

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

RODRIGO DELMANTO DUARTE DO PÁTEO

Organizational culture and digital transformation-changes in COVID-19 times.

São Carlos
2020

RODRIGO DELMANTO DUARTE DO PÁTEO

Organizational culture and digital transformation-changes in COVID-19 times.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Profa. Associada Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto.

São Carlos

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO 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 com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

D294o Delmanto Duarte do Páteo, Rodrigo
Organizational culture and digital
transformation-changes in COVID-19 times / Rodrigo
Delmanto Duarte do Páteo; orientadora Daisy Aparecida
do Nascimento Rebelatto. São Carlos, 2020.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2020.

1. Digital Transformation. 2. Organizational
Culture. 3. COVID-19. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Rodrigo Delmanto Duarte do Páteo

Título do TCC: Organizational culture and digital transformation-changes in COVID-19 times

Data de defesa: 26/11/2020

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Diogo Ferraz	Aprovado
Instituição: Universidade Federal de Ouro Preto - Departamento de Economia	
Pesquisador Guilherme Roiz	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento
Rebelatto

AGRADECIMENTOS

Agradecimento em especial a todos que estiveram presente comigo durante a pandemia, me proporcionando suporte emocional e motivação para que este trabalho fosse possível.

Também à professora Daisy pela disponibilidade e apoio durante todo o decorrer deste projeto.

EPÍGRAFE

“Culture is what happens when the boss leaves the room”
(Unknown Author)

RESUMO

PATEO, R. D. D. **Impactos na cultura organizacional das grandes empresas pela transformação digital, e como a pandemia do Covid-19 afetou neste processo.** 2020. 88p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

A busca incessante por aumento de produtividade e de redução de custos culmina na quase que obrigatoriedade de implementar a transformação digital nas empresas, tendência que gradativamente ganha força nos últimos anos. Agindo inclusive, sobre aquelas que decidirem por não aderirem o processo, resultando em perda de produtividade, e consequente, ameaça à sobrevivência ao modelo de negócio. A transformação digital ultrapassa o pensamento popular de que basta a implementação de novas tecnologias para avançar nos negócios, salientando que a digitalização muito mais diz respeito a um processo de reestruturação estratégica e de mudança de cultura organizacional para o sucesso na nova era digital. O trabalho traz, na fala de grandes executivos globais, a identificação das principais barreiras para a implementação da transformação digital, em que a barreira cultural prevalece como maior dificuldade. Para auxiliar no processo de empresas em um futuro processo de transformação digital, o trabalho traz boas práticas, e também, como grandes e tradicionais empresas estão trabalhando com a digitalização. Neste trabalho, ainda, traz-se à tona a transformação digital sob a ótica da pandemia do Covid-19, que tem reformulando relações sociais e econômicas neste início da década. Para melhor entendimento no cenário brasileiro, o trabalho apresenta uma breve contextualização sobre o processo de transformação digital da Via Varejo, e como a organização está lidando e se planejando com o novo cenário mundial da pandemia para avançar em seus negócios.

Palavras chaves: Transformação digital. Cultura organizacional. Modelo de negócio. Pandemia. Covid-19. Aceleração Digital.

ABSTRACT

PATEO, R. D. D. **Impacts on the organizational culture of large companies through digital transformation, and how the Covid-19 pandemic affected this process.** 2020. 88p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

The incessant search for increased productivity and cost reduction culminates in the almost mandatory nature of implementing digital transformation in companies, a trend that has gradually gained strength in recent years. Even acting, on those who decide not to join the process, resulting in loss of productivity, and consequently, threat to the survival of the business model. The digital transformation goes beyond popular thinking that the implementation of new technologies is enough to advance business, emphasizing that digitalization is much more about a process of strategic restructuring and changing organizational culture for success in the new digital age. The work brings, in the speech of great global executives, the identification of the main barriers to the implementation of digital transformation, in which the cultural barrier prevails as the greatest difficulty. To assist in the process of companies in a future digital transformation process, the work brings good practices, and also, how large and traditional they are working with digitalization. In this work, digital transformation is still brought to light from the perspective of the Covid-19 pandemic, which is reshaping all social and economic relations at the beginning of the decade. For a better understanding in the Brazilian scenario, the work brings a brief contextualization about the digital transformation process of Via Varejo, and how the organization is dealing with and planning with the new world scenario of the pandemic to advance its business.

Keywords: Digital transformation. Organizational culture. Business model. Pandemic. Covid-19. Digital acceleration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os três pilares da Transformação Digital	35
Figura 2: Práticas de culturas digitais e tradicionais.....	54
Figura 3: A adoção digital em diversos segmentos de mercado nos EUA.....	60
Figura 4: Aumento na porcentagem de funcionários trabalhando remotamente durante a pandemia.	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Interesse absoluto na busca pelo termo “transformação digital” na plataforma Google.....	30
Gráfico 2: Número de publicações dedicadas a “Transformação Digital” nas plataformas Web Of Science e SCOPUS durante os anos de 1995 e 2018.	31
Gráfico 3: Os desafios mais significativos para atender às prioridades digitais.	46
Gráfico 4: A correlação negativa com a performance econômica (coeficiente de correlação).	47
Gráfico 5: Quantidade (em anos) da aceleração das agendas de transformação digital pela pandemia do Covid-19.	69
Gráfico 6: Importância das comunicações para enfrentar os desafios da pandemia... .	70
Gráfico 7: Barreiras rompidas nas organizações pela pandemia do Covid-19.....	71
Gráfico 8: Canais de comunicação digital mais adotados pelas organizações durante a pandemia.	73
Gráfico 9: Aceleração da transformação digital pela pandemia em cada segmento da indústria.....	74
Gráfico 10: Aceleração da transformação digital (em anos) pela pandemia em cada país.	75
Gráfico 11: Os seis pilares para a transformação digital da Via Varejo.	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desafios da Transformação Digital - Fase de Iniciação	40
Quadro 2: Desafios da Transformação Digital - Fase de Execução.....	41
Quadro 3: Desafios da Transformação Digital - Fase de Coordenação.....	42
Quadro 4: Boas práticas - Riscos calculados.....	48
Quadro 5: Boas práticas - Consumidor no centro.	49
Quadro 6: Boas práticas - Desarranjar silos organizacionais.....	50
Quadro 7: Os quatro valores da cultura digital.	52
Quadro 8: Mudanças estruturais para a retomada em velocidade total.	62
Quadro 9: Semelhanças entre abordagens da transformação digital à disruptão aguda e crônica.....	64
Quadro 10: Diferenças entre abordagens da transformação digital à disruptão aguda e crônica.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	26
1.1 Objetivo e Justificativa	27
1.2 Metodologia	28
2. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	30
2.1 - O Conceito de Transformação Digital.....	32
2.2 Os pilares da Transformação Digital.....	34
2.1.1 Transformando a Experiência do Consumidor.....	35
2.1.2 Transformando os Processos Operacionais.....	36
2.1.3 Transformando o Modelo de Negócio.....	37
2.1.4 Capacidades Digitais	38
2.3 Desafios Para A Transformação Digital	39
2.3.1 Desafios da Transformação Digital em fases	40
3. A CULTURA PARA A ERA DIGITAL.....	45
3.1 O Conceito de Cultura Organizacional.....	45
3.2 Barreiras para a transformação cultural e seus impactos	45
3.3 Boas práticas para a transformação da cultura organizacional.....	48
3.4 A cultura digital em organizações tradicionais	51
4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA DO COVID-19	58
4.1 Breve Contextualização da Pandemia	58
4.2 A Pandemia nos Negócios.....	59
4.3 A Pandemia e a Transformação Digital	61
4.3.1 Tipos de Disrupção Trazidos Pela Pandemia	64
4.4 Impactos da Pandemia na Transformação Digital	68
4.4.1 Covid-19 Como Acelerador Digital da Década	68

4.4.2 Comunicações Digitais	69
4.4.3 Ruptura dos Inibidores de Inovação	71
4.4.4 Comunicação Omnichannel.....	72
4.4.5 Impacto em Diferentes Segmentos de Indústria.....	73
4.4.6 Transformação Digital Inerente a Regionalidade.....	74
5. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA VIA VAREJO	77
5.1 A Via Varejo	77
5.2 A Transformação Digital da Via Varejo	78
5.3 A Aceleração da Transformação Digital da Via Varejo pela Pandemia	81
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
7. REFERÊNCIAS.....	87

1. INTRODUÇÃO

Para um determinado período na história ser proclamado como revolucionário, pressupõe-se que houve um processo com profundas transformações socioeconômicas, impactando no modo como interagimos com o mundo. As revoluções industriais referem-se ao processo de ruptura na forma como a sociedade relaciona-se com o biossistema.

A primeira revolução industrial utilizou da água e vapor para dar início aos processos de automação. A Segunda utilizou do petróleo e a eletricidade como combustíveis para acelerar e massificar a produção. Já Terceira incorporou a eletrônica e a tecnologia de informação, que permitiram maior personalização e eficiência (Raffaeli, 2016).

Na literatura, muito há sobre as três primeiras revoluções industriais e como elas conduziram o processo de rompimento de antigas barreiras rumo a uma evolução da espécie humana. Inclusive, as imaginamos dentro de uma linha de tempo bem definida, com datas e marcos importantes, como se tudo houvesse sido minuciosamente planejado. Porém, as revoluções são nomeadas apenas na posteridade.

Talvez não seja tão perceptível aos mais desatentos, mas diariamente vivemos processos de mudança que irão conduzir à uma revolução. As tecnologias nos permitiram diminuir o tempo necessário para reestruturar como vivemos, inclusive se retornarmos nosso pensamento ao início dos anos 2000, iremos notar como nossa vida mudou drasticamente a ponto de não conseguirmos imaginar como era viver sem um *smartphone*.

Para Schroeck et al (2019) a aceleração da adoção de novas tecnologias e avanços tecnológicos pelo consumidor está gerando mudanças fundamentais no mercado e uma nova onda de ruptura digital. Paralelamente, a produtividade estagnou na produção industrial. Para otimizar efetivamente a produção por meio da automação,

os líderes devem buscar alavancar a tecnologia de novas maneiras. Estamos portanto, vivenciando uma revolução, a quarta revolução industrial.

A medida que o conceito de Indústria 4.0 torna-se cada vez mais onipresente em nossa sociedade, através principalmente da *internet of things*, as empresas perceberam que precisam repensar seus modelos de negócio e serviços para que, além de prosperar, seja possível sobreviver a uma nova era digital.

Ainda segundo Schroeck et al (2019), muitos líderes já estão cientes da necessidade de se adaptar ao novo paradigma da Indústria 4.0, mas não têm certeza de como fazer isso acontecer rapidamente. Se adaptar a nova era digital, não significa simplesmente adquirir e implementar as novas tecnologias disponíveis.

O processo de transformação digital que permeia as organizações, utiliza das novas tecnologias para promover uma mudança de pensamento, e sobretudo, de mudança organizacional rumo a uma maior agilidade e no incremento da experiência do consumidor como foco principal. Este é o grande desafio.

Se não fosse desafiador o bastante às empresas, a humanidade foi surpreendida (ou não) por uma pandemia que assolou o mundo no começo da década por período ainda indefinido, custando vidas perdidas e abalando nossas relações como sociedade. A pandemia sensibilizou as empresas, também, em seus processos de transformação digital, porém distintamente para aquelas que já haviam se preparado e outras que decidiram ignorá-la em um primeiro momento.

1.1 Objetivo e Justificativa

Dado o contexto apresentado, as principais organizações de consultoria globais e cientistas, têm a transformação digital como tema recorrente em seus estudos e propõe expandir os horizontes das organizações que ainda não a fizeram. Em busca, então, de proporcionar conhecimento suficiente por todo o globo a fim de contribuir para o processo de revolução da indústria 4.0.

O presente trabalho tem como objetivo **analisar diferentes configurações para a Transformação Digital, identificando os respectivos impactos na cultura organizacional das grandes organizações, e como a pandemia do Covid-19 afetou esse fenômeno**. Além disso, apresenta perspectiva recente de uma grande varejista brasileira, a Via Varejo, em seu processo de transformação digital e como o mesmo foi impactado pela pandemia.

Ao passo em que o trabalho expõe conceito do fenômeno da transformação digital, seus diferentes tipos, barreiras e o desafio principal da mudança cultural dentro de grandes corporações, trazendo à tona um exemplo atual, ele pode servir de auxílio para as organizações e os líderes que, visto o atual cenário, desejam transformar suas empresas em busca de adaptação a nova era digital.

1.2 Metodologia

Por tratar-se de um movimento recente dentro das corporações, foi somente nos últimos anos que houve um processo de organização dos aspectos que definiriam o que significaria transformar-se digitalmente. Assim, o presente trabalho utilizará de estudos e análises desenvolvidos por grandes empresas de consultoria como *MIT, Harvard Business School, Deloitte, McKinsey*, entre outras, e também de estudos de grandes portais de comunicação focados em relatar a experiência dentro das grandes organizações.

O trabalho foi baseado numa pesquisa qualitativa, devido a uma imprevisibilidade do processo de transformação digital e da impossibilidade de angariar números. Resultados quantitativos poderão ser melhor analisados na posteridade. O foco, neste momento, foi caracterizar o processo de transformação digital, bem como seus desafios e trazer para uma esfera mais próxima do leitor comum, o consumidor.

É necessário ressaltar que o trabalho foi construído durante o momento em que a pandemia do Covid-19 ainda assola a sociedade, não havendo previsão de um término

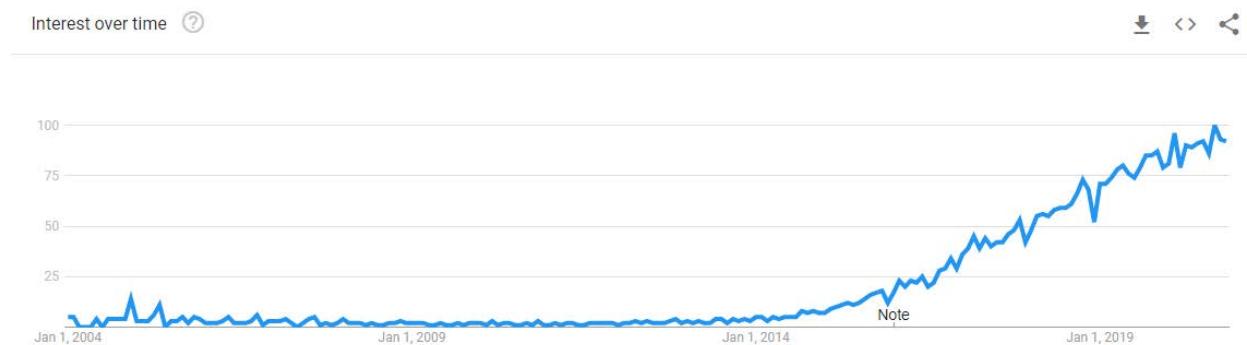
próximo ou muito menos de uma total compreensão dos impactos para a sociedade até seu final. Por isto, serão utilizados estudos realizados por empresas privadas a respeito do impacto vigente da pandemia nos processos de digitalização, e também entrevistas disponibilizadas por grandes portais de comunicação com líderes, sobre sua vigente perspectiva dos impactos.

2. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O início do século atual, categorizado como uma nova era de prosperidade econômica e social, também foi marco da utilização da digitalização como conceito e argumento para a introdução governamental da tecnologia da informação, devido ao aumento da utilização da Internet em todos os níveis da sociedade.

A transformação social fomentada pela nova tecnologia que fora iniciada na década anterior pela grande rede de computadores, expandiu-se em larga escala além de universidades e corporações, e atingiu aos lares de cidadãos comuns. Uma manifestação dessa expansão pode ser vista no gráfico de interesse de usuários pela transformação digital, ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Interesse absoluto na busca pelo termo “transformação digital” na plataforma Google.

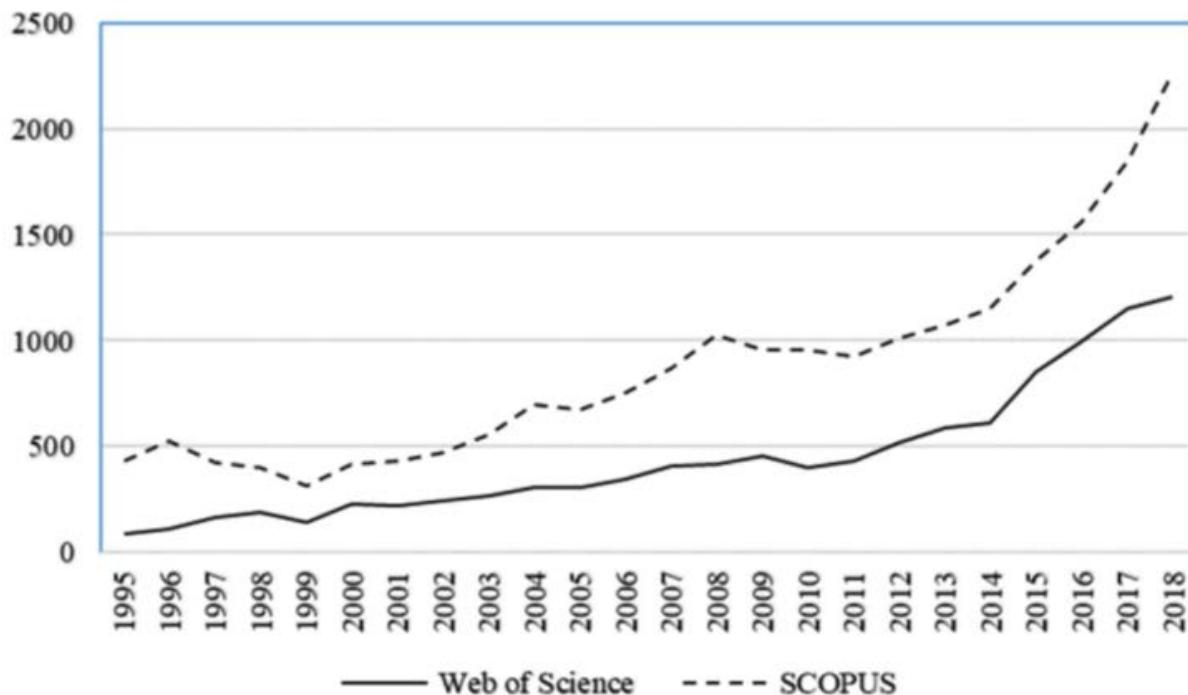


Fonte: Google Trends (2020).

No relatório gerado pelo *Google Trends Data Analytics* (Gráfico 1), resultado da busca pelo termo “Transformação Digital” na ferramenta Google, é evidente o aumento expressivo e gradual pelo interesse global pelo tema ao longo do século até dias atuais, em uma escala de 0 a 100 em que 100 representa o valor máximo de popularidade nas buscas.

Enquanto a tecnologia digital já se tornava cada vez mais presente no cotidiano comum das pessoas, o mesmo crescente interesse evidenciava-se na ciência, tal como visto no gráfico de Número de Publicações Dedicadas a Transformação Digital, ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Número de publicações dedicadas a “Transformação Digital” nas plataformas Web Of Science e SCOPUS durante os anos de 1995 e 2018.



Fonte: Vilnius Gediminas Technical University.

No estudo conduzido pela Vilnius Gediminas Technical University, é retratado o número de publicações referentes ao tema de Transformação Digital em dois dos maiores portais acadêmicos globais, “Web Of Science” e “SCOPUS”, evidenciando um crescente interesse, também científico, no estudo do tema durante os anos de 1995 e 2008.

Entretanto, em detrimento de uma utilização cada mais vez mais repentina da expressão, o verdadeiro significado do conceito de Transformação Digital pode sofrer um processo de desvanecimento, e a fim de evitar possíveis incongruências, ao longo deste

capítulo serão apresentados os conceitos essenciais para o total entendimento do processo de Transformação Digital presente nos dias de hoje, assim como suas diferentes formas, competências e desafios para consequente implementação.

2.1 - O Conceito de Transformação Digital

Ao utilizar-se do conceito de Transformação Digital, é orgânico o pensando de que são mudanças apenas no espectro de natureza tecnológica, e embora parcialmente correto, o termo abrange um impacto muito mais amplo acerca de transformações em demais âmbitos da sociedade, como social e econômico. Kane et al (2015) afirma que a força das tecnologias digitais não se limita às tecnologias individualmente, mas como as empresas decorrem em integrá-las para transformar seus negócios e o modo como eles operam.

Kane et al (2015), então, conclui que não se trata apenas de tecnologia, mas que a Transformação Digital se trata de estratégia. Logo no ano seguinte, Grossman (2016) sintetizou a atual conjuntura em que vivemos em relação a uma digitalização da economia.

"Estamos em um momento crítico para a economia digital. O digital não é mais o front-end brilhante da organização - ele está integrado a todos os aspectos das empresas de hoje. À medida que as tecnologias digitais continuam a transformar a economia, muitos líderes lutam para definir uma estratégia digital, mudar as estruturas organizacionais e remover as barreiras que os impedem de maximizar o impacto potencial das novas tecnologias digitais. " (Grossman, 2016)

Em alusão a fala de Grossman três anos antes, Kane (2019), em um artigo para o MIT Sloan Management, acrescenta mais um ponto de ruptura ao definir uma estratégia digital, em que muitas companhias querem “combater fogo com fogo”, acreditando que ao empregar a melhor e mais recente tecnologia irão obter vantagem competitiva em um mundo digital. Ao mostrar a incoerência do raciocínio, Kane (2019) ressalta que o fato das tecnologias digitais estarem causando muitos dos desafios que

as empresas enfrentam, isso não significa que a tecnologia é necessariamente a solução para esses problemas.

Outros autores como Frankiewicz e Premuzic (2020), enfatizam que a transformação digital está mais atrelada a uma capacidade de adaptar-se ao futuro utilizando da tecnologia.

“Ao contrário da crença popular, a transformação digital tem menos a ver com tecnologia e mais com pessoas. Pode-se comprar praticamente qualquer tecnologia, mas sua capacidade de se adaptar a um futuro ainda mais digital depende do desenvolvimento da próxima geração de habilidades, fechando a lacuna entre a oferta e a demanda de talentos e preparando o seu próprio potencial e o dos outros.” (Frankiewicz e Premuzic, 2020).

Finalmente, podemos concluir que a transformação digital não é uma adoção massiva de novas tecnologias, mas uma revolução digital no mundo dos negócios. De acordo com o portal *Transformação Digital*¹, o processo tem início com uma estratégia de avaliação do negócio, e que as empresas devem se antecipar, criando a auto ruptura, mesmo em um cenário de incertezas, antes que outro negócio provoque a disruptão.

Como exemplo de empresa disruptiva no mercado atual, a Microsoft, representada por sua então presidente na época Paula Bellizia, em palestra para o evento *HSM Experience*² em São Paulo em 2018, enalteceu a economia digital e enfatizou a necessidade de antecipar o futuro utilizando da transformação digital em quatro pontos chaves: relacionamento com o consumidor; empoderamento do funcionário; otimização de operações e transformação de processos e serviços, e como as empresas líderes de mercado podem contribuir para com a aceleração do processo.

Por grandes e populares histórias de transformação digital envolverem empresas de alta tecnologia como Apple, Google e a própria Microsoft, o instituto MIT Center for

¹ <<https://transformacaodigital.com/>> Acesso em: 05 nov. 2020.

² <<https://www.youtube.com/watch?v=ChUchicO2mg&t=24s>> Acesso em: 05 nov. 2020

Digital Business e a Capgemini Consulting conduziram uma pesquisa de como estas grandes empresas têm lidado com as mudanças causadas pela transformação digital, identificando os pilares de transformações e seus desafios para implementação.

2.2 Os pilares da Transformação Digital

O grupo Capgemini Consulting, especializado em assessorar e apoiar organizações em transformação de seus negócios, conduziu e publicou um estudo global para a MIT Center for Digital Business de como 157 executivos em 50 grandes empresas tradicionais estão gerenciando e se beneficiando da transformação digital. A pesquisa, realizada em 15 países em três continentes (América do Norte, Europa e Ásia Pacífica) foi nomeada como “*Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*”.

Como metodologia balanceada de pesquisa, os cientistas decidiram por ter metade de seus entrevistados compostos por *business leaders*, *CEOs* e *business managers*, e a outra metade composta por *TI* e *technology leaders*, dentro de empresas que tivessem um bilhão de dólares ou mais em vendas anuais.

Apesar de todas se tratarem de grandes corporações, Westerman et al (2011) evidencia na pesquisa de que as empresas entrevistadas estão avançando na transformação digital em ritmos variados e experimentando diversos níveis de sucesso. Contudo, a análise destas entrevistas mostra padrões claros de que os executivos estão transformando digitalmente suas empresas em três grandes pilares de transformação: experiência do consumidor; processos operacionais e modelos de negócio. Estes pilares, bem como seus devidos blocos subjacentes, são melhor representados na Figura 1.

Figura 1: Os três pilares da Transformação Digital.



Fonte: Westerman et al (2011, p.17).

Westerman et al (2011) retrata estes nove blocos como elementais para a completa transformação digital, sendo o décimo, “Capacidades Digitais”, um catalisador para a transformação em todas as áreas. Nas seguintes seções, serão apresentados com mais profundidade cada um dos pilares de transformação e seus respectivos blocos subjacentes.

2.1.1 Transformando a Experiência do Consumidor

Davenport e Spanyi (2019) defendem como uma abordagem mais eficaz para lidar com a transformação organizacional para o digital, concentrar esforços na transformação da experiência do consumidor. Ambos autores argumentam que obter uma maior quantidade de clientes satisfeitos pode substituir quaisquer ineficiências e manter a empresa ativa.

"A transformação com foco no cliente interno começa com o foco na visão do negócio de fora para dentro - ou seja, do ponto de vista do cliente. A capacidade de fazer isso mudou enormemente nas últimas duas décadas, em grande parte devido à evolução do corpo de conhecimento em torno do mapeamento da jornada do cliente e a importância crítica de se concentrar nos processos de negócios ponta a ponta para a criação de valor para o cliente. O sucesso da transformação digital girará em torno da criação de valor para o cliente e da compreensão da importância de melhorar os processos antes de automatizá-los." Davenport e Spanyi (2019)

Assim, em paralelo com a análise feita pelos cientistas, percebe-se um movimento das empresas em direção a uma maior aproximação com seu público cliente, seja por mídias sociais ou investimentos em projetos sem retorno instantâneo em receitas, em busca única pelo entendimento completo do seu consumidor.

Com maior conhecimento sobre seu consumidor, as empresas têm empregado mais tecnologia para transformar a experiência de vendas e obter maior oportunidade de crescimento de receita. Ao utilizar-se da análise dos dados do cliente, as empresas vislumbram fornecer atendimento mais personalizados e até mesmo pacotes de produtos exclusivos.

Por fim, os canais de atendimento ao consumidor cada vez mais têm sido aprimorados significativamente por iniciativas digitais. A resolução rápida e transparente de problemas gera confiança para os clientes, assim gradativamente, empresas passam a oferecer seus serviços através de canais digitais. Portanto, o uso da tecnologia, como em aplicativos de celular, permite ao consumidor otimizar seu tempo enquanto poupa recursos valiosos para as empresas.

2.1.2 Transformando os Processos Operacionais

Westerman et al (2011) enaltece que, mesmo que as transformações voltadas ao cliente sejam as mais perceptíveis inicialmente, as empresas também estão percebendo grandes benefícios com a transformação de processos internos.

Empresas em seus processos de digitalização tem utilizado demasiadamente da automação para tornar seus processos mais eficientes e escaláveis. A automação pode permitir que as empresas organizem seu pessoal para tarefas mais estratégicas, permitindo mais agilidade, alterando projetos de forma mais rápida em resposta às mudanças repentinhas do mercado.

A digitalização também vem alterando o relacionamento com o empregado nas grandes corporações. Hoje, os dispositivos móveis permitem que os funcionários fiquem conectados com o escritório o tempo todo e tenham contato quase que diário com pessoas e regiões que nunca visitaram pessoalmente. A transformações digitais virtualizam o trabalho individual, e tornaram-se habilitadores poderosos para o compartilhamento de conhecimento para empoderamento dos funcionários.

Por fim, os autores do estudo para o MIT Center, exaltam que a transformação digital tem mudado o processo de tomada de decisões estratégicas. Os executivos entrevistados afirmam que estão mais informados ao tomar decisões, já que as ferramentas fornecem insumos suficientes com base em dados reais e não apenas suposições.

2.1.3 Transformando o Modelo de Negócio

A transformação digital é um facilitador para novos modelos de negócios. O novo modelo digitalizado não é o como as empresas produzem tecnologia, mas sim como as utilizam para fazer negócios. Além disso, muitas empresas estão lançando produtos digitais que complementam os produtos tradicionais, expandindo seu portfólio.

Westerman et al (2011) destacam um fenômeno de globalização digital, em que empresas têm expandido suas operações para escala globais, enquanto existe certa flexibilidade para os negócios locais. Muitos dos executivos ouvidos na pesquisa dizem ter se tornado mais centralizados e descentralizados ao mesmo tempo.

2.1.4 Capacidades Digitais

As capacidades digitais são de extrema importância para a efetivação da transformação digital nos três pilares citados anteriormente: experiência do consumidor, processos operacionais e modelo de negócio. O termo de capacidade digital descreve o conjunto de habilidades e atitudes esperadas das organizações para prosperar em um mundo digital globalizado.

Os cientistas do grupo Capgemini Consulting, exaltam quatro capacidades tecnológicas imprescindíveis para a transformação digital: unificar dados e processos; entregar soluções digitais; ter competências analíticas e integrar o negócio com o setor da tecnologia da informação.

A primeira capacidade é dita com a mais importante para a transformação digital. É necessário que as empresas se empenhem em unificar dados e processos em uma plataforma digitalizada, para que então, possam obter vantagens por meio de análises e personalização de forma muito mais ágil do que as empresas tradicionais.

Para a entrega de soluções digitais, a segunda capacidade enumerada, é necessário haver métodos muito mais eficazes, conhecimentos específicos e fortes habilidades comportamentais para que haja a transição bem-sucedida para um novo negócio.

A terceira capacidade exalta a corrida das grandes corporações pela maior capacidade de gerenciamento da informação munida de maior capacidade analítica. As empresas com dados integrados são capazes de obter maior engajamento através de estratégias analíticas mais poderosas.

Finalmente, a quarta e última capacidade, refere-se a uma necessidade contínua de integração entre os executivos e o setor de tecnologia. Companhias com sólido relacionamento com TI estão mais aptas a começar um processo de transformação

digital, enquanto outras com uma relação menos estreita podem sofrer dificuldades ao tentar conduzir tal transformação.

Atender a todas essas capacidades tecnológicas aproxima a empresa da realização da transformação digital completa nos três pilares supracitados. Entretanto, muitas das transformações também exigem que as empresas assumam maiores riscos, de modo que o processo possa se tornar ainda mais frustrante, e com isso, a existência de desafios para sua implementação.

2.3 Desafios Para A Transformação Digital

Antes de tudo, é preciso considerar que a transformação digital é um caminho sem volta. O assunto está em tanta evidência, que as próprias empresas se vêem quase como obrigadas a adotar a qualquer custo, e sabemos que a transformação, assim como qualquer grande processo de ruptura, precisa ser escalada com parcimônia, e sobretudo, inteligência estratégica.

Segundo, é preciso assumir que tornar-se digital é difícil para todas as organizações, independentemente de qualquer tamanho. M. Raiker (2020) afirma que há muito mais em jogo do que uma simples mudança, a transformação digital é a combinação de diferentes cargos, habilidades e competências dentro e fora da empresa.

Assim, em busca de entender as principais dificuldades sofridas pelas organizações para enfim se beneficiar da digitalização, Westerman et al (2011) em seu estudo, estruturaram os desafios em três fases dentro do processo de transformação: iniciação, execução e coordenação.

2.3.1 Desafios da Transformação Digital em fases

A etapa inicial é uma grande barreira a ser vencida pelas organizações. As dificuldades encontradas pelo grupo dentro da iniciação estão representadas no Quadro 1.

Quadro 1: Desafios da Transformação Digital - Fase de Iniciação

Ausência de Ímpeto	O ímpeto geralmente começa no topo da empresa. Os executivos podem ter motivos suficientes para duvidar dos benefícios das tecnologias emergentes. No entanto, essa suspeita pode levar a um processo de investimento burocrático, que impede as empresas de se envolverem em experiências digitais úteis e na própria mudança do negócio. Outra questão preocupante pode ser a falta de consciência das oportunidades ou ameaças da transformação digital. Os executivos não precisam estar cientes de todas as mudanças em setores fora dos seus, mas conhecer os principais produtos de serviços digitais ao consumidor pode ser muito útil para imaginar como é possível reformular seus próprios negócios.
Regulamentação e Reputação	Muitos executivos estão sendo cuidadosos com as tecnologias móveis e sociais devido a questões de segurança e privacidade, justificando ter repercussões na reputação muito além de quaisquer penalidades regulatórias. Empresas estão adotando uma abordagem lenta às mídias sociais por medo de sanções regulatórias. Embora essas preocupações regulatórias sejam reais, elas não precisam impedir as empresas de seguir em frente. Há grandes casos de empresas bem sucedidas em sua digitalização sem qualquer perda de prestígio ou reputação.

Incompreensão do Modelo de Negócio	O valor real da transformação digital não vem do investimento inicial, mas da contínua reformulação de como os recursos podem ser estendidos com a tecnologia digital para aumentar a receita, cortar custos ou obter outros benefícios. Assim, uma falta de clareza sobre o verdadeiro modelo de negócio da empresa pode divergir os investimentos contínuos e atrasar, em muito, o processo de transformação.
------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Embora, a iniciação sendo uma grande barreira vencida, ela não é garantia de sucesso no processo de tornar-se digital. Os autores citam três elementos que ameaçam as empresas na adequada execução da transformação digital. Os elementos estão representados no Quadro 2.

Quadro 2: Desafios da Transformação Digital - Fase de Execução.

Carência de Habilidades	Para empresas acostumadas a usar o julgamento dos seus profissionais ou outros métodos para tomar decisões, a tomada de decisão baseada na análise de dados digital nem sempre é um processo natural. As empresas estão enfrentando dificuldade de adaptação e estruturação do seu quadro de funcionários com as tecnologias que estão adquirindo. E a transformação digital só estará completa com a devida integração entre todas as frentes do negócio.
Impasses na Cultura	As questões culturais também podem se tornar um gargalo para a transformação digital. Os benefícios trazidos pela tecnologia são reduzidos por gerentes que não conseguem pensar de maneira diferente sobre como tomam decisões. Uma solução pode ser a contratação de novos líderes. Uma alavanca para a mudança é contratar novos

	<p>líderes. Ao mesmo tempo que trazem novas competências, também trazem uma nova visão que ajuda a mudar a cultura em suas áreas. É natural, infelizmente, que uma empresa se sinta presa a avançar por conta de uma cultura que é resistente às mudanças.</p>
Dificuldades de TI	<p>A iniciativa digital é construída sobre uma base sólida de processos e dados com suporte técnico, bem como análise, entrega de solução e recursos relacionais para criar e expandir a plataforma. A tecnologia da informação é uma parte fundamental das capacidades digitais de uma empresa. No entanto, muitas empresas acreditam que sua infraestrutura e recursos de tecnologia da informação são extremamente escassos. Além dos problemas técnicos de TI, os problemas de relacionamento também podem ser um grande empecilho na jornada digital.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

De acordo com os autores, a transformação digital não deve se limitar apenas a departamentos, devendo abranger toda a estrutura organizacional da empresa, iniciando o processo de transformação de cima para baixo. Esse processo de escoamento de informação pela coordenação também é acompanhado de alguns desafios, listados no Quadro 3.

Quadro 3: Desafios da Transformação Digital - Fase de Coordenação.

Diferente Visão de Trabalho	<p>Embora os investimentos iniciais em capacitação digital são importantes, os maiores benefícios da transformação tornam-se possíveis graças a uma mudança mais radical sobre a forma de trabalhar. Cabe aos executivos no topo da companhia garantir esse processo global de transformação</p>
-----------------------------	--

	dentro de uma companhia, caso contrário os gerentes continuarão apenas a implementar os processos em esferas locais. As empresas que estão passando pela globalização estão se vendendo como uma entidade única com escritórios locais, em vez de um conjunto de unidades independentes.
Empasses na Coordenação	As dificuldades de coordenação entre as unidades do negócio são grandes desafio para implementação da transformação digital. As unidades conseguem progredir em suas áreas, mas não conseguem influenciar as práticas de outras unidades. Outro grande desafio surge no embate entre a coordenação nova versus a tradicional em resoluções de negócios e processos. O negócio deve ser sempre abordado por um meio de uma visão mais abrangente que qualquer unidade de produção.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota-se então, pelos quadros apresentados, que os desafios à transformação digital não são de ordem meramente técnica ou tecnológica, mas sim muito mais atrelados a conjuntos de fatores internos dentro de cada corporação. Trabizi et al (2019) é perfeito quando sintetiza que a transformação digital não é sobre tecnologia apenas.

"Fundamentalmente, é porque a maioria das tecnologias digitais oferece possibilidades de ganhos de eficiência e intimidade com o cliente. Mas se as pessoas não tiverem a mentalidade certa para mudar e as práticas organizacionais atuais forem falhas, a Transformação Digital simplesmente aumentará essas falhas." (Trabizi et al, 2019).

Como os próprios autores sugerem, a transformação digital deve ser iniciada de cima para baixo, e apesar de todos os riscos inerentes a qualquer organização em

qualquer processo de disruptura, os líderes devem ser os primeiros a aceitar essa mudança de cultura e encarar a transformação cultural assim como a operacional.

As deficiências culturais de uma empresa devem ser o foco de qualquer organização que almeja o sucesso e à sustentabilidade do modelo de negócio. Assim, a compreensão da importância da cultura organizacional para o processo de transformação digital, e sua respectiva mudança em relação a modelos tradicionais de organizações, será o próximo tópico a ser explorado nesse trabalho.

3. A CULTURA PARA A ERA DIGITAL

3.1 O Conceito de Cultura Organizacional

Frei e Moriss (2012) sintetizam que a cultura orienta o comportamento arbitrário e torna-se presente a partir do ponto em que o manual do funcionário parou.

"A cultura nos diz como responder a uma solicitação de serviço sem precedentes. Diz-nos se devemos correr o risco de contar aos nossos chefes sobre as nossas novas ideias e se devemos revelar ou ocultar os problemas. Os funcionários tomam centenas de decisões por conta própria todos os dias, e a cultura é o nosso guia. A cultura nos diz o que fazer quando o CEO não está na sala, o que é claro na maioria das vezes." (Frei e Moriss, 2012).

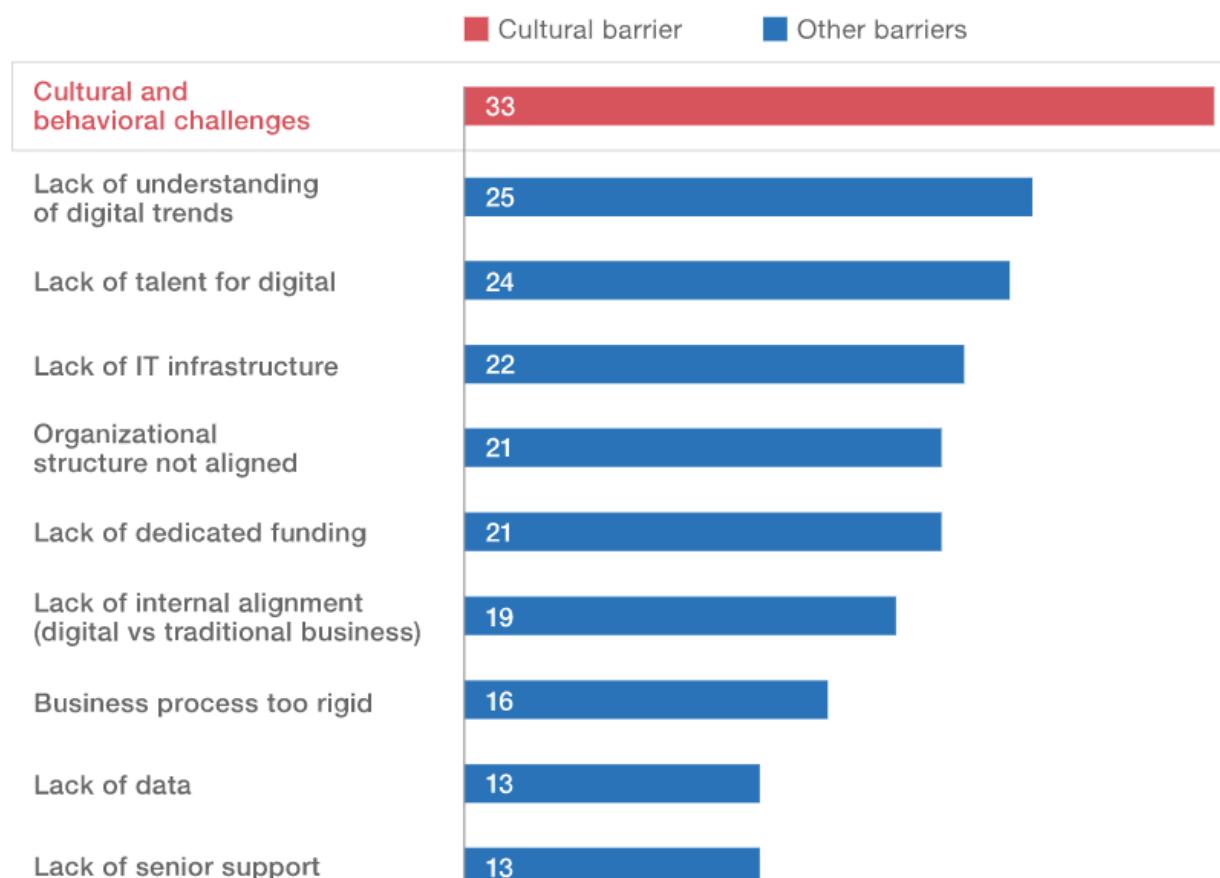
A cultura é um conjunto de valores e normas que orientam as interações humanas, resumem Soulet et at (2019). Ela existe nos valores adotados pela administração, nas suposições ocultas dos funcionários e nos comportamentos geralmente aceitos que ajudam a organização a ter sucesso no ambiente escolhido.

Os líderes que estão pensando em implementar qualquer mudança cultural significativa devem ter completo entendimento sobre a cultura organizacional prévia da empresa antes de tentar modernizá-la. A cultura enquanto oferece boa coerência e continuidade, pode também ser responsável por enraizar práticas já não mais salubres a uma nova era digital.

3.2 Barreiras para a transformação cultural e seus impactos

Em um mundo digital, resolver problemas culturais não é mais opcional. Em um estudo realizado pelo McKinsey Digital em 2016, os autores Goran, LaBerge e Srinivasan, destacam a cultura como a principal barreira para uma efetiva modernização, assim como ilustra o Gráfico 3 em uma pesquisa realizada pelo grupo.

Gráfico 3: Os desafios mais significativos para atender às prioridades digitais.



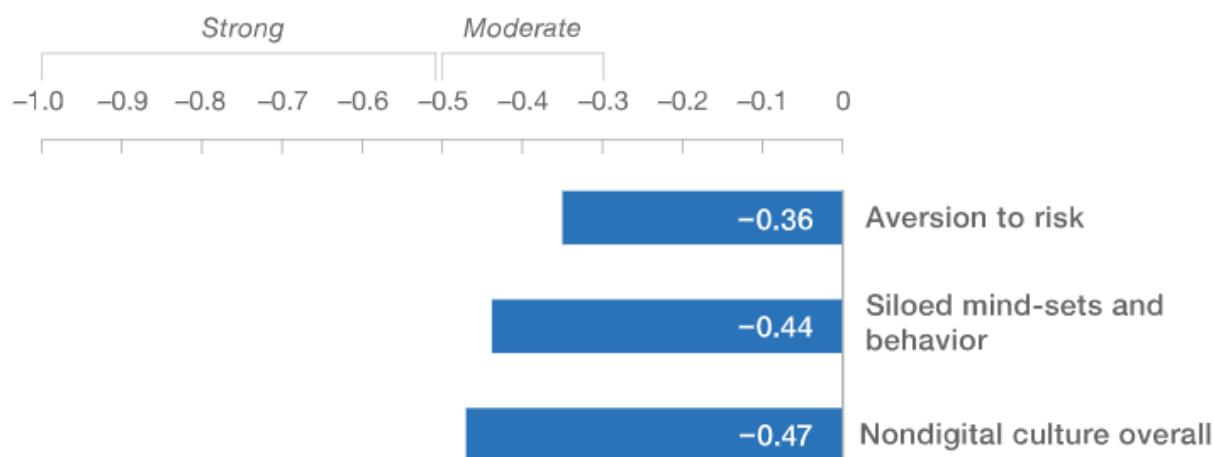
Fonte: Goran et al (2016, p. 2).

O Gráfico 3 retrata os resultados obtidos pela pesquisa realizada pelo grupo, com base nas respostas de 2135 executivos globais entrevistados, em que por unanimidade dos votos, os executivos elegem os desafios da cultura comportamental como os maiores para atender às prioridades digitais.

Inclusive, ainda dentro do estudo, foi relatado que os próprios executivos que postergam o processo de transformação cultural, em falsa expectativa de que o processo acontecerá organicamente ao longo do tempo, podem atrasar a sua própria empresa em relação às demais já mais digitais, acarretando em impactos de competitivos, e

sobretudo, econômicos. O Gráfico 4 ilustra a correlação entre desafios culturais com negativa performance econômica.

Gráfico 4: A correlação negativa com a performance econômica (coeficiente de correlação).



Fonte: Goran et al (2016, p. 3).

De acordo com Goran et al (2016), as respostas dos mesmos executivos globais entrevistados, expressam uma correlação negativa ao desempenho econômico em três pontos críticos para intervenção cultural digital: aversão ao risco, foco no cliente e silos organizacionais. Sendo eles o roteiro ideal para os executivos líderes que desejam implementar um processo de disruptura cultural em suas empresas.

Goran et al (2016) concluem que quando a aversão ao risco é predominante, o resultado pode ser o subinvestimento em oportunidades estratégicas e respostas lentas às mudanças rápidas das necessidades dos clientes e da dinâmica do mercado. Ao faltar uma compreensão unificada dos clientes, as empresas lutam para mobilizar os funcionários em torno de pontos de contato integrados, jornadas e experiências consistentes, enquanto muitas vezes não conseguem discernir onde melhor fazer suas apostas, pois o digital amplia a escolha do cliente e as ações que as empresas podem tomar em resposta. E quando os silos organizacionais caracterizam a organização, as respostas às necessidades dos clientes em rápida evolução costumam ser muito

estreitas, com sinais chave perdidos ou executados muito lentamente, simplesmente porque foram vistos pela parte errada da empresa.

Logo, os líderes precisam agir, quanto antes às mudanças irrevogáveis exigidas pela nova era digital. Assim, o conjunto de boas práticas necessárias para impulsionar a transformação em cada uma dessas barreiras serão apresentadas na próxima sessão do trabalho.

3.3 Boas práticas para a transformação da cultura organizacional

Contemplado as principais barreiras, Goran, LaBerge e Srinivasan também idealizaram conjuntos de boas práticas para uma eficiente intervenção cultural de acordo com cada cenário apresentado: riscos calculados, consumidor no centro e desarranjar silos organizacionais. Elas estão representadas respectivamente pelos quadros 4,5 e 6.

Quadro 4: Boas práticas - Riscos calculados.

Maior Apetite por Risco	Construir uma cultura onde as pessoas sintam-se confortáveis em tentar mesmo que termine em falhas, começa com o exemplo e atitude dos líderes seniores. Eles são os responsáveis por quebrar o status quo da tomada de decisão hierárquica, ter maior foco na otimização em vez de inovar e até de valorizar o aprendizado com o fracasso. Ajuda consideravelmente quando os executivos deixam claro por meio de ações que confiam na linha de frente para tomar decisões significativas, e também ao fornecer treinamentos ágeis para auxiliar o aprendizado e direcionar os seus funcionários mais autonomamente.
Realizar Apostas Ousadas	Ao mesmo tempo em que delegam maior responsabilidades para outros funcionários, cabe aos líderes seniores conduzir algumas ações ousadas e decisivas que permitem que o negócio

	gire rapidamente, às vezes em uma escala muito grande. Metas agressivas e realocação ágil de recursos são alguns dos movimentos esperados.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5: Boas práticas - Consumidor no centro.

Dados e ferramentas	Subjacente à uma nova estratégia de consumidor pautado no centro. Conectar os dados certos às decisões certas pode ajudar a construir um entendimento comum das necessidades do cliente em uma cultura organizacional, promovendo um ciclo virtuoso que reforça esta centralização. Neste novo cenário, é importante tanto a possibilidade através da tecnologia de oferecer novos produtos quanto até mesmo o desenvolvimento de algoritmos que ajudam a entender o perfil consumidor de cada cliente.
Unificação de forças	A centralização no cliente se estende muito além do marketing e do design de produto para se tornar um elemento cultural unificador que orienta todas as decisões essenciais em todas as áreas do negócio. Isso inclui operações e estratégia, devendo ser regularmente atualizada para adequar-se a um ambiente de rápida mudança de hoje. Culturas centradas no cliente antecipam padrões emergentes de comportamento e adaptam interações relevantes integrando dinamicamente dados estruturados, como dados demográficos e histórico de compras, com dados não estruturados, como mídia social e análise de voz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6: Boas práticas - Desarranjar silos organizacionais.

Estar sempre informado	<p>Os funcionários que não têm percepção do contexto mais amplo em que uma empresa compete, têm menor probabilidade de reconhecer a ameaça de interrupção ou oportunidade digital quando a veem e de saber quando o restante da organização deve ser alertado. Eles só podem interpretar o que encontram através da sua própria área estreita de esforço e de visão.</p> <p>Uma maneira de alcançar um melhor alinhamento na direção da empresa é alternar os executivos entre as funções isoladas e as unidades de negócios e por meio da transparência baseada em dados.</p>
Incutir Responsabilidades	<p>Existe uma tendência dos funcionários em acreditarem que um determinado problema ou questão é responsabilidade de outra pessoa, não deles próprios. As empresas podem se opor a isso institucionalizando mecanismos para ajudar a apoiar a colaboração multifuncional por meio de equipes implantadas de maneira flexível. Comece encontrando mecanismos, sejam digitais, estruturais ou de processo, que ajudem a construir um entendimento compartilhado das prioridades de negócios e por que elas são importantes. As mudanças acontecem rapidamente e em lugares imprevisíveis, e quanto mais contexto você fornecer aos seus funcionários, melhor eles serão capazes de tomar as decisões certas quando isso acontecer. Para conseguir isso, as organizações devem remover as barreiras que impedem as pessoas de colaborar e construir novos mecanismos para eliminar (ou eliminar completamente) a burocracia e a burocracia que muitos titulares construíram ao longo do tempo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se, portanto, os líderes seniores são a causa e também a solução dos problemas para uma correta transformação da cultura organizacional em prol de um viés mais moderno e digital. As empresas não serão capazes de atingir a velocidade e agilidade que esperam, a menos que seus líderes estabeleçam uma cultura organizacional que lhes permita ter um bom desempenho funções e unidades de negócios, aceitar riscos e focar nos clientes.

Todavia, é imprescindível o conhecimento de que qualquer tentativa de mudança cultural dentro das instituições é muito mais robusta e lenta do que o avanço tecnológico que as fomentou. E ainda quando se trata de grandes e tradicionais corporações, o desafio é ainda maior.

Por conseguinte, dedicamos a próxima e última seção deste capítulo à como as grandes e tradicionais empresas estão superando o desafio da mudança cultural para completa transformação digital utilizando de elementos de empresas já nascidas digitais.

3.4 A cultura digital em organizações tradicionais

Charan (2016) argumenta que todos os setores estão sendo impulsionados pela digitalização, e que suas ferramentas de tecnologia irão transformar a experiência do consumidor e criar mais valores para o negócio. Inclusive, os líderes que estão preferindo qualquer vantagem presente em detrimento do fenômeno de transformação digital, irão enfrentar sérios problemas no futuro.

O autor também defende que as novas tecnologias nas mãos de catalisadores certos, ao referir-se a grandes nomes disruptivos de liderança como Steve Jobs e Jeff Bezos, irão ampliar todas as escalas de negócio rapidamente. Resultado disso, segundo o consultor de negócios, seria a reconstituição ou até destruição de indústrias, a criação de novos espaços de mercado e a remodelagem de antigos ecossistemas industriais.

Contudo, em contrapartida a opinião mais radical de Charan, os cientistas Deborah L. Soule, George Westerman e Anand Eswaran (2019), trazem que enquanto a transformação digital para organizações tradicionais é essencial, o processo de digitalização não significa abster ou descartar tudo que as trouxe até a relevância atual.

Embora as empresas tradicionais admirem e queiram aprender com as empresas já digitalizadas de nascença, alguns aspectos são motivos de preocupação, como relacionamentos intransigentes com funcionários e clientes. Logo, as empresas tradicionais vêm tentando adotar aspectos da era digital sem se expor aos elementos menos admiráveis das startups.

Como já sabemos baseada em toda a discussão deste trabalho, a transformação cultural é o principal desafio para a eficácia da transformação digital. Os pesquisadores do MIT, através de entrevistas com executivos e funcionários de empresas digitais e em transição para o mundo digital, estruturaram as diretrizes necessárias para auxiliar as organizações tradicionais de qualquer indústria neste processo.

Soule et al (2019) indicam que o processo de transição cultural começa com o entendimento de quatro valores críticos para a cultura digital: impacto, velocidade, abertura e autonomia. Eles estão representados no Quadro 7.

Quadro 7: Os quatro valores da cultura digital.

Impacto	Mudar o mundo radicalmente através de constante inovação.
Velocidade	Mover-se com mais agilidade e performar ao invés de aguardar até que se tenha todas as respostas.
Abertura	Engajar-se amplamente com diversas fontes de informações e com diferentes percepções de mundo. Compartilhar conselhos e informações abertamente ao invés de restringir o conhecimento para si próprio.

Autonomia	Permitir que as pessoas, com alto grau de discrição, façam o que é preciso ser feito ao invés de depender de um sinal da coordenação e de políticas formalmente estruturadas e burocráticas.
-----------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende-se então, que as empresas que focam suas ações nestes conjuntos de valores aproximam-se de tornar-se mais ágeis, inovadoras e de crescerem mais rapidamente.

“Ao reconhecer a imensa escalabilidade das soluções digitais, os líderes digitais geralmente se concentram em criar impacto, presumindo que o lucro virá em seguida. Na melhor das hipóteses, essas empresas revolucionam a forma como as pessoas e as organizações interagem, reinventam os setores e quebram o poder de guardiões entrincheirados. Os outros três valores apóiam essa missão. A velocidade ajuda as empresas a se manterem à frente dos concorrentes e com os desejos dos clientes que mudam rapidamente. A abertura incentiva os funcionários a desafiar o status quo e a trabalhar com qualquer pessoa que possa ajudá-los a atingir seus objetivos rapidamente. A autonomia dá às pessoas a liberdade de fazer o que é certo para a empresa e seus clientes, sem esperar pela aprovação formal a cada passo. Juntos, esses valores podem promover uma força de trabalho engajada e capacitada, onde os funcionários sentem a responsabilidade pessoal de mudar constantemente a empresa - e muitas vezes o mundo.” (Soule et al, 2019, p.7).

A execução repentina de um conjunto de valores determina as práticas predominantes em cada tipo de organização, digital ou tradicional. A Figura 2 ilustra o conjunto de práticas comuns para as duas culturas organizacionais, suas correspondências e unicidades.

Figura 2: Práticas de culturas digitais e tradicionais.

DIGITAL PRACTICES				TRADITIONAL PRACTICES			
Rapidly experimenting Constantly and systematically experimenting, learning from the results, and quickly applying new insight	Self-organizing Collaborating fluidly across functional, geographic, hierarchical, and organizational boundaries to get things done	Driving decisions with data Collecting and using accurate data to make decisions and solve problems	Obsessing over customers Maintaining continual focus on meeting the stated and unstated needs of current and potential customers	Focusing on results Continually striving for measurable results instead of just processes and promises	Acting with integrity Being honest, behaving ethically, and striving for positive outcomes for all stakeholders	Seeking stability Aiming for reliability and predictability in stakeholder interactions, operations, and employee work life	Strictly conforming to rules Seeking to avoid problems and maintain reliability through rules orientation

Fonte: Soule et al (2019, p. 8).

Nota-se que as práticas comuns a culturas mais digitais e tradicionais têm grande correspondência quando se referem a uma certa obsessão com o consumidor e foco em resultados, diferindo apenas na forma com que escolheram atuar para a resolução de seus problemas.

Empresas mais digitalizadas empenham-se para cultivar uma cultura em que a experimentação agilizada é estimulada, em detrimento a qualquer possibilidade de falha, através de um poder de auto-organização mais fluido e de decisões tomadas por ênfase na análise de dados. Enquanto isso, organizações tradicionais visam minimizar os problemas por meio de regras rígidas, garantindo a integridade e estabilidade para todas as partes envolvidas na organização.

Para Soule et al (2019) incorporar as melhores práticas da cultura digital para uma tradicional não significa sacrificar integridade, estabilidade, moral do funcionário ou todo o legado de uma companhia. As organizações tradicionais devem se moldar aos novos valores enquanto preservam suas principais características. E o mesmo é válido para as empresas digitais.

“A Amazon³, por exemplo, foi vista historicamente como cultivando um ambiente de trabalho de alta pressão e

³ <<https://qz.com/768937/amazon-known-for-its-soul-crushing-work-culture-is-testing-a-30-hour-workweek/>> Acesso em: 11 nov. 2020.

argumentativo, acreditando que apenas os mais aptos deveriam sobreviver no longo prazo. Mas essa abordagem, que levou a uma imprensa fraca e alta rotatividade entre certos grupos, está começando a mudar: experimentando mais flexibilidade de cronograma e apoio explícito para mais equilíbrio de gênero, a empresa agora está começando a definir um tom menos implacável e mais inclusivo. O Google⁴ também percebeu que mais estabilidade para os funcionários pode beneficiar a estabilidade da empresa; depois que análises internas mostraram que as novas mães estavam saindo com taxas mais altas do que outros funcionários, ele impulsionou as políticas de licença familiar, reduziu as demandas por plantão e alcançou uma redução de 50% no atrito entre esses funcionários." (Soule et al, 2019, p.9).

Observamos então, que o principal desafio para as grandes e tradicionais corporações estão em como promover a inovação sem abrir mão de todo legado de integridade e estabilidade já consolidados. Na pesquisa desenvolvida para o MIT, baseada na experiência relatada por mais de 500 empresas digitais e tradicionais, o grupo de cientistas argumenta que a busca por inovação digital não ameaça a integridade ou estabilidade das organizações, e que na verdade, as empresas tradicionais deveriam criar uma nova cultura digital englobando as melhores práticas de cada mundo para seu negócio.

Por fim, Soule et al (2019) destacam um conjunto de boas práticas para auxiliar as empresas tradicionais que almejam a transformação digital. Cada um dos princípios é dividido em três diferentes blocos:

a) Construção de práticas digitais:

- i) Encorajar funcionários a conduzir experimentos rápidos e mais frequentes.
- ii) Insistir que os experimentos sejam bem estruturados, com grupos de controle, procedimentos claros com a comparação entre medidas passadas e futuras.
- iii) Encorajar o fracasso rápido e o compartilhamento de aprendizados.

⁴ <<https://www.wsj.com/articles/susan-wojcicki-paid-maternity-leave-is-good-for-business-1418773756>>
Acesso em: 11 nov. 2020.

- iv) Dar autonomia para criar e participar de diferentes times, incluindo parceiros de fora.
 - v) Substituir a intuição pela testagem intencional.
- b) Preservação de práticas tradicionais:
- i) Criar diretrizes que possibilitem a velocidade e autonomia sem sacrificar a integridade.
 - ii) Desenvolver processos para identificar rapidamente os espaços onde as diretrizes não estão sendo seguidas.
 - iii) Criar maneiras fáceis para sugerir mudanças nas diretrizes.
 - iv) Ajude os funcionários a manter suas habilidades atualizadas por meio de treinamento e atribuições de expansão.
- c) Reorientação de todas as práticas:
- i) Mude de atender às necessidades declaradas do cliente para inovar para encantar o cliente.
 - ii) Pense de forma ampla sobre quem são ou poderiam ser seus clientes.
 - iii) Concentre-se nos resultados continuamente, não apenas nas análises de desempenho anuais ou trimestrais.
 - iv) Certifique-se de que todos entendam as metas de desempenho.
 - v) Seja transparente sobre o desempenho em todos os níveis, compartilhando informações da forma mais ampla possível.
 - vi) Em vez de exigir análises formais de conformidade para cada ação, conceda às pessoas autonomia para agir rapidamente dentro de diretrizes claras.
 - vii) Ajuste processos e ferramentas para tornar mais fácil agir com as diretrizes do que sem.
 - viii) Incentive a responsabilidade em todos os níveis.
 - ix) Desencoraje ativa e visivelmente as pessoas que usam regras para impedir as ações necessárias.

Transcender a todo esse processo de ruptura discutido ao longo dos deste trabalho não é fácil para nenhum tipo de organização em qualquer circunstância global. A última década trouxe uma esperança muito grande em relação a transformação digital nas companhias em um futuro próximo e muito imaginava-se na influência para com a sociedade. Todavia, o início da década (2020) foi marcado por um dos maiores acontecimentos da história: a pandemia do Covid-19.

Os próximos tópicos serão dedicados a estudar alguns dos impactos da pandemia no processo de transformação digital.

4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PANDEMIA DO COVID-19

4.1 Breve Contextualização da Pandemia

Em palestra para o TED Talks em 2015⁵, Bill Gates afirmou: “Nós não estamos prontos para a próxima epidemia”. Gates referia-se em seu discurso à epidemia do Ebola, que até então havia sido responsável por mais de 10 mil mortes no Leste Africano. E quando perguntado o que deveríamos fazer para impedir a próxima epidemia de acontecer, Gates então, disse que o mundo precisa investir em melhores sistemas de saúde, aumentar a colaboração internacional, manter uma equipe médica treinada de reserva e investir na pesquisa de vacinas.

“O que aprendi é muito preocupante. Por mais terrível que tenha sido essa epidemia, a próxima poderia ser muito pior. O mundo simplesmente não está preparado para lidar com uma doença - uma gripe especialmente virulenta, por exemplo - que infecta um grande número de pessoas muito rapidamente. De todas as coisas que podem matar 10 milhões de pessoas ou mais, a mais provável é uma epidemia.

Mas acredito que podemos evitar essa catástrofe construindo um sistema global de alerta e resposta a epidemias. Isso aplicaria o tipo de planejamento que existe na defesa nacional - sistemas para recrutar, treinar e equipar profissionais de saúde; investimentos em novas ferramentas; etc. - ao esforço para prevenir e conter surtos.” (Bill Gates, 2015).

Assim como o mundo não deu ouvidos a Bill Gates em 2015, qualquer um que tivesse previsto que em 2020 o mundo seria assolado por uma terrível pandemia também seria zombado. Pelos recentes anos de prosperidade trazidos pelo mercado, ninguém imaginaria que o início da década traria números recordes de desemprego, milhões de empresas indo à falência, e que até seria capaz de adiar uma Olimpíadas.

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwl> Acesso em: 12 nov. 2020

E o pior, segundo levantamentos do Worldometers⁶, ninguém jamais imaginaria que teríamos mais de 50 milhões de infectados e mais de um milhão de mortos em todo o mundo. E na data deste trabalho, ainda não enxergarmos um fim para esse trágico período na história humana.

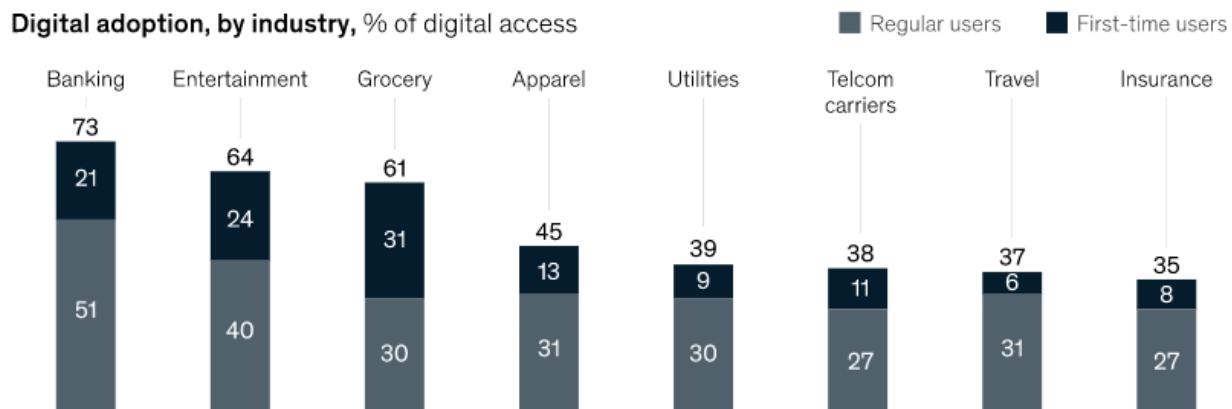
Literalmente da noite para o dia, o mundo que conhecíamos mudou. A pandemia retirou nosso principal e fundamental direito: a liberdade. Cidades foram fechadas às pressas, pessoas foram impedidas de habitarem o mesmo espaço e o mundo foi obrigado a aprender um novo termo, independentemente de qualquer barreira linguística, chamado *lockdown*.

4.2 A Pandemia nos Negócios

Para o mundo dos negócios não foi diferente. Enquanto o *home office* foi oficializado pelas grandes e médias corporações, a pandemia evidenciou um aumento dramático no uso de tecnologias digitais. A Figura 3 ilustra a adoção de tecnologias digitais em diversos segmentos de mercado nos Estados Unidos.

⁶ <<https://www.worldometers.info/coronavirus/>> Acesso em: 14 nov.20

Figura 3: A adoção digital em diversos segmentos de mercado nos EUA.

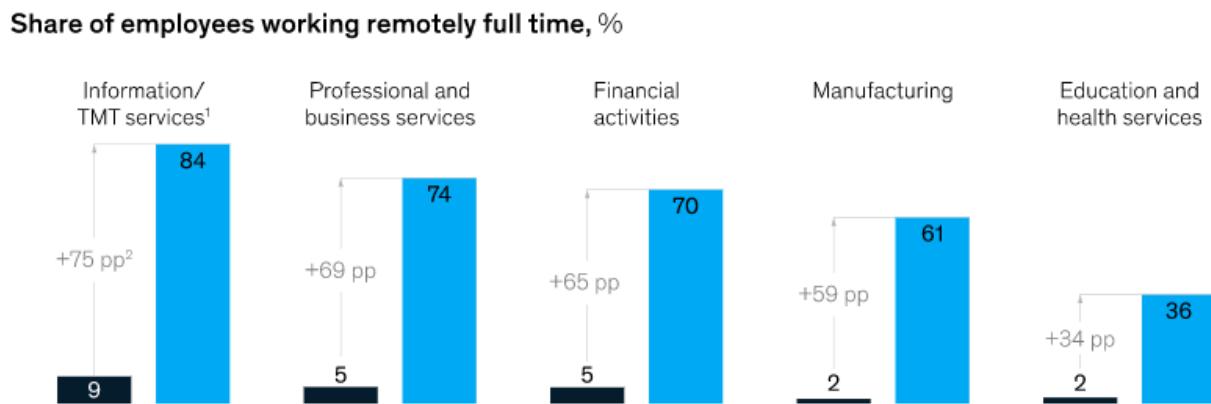


Fonte: Baig et al (2020, p. 3).

Segundo Baig et al (2020) o aumento drástico no uso de tecnologias digitais deve-se a tentativa de reduzir as interações *face-to-face* e proteger o bem-estar e saúde dos clientes e funcionários. Tecnologias estas voltadas ao consumidor, como serviços de entrega, aplicativos de e-commerce e de videoconferência, e que demonstram cada vez mais que não são apenas soluções temporárias, mas que vieram para ficar na nossa sociedade.

A pandemia atingiu em cheio as organizações, obrigando-as a responder com vigorosidade e rapidez jamais antes presenciadas. Não houve tempo para programas pilotos, aquela ideia de que todo processo deve ser lento e constante simplesmente não funcionou durante a pandemia. Exemplo disso, foi a adoção em massa do trabalho remoto pelas organizações em escalas extraordinárias, como ilustra a Figura 4.

Figura 4: Aumento na porcentagem de funcionários trabalhando remotamente durante a pandemia.



Fonte: Baig et al (2020, p. 3).

O expressivo aumento na fatia de funcionários trabalhando de casa talvez seja a maior evidência do processo disruptivo causado pela pandemia do Covid-19, em que as empresas aceleraram de vez seus esforços para a transformação digital. Entretanto, apesar de repentina transformação, a pandemia expôs aquelas empresas que não deram devida importância à transformação digital antes da pandemia, assim foram estas as que mais sofreram na adaptação ao mundo remoto digital.

4.3 A Pandemia e a Transformação Digital

Um grupo de cientistas, Copulski et al (2020), em um recente estudo para o instituto McKinsey, alertaram para um maior desafio aos executivos que estão tentando liderar suas organizações por meio de jornadas de transformação digital e as devidas estratégias das empresas durante e possivelmente após a pandemia.

Assim, conforme algumas regiões começam a reabrir seus negócios, segundo Baig et al (2020), as empresas estão considerando retomar à sua velocidade total em um ambiente instável, mas que, caso preciso, os *lockdowns* seriam mais fáceis e melhores estruturados. Para isto, os líderes precisarão considerar três mudanças estruturais descritas no Quadro 8.

Quadro 8: Mudanças estruturais para a retomada em velocidade total.

Comportamento do Consumidor	Os comportamentos dos clientes e as interações preferidas mudaram significativamente e, embora continuem a mudar, o aumento no uso de serviços digitais veio para ficar. As empresas precisarão garantir que seus canais digitais sejam iguais ou melhores do que os de seus concorrentes para ter sucesso neste novo ambiente.
Recuperação da Demanda	À medida que a economia mundial recuou, a recuperação da demanda será imprevisível e desigual em termos geográficos, de setores, categorias de produtos e segmentos de clientes. Provavelmente, teremos um lento regresso à níveis anteriores à pandemia. As empresas enfrentam a dolorosa necessidade de dimensionar corretamente a base de custos e o capital de suas operações, cadeias de suprimentos e organizações em geral e de fazer a transição de seus custos fixos para custos variáveis de forma agressiva sempre que possível. Sem embasamento histórico, novos dados e modelos analíticos totalmente reconstruídos serão essenciais para orientar as decisões operacionais.
Modelo Remoto de Trabalho	Muitas organizações mudaram para modelos de trabalho remoto quase da noite para o dia. A configuração remota inicial permite que as empresas mobilizem experiência global instantaneamente, organizem uma revisão de projeto com 20 ou 200 pessoas imediatamente e respondam às consultas dos clientes mais rapidamente, fornecendo tudo, desde informações de produtos a vendas e suporte pós-vendas digitalmente. Na verdade, formas remotas de trabalho têm, pelo menos em parte, conduzido a

	execução mais rápida que todos nós estamos experimentando em nossas organizações. E essa mudança radical na adoção remota é agora indiscutivelmente substancial o suficiente para reconsiderar os modelos de negócios atuais.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além de considerar os três cenários apontados acima, os líderes que objetivam uma rápida recuperação de mercado devem redefinir suas agendas digitais para atender às novas necessidades dos clientes, fortalecer seus sistemas de suporte a decisões e ajustar seus modelos organizacionais e em implantar nova tecnologia para operar na velocidade efetiva mais alta, apontam os autores do estudo.

Ainda segundo Baig et al (2020), a migração do cliente para o digital foi acompanhada já de um processo de reformulação dentro das empresas, cujas iniciativas de análises através de inteligência artificial e entregas da equipe de TI jamais foram tão ágeis. Mas que ainda, representam apenas a primeira fase das mudanças que serão necessárias.

Para auxiliar as empresas na continuidade do processo de transformação digital diante de um cenário tão instável, os autores estabeleceram uma agenda digital que foca em quatro blocos de esforços.

"Estabelecemos uma agenda que se concentra em quatro esforços: reorientar e acelerar os investimentos digitais em resposta às necessidades do cliente em evolução, usando novos dados e IA para melhorar as operações de negócios, modernizando seletivamente os recursos de tecnologia para aumentar a velocidade de desenvolvimento e aumentando a agilidade organizacional para oferecer mais rapidamente." Baig et al (2020, p. 4).

Ao focar em uma agenda fomentada pelo conjunto de esforços analisados por Baig e seu time, as empresas garantem a implementação de capacidores para a aceleração da recuperação através da digitalização. Contudo, é necessário salientar que

o conjunto de ações pró transformação se diferenciam de acordo com a estratégia, e consequentemente, como a pandemia às impacta.

4.3.1 Tipos de Disrupção Trazidos Pela Pandemia

Os autores Copulski et al (2020), em seu estudo, trazem à tona os conceitos de disrupção aguda e disrupção crônica em relação às respostas das empresas à diferentes cenários, em analogia a como os médicos respondem às condições de quadro clínico de seus pacientes. A primeira, trata de intervenções rápidas e dramáticas destinadas a estabilizar e diminuir a gravidade imediata da condição. Já a crônica, exige tratamento prolongado por longos períodos de tempo.

Os autores associam o momento atual da pandemia do Covid-19 como um processo de disrupção aguda para a transformação digital como resposta a uma necessidade temporária. Porém, enfatiza que nada garante que novas pandemias não irão ocorrer, ou que ainda, caso não combatida corretamente, a pandemia pode transformar-se em um quadro crônico.

Então, as empresas desenvolvem abordagens de transformação digital diferentes em resposta a um cenário de disrupção aguda ou crônica. Para melhor entendimento das respostas das empresas, as semelhanças e diferenças entre as duas abordagens estão representadas, respectivamente, pelos quadros 9 e 10.

Quadro 9: Semelhanças entre abordagens da transformação digital à disrupção aguda e crônica.

Multifuncionalidade e Agilidade	Em termos de digitalização, as empresas mais maduras são mais propensas a relatar que estão organizadas em torno de equipes multifuncionais, enquanto essas empresas são menos propensas a relatar que os processos e estruturas de gerenciamento irão interferir em seus recursos digitais. E também, que empresas digitais maduras tendem a dar a estas equipes maior autonomia de
---------------------------------	--

	decisão, aumentando a velocidade e agilidade.
Aprendizado Contínuo	Muitas empresas estão incorporando webinars e outras maneiras de educar os funcionários como treinamento. Os funcionários estão se voltando para plataformas virtuais em busca de aprender como gerenciar e desenvolver novas habilidades neste novo ambiente, como ciência de dados e codificação. Além disso, ao serem colocados em novos desafios e circunstâncias, muitos funcionários estão aprendendo no trabalho. E conforme as organizações são forçadas a reinventar partes de seus negócios, algumas delas estão aprendendo por meio da experimentação e da criação de novos depósitos de conhecimento.
Missão, Valores e Visão	Entre a capacidade da liderança de comunicar claramente uma visão estratégica para a empresa, existe também uma forte associação com sua maturidade digital. Ter e comunicar claramente uma forte visão estratégica para a empresa em meio a interrupções agudas e crônicas ajuda os funcionários a saberem como reagir quando a interrupção digital muda o ambiente. Um forte senso de propósito também pode ajudar a motivar os funcionários em momentos de interrupção.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 10: Diferenças entre abordagens da transformação digital à disruptão aguda e crônica.

A Lacuna do Saber-Fazer	Embora quase todos saibam que seu setor sofrerá um processo de disruptão por tecnologia digitais, poucos sentem que a empresa está fazendo o suficiente em resposta. Esse é um dos desafios das condições crônicas, especialmente se forem assintomáticas no curto prazo. É possível simplesmente ignorá-lo e continuar com os
-------------------------	--

	negócios normalmente, adiando as mudanças mais difíceis e perturbadoras para o futuro. As interrupções agudas, no entanto, são muito mais difíceis de ignorar. Como vários governos ordenaram todos a ficar em casa, as empresas têm pouca escolha a não ser descobrir como trabalhar remotamente.
Experimentação	A disposição para experimentação é a maior barreira que as empresas relatam para responder à ruptura digital crônica. A interrupção aguda provocada pelo COVID-19, no entanto, parece ter reduzido muito a resistência para experimentação e correr riscos. A adaptabilidade atua como um indicador de saúde organizacional, especialmente durante mudanças rápidas, podendo ajudar a apoiar um ambiente de trabalho bem-sucedido. A interrupção aguda também deu maior liberdade aos inovadores dentro das empresas.
Liderar em Meio à Incerteza	Com relação à disruptão digital, os autores defendem o conceito de planejamento estratégico a longo prazo, sugerindo que os gestores planejem uma série de futuros possíveis. Esse planejamento de cenário é inestimável para ajudar qualquer organização a se adaptar a um ambiente incerto e em constante mudança. Embora a empresa nunca tenha se planejado para esse exato cenário de pandemia global, os exercícios que ela realizou puderam ser facilmente adaptados para acomodar os novos desafios. Na verdade, muitas vezes é mais fácil adaptar planos existentes a uma situação diferente do que desenvolver novos planos do zero.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Apesar das semelhanças em como as empresas respondem a tais processos

disruptivos através da transformação digital, é importante ressaltar que, em grande parte, as diferenças apontadas são frutos de uma barreira de maturidade digital, limitando o poder de disruptão trazido pela pandemia. Para Copulski et al (2020), se existe algum motivo para celebração para a crise atual, foi que a pandemia foi a faísca responsável para o início das transformações digitais que já eram esperadas em muitas empresas ao longo da década.

Sobre a adaptação das empresas ao cenário do Covid-19, os autores traçam dois diferentes paralelos entre as organizações. O primeiro, são empresas que estão utilizando do período atual para planejar estrategicamente seu posicionamento em uma nova realidade com os impactos permanentes da pandemia, e em contrapartida, empresas que estão à espera que o mundo volte a ser o que era. Felizmente, os autores estão esperançosos em relação ao futuro.

"Esperamos que as empresas que saem mais fortes da crise sejam aquelas que inovam por meio dela, usando a crise atual como uma oportunidade para transformar digitalmente sua empresa. Felizmente, parece haver mais líderes na primeira categoria do que na última. Aproximadamente 75% dos CEOs indicam que a crise criou oportunidades significativas para suas empresas. Ao fazer isso, é importante que as empresas reflitam criticamente sobre o que é melhor e o que não é no ambiente de trabalho, mantendo o primeiro e abandonando o segundo quando um retorno à normalidade é possível. A crise COVID-19 e outras disruptões agudas podem servir como uma oportunidade para as organizações fazerem algumas mudanças fundamentais e implementar estruturas e práticas que lhes permitirão prosperar." Copulski et at (2020, p.9).

Traçados os diferentes cenários de disruptão e suas respectivas abordagens, espera-se que as empresas utilizem do conteúdo abordado até aqui, dando a devida importância ao processo de transformação digital, para que então, a expectativa positiva dos cientistas possa tornar-se realidade. Agora, em plano presente, é necessário analisar os impactos já conhecidos trazidos pela pandemia do Covid-19 para o processo de transformação digital.

4.4 Impactos da Pandemia na Transformação Digital

Ao longo deste trabalho estudamos o processo de transformação digital nas empresas, bem como seus desafios, para a adaptação a um futuro de era digital. Como sabemos, a transformação digital não se trata apenas da implementação de novas tecnologias nas organizações, mas sim um processo disruptivo grande em relação a cultura organizacional. E isto leva tempo, os roteiros de transformação digital foram planejados para acontecer por anos.

Porém, em nenhum desses roteiros havia a menção a uma pandemia que assolaria o mundo por longos meses, fazendo com que o planejamento de anos para a modernização fosse compactado a semanas.

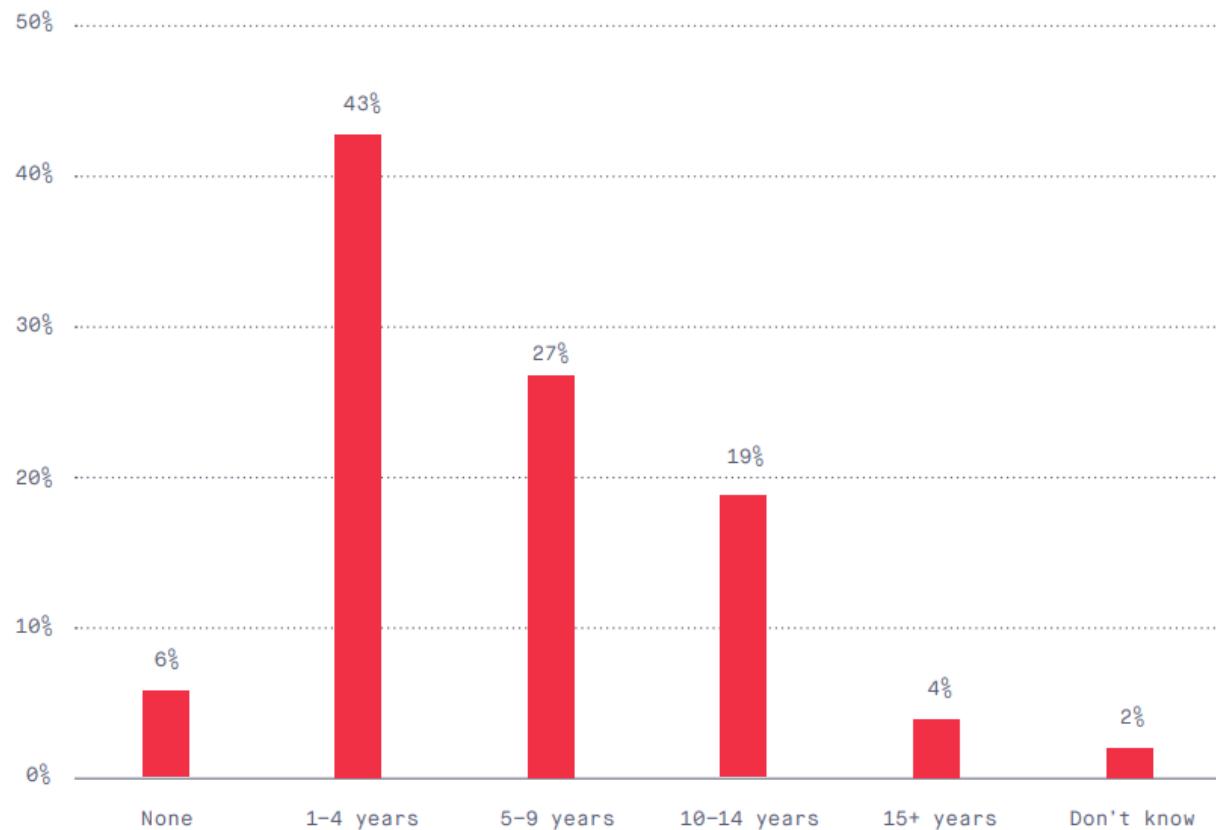
Assim, para entender melhor os efeitos da pandemia do Covid-19 nas empresas, será utilizado o estudo realizado pela Twilio, uma plataforma líder em comunicações em nuvem, que entrevistou mais de 2500 diretores ou acima por todo o globo, diretamente responsáveis pelas tomadas de decisões de suas organizações. A pesquisa foi realizada em julho de 2020.

Os resultados da pesquisa foram sintetizados em seis blocos de análise, e assim serão respeitados para total coerência dentro desse trabalho.

4.4.1 Covid-19 Como Acelerador Digital da Década

Segundo a pesquisa da empresa de Telecom, a pandemia do Covid-19 está sendo o acelerador digital da década. Dentre os líderes entrevistados, 97% reportou que a pandemia de fato impulsionou a transformação digital em suas empresas. O gráfico 5 ilustra em quantos anos os líderes acreditam que a pandemia acelerou suas agendas para a comunicação digital.

Gráfico 5: Quantidade (em anos) da aceleração das agendas de transformação digital pela pandemia do Covid-19.



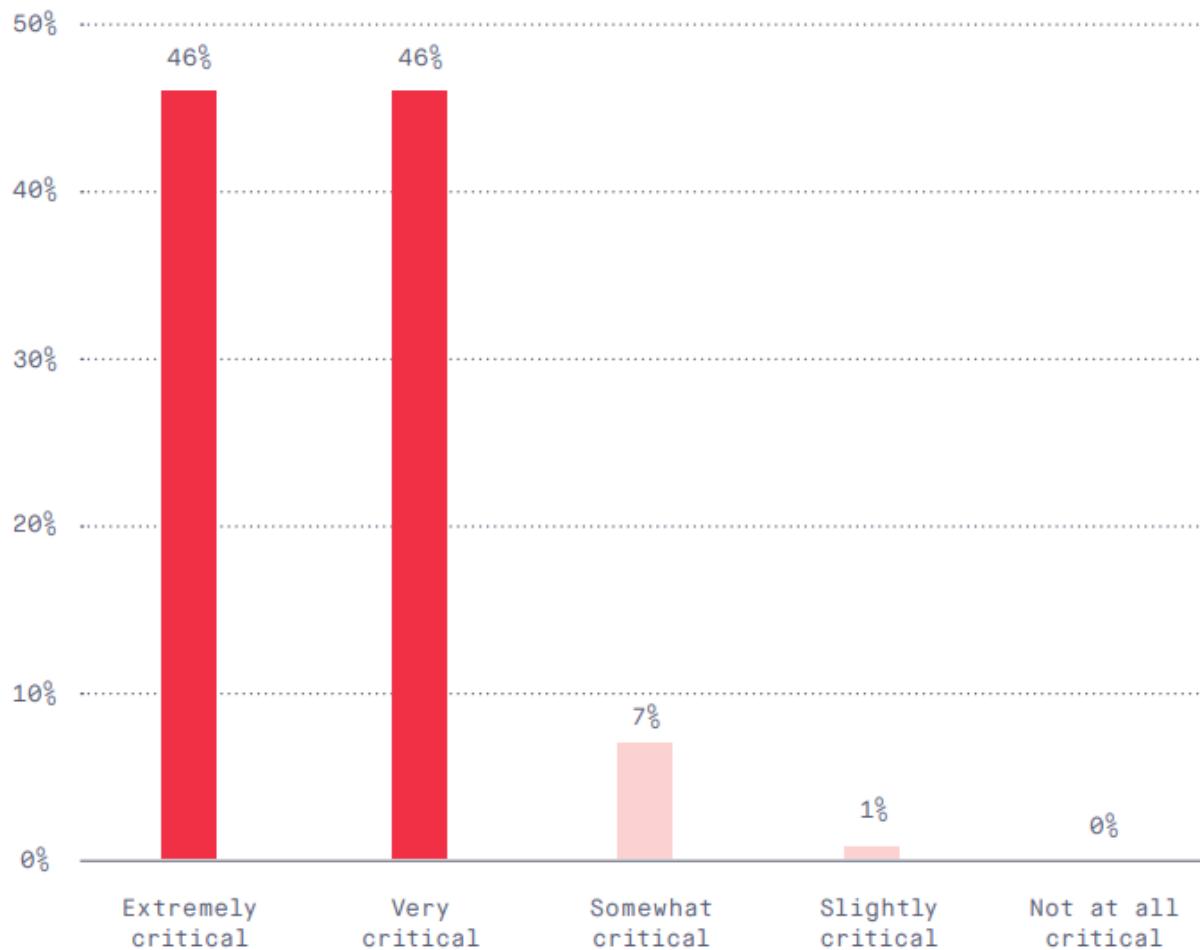
Fonte: Twilio (2020, p.7).

Nota-se então, com os resultados da pesquisa, que o Covid-19 acelerou a estratégia de comunicação digital das empresas em uma média global de 6 anos, e que para 94% dos entrevistados a pandemia de fato acelerou suas agendas digitais.

4.4.2 Comunicações Digitais

Como um dos impactos trazidos pela pandemia, quase todas as empresas globais estão buscando novas maneiras de conectar-se com seus clientes digitalmente. O Gráfico 6 ilustra a resposta dos líderes a respeito de quão importante a transformação digital é importante para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia.

Gráfico 6: Importância das comunicações para enfrentar os desafios da pandemia.



Fonte: Twilio (2020, p.11).

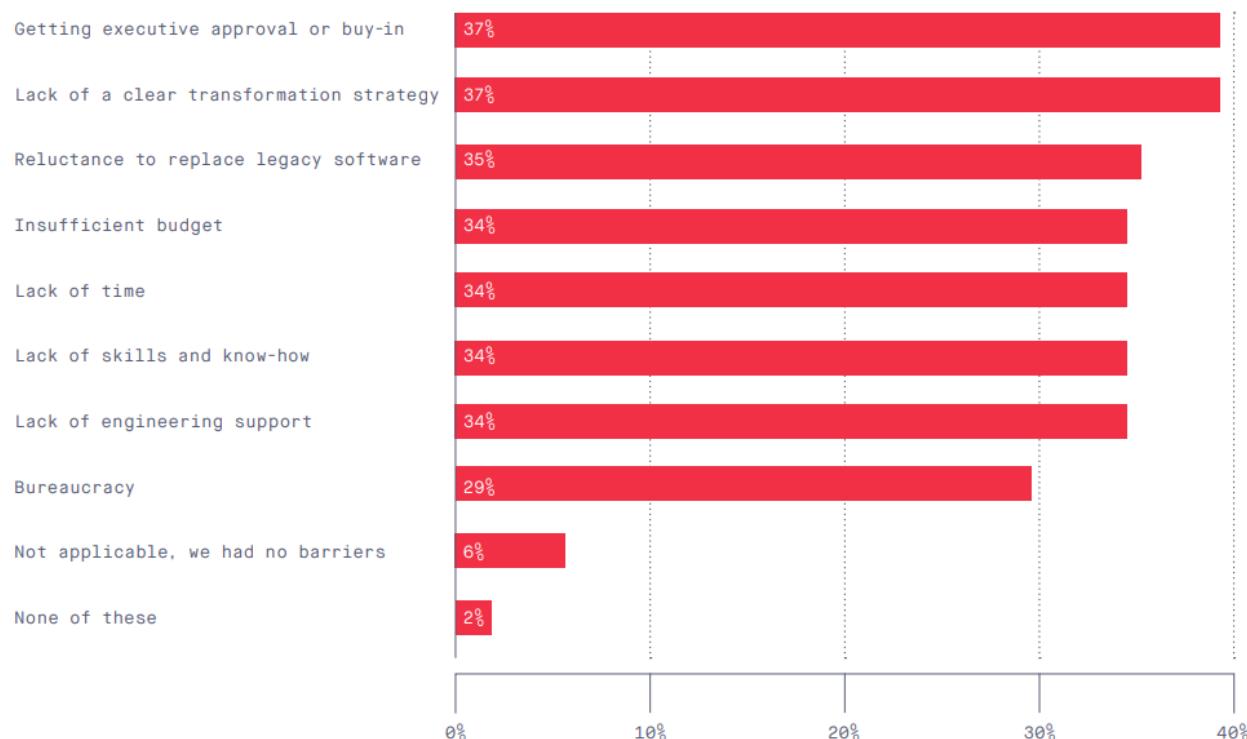
Como resposta, observa-se que 92% dos entrevistados consideram extremamente crítico ou muito crítico o processo de transformação digital da comunicação frente aos desafios da pandemia. Ainda no estudo, os mesmos 92% responderam que a ativação das comunicações digitais foi crítica ou muito importante durante a resposta inicial ao Covid-19.

Ainda, em relação ao futuro do trabalho, as novas tecnologias abriram espaço e enraizaram o *home office* como algo que deve-se tornar permanente nas organizações. Quase 99% das empresas consultadas concordam que as tecnologias digitais abriram um futuro de trabalho remoto contínuo.

4.4.3 Ruptura dos Inibidores de Inovação

Estudado previamente neste trabalho, as barreiras para transformação digital são importantes marcos de ruptura dentro das organizações. O Gráfico 7 mostra quais barreiras à transformação digital foram rompidas dentro das organizações, de acordo com as respostas dos diretores.

Gráfico 7: Barreiras rompidas nas organizações pela pandemia do Covid-19.



Fonte: Twilio (2020, p.13).

Os resultados trazidos pela pesquisa são surpreendentes. As principais barreiras vencidas foram, em ordem decrescente: obter aprovação dos executivos; falta de estratégia clara; relutância em substituir os softwares consolidados; orçamento insuficiente e a falta de tempo. Além disso, os executivos afirmam que o Covid-19 estimulou um aumento no orçamento das empresas para a transformação digital, sendo que 79% respondeu que o aumento do orçamento foi drástico ou que aumentou.

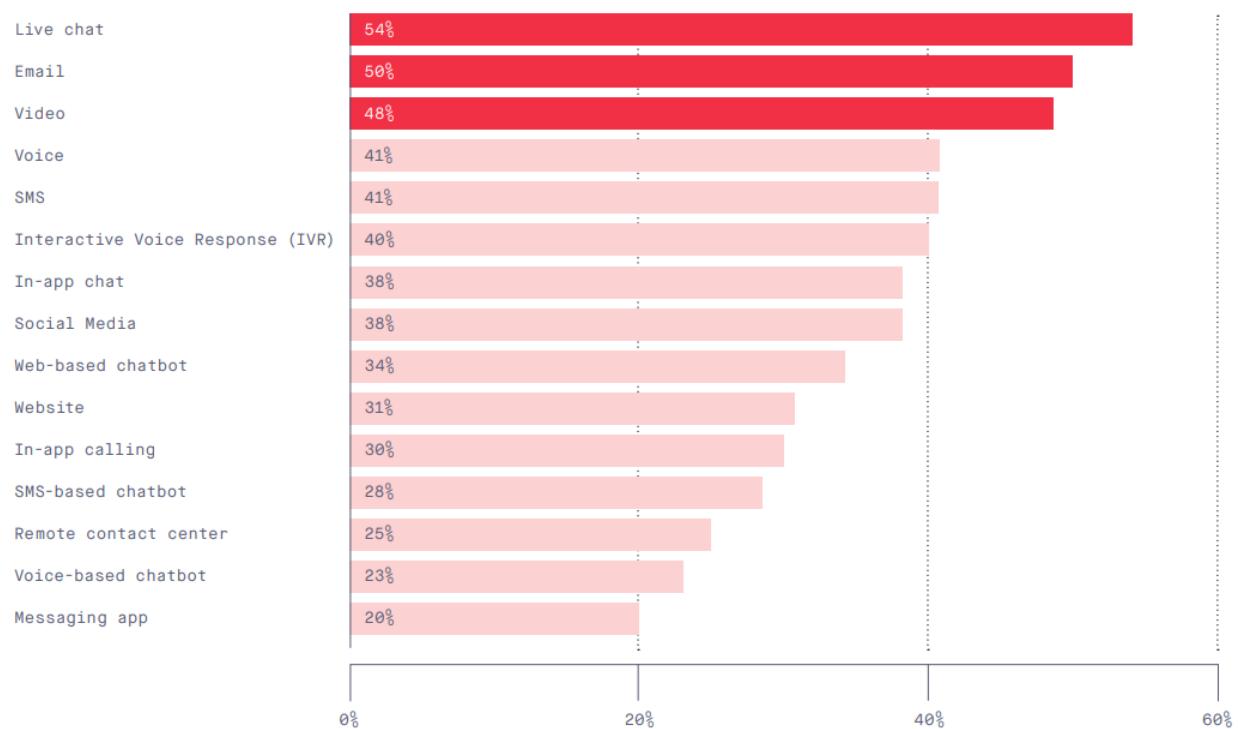
4.4.4 Comunicação *Omnichannel*

De acordo com o portal Scriptura Engage⁷, a comunicação *omnichannel* é uma abordagem multicanal para as comunicações com o consumidor, oferecendo uma experiência integrada em todos os canais. Assim, as empresas que adotam essa estratégia, levam em consideração todas as plataformas e dispositivos que seus clientes individuais utilizam para traduzir esses insights em uma experiência integrada com foco no consumidor.

A pesquisa da Twilio (2020) aponta que a maioria das empresas estão buscando por novas maneiras de engajar seus consumidores e *stakeholders* como resultado da pandemia. Assim, ao serem indagados, 54% dos entrevistados responderam que aumentaram o foco nas comunicações digitais *omnichannel* durante este ano. Com isto, muitas organizações passaram a utilizar novas estratégias de comunicações, como ilustra o Gráfico 8.

⁷<<https://www.scripturaengage.com/blog/what-is-omnichannel-communication/#:~:text=Omnichannel%20communication%20is%20a%20multichannel,throughout%20each%20and%20every%20channel>.> Acesso em 15 nov. 2020.

Gráfico 8: Canais de comunicação digital mais adotados pelas organizações durante a pandemia.



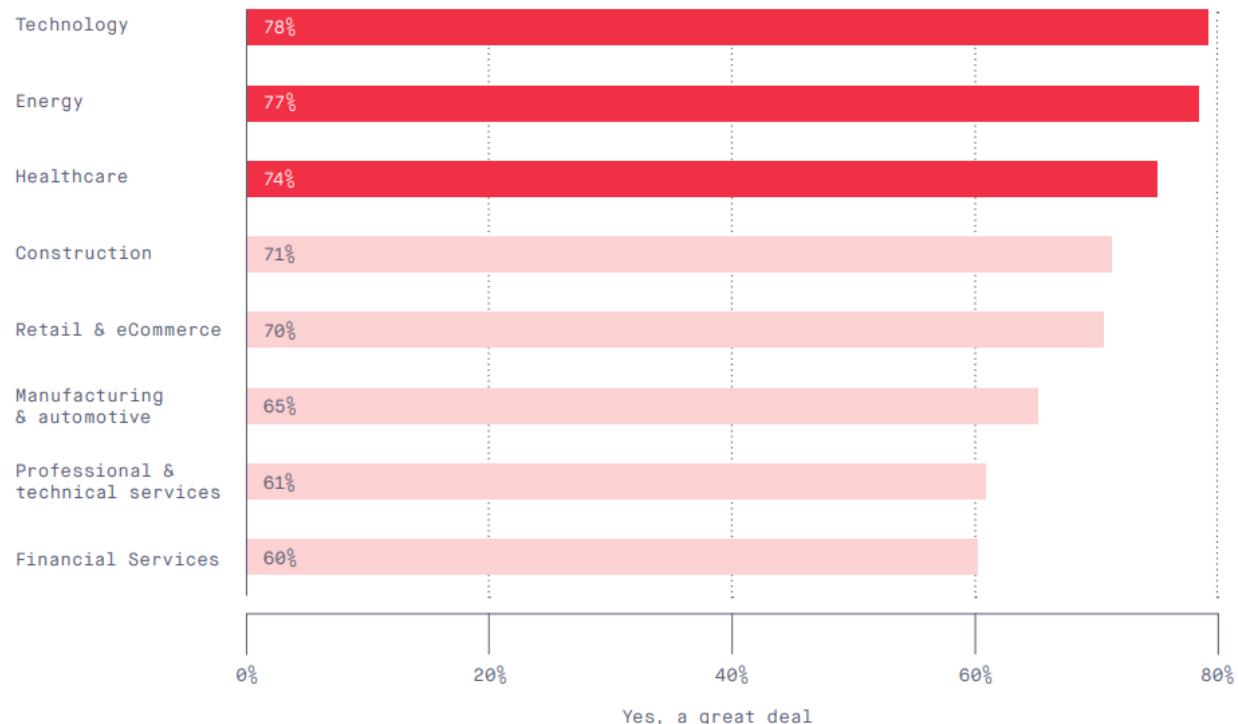
Fonte: Twilio (2020, p.13).

Nota-se então, que os canais de comunicação que tiveram seu uso drasticamente aumentado foram os de Live Chat, Email e Videoconferência. Segundo a pesquisa, em média, as companhias aumentaram drasticamente o uso de 5,4 canais de comunicação digital em resposta à pandemia do Covid-19.

4.4.5 Impacto em Diferentes Segmentos de Indústria

Como de se esperar, a pandemia do Covid-19 atinge diferentemente aos tipos de segmentos das indústrias. Assim, o Gráfico 9 ilustra quais segmentos de indústria foram mais impulsionados pela pandemia como acelerador da transformação digital.

Gráfico 9: Aceleração da transformação digital pela pandemia em cada segmento da indústria.



Fonte: Twilio (2020, p.23).

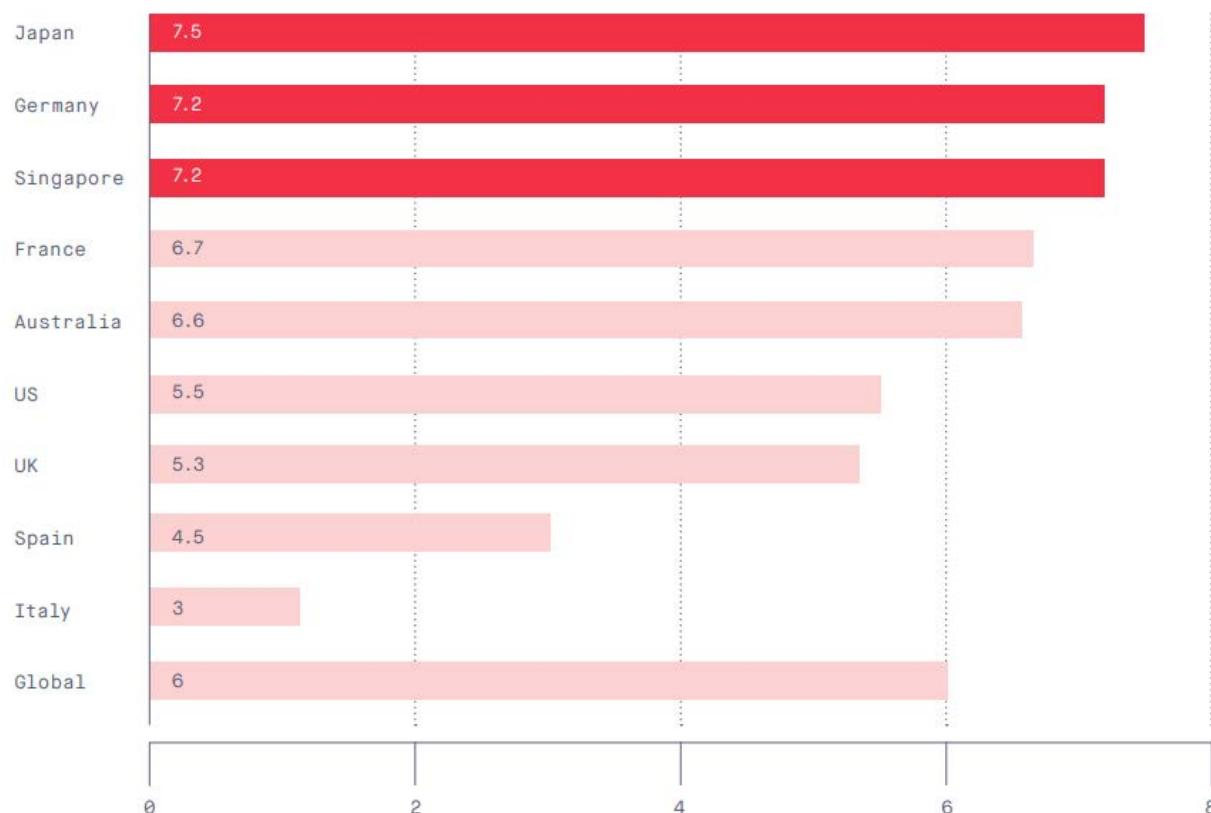
Observa-se, pelas respostas dos entrevistados, que a pandemia impulsionou algumas indústrias mais longe que outras. As empresas de tecnologia, energia e saúde foram as que tiveram aceleração mais significativa em seu processo de transformação digital. No entanto, ainda segundo a pesquisa a maior aceleração nas comunicações digitais foi observada em empresas de construção (8,1 anos) e energia (7,2), enquanto as organizações de varejo e e-commerce relataram uma aceleração média de 6,1 anos (Twilio, 2020).

4.4.6 Transformação Digital Inerente a Regionalidade

O estudo da Twilio (2020) termina por enfatizar que o processo de transformação digital transcende a qualquer regionalidade. No entanto, os países respondem diferentemente a pandemia, ainda em paralelo com uma preparação prévia à era digital. O Gráfico 10 ilustra em quantos anos os executivos acreditam que a pandemia acelerou

o processo de transformação digital em seus países.

Gráfico 10: Aceleração da transformação digital (em anos) pela pandemia em cada país.



Fonte: Twilio (2020, p.30).

Observa-se, pelos resultados da pesquisa, que países como Japão, Alemanha e Cingapura tiveram uma aceleração em seus programas de transformação digital em mais de 7 anos, enquanto a média global ficou na casa dos 6 anos. Ainda no estudo, foi relatado que alguns países já consideram expandir seu programa de comunicação digital ao passo que os negócios vão reabrindo. Itália, Reino Unido e Estados Unidos, de acordo com os resultados, são os países mais propensos a adotar tais medidas.

Por fim, torna-se claro que a pandemia do Covid-19, apesar de todos os males a humanidade e a milhões de pessoas, foi extremamente responsável por conduzir um processo de ruptura em relação a um certo medo em transformar-se digitalmente, e

contribuiu diretamente como um acelerador da transformação digital em grandes organizações por todo o mundo.

Dado que durante o desenvolvimento do presente trabalho a pandemia do Covid-19 continua sem previsão de um fim próximo, torna-se desvantajoso trazer um estudo de caso de sucesso para qualquer organização, vide que estas ainda estão em processo de ruptura e possíveis resultados serão possíveis de serem analisados somente em um futuro próximo. Apenas para contextualização, no próximo capítulo, traremos um breve estudo sobre uma grande varejista brasileira que está passando por um processo de transformação digital fomentada pelo Covid-19.

5. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA VIA VAREJO

O Brasil ainda caminha lentamente quando se fala em transformação digital, isto segundo um levantamento realizado pela Exec e Panorama Research⁸. Apesar de maior poderio econômico, o estudo coloca os brasileiros atrás de mexicanos, colombianos e argentinos na busca por digitalização. Enquanto outros países da América Latina já discutem o tema por quase sete anos, o Brasil tem encarado a transformação digital por apenas quatro.

O setor varejista é de grande relevância para a economia brasileira, e cada vez mais tem devida importância destacada, como em cases de sucesso como Magazine Luiza, Ambev, e recentemente a Via Varejo.

5.1 A Via Varejo

A Via Varejo, fundada em 2010, é uma empresa brasileira especializada na venda de eletroeletrônicos e móveis. A empresa é responsável por administrar grandes redes varejistas tradicionais: Casas Bahia, Extra, Ponto Frio e Bartira. Com receita líquida de quase 25 bilhões de reais anuais, a empresa também tem capital aberto na bolsa de valores brasileira.

Apesar de conter grandes redes conhecidas e presentes em grande parte das cidades brasileiras, o grupo pecava muito em relação a experiência do consumidor em seu comércio virtual. Zogbi (2018) sintetiza a experiência do consumidor ao tentar efetuar uma compra em algum dos sites da companhia.

"Há menos de dois anos, entrar no site da Via Varejo para fazer compras era uma experiência, no limite, enfadonha, que somava lentidão, queda de rede, entre outros problemas. Escolher plataformas das Casas Bahia ou Pontofrio para fazer compras online poderia ser uma

⁸ <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/11/04/brasil-e-lento-na-transformacao-digital.ghtml>> Acesso em: 16 nov. 2020.

questão de buscar as melhores ofertas, mas não a naveabilidade mais adequada. ” (Paula Zogbi, 2018).

Com relatos de descontentamento similares ao de Zogbi, a Via Varejo iniciou um processo de transformação digital em 2018, que prometia ser uma grande guinada na empresa rumo a uma nova era digital do varejo.

5.2 A Transformação Digital da Via Varejo

O grande marco foi em setembro daquele mesmo ano quando a Via Varejo anunciou a total integração com a empresa de e-commerce CNova, simbolizando a transformação das empresas digitais e analógicas em uma única, implementando um conceito já introduzido neste trabalho: *omnichannel*.

A partir de então, a companhia não conteve esforços para recuperar o atraso tecnológico em relação aos seus principais concorrentes, como a Magazine Luiza. Em evento durante o Varejo Tech Conference, o então gerente de TI da companhia, Maicon Peixinho, enumerou os seis pilares da transformação digital focados pela Via Varejo. O Quadro 11 traz esses pilares e as respectivas impressões do executivo.

Gráfico 11: Os seis pilares para a transformação digital da Via Varejo.

Experiência	Antes de investir em tecnologia, é preciso entender qual a jornada do consumidor e dos funcionários. “Essa é a base de qualquer transformação. Entender a jornada de compra do cliente precisa ser um trabalho de todos. Além disso, é importante não esquecer da experiência do colaborador. A forma como ele lida com o cliente impacta a inovação e os resultados”, explica Maicon.
Pessoas	Segundo Peixinho, empresas que investem nos funcionários e respeitam suas ideias, criam lealdade — o que é fundamental para o processo de transformação. “Todos precisam comprar a

	ideia de se transformar. É importante lembrar que a tecnologia conectará humanos a humanos”, ressalta.
Mudança	Uma transformação digital não acontece sem uma grande mudança — e toda a empresa deve saber disso. “É preciso comunicar todas as expectativas e desenvolver estratégias que estimulem essas mudanças. Também é importante criar um ambiente para que todos os colaboradores abracem esse processo”, explica Maicon.
Inovação	Para se transformar, é preciso inovar. “Muitas vezes a inovação envolve tecnologia, mas não é apenas isso. Ela requer um espaço aberto para colaboração, onde os colaboradores são ouvidos e têm liberdade para criar. São eles que sabem quais problemas devem ser enfrentados”, ressalta o executivo.
Liderança	Para Maicon, a transformação precisa ser prioridade para os líderes da empresa, que devem entender o valor disso. “Eles precisam saber analisar todas as opções de tecnologias e o que é melhor para a companhia, sem serem levados pelo que a multidão está fazendo. Além disso, devem ter capacidade de adaptação e flexibilidade”.
Cultura	O último pilar envolve a união de todos os outros. “A empresa precisa manter uma estrutura mais flat possível. Quanto menos hierárquico, mais fluído é o processo. Todos precisam estar envolvidos e ter influência naquilo que está sendo feito”, diz Maicon. Uma cultura bem construída empodera os colaboradores e agiliza a transformação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se, portanto, que o processo de transformação digital da Via Varejo em muito

respeita os principais pontos críticos analisados durante esse trabalho para uma efetiva digitalização. Ainda sobre os pilares acima, Peixinho (2019) aponta a união frente às *startups* para aceleração da transformação nas empresas, contribuindo para maior capacidade no solucionamento de problemas complexos. Um dos frutos da parceria com *startups* foi a melhoria no processo de pagamento de carnês através de um aplicativo móvel e na criação de uma carteira virtual, a banQi.

O processo de transformação digital, ainda que não concluído completamente, já é possível de ver o impacto em algumas ações dentro das empresas. Com a Via Varejo não foi diferente. A empresa que concentrava suas vendas e ações a um ambiente totalmente analógico, presencia uma virada na chave utilizando da tecnologia para remodelar sobretudo a maneira com que interage com seus clientes. Dentre as iniciativas, podem ser destacadas:

- Reformulação do aplicativo, em detrimento a quase cinco anos sem nenhuma atualização;
- Reformulação do sistema das lojas físicas, em detrimento a mais de vinte anos utilizando o mesmo sistema;
- Utilização das lojas físicas como *hubs* para retirada dos produtos comprados online;
- Implementação de novas tecnologias para melhor entendimento e melhorar a experiência do cliente ao comprar, como um *software* que envia mensagens ao celular de um cliente que esteja próximo a qualquer loja física, levando em consideração os últimos itens vistos por ele na loja online;
- Implementação de um sistema personalizado de remuneração dos funcionários por venda, seja ela no ato ou posteriormente na loja online;
- Implementação de pequenos dispositivos dentro das lojas, para rastreamento interno de atividade dos clientes, enviando dados para os vendedores em tempo real para que possam utilizar dos *insights* para oferecer descontos personalizados;

- Reformulação de *check-out*, em que agora cada funcionário pode fechar qualquer compra sem a necessidade de conduzir o consumidor até os caixas.

Todas as ações citadas acima, são parte de um grande e ganancioso projeto por parte da nova administração da Via Varejo. O COO da empresa, Paulo Naliato (2018), rechaça que o processo de transformação digital quebrou paradigmas internos, e que agora, a empresa visa crescer como um todo, e não focando individualmente no varejo digital e físico como sempre aconteceu.

O que os executivos não esperavam era que, no meio do processo de transformação digital, uma pandemia viria à tona, obrigando o isolamento social e o consequente fechamento de centenas de lojas físicas por todo Brasil. Contudo, apesar de todas as adversidades do Covid-19, a Via Varejo experimentou uma aceleração no processo de transformação digital.

5.3 A Aceleração da Transformação Digital da Via Varejo pela Pandemia

Em entrevista para os jornalistas do Estadão, Ricardo Grinbaum e Ana Carolina Sacoman, em setembro de 2020, o *chief digital officer* (CDO) da Via Varejo, Helisson Lemos, comenta sobre como sua companhia lidou com a pandemia atual, e quais os impactos da mesma no processo em andamento de transformação digital.

Lemos (2020) comenta então, que a jornada pela transformação digital, iniciada no ano anterior pela nova gestão, tinha o compromisso assumido de promover uma ruptura brusca em busca de uma cultura digital forte. E que apesar do inesperado, a pandemia do Covid-19 antecipou diversas ações que já haviam sido planejadas, e junto com isto, a Via Varejo não pouparon investimentos na criação de novas soluções digitais e na evolução das já existentes.

O executivo cita a intensificação das ações citadas anteriormente no tópico 5.2,

mas destaca em especial uma das iniciativas digitais tomadas pela Via Varejo durante pandemia, a plataforma “Me Chama no Zap”. Com o isolamento social, as lojas fecharam, e os vendedores foram obrigados a ficar em casa sem poder realizar nenhuma venda. Foi então, que a empresa criou a campanha para que estes funcionários engajassem os clientes através dos canais digitais, como comenta o executivo.

“Outra frente digital que surpreendeu a todos nasceu em três dias, a plataforma “Me Chama no Zap” – para que os vendedores das lojas físicas continuassem suas vendas de forma remota durante o período de pandemia. Essa iniciativa marcou o processo de digitalização dos nossos vendedores, que se transformaram em consultores de venda online para os clientes, principalmente os que nunca tinham feito compras por esse meio anteriormente.” (Helisson Lemos, 2020).

A campanha foi um sucesso, atingindo 70% do orçamento de vendas e contribuindo com aproximadamente 20% das vendas brutas desde seu lançamento, como reporta o portal Investing⁹. Com devido engajamento virtual realizado, houve um salto gigantesco no número de usuários ativos nos aplicativos da empresa, de 1,5 milhão na metade de 2019 para mais de 11 milhões em abril de 2020.

Como era de se esperar com correspondente aumento drástico na sua audiência digital, a Via Varejo presenciou um crescimento expressivo da participação das vendas por canais eletrônicos no faturamento total da rede: um salto de 19% (1º trimestre 2019) para 27% em questão de um ano, e em abril de 2020, a fatia era já de 34%. Ou seja, a participação de mercado de varejo eletrônico quase que dobrou em pouco mais de um ano.

Consequência de uma demanda muito maior, a empresa teve que reformular seus processos de logística e de integração com seus estoques, em busca de aprimorar seus prazos de entrega. Em relação a essa reestruturação, o executivo comenta.

“Com o crescimento da demanda no e-commerce neste

⁹ <<https://br.investing.com/analysis/aceleracao-do-futuro-transformacao-digital-200435145>> Acesso em: 16 nov. 2020.

período, reforçamos nossa malha logística com a aquisição da startup curitibana ASAP Log, especializada em entrega para e-commerce. Com a integração da tecnologia desta startup, reduzimos ainda mais o tempo de entrega dos produtos adquiridos por meio de nossos canais online das marcas Casas Bahia e Pontofrio e avançamos na criação de mini hubs dentro de lojas para maior alcance logístico com custo de frete e prazos menores. Nos adaptamos rapidamente aos novos modelos e hábitos de consumo e enxergamos a oportunidade de turbinar ainda mais a integração entre varejo físico e online. " (Helisson Lemos, 2020).

Como resultado de ênfase específica em sua malha logística, a Via Varejo conseguiu obter resultados surpreendentes em seus prazos de entrega. À época que o portal Investing realizou seu estudo, a varejista garantia a execução de 28% de suas entregas em até 24 horas e 47% em até 48 horas.

Pode-se então afirmar de fato, que a Via Varejo teve sua jornada digital impulsionada pela pandemia do Covid-19. Contudo, para os mais desavisados, pode haver o questionamento de que todas essas ações foram motivadas graças a um grande investimento financeiro, que é logo desmentido por Lemos na sua entrevista para o jornal Estadão.

Segundo o executivo, não houve gastos extras, mas sim uma mudança de mentalidade interna para que o novo digital fosse incorporado de vez em todos os processos dentro da companhia. Lemos destaca a coragem e autonomia dada aos funcionários para que pudessem otimizar os recursos internos, e que então, os resultados alcançados pudessem ser possíveis. Assim, foi através do processo de mudança de cultura organizacional que a Via Varejo se reinventa dentro de um cenário varejista altamente competitivo, e que agora com a capitalização bem sucedida, continuarão investindo em alta tecnologia e em novos sistemas. A palavra da vez é eficiência.

Por fim, o executivo finaliza afirmando que a digitalização é um caminho sem volta, e que todos os esforços devem estar voltados a melhorar a jornada do cliente em todos

os meios e canais. Os avanços impulsionados pela pandemia continuarão, serão aperfeiçoados e que as novas tecnologias serão responsáveis pela melhoria constante da companhia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar impactos na cultura organizacional como resultado do processo de transformação digital, sobretudo nas grandes e tradicionais empresas globais. Para tal, antes foi necessário dedicar um capítulo para o entendimento do fenômeno de transformação e seus desafios, visto que ainda é banal associar o processo de transformação digital somente com a implementação de novas tecnologias. O trabalho certificou-se de retratar essa ideia e de apresentar que, na verdade, o principal a ser vencido deve ser uma mudança comportamental dentro das organizações.

O trabalho também dedicou um capítulo completo à mudança de cultura para a era digital, trazendo definições do conceito de cultura organizacional. Também foram explicitados desafios e boas práticas para a transformação cultural através da digitalização. Inclusive no final do capítulo são discutidas diferenças entre empresas tradicionais e as já nascidas digitalizadas, oferecendo um guia básico de boas práticas para as tradicionais corporações.

Ademais, o trabalho preocupou-se a trazer a discussão o tema da transformação digital para a atualidade, quando enfrenta-se a pandemia do Covid-19 e seus impactos para o futuro da sociedade, inclusive em relação à sobrevivência das empresas. O caso da Via Varejo é de extrema importância para as empresas que ainda não dedicaram devida importância à digitalização, vide que é uma empresa que passa por imensa ruptura pela nova administração. E mesmo ainda atrás de sua principal concorrente, a Magazine Luiza, por ter iniciado o processo de transformação digital antes da pandemia, já foi possível presenciar ganhos e aceleração para a digitalização. O estudo do caso, ainda que incompleto, é um alerta a outras varejistas que estão demorando por adentrar-se de vez na era digital, como é o caso das Lojas Cem.

O trabalho foi uma excelente despedida minha a Universidade de São Paulo, a qual frequentei desde 2014. O estudo da transformação digital é um tema

importantíssimo e que ainda muito vai ser discutido nos próximos anos, portanto, é um grande diferencial e aprendizado que irei levar para minha vida profissional em busca de agilizar a digitalização na minha futura empresa.

7. REFERÊNCIAS

- BAIG, A.; HALL, B.; JENKINS, P.; LAMARRE, E.; MCCARTHY, B. **The COVID-19 recovery will be digital:** A plan for the first 90 days. McKinsey Digital, May, 2020.
- BELLIZIA, PAULA. **Os 4 pontos da transformação digital.** 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ChUchicO2mg&t=24s>>. Acesso em: 05 nov. 2020.
- BUCKLEY, N; KANE, G. C.; KIRON, D.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; **Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation.** MIT Sloan Management Review, July, 2015.
- CAMPOS, S. **Brasil é lento na transformação digital.** Carteira Valor. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/11/04/brasil-e-lento-na-transformacao-digital.ghtml>> Acesso em: 16 nov. 2020.
- CARVALHO, I. **A transformação digital da Via Varejo — e os pilares fundamentais para isso.** InfoMoney. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/a-transformacao-digital-da-via-varejo-e-os-pilares-fundamentais-para-isso>> Acesso em: 16 nov. 2020.
- CHAMORRO-PREMUSIC, T.; FRANKIEWICZ, B.. **Digital Transformation Is About Talent, Not Technology.** Harvard Business Review, May, 2020.
- CHARAN, R. **How to Transform a Traditional Giant into a Digital One.** Harvard Business Review, February, 2016.
- COPULSKY, J.; KANE, G. C.; PHILLIPS, A. N.; NANDA, R. **A case of acute disruption:** Digital transformation through the lens of COVID-19. Deloitte Insights, August, 2020.
- DAVENPORT, T. H.; SPANYI, A. **Digital Transformation Should Start With Customers.** MIT Sloan Management Review, October, 2019.
- DIGITAL, TRANSFORMAÇÃO. **O que é transformação digital?** Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/>> Acesso em: 05 nov. 2020.
- ESWARAN, A.; SOULE, D. L.; WESTERMAN, G. **Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations.** MIT Sloan Management Review, May, 2019.
- FREI,FRANCES; MORRISS, ANNE. **Culture Takes Over When the CEO Leaves the Room.** Harvard Business Review, May, 2012.
- FUHRMEISTER, C. **Transformação digital nas empresas: como torná-la parte da cultura.** Disponível em: <<https://grougp.com.br/blog/transformacao-digital-nas-empresas-como-torna-la-parte-da-cultura/>> Acesso em: 12 nov. 2020.

GATES, B. **We're not ready for the next epidemic:** We're not ready for it. But we can get there. March, 2015.

GIRARD, K.; IRVIN, V.; LAM, R.; TABRIZI, B.. **Digital Transformation Is Not About Technology.** Harvard Business Review, March, 2019.

GORAN, J.; LABERGE, L.; SRINIVASAN, R. **Culture for a digital age.** McKinsey Digital, July, 2017.

GRINBAUM, R.; SACOMAN, A. C. **Como a Via Varejo manteve a transformação digital durante a pandemia.** Estadão. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/revolucoes-digitais/como-a-via-varejo-manteve-a-transformacao-digital-durante-a-pandemia/>> Acesso em: 15 nov. 2020.

GROSSMAN, R. **The Industries That Are Being Disrupted the Most by Digital.** Harvard Business Review, March, 2016.

GUIMARÃES, E. **Aceleração do Futuro no Varejo: Transformação Digital.** Investing. Disponível em: <<https://br.investing.com/analysis/aceleracao-do-futuro-transformacao-digital-200435145>> Acesso em: 16 nov. 2020.

KANE, G. C. **Transformation Without Technology.** MIT Sloan Management Review, July, 2019.

KAWAMURA, J.; KWAN, A.; SCHROECK, M. **Digital industrial transformation:** Reinventing to win in Industry 4.0. Deloitte Insights, August, 2020.

LAB, O. **Varejo aperta passo na transformação digital.** DCI. Disponível em: <<https://oasislab.com.br/varejo-aperta-passo-na-transformacao-digital/>> Acesso em: 15 nov. 2020.

RAFFAELI, C. **#1 Introdução: A Quarta Revolução Industrial.** Medium. Disponível em: <<https://medium.com/@carlosraffaeli/1-introdu%C3%A7%C3%A3o-a-quarta-revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-a42058aba533>> Acesso em: 17 nov. 2020.

RAIKER, RYAN M. **5 Digital Transformation Challenges Facing the Enterprise.** May, 2020. Disponível em: <<https://medium.com/swlh/5-digital-transformation-challenges-facing-the-enterprise-6ec73a67919f>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

TITKO, J.; VERINA, N. **Digital transformation: conceptual framework.** Vilnius Gediminas Technical University. May, 2019.

TWILIO. **COVID-19 DIGITAL ENGAGEMENT REPORT.** Twilio, July, 2015.

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

ZOGBI, P. Via Varejo conclui transformação digital que deve ser uma “paulada” no setor. InfoMoney. Disponível em: < <https://www.infomoney.com.br/mercados/via-varejo-conclui-transformacao-digital-que-deve-ser-uma-paulada-no-setor/>> Acesso em: 16 nov. 2020.