



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



01 a 03  
de dezembro 2021

## Variáveis Fundamentais Para a Manutenção do Domínio Organizacional: Um Estudo de Caso em Uma Empresa do Ramo Alimentício

Camila Gomes Grosso

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos

**Resumo:** O objetivo deste estudo é investigar a ligação entre o domínio organizacional e a transformação digital, com base na transformação organizacional. Para tanto, esses assuntos foram tratados de forma teórica e, posteriormente, as relações foram exploradas em forma de estudo de caso em uma indústria do ramo alimentício.

Vários autores apontam para os impactos causados pela evolução tecnológica do mundo moderno e sua relação com as transformações organizacionais necessárias no mercado globalizado e competitivo, tanto do ponto de vista da eficácia e da eficiência, quanto do ponto de vista da sustentabilidade.

Para que uma organização consiga garantir e manter o seu domínio, é necessário implementar uma estratégia onde a transformação digital esteja no topo. Essa necessidade foi identificada pela empresa estudada e a pesquisa mostrou a relação próxima entre a transformação organizacional, a transformação digital e o domínio organizacional. Esses processos e suas relações foram identificados de forma inequívoca.

**Palavras-chave:** Domínio Organizacional, Transformação Digital, Mudança Organizacional.

## Fundamental Variables for Maintaining Organizational Domain: A Case Study in a Food Industry Company

**Abstract:** The aim of this study is to investigate the connection between the organizational domain and the digital transformation, based on the organizational transformation. For this purpose, those subjects were dealt theoretically and, afterwards, the relations were explored in the form of case study and in an industry of the alimentary field.

Several authors point to the impacts caused by the technological evolution of the modern world and its relationship with the organizational transformations needed in the globalized and competitive market, both from the point of view of effectiveness and efficiency, as well as from the point of view of sustainability.

For an organization to assure and maintain its domain, it is necessary to implement a strategy in which the digital transformation is at the top. This necessity was identified by the studied company and the research has shown the close relationship between the organizational transformation, the

digital transformation and the organizational domain. Those process and its relationships have been unequivocally identified.

**Keywords:** Organizational Domain, Digital Transformation, Organizational Transformation.

## 1. Introdução

Segundo Jones (2010), a vantagem competitiva de uma empresa e o seu domínio organizacional dependem da capacidade de captar recursos que necessita. O autor, ainda, diz que esta capacidade depende do gerenciamento das forças do seu ambiente.

Para Daft (2002), o ambiente de uma organização é composto por elementos que estão fora da mesma e possuem o poder de afetá-la.

Fatores como as mudanças tecnológicas dos últimos anos alteraram, significativamente, os fatores ambientais das organizações. A digitização virou uma parte essencial da maneira em que conduzimos negócios, vivemos e trabalhamos. A digitalização transformou os domínios de lazer e trabalho (BLOOMBERG, 2018).

Neste cenário, para manter a capacidade de obter os recursos necessários e, conseqüentemente, alcançar o domínio a longo prazo, torna-se necessário aceitar o desafio digital (SUMMA, 2016, p. 2). Empresas de diversos setores começaram a reconhecer as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias digitais. Sendo assim, começaram a colocar a transformação digital no topo de suas agendas estratégicas (BONNET, 2016).

A transformação digital vai além da digitalização de recursos e envolve a transformação das principais operações, produtos e processos do negócio (DOWNES; NUNES, 2013). Ela é um tipo específico de mudança estratégica, já que altera a criação de valor de uma empresa e pode alterar o escopo de seus negócios (HESS *et al.*, 2016). Ela facilita as iniciativas de digitalização e requer implementação de tecnologias digitais e mudança organizacional.

De forma resumida, a transformação digital pode ser considerada uma estratégia para garantir e manter o domínio organizacional dentro de um cenário de mudanças nos ambientes organizacionais, que foram causadas pelas mudanças tecnológicas dos últimos anos.

Neste trabalho, as variáveis domínio organizacional, ambiente organizacional, digitização, digitalização, transformação digital e mudança organizacional são tratadas na seção do referencial teórico e todo esse contexto é verificado de forma flagrante na empresa em que o estudo de caso é realizado, tanto do ponto de vista de sua transformação, quanto da relação entre as variáveis envolvidas.

## 2. Metodologia

O método utilizado no presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva que se utiliza de um estudo de caso.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo estabelecer relações entre variáveis, ou descrever as características de certos fenômenos ou populações.

Para fundamentar a pesquisa e estabelecer as relações entre as variáveis estudadas, este trabalho, inicialmente, explorou uma revisão bibliográfica sobre os temas: domínio organizacional, ambiente organizacional, digitização, digitalização, transformação digital e mudança organizacional.

O procedimento técnico do estudo de caso pode ser definido como o estudo profundo de modo com que o conhecimento detalhado de um ou mais objetos seja permitido (GIL, 2008). Nesse contexto, o processo de transformação digital de uma empresa do ramo alimentício foi detalhado. Os dados do estudo foram coletados por observações no ambiente organizacional, através da interação com funcionários da empresa e em materiais disponibilizados nos canais de comunicação da instituição e organizados através de uma

série cronológica de causa e efeito dos fatos. A estruturação do caso se dá em duas principais partes: a caracterização da empresa e as quatro etapas do processo de transformação digital da empresa estudada.

### **3. Referencial Teórico**

#### **3.1 Domínio organizacional**

Segundo Jones (2010), a posição competitiva de uma organização depende da sua capacidade de garantir o acesso aos recursos que necessita para servir os seus clientes e stakeholders. O domínio organizacional pode ser estabelecido através do gerenciamento das forças do ambiente, que garantem a obtenção desses bens e serviços.

Além da capacidade de garantir o acesso aos recursos que necessita, uma organização deve manter a sua posição competitiva ao longo do tempo. Para Parida *et al.* (2019), esta capacidade só pode ser mantida através da transição para modelos de negócios mais inovadores, já que organizações inovadoras tendem a se adaptar rapidamente. Assim, para manter a capacidade de obter os recursos necessários e, conseqüentemente, alcançar o domínio a longo prazo, torna-se necessário aceitar o desafio digital (SUMMA, 2016, p. 2).

Nesse cenário, uma outra questão que pode ser decisiva, é o desenho organizacional. Ele tem grande influência sobre a maneira com que as empresas se adaptam ao seu ambiente. O design da organização e sua estrutura aumentam a capacidade de uma empresa de aproveitar oportunidades de negócio (SCHWER; HITZ, 2018).

#### **3.2 O ambiente Organizacional**

Daft (2002) define o ambiente de uma organização como os elementos que estão fora da mesma e tem o poder de afetá-la. É no ambiente organizacional que as empresas captam os recursos que necessitam (*inputs*) e disponibilizam os seus produtos e serviços (*outputs*) (CHIAVENATO, 2003). Jones (2010), diz que a capacidade de obter os recursos necessários depende diretamente do gerenciamento das forças ambientais da organização e impacta diretamente a sua vantagem competitiva.

Há uma grande diversidade de abordagens sobre o tema, que classificam o ambiente organizacional de diversas maneiras diferentes. Podemos citar o tratamento de Dess *et al.* (2016), que estabelece que as forças do ambiente geral (global, tecnológico) da empresa moldam o seu ambiente específico (clientes, os distribuidores, concorrentes, fornecedores).

#### **3.3 Digitização**

De acordo com o Glossário de TI da Gartner, digitização é o processo de mudança da forma analógica para a digital. No mesmo sentido, Bloomberg (2018) afirma que a digitização acontece quando as informações analógicas são codificadas e armazenadas, processadas e transmitidas através de computadores. Cabe notar que, de forma sutil, é inserido um termo mais transformador, a “mudança”. Ou seja, pode-se dizer que a digitização significa produzir uma versão digital que possa ser usada por um sistema de computação.

No contexto empresarial, a digitização passou a ser fundamental para que se possa lidar com os sistemas analógicos de informações já existentes. As informações são digitizadas e os processos são digitalizados (BLOOMBERG, 2018).

A digitização virou uma parte essencial da maneira em que conduzimos negócios, vivemos e trabalhamos. Entretanto, a digitização implica em empenho e mudança de paradigmas, já que ela requer flexibilidade, que implica em mudanças conscientes e uma cultura que permita o ajuste contínuo.

#### **3.4 Digitalização**

Bloomberg (2018), define digitalização como uma maneira de reestruturar os domínios da vida em torno de estruturas digitais de comunicação e mídia. Portanto, à medida que as informações são digitizadas, os domínios de trabalho e lazer são digitalizados. No contexto empresarial, a digitalização é o processo de empregar tecnologias e informações para transformar as operações. O uso de tecnologias digitais pode mudar o modelo de negócio, gerar novas receitas e criar oportunidades de gerar valor (BLOOMBERG, 2018).

Segundo a publicação do site I-SCOOP, nos negócios, a digitalização pode habilitar, melhorar e transformar as operações, funções, modelos, processos e as atividades. Além disso, pode acontecer em um ambiente ou área de negócios específica, como por exemplo em cadeias de suprimento. Em geral, a digitalização é vista como o caminho para se mover em direção à transformação digital.

A digitalização tem um impacto significativo nas organizações em muitas dimensões. Ela aumenta drasticamente as informações disponíveis para os tomadores de decisão, expondo tarefas que, posteriormente, não pareciam necessárias. Em relação ao agrupamento de tarefas, a digitalização pode tornar algumas, anteriormente independentes, interdependentes. Além disso, a digitalização está associada à descentralização e, com ela, são possíveis novos arranjos de trabalho (KRETSCHMER; KHASHABI, 2020).

Singh *et al.* (2020) afirmam que os processos de digitalização ocasionaram em circunstâncias que são difíceis de enfrentar e exigem um desenvolvimento organizacional contínuo. O excesso de hierarquia alonga e retarda os processos de tomada de decisão, o que não é apropriado em um mundo acelerado pela digitalização. Portanto, a hierarquia é um obstáculo em uma cultura corporativa digital (SUMMA, 2016, p. 84). Uma hierarquia plana não significa apenas menos pontos de decisão, mas também uma maior probabilidade dos executivos que possuem o poder de tomada de decisão entrar em contato com o tema da digitalização de forma transversal (BANDIERA *et al.*, 2014). Para as grandes empresas tradicionais, é difícil abolir as formas hierárquicas de organização.

### **3.5 Transformação Digital**

Com a crescente mudança tecnológica dos últimos tempos, empresas de diversos setores começaram a reconhecer as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias digitais. Sendo assim, começaram a colocar a transformação digital no topo de suas agendas estratégicas (BONNET, 2016).

De acordo com Fitzgerald *et al.* (2014), a transformação digital de uma empresa acontece através do uso de novas tecnologias digitais a fim de permitir melhorias de negócios, como por exemplo: experiência do cliente, agilidade nas operações e criação de novos modelos de negócios.

Para Bloomberg (2018), a transformação digital se refere ao negócio estratégico voltado ao cliente. Ela facilita as iniciativas de digitalização e requer implementação de tecnologias digitais e mudança organizacional.

A transformação digital vai além da digitalização de recursos e envolve a transformação das principais operações, produtos e processos do negócio (DOWNES; NUNES, 2013). Ela é um tipo específico de mudança estratégica, já que altera a criação de valor de uma empresa e pode alterar o escopo de seus negócios (HESS *et al.*, 2016). Como resultado da transformação digital, os ativos digitais criam o valor e as receitas de uma empresa (MCDONALD *et al.*, 2012).

Apesar das oportunidades estratégicas oferecidas pela transformação digital, ela apresenta grandes desafios, inclusive alguns diretamente relacionados aos recursos humanos das empresas. Brown *et al.* (1998) afirma que o uso de novas tecnologias costuma influenciar

todo o modelo de negócio de uma empresa e as atividades que resultam da transformação digital afetam os funcionários, uma vez que resultam em interdependências que requerem coordenação, e que antes não existiam. Sendo assim, empresas que não mudam com rapidez suficiente podem perder oportunidades e, conseqüentemente, competitividade.

### **3.6 Mudança organizacional**

“Mudança organizacional é o processo pelo qual as organizações mudam de seu estado presente para algum estado futuro desejado a fim de aumentar sua eficácia. O objetivo da mudança organizacional planejada é mudar para encontrar maneiras novas ou melhores de usar recursos e habilidades para aumentar a capacidade de criar valor” (JONES, 2010, p. 223).

Existem inúmeros conceitos que tentam explicar a mudança no ambiente organizacional. Para Wood (2000), ela pode ser simplificada em qualquer transformação capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. De modo mais amplo, Silva *et al.* (2009), entende a mudança organizacional como algo que afeta diretamente o funcionamento de uma organização e que depende de fatores internos e externos à mesma, ou seja, do seu ambiente.

Em geral, as motivações para mudança organizacional indicadas na literatura seguem o princípio de solucionar problemas e melhorar o seu desempenho. Ghani (2002) afirma que uma organização, após adotar uma tecnologia avançada, necessita redefinir funções, tarefas e cargos dentro de sua estrutura.

Para Robbins *et al.* (2010) é necessário adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização. Jones (2010) afirma que para que o aumento de eficiência ocorra, faz-se necessário o aumento de eficácia em quatro níveis: Recursos humanos, capacidades tecnológicas, capacidades organizacionais e recursos funcionais, onde a eficácia pode ser atingida através de mudanças nas áreas funcionais e na organização do trabalho.

## **4. Estudo de caso**

### **4.1 Caracterização da empresa**

O estudo de caso em questão discorre sobre uma indústria do ramo alimentício, que adotou a transformação digital como estratégia de manutenção de seu domínio organizacional. Para que a transformação digital fosse possível e o objetivo de alterar os seus mecanismos de lucro fosse alcançado, a empresa digitizou suas informações, alterou a sua forma de operar e criou projetos de digitalização em diversos níveis, principalmente nos processos e na cultura. Para tanto, se fez necessário uma mudança no desenho da sua central administrativa.

A multinacional em questão existe no mundo desde 1919 e, no Brasil, há 51 anos. Hoje, é líder no seu ramo, está presente em 120 países e possui mais de 90 mil colaboradores ao redor do mundo. A marca está entre as 100 mais valiosas do mundo e é uma das 20 maiores fabricantes de alimentos do planeta. No Brasil, possui, atualmente, 3 unidades de negócio e conta com mais de 2.500 colaboradores, distribuídos em diferentes polos: 4 fábricas situadas em dois estados da região sudeste, centros de distribuição em todo o país e a administração central em São Paulo. Esta indústria apresentava características tradicionais de estratégia corporativa, e, portanto, a captação de recursos dependia exclusivamente da venda de produtos em redes de supermercado, farmácias e grandes varejistas.

Em um contexto de novas tecnologias emergentes, tanto o ambiente externo da organização quanto o ambiente interno motivaram o movimento da transformação digital da empresa. No ambiente externo, tem havido uma crescente tendência da digitalização dos principais pontos de contato com o consumidor, principalmente dos canais de vendas e de comunicação. Essa tendência criou uma necessidade da empresa se posicionar

digitalmente, tanto para atender a demanda de seus consumidores quanto para se manter competitiva em relação aos concorrentes. Dentro do ambiente interno, a transformação digital da filial brasileira foi motivada pela pressão da unidade global, que visava aumentar a produtividade e nivelar o grau de digitalização em todo o planeta.

Para explicar o processo de transformação digital da empresa, optamos pela organização cronológica e de causa e efeito, assim detalhamos os desenvolvimentos em 4 etapas principais: uso de tecnologias, aspectos culturais, mudanças na criação de valor e mudanças estruturais. Cada uma das etapas do processo de transformação digital altera a eficácia da empresa em um nível diferente. Através delas, é possível identificar a relação entre as variáveis estudadas.

## **4.2 Uso de tecnologias**

Os processos de digitização foram empregados de forma a transformar as informações que antes eram analógicas para o digital. Como uma consequência natural, à medida que as informações começaram a ser digitizadas, os processos precisam ser digitalizados. Nesse caso, as mudanças aumentaram a eficácia no nível das capacidades tecnológicas.

### **4.2.1 Digitização de informações**

A transformação digital se iniciou na organização através da digitização da informação. Como resultado, a operação passou por significativas mudanças e, assim, as informações que antes eram analógicas passaram a ser digitais. Como um importante exemplo da digitização, pode-se citar a implementação de *softwares* de armazenamento de informações em nuvem, feito que permitiu o armazenamento das informações de todos os polos em um único lugar e o acesso das informações em tempo real para todos os colaboradores.

### **4.2.2 Digitalização de processos**

Projetos de digitalização foram criados para que as possibilidades criadas pela digitização fossem aproveitadas e para tornar a transformação digital possível. No nível dos processos, pode-se citar como exemplo de projeto de digitalização a implementação do *SAP*, um sistema digital de ERP. Com ele, é possível coletar, medir e analisar dados automaticamente em toda a cadeia produtiva, desde o abastecimento de matérias primas até fim do ciclo de vida dos produtos.

A implementação deste *software* ajudou a impulsionar o envolvimento dos funcionários no processo produtivo. O novo fluxo trouxe uma melhora significativa na experiência dos colaboradores de diversas áreas de atuação. Como exemplo, podemos citar a área de compras, cujo modelo tinha sido construído a 15 anos atrás e se baseava, sobretudo, em conversas informais e trocas de *e-mails* uma vez que implementada, a ferramenta permite a criação de relatórios analíticos e o acompanhamento de indicadores de desempenho. Além disso, o projeto em questão proporcionou um ganho para a companhia como um todo, uma vez que implementado, possui um baixo custo de manutenção.

Outro exemplo de estratégia de uso de tecnologias adotada pela empresa foi a criação de um ambiente digital de aprendizado, nomeado de *e-learning*. Através da digitização das informações de conhecimento, o ambiente conta com treinamentos e *workshops* de diversos temas, criados nas filiais do mundo todo. Cabe lembrar que, graças ao projeto de armazenamento em nuvem, colaboradores de todas as plantas da empresa podem acessar a informação. Como resultado desta iniciativa, pode-se destacar a capacitação dos funcionários em diversos temas, como por exemplo: *compliance*, cultura, segurança da informação e, até mesmo, no uso das novas ferramentas computacionais empregadas.

Apesar dos inúmeros benefícios, todas as mudanças ocasionadas pela primeira etapa do processo de transformação digital apresentaram diversos desafios, entre eles, o da

mudança cultural. Sendo assim, a segunda etapa da movimentação em questão ocorreu para que as oportunidades criadas pudessem ser aproveitadas e a alta administração da organização passou a dar enfoque para o aspecto cultural.

### **4.3 Aspectos Culturais**

A segunda etapa teve como principal motivador atingir o nível da cultura organizacional e aumentar a eficácia no nível dos recursos humanos. Nesse contexto, podemos citar como exemplo de digitalização de processos internos a implementação do *Workplace*, plataforma social do *Facebook* voltada para empresas. Com ele, a empresa aumentou as taxas de envolvimento e melhorou a experiência dos colaboradores e a cultura digital, conectando os seus 100 mil funcionários, desde as operações em fábricas até as sedes, em todos os lugares do mundo. A ferramenta ajudou a empresa a reduzir o número de *e-mails*, a compartilhar inteligência competitiva e a discutir questões, independente da geolocalização. Além disso, houve uma aproximação entre os funcionários.

Outra iniciativa criada para que a força de trabalho estivesse focada no objetivo de digitalização do negócio e para que os benefícios da primeira etapa do processo de transformação digital fossem aproveitados foi a criação de dois sistemas dentro da plataforma *e-learning* citada anteriormente: o de gestão de metas e o de pontuação. O sistema de pontuação facilita o acompanhamento do engajamento dos colaboradores por parte da alta gerência em relação à, por exemplo, treinamentos obrigatórios de segurança e de capacitação do uso de ferramentas e *softwares* usados na empresa. O sistema de gestão de metas centraliza todas as informações necessárias para que o órgão de recursos humanos possa monitorar o desenvolvimento dos colaboradores.

Além disso, a fim de introjetar ainda mais a cultura de digitalização na empresa, o programa “*I Care*” foi criado. Este programa se baseia em um comitê formado por colaboradores voluntários da organização e proporciona o reconhecimento e a bonificação dos colaboradores da administração central, com base em características relacionadas a uma cultura ágil e voltada para a digitalização. Uma das formas de atuação do comitê conta com a tecnologia do *Workplace* citada anteriormente, uma vez que os colaboradores reconhecidos do mês recebem uma publicação de destaque dentro do ambiente virtual de trabalho.

A implementação de tecnologias e a ingestão de uma cultura digital na empresa resultaram em um ambiente mais preparado para que o objetivo de transformação digital pudesse ser atingido. Entre os efeitos do desenvolvimento do emprego de novas tecnologias e dos aspectos culturais, pode se destacar: aumento no volume de informações armazenadas, ganho de agilidade, maior integração de processos e o engajamento dos colaboradores. O aproveitamento dessas oportunidades foi viabilizado através da etapa três, que diz respeito à criação de novos meios de gerar valor.

### **4.4 Mudanças na criação de valor**

A terceira etapa do processo de transformação digital aconteceu, principalmente, na administração central da organização e pode ser resumida na criação de projetos, que foram viabilizados com as mudanças estruturais da etapa anterior a ocasionaram em um aumento na eficácia no nível dos recursos funcionais.

Com as informações digitizadas, processos digitalizados e uma cultura digital introjetada, a empresa passou a atacar o principal objetivo do processo em questão: realizar a manutenção do seu domínio através da introdução do digital nos principais pontos de contato com o consumidor, os canais de vendas e de comunicação.

As duas frentes das mudanças na criação de valor apresentaram inúmeros desafios, já que a empresa necessitava de uma tecnologia que não possuía previamente e de processos

mais ágeis. Para que estes desafios fossem superados e a implementação dos projetos fosse viabilizada, a última etapa do processo de transformação digital se fez necessária.

#### **4.4.1 Canais de vendas**

Entre os projetos de digitalização dos canais de vendas, podemos destacar a criação do e-commerce, canal proprietário de vendas de produtos e a manutenção do relacionamento com empresas de plataformas e *marketplaces*.

O projeto de desenvolvimento do e-commerce resultou na criação de uma nova forma de gerar o recurso de vendas, conectando, pela primeira vez, o consumidor final diretamente com a organização.

#### **4.4.2 Canais de comunicação**

Os projetos de criação de valor através dos canais de comunicação englobam diversos aspectos, uma vez que eles estão relacionados com a forma com que o consumidor final enxerga, se relaciona e considera a marca no momento da compra, e, portanto, impactam diretamente na receita que é fruto do volume de vendas.

Em relação aos canais digitais de relacionamento com o consumidor final, os projetos em destaque são os com foco no pré e pós-venda e relacionamento com o cliente, como o serviço de atendimento ao consumidor via WhatsApp, websites como o “Reclame aqui” e redes sociais. Além disso, para que fosse possível captar e divulgar os novos meios de vendas, projetos que viabilizaram campanhas publicitárias em veículos digitais foram criados.

#### **4.5 Mudanças Estruturais**

A quarta etapa do processo de transformação aproveita as oportunidades advindas das mudanças dos níveis de capacidade tecnológicas, recursos humanos e recursos funcionais e resulta em um aumento de eficácia no nível da capacidade organizacional.

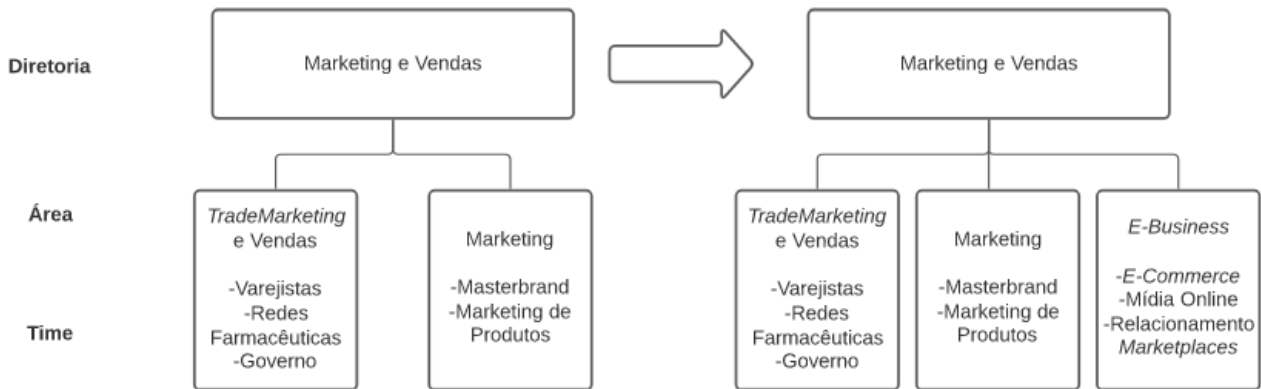
Por se tratar de uma empresa de grande porte, possui uma estrutura bastante hierarquizada. Sendo assim, foi necessário aproximar os colaboradores dos principais detentores do poder de tomada de decisão, tornando a estrutura da administração central mais horizontal e mais ágil em relação à pré-existente. Além disso, foi necessário criar estratégias e relações com novos fornecedores de serviços relacionados à tecnologia e a inovação.

As mudanças estruturais aconteceram na empresa através de um rearranjo contínuo, motivados pela implementação dos projetos citados anteriormente. Cabe ressaltar que o sucesso destes projetos é guiado através das iniciativas implementadas nas etapas anteriores, como por exemplo o sistema de gestão de metas citado no tópico de aspectos culturais. Podemos resumir a quarta etapa do processo em três principais rearranjos, sendo: criação da área de *e-business*, criação da área de digital e expansão da área de digital.

O primeiro rearranjo diz respeito à criação da área de *e-business*, que resultou em uma nova vertical na diretoria de marketing e vendas especificamente dedicada aos projetos relacionados aos canais de vendas criados na etapa de mudanças na criação de valor.



**Figura 1 – Primeiro rearranjo**



**Fonte: Elaborada Pelo Autor**

A nova área passou a responsável pelo o gerenciamento dos projetos de canais de vendas e pela mediação entre fornecedores de tecnologia e *stakeholders* internos. Como exemplo, podemos citar a criação do *e-commerce*, a manutenção do relacionamento com empresas de plataforma e *marketplaces* e a divulgação dos novos canais de venda nas mídias digitais de comunicação. Podemos destacar o projeto da criação do *e-commerce* a fim de exemplificar o escopo e a forma de atuação desta área.

Uma das formas de aproveitar possibilidades criadas pelo desenvolvimento do projeto de transformação digital da organização e de encontrar novas maneiras de criar valor foi a criação de um canal proprietário de vendas, totalmente digital. A iniciativa resulta em uma presença primária da marca no meio digital e cria uma forma de conectar o consumidor final com a compra, já que, com este canal, o consumidor passa a comprar diretamente da empresa. Porém, este processo apresentou alguns entraves, entre eles:

- Necessidade de mobilizar e integrar diversas plantas e sistemas pré-existentes da empresa, como por exemplo os sistemas de previsão de demanda, gestão de estoque e centros de distribuição;
- Escassez de recursos do nível tecnológico, uma vez que não detinha da tecnologia necessária para desenvolver um domínio funcional na internet;
- Linha de produtos perecíveis.

Para que estes entraves fossem contornados, a empresa adotou estratégias específicas para cada um dos mesmos, aproveitando as oportunidades geradas pelas etapas anteriores do processo de transformação digital. O quadro a seguir descreve os principais entraves do projeto de criação do *e-commerce*, bem como as estratégias adotadas para contornar cada um dos pontos apresentados.

**Tabela 1 – Entraves encontrados e estratégias adotadas**

<b>Entrave</b>	<b>Solução</b>
Necessidade de integração	Utilização do sistema de ERP implementado na primeira etapa do processo de transformação digital.
Escassez de recursos no nível tecnológico	Contratação de empresas prestadoras de serviços e construção de treinamentos de capacitação disponibilizados na plataforma <i>e-learning</i>
Linha de produtos perecíveis	Não inclusão da linha na nova plataforma de vendas.

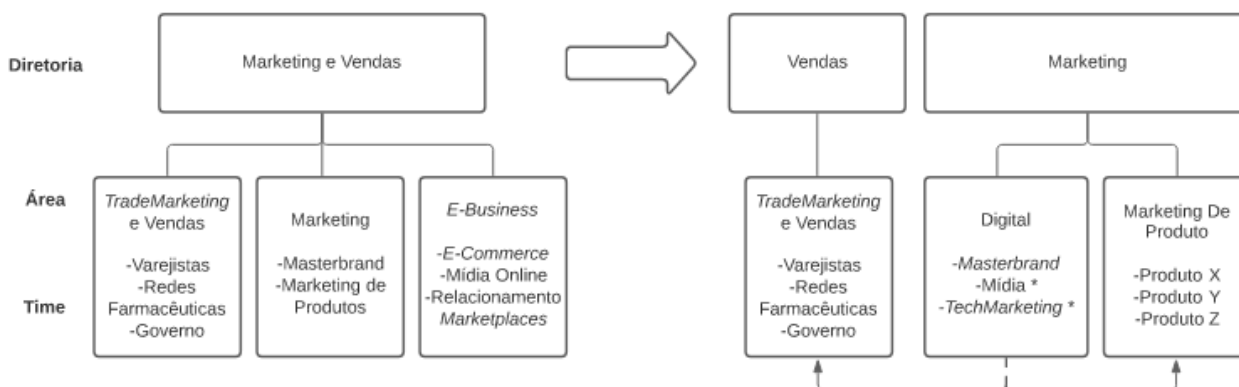
**Fonte: Elaborada Pelo Autor**

Com a implementação e o sucesso das principais iniciativas da área, como o de criação do *e-commerce*, o rearranjo voltou a acontecer. A eficiência e manutenção dos projetos dependia diretamente da mudança na hierarquia das áreas de vendas e comunicação, de modo com que novas funções fossem criadas. A fim de tornar a hierarquia ainda menos

horizontal, a coordenação em questão foi diluída em duas outras, uma com foco em vendas e, a outra, com foco em marketing. Além disso, os times que faziam parte da estrutura da área de *e-business* foram divididos dentro desta nova arquitetura. Sendo assim, os projetos dos canais digitais de vendas se tornaram times dentro da estrutura da diretoria de vendas e o conhecimento adquirido pelas mudanças foi disseminado.

O time de marketing de produto se tornou uma área independente, que possui times dedicados para cada linha de produtos da marca, e a área de digital surgiu. Além disso, o time de *masterbrand* da organização foi inserido dentro da área de digital, a fim de aproximar, ainda mais, a marca das iniciativas digitais e torná-la reconhecida dentro do mercado pela digitalização.

**Figura 2 – Segundo rearranjo**



**Fonte: Elaborada Pelo Autor**

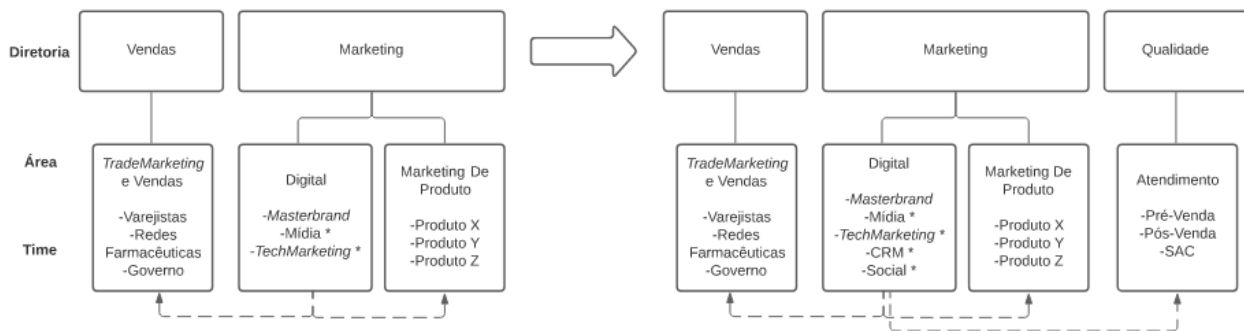
De forma geral, podemos dizer que nesta fase o gerenciamento dos projetos relacionados aos canais de comunicação criados na etapa de mudanças na criação de valor estava em foco. O segundo rearranjo resultou em duas novas áreas: marketing de produto, que possui times dedicados para cada linha de produtos da marca, e a área de digital, que serve como consultora dentro da empresa e que possui como clientes internos as áreas *trademarketing* e vendas e marketing de produto.

Os dois novos times que passaram a integrar a área de digital, mídia e *techmarketing*, possuíam o escopo de operacionalizar os projetos criados na terceira etapa do processo de transformação digital da empresa, principalmente aqueles com o objetivo de inserir a marca dentro de canais digitais de comunicação, e aumentar a eficiência do relacionamento do consumidor dentro da sua jornada de compra. Dentre os projetos, podemos destacar a criação de sites específicos para cada uma das linhas de produto, que eram concebidos por empresas terceirizadas detentoras da tecnologia e mantidos através da atuação do time de *techmarketing* e as campanhas publicitárias, feitas majoritariamente em canais digitais, operacionalizadas por agências publicitárias e gerenciadas e mantidas pelo time de Mídia.

Por fim, o sucesso da criação dos novos canais de relacionamento com o consumidor possibilitou um aumento do escopo da área de digital, o que resultou em uma nova mudança do desenho da administração central. Este último rearranjo tinha como principal objetivo criar times capacitados para atacar outras frentes que existem no meio digital e, assim, aumentar as possibilidades de operacionalizar os projetos de digitalização.

Entre as mudanças, vale ressaltar a criação dos times de *CRM*, social e o aumento do volume de clientes internos da área com a inclusão da central de atendimento da empresa. Os projetos que foram operacionalizados nesta etapa atacam, principalmente, a necessidade de criar e de inserir as marcas da organização dentro dos canais digitais de comunicação focados no pré e pós-venda, aumentando ainda mais a eficácia do relacionamento com o consumidor dentro da sua jornada de compra.

**Figura 3 – Terceiro rearranjo**



**Fonte: Elaborada Pelo Autor**

Com o aumento da capacidade organizacional, a área de digital continuou com o gerenciamento e a manutenção dos projetos já implementados e aumentou seu escopo através dos projetos que envolviam a diretoria de qualidade, que antes trabalhava com foco no atendimento ao consumidor exclusivamente via chamadas telefônicas.

Vale ressaltar a criação de um canal de atendimento ao consumidor via *WhatsApp*, que além de aumentar a eficiência da área de qualidade, criou pontos de contato entre a empresa e o consumidor através de um novo meio de comunicação e aproveita as oportunidades geradas através do segundo rearranjo. Este projeto utiliza uma inteligência artificial que direciona os consumidores para dois caminhos diferentes: aqueles possuem dúvidas relacionadas ao momento que antecede a venda são direcionados aos websites específicos das linhas de produtos e aqueles que possuem problemas e reclamações relacionados ao pós venda, ou seja, com a compra ou com os produtos, são conectados a um atendente.

## 5. Conclusão

O desenvolvimento acelerado de novas tecnologias digitais dos últimos anos ocasionou mudanças drásticas dentro dos ambientes organizacionais das empresas. Neste cenário, a transformação digital se tornou uma estratégia quase que essencial para que grandes empresas sejam capazes de alcançar o domínio organizacional através da captação dos recursos necessários para produzir seus bens e serviços. Além disso, em um mundo digitalizado, para que o domínio organizacional se mantenha, é necessário criar mecanismos de lucro e encontrar novas formas de gerar valor para os clientes.

Para que a transformação digital seja bem sucedida, é necessário colocar a mesma no topo da agenda estratégica, o que implica em mudanças e transformações dentro da organização. Além disso, a transformação digital só pode ser alcançada se as informações são digitizadas e se os processos são digitalizados.

No caso estudado, a transformação organizacional foi pautada na transformação digital, que, por sua vez, foi motivada pelo objetivo da manutenção do domínio de uma empresa global que é líder no seu setor. Sendo assim, a relação entre as variáveis estudadas através das fontes consultadas foi identificada.

A estratégia de transformação digital foi empregada para que a organização pudesse gerenciar as forças do seu ambiente e, conseqüentemente, manter o seu domínio. As quatro etapas deste processo resultaram em uma mudança organizacional que utilizou processos de digitização e de digitalização e aumentou a eficácia da organização em diversos níveis. Sendo assim, as etapas uso de tecnologias, aspectos culturais, mudanças na criação de valor e as mudanças estruturais resultaram, respectivamente, em aumentos de eficiência nos níveis das capacidades tecnológicas, dos recursos humanos, dos recursos funcionais e da capacidade organizacional.

## Referências

- BLOOMBERG, J. **Digitization, Digitalization, And Digital Transformation**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=20fe49872f2c>> Acesso em: 26 abr. 2021.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1981.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B.; MCNAMARA, G. **Administração estratégica: criando vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- Digitization, digitalization and digital transformation**. Disponível em: <<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>> Acesso em: 04 mai. 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- JONES, G. R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KRETSCHMER, T.; KHASHABI, P. Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. **California Management Review**, Germany, v. 62, n. 4, p. 86-104, 2020.
- ÖZTOP, S.; KERMAN, U. Practices to Affect Public Employees Perception during the Organizational Change Process. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, Kerman, 13 set. 2014. p. 21-38.
- PARIDA, V.; SJODIN, D; REIM, W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, **Sustainability**, Sweden, v.11, n.2, p.391, 2019.
- SCHALOCK, R. L.; VERDUGO, M. A.; LOON, J. V. Understanding Organization Transformation in Evaluation and Program Planning. **Evaluation and Program Planning**, v.67, p. 53-60, 2018.
- SCHWER, K.; HITZ, C. Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, Prague, mai. 2018, p. 11.
- SILVA, M. A. C.; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional. In: XII. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2. São Paulo. **Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas**. Santa Catarina: UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, 2009.
- SUMMA, L. **Digitale Führungszintelligenz: Adapt to win**. Gabler Verlag, 2016.
- WOOD, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.