco nos clientes, com sistemas de engajamento, minimizando as possíveis revisões dos escopos dos projetos, na utilidade das novas tecnologias (perspectiva do cliente e do desenvolvimento da equipe digital) e com possibilidade para o desenvolvimento de novos modelos de negócio.

## PERSPECTIVAS BRASILEIRAS E CASOS RELEVANTES

Estudos recentes realizados pelo Centro de Referência em Inovação Nacional da FDC avaliaram o entendimento de empresas brasileiras sobre a transformação digital, buscando compreender temas como estratégia, execução e resultados alcançados.

Para mais de 70% dos executivos entrevistados, as suas organizações têm como principal barreira a estratégia atual, com modelos tradicionais para a sua formulação e a constante busca por resultados financeiros de curto prazo. Além disso, a lentidão no processo decisório, a centralização da tomada de decisão no nível diretivo e a baixa autonomia das equipes também são desafios para a transformação digital. Como resposta, essas mesmas organizações têm desenvolvido projetos com maior orientação ao cliente e equipes ágeis. No entanto, percebe-se uma necessidade por uma melhor compreensão do que seria o tema “transformação digital”, além do uso de tecnologias e da busca de um maior alinhamento aos desafios de gestão.

Os resultados da pesquisa sugerem que há uma necessidade por treinamento e desenvolvimento de equipes em temas relacionados à gestão de dados e processos para ganhos de produtividade, estimulando um melhor entendimento da jornada do cliente, com resultados concretos dos investimentos em inovação e novas tecnologias. Neste sentido, as equipes de inovação e tecnologia da informação têm um papel importante na formulação da estratégia organizacional, avaliando a maturidade do negócio e colaborando na definição de investimentos necessários para a estruturação de modelos de negócios adequados ao contexto atual do mercado.

Os resultados destas pesquisas indicam que as empresas brasileiras analisadas deveriam adotar uma série de iniciativas para realmente inovarem e terem a transformação digital como elemento fundamental para o negócio. Como ponto de partida, a experiência do cliente com processos internos ágeis deveria ser o foco. Para tanto, a busca por interações digitais simples baseada na gestão

de dados e em ambiente seguros (sites e aplicativos, por exemplo) deve ser tema estratégico. Além disso, a busca por processos internos customizados ao cliente, com ganhos de produtividade e características digitais, poderia trazer uma série de benefícios, como redução de custos, tempo e ganhos de qualidade.

## ESTUDO DE CASO: GRUPO HERMES PARDINI

O Grupo Hermes Pardini é referência em medicina diagnóstica e exames laboratoriais no Brasil. Ao longo dos últimos anos, o fortalecimento da sua marca com foco no cliente e a adoção de tecnologias digitais têm sido desafios para o crescimento do negócio.

A unidade de negócio B2B, denominada “Lab to Lab”, conta com 6.000 clientes em todo o Brasil. Foi desenvolvida uma plataforma tecnológica, com foco no relacionamento entre os laboratórios conveniados e o Grupo Pardini, que se tornou 100% digital. A plataforma, denominada My Pardini 2.0, abrange todo o processo de análises clínicas, desde a coleta, a logística, o status do exame no processo produtivo até a liberação do laudo final. Todo o processo administrativo e financeiro também se faz presente na plataforma.

Como elementos centrais para esse projeto, a experiência do cliente, equipes ágeis e gestão de dados foram determinantes. Como primeiro passo, a experiência do cliente foi um elemento central, com a redefinição de processos e jornadas digitais para geração de valor. Como segundo passo, foi necessário executar uma série de novos projetos, com a configuração de equipes multidisciplinares e as novas interfaces tecnológicas com foco no cliente final. Para tanto, a configuração de equipes ágeis, favorecendo foco, comunicação, adaptabilidade e indicadores de resultados também foram elementos importantes. Como último passo, não bastava focar no cliente e ter processos ágeis sem focar na gestão de dados. Neste sentido, a criação de uma equipe técnica focada em *analytics*, com empenho prático em resolução de problemas reais, foi o grande

desafio. Entre várias ações e produtos digitais com foco no cliente, podemos citar uma ação pioneira, que foi o desenvolvimento de uma parceria com a Amazon, com uso de funcionalidades de voz para o acesso aos resultados e marcação de exames.

Todas estas ações têm como objetivo tornar a experiência do cliente mais inovadora, satisfatória e com resultados concretos para o Grupo Pardini.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BLEICHER, J.; STANLEY, H. (2016). Digitization as a Catalyst for Business Model Innovation a Three-Step Approach to Facilitating Economic Success. *Journal of Business Management*, (12), p. 62-71.

HESS *et al.* (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, vol. 15 n. 2, p. 123-139

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.

MITHAS, S. *et al.* (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, vol. 37, n. 2, p. 511-536.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, Andrew (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review, Opinion & Analysis*, January 07, 2014.



É professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.

HUGO  
FERREIRA  
BRAGA  
TADEU



JOÃO  
VICENTE  
ALVARENGA



É professor convidado da Fundação Dom Cabral e Diretor de Tecnologia do Grupo Hermes Pardini.