

A Transformação Digital em uma Empresa de Software de Gestão

The Digital Transformation in a Software Management Company

Cristiane Froehlich

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Feevale

cristianefroehlich@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7198-6469>

Luiza Baggio Reinhart

Universidade Feevale

lureinhart@gmail.com

Moema Pereira Nunes

Universidade Feevale

moema@feevale.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-9074>

RESUMO

A transformação digital é um processo que alavanca significativas mudanças culturais nas organizações e de relacionamentos com os *stakeholders* por meio das combinações de tecnologias de informação, comunicação, computação e conectividade. O objetivo da pesquisa consistiu em analisar o processo de transformação digital em uma empresa de serviços do segmento de *software* de gestão. O estudo classifica-se em pesquisa descritiva, estudo de caso e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista e aplicação de questionário com os colaboradores que atuam em cargos de lideranças na empresa, além da análise de documentos internos. Os principais resultados mostram que o processo de transformação digital ocorre na organização impulsionada pela direção e lideranças, promovendo uma mudança na cultura organizacional. Ainda, foi constatado que a empresa trabalha com quatro pilares da TD, a saber: empoderamento, engajamento, automação e transformação.

Palavras-chave: Transformação digital; Segmento *software*; Mudança organizacional; Cultura organizacional; Tecnologias.

ABSTRACT

Digital transformation is a process that leverages significant cultural changes in organizations and relationships with stakeholders through combinations of information, communication, computing and connectivity technologies. The objective of the research was to analyze the digital transformation process of a service company in the management software segment. The study is classified into descriptive research, case study and qualitative. Data were collected through interviews and the application of a questionnaire with employees who work in leadership positions at the company, and through internal documents. The main results show that the digital transformation process takes place in the organization driven by the direction and leadership, seeking to bring about a change in the organizational culture. The company works with four pillars of TD, which are: empowerment, engagement, automation and transformation.

Keywords: Digital transformation; Software segment; Organizational change; Organizational culture; Technologies.

Introdução

Mudanças tecnológicas e digitais no mundo estão transformando a vida e o trabalho das pessoas. Diante desse cenário, as organizações precisam reconfigurar equipes, processos e tecnologias para permanecerem competitivas. Os avanços tecnológicos conduziram as empresas para um novo ambiente competitivo, no qual emergem oportunidades e novas formas de trabalho em um cenário de Transformação Digital (TD), que afeta diretamente as organizações e vários tipos de negócios (Dias, 2019).

A TD é um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (Vial, 2019). A busca pela TD passa por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional (Pacheco, Santos, & Wahrhaftig, 2020).

O processo de TD representa uma mudança de comportamento empresarial e, como tal, deve envolver os colaboradores e gerar impactos em processos e na própria estrutura organizacional. A TD se baseia na adoção de três elementos principais: cultura/pessoas, processos e tecnologia, os quais precisam ser gerenciados de forma integrada. O desenvolvimento de um bom planejamento, aliado à gestão do processo de mudança cultural, revela-se como essencial para a TD (Perides, Vasconcellos, & Vasconcellos, 2020).

É importante que os colaboradores repensem sobre seu atual modelo de trabalho, em busca de eficiência operacional e oportunidades de negócios. Nesse contexto, é preciso entender o quanto as organizações estão preparadas e aprendendo com a TD. Mais do que promover práticas isoladas de conhecimento na organização, é importante criar uma cultura de aprendizagem e aceleração do processo, em que todos compartilhem e evoluam na mesma direção, com foco na evolução sustentável e com alinhamento das habilidades do futuro do trabalho e a transformação da organização (Silva, 2021).

A TD é aparentemente inevitável em alguns segmentos, entretanto, ainda se faz necessário o alerta para que ela não seja compreendida como um fim, mas sim como um processo. Em setores de tecnologia, como o de desenvolvimento de *softwares*, a TD se revela como um imperativo. Nesse sentido, Verhoef et al. (2021) destacam a necessidade de mais estudos que permitam a compreensão de como ocorre o processo de TD nas organizações, o que sustenta a necessidade de desenvolvimento de estudos de caso. Assim, emergiu a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de transformação digital em uma empresa do segmento de tecnologia?

A partir de 2020, o processo de TD foi acelerado em muitas organizações por causa da pandemia da Covid-19 (Guimarães Jr. et al., 2020). Buscando evitar a preponderância desse evento nas decisões organizacionais, esta pesquisa considerou a busca por uma organização que tivesse iniciado seu processo de TD antes desse período. Assim, a seleção do caso foi delimitada por dois aspectos: ser uma organização do setor de tecnologia e ter iniciado o processo de TD antes de 2020.

A partir da busca identificou-se a oportunidade de desenvolver a pesquisa em uma organização do segmento de *software* de gestão, localizada no estado do Rio Grande do Sul, que está implementando o processo da TD desde 2016. O objetivo da pesquisa consistiu em analisar o processo de transformação digital em uma empresa de serviços do segmento de *softwares* de gestão. Trata-se, portanto, de um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa.

Na sequência é apresentada a fundamentação teórica sobre TD, destacando sua aplicação, vantagens, dificuldades e desafios. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos. Os resultados da pesquisa são descritos e, após, são discutidos. O artigo encerra-se com a apresentação das considerações finais.

Fundamentação teórica

De acordo com Silva (2018, p. 4), a TD consiste em “[...] uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho em inovação, a qual promove e se adapta rapidamente às mudanças, sem medo de ousar”. Trata-se de criar condições e premissas para a transformação da cultura, provocadas pelas tecnologias digitais.

A TD tem como principal característica a mudança nos modelos de negócios em função do avanço tecnológico dinâmico e da inovação, o que acarreta mudanças nos comportamentos sociais e do consumidor (Carlos, 2020). Sobre o que significa TD, Silva (2018, p. 4) considera que “[...] não é criar *websites* ou lojas virtuais, receber curtidas, repassar *tweets* ou *posts* nas redes sociais. Não é tampouco a simples adoção de tecnologia digital”. TD precisa envolver uma mudança na forma como uma organização utiliza uma tecnologia digital com o objetivo de desenvolver um novo modelo de negócio que suporte a criação e a apropriação de valor (Verhoef et al., 2021).

A TD pode ser compreendida como um processo com três fases principais: a digitização; a digitalização; e, a própria transformação digital (Verhoef et al., 2021). A digitização compreende a conversão de informação e atividades analógicas em digitais (Loebbecke & Picot, 2015; Sebastian et al., 2017), não havendo mudanças além da simples alteração de formato. Já a digitalização representa justamente quando a tecnologia digital é utilizada para modificar processos de negócio (Li et al., 2016) visando a sua otimização, tanto do aumento da eficiência na coordenação de diferentes processos, como pela criação de valor por meio de melhorias na experiência do usuário (Pagani & Pardo, 2017). A TD, por sua vez, representa a introdução de um novo modelo de negócio por meio da implementação de tecnologias que permitam novas formas de geração e captura de valor (Pagani & Pardo, 2017; Zott & Amit, 2008). Dessa forma, pode-se afirmar que a digitização é a conversão, a digitalização é o processo e a transformação digital o efeito.

Novas operações de negócios são estruturadas por meio da TD, com objetivo de facilitar e alavancar plenamente a competência central das empresas por meio de tecnologias digitais voltadas à obtenção de vantagem competitiva (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Ao integrar tecnologias digitais e processos de negócios em uma nova economia digital, a TD revela-se como uma mudança fundamental em toda

a sociedade, visto que a aplicação abrangente de tecnologias digitais e modelos de negócios disruptivos impactam toda a sociedade (Ferreira, Santos, & Freire, 2020). Em parte, essas mudanças estão diretamente relacionadas com o uso de novas tecnologias digitais, como mídias sociais, dispositivos móveis, análises ou dispositivos incorporados, os quais impactam diretamente na experiência do cliente (Fitzgerald et al., 2014). Entretanto, a TD não pode ser delimitada apenas pela tecnologia utilizada nesse processo; ela envolve essencialmente a construção de estratégias organizacionais sustentadas por tecnologias (Rogers, 2016), e seu resultado não apenas em termos de novos produtos e serviços, mas também novas estruturas organizacionais e a automação de processos (Hess et al., 2016).

Ao buscar a TD, uma organização, independente do foco ou setor em que está inserida, irá passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional (Pacheco, Santos, & Wahrhaftig, 2020). A TD oferece às organizações, em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), desafios e oportunidades, que atingem, inclusive, a sua própria identidade.

Antes de iniciar qualquer transformação em uma organização é necessário preparar a equipe para a mudança (Fernandes, Fleury, & Silva, 2019). É preciso desenvolver o *mindset* (mudança de mentalidade) dos líderes e colaboradores, fazendo-os entender que a tecnologia é uma aliada e não um ameaça ao trabalho.

Tecnologias digitais, processos otimizados e a cultura são os três elementos imprescindíveis para o efetivo uso dos dados disponíveis com captura de valor. As tecnologias digitais disponíveis são cada vez mais variadas com diferentes níveis de maturidade de aplicação. As tecnologias digitais maduras são abundantes e as empresas precisam identificar as que podem ser incorporadas em seus processos. Ainda, são essenciais equipes de profissionais e líderes fluentes em tecnologias digitais, o que significa saber aplicá-las de forma a capturar valor para o negócio (Silva, 2018).

Quando se investiga a implementação de TD nas organizações, destaca-se a metodologia PIVOT, na qual cada letra corresponde a um dos passos a serem executados, sendo eles: (1) *Pinpoint* (definir com precisão); (2) *Inventory* (inventário); (3) *Visualize* (visualização); (4) *Operate* (ação); (5) *Track* (acompanhamento). Essa metodologia surgiu com Eric Ries que desenvolveu o método *Lean Startup*, o qual tem como segunda e terceira etapa o PIVOT, que visa mensurar se o negócio está atingindo o potencial desejado e, caso contrário, aprender como fazer com que o modelo de negócio seja mais eficiente (Endeavor, 2015).

Resumidamente, para promover a TD nas empresas, é necessário esclarecer os motivos e as vantagens para que as lideranças e os colaboradores estejam cientes sobre o que é, para que serve, como será feito e por qual motivo.

A TD tem como principal característica a mudança nos modelos de negócios em função do avanço tecnológico dinâmico e da inovação, o que acarreta modificações nos comportamentos sociais e do consumidor (Carlos, 2020).

As vantagens da transformação digital

Aumento de vendas, produtividade, inovação na criação de valor e novas formas de interação com os clientes são algumas das vantagens da TD para as empresas. Para que ela gere retornos positivos, é pertinente que haja uma estratégia digital que sirva como base para integrar a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais em uma empresa (Matt, Hess, & Belian, 2015). É importante destacar que as tecnologias digitais abrem novas oportunidades, mas a partir do momento que são implementadas, cria-se pressão competitiva (Fernandes, Fleury, & Silva, 2019).

A empresa passa a ter inúmeras vantagens ao se inserir no âmbito digital. Entretanto, é preciso ter cautela e, o mais importante, planejamento durante o período transitório. Ferreira (2018) considera que é importante se digitalizar, mas a organização não pode esquecer a experiência do usuário/cliente que deve ser convidado para participar e criar em conjunto com a empresa. Em relação às vantagens de investir em TD e sobre o que a Era Digital traz para as empresas comparada à Era Analógica, Rogers (2016) apresenta um comparativo entre as perspectivas: clientes, concorrência, dados, inovação e valor (Quadro 1).

Quadro 1 - Era analógica x Era digital

Perspectiva	Era analógica	Era digital
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes como mercado de massa; • As comunicações são transmitidas aos clientes; • A empresa é o principal influenciador; • Marketing para persuadir a compra; • Fluxos de valor unidirecionais; • Economias de escala (empresa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes como rede dinâmica; • As comunicações são bidirecionais; • Os clientes são os principais influenciadores; • Marketing para inspirar compra; • Fluxos de valores recíprocos; • Economias de valor (cliente).
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência dentro de indústrias definidas; • Diferenças claras entre parceiros e rivais; • A competição é um jogo de soma zero; • Os principais ativos são mantidos dentro da empresa; • Produtos com características e benefícios exclusivos; • Alguns concorrentes dominantes por categoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência através de indústrias fluidas; • Diferenças desfocadas entre parceiros e rivais; • Os concorrentes cooperam em áreas chave; • Principais ativos residem em redes externas; • Plataformas com parceiros que trocam valor; • O vencedor leva tudo devido aos efeitos da Rede.

Dados	<ul style="list-style-type: none"> • É caro gerar dados em empresas; • Desafio dos dados é armazená-lo e gerenciá-lo; • As empresas utilizam apenas dados estruturados; • Os dados são gerenciados em departamentos operacionais; • Os dados são uma ferramenta para otimizar processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados são gerados continuamente em todo lugar; • Desafio dos dados é transformá-lo em informações valiosas; • Dados desestruturados são cada vez mais utilizáveis e valiosos; • O valor dos dados está em conectá-lo através dos departamentos; • Os dados são um ativo intangível fundamental para a criação de valor.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões baseadas na intuição e na senioridade; • Testar ideias é caro, lento e difícil; • Experimentos são conduzidas com pouca frequência e por especialistas; • O desafio da inovação é encontrar a solução certa; • Falhas são evitadas a todo o custo • O foco está no produto "acabado". 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões baseadas em testes e validação; • Testar ideias é barato, rápido e fácil; • Experimentos são conduzidos constantemente e por todos; • Desafio da inovação é resolver o problema certo; • Falhas são aprendidas mais cedo e são mais baratas; • Foco em protótipos viáveis e em interação após o lançamento.
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Proposição de valor definida pela indústria; • Executar a proposta de valor atual; • Otimizar o modelo de negócio o maior; • Julgar a mudança por como ela afeta o seu negócio atual; • O sucesso do mercado permite a Complacência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposição de valor definida pela mudança das necessidades dos clientes; • Descobrir a próxima oportunidade de criar; • Evolua antes de ser uma necessidade, para ficar à frente da curva; • Julgar a mudança por como ela poderia criar o seu próximo negócio "Só os paranoicos sobrevivem".

Fonte: Adaptado de Rogers (2016).

As dificuldades e os desafios no processo de transformação digital

Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) alegam que a transformação envolve operações essenciais para o negócio e afeta tanto produtos e processos como a revisão das estruturas organizacionais e dos conceitos de gerenciamento. A principal falha que os executivos cometem é acreditar que a TD se refere apenas à digitalização. Acontece que, as iniciativas de TD que estão sendo implementadas nos diferentes setores da atividade produtiva, normalmente, incluem somente projetos de digitalização (Ferreira, Santos, & Freire, 2020).

Digitalização e engajamento digital são sobre tecnologia, mas a TD não é somente isso. De acordo com Ferreira, Santos e Freire (2020), a TD é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade. Aliás, a TD

exige que a organização lide melhor com as mudanças em geral, tornando-a uma competência organizacional essencial, à medida que a empresa se torna orientada para o cliente. Essa é uma característica fundamental que as organizações devem ter, em termos de capacidade dinâmica, para implementar a TD (Ferreira, Santos, & Freire, 2020).

Uma das dificuldades mencionadas por Ferreira (2018) é o fato de que a TD precisa ter metodologia e agilidade, no entanto, modificar a cultura de uma organização não é um processo ágil. Outra dificuldade identificada é encontrar pessoas engajadas. As empresas precisam saber escolher talentos e investir, porém, há dificuldade na retenção desses profissionais. Existe uma compreensão clara por parte dos empresários das dificuldades presentes no processo, no entanto, existe também a compreensão da necessidade de que, apesar de todas as dificuldades que acompanham a transformação, essa inovação vem acompanhando tendências comerciais que vieram para se manter no mercado.

A nova era digital tem conduzido as organizações a se moldarem e se adaptarem a essa nova realidade para permanecerem competitivas no mercado. A criação de conteúdo, aplicativos, ferramentas e serviços digitais através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) estão sendo cada vez mais utilizadas para sustentar vantagem competitiva e os recursos digitais passam a fazer parte da dimensão dos recursos organizacionais essenciais para a sobrevivência do negócio (Ferreira, Santos, & Freire, 2020).

Salles (2021) alega que um fator importante, que deve ser analisado antes de se iniciar o processo da TD, é a necessidade de qualificação de colaboradores e gestores para o uso de metodologias e ferramentas que apoiam a TD. É preciso assegurar que os times trabalhem de forma produtiva, independente do espaço físico, e que sejam apoiados nas mais diversas tecnologias. Dessa forma, a melhoria na produtividade dos processos certamente terá maior potencial em gerar novas oportunidades de negócio.

Assim, a TD pode ser considerada uma disrupção tanto no modelo de negócio das organizações como na sua forma de se relacionar com clientes, fornecedores e com suas equipes. A velocidade com que as inovações tecnológicas estão evoluindo é, sem dúvida, um grande desafio, mas preparar as pessoas para trabalharem nesse ambiente em constante transformação pode ser um desafio ainda maior (Perides, Vasconcellos, & Vasconcellos, 2020).

A partir da análise da teoria publicada sobre o tema, é possível identificar as principais vantagens, dificuldades e desafios da TD nas organizações (Quadro 2).

Quadro 2 - Síntese sobre vantagens, dificuldades e desafios da Transformação Digital

Vantagens	Dificuldades	Desafios
Novas oportunidades no mercado (Fernandes et al., 2019).	Pressão competitiva (Fernandes et al., 2019).	Sustentar vantagem competitiva (Ferreira et al., 2020).

Inclusão na era digital (Ferreira, 2018).	Mudança da cultura organizacional (Ferreira et al., 2020).	Associação da tecnologia aos processos (gestão de mudança) (Perides et al., 2020).
Processos mais ágeis e rápidos (Krause, 2019).	Compreensão que a TD não é só digitalização (Ferreira et al., 2020).	Necessidade de qualificação dos colaboradores e gestores para o uso de metodologias e ferramentas que apoiam a TD (Salles, 2021).
Aumento da produtividade e qualidade da entrega (Matt et al., 2015).		Velocidade com que as inovações tecnológicas evoluem (Perides et al., 2020).
Possibilidade de expansão (Ferreira, 2018).	Escolha de talentos e engajamento dos colaboradores (Ferreira, 2018).	Ambiente em constante transformação (Perides et al., 2020).

Fonte: Elaboração própria (2022).

Percebe-se, nas três colunas, que a competitividade se destaca; nas vantagens, a oportunidade e expansão no mercado, além da agilidade dos processos; quanto às dificuldades, a pressão que a TD acarreta e a necessidade de mudança de cultura; e nos desafios, a vantagem que essa competição pode trazer para a organização, como por exemplo, foco no cliente, agilidade e melhora nas entregas e capacidade de adaptação.

Pode-se afirmar que a TD gera resultados positivos nas organizações quando seus líderes se concentram em mudar a mentalidade de suas equipes, bem como a cultura e os processos empresariais, antes de decidirem quais ferramentas digitais adotar e como empregá-las. Tabrizi et al. (2019) afirmam que o que impulsiona a tecnologia é como os membros imaginam ser o futuro da empresa, e não o contrário. A principal preocupação dos líderes é garantir que suas organizações façam adequadamente sua TD e perpetuem seus negócios na atual Revolução Industrial 4.0. De acordo com a *Harvard Business Review* (2021), o risco da TD é a preocupação número um para os CEOs, diretores e outros executivos seniores.

Não se deve apenas digitalizar documentos e acreditar que assim irá alcançar resultados de TD. Torna-se necessária uma mudança de cultura e rotina na empresa como um todo, tornando-a assim um ambiente que transforme as competências dos indivíduos, elementos positivos para alcançar o sucesso almejado. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Procedimentos metodológicos

Para compreender como ocorre o processo de TD em uma organização do setor de tecnologia, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, com abordagem descritiva e qualitativa. O estudo de caso único exige que a unidade de análise escolhida apresente características que sustentem a sua seleção no contexto da problemática de estudo. Nesse sentido, fez-se a seleção de uma empresa de desenvolvimento de *software* corporativo, que atua nesse mercado desde 1986, e tem como valores a busca de inovação, produtividade, integração e inteligência

organizacional. Suas soluções completas de ERP, PDV, CRM, RH, MOBILE e BI são utilizadas por mais de 5.000 clientes com índices de 99,98% de retenção e mais de 90% de satisfação. Com sede na cidade de Novo Hamburgo – RS, a empresa atua em parceria com pequenas, médias e grandes empresas, contando com mais de 800 profissionais distribuídos em unidades de atendimento em todo o Brasil (Site Institucional, 2022).

Os participantes da pesquisa foram as lideranças (quatro diretores, nove gerentes e seis coordenadores) de diferentes áreas da empresa (Produto, Serviços, Mercado, Recursos Humanos e Administrativo). A empresa possui um total de 19 pessoas que ocupam cargos de liderança e 16 constituem a amostra da pesquisa. Esses líderes foram escolhidos por estarem em contato direto com o planejamento e controle da TD na empresa. A idade média dos participantes é 41 anos, a maioria possui pós-graduação, 11 são do sexo masculino, e o tempo médio de empresa é 21 anos. Ressalta-se que o entrevistado foi denominado de E1, e os demais participantes que responderam ao questionário (R1 a R15).

Para coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista com 15 perguntas abertas que foi aplicado com o Diretor de Operações da empresa. A entrevista ocorreu de forma remota por meio do uso da ferramenta de vídeo chamada do *WhatsApp* em 14 de março de 2022, a qual teve duração de aproximadamente 50 minutos. Também foi elaborado um questionário com perguntas abertas para os demais participantes, o qual foi enviado no dia 22 de março de 2022. O questionário inicia com perguntas voltadas ao perfil do respondente e é composto por 13 questões envolvendo o tema TD. As perguntas foram baseadas nos autores: Silva (2018); Fernandes, Fleury e Silva (2019); Ferreira, Santos e Freire (2020); Salles (2021); Schlemmer, Morgado e Moreira (2020) e Trabrizi et al. (2019). Além do roteiro de entrevista e do questionário, foram coletados dados em documentos disponibilizados pela empresa, denominados de D1, D2, D3.

Após a coleta de dados, realizou-se o processo de análise e interpretação. Os dados foram tabulados, resumidos, organizados, para assim possuírem significado. Foi realizada a análise de conteúdo, a qual envolveu três fases: pré-análise; exploração do material; e, análise e interpretação dos resultados (Zanella, 2013). Para realizar a tabulação dos dados foi utilizado o Excel para lançar os dados qualitativos em planilhas para centralizar as informações em apenas um local, conforme as categorias definidas *a priori*.

A análise dos dados foi organizada em categorias que tinham como objetivo identificar a percepção dos respondentes e do entrevistado acerca dos seguintes tópicos: a) TD na empresa; b) Entendimento das lideranças sobre a TD; e, c) Principais desafios da TD na visão dos líderes. Esses tópicos são utilizados para estruturar a apresentação e discussão dos resultados, a seguir.

Análise e discussão

O processo da TD na empresa teve início por meio de um processo de mentoria, “[...] que a direção participa pelo menos uns 10 anos” (E1). Foi identificada a necessidade de trabalhar a produtividade na empresa, a transformação do

ambiente de trabalho e dos sistemas relacionados. Desde então, “[...] o conceito de produtividade por meio da TD é trabalhado” (E1). Na opinião de R2, a empresa não tem uma data que tenha representado o marco do processo, “[...] pois sempre esteve na cultura da empresa trabalhar com os pilares da TD (empoderamento, engajamento, automação, transformação), ou seja, sempre que buscamos melhorar um processo já pensamos neste aspecto”.

Segundo E1, a empresa entende que a TD se refere “[...] aquelas atividades e funcionalidades que antes se operavam de forma manual, individual ou de forma unitária e que hoje se consegue, por meio da TD, digitalizar e automatizar o processo”. Logo, “[...] pode ser que se transforme numa automação de processos, em um aplicativo, uma página que faça com que a funcionalidade minimize o trabalho manual e maximize o uso de ferramentas digitais da inteligência artificial para otimizar processos e facilitar o dia a dia das pessoas”, pois assim, como Ferreira, Santos e Freire (2020) afirmam, a TD é mais do que apenas digitalizar e engajar digitalmente, é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade.

Na organização não existe uma área específica responsável pela TD, e sim a mentoria da direção e das lideranças,

[...] que conduz o processo enfatizando a mudança cultural a fim da transformação. Em todos os materiais da empresa, reuniões com as equipes, evoluções e atualizações de produto e de processos internos, se reforça a ideia da TD, buscando fazer com que haja uma mudança de fato, a nível de cultura organizacional (E1).

A condução da TD é feita de forma “irradiada”, conforme disse E1. Inicia-se com a apresentação do que a empresa busca, por meio da direção e das lideranças, para as equipes de desenvolvimento e de melhorias de processos, para que elas trabalhem com a funcionalidade e o desenvolvimento de um módulo ou programa para que a TD seja percebida a nível de produto e a nível de processo em todas as equipes. R2 complementa que “[...] não temos um comitê responsável, as lideranças conduzem esse processo em todas as áreas. Quando envolve processo, o setor de RH apoia na condução”.

Em relação à forma como a empresa identifica as necessidades e oportunidades da TD para atender ao mercado e como elas são aproveitadas pela empresa, R2 disse que o time de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) está atento às novas tecnologias e inovações de processos e marketing, sendo assim, o ERP está constantemente em evolução para que os clientes também possam se manter atualizados.

Sobre as ações que a empresa já realizou referente à TD, R2 afirma que “[...] primeiramente efetuamos vários treinamentos para equipe interna, parceiros e clientes sobre o conceito e sempre que temos uma novidade no nosso ERP, já implementamos nos nossos processos internos”. A TD deve ser um processo que venha de uma análise interna da empresa e do mercado em que opera, para que tenha ou mantenha um melhor posicionamento (Carlos, 2020). Um exemplo na área de mercado foi a “implementação do Portal CRM, uma solução *web* que integrou a

base de *prospects* de todos os parceiros e que facilitou a gestão do funil de vendas e o acompanhamento das equipes” (R3).

Quando questionados sobre a reação das pessoas às mudanças e quais as iniciativas que deveriam ser criadas e colocadas em prática, R2 alegou que uma mudança sempre gera resistência das pessoas. Além disso, o prazo de implementação de uma iniciativa de TD pode ser longo, pois precisa acontecer em paralelo com as rotinas das equipes. O processo de TD precisa ter um grupo multidisciplinar focado em priorizar as iniciativas, conscientizar as pessoas e retirar as barreiras.

Em relação aos processos necessários para promover a TD na empresa e como foram organizados e disseminados, R2 destaca a implementação do Portal CRM, para exemplificar:

Houve reunião de definição das mudanças necessárias com o analista de negócio responsável pela solução, seguido da atualização do sistema, reunião de conscientização com as equipes comerciais, reunião individual com cada unidade para teste do novo processo, entrada em produção em fases, uma unidade por vez, acompanhamento direto na ferramenta e com as pessoas. Antes disso as equipes já tinham participado de uma apresentação sobre o conceito da TD.

Sobre a principal mudança realizada no negócio a partir da TD e o seu impacto, do ponto de vista do marketing, foi relatada a centralização da base do CRM com as equipes comerciais da rede e a automatização das licenças do ERP, visto que essa ação economizou tempo e dinheiro das pessoas. Em relação às dificuldades, desafios e perspectivas futuras trazidas pela TD para empresa e o mercado, R2 comentou que “[...] o cenário mundial devido à pandemia, fez com que as empresas tivessem que correr atrás e fazer a TD em um prazo menor”. “[...] A dificuldade continua sendo a resistência das pessoas à mudança e a priorização do assunto. Quanto ao futuro, só quem conseguir fazer a TD é que terá futuro” (R2). Ferreira (2018) menciona que a TD precisa ter metodologia e agilidade, porém modificar a cultura das pessoas não é um processo ágil e as empresas não estão preparando as pessoas para tal.

A empresa investigada acredita que a essência da TD conta com cinco etapas principais, a saber: (1) digitalização (como a inteligência artificial), (2) desmonetização (exemplo da Kodak, que deu início a câmera digital e não liderou este mercado), (3) democratização (no passado, as pessoas precisavam aprender para poder trabalhar, atualmente a carreira profissional é uma jornada de aprendizado), (4) disrupção, e (5) desmaterialização (como o caso dos *smartphones*, que desmaterializaram os gravadores, CDs, DVDs, câmeras fotográficas, lanternas, agendas, calculadoras, entre tantos outros que já foram ou estão sendo desmaterializados) (D3, 2022). O D2 (2022) apresenta os conceitos dos passos adotados pela empresa para TD (Quadro 3).

Quadro 3: Cinco passos da Transformação Digital na Empresa

Passos	Conceituação
Digitalização	É um processo contínuo da transformação digital, as mudanças acontecem diariamente de forma acelerada e novas tecnologias são disponibilizadas e aplicadas gerando ameaças, mas também novas oportunidades. A forma como cada um vê essas mudanças depende da visão empreendedora e da capacidade de assumir os riscos inerentes à inovação.
Desmonetização	É a etapa mais difícil de vencer, é a decisão de seguir com a transformação que vai acabar com a forma atual da empresa em ganhar dinheiro em prol de um futuro melhor. É nessa fase que muitas empresas desistem do processo e deixam as oportunidades passarem.
Democratização	Tem relação direta com a internet e a forma rápida, indiscriminada, fácil e barata com que o conhecimento está disponível. No passado era suficiente estudar para ter uma profissão, hoje é uma jornada contínua de atualização para se manter competitivo.
Disrupção	É a quebra ou descontinuação de um processo.
Desmaterialização	É a fase final da transformação, na qual o produto, processo ou negócio antigo deixa de ter relevância e o novo modelo passa a dominar o mercado.

Fonte: Adaptado de D2 (2022).

Essas etapas são disseminadas para os *stakeholders* da empresa para que a TD ocorra de forma eficiente (D2, 2022). Ainda, R2 afirma que “[...] a evolução é contínua, já temos a TD na nossa cultura, mas é fundamental manter o ciclo de revisão e aprimoramento, o que fazemos em nossas reuniões de planejamento estratégico trimestrais”.

O entendimento das lideranças sobre a transformação digital

Os participantes da pesquisa entendem que a TD é uma mudança nas organizações que buscam soluções digitais para os processos do dia a dia, fazendo com que as atividades sejam substituídas pelas tecnologias, otimizando, progressivamente, o tempo, e aumentando a eficácia. Trata-se também de uma ruptura e mudança no mundo dos negócios, se aplicando também na vida das pessoas. Essa visão está alinhada com o exposto por Silva (2018) que destaca que a TD foi e está sendo impulsionada pela rápida adoção de tecnologia, pela velocidade exponencial e pelas mudanças disruptivas que estão ocorrendo na sociedade. Ainda sobre isso, Ferreira, Santos e Freire (2020) complementam que a TD é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade. O Quadro 4 apresenta as percepções das lideranças sobre o que é TD.

Quadro 4 - Percepção das lideranças sobre a Transformação Digital

	Respostas
E1	A TD é todo o processo/transformação que pode ocorrer em uma empresa, ambiente ou área operacional que se propõe a modificar um processo tradicional feito manualmente, em algo digitalizado/automatizado, e que se usou recursos computacionais e informatizados.

R1	TD é um processo, é uma cultura. Vai muito além de usar as tecnologias atuais. É ter uma cultura de inovação, estar constantemente atento às tendências, implementar novas tecnologias, e pensar constantemente em melhoria de processos. Na empresa somos agentes de transformação digital, pois nosso produto leva aos clientes isso. Entendemos que a TD é: empoderar, engajar, automatizar e transformar. As pessoas precisam querer se engajar no processo. Por isso, falamos em empoderar as pessoas (somente com a TD elas poderão fazer mais e melhor) e engajar as pessoas nesse processo. Depois temos a automatização em si, que é a tecnologia envolvida. Somente com todos esses pilares atendidos temos o transformar, ou seja, a TD acontecendo na prática.
R2	A TD vai além da automatização de processos através de ferramentas/ <i>softwares</i> . Ela passa pelo menos por 4 pilares: engajamento das pessoas (mudança de cultura e entendimento da TD em todos os níveis hierárquicos), empoderamento das pessoas (crescimento profissional e autonomia por meio da tomada de decisão e ferramentas), automatização dos processos e, por fim, o ciclo se fecha com a transformação do negócio. Esse processo acontece com o envolvimento da liderança e com o desenvolvimento da cultura de inovação.
R3	É a mudança do modelo de negócios para o digital/virtual, que passa essencialmente pela máxima digitalização e desmaterialização dos produtos tradicionais.
R4	TD é uma estratégia empresarial que visa melhorar sua eficácia através do uso de tecnologias.
R5	É um conceito amplo, é uma grande ruptura e mudança no mundo dos negócios e se aplica a pessoas também, porque obviamente elas fazem parte desse mundo. A parte mais importante é a transformação desse conjunto de palavras, o digital é fácil de fazer. A digitalização é cada vez mais realizada pelas empresas, mas a transformação é a etapa mais complexa. De uma maneira mais ampla, é conseguir fazer a transformação no modo de pensar das pessoas das empresas. Cada vez mais, as pessoas vão ser o centro das atenções no sentido do que elas vão passar a fazer no trabalho, mais tático e estratégico. Uma boa parte das operações, são feitas por pessoas e no futuro serão substituídas por máquinas, então a transformação é isso, são as pessoas fazendo um papel mais estratégico dentro das organizações e acompanhando o ritmo das mudanças que estão sendo realmente mais rápidas.
R6	É o processo de implementação de recursos tecnológicos no dia a dia das organizações, automatização para substituir os processos manuais e humanos.
R7	Se trata da incorporação de soluções digitais (tecnologia) no tratamento das demandas do dia a dia das empresas.
R8	TD é um tema amplo, mas se entende que o mais importante é estar atento às mudanças que o mercado apresenta e estar disposto para as organizações se transformarem com a ajuda do digital. Cada vez mais, a tecnologia, automação de processos, alinhamentos das necessidades da empresa estão avançando e a TD pode oferecer um grande diferencial de crescimento e evolução dos negócios.
R9	É o processo em que as organizações buscam soluções através da tecnologia digital.
R10	Utilização de tecnologias e técnicas atuais para solução de problemas conhecidos, aprimorando os mesmos ao longo dos anos. A essência está em empoderar e engajar pessoas, automatizar e transformar processos.
R11	A TD é um processo contínuo, que acontece diariamente quando evoluímos de forma automatizada/digital.

R12	A TD está relacionada à aplicação de melhores práticas que visam o amadurecimento e otimização dos processos de uma empresa, sejam eles tecnológicos ou não. A partir dela conseguimos ter uma comunicação mais clara e efetiva, além de dispor de informações que podem ser compartilhadas com um maior número de interessados.
R13	A TD diz respeito às novas formas de pensar que as empresas precisam se adaptar para atender esse “novo mundo”. As novas gerações já são totalmente digitais, portanto, mentalidades antigas de trabalho, produtos e serviços, não se adequarão às demandas dessa nova geração. Trata-se muito mais de uma mudança cultural nas empresas do que de implementação de novas tecnologias.
R14	A TD se refere à mudança do relacionamento entre fornecedor e cliente, onde ambos esperam respostas rápidas e conclusivas. Ninguém está mais disposto a passar por processos que não gerem valor.
R15	É tudo aquilo que a tecnologia, incorpora, transforma, redesenha, personaliza através do desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Corroborando com exposto por R13 ao afirmar que a TD “[...] trata-se muito mais de uma mudança cultural nas empresas do que de implementação de novas tecnologias”, Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020, p. 100) destacam que “[...] muito mais do que a capacidade de inovar produto ou processo organizacional, a TD deve ser uma competência essencial da organização, abrangente a todos os segmentos e interfaces de seu ecossistema gerador de valor”.

Ainda, D1 (2020) apresenta a ideia de que se vive a era da explosão digital e aceleração das transformações como: TD, indústria 4.0, economia 4.0. Essa transformação vai além de apenas novas tecnologias, se refere à transformação dos modelos de negócio, da cultura e da forma de pensar e viver. Carlos (2020) acrescenta que a TD é um conceito atual no mercado, assim como o processo em si, tendo como principal característica a mudança nos modelos de negócios em função do avanço tecnológico dinâmico e da inovação, o que acarreta mudanças nos comportamentos sociais e do consumidor.

A TD é uma mudança no modelo de negócios que já está acontecendo, por isso é importante entender como cada negócio é afetado e como cada parte do ecossistema das organizações está envolvida nessa jornada. Para que a TD inicie é necessária uma mudança de visão das lideranças, além da construção de uma estratégia empresarial, com o incentivo à inovação e uso da tecnologia adequada (D2, 2022). Vial (2019) afirma que a TD deve ser vista como um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

No D3 (2022, p. 17) a TD é conceituada como: “A realização de uma estratégia organizacional de uma maneira muito melhor ou de uma forma totalmente nova, usando tecnologia”. Além de destacar que a TD não é sobre tecnologia, é preciso ter em mente que um erro comum é uma empresa se apaixonar por uma nova tecnologia e assim, iniciar a TD.

Em relação à visão das lideranças se a TD é estratégica, todos os participantes da pesquisa afirmaram que sim, exceto R10 que afirmou acreditar ser apenas em alguns casos, como empresas com maior organização ou com visão mais tecnológica, pois é um processo proativo de forma estratégica, mas no mercado em geral vê-se como um processo reativo. A TD normalmente vem decorrente de fatores que a empresa para de controlar, tais como um crescimento muito acelerado ou necessidade de redução de custos/processos (R10).

Para o E1, há necessidade, no ambiente empresarial, de otimizar os processos, minimizar necessidades de mão de obra, e acelerar a entrega e o acesso às informações. Essa realidade está ganhando forças e para a empresa alvo da pesquisa, a TD é uma realidade que os acompanha em sua trajetória, conforme E1, “[...] Sempre foi um objetivo digitalizar, automatizar e otimizar os processos. Acredito que desde que a empresa nasceu, abordamos isso, pois a TD vem de encontro à necessidade do momento que é de escassez de mão de obra”. De acordo com Krause (2019), a tecnologia ocupa o papel de acelerador das mudanças que estão transformando o comportamento das pessoas. O avanço da digitalização no dia a dia das pessoas impacta diretamente a forma das empresas oferecerem seus produtos e serviços e de se relacionarem com seus públicos.

Por atuar no segmento de TI com uma solução que faz parte do processo de TD, a empresa considera esse assunto como estratégico, tanto para a sua gestão interna, quanto para os seus parceiros e clientes. Desde 2016, o marketing vem trabalhando ações que visam educar o mercado e todo o ecossistema que compreende a empresa sobre o assunto (R2). R5 concorda que a TD é estratégica para a empresa, sendo abordado desde 2016 com a rede de parceiros, com a equipe interna e fortemente com os clientes. “Acredito que antes de fazer/sugerir a TD para os nossos clientes, precisamos fazer isso ‘dentro de casa’ para ter as lições aprendidas, então, é estratégico”. Na empresa, é trabalhado fortemente os quatro pilares da transformação digital, denominados de: engajamento; empoderamento de colaboradores; automação de processos; e a transformação propriamente dita. R3 afirma que a empresa é um agente da TD na essência dos seus produtos e serviços que oferecem aos clientes. Há muitos anos (mais de 30), mesmo antes do termo TD ter surgido, já abordavam o assunto na concepção dos produtos. Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020) apontam que ao buscar a TD, uma organização, independente do foco ou setor em que está inserido, precisa passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional.

Na visão de R4, a TD mantém a empresa competitiva. Não se deve iniciar o processo de TD pela adoção de uma tecnologia, ela começa com uma transformação estratégica e cultural, que precisa iniciar pelas lideranças para promover o engajamento e empoderamento das pessoas da organização, que dessa forma trabalham em conjunto para que a digitalização e eficiência dos processos gerem importantes diferenciais competitivos. A empresa buscou um grau elevado de digitalização por ser uma empresa de tecnologia, mas desde 2016 faz apresentações e palestras específicas sobre TD, para conscientizar o mercado e os clientes da importância da digitalização e dos benefícios competitivos que essa estratégia traz para as empresas. Inclusive, são construídos produtos para facilitar

a implementação da TD nos clientes e expandir para todos seus *stakeholders*, como fornecedores, representantes, clientes e parceiros, como destacou R4.

R9 disse que o negócio da empresa é entregar um produto digital que agregue uma vantagem competitiva para seus clientes. Sobre vantagem, Ferreira (2018) afirma que a empresa passa a ter inúmeras delas ao se inserir no âmbito digital. Entretanto, é preciso ter cautela e, o mais importante, planejamento. É necessário se digitalizar, mas a organização não pode esquecer a experiência do usuário/cliente que deve ser convidado para participar e criar em conjunto com a empresa. Além disso, R8 percebe que a TD é um desafio, “[...] percebo que atualmente os empresários já colocam esse assunto em pauta, para tomada de decisão”.

R11 comentou que ouvia a empresa falar em TD e conseguia ver na prática, pois trabalhou com o sistema antes de fazer parte da equipe. E R15 complementou “[...] é uma adaptação necessária para enfrentarmos a era digital mundial e principalmente para competir com o mercado. Desde sempre, a empresa precisa e sempre vai precisar da transformação digital”.

Em resumo, a maior parte das lideranças acredita que a TD é estratégica para a empresa, pois trata da proposta de solução para seus clientes, vendendo recursos de tecnologia e implementando a própria TD nos clientes. Além do mais, algumas lideranças destacam que esse é exatamente o negócio da empresa e se caracteriza como uma adaptação necessária para enfrentar a era digital e, principalmente, competir com o mercado.

Os principais desafios da transformação digital na visão dos líderes

Quando questionados sobre os principais desafios da TD, os líderes destacaram dois principais: (1) a transformação em si da empresa e na mudança de cultura e, (2) trabalhar na conscientização de todos sobre a importância, mantendo e disseminando constantemente os objetivos, as metas e os benefícios que a TD traz para a empresa e para vida das pessoas. Sobre isso, R6 respondeu que:

Fazer com que as pessoas entendam que a TD vem para complementar o dia a dia das equipes e não para substituí-las. Que a TD deve atuar em processos e práticas “mecânicas”, operacionais e rotineiras para que as pessoas possam atuar na estratégia, nas ideias, nas práticas de gestão etc. É algo que vem para ajudar e não para ocupar o espaço dos colaboradores, especialmente agregando maior produtividade e rentabilidade nas organizações. Novamente, trabalhar fortemente estes objetivos da TD junto às pessoas e organizações, para que entendam ser algo positivo e que deve contribuir muito para o sucesso das suas equipes e organizações.

“Um dos principais desafios é conseguir incluir a cultura da transformação, criar um ambiente propício e que o assunto não perca força, que seja levado adiante mantendo o alto nível e a rotação do assunto em pauta até se criar a cultura” (R5). Como sugestão para otimização da TD, R5 citou que se deve usar da tecnologia para ajudar, levar TD para os clientes com o apoio do produto da empresa, com a automatização dos processos dos clientes para que os colaboradores consigam atuar de forma mais autônoma e estratégica.

R14 destacou que "[...] o maior desafio é a adesão, a participação de todos os indivíduos da organização neste processo, em alguma ponta pode ter um indivíduo fazendo um processo que não gera o melhor resultado, mas que não quer mudar". Como sugestão, sugere um "intercâmbio" de colaboradores, no qual um indivíduo possa executar processos desconhecidos, para que no final o processo possa ser avaliado.

Para a melhor aceitação da mudança de cultura para a implementação da TD, é necessário que o propósito e objetivos dessa mudança sejam constantemente revisitados, além de manter um acompanhamento recorrente sobre a aplicação das boas práticas e quais alterações/melhorias podem ser feitas para facilitar ainda mais o processo. "Importante também proporcionar o envolvimento de todos os usuários impactados em todos os processos para que se sintam donos e agentes desta mudança" (R12). Carlos (2020) acredita que assim como o envolvimento efetivo da alta liderança para a implementação e execução bem-sucedida da TD, ela deve ser um processo que venha de uma análise interna da empresa e de uma análise mais ampla do mercado em que opera, para que tenha ou mantenha um melhor posicionamento.

Na opinião de R9, existem quatro grandes desafios para TD: (1) mudança cultural; (2) resistência às mudanças; (3) automação de processos; e, (4) investimento em infraestrutura. "Só conseguiremos superar estes desafios com educação, desde uma educação de base reforçada no pensamento crítico voltada para os desafios tecnológicos das organizações". Chegar no último pilar da TD requer um processo cíclico de aprimoramento dos demais, assim como o entendimento de todos que as mudanças são necessárias. Uma reciclagem completa em áreas e processos se faz necessária e isso pode ser custoso (R10).

Como principais desafios, R15 destaca a evolução das ferramentas, a implementação de mudanças culturais corporativas nas empresas, a agilidade, os investimentos de valores, tempo e de pessoas. Para superar, ele apresenta a necessidade da quebra de resistências culturais e percepções de urgência para a TD. Já R4 apontou que o maior desafio é fazer acontecer a TD nas organizações. "Hoje muitos tentam, mas poucos conseguem resultados efetivos". A sugestão é trabalhar na conscientização de todos da importância da TD para manter as organizações competitivas, engajando assim as pessoas nesse processo. "É importante ter bons parceiros para ajudar na TD, pois ninguém inova sozinho" (R4).

Os desafios principais, segundo R11, estão relacionados com ter pessoas engajadas fazendo acontecer, entendendo que a TD é necessária para a evolução não só da organização em questão, mas para todas, assim como para a evolução pessoal. R11 sugere falar, treinar e disseminar essa cultura da organização entre todos para otimização dos principais desafios da TD. Nesse sentido, Felix (2020, p. 35) traz a ideia de que "colaboradores motivados e engajados num propósito realizam sua profissão com mais desenvoltura e confiança".

Conclusões

O objetivo do estudo foi analisar o processo de TD em uma empresa de serviços do segmento de *software* de gestão. Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso qualitativo.

A partir dos dados verificou-se que a TD teve seu início na empresa com o objetivo e a necessidade de otimizar a produtividade. A transformação ocorre na organização impulsionada pela direção e lideranças, que disseminam para suas equipes, nas oportunidades de fala, seja em reuniões, evoluções e atualizações de produto e de processos internos, buscando fazer com que haja uma mudança a nível de cultura organizacional. A empresa trabalha com quatro pilares da TD – empoderamento, engajamento, automação e transformação – e acredita que a TD ocorre em cinco etapas: digitalização, desmonetização, democratização, disrupção e desmaterialização. Essas etapas são comunicadas para os seus *stakeholders*, facilitando o engajamento para que a transformação ocorra de modo mais eficiente.

O entendimento dos participantes da pesquisa sobre o que é a TD pode ser resumido em uma mudança em que as organizações buscam soluções digitais para os processos, fazendo com que as atividades manuais sejam substituídas pela tecnologia, otimizando, assim, cada vez mais o tempo e aumentando a eficácia.

Em relação aos benefícios e contribuições da TD gerados para as pessoas e para a organização, alguns citados pelas lideranças foram: evolução pessoal e profissional, conhecimento e aprendizado, pessoas engajadas e empoderadas, maior controle da gestão e melhoria nos processos, otimização e produtividade em processos internos, entre outros.

Sobre os principais desafios da TD nas opiniões dos líderes e suas sugestões para otimização, dois desafios foram os mais pontuados: (1) a transformação em si, da empresa e da cultura e, (2) trabalhar a conscientização de todos sobre a importância e os benefícios que a TD pode proporcionar para a empresa e para vida das pessoas. Além de outros citados, como resistência às mudanças, automação de processos e investimento em infraestrutura. Ao buscar a TD, seja qual for o foco ou setor inserido, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional.

Como aspectos a melhorar, identificou-se a falta de indicadores de impacto e mensuração de resultados das ações promovidas pois, atualmente há apenas indicadores de processo na empresa. Com a inclusão de novos indicadores, a empresa contribuirá cada vez mais para otimização do processo de TD.

Como contribuição desta pesquisa para a organização, cita-se que ela apresenta dados relevantes para a empresa extrair aspectos positivos sobre a percepção de suas lideranças frente a esse processo de TD. Para as organizações do ramo que vislumbram aderir ou que estão no processo de TD, este estudo apresenta informações sobre como iniciar o processo, experiências das próprias lideranças, bem como contribuições para o negócio.

Quanto às limitações destaca-se tratar de um estudo de caso de uma única organização, com a apresentação de dados conforme a percepção dos participantes que ocupam somente cargos de lideranças e não de todos os colaboradores da empresa.

Como sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se um estudo com todos os colaboradores da empresa e a aplicação de entrevista/questionário às outras organizações do mesmo setor ou mesmo diferentes, desde que tenham aderido à TD.

Referências

- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Carlos, E. de A. (2020). Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 8(2), 181-197.
- Dias, D. R. (2019). *Fatores chaves de sucesso para transformação digital*. 71 f. (Dissertação) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.
- Endeavor (2015). *Pivot: 10 formas de dar um 360° no seu negócio*. Recuperado em 12 mai. 2022 de: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pivot/>
- Fernandes, K. R., Fleury, M. L., & Silva, L. F. da. (2019). A transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: um mapeamento da literatura. *Anais... XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, São Paulo, SP.
- Ferreira, L. T. (2018). *Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil*. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
- Ferreira, E. D., Santos, N. dos, & Freire, P. de Sá. (2020). Capacidades dinâmicas para auxiliar a transformação digital das organizações intensivas do conhecimento. *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento* [livro eletrônico]: v. I. Nova Xavantina, MT: Pantanal.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.

- Guimarães Jr., D. S. et al. (2020). Efeitos da pandemia do Covid-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Krause, G. A. (2019). *Transformação digital: como as empresas terão que se adaptar?* 14 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Design de Produto) – UNISUL, Santa Catarina.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: a new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514-528.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.
- Matt, C., Hess, T., & Belian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business Information and System Engineering*, 7(5), 339-343.
- Pacheco, R. C. dos S., Santos, N. dos, & Wahrhaftig, R. (2020). Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. *Revista NUPEM*, Campo Mourão, 12(27), 94-128.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67(s/n), 185-192.
- Perides, M. N., Vasconcellos, E. G. de, & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 54-73.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Salles, C. S. (2021). Transformação digital em tempos de pandemia. *Estudos e Negócios Acadêmicos*, 1(1), 91-100.

- Schlemmer, E., Morgado, L., & Moreira, J. M. (2020). Educação e transformação digital: o habitar do ensinar e do aprender, epistemologias reticulares e ecossistemas de inovação. *Interfaces da Educação*, Paranaíba, 11(32), 764-790.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Silva, G. A. da. (2021). *Educação corporativa na era da transformação digital*. 120 f. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Silva, N. (2018). Transformação digital: a 4ª revolução industrial. *FGV Energia – Boletim Energético*, [s.v.], [s.n.], 1-8.
- Tabrizi, B., Lam, Ed, Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-3.
- Verhoef, P. C. et al. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(s/n), 880-901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Zanella, L. H. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.