

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção

Rafaela Yuri Chinen

Transformação digital nos negócios: uma abordagem visando barreiras e aceleradores do processo

São Carlos
2019

RAFAELA YURI CHINEN

Transformação digital nos negócios: uma abordagem visando
barreiras e aceleradores do processo

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado à Escola de
Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Graduação em
Engenharia de Produção

Orientador: Daisy Aparecida do Nascimento
Rebelatto

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

C539t

Chinen, Rafaela Yuri

Transformação digital nos negócios : uma abordagem visando barreiras e aceleradores do processo / Rafaela Yuri Chinen; orientadora Daisy Aparecida do Nascimento Rebelato. -- São Carlos, 2018.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.

1. Transformação digital.
2. Maturidade digital.
3. Cultura organizacional.
4. Modelo de negócio.
5. Disruptores digitais.

Folha de Aprovação

| |
|--|
| Candidato: Rafaela Yuri Chinen |
| Título do TCC: Transformação Digital nos negócios: Uma abordagem visando barreiras e aceleradores do processo |
| Data de defesa: 05/06/2019 |

| Comissão Julgadora | Resultado |
|---|-----------|
| Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto (orientador) | Aprovada |
| Instituição: EESC - SEP | |
| Professor Doutor Mateus Cecilio Gerolamo | Aprovada |
| Instituição: EESC - SEP | |
| Pesquisador Isotilia Costa Melo | Aprovada |
| Instituição: EESC - SEP | |

Presidente da Banca: Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento
Rebelatto

AGRADECIMENTOS

À minha família, Carlos, Fatima e Giovanna, pelo suporte, carinho e companheirismo durante toda essa minha jornada acadêmica, sem eles jamais teria chegado onde cheguei.

Ao meu namorado, Felipe, que esteve presente durante toda minha faculdade e me proporcionou muitos aprendizados, principalmente o significado de respeito e companheirismo.

À todos os meus amigos que construí uma amizade durante toda a graduação, seja na Produção, EESC jr., Pró-Produção, Campanha do Agasalho, graças à eles tive as melhores experiências que me transformaram como pessoa e contribuíram para meu amadurecimento durante todo o período acadêmico.

À Johnson & Johnson, pela confiança no meu trabalho e por todo aprendizado proporcionado durante meu período de estágio.

À professora orientadora, Daisy, pelos ensinamentos, suporte, paciência e sugestões sempre muito construtivas.

À todos que de alguma forma me apoiaram e participaram para que este trabalho fosse possível.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Elementos, alavancas e estratégias da Transformação Digital | 37 |
| Figura 2: Framework da Transformação Digital com as duas principais perspectivas em destaque | 42 |
| Figura 3: Matriz de Maturidade Digital com os respectivos níveis de maturidade por quadrante | 43 |
| Figura 4: Prioridades mais mencionadas nos relatórios trimestrais de 100 empresas estudadas..... | 47 |
| Figura 5: Distribuição dos clusters em porcentagem..... | 48 |
| Figura 6: Classificação dos maiores impulsionadores da Revolução Digital por cluster | 50 |
| Figura 7: Planos de Ação para contornar as barreiras da Transformação Digital por Cluster | 51 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Competências Digitais necessárias para a Transformação Digital..... | 32 |
| Quadro 2: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa Inicial | 34 |
| Quadro 3: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa de Execução.... | 35 |
| Quadro 4: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa de Coordenação | 36 |
| Quadro 5: Síntese de conceitos da Transformação Digital | 53 |
| Quadro 6: Iniciativas de Transformação Digital do Magazine Luiza classificadas por tipo de Transformação Digital..... | 57 |
| Quadro 7: Iniciativas de Transformação Digital na Kodak classificadas por tipo de Transformação Digital | 71 |
| Quadro 8: Atribuição de Conceitos da Transformação Digital para cada estudo de caso..... | 79 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Receita Líquida do Magazine Luiza entre 2015 a 2018 em bilhões | 64 |
| Gráfico 2: EBITDA do Magazine Luiza entre 2015 e 2018 em bilhões | 64 |
| Gráfico 3: EBITDA de grandes players do varejo nacional entre 2013 e 2018 | 65 |
| Gráfico 4: Valor das Ações de grandes <i>players</i> do varejo nacional | 65 |
| Gráfico 5: EBITDA da Fujifilm e Kodak entre 1990 e 2018 | 76 |

RESUMO

CHINEN, R.Y. Transformação digital nos negócios: uma abordagem visando barreiras e aceleradores do processo. 2019. 82p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

O processo de Transformação Digital é extremamente importante nas estratégias de vantagem competitiva das empresas. As mudanças tecnológicas digitais ocorridas nos últimos anos trouxeram desafios e oportunidades para os negócios, transformando em sua totalidade o comportamento dos consumidores e a estrutura dos mercados, surgindo a necessidade da organização em realizar Transformação Digital para manter-se competitiva. Este fenômeno vai além de simples mudanças operacionais influenciadas pelas novas tecnologias. Ele possui um caráter estratégico e afeta todas as dimensões da empresa, operações, processos, produtos e, evidentemente, a cultura organizacional. Em outras palavras, a Transformação Digital corresponde à um conjunto de mudanças digitais que modificam a maneira como as empresas realizam negócio. Neste trabalho foram estudados dois casos opostos de Transformação Digital, o insucesso do processo digital da Kodak e o sucesso do processo do Magazine Luiza. No primeiro caso, a Transformação Digital fracassou, principalmente, devido ao ceticismo da alta liderança em relação ao fenômeno de Transformação Digital, persistindo no decadente mercado de filme fotográfico, adaptando suas iniciativas à um comportamento ultrapassado do consumidor final de impressão de fotos. No caso do Magazine Luiza, o foco da alta liderança, desde o início do processo, em inserir a Transformação Digital como peça chave do resultado de crescimento da companhia, culminou no sucesso de sua jornada digital e de sua alta performance no mercado, uma vez que a mentalidade digital começou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da companhia.

Palavras-chave: Transformação digital. Maturidade digital. Cultura organizacional. Modelo de negócio. Disruptores digitais.

ABSTRACT

CHINEN, R.Y. **Digital transformation in business:** an approach to process barriers and accelerators. 2019. 82p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

The process of Digital Transformation is extremely important in the companies' competitive advantage strategies. The digital technological changes that have occurred in recent years have brought challenges and opportunities to the business, transforming the entire behavior of consumers and the structure of the markets, resulting in the need for the organization to carry out Digital Transformation to remain competitive. This phenomenon goes beyond simple operational changes influenced by new technologies. It has a strategic character and affects all dimensions of the company, operations, processes, products and, of course, the organizational culture. In other words, Digital Transformation corresponds to a set of digital changes that modify the way companies do business. In this work two opposing cases of Digital Transformation, the Kodak's failure of the digital transformation process and the success of the process of Magazine Luiza were studied. In the first case, the Digital Transformation failed mainly due to the skepticism of the top-level leadership regarding the phenomenon of Digital Transformation, persisting in the declining market of photographic film, adapting its initiatives to an outdated behavior of the final consumer of photo printing. In the case of Magazine Luiza, the focus of the top-level leadership from the beginning of the process to insert Digital Transformation as a key part of the company's growth result, culminated in the success of its digital journey and its high performance in the market once that the digital mentality began to be part of the routine of all employees of the company.

Key Words: Digital transformation. Digital maturity. Organization culture. Business model. Digital disrupters.

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução | 21 |
| 1.1 Objetivo | 22 |
| 1.2 Justificativa | 22 |
| 2. Método | 25 |
| 3. Construção Teórica na Prática | 27 |
| 3.1 Transformação Digital | 27 |
| 3.2 Alavancas da Transformação Digital | 29 |
| 3.2.1 Tipos (“Shapes”) de Transformação Digital..... | 29 |
| 3.2.2 Competências da Transformação Digital..... | 32 |
| 3.2.3 Desafios na Jornada da Transformação Digital | 34 |
| 3.2.4 Boas práticas para uma Jornada da Transformação Digital de sucesso..... | 37 |
| 3.3 Maturidade Digital | 41 |
| 3.3.1 Como medir a Maturidade Digital..... | 42 |
| 3.3.2 A matriz de Maturidade Digital | 43 |
| 3.3.3 Como avaliar a Matriz Maturidade Digital | 45 |
| 3.4 Clusterização da Jornada Digital | 46 |
| 3.4.1 Descrição dos <i>Clusters</i> da Transformação digital..... | 47 |
| 3.4.2 Identificação dos direcionadores da Transformação Digital por <i>cluster</i> | 49 |
| 3.4.3 Identificação de barreiras para a Transformação Digital por Cluster | 50 |
| 3.5 Síntese da Contribuição Teórica na Prática | 52 |
| 4. Estudo de Caso – Transformação Digital Magazine Luiza | 55 |
| 4.1 Breve Histórico da Companhia..... | 55 |
| 4.2 Contexto da Transformação Digital..... | 56 |
| 4.3 Análise da Transformação Digital..... | 57 |
| 4.3.1 Tipo de Transformação Digital identificada | 57 |
| 4.4 Nível de Maturidade Digital da Organização | 61 |
| 4.5 Clusterização da Organização | 62 |
| 4.6 Contribuição analítica do estudo de caso | 63 |
| 5. Estudo de Caso – Transformação Digital na Kodak..... | 67 |
| 5.1 Breve Histórico da Companhia..... | 67 |
| 5.2 Contexto da Transformação Digital..... | 69 |
| 5.3 Análise da Transformação Digital..... | 70 |
| 5.3.1 Tipo de Transformação Digital identificada | 70 |
| 5.4 Nível de Maturidade Digital da Organização | 73 |
| 5.5 Clusterização da Organização | 74 |
| 5.6 Contribuição Analítica | 75 |
| 6. Comparação dos Estudos de Caso | 79 |
| 7. Identificação de Aceleradores e Barreiras da Transformação Digital | 83 |
| 7.1 Barreiras da Jornada da Transformação Digital | 83 |
| 7.2 Aceleradores da Jornada da Transformação Digital | 85 |
| 8. Considerações Finais..... | 89 |
| Referências | 91 |

1. Introdução

Durante a última década, grandes melhorias nas tecnologias de informação, comunicação e conectividade desencadearam novas funcionalidades no mercado como um todo (BHARADWAJ et al., 2013). Este fato estimulou as organizações, tanto tradicionais quanto as *startups* emergentes, a ganhar vantagem competitiva em termos de preço e conectividade global por meio da Internet e plataformas colaborativas para adaptar sua infraestrutura de negócios para a Era Digital. Para Bharadwaj et al. (2013), estas tecnologias digitais estão reformulando, fundamentalmente, a estratégia empresarial tradicional.

Este fenômeno reflete muito a dinâmica do mercado atualmente. A maioria das organizações estão sendo pressionadas por negócios disruptores ou pela própria concorrência para transformar-se digitalmente (KAVANAUGH et al., 2019). Para evitar, portanto, ser canibalizado pela concorrência e permanecer relevante no mercado, as empresas precisam encontrar maneiras de transformar seus produtos, processos e modelo de negócios usando abordagens e tecnologias digitais.

No entanto, a maioria das empresas tenta adotar essas novas tecnologias assim que elas se tornam disponíveis no mercado. Porém, a Transformação Digital não é trivial desta maneira. Não é apenas uma questão de implementar e mapear a tecnologia, arquitetura e serviços para o negócio (SOLIS, 2014), caso contrário, não haveriam tantos casos de insucesso de jornada de Transformação Digital que se vê atualmente. O fato é que a tecnologia não afetou apenas os mercados, mas também o comportamento e expectativa de funcionários e clientes (SOLIS, 2014).

Portanto, o propósito da Transformação Digital não está isolado a nenhum grupo ou unidade de negócio, é um fenômeno que envolve toda a empresa. Solis (2014) afirma que a jornada de Transformação Digital é conduzida para alinhar e orientar como os funcionários desejam trabalhar, como os clientes desejam fazer suas compras com os produtos e serviços que o negócio desenvolve junto com a inovação que conecta todos estes fatores.

Dado todo este contexto de mudança de mercado e a relevância do tema, as principais organizações de consultoria de TI oferecem serviços relacionados à Transformação Digital e o conceito está sendo discutido nas revistas de negócios e de

tecnologia mais renomadas do mundo como *Information Systems Research*, HBS, MIT *Sloan Review* e por grandes empresas de consultoria.

1.1 Objetivo

Este trabalho visa analisar na literatura quais são as principais características, desafios, competências e alavancas que configuram a Transformação Digital e identificar quais são as principais barreiras e aceleradores deste fenômeno no negócio.

Complementarmente a este estudo, serão detalhados dois estudos de casos reais: um caso em que o fenômeno da Transformação Digital foi realizada com êxito, trazendo bons resultados para a organização apresentada (Caso Magazine Luiza) e um segundo, onde a jornada da Transformação Digital não obteve sucesso devido a, principalmente, fatores culturais (Caso Kodak).

Para tanto, o presente trabalho de conclusão de curso irá endereçar os seguintes pontos:

- Contribuição Teórica sobre o fenômeno de Transformação Digital;
- Contribuição Teórica sobre o conceito de Maturidade Digital;
- Contribuição Teórica sobre o conceito de *Clusterização* da Jornada Digital;
- Estudo da relação de sucesso/fracasso da Transformação Digital;
- Estudos de casos reais de sucesso/fracasso da Transformação Digital em duas organizações diferentes.

Ao final deste estudo, será possível ter uma visão mais clara do processo de Transformação Digital, possibilitando a identificação dos principais aceleradores e barreiras que norteiam jornada digital do negócio, com o intuito de auxiliar às organizações na efetividade das decisões envolvendo a estratégia da Transformação Digital.

1.2 Justificativa

Enquanto muitas organizações já iniciaram o processo de Transformação Digital, outras estão lutando para iniciá-lo. Segundo Thorpe (2019), estudos recentes estimam que os gastos mundiais em tecnologias e serviços que possibilitam a

Transformação Digital chegarão a quase 2 trilhões de dólares em 2022, por meio da alocação de 10% das receitas de cada empresa para alimentar suas estratégias digitais. Isso mostra que a transformação digital está sendo reconhecida como um investimento de longo prazo. Este ano, hardware e serviços serão responsáveis por mais de 75% de todos os gastos com transformação digital.

No entanto, os estudos existentes na literatura sobre o impacto da adoção das tecnologias que possibilitam a concretização do processo de Transformação Digital ainda não alcançaram um grau de maturidade que gere plena confiança para torná-lo realidade nos países emergentes e no Brasil. Ademais, segundo um estudo realizado pela consultoria McKinsey&Company (MARTIN, 2018), apenas 16% das iniciativas digitais que configuram a Transformação Digital da organização são bem-sucedidas.

Desta forma, este trabalho justifica-se ao passo que busca identificar, de forma consolidada, os principais aceleradores e barreiras do processo de Transformação Digital a fim de direcionar os negócios que buscam realizar este processo.

2. Método

O método escolhido para conduzir este trabalho foi a pesquisa qualitativa, por meio de uso de dados secundários. Esta categoria de pesquisa escolhida contribui para uma compreensão mais clara da realidade, permitindo entender as barreiras e boas práticas dos processos de Transformação Digital.

Como método empírico, foi utilizado o estudo de caso que, segundo Yin (2005), pode investigar fenômenos dentro de seus contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para selecionar os casos estudados, buscou-se dois exemplos de organizações conhecidas que passaram pelo processo de Transformação Digital, um onde o processo foi bem sucedido e outro não, causando um fracasso no processo.

Os casos selecionados foram do Magazine Luiza como caso de sucesso no processo de Transformação Digital e a Kodak como caso de fracasso no mesmo. A escolha de seleção destes casos ocorreu devido a grandes dificuldades de encontrar informações secundárias detalhadas dos processos de Transformação Digital e, como estes foram casos bastante estudados, facilitou-se o levantamento de dados.

Para um maior entendimento dos pontos fundamentais dos estudos de caso, foram selecionadas algumas perguntas chave que deverão ser respondidas. São elas:

- Qual o motivo que levou a organização a realizar a Transformação Digital?
- Qual o objetivo a ser atingido com a Transformação Digital?
- Qual foi a mudança realizada no negócio a partir da Transformação Digital?
- Qual o tipo de Transformação Digital realizada?
- Quais foram os motivos chaves do sucesso ou do fracasso da Transformação Digital?

Além de responder essas perguntas, serão aplicados os conceitos de Maturidade Digital e *Clusterização* da Jornada Digital para tentar explicitar as diferenças entre as culturas de ambas as organizações nos casos tanto de sucesso quanto de fracasso.

Juntamente com os estudos de caso, será realizado uma contribuição analítica que identificará os pontos chave que determinaram o êxito do processo de Transformação Digital do caso de sucesso, bem como os principais fatores que determinaram o fracasso do caso de insucesso. Esta contribuição analítica servirá de

insumo para a identificação das barreiras e aceleradores do processo de Transformação Digital.

3. Construção Teórica na Prática

Neste capítulo, serão apresentadas, analisadas e comentadas as referências bibliográficas utilizadas e que serviram de base para a construção do presente trabalho. O tema proposto, em sua totalidade, é muito recente e, portanto, as referências teóricas escolhidas são, em sua maioria, materiais elaborados por consultorias, artigos de revistas de negócios, etc., que abordam conceitos, aplicações e exemplos práticos. Como os materiais foram construídos por consultorias ou organizações acadêmicas oferecendo cursos e serviços sobre o tema, estes materiais estão focados na educação do público e na divulgação do tema da transformação digital, ou seja, possuem um enfoque menos científico e acadêmico do que pesquisas tradicionais.

O principal objetivo deste capítulo é contextualizar o trabalho realizado, explorando os conceitos de Transformação Digital de uma maneira geral, as alavancas da Transformação Digital, o conceito de Maturidade Digital e o conceito dos *Clusters* da Transformação Digital.

3.1 Transformação Digital

Atualmente, o fenômeno de Transformação Digital é usado para justificar mudanças organizacionais influenciadas pelas novas tecnologias digitais. No entanto, ainda não existe uma definição clara e amplamente adotada sobre este fenômeno sendo, portanto, objeto de interpretações diversas.

Patel e McCarthy (2000), apesar de serem uns dos pioneiros a mencionar o conceito de Transformação Digital, não conceituaram uma definição formal do termo. Após alguns anos, Stoltzman e Fors (2006), deram o primeiro passo na definição do fenômeno supracitado:

Mudanças que a tecnologia digital causa ou influência em todos os aspectos da vida humana (STOLTZMAN; FORS, 2006).

Solis (2014) afirma que investir em tecnologia não é o mesmo que transformação digital. Praticamente, toda empresa está investindo dinheiro em novas

ferramentas, plataformas e serviços. Fazer isso é uma questão de se tornar tecnológica, o que não significa que as empresas estão realmente mudando para competir em uma economia digital. Com a transformação digital, no entanto, a tecnologia é orientada por propósito, e esse propósito é destinado a remodelar os negócios.

A pesquisa realizada em conjunto pelo MIT e a consultoria Capgemini (WESTERMAN; CALMEJANE; BONNET, 2011), adapta esta visão para o mundo dos negócios definindo a Transformação Digital como o uso da tecnologia que melhora radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas.

Outros autores, ainda focados na definição no mundo dos negócios, enfatizam a abordagem mais estratégica do fenômeno.

A transformação digital não tem a ver com tecnologia, tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua Infraestrutura de TI. Essa verdade fica evidente na mudança de papéis do líder de tecnologia nas empresas. A função tradicional do executivo-chefe de informação era usar a tecnologia para otimizar processos, para reduzir riscos e para melhorar a gestão dos negócios existentes. A função emergente do executivo-chefe de atividades digitais é muito mais estratégica, focada no uso da tecnologia para reimaginar e reinventar o core business (negócio principal) em si. (Rogers, 2017, p. 10)

Para Rogers (2017), estas novas tecnologias têm gerado mudanças no comportamento dos consumidores, possibilidades de novos modelos de negócio, novos fluxos de receita e gerado novos diferenciais competitivos, de maneira mais rápida e mais centrada no cliente. Isto não significa que apenas as novas organizações, que já foram criadas adaptadas ao contexto digital, serão as únicas a sobreviver. Isso porque as novidades tecnológicas abrem novas possibilidades e impulsionam mudanças na demanda dos consumidores, no ambiente competitivo e nas expectativas dos funcionários da empresa. As organizações são confrontadas a novas oportunidades e desafios, e se adaptam alterando seus processos de negócio, as formas de se comunicar e de se relacionar (com públicos internos ou externos).

A literatura existente sobre a Transformação Digital identificou um conjunto de mudanças e ações adotadas pelas empresas para responderem aos desafios da evolução digital das empresas, chamadas neste estudo de “alavancas da Transformação Digital”.

3.2 Alavancas da Transformação Digital

3.2.1 Tipos (“Shapes”) de Transformação Digital

Analizando as entrevistas realizadas pelo estudo, a Transformação Digital pode acontecer de três maneiras diferentes: Experiência do consumidor, Processos operacionais e Modelos de Negócio. Corver e Elkhuizen (2014), defendem que a transformação digital geralmente começa com o cliente: como conhecer melhor os clientes, melhorar seus níveis de serviço e digitalizar a experiência do cliente. Em seguida, estende-se a três áreas adicionais: operações de digitalização, produtos e serviços, o que vai ao encontro dos tipos de transformação digital caracterizados por Westerman, Calmejane e Bonnet (2011). Cada um destes tipos é dividido em blocos menores, que serão mais bem descritos nos seguintes tópicos:

a) Experiência do Consumidor

- Entendimento do consumidor: Segmentação do cliente com base em *Analytics*/ Conhecimento da informação social dos clientes;
- Crescimento “*Top Line*”: aprimoramento da venda no canal digital/ Marketing Preditivo/ Simplificação dos processos dos clientes;
- “Touch Point” do consumidor: Serviço ao consumidor/ Coerência de canal de comunicação com o consumidor/ Auto-serviço.

Os clientes são claramente os *stakeholders* mais importantes de qualquer organização. Para atender os clientes da melhor maneira possível, é essencial conhecê-los (CORVER;ELKHUIZEN, 2014).

Em relação ao tópico “Entendimento do Consumidor”, as empresas estão construindo competências digitais para entender seus clientes em mais detalhes. Por meio dessas competências, é possível especificar segmentos geográficos e de mercado, explorar as mídias sociais para rastrear o nível de satisfação/insatisfação dos clientes, promover mais eficientemente a marca do produto, etc.

O segundo tópico diz respeito à promoção do processo de vendas mais personalizado para o cliente, tentando simplificar ao máximo este processo para o cliente.

Por fim, para o tópico “Touch Point do Consumidor”, a ideia é promover canais de comunicação cada vez mais efetivo com os clientes e também fornecer, sempre que possíveis, serviços de “auto-atendimento” para o cliente.

b) Processos Operacionais

- Processo de digitalização: Aprimoramento da performance/ Novas aplicabilidades;
- Acessibilidade do funcionário: “Trabalhar onde quiser, quando quiser”/ Comunicação mais ampla e rápida/ Compartilhamento de informação;

- Gerenciamento de performance: Transparência operacional/ Tomada de decisão baseada em dados.

Ao automatizar, padronizar e terceirizar globalmente os processos, as organizações podem se tornar mais ágeis, mais receptivas às mudanças na demanda e mais capazes de aumentar e manter a capacidade (CORVER; ELKHUIZEN, 2014).

O tópico “Processo de Digitalização” refere-se a melhorar a performance de atividades e processos por meio da tecnologia, redirecionando o funcionário como pessoa física para atividades mais estratégicas.

O segundo tópico, Acessibilidade do funcionário, tem o objetivo de criar iniciativas que façam com que o funcionário se conecte cada vez mais ao seu negócio, não sendo necessário estar presente 100% fisicamente nos escritórios.

O terceiro tópico refere-se à elaboração de ferramentas que façam com que a coleta de dados da performance dos produtos/ dados do cliente seja mais inteligente e integrada às decisões de negócio da companhia.

c) Modelo de Negócio

- Mudança digital no negócio: Aumento da relação produto-serviço/ Transição do produto físico para digital;
- Novo negócio digital: Produtos digitais/ Nova configuração das fronteiras organizacionais;
- Globalização digital: Integração da Companhia/ Redistribuição da decisão da autoridade/ Compartilhamento de serviços digitais.

Para evitar ficar atrás dos competidores, as organizações precisam repensar como fazer negócios na era digital, em que a mudança acontece em velocidade dobrada. Aqueles que não conseguem acompanhar este novo ritmo, perderão negócios para concorrentes que respondem rapidamente (CORVER; ELKHUIZEN, 2014).

O tópico “Mudança digital no Negócio”, aborda o fato de que as empresas recorrem cada vez mais às iniciativas digitais em seus negócios, seja no seu produto, ou nos processos de interação com o cliente.

O segundo tópico diz respeito sobre o surgimento de novos produtos para complementar ou até mesmo substituir os produtos físicos.

O último tópico, “Globalização Digital”, refere-se ao aumento da integração e sinergia das informações da companhia a nível global, compartilhando ferramentas, serviços e informações em diferentes áreas da companhia.

3.2.2 Competências da Transformação Digital

As competências de Transformação Digital são fundamentais para a transformação das três áreas-chaves supracitadas (WESTERMAN; CALMEJANE; BONNET, 2011). Elas estão representadas no Quadro 1.

Quadro 1: Competências Digitais necessárias para a Transformação Digital

| Competência Digital | Descrição |
|---------------------------------|---|
| Unificação de dados e processos | A tecnologia mais fundamental para que a Transformação Digital aconteça é uma plataforma digital de dados e processos integrados. A unificação de dados e processos é um motivo das companhias “web-based” possuírem vantagem competitiva no que diz respeito à <i>analytics</i> e personalização da relação com o cliente. Por isso, para as companhias com modelos de negócio tradicionais, o primeiro passo rumo à Transformação Digital é investir na integração de dados e processos por toda a empresa. |
| Entrega de Soluções Digitais | Na grande maioria dos departamentos de TI das empresas entrevistadas, identificou-se que estes possuem um desenvolvimento sólido de métodos para solucionar problemas, porém, estes métodos são geralmente gerados para aprimorar requerimentos e |

| | |
|---|--|
| | maturidades tecnológicas, mas não para imergir nas tecnologias e práticas digitais |
| Competências Analíticas | As empresas estão cada vez mais envolvidas em <i>Analytics</i> em diferentes níveis de intensidade. Algumas estão apenas começando a fazer melhor uso dos dados disponíveis das transações de sistemas, culminando em uma maior informação para a tomada de decisões, o que possibilita um retorno mais rápido em suas mudanças e operações. Empresas com dados integrados são capazes, portanto, de envolver-se em análises mais poderosas e estratégicas. |
| Integração do <i>core business</i> com a área de TI | A Transformação Digital, mais que outras mudanças nos negócios, exige integração entre tecnologia e a área de negócios da organização. Empresas com um histórico de que a área de TI e a área responsável pelo <i>core business</i> possuem relacionamentos poucos construtivos e deficientes, ao tentar conduzir a transformação digital, o resultado não será como esperado. Essas empresas geralmente têm problemas comuns àqueles que não governam a área de TI bem, ou seja, quando elaboram arquiteturas complexas de TI, dados não integrados e processos que não são bem habilitados por meio da tecnologia. |

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que essas competências são complementares umas às outras e devem atuar de forma sinérgica dentro da companhia. Porém, é necessário que seja feita uma ponderação de importância entre essas competências digitais, dependendo da área-chave em que a Transformação Digital for implementada.

3.2.3 Desafios na Jornada da Transformação Digital

Westerman, Calmejane e Bonnet (2011) identificou que os desafios na Jornada da Transformação Digital ocorrem em três etapas diferentes do processo de transformação: Início, Execução e Coordenação. Eles estão representados nos Quadros 2, 3 e 4 respectivamente.

Quadro 2: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa Inicial

| Desafios da Etapa Inicial | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| Falta de Ímpeto | Os grandes líderes das organizações, geralmente, são justificadamente céticos em relação às novas tecnologias emergentes. Porém, este ceticismo pode resultar em um investimento burocrático que pode evitar que a organização se engaje em experiências digitais úteis e em novas mudanças no negócio. O desempenho da empresa também pode desacelerar o caminho da transformação digital. Se a empresa não está vivenciando um período de crise, ou então enfrentando um grande problema, o risco percebido da mudança pode superar os potenciais benefícios na mente dos líderes. |
| Regulamentação e Reputação | Muitos líderes estão sendo cuidadosos com relação ao uso do celular e de mídias sociais para as iniciativas da Transformação Digital devido a preocupação de privacidade e segurança. Na amostra do estudo, 47% das empresas afirmaram alta ou média preocupação com impactos regulamentares nas potenciais iniciativas digitais. |
| Pouca Clareza no Modelo de Negócios | A falta de clareza no modelo de negócios da própria organização influencia a forma como a companhia irá justificar seus investimentos. Dessa forma, caso a necessidade de se investir em iniciativas digitais não esteja |

| | |
|--|--|
| | respaldada pelo modelo de negócios da organização, sua repercussão pode dificultar a Jornada Digital da companhia. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa de Execução

| Desafios da Etapa de Execução | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| Falta de Competências Digitais | As empresas estão preenchendo lacunas de competências digitais contratando especialistas ou trabalhando com terceiros. No entanto, essas companhias estão encontrando problemas de integração de conhecimento, pois as principais habilidades estão localizadas em diferentes fornecedores. |
| Problemas de Cultura Organizacional | Questões culturais também podem se tornar um gargalo para a transformação digital. Uma questão cultural importante está relacionada a mudanças nos trabalhos devido à automação ou capacitação de informação. |
| Dificuldades de TI | As iniciativas digitais dependem diretamente de uma base de tecnologia sólida, com dados, processos e análises integradas. No entanto, a grande maioria das companhias entrevistadas identificam que a infraestrutura e competências das suas tecnologias de informação não estão aptas para dar suporte ao processo de transformação digital. Além dos problemas técnicos na área de sistema de informação, os problemas de relacionamento da área de negócios com a área de TI também interferem na Transformação Digital, uma vez que a falta de colaboração entre as duas áreas não caracteriza um ambiente apropriado para passar pela Transformação Digital. |

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 4: Desafios da Jornada da Transformação Digital – Etapa de Coordenação

| Desafios da Etapa de Coordenação | Descrição |
|---|--|
| Visão Incremental | É verdade que os investimentos incrementais favorecem o ambiente a se tornar apto para o processo de Transformação Digital, porém, os maiores benefícios desse processo são originados de atividades transformadoras. Ou seja, para uma Transformação Digital efetiva, é necessária uma visão mais radical, aquela que oferece uma maneira diferente de trabalhar, não apenas sugestões de mudança para deixar o processo ou atividade mais rápidas ou eficientes. Dessa forma, é fundamental que os executivos estabeleçam uma visão transformadora do futuro, caso contrário, a companhia continuará tendendo a otimizar os processos e atividades localmente. |
| Problemas na Gestão | Muitas organizações não conseguem obter sucesso no processo de Transformação Digital por causa de dificuldade na gestão de processos e unidades de negócio, uma vez que é necessário que os executivos acompanhem de perto essas mudanças e tomem iniciativas que incentivem as práticas da Transformação Digital. |

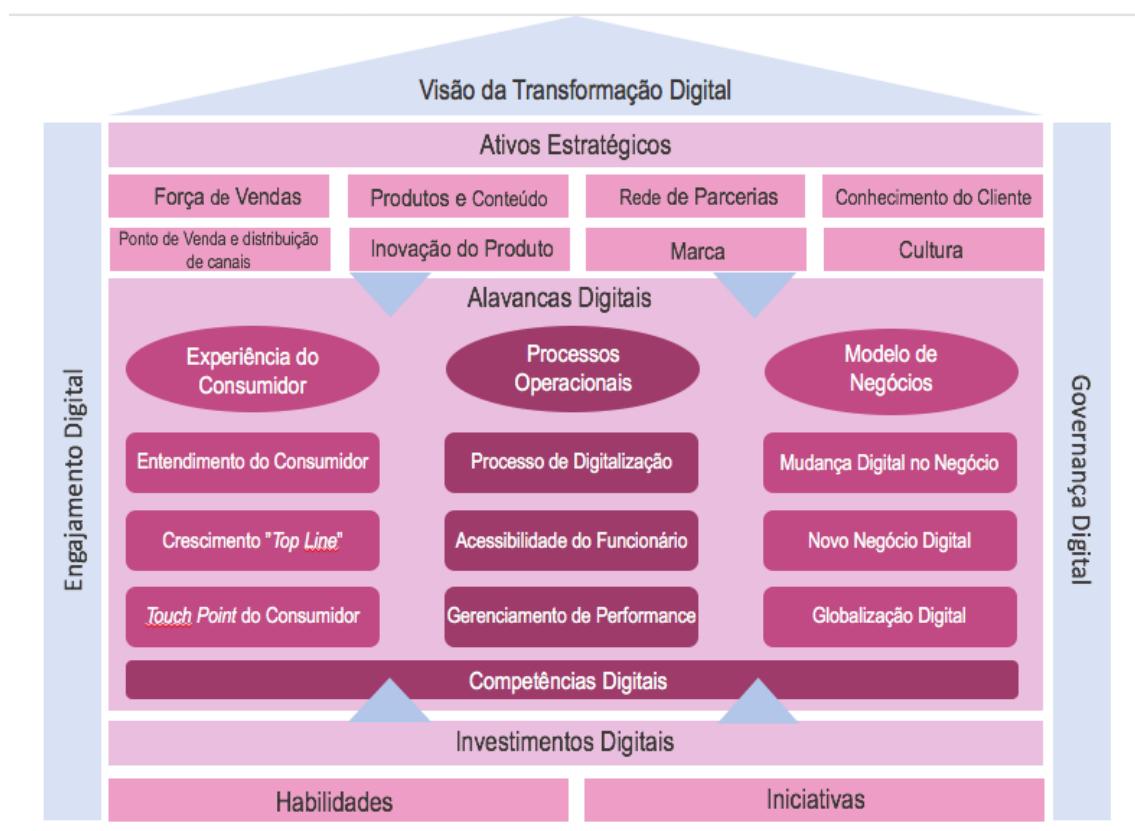
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se, portanto, que os desafios apresentados nos Quadros 2, 3 e 4, não tratam em sua maioria sobre competências técnicas ou disponibilidades tecnológicas da companhia. A maioria destes desafios tratam-se de fatores internos da companhia, mais especificamente de fatores de gestão. A jornada da Transformação Digital não pertence a um indivíduo ou departamento da organização; eles podem ser encarregados de executar parte da estratégia digital, porém, toda a empresa deve estar engajada no objetivo digital. Por isso, como nota-se nos desafios apresentados, a presença e o engajamento da alta gestão é um fator crítico de sucesso para a Transformação Digital.

3.2.4 Boas práticas para uma Jornada da Transformação Digital de sucesso

Transformações digitais bem-sucedidas são direcionadas por um conjunto de elementos, alavancas e estratégias (WESTERMAN; CALMEJANE; BONNET, 2011). Esses elementos podem ser vistos no Quadro da Transformação digital, ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Elementos, alavancas e estratégias da Transformação Digital



Fonte: Westerman, Calmejane e Bonnet (2011)

Esses elementos trabalham juntos em uma abordagem iterativa de uma constante comunicação para uma consequente implementação de novas transformações digitais. Esses elementos devem ser gerenciados pelas organizações por meio de um processo de três etapas:

- Etapa 1: Visão de um futuro digital para a organização;

- Etapa 2: Investimento em iniciativas e competências digitais;
- Etapa 3: Liderar a mudança a partir da alta gestão.

A seguir, cada uma das etapas será melhor descrita.

a) Etapa 1: Visão de um futuro digital para a organização

Muitas iniciativas de transformação digital deixam de atingir seu potencial devido a falta de visão transformativa.

Apenas a alta gestão da organização pode criar uma visão convincente do futuro e comunicar para toda organização, uma vez que a transformação digital bem-sucedida não ocorre de baixo para cima. O verdadeiro valor da transformação, muitas vezes, vem da identificação de valor por meio da alta gestão e depois o repasse dessa visão para toda a organização.

Para concretizar a Etapa 1, é preciso que os seguintes passos sejam realizados:

- Identificar e diagnosticar os ativos estratégicos

Inicialmente, as organizações irão obter sucesso na Transformação Digital por meio do aproveitamento de suas competências já existentes para ganhar vantagem competitiva por meio da digitalização e não por, logo no início do processo, sofrer uma mudança repentina no negócio.

Dessa forma, é preciso realizar um diagnóstico cuidadoso de quais ativos da empresa serão úteis para passar pela transformação digital.

As organizações que participaram do estudo identificaram os ativos estratégicos que podem ajudar ou atrapalhar no processo de Transformação Digital. São eles: força de vendas, pontos de venda e distribuição de canais, inovação no produto, rede de parcerias, marca, informações personalizadas dos clientes e cultura.

- Criar uma visão transformadora

A Transformação Digital bem-sucedida é oriunda da previsão de novas formas pela qual a tecnologia pode melhorar e otimizar a performance e satisfação do cliente final, não apenas tentando encontrar um uso específico para novas tecnologias.

A maioria das organizações que participaram do estudo perceberam que as Transformações Digitais podem ser rapidamente frustradas por limites organizacionais ou por questões culturais. Isso se deve à visão focada somente na tecnologia, em vez de focar em formas diferentes de utilizar a tecnologia para transformar as competências já existentes. Ou seja, o problema está no foco incremental das organizações no lugar do foco em uma visão transformadora.

O recomendado, portanto, é iniciar com uma visão abrangente do “o que” e não o “como”, como por exemplo, “transformação da experiência do cliente” e não “marketing para dispositivos móveis”. Depois de definido o “que”, apoie a mensagem que a organização deseja passar por meio de uma comunicação consistente, tanto interna quanto externa.

b) Etapa 2: Investimento em iniciativas e competências digitais

A Transformação Digital não irá acontecer sem investimento. Como em qualquer investimento tradicional, o investimento neste processo digital requer a clara compreensão da necessidade para o investimento, gestão de risco e a realização das mudanças necessárias para capitalizar a mudança.

Para esta segunda etapa, é importante seguir os seguintes passos:

- Encontrar as competências necessárias

O primeiro passo nesta etapa é identificar as competências certas para gerenciar as novas iniciativas ou para mudar os novos métodos e processos de trabalho.

Para isso, é preciso avaliar se a organização permite resignar funcionários já existentes para a nova visão transformadora ou se será necessário adquirir as competências fora da organização.

- Investir nas iniciativas que avancem a visão transformadora

Poucos exemplos de sucesso nas organizações que passaram pela Transformação Digital foram totalmente planejados com antecedência.

Em muitos casos, a alta gestão investiu em competências básicas para uma necessidade digital específica identificada e, em seguida, adicionaram competências incrementais.

Em outros casos, mudanças radicais foram apenas o início para mais mudanças radicais posteriormente. A alta gestão identificou uma transformação radical na organização, investiu nas competências chave e, em seguida, realizou mudanças adicionais que avançaram a visão transformadora.

Como um líder, é recomendado que se crie um *roadmap* para as mudanças iniciais. Deixe claro como o seu *roadmap* conecta-se a visão mais ampla da empresa com o intuito transformador, uma vez que, promovendo uma forte visão de uma organização transformadora, coloca-se em prática um processo pelo qual toda a organização irá se comportar proativamente para implementar e ampliar a visão transformadora da companhia.

c) Etapa 3: Liderar a mudança a partir da alta gestão

Para que a visão de alto nível se traduza em ações de nível local, é fundamental que esta visão seja reforçada por uma comunicação *top-down* e uma boa governança. Em outras palavras, um engajamento consistente, apoiado de uma gestão apropriada, KPIs (*Key Process Indicators*) e incentivos fazem com o processo de Transformação Digital tenha um grande potencial de sucesso.

Para esta etapa, é recomendado seguir os seguintes passos:

- Engaje a organização

Como na maioria das transformações de negócios, o papel da comunicação é primordial na efetivação da mudança e redução da resistência organizacional. As pessoas da companhia podem ser um obstáculo muito maior para uma transformação digital bem-sucedida do que qualquer tecnologia complexa. Existem duas características principais de comunicação da transformação digital que estão tornando

a mobilização da força de trabalho mais fácil e mais impactante do que os métodos tradicionais. São elas:

- ➔ Afastar-se das informações “em cascata” por meio dos canais hierárquicos tradicionais para a comunicação em larga escala em toda a empresa. Além das ferramentas tradicionais, como e-mail, novas possibilidades foram abertas com webcasts, redes sociais internas ou videoconferências.
 - ➔ Afastar-se de um “modelo de transmissão” de comunicação para oferecer às pessoas da organização a oportunidade de se envolver em um verdadeiro diálogo em torno da transformação. Wikis, fóruns de discussão, blogs são ferramentas fáceis para apoiar tais conversas.
- Estabeleça uma governança digital

Transformação digital de baixo para cima raramente é bem-sucedida. Com a visão e liderança certas, as oportunidades da transformação digital constroem novas formas de trabalho que não teriam sido possíveis anteriormente. No entanto, estas transformações exigem uma configuração de ambição de cima para baixo para colocar a organização em movimento, coordenar os investimentos digitais desconexos em verdadeiras plataformas de transformação e monitorar para garantir que o progresso esteja sendo medido e gerenciado.

3.3 Maturidade Digital

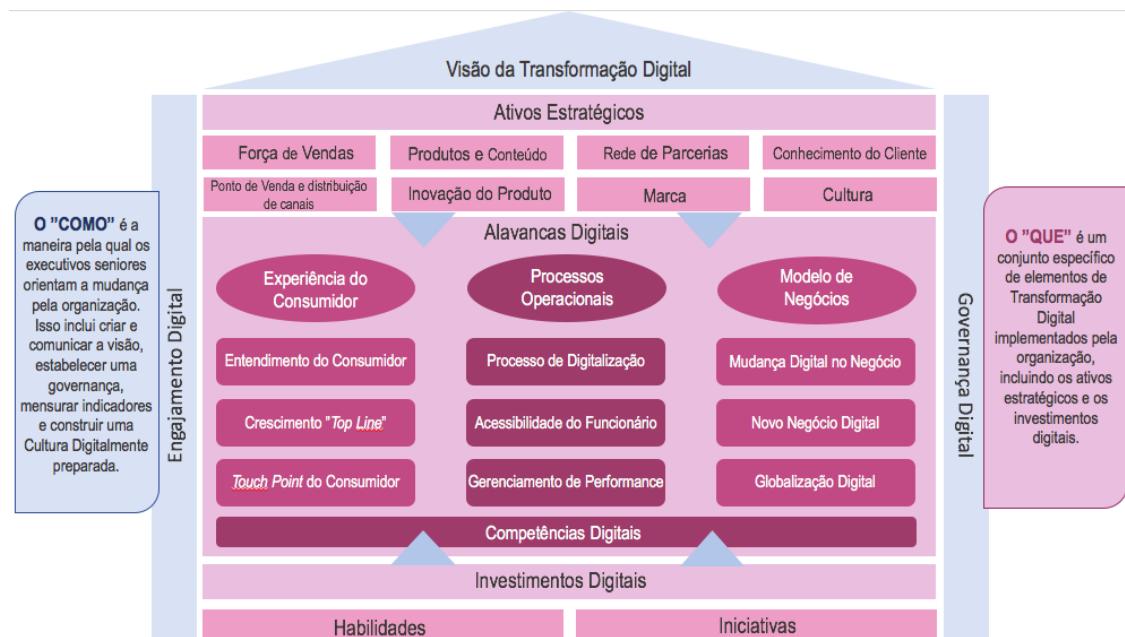
Um modelo da maturidade é uma estrutura para caracterizar a evolução de um sistema, de um estado menos ordenado e menos efetivo, para um estado mais ordenado e altamente eficaz (ALBINO, 2008). Dessa forma, um modelo de maturidade digital deve garantir que a presença digital esteja alinhada com a estratégia de negócios e que os resultados dessa presença contribuam para o estabelecimento de vantagem competitiva da companhia.

O presente trabalho utilizou como referência para o estudo do assunto Maturidade Digital a pesquisa realizada pela consultoria Capgemini junto ao MIT.

3.3.1 Como medir a Maturidade Digital

O *framework* da Transformação Digital, já apresentado neste presente trabalho (Figura 1), pode ser interpretado em duas perspectivas principais: “o que” e “como”.

Figura 2: Framework da Transformação Digital com as duas principais perspectivas em destaque



Fonte: Westerman et al. (2012)

A perspectiva “o que” refere-se às caixas internas, em cor de rosa, ou seja, os ativos estratégicos, as alavancas digitais e os investimentos digitais. Estes elementos são a forma da transformação digital e representam o conjunto específico de elementos implementados pela companhia, bem como os recursos utilizados para fazê-lo. Juntos, estes elementos representam a intensidade digital da organização.

A perspectiva “como” refere-se às caixas externas, em cinza, ou seja, a visão e governança digitais, o engajamento. Estes elementos serão os direcionadores de como os líderes irão implementar a Transformação Digital. Segundo Westerman et al. (2012), por meio destes elementos, a alta gestão pode garantir que os elementos do “o que” serão construídos de forma eficaz e que a organização tenha as competências e a cultura para gerar valor na Transformação Digital.

As duas perspectivas juntas (“o que” e “como”) representam a Maturidade Digital de uma organização. As empresas que são maduras em ambas as perspectivas podem dirigir uma poderosa Transformação Digital que irá agregar valor ao negócio (WESTERMAN et al., 2012).

3.3.2 A matriz de Maturidade Digital

Para a classificação pontual das empresas, a pesquisa da Capgemini construiu uma matriz de Maturidade Digital, com a Intensidade digital (“o que”) no eixo Y e a Intensidade do Gerenciamento da Transformação (“como”) no eixo X (Figura 3).

A partir das diferentes classificações nos quadrantes da matriz, é possível destacar quatro tipos diferentes de maturidade para dirigir uma Transformação Digital.

Figura 3: Matriz de Maturidade Digital com os respectivos níveis de maturidade por quadrante



Fonte: Westerman et al. (2012)

As organizações no extremo direito são classificadas como “Conservadores”. Estas organizações possuem poucas competências digitais avançadas, porém, em relação às competências digitais tradicionais como sistema ERP, internet, email, etc., eles já estão maduros e familiarizados. Muitas empresas estão neste quadrante por

acidente, uma vez que estas não possuem consciência das possibilidades das novas tecnologias digitais ou estão iniciando investimentos digitais iniciais, porém sem um bom gerenciamento.

As organizações no topo esquerdo da matriz são classificadas como “Fashionistas”. Estas organizações, em sua maioria, implementaram várias “tendências digitais”, porém, apesar de que algumas destas tendências possam agregar valor, algumas podem confrontar outras iniciativas da empresa, comprometendo a sinergia da companhia. Os “Fashionistas” são motivados a realizarem mudanças digitais impulsivas, contudo suas estratégias de Transformação Digital não são fundamentadas nas reais necessidades da companhia. Como resultado, este grupo pode parecer digitalmente maduro, porém, raramente as iniciativas promovidas por eles estão gerando valor ao negócio. As companhias rotuladas de “fashionistas” são, geralmente, as companhias de negócios B2C (*Business to Consumer*), as quais acreditam que devem mover-se rapidamente para acompanhar o ritmo acelerado de consumo do mercado, mas que não necessariamente acompanham uma visão clara de como as iniciativas digitais impactarão no negócio.

As organizações no extremo esquerdo são classificadas como “Iniciantes”. Estas organizações entendem a necessidade de uma visão forte e unificada e de uma governança e engajamento interno forte nas atividades e processos da companhia, porém, são céticas em relação ao valor agregado que as novas tendências digitais podem trazer para a empresa. Em outras palavras, as empresas “Iniciantes” entendem onde devem seguir e como devem administrar os desafios digitais, no entanto, nem sempre conseguem impulsionar iniciativas digitais ambiciosas. Como resultado, embora busquem realizar investimentos com sabedoria, seu posicionamento cauteloso pode fazer com que percam oportunidades valiosas neste contexto digital.

Por fim, as organizações no topo direito são classificadas como “Digiratis”. Estas organizações entendem, por inteiro, como gerar valor a partir da Transformação Digital. Elas são caracterizadas por compartilhar uma forte visão compartilhada voltada para a transformação, governança cautelosa e engajamento interno, além do constante investimento em oportunidades que alavanquem o negócio digital. Por meio de um bom gerenciamento do “como”, estas organizações desenvolvem uma cultura digital de visão transformadora. Além disso, por meio de uma boa gestão do “o que”,

elas conseguem avançar constantemente em sua vantagem competitiva devido à transformação digital.

3.3.3 Como avaliar a Matriz Maturidade Digital

Para identificar o nível de Maturidade Digital da companhia, é necessário identificar em que nível ela se encontra em cada eixo da Matriz: intensidade digital e intensidade de gerenciamento da transformação.

- **Cálculo da Intensidade Digital**

Deve-se avaliar a performance das competências digitais da companhia, tanto em relação aos concorrentes, quanto em relação às expectativas dos clientes.

A intensidade digital também depende dos recursos de TI da companhia e da relação estratégica que a área de TI possui com a área de negócio. Algumas perguntas direcionadoras:

- 1) O quanto a companhia está investindo em novas tecnologias como dispositivos móveis, *analytics* e redes sociais?
- 2) A companhia está lançando mudanças de negócio habilitadas para novas tecnologias?

- **Cálculo da Intensidade de Gerenciamento da Transformação**

Deve-se avaliar como a companhia está visionando e gerenciando o caminho rumo à Transformação Digital. Algumas perguntas direcionadoras:

- 1) A visão da companhia rumo a Transformação Digital está bem compartilhada e articulada?
- 2) A sua companhia está gerenciando corretamente os investimentos digitais?
- 3) A sua companhia está pronta para mudanças?

Usando as diretrizes apresentadas nos tópicos anteriores, é possível plotar a organização nos quadrantes da Matriz de Maturidade Digital. Caso a empresa não

esteja no quadrante dos “Digiratis”, deve-se tomar medidas para resolver quaisquer deficiências de recursos para a Transformação Digital ou construir um *roadmap* para gerenciar o ciclo de maturidade digital.

3.4 Clusterização da Jornada Digital

Atualmente, as organizações mais representativas do mundo em todos os setores do mercado, estabelecidas antes da Revolução Digital, estão lidando com riscos de ruptura devido ao fenômeno de Transformação Digital (ANANT, 2018). Por isso, a maioria dessas organizações estão comprometendo-se com a ideia da Transformação Digital, pensando em evitar a ruptura de seus negócios. No entanto, a forma de lidar com a ruptura digital entre essas companhias tem se mostrado diferente.

Embora algumas companhias tenham uma perspectiva holística de transformação, com resultados de alterações de modelos e operações de negócios, a maioria delas ainda precisa desenvolver essa perspectiva (ANANT, 2018). Essa distinção no foco da Transformação Digital de cada empresa é bastante visível a partir da análise de suas prioridades, conforme indicado em seus *briefings* trimestrais para seus investidores. Quando se examinam estes relatórios trimestrais, nota-se que, enquanto temas como eficiência, produtividade e experiência dominavam as narrativas dos relatórios, havia pouca menção a temas estratégicos como inovação de modelos de negócios e digitalização de empresas (ANANT, 2018), como pode-se observar na Figura 4.



Figura 4: Prioridades mais mencionadas nos relatórios trimestrais de 100 empresas estudadas

Fonte: Anant (2018)

Com base nas evidências mostradas na Figura 4, a consultoria digital *Infosys* realizou uma *survey* que buscou entender o que separava as empresas que visavam resultados de transformação maiores e mais holísticos comparado com as outras e também como estas empresas superaram os desafios da Transformação Digital. A *survey* foi realizada por entrevistas com mais de 1000 executivos de alto nível organizacional de empresas com receita anual superior a 1 bilhão de dólares.

A pesquisa agrupou as empresas respondentes em três *Clusters* diferentes, com base nos objetivos de negócios por trás de suas iniciativas de transformação digital: os visionários, exploradores e observadores.

3.4.1 Descrição dos *Clusters* da Transformação digital

- Visionários

Os visionários, que formam 22% da base dos entrevistados, entendem o potencial da Revolução Digital para transformar completamente seus negócios. Estas empresas são capazes de identificar as oportunidades que podem ser utilizadas para mudar os modelos de negócios, bem como transformar a cultura da organização. Eles entendem que a competência digital é fundamental para o sucesso de seus futuros

empreendimentos e visam resultados de crescimento de ordem mais elevada a partir da transformação digital.

- Exploradores

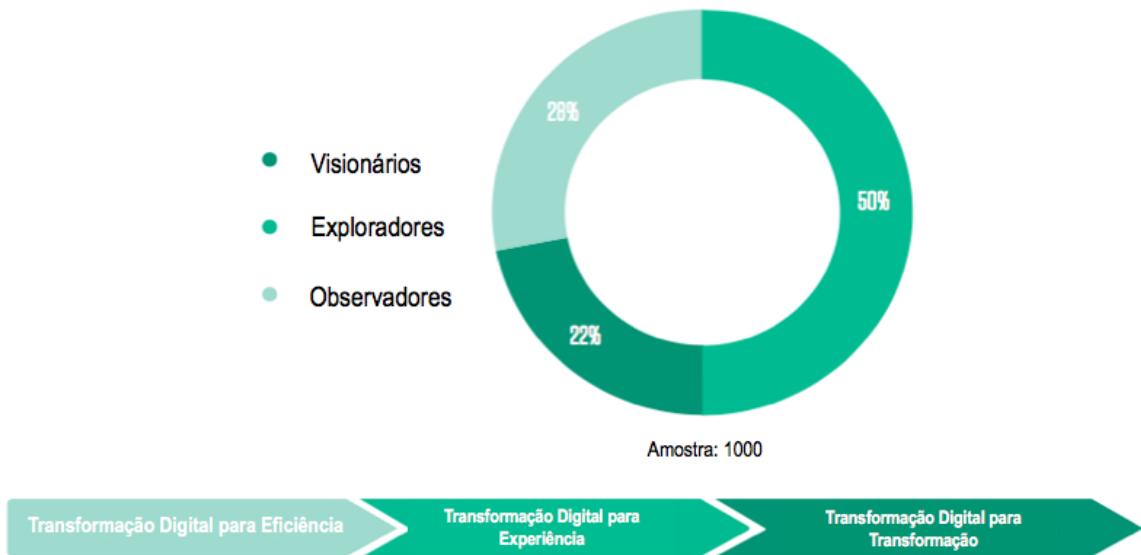
Os exploradores representam cerca de 50% da base dos entrevistados e são caracterizados por se comprometerem com iniciativas digitais orientadas pela necessidade de aprimorar a experiência do cliente, permitir um maior envolvimento do cliente em vários canais de negócio ou aumentar o valor agregado da marca. Este *cluster* identifica as iniciativas digitais de forma mais “baixo nível de qualidade”, afetando somente as percepções e experiências de seus clientes, não impactando, portanto, na cultura de transformação da empresa. Para essas organizações, um maior compromisso com as iniciativas digitais está no horizonte entre 12 a 24 meses.

- Observadores

Os observadores representam 28% da base do estudo e o olhar deles perante a Transformação Digital ainda é baseado no prisma da eficiência. Ou seja, este *cluster* começou a implantar as iniciativas digitais, porém, estão amplamente focados nos resultados orientados para a eficiência da adoção digital e não na diferenciação digital.

A Figura 5 representa como estão distribuídas as porcentagens entre os três *clusters*: visionários, observadores e exploradores.

Figura 5: Distribuição dos clusters em porcentagem



Fonte: Anant (2018)

Nota-se, portanto, que a maioria das organizações concentram-se no *cluster* dos exploradores.

3.4.2 Identificação dos direcionadores da Transformação Digital por *cluster*

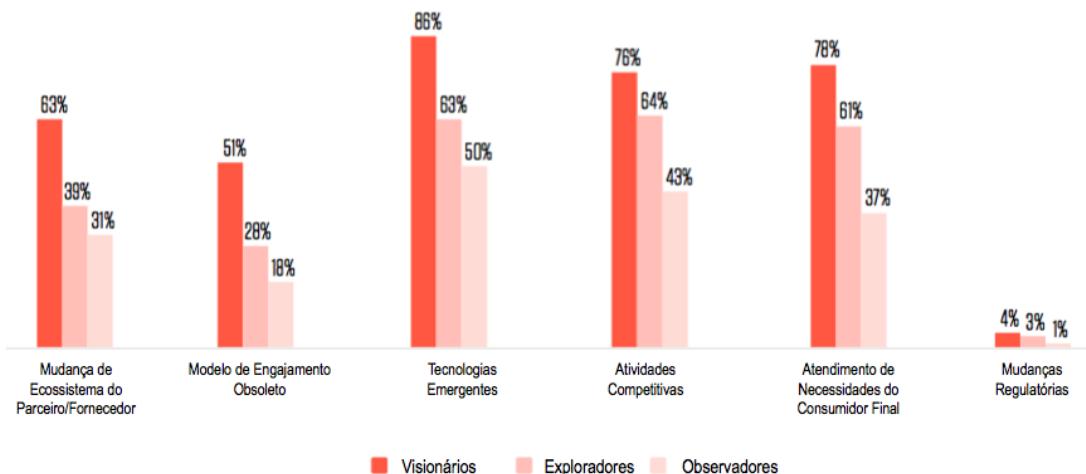
Quando se trata de identificar os principais impulsionadores do fenômeno de ruptura digital, segundo a *survey*, os visionários enxergam mais claramente quem e quais são eles do que os outros dois *clusters*. Mais do que isso, além dos visionários identificarem quem são os impulsionadores (tanto competidores como clientes), eles conseguem estar atentos às tendências do mercado digital, outra habilidade que não está presente nos outros *clusters*.

Para os visionários, as tecnologias emergentes (86%), a atividade competitiva (76%), evolução das necessidades dos clientes finais (78%) são os maiores impulsionadores da disruptão digital. Os exploradores nomeiam estes mesmos impulsionadores como os principais, porém com porcentagens diferentes, sendo 63%, 64% e 61%, respectivamente. Esta porcentagem fica ainda menor quando comparado aos observadores, sendo 50%, 43% e 37%, respectivamente.

Pode-se observar, portanto, que embora os visionários não tenham nascido na Era Digital, eles estão aprendendo a pensar como empresas digitais nativas (ANANT, 2018).

A Figura 6 ilustra como cada *cluster* classifica os impulsionadores do fenômeno da Transformação Digital.

Figura 6: Classificação dos maiores impulsionadores da Revolução Digital por cluster



Fonte: Anant (2018)

3.4.3 Identificação de barreiras para a Transformação Digital por Cluster

Quando se trata dos fatores considerados mais críticos para o sucesso da Transformação Digital, os visionários, exploradores e observadores entram em um consenso. Mais da metade dos entrevistados (57%), classificam a qualificação digital como o fator mais importante na transformação digital bem-sucedida, seguido pelo compromisso da liderança com o processo de transformação (50%), e gestão da mudança (42%), o que implica a necessidade de uma cultura organizacional favorável.

Dessa forma, quando estes fatores de sucesso são deficientes, eles representam os maiores obstáculos à transformação digital. Assim, a falta de competências digitais e a gestão da mudança configuram as principais barreiras na Transformação Digital, representando 54% e 43% respectivamente nas citações da survey.

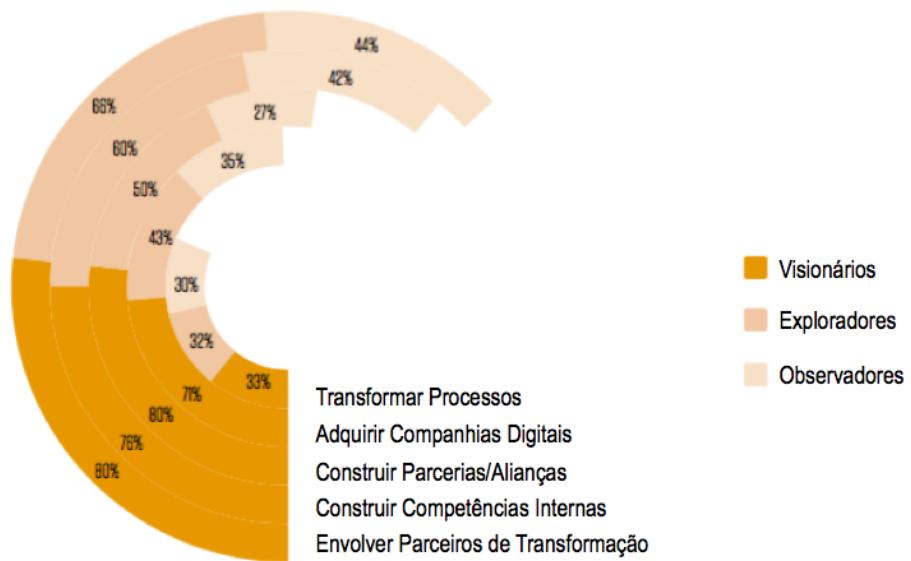
Apesar dos três *clusters* identificarem as mesmas barreiras do processo de Transformação Digital, a maneira como pretendem abordá-las é diferente em cada um deles (ANANT, 2018).

Para os Exploradores, eles enfrentariam essas barreiras a partir do envolvimento com Parceiros de Transformação (66%) e da construção de competências internas (60%).

Para os Observadores, eles dividiram-se em dois grupos diferentes. O grupo dos Observadores que tinham um planejamento em mente, apresentaram o mesmo plano de Ação que os Exploradores, porém com porcentagens diferentes, 44% para Parceiros de Transformação e 42% para construção de competências internas. No entanto, o segundo grupo dos Observadores, que representaram mais da metade deste *cluster*, assumiu não ter nenhum planejamento traçado para contornar essas barreiras.

Para os visionários, construir parcerias e alianças neste ecossistema é tão importante quanto ter Parceiros de Transformação (80%). A construção de competências internas também estava na lista dos Planos de Ação dos visionários (76%), porém, eles também estavam interessados em adquirir organizações que são digitalmente nativas (71 %), com o intuito de adquirir mais rapidamente as competências digitais que lhes faltam internamente (Figura 7).

Figura 7: Planos de Ação para contornar as barreiras da Transformação Digital por Cluster



Fonte: Anant (2018)

É fato que as organizações, na Era Digital, estão enfrentando o impacto da ruptura digital, trazendo oportunidades e ameaças. Portanto, percebendo que a única maneira de combater os impactos da Revolução Digital é por meio de iniciativas digitais, grandes empresas estão embarcando em uma jornada de transformação. No entanto, nem todas as organizações estão indo na mesma direção. As organizações

digitalmente mais progressistas, chamadas de visionárias nesta *survey*, estão claramente objetivando resultados de ordem mais elevada, como um modelo de negócios e uma cultura organizacional revisados. Os exploradores estão focados em objetivos orientados para o cliente, como melhor experiência ou engajamento superior em diversos canais. Os observadores têm metas menos ambiciosas, visando principalmente a eficiência, a produtividade e a participação de mercado no momento.

Essas diferenças fundamentais impulsionam a perspectiva de transformação de cada grupo. Os visionários abordam a transformação digital de dentro para fora, a partir de seus sistemas centrais e progredindo gradualmente para outras funções. Este *cluster* sabe que a transformação deve impactar cinco elementos críticos - experiência do cliente, análise e *insight*, inovação, desempenho central e segurança para que a transformação digital seja bem-sucedida. Aprender novas tecnologias, técnicas e habilidades é, portanto, fundamental para a sua jornada.

3.5 Síntese da Contribuição Teórica na Prática

Apresentado todos os conceitos que irão guiar o estudo do presente trabalho, elaborou-se um quadro que sintetiza as definições de cada tópico, por motivos didáticos. O Quadro 5, portanto, apresenta por meio de palavras-chave a síntese dos conceitos apresentados anteriormente.

Quadro 5: Síntese de conceitos da Transformação Digital

| Tipo de Transformação Digital | Experiência do Consumidor | Processos Operacionais | Modelo de Negócios | | |
|--|---|---|---|---|------------------------|
| Competências Digitais | Unificação de dados e processos | Entregas de Soluções Digitais | Competências Analíticas | Integração de <i>core business</i> com TI | |
| Desafios da Jornada Digital | Falta de ímpeto | Regulamentação | Pouca Clareza no Modelo de Negócios | Falta de Competências Digitais | Cultura Organizacional |
| | Dificuldades de TI | Visão Incremental | Problemas na Gestão | | |
| Boas Práticas da Jornada Digital | Visão de um Futuro Digital para a organização | Investimento em iniciativas e competências digitais | Liderar a mudança a partir da alta gestão | | |
| Nível de Maturidade Digital | Iniciantes | Conservadores | Fashionistas | <i>Digiratis</i> | |
| Clusters da Transformação Digital | Observadores | Exploradores | Visionários | | |

Fonte: Elaborado pela autora

Este quadro será utilizado como suporte para realizar a contribuição analítica dos estudos de caso, que serão apresentados a seguir.

4. Estudo de Caso – Transformação Digital Magazine Luiza

4.1 Breve Histórico da Companhia

Magazine Luiza S/A é uma rede varejista de eletrônicos e móveis, fundada em 1957 na cidade de Franca, interior de São Paulo, por Luiza Trajano Donato e Pelegrino José Donato. A companhia possui mais de 950 lojas, está presente em 16 estados do país e seu modelo de negócio hoje caracteriza-se como uma plataforma digital com pontos físicos. A história do grupo é pautada no crescimento por meio do avanço da própria rede e de aquisições de outras pequenas redes regionais.

Em 1996 o Magazine Luiza divulga seu primeiro balanço patrimonial, mesmo sendo uma empresa de capital fechado, tornando seus resultados públicos e gerando mais atenção do mercado; em 1999 é lançado o site magazineluiza.com, introduzindo o grupo no mundo online; em 2001 foi criada a financeira “Luiza Cred”, uma associação do Magazine Luiza com o Itaú / Unibanco a fim de aumentar o crédito para clientes; em 2005, em mais uma iniciativa de aproximação com o colaborador interno, cria-se a TV Luiza, a rádio Luiza e o Portal Luiza como veículos de comunicação; ainda em 2005, há a criação da LuizaSeg, braço de seguradora do negócio como mais um produto da rede; em 2007, com forte plano de marketing e divulgação, o Magazine Luiza fecha uma parceria com o Google, além de inaugurar o maior e mais moderno centro de Distribuição da América Latina.

Em 2010, enquanto o mercado varejista crescia 10,3%, o Magazine Luiza registra seu recorde, chegando aos 30% de crescimento e alcançando também recordes de expansão da rede que evoluiu a passos largos sem apontar qualquer prejuízo em 18 anos consecutivos. Toda essa trajetória foi fundamental para consolidar o negócio, sinalizar esta sólida estrutura ao mercado para, em 2011, a empresa abrir capital na bolsa de valores brasileira, movimento fundamental para viabilizar outra forte expansão entre 2011 e 2013.

Grande parte desta trajetória foi conduzida por Luiza Helena Trajano. Com forte tino para vendas, uma paixão particular por marketing e comunicação e sempre zelando pelo colaborador interno como primeiro elo de contato com o consumidor, Luiza Trajano sempre se amparou na tecnologia em todos os setores da empresa para estar à frente de seus concorrentes, inovar no mercado e ser reconhecida por

seu consumidor como uma empresa de soluções diferenciadas. Sua atuação como CEO durou até 2016, quando, seu filho, Frederico Trajano assume o posto, responsável pela transformação digital da companhia.

No ano de 2017, a companhia teve seu melhor resultado da história, com lucro líquido de R\$ 389 milhões, um aumento de 300% comparado ao ano anterior. Nesse ano, suas vendas totalizaram R\$ 14,4 bilhões. Em dezembro de 2018, o Magazine Luiza ganhou o prêmio Caboré, considerado o maior prêmio da propaganda brasileira, na categoria Anunciante.

4.2 Contexto da Transformação Digital

O investimento em transformação digital na varejista iniciou em 2016, quando o varejo sofria uma grande retração econômica e Frederico Trajano, filho de Luiza, levou a ideia de explorar a tecnologia para dentro da empresa (MATOS, 2018).

Diante deste cenário, ele acreditava que associar as facilidades do meio *online* ao *offline* poderia gerar bons resultados. A aplicação da tecnologia poderia trazer melhorias nos processos internos da empresa e também facilitar a vida dos clientes, proporcionando uma experiência melhor para todos e, consequentemente, o crescimento da rede varejista.

Por meio de novos canais de venda e aplicativos para celular, a empresa quer conquistar o consumidor da internet, oferecendo a ele um pouco da experiência pessoal das lojas físicas – e vice-versa. Será oferecida, por exemplo, a possibilidade de comprar pela web e retirar em uma loja física mais próxima. Com outras ferramentas e com a ajuda de seu banco de dados, a empresa também conseguirá se antecipar às necessidades dos consumidores, oferecendo aos clientes produtos relacionados aos seus hábitos de compra. Com essa estratégia, até 2020, o Magazine Luiza tem a ambição de dominar uma boa parte do comércio da internet e ganhar participação de mercado dos rivais, como B2W e Cnova. Diante dos números do setor, a ofensiva de Trajano se mostra mais do que necessária. Em 2015, o varejo recuou 4,3%. Se analisado somente o setor de móveis e eletrodomésticos, exatamente no qual o Magazine Luiza atua, o tombo foi ainda mais forte: 14% (JANKAVSKI, 2016).

Dessa forma, a companhia implementou estratégias digitais que, juntamente a proximidade que a marca sempre buscou proporcionar aos clientes nas lojas físicas,

fizeram a empresa quadruplicar seu lucro líquido no período de um ano, saindo de um valor de R\$ 86 milhões em 2016 para 389 milhões de reais no ano de 2017.

4.3 Análise da Transformação Digital

4.3.1 Tipo de Transformação Digital identificada

Em 2017, Frederico Trajano apresenta a visão do futuro do Magazine Luiza: Ser uma empresa digital com pontos físicos de “calor humano”. Nas palavras do próprio CEO:

“O modelo em que acredito, desde que instalei aqui o site em 2000, é multicanal, baseado em uma plataforma operacional única, uma única cadeia de abastecimento, uma marca única e todas as áreas de apoio servindo vários canais de venda: lojas físicas, e-commerce, venda direta pelas redes sociais, televendas e lojas virtuais. (...) “A gente entende que o cliente não é offline ou online, ele está em contato com todo tipo de mídia. E a gente tenta entender o papel de cada veículo, de cada tipo de mídia disponível durante esse relacionamento” (TRAJANO, 2017).

Em 2018, o Magazine Luiza entrou para a lista de empresas mais inovadoras da revista Fast Company, única da lista que não é uma empresa nativamente digital, mostrando que os movimentos estratégicos da empresa ao longo dos anos têm surtido efeito e servido de referência para o mercado.

O Quadro 6 apresenta a relação da Iniciativa Digital realizada pelo varejista dividida por tipo de Transformação Digital.

Quadro 6: Iniciativas de Transformação Digital do Magazine Luiza classificadas por tipo de Transformação Digital

| Tipo de Transformação Digital | Iniciativa Digital Magazine Luiza |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Experiência do Consumidor | Inclusão Digital |
| | Cadeia de Suprimentos multi-canal |
| | Brand Persona: Lu |
| | Presença em mídias sociais |

| | |
|-------------------------------|--|
| Processos Operacionais | Tecnologias Digitais nas Lojas Físicas |
| Modelo de Negócio | Luiza Labs |
| | Aplicativos e Novas Plataformas |
| | Marketplace Magazine Luiza |

Fonte: Elaborado pela autora

- **Inclusão Digital**

A facilitação da inclusão digital é um dos pilares da estratégia de transformação da Magazine Luiza (MATOS, 2018).

O objetivo é auxiliar o consumidor no pós-compra, melhorando a experiência com o produto, ajudando o cliente a usufruir melhor do bem adquirido.

A companhia instrui os clientes a entenderem o que comprar e como utilizar produtos e recursos tecnológicos da melhor forma possível no seu dia a dia.

- **Marketplace Magazine Luiza**

Com o *marketplace*, a empresa se torna um negócio digital em todos os níveis. A empresa quer atrair pequenos e médios empreendedores e, para isso, ela lançou uma plataforma on-line gratuita e interativa de treinamento para ajudá-los a fazer crescer seus negócios.

Em 2016, a Magazine Luiza introduziu à sua plataforma online uma maneira de incluir lojistas parceiros e seus produtos, constituindo seu *marketplace*. A empresa começou a oferecer uma gama muito maior de produtos em diferentes categorias, além de proporcionar oportunidade de crescimento a pequenos empreendedores que puderam colocar seus produtos disponíveis em um canal com maior visibilidade.

- **Cadeia de Suprimentos Multi-Canal**

Um dos pontos mais reforçados pelos funcionários da empresa quando questionados sobre a estratégia de inovação da marca é a presença em diferentes canais. A empresa está presente em redes sociais, ecommerce, televendas, aplicativos e plataformas próprias, além de estar espalhada por todo o território nacional graças ao seu grande número de lojas físicas (MATOS, 2018).

Diferentemente dos outros varejistas, desde o início da operação *online* da companhia, no ano 2000, o processo é realizado de forma integrada, com a utilização de uma mesma infraestrutura. Ou seja, os nove Centros de Distribuição, o *backoffice*, e as mais de 1.000 transportadoras terceirizadas que distribuem os produtos da companhia pelo país sustentam as operações *online* e física.

- **Brand Persona: Lu**

Para ajudar os clientes a terem uma melhor relação com a tecnologia, auxiliar na decisão de compra e dar um “rosto” à marca, foi criada a Lu, a *brand persona* da varejista. Com gostos, preferências, tom de voz e opiniões, Lu é uma animação 3D que tem personalidade própria e assina postagens, suporte e ações publicitárias da marca.

Pode-se encontrá-la facilmente no Youtube explicando particularidades de produtos, dando dicas aos consumidores e esclarecendo dúvidas, além de estar presente no suporte da marca e nas redes sociais.

No site da companhia, você pode iniciar uma conversa com a Lu para perguntar sobre questões simples como formas de pagamento que serão respondidas instantaneamente pelo sistema de *chatbox*.

Tratando o consumidor de forma personalizada e sempre realizando pesquisas constantes para entender o que ele precisa, a equipe do Magazine Luiza consegue segmentar melhor suas vendas, fidelizar clientes e alavancar resultados (MATOS, 2018).

- **Presença em mídias sociais**

As mídias sociais são utilizadas para reforçar o marketing para atender o público local e veicular ações e promoções restritas a cada região.

A estratégia para garantir o engajamento nas redes sociais é conhecer profundamente a audiência da companhia em cada plataforma e ser fiel ao propósito da marca – que é democratizar o conhecimento e uso da tecnologia para melhorar a vida das pessoas. Quando se comprehende os interesses da audiência, estrutura-se melhor a estratégia de conteúdo para que ela se adapte à comunidade da companhia em torno da marca, em cada plataforma.

- **Tecnologias Digitais nas Lojas Físicas**

Nas lojas físicas, o processo de vendas é automatizado. Os aplicativos desenvolvidos não são apenas para melhorar a experiência do cliente, mas para também tornar a operação mais ágil e eficiente. A empresa investiu no Aplicativo Mobile Vendas e Estoquista, que estão em operação em todas as lojas. No primeiro caso, os vendedores têm em mãos todo o estoque da companhia para agilizar o atendimento ao cliente. No segundo caso, o aplicativo auxilia os estoquistas para encontrarem os produtos.

Há ainda o Mobile Pinpad, que vai permitir ao vendedor concluir a venda do cliente via tablet.

- **Luiza Labs**

Buscando investir no digital e aproveitar ao máximo todos os recursos que a tecnologia pode trazer para a rede de varejo, foi criado um laboratório de inovação voltado para o desenvolvimento de ideias, testes e implementações de novidades: o Luiza Labs.

Com cerca de 450 funcionários, o Luiza Labs tem como objetivo ser o berço direto, sem impedimentos e burocracias, de aplicativos e outros recursos tecnológicos que possam otimizar os processos da companhia e levar uma experiência melhor aos clientes da intimista Magalu.

Apesar de estar associado ao nome da varejista e ter produtos direcionados a ela, o laboratório de inovação funciona como uma empresa a parte, em moldes de *startup*, com processos e diretrizes próprios.

- **Aplicativos e Novas Plataformas**

Ser digital é investir em ferramentas digitais. E a companhia não para de criar plataformas e aplicativos para acompanhar o comportamento digital dos consumidores. Um dos primeiros projetos foi o “Magazine Você”, uma espécie de loja virtual onde qualquer cliente pode criar a sua própria vitrine de produtos para vendê-los.

Nesta loja online, o usuário monta sua própria loja online com os produtos que deseja vender em nome da varejista e retira comissões em cima disso. Dessa forma, a marca conta com diversos “vendedores virtuais” que propagam o seu nome e auxiliam no faturamento enquanto tiram também benefícios para si.

Nota-se que as iniciativas digitais implementadas pelo Magazine Luiza contemplam os três tipos de Transformação Digital definidos por Westerman, Calmejane e Bonnet (2011). Isso demonstra o comprometimento da companhia em, de fato, realizar uma jornada digital de sucesso, uma vez que suas iniciativas não melhoraram apenas os processos já existentes da companhia, mas também incentivam a competência digital em seus funcionários, clientes e parceiros.

4.4 Nível de Maturidade Digital da Organização

Analizando os quatro rótulos de Maturidade Digital definidos por Westerman et al. (2012), o varejista Magazine Luiza enquadra-se, em sua totalidade, nos “Digiratis”. Isso porque a companhia entende como criar valor por meio da Transformação Digital. A organização consegue combinar uma visão transformadora, governança e engajamento com investimentos suficiente em novas oportunidades digitais. Investindo e gerenciando as iniciativas digitais cuidadosamente, o varejista continua a avançar em sua vantagem competitiva digital.

Aprofundando a análise nos níveis dos eixos dos quadrantes (Intensidade Digital X Intensidade de Gerenciamento de Transformação), Westerman et al. (2012) afirma que a intensidade digital é o investimento em tecnologias que habilitam iniciativas para mudar a forma como a empresa opera, ou seja, seu compromisso com os clientes, operações internas e até mesmo seu modelo de negócio. Como identificado no tópico 4.3.1, as iniciativas realizadas pela companhia impactaram tanto a experiência do cliente final, por meio das facilidades digitais nas lojas físicas e *online* e da presença em multicanais; impactaram também os processos operacionais, por meio da automatização das lojas físicas; por fim, impactaram o modelo de negócios da companhia, por meio da criação de novos produtos e serviços que acompanharam a Era Digital. Westerman et al. (2012) também afirma que as empresas maduras na intensidade de gerenciamento de transformação, criam recursos de liderança necessários para impulsionar a transformação digital na organização. Como

identificado no tópico 4.1 e 4.2, o varejista está comprometido digitalmente desde sua visão “Ser uma empresa digital com pontos físicos de “calor humano” até as iniciativas digitais a níveis estratégicos, táticos e operacionais. Além disso, em 2016, a governança da companhia foi reestruturada a fim de garantir o suporte para o novo Ciclo da Transformação Digital. Com esta estrutura de gestão, o Magazine Luiza procura implementar de modo pleno a chamada “cultura digital”. A definição de cultura digital para a empresa é a dinamização dos processos e um *mindset* da força de trabalho muito similar ao que se observa em *startups* e empresas digitalmente nativas.

4.5 Clusterização da Organização

Baseando-se na discussão dos tópicos anteriores sobre a jornada de Transformação Digital do Magazine Luiza e na classificação de *Clusters* realizada por Anant (2018), infere-se que o varejista está posicionado no *cluster* “Visionários”. Isso porque a companhia entende que a Revolução Digital pode transformar completamente seus negócios, por meio oportunidades digitais que são utilizadas para transformar seu modelo de negócios, como por exemplo as iniciativas de *marketplace*, brand *persona* “Lu” e a presença em multi-canais; e também transformar sua cultura organizacional, por meio da iniciativa do “Luiza Labs” e da incorporação da jornada digital no *core* da estratégia da companhia.

Analizando sob à perspectiva dos direcionadores da Transformação Digital por *cluster* (Figura 6), conclui-se que o varejista também se comporta como o *cluster* de visionários, uma vez que o contexto que iniciou sua jornada na Transformação Digital foi motivado pelas tecnologias emergentes, por meio da ascensão da utilização de aparelhos móveis e plataformas digitais como o *marketplace* para o ato da compra e também pelo atendimento das necessidades do consumidor final, uma vez que os hábitos de consumo dos clientes sofreram uma mudança significativa nesta Era Digital. A proliferação da tecnologia digital está dando aos consumidores acesso a uma quantidade enorme de informações sobre produtos. Não só há mais informações disponíveis, mas os consumidores estão cada vez mais acessando essas informações antes de visitar o local de um varejista para fazer sua compra (PAUL; HOGAN, 2015).

Além disso, analisando o varejista sob à perspectiva de barreiras que cada um dos *clusters* enxergam na Jornada Digital (Figura 7), assim como os visionários, o Magazine Luiza enxerga muito valor em construir parcerias com empresas que já

possuem competências digitais, ou até mesmo adquiri-las. Em dezembro de 2018, a companhia realizou a aquisição da *startup* Softbox, especializada em soluções digitais para varejo e bens de consumo. Pacete (2018) afirma que a aquisição está em linha com o objetivo da empresa de tornar-se um negócio totalmente digital e multicanal, ficando à frente de seus principais concorrentes no caminho digital.

4.6 Contribuição analítica do estudo de caso

Em épocas em que o varejo sofria uma grande retração econômica, o Magazine Luiza, em resposta, passou por uma reestruturação interna não apenas para uma retomada de mercado pontual, mas para um crescimento sustentável no médio e longo prazo. Nesta época (2015 para 2016), Frederico Trajano assume o papel de CEO, com foco em estratégias e operações digitais, como discutido no tópico 4.3.1, inserindo a Transformação Digital como peça chave do resultado de crescimento da companhia. Neste contexto, para garantir uma jornada de Transformação Digital de sucesso, o fato de que a mentalidade digital começou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da companhia foi extremamente relevante para sua performance.

Zogbi (2018) destaca boas práticas da companhia que foram fundamentais para o atingimento de sucesso da jornada da Transformação Digital da companhia:

- Forte gerenciamento organizacional durante a jornada digital (“Cultura Digital”);
- *Mindset* digital da alta gestão;
- Comunicação para toda a companhia do objetivo e da visão digital da companhia;
- DNA de inovação da companhia;
- Aquisição da *startup* Integra Commerce, especializada em gestão e integração entre lojistas e *marketplace*;
- Aquisição da *startup* Logbee, especializada em logística, que contribuiu de forma decisiva para a expansão do sistema de entrega da companhia;

Como resultado deste direcionamento estratégico e operacional do varejista, o Gráfico 1 mostra que, desde 2015, a companhia cresce 20% ao ano em receita líquida, época em que se iniciou a sua Transformação Digital.

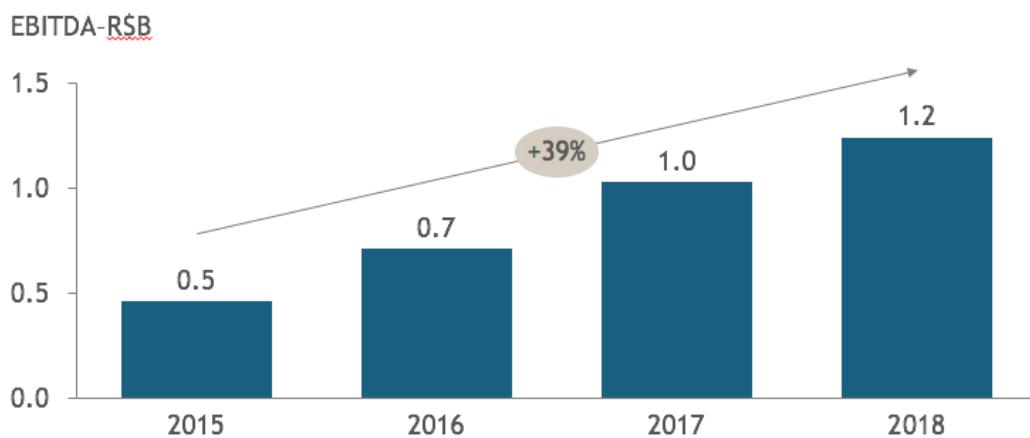
Gráfico 1: Receita Líquida do Magazine Luiza entre 2015 a 2018 em bilhões



Fonte: Elaborado pela autora

A rentabilidade do grupo também melhorou de maneira significativa, evidenciando não só o crescimento das vendas e dos canais, mas a diluição das despesas operacionais. O Gráfico 2 ilustra o crescimento de 39% ao ano do lucro operacional da companhia.

Gráfico 2: EBITDA do Magazine Luiza entre 2015 e 2018 em bilhões

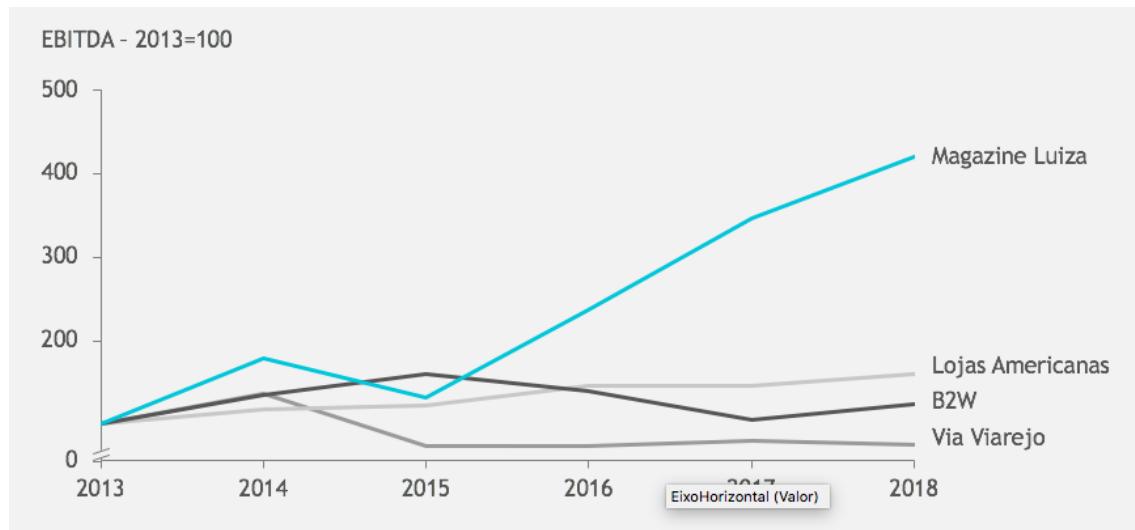


Fonte: Elaborado pela autora

Quando analisado o desempenho de outros *players* do varejo nacional, nota-se o desempenho superior do varejista, conforme Gráfico 3, evidenciando o quanto a Transformação Digital influenciou os números apresentados anteriormente, uma vez

que os outros *players* não adotaram o mesmo posicionamento digital que o Magazine Luiza.

Gráfico 3: EBITDA de grandes players do varejo nacional entre 2013 e 2018



Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se analisar, ainda, a disparidade de crescimento do Magazine Luiza perante seus concorrentes pela métrica de valor de ações, como mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4: Valor das Ações de grandes *players* do varejo nacional



Fonte: Yahoo Finance (2019)

A companhia conseguiu valorizar suas ações em perante suas concorrentes, fazendo do Magazine Luiza uma companhia com futuro promissor.

5. Estudo de Caso – Transformação Digital na Kodak

5.1 Breve Histórico da Companhia

Em 1880, George Eastman inventou e patenteou uma fórmula de placa seca e uma máquina para preparar grande número de placas. Também fundou a Eastman Kodak Company em Rochester, Nova York. Em 1884, ele substituiu placas fotográficas de vidro por um rolo de filme, acreditando no “futuro do negócio dos filmes”. Embora a Kodak tenha originalmente enfrentado sérios desafios, rapidamente se tornou um nome familiar (GAVETTI; HENDERSON; GIORGI, 2005).

Eastman acreditava que o sucesso da companhia vinha de um produto amigável que “era tão conveniente quanto o lápis”. A Kodak considerava o marketing essencial para seu sucesso. Anunciou pela primeira vez o filme em 1885. Eastman cunhou o slogan "Você aperta o botão, nós fazemos o resto" quando ele introduziu a primeira câmera Kodak em 1888. Eastman também identificou os princípios orientadores da Kodak: produção em massa a baixo custo, distribuição, publicidade extensiva, foco no cliente e crescimento por meio de pesquisas contínuas. Ele também articulou a filosofia competitiva da Kodak: “Nada é mais importante que o valor de nosso nome e a qualidade que representa. Precisamos fazer da qualidade nosso argumento de luta.” (GAVETTI; HENDERSON; GIORGI, 2005).

A Kodak havia trabalhado para desenvolver filmes coloridos desde 1921 e gastou mais de 120 milhões de dólares para lançá-la em 1963.

Nos anos 1960 e 1970, introduziu novos produtos como as câmeras 126 e 110, que foram além da fotografia para o consumidor, para imagens médicas e artes gráficas. Em 1976, a Kodak controlava 90% do mercado cinematográfico e 85% das vendas de câmeras nos Estados Unidos. Sua força tecnológica e velocidade de mercado impediram o surgimento de concorrentes fortes. Em 1981, suas vendas atingiram US \$ 10 bilhões.

Em 1983, Colby Chandler criou uma divisão para explorar novas tecnologias, como imagens digitais. A Kodak contratou John White, que trabalhava em software, para impulsionar a Kodak. Segundo Gavetti, Henderson e Giorgi (2005):

“A Kodak queria entrar no negócio digital, mas eles queriam fazer isso do seu jeito. Isso significava que não iria funcionar. A diferença entre seus negócios tradicionais e digitais é tão grande. O ritmo é diferente. O tipo de habilidades você precisa é diferente. Kay [Whitmore, Presidente] e Colby [Chandler] diriam que eles queriam mudar, mas eles não queriam forçar a dor na organização.” (GAVETTI; HENDERSON, GIORGI, 2005).

A Kodak introduziu dois novos produtos em 1991, a primeira câmera digital profissional e a Photo CD. Este produto, desenvolvido com a Phillips, combinaria “o melhor do meio fotográfico com os melhores atributos de imagem eletrônica. Um rolo de filme poderia ser levado para um laboratório de fotografia, e as imagens, ao invés de serem impressas, eram armazenadas no disco “Photo CD”. As imagens podiam ser visualizadas em uma tela de TV ou em um computador. O projeto era esperado para ser um negócio de 600 milhões de dólares em 1997, mas havia pouca evidência de que os consumidores pagariam 500 dólares em um dispositivo para conectar a uma TV, mais 20 dólares por disco (GAVETTI; HENDERSON; GIORGI, 2005).

No final de 1997, Fisher (presidente da Kodak na época) admitiu que 60% das perdas da Kodak eram “custos ligados a câmeras digitais, scanners, impressoras térmicas, CDs graváveis e outros produtos” e anunciou uma reversão de sua estratégia digital baseada em hardware, ou seja, voltar para o negócio da fotografia e afirmava que o negócio de imagens digitais não canibalizaria o negócio de filmes. (GAVETTI; HENDERSON; GIORGI, 2005).

Em 1999, a imagem digital tinha quatro sub-mercados distintos: câmeras digitais, impressão doméstica, serviços *online* e quiosques de varejo e mini-laboratórios. Mais de 100 empresas competiam neste mercado de serviços online. Neste contexto, a Kodak decidiu investir pesadamente no desenvolvimento de software para manipulação de imagens que poderia ser feito em um computador para uma imagem digital e em uma loja de varejo para filme tradicional. Em 2001, a Kodak lançou o Ofoto, que oferecia um armazenamento on-line gratuito de fotos, porém, mesmo com este serviço, continuava incentivando a impressão das fotos.

Em 2008, a maior receita passa a vir do licenciamento de patentes, e não de produtos ou serviços. A empresa tentou separar a divisão de impressoras e produtos

químicos e vendeu a de raios X, mas não adiantou. Apple, Google e outras marcas de tecnologia fizeram levaram várias patentes da empresa.

Em 2012, a empresa solicitou sua falência e apresentou perante um tribunal de Nova Iorque um pedido de concordata para reorganizar seus negócios (KLEINA, 2017).

5.2 Contexto da Transformação Digital

Mui (2012) destaca que Barabba (chefe de inteligência de mercado em 1981, na Kodak) fez uma pesquisa profunda sobre as futuras curvas de adoção dos filmes analógicos de haleto de prata (produto Kodak) versus a fotografia digital. Ele destacou o fato de que a fotografia digital poderia substituir o negócio de base analógica da Kodak, mas que isso não aconteceria da noite para o dia e, consequentemente, a empresa tinha cerca de 10 anos para criar estratégias e executar uma transformação digital. Barabba destacou também que a gerência executiva da época estava tão preocupada com a ameaça da fotografia digital, que eles executaram uma estratégia baseada em quiosques digitais. Infelizmente, a equipe não percebeu que o mercado de fotografia digital evoluiria para os recursos de armazenamento doméstico e impressão doméstica, e não permaneceria dependente dos serviços de fotografia nessas áreas.

Gilbert e Bower (2002) afirmam que a principal falha da Transformação Digital foi a companhia ter caído na armadilha de tentar fazer com que o novo modelo de negócios digital se encaixasse em seu modelo analógico antigo, em vez de descobrir o melhor modelo para atender novas necessidades e aplicações.

Além disso, Mui (2012) destaca a falta de visão de longo prazo da companhia perante a Transformação Digital, ou seja, sacrificar alguma rentabilidade da companhia de curto prazo para colher ganhos de longo prazo e, ainda destacou o erro da companhia em não ter optado por canibalizar uma linha de seus produtos dados o contexto e a pressão da era digital.

5.3 Análise da Transformação Digital

5.3.1 Tipo de Transformação Digital identificada

É evidente que as últimas décadas provaram ser um grande desafio para a Kodak, uma vez que ela estava inserida no mercado de filmes e fotografia tradicional, em um contexto de crescimento de mercado da fotografia digital e a posterior ascensão de máquinas fotográficas inseridas nos próprios aparelhos móveis. Em outras palavras, é evidente que para garantir o negócio competitivo, o fenômeno da transformação digital estava pressionando a companhia a repensar o seu modelo de negócio.

Para Anthony (2016), na maioria dos casos, as empresas conseguem enxergar as forças disruptivas que afetam seu negócio. Ademais, frequentemente canalizam recursos suficientes para participar de mercados emergentes. No entanto, o erro, geralmente, está na incapacidade de realmente adotar os novos modelos de negócios que a mudança disruptiva promove. A Kodak criou uma câmera digital, investiu em diferentes tecnologias e até mesmo comprehendeu que as fotos seriam compartilhadas *online*; porém, não percebeu que o compartilhamento de fotos *online* era o novo modelo de negócio, não apenas uma maneira de expandir o negócio de impressão de fotografia.

Jones e Silberzahn (2016) afirmam que apesar dos grandes esforços da companhia em torná-la digitalmente competitiva, a cultura digital nunca esteve no *core business* da Kodak, uma vez que o seu modelo de negócios baseado nos filmes era lucrativo demais para colocá-lo em risco de disruptão.

Neste contexto, o Quadro 7 apresenta a relação da Iniciativa Digital realizada pela companhia dividida por tipo de Transformação Digital.

Quadro 7: Iniciativas de Transformação Digital na Kodak classificadas por tipo de Transformação Digital

| Tipo de Transformação Digital | Iniciativa Digital Kodak |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Modelo de Negócio | Sensor MegaPixel |
| | Tecnologia de Câmera Digital |
| | Galeria Kodak (“Ofoto”) |
| | Câmera digital equipada por Wi-fi |

Fonte: Elaborado pela autora

- Sensor *Megapixel*

Em 1986, a Kodak produziu o primeiro sensor de *megapixels*, um dispositivo com tamanho de unha capaz de gravar 1,4 milhão de *pixels*. Anteriormente, as câmeras capturavam imagens em filme, porém, com o do sensor de *megapixels*, os usuários puderam gravar imagens sem a necessidade de um meio físico, como o filme, e, assim, o acesso às imagens tornou-se significativamente mais fácil. Por meio do sensor, os usuários podem rapidamente capturar uma imagem e compartilhá-la com outras pessoas, sem a necessidade de passar pelo processo de impressão da fotografia.

- Tecnologia de Câmera Digital

Em 1975, um engenheiro da Kodak chamado Steven Sasson recebeu a tarefa de verificar se havia algum uso prático para um dispositivo acoplado carregado (C.C.D.), que havia sido inventado alguns anos antes. O resultado foi a criação da primeira câmera digital, possibilitando a combinação de câmera e visualizador, capturando imagens e disponibilizando-as para visualização posterior.

No entanto, apesar da companhia ter sido pioneira na inovação, os grandes líderes da Kodak, não convencidos do valor comercial da câmera, decidiram não comercializar o produto, mantendo a invenção de Sasson como um projeto de pesquisa e desenvolvimento. Isso porque a Kodak estava no ramo cinematográfico e construiu a infraestrutura e a cultura corporativa necessárias para criar e distribuir grandes quantidades de produtos químicos e fabricar filmes em grande escala; ou seja, mesmo que tivessem investido mais no dispositivo digital de Sasson, eles não estavam bem posicionados para sobreviver a um mundo pós-filme (JONES; SILBERZAHN, 2016).

- Galeria Kodak (“Ofoto”)

A Galeria Kodak foi o site de fotografia digital *online* da companhia. Este serviço permitia o armazenamento de fotos *online*, compartilhamento de fotos, visualização de fotos em um aparelho móvel, obtenção de impressões de fotos digitais e criação de fotos-presentes personalizadas.

O serviço foi originalmente lançado em 1999 como “Ofoto”, e foi adquirido pela Kodak em 2001, renomeado como Galeria Kodak *EasyShare* em 2005, e logo depois, para a Kodak Gallery. No seu auge em 2008, serviu mais de 60 milhões de usuários e bilhões de imagens.

O *upload* de fotos para a Galeria da Kodak era gratuito. Porém, este serviço de armazenamento de fotos durava apenas 90 dias e depois eram excluídas. Para manter as fotos na plataforma por mais tempo, era necessário que o cliente executasse uma compra, como por exemplo, uma impressão de foto. Existia um valor mínimo de compra dependendo da quantidade de fotos armazenada na Galeria.

- Câmera digital equipada por *Wi-fi*

Em 2005, a companhia lançou a primeira câmera digital habilitada para *Wi-fi*, chamada de “*EasyShare-One*”. A câmera vinha equipada com um cartão especial (separado do cartão SD) que, quando ativado, poderia se conectar a uma rede *Wi-Fi* próxima, possibilitando o envio de fotos diretamente da câmera.

No entanto, a câmera não vendeu bem e a Kodak encerrou a comercialização da linha. Porém, se a empresa tivesse percebido que o compartilhamento se tornaria o modo como as pessoas interagiam com suas fotos, poderia ter revolucionado seu modelo de negócio. Compartilhar fotos pela internet é a maior maneira de as pessoas usarem suas fotos (PACHAL, 2012), e a Kodak aparentemente entrou neste mercado razoavelmente cedo com a compra do serviço “Ofoto” em 2001 e com o lançamento desta nova câmera.

Nota-se que, em sua totalidade, as iniciativas digitais implementadas pela Kodak estão inseridas apenas em um tipo de Transformação Digital. Isso demonstra a falta de engajamento da companhia na Jornada da Transformação Digital, já que as iniciativas surgiram por uma demanda de comportamento do consumidor, que estava

começando a mudar seu hábito de consumo no mercado de fotografia, e não por um interesse da companhia em incorporá-las em sua estratégia de longo prazo.

5.4 Nível de Maturidade Digital da Organização

Baseando-se nos pontos discutidos nos tópicos 5.1, 5.2 e 5.3.1 e realizando um paralelo com o conceito de Maturidade Digital apresentado por Westerman et al. (2012), a Kodak enquadra-se no rótulo dos “Iniciantes”. Isso porque, as companhias que estão localizadas neste quadrante não realizam grandes mudanças organizacionais por meio das competências digitais desenvolvidas. Embora a Kodak fosse pioneira em muitas iniciativas digitais da época, a companhia adotou a postura de “Iniciante” em relação à sua Maturidade Digital por escolha, outra característica comum entre as empresas deste rótulo específico. Além disso, a Kodak demonstrou-se tipicamente cética em relação ao valor trazido pelas novas tendências digitais, outra evidência de maturidade digital iniciante.

Aprofundando a análise nos níveis dos eixos dos quadrantes da Matriz de Maturidade Digital (Figura 3), intensidade digital x intensidade de gerenciamento de transformação, Westerman et al. (2012) afirma que aprimorar a experiência do cliente ou processos operacionais, dois elementos chaves da Intensidade Digital, é um processo difícil; porém, mudar o modelo de negócio da companhia é ainda mais difícil. E foi exatamente o que aconteceu com a Kodak.

Como identificado no tópico 5.3.1, as iniciativas digitais da companhia chegaram a impactar até o nível de experiência do cliente, contudo, ao descer para o nível de modelo de negócios, esse impacto não é identificado, uma vez que, culturalmente, a companhia demonstrou-se relutante à inovação. Inovar requer risco e visão (PACHAL, 2012), porém, o medo da Kodak em canibalizar seu modelo de negócio de filmes resultou em iniciativas digitais sem visão de longo prazo e não incorporadas ao *core business* da companhia, como demonstram os exemplos do sensor *MegaPixel*, câmera digital e o serviço de Galeria Kodak.

Analizando a perspectiva do outro eixo do quadrante de Maturidade Digital, a intensidade de gerenciamento de transformação, Westerman et al. (2012) reitera que seus elementos devem trabalhar juntos por meio de uma combinação de liderança de inovação *topdown* e *bottom-up* para impulsionar a transformação digital. No entanto, em muitas empresas, esses elementos são conversadores, podando a empresa de

investir em oportunidades inovadoras. Mui (2012) destaca que a gerência executiva estava consciente da ameaça do avanço digital do mercado de fotografia sobre seu modelo de negócio. A postura desta gerência, além de conservadora, foi relutante à inovação, como pode-se observar nos exemplos do tópico 5.3.1. Christensen, Raynor e McDonald (2015) destaca que a maioria das organizações, quando confrontadas com uma disruptão, tendem a tentar adaptar a inovação ao modelo de negócios existente em vez de criar um novo modelo adequado à oportunidade disruptiva. A resposta da Kodak, para a ascensão do fenômeno digital, foi a câmera digital que funcionava por meio da tecnologia de filme, ou com o serviço de compartilhamento e armazenamento de foto que incentivava sua impressão.

5.5 Clusterização da Organização

Aplicando o conceito dos *clusters* digitais de Anant (2018), infere-se que a Kodak enquadra-se no *cluster* “Exploradores”, uma vez que a companhia se comprometeu com iniciativas digitais, em sua totalidade, para aprimorar a experiência do cliente, como por exemplo a Galeria Kodak (“Ofoto”); porém, as iniciativas digitais implementadas pela companhia afetaram somente as percepções e experiências de seus clientes, não impactando a cultura de transformação da Kodak a partir da expansão dessas iniciativas para objetivos estratégicos da companhia.

Analisando sob à perspectiva dos direcionadores da Transformação Digital por *cluster* (Figura 6), a Kodak também se comporta como o *cluster* de exploradores, já que uma de suas primeiras iniciativas digitais foi a tecnologia de sensor *MegaPixel* e a câmera digital, com o intuito de se manter competitiva no mercado de fotografias, visto que na época, este encontrava-se cada vez mais pulverizado. Dessa forma, para manter-se competitiva e à frente de deus concorrentes, a companhia decidiu investir em algo inovador até então no mercado de fotografia e lançou a câmera digital. No entanto, para garantir o sucesso na Jornada de Transformação Digital, não basta ser apenas detentor da tecnologia ou inovação. O fator crítico que leva a organização a uma jornada de sucesso e, o que diferencia os *clusters* de visionários e exploradores, é justamente a interação entre a adoção da tecnologia digital e incorporação desta iniciativa dentro do seu modelo de negócio, estratégia comercial e, acima de tudo,

dentro do *mindset* da liderança.

5.6 Contribuição Analítica

Para Anthony (2016), o “Caso Kodak” torna-se cada vez mais um acontecimento corporativo que funciona como um aviso aos executivos da necessidade de resposta quando negócios disruptivos surgem no mercado. O caso teve tanta repercussão que, atualmente, as particularidades que levaram a declaração de falência por parte da companhia em 2012 são resumidas na falta de visão de novos competidores digitais e a incapacidade de absorver a tecnologia digital no seu mercado de fotografia. Como Shih (2016) cita, o desafio da Kodak não era primariamente tecnológico. Pelo contrário, como apresentado nos tópicos 5.1 e 5.2 deste presente trabalho, a companhia já estava ciente do possível fenômeno de migração digital no mercado de fotografia e, além disso, foi a pioneira no lançamento da primeira câmera digital. Em outras palavras, a falha da companhia não foi a não conscientização do fenômeno digital do mercado ou falta de competências técnicas para inserir-se nele. A Kodak empenhou-se na jornada da Transformação Digital, porém, diversos fatores e barreiras protagonizaram o não sucesso desta Transformação, listados a seguir.

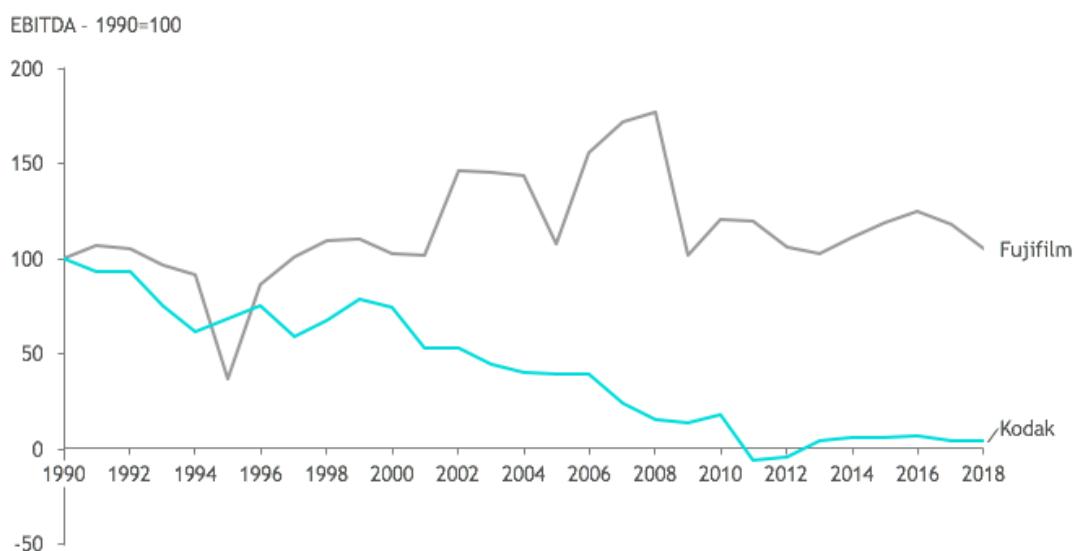
- Ceticismo da alta gerência em relação ao fenômeno de Transformação Digital e suas consequências;
- Foco em forçar a mudança de mercado a ajustar-se conforme seu modelo de negócios;
- Incorporação de iniciativas digitais apenas em produtos/processos pontuais e não no *core business* da companhia;
- Falta de agilidade na resposta à mudança de mercado.

Para corroborar o fato de que o desafio da companhia não era a incapacidade técnica ou o mercado fotográfico em que estava inserida, fez-se necessário trazer um exemplo de mais um competidor inserido no mercado de filme fotográfico e que estava enfrentando o mesmo cenário de transição de comportamento digital que a Kodak. O competidor escolhido foi a Fujifilm. Neste contexto, as duas companhias foram

pressionadas a deixar seu modelo de negócios de margem alta de filmes e competir contra dezenas de competidores no negócio de baixa margem de câmeras digitais.

O Gráfico 5 mostra o desempenho do lucro operacional do concorrente Fujifilm, de 1990 (início da transição digital) até 2018 comparado ao desempenho do lucro operacional da Kodak, no mesmo período.

Gráfico 5: EBITDA da Fujifilm e Kodak entre 1990 e 2018



Fonte: Elaborada pela autora

Apesar das duas companhias estarem inseridas no mesmo cenário de disruptão, a abordagem de cada uma perante o fenômeno de Transformação Digital foi diferente, resultando em resultados completamente diferentes, como mostra o Gráfico 5. Como cita Kmia (2018), diante de um declínio acentuado nas vendas, a Fujifilm agiu rapidamente e mudou seu modelo de negócios por meio de inovação e crescimento externo. Kmia (2018) ainda cita os principais fatores de sucesso da jornada da Transformação Digital da Fujifilm:

- Promoção de cultura de inovação na companhia;
- Diversificação de produtos baseada em competências já existentes na companhia e inovação;
- Adaptação dos produtos Fujifilm para mercados emergentes como produtos farmacêuticos, cosméticos, materiais funcionais, etc.;

- “Plano Visão 75”, plano que engajou a companhia a garantir a empresa competitiva no contexto de transição digital;
- Fusões e aquisições de empresas com o intuito de aprimorar as competências técnicas digitais que a companhia não tinha.

Portanto ao contrário da Fujifilm, que reconheceu desde cedo que o mercado de filme fotográfico era um negócio obsoleto e enfrentou novos mercados com um portfólio completamente diferente, a Kodak, apesar de ter implementado iniciativas digitais durante sua jornada de Transformação Digital, persistiu no decadente mercado de filme fotográfico, adaptando suas iniciativas à um comportamento ultrapassado do consumidor final de impressão de fotos.

6. Comparação dos Estudos de Caso

Pode-se notar que as duas empresas supracitadas nos estudos de caso tiveram um resultado completamente diferente referente à jornada da Transformação Digital que ambas foram submetidas. Por essa razão, buscou-se identificar quais aspectos os estudos de caso demonstravam ser convergentes e quais demonstravam ser divergentes. Dessa forma, o Quadro 8 ilustra quais conceitos e características estão presentes em cada estudo de caso baseado no Quadro 5 previamente apresentado.

Quadro 8: Atribuição de Conceitos da Transformação Digital para cada estudo de caso

| | | | | | |
|--|---|---|---|------------------------------------|------------------------|
| Tipo de Transformação Digital | Experiência do Consumidor | Processos Operacionais | Modelo de Negócios | | |
| Competências Digitais | Unificação de dados e processos | Entregas de Soluções Digitais | Competências Analíticas | Integração de core business com TI | |
| Desafios da Jornada Digital | Falta de Ímpeto | Regulamentação | Pouca Clareza no Modelo de Negócios | Falta de Competências Digitais | Cultura Organizacional |
| | Dificuldades de TI | Visão Incremental | Problemas na Gestão | | |
| Boas Práticas da Jornada Digital | Visão de um Futuro Digital para a organização | Investimento em iniciativas e competências digitais | Liderar a mudança a partir da alta gestão | | |
| Nível de Maturidade Digital | Iniciantes | Conservadores | Fashionistas | Digiratis | |
| Clusters da Transformação Digital | Observadores | Exploradores | Visionários | | |

● Kodak ● Magazine Luiza

Fonte:Elaborado pela autora

Analizando cada um dos conceitos do Quadro 8, pode-se identificar mais claramente os pontos de convergência e divergência.

- Tipo de Transformação Digital

O primeiro ponto de divergência mais evidente neste tópico é em relação aos tipos de Transformação Digital identificadas em cada um dos casos. No caso do varejista, o Magazine Luiza implementou iniciativas digitais que configuraram transformações

nos três tipos: experiência do consumidor, processos operacionais e modelo de negócios; enquanto que, no caso da Kodak, identifica-se apenas iniciativas que configuraram transformações do tipo modelo de negócios.

Esta evidência já demonstra o nível de engajamento na jornada digital de cada uma das companhias. Enquanto o Magazine Luiza consegue enxergar valor na Transformação Digital em todos os níveis da cadeia de valor da organização, ou seja, desde a interação com o cliente até o *mindset* da companhia e de seus talentos, a Kodak implementou suas iniciativas digitais somente em uma parte da sua cadeia de valor, não integrando sua cadeia e, consequentemente, não atribuindo o valor adequado à Transformação Digital de sua companhia.

Ainda que as duas companhias apresentem convergência na transformação digital do tipo modelo de negócios, o comportamento de cada uma perante às iniciativas foi diferente. No caso da Kodak, apesar da companhia ter antecipado a necessidade de seus clientes e ter sido pioneira em produtos potenciais que ditaram uma nova tendência de consumo, sua transformação digital estacionou em um nível superficial. Ou seja, suas iniciativas digitais, que tinham o potencial de revolucionar seu modelo de negócios, não conseguiram explorar a camada de mudanças de cultura da companhia para acompanhar a nova tendência de consumo do mercado de fotografia. Por outro lado, o Magazine Luiza, além de ter sido pioneira no mercado de varejo em se posicionar estrategicamente a partir das iniciativas digitais, conseguiu integrar suas iniciativas com uma ascendente cultura digital da companhia.

- Competências Digitais

Como ponto de divergência neste aspecto, pode-se observar que o Magazine Luiza apresentou evidências em todas as competências digitais: unificação de dados e processos, a partir da criação de plataformas e *Marketplace* que integravam os dados dos clientes de forma inteligente e unificada; entrega de soluções digitais, por meio da imersão do departamento de TI nas iniciativas digitais; competências analíticas, a partir de seu uso nas plataformas e *Marketplace*; e por fim, integração do *core business* com a área de TI, uma vez que a gestão do Magazine Luiza colocou como objetivo estratégico o apoio às iniciativas digitais, atribuindo a relevância adequada aos projetos e a consequente integração destes com a área de TI. Por outro lado, a Kodak apresentou evidências apenas na competência digital de entrega de soluções digitais, já que demonstrou-se comprometida com o lançamento de produtos

inovadores e tecnológicos. Porém, como notou-se no decorrer do estudo de caso da companhia, esta competência não foi acompanhada de um engajamento da alta gestão em incorporá-la na cultura da companhia. Isso mostra que não é suficiente apenas ser detentora da competência digital, é necessário que esta competência esteja atrelada nos objetivos estratégicos e cultura da empresa.

- Desafios da Jornada Digital

É possível perceber que o caso da Kodak apresentou evidências em quase todos os desafios da Jornada Digital mapeados por Westerman, Calmejane e Bonnet (2011), enquanto o Magazine Luiza apresentou apenas uma evidência de desafio. Estes desafios, em sua generalidade, tratam-se de barreiras organizacionais, os quais a alta gestão é completamente responsável. Como destacou Mui (2012), houve uma falta de visão de longo prazo da companhia perante a jornada digital, uma vez que a alta gestão não quis sacrificar a rentabilidade da companhia (filmes) para colher ganhos no longo prazo. Portanto, como ponto de divergência neste aspecto, destaca-se a quantidade de desafios que cada companhia enfrentou.

Além do Magazine Luiza ter apresentado apenas uma evidência dos desafios apresentados, destaca-se que o varejista já adotou um plano de ação para poder saná-lo. No início de sua Transformação Digital em 2016, a companhia não apresentava competências digitais, por tratar-se de um modelo de negócios diferente. Para que a aquisição destas competências fosse mais ágil, a companhia adquiriu empresas, em sua maioria *startups*, que já detinham as competências digitais necessárias para alavancar o digital no Magazine Luiza.

- Boas Práticas da Jornada Digital

Enquanto o Magazine Luiza apresenta evidências em todas as boas práticas mapeadas por Westerman, Calmejane e Bonnet (2011), a Kodak apresentou apenas uma delas. É possível notar que estas boas práticas, mais uma vez, são de responsabilidade da alta gestão das organizações, tanto no sentido de encorajar e engajar toda a companhia durante a jornada digital, quanto na visão mais estratégica e longo prazo da incorporação do digital no seu modelo de negócios. Isso explica o motivo da Kodak ter apresentado apenas uma evidência de boa prática, já que, mais

uma vez, a chave para executá-las dependia de uma liderança engajada com a mudança e consciente de suas consequências e desafios.

- Nível de Maturidade Digital

As características divergentes e convergentes deste aspecto estão no próprio nível de Maturidade Digital de cada uma definido por Westerman et al. (2012), apresentados no tópico 3.3 deste presente trabalho. A Kodak encontra-se no nível de “Iniciantes”, ao passo que o Magazine Luiza encontra-se no nível “*Digiratis*”.

- *Clusters* da Transformação Digital

As características divergentes e convergentes deste aspecto estão no próprio rótulo de *cluster* definido por Anant (2018), apresentados no tópico 3.4 deste presente trabalho. A Kodak encontra-se no *cluster* de “Exploradores”, enquanto que o Magazine Luiza encontra-se no *cluster* “Visionários”.

7. Identificação de Aceleradores e Barreiras da Transformação Digital

Embásado nas contribuições teóricas e no estudo de caso apresentado no presente trabalho, buscou-se identificar as principais barreiras e os principais aceleradores que configuram o processo da Transformação Digital. Evidencia-se que, para a elaboração deste tópico, naturalmente, há uma limitação de base que não pretende-se esgotar nenhum elemento do tema.

7.1 Barreiras da Jornada da Transformação Digital

Embora as organizações em todo o mundo planejem aumentar o uso e o impacto das tecnologias digitais, o processo para obter uma jornada da transformação digital de sucesso apresenta algumas barreiras que podem dificultar, ou até mesmo impedir, a Transformação Digital na companhia. As principais barreiras identificadas foram:

- Falta de visão corporativa digital

Um princípio fundamental da Transformação Digital é o entendimento de que a estratégia digital não desempenha mais um papel de apoio à estratégia de negócios. Ela deve fazer parte da visão estratégica da companhia, que deve ser estruturada com base em um modelo operacional digital, garantindo o alinhamento entre as iniciativas digitais da empresa. É por isso que muitas iniciativas de Transformação Digital não correspondem às expectativas ou até falham completamente, como o caso da Kodak. É imprescindível que as organizações pensem em estratégias de negócios para um mundo digital no lugar de pensar apenas em uma estratégia digital independente.

- Falta de integração da Transformação Digital no *core business* da organização

Hoje, a tecnologia e o departamento de TI são parte intrínseca de qualquer organização. A maioria dos processos de negócio são impulsionados ou apoiados pela tecnologia. Isso significa que a área de TI deve estar completamente envolvida no processo de Transformação Digital e, consequentemente, ao *core business* da empresa. O primeiro passo para que isso aconteça é desafiar a mentalidade de legado

da organização que a mantém cética em relação à jornada digital, introduzindo inovações digitais incrementais que proporcionam resultados tangíveis.

Além disso, outra prática interessante seria conectar as metas de negócio e as metas do departamento de TI, garantindo que este departamento não esteja inserido no *core business*.

- Inércia da liderança

Este fenômeno é muito comum, principalmente, quando os resultados e o negócio estão fluindo bem dentro da organização. A menos que haja uma crise, é desafiador para a liderança explicar por que a mudança dentro da empresa é necessária. Por isso, a maioria dos líderes não sentem ou optam por não sentir o ambiente de negócios mudando antes de ser tarde demais. Porém, por outro lado, se a organização esperar até aparecer uma crise para efetuar a mudança, pode ser tarde para realizar a transformação efetivamente.

Dessa forma, os líderes devem evitar este fenômeno e fornecer razões articuladas para a transformação digital que trazem uma visão aspiracional do futuro.

- Cultura de aversão ao risco

A inovação digital será bem sucedida em uma cultura de colaboração. As pessoas têm que ser capazes de trabalhar além das fronteiras e explorar novas ideias. A maioria das organizações está presa em uma cultura departamental e hierarquias resistentes a mudanças. A inovação digital requer o contrário: equipes colaborativas multifuncionais e autodirigidas que não têm medo de resultados incertos.

Para estabelecer esta cultura digital, é preciso, inicialmente, definir uma mentalidade digital e em seguida, montar uma equipe de inovação digital para incentivar que a nova cultura se desenvolva. As conexões entre a inovação digital e as equipes centrais podem ser usadas para escalar novas ideias e disseminar a cultura.

- Falta de talentos e competências específicas

A Transformação Digital exige que a organização adote uma abordagem em que processos, pessoas e tecnologia interajam para criar novos modelos de negócio e serviços.

Para isso, é necessário que a organização adquira talentos com habilidades focadas em inovação, mudança e criatividade, juntamente com as novas tecnologias, como inteligência artificial e internet das coisas, por exemplo.

Em outras palavras, a Transformação Digital exige mais do que equipes de TI ou equipes digitais qualificadas, requer colaboração entre empresas. Portanto, é necessário agilidade e escalabilidade para aprimorar e renovar as habilidades e competências da organização. O RH é uma peça chave para que isso aconteça, uma vez que é necessário que ele lidere a tarefa de traduzir os objetivos estratégicos digitais em competências digitais para acompanhar os desafios do negócio e as tendências do mercado.

7.2 Aceleradores da Jornada da Transformação Digital

A transformação digital não tem um começo e um ponto final claros, é um processo contínuo e dinâmico que mudará à medida que a tecnologia se desenvolve. Este fato deixa muitas organizações em uma posição desconfortável e insegura perante a jornada digital. No entanto, a prática e cultivo de alguns aceleradores, identificados neste presente trabalho, trazem uma maior probabilidade de uma Transformação Digital bem sucedida.

- Criação de um *roadmap* digital

Iniciativas Digitais de pequena escala ou desconexas com a estratégia da companhia não formam um roteiro estratégico coeso. Ter um *roadmap* abrangente e flexível em vigor é fundamental para alcançar as metas de uma organização por meio de iniciativas digitais. Um *roadmap* digital deve ser um documento de alto nível que descreve o objetivo que a empresa deseja atingir, identificando algumas iniciativas digitais que podem ajudar a atingi-lo. Por isso, ele deve fornecer um plano de ação que alinha as iniciativas digitais aos objetivos de negócios de curto e longo prazo. Ou seja, o desenvolvimento do *roadmap* digital significa permitir que a organização torne

a visão de negócios em um plano de ação realista que pondere os riscos e garanta que as iniciativas digitais irão oferecer o ROI (retorno sobre investimento).

- Iteração ágil

Conforme a organização esteja pronta internamente para iniciar a Transformação Digital (e também que já tenha traçado o *roadmap* digital), é necessário que a liderança adote uma abordagem ágil e realizar iterações rápidas, testando cada versão das iniciativas digitais, mesmo que embrionárias, até atingir o resultado esperado, no lugar de lutar para criar uma primeira iniciativa digital ideal primeiro.

- Gestão da Mudança

Como pode-se observar, a Transformação Digital é a chave para a sobrevivência de muitas organizações. Porém, o processo de sua jornada não é trivial e, por isso, há muitos casos de transformações que falharam. Isso porque, sem uma Gestão da Mudança bem sucedida, os esforços da Transformação Digital não trarão resultados eficientes.

As organizações que tem sua Jornada Digital falhada concentram seu tempo, atenção e orçamento exclusivamente no projeto digital e desenvolvimento das respectivas iniciativas. É necessário que as organizações forneçam uma quantidade igual de esforço e recursos para a Gestão da Mudança. Integrar esses esforços nas iniciativas da Transformação Digital, desde o início até o lançamento, irá garantir uma organização mais preparada, alinhada e engajada com a mudança.

- Liderança engajada

A partir da perspectiva da liderança, o desafio da Transformação Digital não é apenas saber quando seu modelo de negócio está ameaçado ou não, mas também como desenvolver uma organização com talentos que possam adotar a mudança digital e inovar proativamente por meio dela. Dessa forma, a liderança é papel chave para o sucesso da Jornada Digital, uma vez que ela é a responsável por identificar como acelerar e escalar a Transformação Digital.

Por isso, é necessário que o objetivo estratégico e a visão digital estejam claras para toda a liderança. Assim, com o auxílio do *roadmap* digital, a liderança consegue traçar um Plano de Comunicação efetivo para garantir que toda organização esteja engajada e envolvida nas mudanças.

- Visão Digital Clara

Ao contrário das empresas nativamente digitais, as organizações nascidas antes da Era Digital ainda tem seu modelo de negócios baseado em sistemas antigos, ou seja, o sistema tradicional continua a representar grande parte do negócio. Porém, as empresas não precisam desmembrar totalmente seus sistemas e começar um novo modelo de negócios do zero para iniciar sua transformação digital.

Para isso, é necessário que a organização avalie cuidadosamente seu grau de maturidade tecnologia em sua totalidade. Esta avaliação revelará direcionamentos sobre quais sistemas ainda funcionam e quais devem ser substituídos por sistemas digitais e, em seguida, começar a traçar quais iniciativas digitais serão abordadas na Jornada Digital da organização, qual será a estratégia, etc.

8. Considerações Finais

O objetivo principal deste presente trabalho foi demonstrar a relevância e contexto do fenômeno da Transformação Digital nos modelos de negócio atuais não nativos digitalmente. É possível concluir que este fenômeno requer um engajamento e flexibilidade da organização, uma vez que com as novas demandas digitais novos postos são criados, enquanto outros são descontinuados. Trata-se de um impacto que permeia todos os níveis organizacionais e táticos, da gestão ao desenvolvimento de produtos, do relacionamento com os clientes aos novos hábitos de consumo e etc.

O trabalho foi realizado por meio de estudos de caso que englobaram um caso de sucesso e um de fracasso. Ademais dos estudos de caso, foi possível aplicar os conceitos de Maturidade Digital de Westerman et al. (2012) e de Clusterização da Transformação Digital de Anant (2018). Além disso, foram identificados os aceleradores e as barreiras existentes, por meio na contribuição analítica dos estudos de caso, do processo de Transformação Digital como uma forma de pontos de atenção e direcionadores para as empresas que estão passando ou estão prestes a passar por este fenômeno.

O caso da Kodak é apenas um exemplo de inúmeros fracassos em processos de Transformação Digital, devido a falta de planejamento, visão e engajamento da organização referente às competências e habilidades que a Era Digital exige dos modelos de negócio atuais. Por meio deste trabalho é possível entender a importância da necessidade de resposta das organizações quando negócios disruptivos surgem no mercado, fenômeno este que tem se tornado cada vez mais comum. Ademais, a partir do presente trabalho também foi possível identificar que, em sua maioria, as companhias não falham em sua Transformação Digital devido a falta de conscientização do fenômeno digital ou falta de tecnologia necessária. As principais razões de falha estão relacionadas à cultura organizacional, liderança e iniciativas digitais desconexas do *core business* da empresa.

O caso do Magazine Luiza se tornou um caso de sucesso devido, principalmente, ao foco dado pela alta gestão na contínua Transformação Digital que a empresa enfrenta. Por meio da contribuição analítica do estudo de caso, foi possível identificar que a Transformação Digital é um fator que garante a competitividade da companhia neste contexto de mudanças de comportamento, consumo e *mindset* dos consumidores. Também foi possível identificar que o engajamento da liderança é peça

chave para o sucesso da Transformação Digital, uma vez que no caso do Magazine Luiza, a companhia incorporou uma mentalidade digital que começou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da companhia, além de conectar todas as iniciativas digitais em seus objetivos estratégicos e operacionais.

Ao utilizar as contribuições teóricas para estudar a prática, os resultados dos estudos de caso foram muito relevantes, trazendo uma visão da realidade para os conceitos das alavancas, tipos e competências da Transformação Digital.

Como limitação do estudo realizado, pode-se citar os materiais utilizados na contribuição teórica que foram construídos por consultorias ou organizações acadêmicas focados na educação do público e na divulgação do tema e, portanto, não possuem um enfoque científico e acadêmico que as pesquisas tradicionais possuem.

O trabalho apresenta possibilidades de aprofundamento e melhoria além da supracitada:

- Buscar bibliografia mais aprofundada e atual acerca do tema Transformação Digital;
- Investigar mais profundamente os casos estudados, por meio de dados primários;
- Relacionar o tema de Transformação Digital como suporte para aplicação da Economia Circular.

Este trabalho foi muito relevante na minha formação como engenheira de produção ao passo que pude aprofundar meus conhecimentos nas áreas de Transformação Digital, Era Digital, Indicadores Financeiros e Cultura Organizacional que foram estudados de maneira integrada neste trabalho de conclusão de curso.

Referências

- ALBINO, J.; ORTI, P.; CAVENAGHI, V. O Uso dos modelos de maturidade como instrumento de avaliação dos indicadores de desempenho do balanced scorecard - um estudo exploratório no contexto da educação corporativa. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., 2008, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2008.
- ANANT, A. **The New champions of digital disruption:** incumbent organizations. Bengaluru: Infosys, 2018.
- ANTHONY, S.D. Kodak's downfall wasn't about technology. **Harvard Business Review**, July, 2016.
- BHARADWAJ A.; SAWY O.A.E.; PAVLOU P.A.; VENKATRAMAN N. **Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights**, 2013.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation. **Harvard Business Review**, Dec. 2015.
- CORVER, Q.; ELKHUIZEN, G. **A Framework for digital business transformation**. Teaneck: Cognizant, 2014.
- E-COMMERCE NEWS: tudo sobre comércio eletrônico. **Magazine Luiza entra em lista de empresas mais inovadoras da América Latina da Fast Company**. 2018. Disponível em:<<https://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/magazine-luiza-entra-em-lista-de-empresas-mais-inovadoras-da-america-latina-da-fast-company>>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- GAVETTI, G.; HENDERSON, R.; GIORGIO, S. Kodak and the digital revolution. **Harvard Business School Case 705-448**, Nov. 2004. (Revised Nov. 2005).
- GILBERT, C.; BOWER, J.L. Disruptive change: when trying harder is part of the problem. **Harvard Business Review**, 2002. Disponível em:<<https://hbr.org/2002/05/disruptive-change-when-trying-harder-is-part-of-the-problem>>. Acesso em: 8 mar. 2019.
- JANKAVSKI, A. A Revolução digital do Magazine Luiza. **Isto é Dinheiro**, n.1121, amio 2016. Disponível em:<<https://www.istoeedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160830/revolucao-digital-magazine-luiza/408479>>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- JONES, M.; SILBERZAHN, P. **Do you have a digital strategy?** Kodak had one too. May 2016. Disponível em:<<https://www.forbes.com/sites/silberzahnjones/2016/05/30/do-you-have-a-digital-strategy-kodak-had-one-too/#24a9e08345da>>. Acesso em: 17 mar. 2019.
- KAVANAUGH, J. et al. **Infosys digital radar 2019**. Bengaluru: Infosys Institute, 2019.
- KLEINA, N. **A História da Kodak, a pioneira da fotografia que parou no tempo**.

out. 2017. Disponível em:<<https://www.tecmundo.com.br/mercado/122279-historia-kodak-pioneira-da-fotografia-nao-evoluiu-video.htm>>. Acesso em: 8 mar. 2019.

KMIA, O. **Why Kodak died and Fujifilm thrived:** a tale of two film companies. [S.l.:s.n.], 2018.

MAGAZINE LUIZA. **Relação com investidores.** Disponível em:<<https://ri.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa história.** Disponível em:<<https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

MARTIN, J.F. **Unlocking success in digital transformations.** New York: McKinsey, 2018.

MATOS, R. **Magazine Luiza:** vencendo os 3 piores anos da economia brasileira com transformação digital. Jul. 2018. Disponível em:<<https://inteligencia.rockcontent.com/magazine-luiza-transformacao-digital>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

MUI, C. **How Kodak failed.** Jan. 2012. Disponível em:<<https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#6410fe0f6f27>>. Acesso em: 8 mar. 2019.

PACETE, L.G. **Magazine Luiza compra terceira startup em dois anos.** Dez. 2018. Disponível em:<<https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2018/12/17/magazine-luiza-compra-terceira-startup-em-dois-anos.html>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PACHAL, P. **How Kodak squandered every single digital opportunity it had.** 2012. Disponível em:<<https://mashable.com/2012/01/20/kodak-digital-missteps/#ZucOqsk1fiqs>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PATEL, K.; MCCARTHY, M.P. **Digital transformation:** the essentials of e-business leadership. New York: McGraw-Hill, 2000.

PAUL, A.K.; HOGAN, S.K. **Understanding consumer shopping behavior.** 2015. Disponível em:<<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-business/articles/understanding-consumer-behavior-shopping-trends.html>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

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

SHIH, W.C. The Real lessons from Kodak's decline. **MIT Sloan Management Review**, v.57, n.4, p.11-13, Summer 2016.

SOLIS B. **The 2014 State of Digital Transformation,** 2014.

STOLTERMAN, E.; FORS, A.C. Information technology and the good life. In: KAPLAN, B. et al. **Information systems research**: relevant theory and informed practice. Boston: Springer, 2006. p. 687-692. (IFIPAICT, 143).

THORPE, E.K. **Three reasons why digital transformation is essential for business growth**. 2019. Disponível em:<<https://www.itpro.co.uk/strategy/29899/three-reasons-why-digital-transformation-is-essential-for-business-growth>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

WESTERMAN, G.; CALMEJANE, C.; BONNET, D. **Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations**. Cambridge: MIT Center for Digital Business, 2011.

WESTERMAN, G. et al. **The Digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry**. Cambridge: Capgemini Consulting; The MIT Center for Digital Business, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOGBI, P. **Magazine Luiza**: o segredo da empresa que subiu 15,467 % na bolsa. 2018. Disponível em:<<https://www.infomoney.com.br/magazineluiza/noticia/7557122/magazine-luiza-secreto-empresa-que-subiu-467-bolsa>>. Acesso em: 11 mar. 2019.