

A Transformação Digital dos Negócios e sua influência na definição das estratégias organizacionais

Nayara Gomes (UFF) nayaragomes.eng@gmail.com
Rodolfo Cardoso (UFF) rcardoso.uff@gmail.com
Iara Tammela (UFF) iaratammela@gmail.com

Resumo:

O século 21 vem sendo marcado por uma extensa gama de transformações que impactam em diferentes escalas os negócios atuais e tornam obsoletas as práticas de gestão utilizadas anteriormente. Fatores como o avanço e o surgimento de novas tecnologias estão conduzindo à necessidade de se promover mudanças nas organizações empresariais para a manutenção de sua competitividade.

Nesse contexto, busca-se nesse trabalho, apresentar uma atualizada revisão bibliográfica para compreender o processo de transformação digital das organizações, bem como, esclarecer como ele influencia na definição das estratégias organizacionais, subsidiando assim, empreendedores na reformulação de estratégias que lhes permitam se manterem competitivos, e a criarem oportunidades diante das mudanças advindas com o avanço das tecnologias digitais.

Palavras chave: Estratégias Organizacionais, Mudanças Organizacionais, Transformação Digital.

The Digital Business Transformation and its influence in the definition of organizational strategies

Abstract

The 21st century is marked by an extensive range of transformations that impact current business at different scales and make previously used management practices obsolete. Factors such as the advancement and emergence of new technologies are leading to the need to promote changes in business organizations to maintain their competitiveness.

In this context, this academic work seeks to present an updated bibliographic review to understand the process of digital transformation of organizations, as well as clarify how it influences the definition of organizational strategies, thereby, subsidizing entrepreneurs in reformulating strategies that allow them to remain competitive and creating opportunities in the face of the changes brought about by the advancement of digital technologies.

Key-words: Organizational Strategies, Organizational Changes, Digital Transformation.

1. Introdução

A partir do século 21, a evolução tecnológica, levou a rupturas de paradigmas em diversos segmentos empresariais, possibilitando a criação de novos modelos de negócios e formas de atuação (FURLAN, 2016; TAURION prefácio in FURLAN, 2016).

Segundo Bradley (2015), a digitalização de produtos, serviços e processos empresariais permite que empresas disruptoras forneçam o mesmo valor que um concorrente tradicional fornece, e até superior, sem precisar reproduzir a cadeia de valor convencional. De fato, esse é o objetivo da disrupção digital: oferecer valor superior ao cliente final - seja um consumidor ou outro

negócio - ao mesmo tempo que evita os investimentos de capital, os requisitos regulatórios e outros impedimentos das empresas tradicionais (BRADLEY et al., 2015).

No entanto, muitos empresários ainda acreditam que negócios tradicionais e historicamente sólidos estão protegidos das inovações tecnológicas (FURLAN, 2016). Todavia, nesse novo mundo de negócios digitais, nem a história, nem o tamanho, nem a reputação, nem sequer as vendas atuais das organizações já estabelecidas são garantias de que estas estarão competitivas no mercado de amanhã (ISMAIL et al., 2014). Em razão dessa crença de proteção, muitas organizações não prestam atenção às mudanças no ambiente, e acabam buscando muita informação, mas pouca transformação, por conseguinte, está sendo cada vez mais comum ver negócios tradicionais sendo substituídos por empresas inovadoras (FURLAN, 2016).

O desafio das organizações atuais é se desapegarem de modelos de negócios criados e solidificados durante décadas, uma vez que as empresas disruptivas surgem com ideias inovadoras, que são antagônicas e radicalmente diferentes às suas crenças (TAURION, 2016).

A transformação digital é um resultado de empresas que procuram se adaptar a esse cenário digital e disruptivo, uma vez que, à medida que a tecnologia digital se torna um elemento permanente na vida cotidiana, as organizações enfrentam uma crescente necessidade de atualizar estratégias e metodologias de suporte para refletir melhor como o mundo real está evoluindo (SOLIS; LI; SZYMANSKI, 2014). Contudo, ao embarcar em uma transformação digital, a empresa aceita que seu próximo desafio seja reunir a combinação certa de tecnologias para impulsionar sua competitividade, podendo ser um empreendimento estressante, considerando o conjunto de tecnologias que estão disponíveis (KNOWLEDGE@WHARTON, 2016), por conseguinte a primeira etapa desta jornada é a conscientização da necessidade dessa mudança, que se torna imperativa diante da inevitável disrupção digital, que nos dias atuais, tem o potencial para derrubar os operadores históricos e remodelar os mercados mais rapidamente que qualquer outra força na história (BRADLEY, 2015).

Segundo o Jornal Knowledge@Wharton, a transformação digital é definida muitas vezes de forma míope como adições ad hoc de software e hardware, ou automatização de determinados processos de negócios, que fazem parte da empresa, ao invés de considerarem o todo. Estes passos podem ser um começo, mas uma verdadeira transformação digital, que proporciona uma vantagem competitiva e gera um retorno positivo sobre o investimento, só será possível, reinventando a maneira antiga de agir, conduzindo à novos modelos de negócios (KNOWLEDGE@WHARTON, 2016).

Todavia, enquanto são atribuídos diferentes significados à transformação digital, seu conceito se torna um mantra para ganhar relevância e estabelecer liderança em uma economia digital (SOLIS; LI; SZYMANSKI, 2014)

Diante disso, esta pesquisa tem por finalidade o esclarecimento acerca do que compreende o processo de transformação digital e de como o avanço das tecnologias digitais podem influenciar na definição de estratégias organizacionais.

2. Metodologia

Neste trabalho, considerando seu objetivo de esclarecer o conceito do processo de transformação digital das empresas, e sua influência na definição das estratégias organizacionais, a pesquisa realizada é classificada como exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado, com vistas a torná-lo mais explícito, e, para tanto, foi utilizado, como procedimento técnico, a pesquisa bibliográfica, realizada para o levantamento de informações relevantes à solução do problema proposto, em material já elaborado (GIL, 1996).

Em função dos objetivos que orientam a investigação, foi utilizada para abordagem do problema a pesquisa qualitativa, realizando-se, portanto, uma interpretação sobre os conceitos de transformação digital dos negócios, sem, no entanto, utilizar métodos e técnicas estatísticas para explicar esse processo (SILVA; MENEZES, 2001).

Por fim, este trabalho objetiva gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência, envolvendo interesses universais e sem aplicação prática prevista, portanto, na perspectiva de sua natureza é classificado como uma pesquisa básica (SILVA; MENEZES, 2001).

3. Transformação Digital dos Negócios

Segundo Barbosa (2016) a disseminação da cultura digital por todos os aspectos da vida contemporânea vem transformando o mundo dos negócios, e a velocidade de adaptação a essas mudanças pode determinar o sucesso, ou até a sobrevivência de modelos ou mesmo cadeias inteiras de negócios. Assim, para empresas já estabelecidas, o desafio é incorporar as mudanças e entender o poder da tecnologia como reformadora de visões e criadora de oportunidades inesperadas; para as empresas que já nasceram na era da informação, o foco está nas formas inovadoras de se organizar internamente, buscar seus objetivos e se relacionar com o mercado (BARBOSA, 2016).

Nesse contexto, Méndez; Andreu; Tirador (2015) salientam que as startups possuem claras vantagens competitivas, pois fazem do digital um aliado poderoso, além disso, não possuem legado, burocracia, nem as limitações corporativas típicas que poderiam impedir seu desenvolvimento. A inovação e a adoção das novas tecnologias constituem seus aspectos principais, sendo os fatores que motivam e propiciam um rápido crescimento, minimizam o risco nos processos, ajudam a criar relações duradouras com os seus públicos e, consequentemente, lhes permitem ser fortes nos seus respectivos nichos de mercado (MÉNDEZ; ANDREU; TIRADOR, 2015).

Dessa forma, titulares analógicas - grandes empresas bem-sucedidas que antecedem a revolução digital - podem se sentir ameaçadas pelas inúmeras startups que estão adentrando em mercados tradicionais, no entanto, ainda há tempo para os operadores históricos se adaptarem a era digital a fim de se manterem competitivos, especialmente porque, em geral, dispõem de recursos consideráveis, incluindo capital investido, marcas fortes e relacionamentos com os clientes, além de uma ampla gama de capacidades e décadas de know-how institucional (WEINELT et al., 2016), de acordo com Rogers (2016) as empresas tradicionais possuem a capacidade de transformação para prosperar na era digital, todavia, é necessário romper a inércia organizacional para se adaptar a esse processo.

No Quadro 1 são apresentadas as visões de diferentes autores sobre o conceito do processo de transformação digital, e que demonstram que não se trata apenas de um processo de aquisição de aparatos tecnológicos, e que apesar de relativamente recente está a adquirir uma grande importância no mundo da estratégia empresarial (MÉNDEZ; ANDREU; TIRADOR, 2015).

AUTORES	DEFINIÇÃO
SOLIS; SZYMANSKI (2016, p. 4, tradução nossa)	“A transformação digital é o realinhamento ou o investimento em novas tecnologias, modelos de negócio e processos para gerar valor para clientes e

	funcionários e competir de forma mais eficaz em uma economia digital em constante mudança.”
KANE (2017, p. 2, tradução nossa)	“A melhor compreensão da transformação digital é a adoção de processos e práticas empresariais para ajudar a organização a competir efetivamente em um mundo cada vez mais digital. Esta definição de transformação digital tem duas implicações importantes para os gerentes: primeiro, isso significa que a transformação digital é fundamentalmente sobre como sua empresa responde às tendências digitais que estão ocorrendo independente de tê-las iniciado ou não, gostar delas, ou as querer. Grande parte da necessidade de transformação digital está fora do seu controle. Isso envolve a adaptação de como seus clientes, parceiros, funcionários e concorrentes usam tecnologias digitais para mudar a forma como eles atuam e o que eles esperam. Como e se sua empresa responde a essas tendências digitais é a questão-chave que os gerentes enfrentam. Em segundo lugar, significa que a forma como uma organização implementa a tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital. Nos casos em que a transformação digital envolve a implementação de novas tecnologias, a tecnologia é apenas parte da história. Outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, são tão importantes, se não mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital.”
MÉNDEZ; ANDREU; TIRADOR (2015, p. 1)	“A transformação digital é uma disciplina que afeta transversalmente as organizações, o seu modelo de negócio e as suas competências. Realizar pequenos ajustes e alterações não é suficiente. Levar a cabo uma transformação digital significa dar aos utilizadores e aos clientes o nível de experiência que hoje exigem de todos os níveis da organização e, ao mesmo tempo, tornar a empresa mais competitiva face a novos atores e a novas ameaças. A transformação digital é, em suma, o ponto de encontro entre as oportunidades tecnológicas e os novos modelos de negócio e crescimento. ”
BONNET; NANDAN (2011, p. 4, tradução nossa)	“A transformação digital é a crescente adoção de ferramentas e tecnologias digitais por uma organização para alterar fundamentalmente seus processos e funções internos e externos. ”
CISCO ([S.D.], p. 4)	“A transformação digital é a aplicação da tecnologia para criar novos modelos comerciais, processos, softwares e sistemas que resultam em aumento da receita, maior vantagem competitiva e mais eficiência. Para conseguir isso, as empresas precisam

	transformar seus modelos comerciais, criar novas experiências para o cliente e garantir a segurança. ”
FORRESTER CONSULTING (2015, p. 3, tradução nossa)	“Dada a constante evolução da tecnologia, a transformação digital não pode ser um grande e único investimento e iniciativa. Em vez disso, "transformar digitalmente" significa aplicar fundamentos organizacionais, operacionais e tecnológicos que promovam a constante evolução e a colaboração interfuncional. ”
WADE (2015, p. 3, tradução nossa)	“A Transformação digital dos negócios é a mudança organizacional através do uso de tecnologias digitais e modelos de negócios para melhorar o desempenho.”
FITZGERALD ET AL. (2013, p. 3, tradução nossa)	“Transformação digital é o uso de novas tecnologias digitais (mídia social, dispositivos móveis, analíticos ou dispositivos incorporados) para permitir grandes melhorias nos negócios (como aprimorar a experiência do cliente, simplificar operações ou criar novos modelos de negócios. ”
SPOHRER; WELSER (2016, p. 14, tradução nossa)	“A transformação digital é a profunda e acelerada transformação de modelos de negócios, atividades, processos e competências empresarias, para aproveitar plenamente as mudanças e oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais e seu impacto em toda a sociedade de forma estratégica e priorizada.”
ROGERS (2016, tradução nossa)	“A transformação digital não é sobre tecnologia - trata-se de estratégia e de novas formas de pensar. Transformar para a era digital exige que sua empresa atualize sua mentalidade estratégica muito mais do que sua infra-estrutura de TI.”

Quadro 1 -Definições sobre o processo de Transformação Digital
Fonte: O autor (2017)

Diante disso, Transformação Digital está além de ser uma tendência tecnológica, ela encontra-se no centro das estratégias de negócio e se aplica de forma transversal em todas as indústrias e mercados, representando uma oportunidade para as empresas redefinirem seus clientes, a experiência que oferecem através de seus serviços e produtos e atingirem novos patamares de produtividade empresarial (UNO, 2016).

Ao assumir o desafio da transformação digital, as empresas têm de assumir que a mudança vem de dentro, e, necessariamente, incorporar novas metodologias: na liderança, nas áreas de operações, nos modelos de trabalho, nos instrumentos de coleta e análise da informação, até a gestão da experiência do consumidor, uma vez que só as empresas que assumirem essas várias vertentes da mudança estarão capitalizando todas as novas oportunidades que têm na era da economia digital (UNO, 2016).

À medida que as empresas começam a investir na transformação digital, elas percebem benefícios promissores, a Figura 3 ilustra alguns dos benefícios identificados por Solis; Li e Szymanski (2014).

Benefícios da Transformação Digital		
Visão da empresa atualizada		A visão da empresa é modernizada e humanizada, o que gera apoio de clientes digitais.
Cultura de inovação		Este esforço cria um murmúrio dentro da organização e inspira uma cultura de inovação da empresa e a capacidade de inovar no desenvolvimento de produtos e serviços.
Melhoria da jornada do cliente		Os clientes continuam naturalmente cada passo da sua jornada, o que melhora as conversões e os resultados.
Maior vantagem competitiva		As empresas constroem vantagem competitiva que os executivos reconhecem.
Aumento da colaboração interna		A colaboração melhora significativamente entre as funções dos negócios.
Força de trabalho mais capacitada		Liderança e funcionários se sentem fortalecidos através da educação.
Maior eficiência		A tomada de decisão e os processos tornam-se mais eficientes entre departamentos.
Análise mais profunda de dados		Melhor compreensão do que e onde os dados estão em toda a organização, o que se traduz na capacidade de inferir insights e aprofundar a análise do cliente para provar Retorno sobre Investimento.
Aumento da fidelização e trocas com o cliente		Uma verdadeira experiência de 360 graus, sem emendas, contribui para aumentar as trocas com o cliente e fidelizá-los.

Figura 1 - Benefícios da transformação digital
Fonte: Adaptado de SOLIS; LI; SZYMANSKI (2014)

Para esclarecer alguns pontos sobre a transformação digital, Westerman et al. (2012) desmistificou muitas percepções comuns sobre ela. Segundo o autor, esses mitos podem levar os executivos a tomar decisões despropositadas e dispendiosas acerca desse processo. O Quadro 2 reflete o resultado de seu estudo.

Mito	Realidade
1 Digital é essencialmente sobre a experiência do cliente	Existem enormes oportunidades também em eficiência, produtividade e empoderamento dos funcionários
2 O digital é importante apenas para empresas de tecnologia ou empresas que efetuam o comércio diretamente com o consumidor final (B2C)	Oportunidades existem em todas as indústrias sem exceções
3 Incentive muitas ideias de muitas fontes; A atividade de baixo para cima é a maneira correta de mudar	A Transformação Digital deve ser conduzida a partir do topo
4 Se fizermos iniciativas digitais suficientes, vamos chegar lá	A intensidade de gerenciamento de transformação é mais importante para conduzir o desempenho geral
5 A Transformação Digital acontecerá apesar da nossa TI	As relações entre negócio e TI são fundamentais, e em muitas empresas elas precisam ser melhoradas
6 A abordagem da Transformação Digital é diferente para cada indústria e empresa	Líderes digitais exibem um DNA comum
7 Em nossa indústria podemos esperar e ver como o digital se desenvolve	Há líderes digitais superando seus pares em todas as indústrias hoje

Quadro 2 - Mitos e Realidades da Transformação Digital
Fonte: Adaptado de WESTERMAN *et al.* (2012)

Dessa forma, a transformação digital é mais do que um desafio tecnológico e, deve ser tratada como uma iniciativa estratégica, que pode permitir que elementos da organização, modelo de negócios e tecnologia se modifiquem (CUOMO *et al.*, 2015).

4. Como o avanço das tecnologias digitais afetam as estratégias das empresas?

Segundo Matt, Hess e Benlian (2015) nos últimos anos, empresas de diversos setores têm realizado uma série de iniciativas para explorar novas tecnologias digitais e usufruir de seus benefícios, frequentemente envolvendo transformações de operações dos negócios, afetando produtos e processos, bem como estruturas organizacionais e conceitos de gerenciamento. Para governar essas complexas mudanças é importante formular uma estratégia que sirva como uma definição central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação das transformações digitais dentro de uma empresa (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

A estratégia está inserida em uma multiplicidade de fatores e componentes internos e externos, muitos deles longe da compreensão, controle e previsão da empresa, assim, ao lidar simultaneamente com fatores organizacionais e fatores ambientais, a estratégia empresarial atua como uma ponte de ligação entre eles, e procura o melhor endereçamento dos esforços, recursos e competências essenciais, em direção a resultados capazes de assegurar o alcance dos objetivos empresariais (CHIAVENATO, 2007).

Então, uma vez estabelecidos os objetivos empresariais, a estratégia é o conjunto de decisões das quais dependerão: os recursos e competências necessários, a tecnologia requerida, a estrutura organizacional mais adequada e a consequente ação empresarial para o alcance dos resultados (CHIAVENATO, 2007).

Leimeister, Österle e Alter (2014) explicam que historicamente, a implantação da TI nas empresas levou a uma transformação da sociedade industrial para a sociedade da informação, enfatizando a escalabilidade das empresas através da automatização e padronização, sendo a

orientação ao processo o paradigma usado para ganhos de eficiência. Atualmente, a crescente ubiquidade da TI e sua penetração na vida cotidiana, está transformando a sociedade da informação na sociedade digital, o que significa que muitos mecanismos da Internet se tornam aplicáveis a muitos outros serviços (LEIMEISTER; ÖSTERLE; ALTER, 2014).

A sociedade digital está se integrando a inovações de negócios, aplicando mecanismos da Internet a mercados tradicionais, como o transporte (por exemplo UBER) e a habitação (Airbnb), emergindo assim, novos empresários capazes de atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz ou mesmo identificar e satisfazer novas necessidades (LEIMEISTER; ÖSTERLE; ALTER, 2014).

Dessa forma, nas sociedades digitais, as empresas devem entender que os clientes digitais e suas preferências são fundamentais para o desenvolvimento de soluções inovadoras (LEIMEISTER; ÖSTERLE; ALTER, 2014). Neste contexto, as organizações devem, por um lado, lidar com novos atores disruptivos que têm perturbado em profundidade setores tradicionais, e por outro, devem ser capazes de adaptar-se de forma rápida e personalizada aos clientes que se tornaram mais conscientes das ofertas do mercado e mais desafiadores (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016).

Consequentemente, a transformação digital surge como um imperativo estratégico para o negócio de hoje, uma vez que a empresa evolui em um ambiente radicalmente modificado pelo digital (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016). Leão (2017) salienta que alguns elementos-chave são relevantes para essa mudança, incluindo, como primeiros passos, a formulação de uma estratégia digital que evidencie claramente o futuro a ser construído e uma estratégia tecnológica que sustentará a evolução necessária.

Devido seu amplo escopo e às consequências de longo alcance, as estratégias de transformação digital procuram coordenar e priorizar os muitos segmentos independentes da transformação digital, atravessando outras estratégias empresariais com as quais devem estar alinhadas, como demonstrado na Figura 4 (MATT; HESS; BENLIAN, 2015), requerendo assim, uma visão holística da estratégia de negócios (ROGERS, 2016).

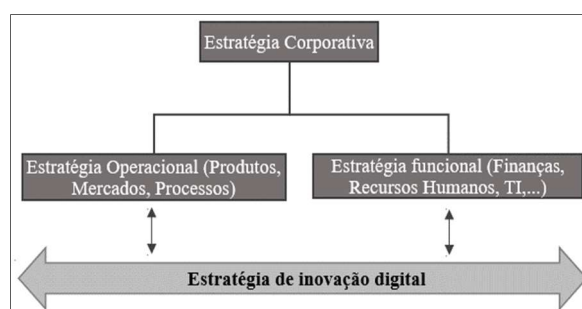


Figura 2- Relação entre a estratégia de transformação digital e outras estratégias corporativas
Fonte: Adaptado de MATT; HESS; BENLIAN (2015)

Devido às novas tecnologias, essas estratégias se concentram na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais a partir de uma perspectiva centrada nos negócios, constituindo uma clara diferença do processo de automação e otimização, uma vez que as estratégias de transformação digital vão além do paradigma do processo e incluem mudanças e implicações para produtos, serviços e modelos de negócios como um todo (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Dessa forma, Rogers (2016) inferiu que empresas que foram estabelecidas antes da Internet

precisam perceber que muitos de seus pressupostos estratégicos fundamentais devem agora ser atualizados, considerando que as tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios antigos e mudando as regras pelas quais as empresas devem operar para ter sucesso, segundo o autor, muitas restrições antigas foram superadas, e novas possibilidades estão agora disponíveis. O Quadro 3 apresenta as mudanças apresentadas pelo autor em pressupostos estratégicos relacionados aos clientes, a concorrência, ao tratamento de dados, a inovação e a criação de valor, necessárias à medida que as empresas passam da era analógica para a digital.

	De	Para
Clientes	• 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)	• Clientes como rede dinâmica • As comunicações são bidirecionais • Os clientes são os principais influenciadores • Marketing para inspirar compra, lealdade e apoio • Fluxos de valores recíprocos • Economias de valor (cliente)
Concorrência	• 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	• 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	• 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	• 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	• Decisões baseadas na intuição e na senioridade • Testar ideias é caro, lento e difícil • Experimentos são conduzidos 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"	• 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 minimamente viáveis e em iteração após o lançamento
Valor	• Proposição de valor definida pela indústria • Executar a proposta de valor atual • Otimizar o modelo de negócio o maior	• Proposição de valor definida pela mudança das necessidades dos clientes • Descobrir a próxima oportunidade de criar

	tempo possível • Julgar a mudança por como ela afeta o seu negócio atual • O sucesso do mercado permite a complacência	valor para os clientes • 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"
--	---	--

Quadro 3- Mudanças nas premissas estratégicas da era analógica para a digital
Fonte: Adaptado de ROGERS (2016)

Dessa forma, é possível notar que a transformação digital é um empreendimento complexo e contínuo que pode moldar substancialmente uma empresa e suas operações. Por isso, é importante atribuir responsabilidades claras e adequadas para a definição e implementação de uma estratégia de transformação digital (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Nesse contexto, um novo papel é requerido para as áreas de Tecnologia da Informação nas grandes empresas: o de habilitador e promotor da transformação digital dos negócios, uma tarefa complexa e vital que demanda estreita conexão com os atores de toda a companhia, de modo a gerar novas oportunidades de negócios (LEÃO, 2017).

Assim, para Francisco, Kugler e Larieira (2017) além do conhecimento técnico requerido, é importante que o agente de transformação digital conheça a fundo o mercado em que atua e as possibilidades de mudanças tecnológicas, pois naturalmente, os segmentos de negócio não vão aderir da mesma maneira nem com a mesma intensidade às novas tecnologias, sendo por isso, importante entender quais delas serão aplicáveis a cada segmento. Conhecer o mercado no qual a organização se insere e perceber as tendências a curto, médio e longo prazo fará com que o agente de transformação digital proponha tecnologias nos momentos adequados, de maneira integrada e estratégica (FRANCISCO; KUGLER; LARIEIRA, 2017).

Consequentemente, a área de tecnologia da informação tornou-se o principal vetor de modificação das empresas, e essa mudança deve ser ancorada em um roadmap estratégico, pactuado entre a TI e as áreas de negócio, parceiras nessa transformação, dessa forma, funções desempenhadas anteriormente pelos gestores de tecnologia da informação (TI) continuam necessárias, mas já não são mais suficientes (FRANCISCO; KUGLER; LARIEIRA, 2017).

5. Conclusões

Verifica-se que a transformação digital resulta da necessidade de uma rápida adaptação empresarial diante do surgimento de tecnologias, principalmente disruptivas, tornando-se o centro estratégico de negócios que objetivam ganhar relevância e estabelecer liderança em uma economia digital.

As estratégias dessa transformação permeiam estratégias empresariais de segmentos independentes dentro de uma organização, e buscam a coordenação e priorização delas para que permaneçam alinhadas, afim de se obter uma estratégica transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais, como a inserção de um profissional capacitado para habilitá-las e promovê-las.

Dessa forma, pode-se definir a transformação digital como um empreendimento complexo e contínuo, capaz de moldar substancialmente uma empresa, e que não se limita à aquisição e implementação de tecnologias, abrangendo também, mudanças de processos, produtos, estruturas, operações e culturas, com o intuito de melhor usufruir das oportunidades que as tecnologias possibilitam.

Cabe ressaltar que essas constantes mudanças se tornam cada vez mais imperativas, visto que

somente se transformando, as empresas terão capacidade de atrair clientes crescentemente exigentes e de competirem com as emergentes organizações exponenciais.

Referências

- BARBOSA, M. A.** *O impacto real da economia digital*. Mundo corporativo no 51 • janeiro-março, 2016.
- BONNET, D.; NANDAN, P.** *Transform to the power of digital*. Capgemini consulting, 2011.
- BRADLEY, J. et al.** *Digital vortex - how digital disruption is redefining industries*. [S.l.]: [s.n.], 2015. Disponível em: <http://global-center-digital-business-transformation.imd.org/globalassets/digital_vortex_full-reportv2.pdf>. Acesso em 19/02/2017.
- CISCO.** *Transformação digital com a Cisco*. [S.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <http://www.cisco.com/c/dam/global/pt_br/never-better/assets/pdf/cisco_digital_transformation_WP_pt-br.pdf>. Acesso em 15/02/2017.
- CUOMO, J. et al.** *Front cover the era of the now embracing two speed integration by IBM*. [S.l.]: [s.n.], 2015.
- FITZGERALD, M. et al.** *Embracing digital technology: a new strategic imperative*. MIT Sloan Management review, 2013. p. 1–12. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology?switch_view=PDF>. Acesso em 05/02/2017.
- FORRESTER CONSULTING.** *Digital Transformation in the age of the customer*. [S.l.]: [s.n.], 2015. Disponível em: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-19243-7_40#page-1>. Acesso em 20/02/2017.
- FRANCISCO, E. R.; KUGLER, J. L.; LARIEIRA, C. L. C.** *Líderes da transformação digital*. Revista de Administração de Empresas (RAE), 2017. v. 16, p. 22–27.
- FURLAN, J. D.** *Business Transformation: Construindo as Organizações do Século 21*, 2016.
- GIL, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ISMAIL, S. et al.** *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, 2014.
- KANE, G. C.** *Digital Maturity, Not Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review, 2017. p. 3–7. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>>. Acesso em 29/02/2017.
- KNOWLEDGE@WHARTON** in collaboration with Mphasis, *Becoming Digital: Strategies for Business and Personal Transformation*, 2016
- LEÃO, A.** *As relações na era digital*. Revista de Administração de Empresas (RAE), 2017. v. 16, p. 28–31.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E.** *Fundamentos de metodologia científica*. [S.l.]: [s.n.], 2003.
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A.** *Digital Transformation Strategies*. Business & Information Systems Engineering, 2015. v. 57, n. 5, p. 339–343.

MÉNDEZ, S. G.; ANDREU, T. A.; TIRADOR, J. L. *Transformação digital: a arte de pensar como uma Startup*. Madrid: Desenvolvendo ideias, 2015.

ROGERS, D. L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press, 2016

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Portal, 2001. v. 29, p. 121. Disponível em: <[http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia da Pesquisa 3a edicao.pdf%5Chttp://www.mendeley.com/research/metodologia-da-pesquisa-e-elaborao-de-dissertao-4a-edio-revisada-e-atualizada/](http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_da_Pesquisa_3a_edicao.pdf%5Chttp://www.mendeley.com/research/metodologia-da-pesquisa-e-elaborao-de-dissertao-4a-edio-revisada-e-atualizada/)>. Acesso em 10/07/2016.

SOLIS, B.; LI, C.; SZYMANSKI, J. *Digital transformation: why and how companies are investing in new business models to lead digital customer experiences*. AltimeterGroup. [S.l.]: [s.n.], 2014. Disponível em: <<http://www.altimetergroup.com/2014/04/new-research-understanding-the-digital-customer-experience-drives-investment-in-digital-transformation/>>. Acesso em 19/01/2017.

SOLIS, B.; SZYMANSKI, J. 2016 *State Of Digital*. Altimeter group, 2016.

SPOHRER, J. C.; WELSER, J. J. *Digital Innovation and Strategic Transformation*. 2016. n. December.

TAURION, C. O Primeiro Passo: *A Transformação Digital como base para os negócios Pós-Digitais no século 21*, 2016

TAURION, C. Prefácio In: FURLAN, J. D. *Business Transformation: Construindo as Organizações do Século 21*, 2016

UNO. *A transformação digital. Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA*. 2016. Disponível em: <<http://www.revista-com.br/wp-content/uploads/2>> Acesso em 15/08/2016.

WADE, M. *Digital Business Transformation*. IMD and Cisco, Working Paper, 2015. n. June, p. 1–16.

WEINELT, B. et al. *Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise*. World Economic Forum, 2016. n. January, p. 45.

WESTERMAN, G. et al. *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. MIT Sloan Management Review, 2012. p. 1–24.