

Transformação Digital: Sua constante metamorfose e desdobramentos no ambiente competitivo contemporâneo

Muito já se discutiu sobre o que significa efetivamente Transformação Digital (TD), especialmente em um ambiente corporativo. O conceito é amplo e flexível – organizações utilizam-no para nomear desde uma simples conversão, mesmo parcial, de processos analógicos em digitais até o alcance de alto nível de maturidade digital, com uso de Inteligência Artificial (IA) para análises prescritivas em um ambiente amplo e integrado.

Nos últimos 10 anos, trabalhos acadêmicos e aplicados foram publicados buscando definir e exemplificar de maneira abrangente o fenômeno da TD em suas muitas formas, e discutir e esclarecer o que compõe esse cenário de mudanças. Em 2013, os pesquisadores Anandhi Bharadwaj, Omar A. El Sawy, Paul A. Pavlou e N. Venkatraman¹ expandiram a definição de TD para considerar o impacto de mudanças induzidas por tecnologias digitais em toda a organização, estabelecendo a responsabilidade estratégica não apenas da área de TI como também das áreas de negócio. Essa visão holística foi reforçada por Gregory Vial², que, em 2019, propôs que a TD trata de uma “combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” que muda toda a organização. Essa definição tornou-se um importante ponto de referência para a compreensão do fenômeno.

Não obstante, o Gartner IT Symposium Xpo³, maior congresso anual de TI do mundo, resolveu, em sua edição de 2023, diminuir a denominação TD para utilizar um termo mais preciso, “Data & Analytics”, com “Inteligência Artificial (IA)” como subtítulo. Dessa forma, transmite a ideia de que o aspecto central atualmente é como as organizações estão encarando o desafio de converter dados em informação de maneira estratégica às diferentes áreas do negócio, utilizando a IA.

O amplo contexto torna premente a discussão a respeito da definição e principalmente da consciência do domínio da TD – sua constante metamorfose, seus desdobramentos e impacto para a prática das organizações. Esta edição especial da *GV-executivo* procura trazer contribuições para o debate e apontar caminhos para gestores liderarem essa transformação, com cinco artigos que trazem óticas diversas, selecionados a partir da Chamada de Trabalhos realizada pela revista.

Desafios da transformação digital

A pandemia da Covid-19 acelerou o processo de TD das empresas no mundo e no Brasil⁴. Para fazer frente às mudanças nas condições de mercado, as empresas realizaram esforços de atualização de seus processos⁵ e implementaram novos arranjos organizacionais⁶ que, de outra forma, levariam anos para ocorrer. Mais que uma disrupção tecnológica, a TD vem se delineando como uma mudança organizacional importante.

Toda mudança organizacional traz consigo um conjunto de desafios a serem vencidos, sob pena de não se obterem plenamente os objetivos estratégicos estabelecidos. Assim como vêm surgindo oportunidades de rápido desenvolvimento empresarial com a difusão de inovações tecnológicas, os desafios também são crescentes. Destacamos, no caderno especial sobre TD, quatro desses desafios.

Em primeiro lugar, os mecanismos que impulsionam a TD trazem alternativas para testar novos modelos e produtos, aproximar as empresas de seus clientes e fornecedores, bem como fortalecer a imagem organizacional⁷. Contudo, há evidências de que seja necessária uma integração nada trivial entre as áreas de negócio e de tecnologia para o potencial ser alcançado⁸. Assim a TD consegue criar uma proposta de valor do negócio que é alavancada pelas tecnologias digitais, ao mesmo tempo que se confere nova identidade à empresa⁹ e um novo *design* organizacional¹⁰. O desafio de integrar áreas de negócio e de tecnologia é discutido no artigo de José Luiz Kugler e Otavio Soares, que apresenta um caso de disrupção em processos ligados a controladoria a partir da aplicação da tecnologia *blockchain*.

Em segundo lugar, é importante notar que a TD tem-se dado de maneira heterogênea. Se em alguns segmentos de negócio a TD tem de fato alterado drasticamente a cadeia de geração de valor, também é verdade que as mudanças em outros segmentos ainda aparentam ser periféricas, limitadas à resolução pontual das interações entre a organização e os seus *stakeholders*¹¹. Além disso, estudos recentes¹² revelam que os gestores ainda não têm percepções convergentes a respeito dos principais fatores que afetam o efetivo sucesso dos processos de TD nos negócios. Nesta edição, Martha Delphino Bambini, Maria Angélica de Andrade Leite, Stanley Robson de Medeiros Oliveira e Maria Beatriz Machado Bonacelli discutem os desafios e desdobramentos da digitalização na agropecuária, em artigo especialmente convidado.

Em terceiro lugar, a TD exige que as empresas trabalhem com uma rede complexa de parcerias, em busca de conhecimento, tecnologias, capacidades, custos mais baixos e escala, entre outros fatores¹³. As empresas precisam desenvolver a capacidade de trabalhar com uma rede de *stakeholders*¹⁴ e ainda devem lidar com riscos que vão dos operacionais aos de consistência, transparência e privacidade relacionados a dados. O artigo de Darci de Borba, Bernardo Balejos Frantz, Jonas Maurente Da Rosa, José Carlos da Silva Freitas Junior e Bruno Bentes Gonçalves endereça essa perspectiva na proposição de um *framework* que ajuda gestores a identificarem e superarem desafios ao reformularem suas propostas de valor diante das inovações tecnológicas.

Por fim, destaca-se a dificuldade em estabelecer objetivos, métricas e valores da TD¹⁵, em especial alinhados com os valores estratégicos da organização. Consultorias vêm divulgando relatórios sobre níveis de maturidade digital, que podem ser indicadores importantes, mas não suficientes. É primeiramente importante que os líderes da empresa saibam quais os objetivos da mudança¹⁶. Indicadores dinâmicos que acompanham o processo de TD também vêm ganhando destaque¹⁷, em complemento aos clássicos indicadores financeiros. O artigo de Débora Mendonça Monteiro Machado, Cristina Dai Prá Martens e Cláudia Terezinha Kniess discute instrumento desenvolvido em pesquisa que diagnostica os pilares da TD – em especial, empreendedorismo, inovação e maturidade. Além disso, conceitos como IA se adicionam a essa discussão de modo cada vez mais frequente e importante. Nessa medida, o artigo de Eduardo Chukr Mafra Ney endereça como a relação entre máquinas e homens pode mudar a governança corporativa e a maximização de valor organizacional, discutindo a IA na alta liderança.

Sem a pretensão de esgotar o tema, em sua constante metamorfose, esperamos que essas contribuições sobre TD, protagonista desta edição especial da *GV-executivo*, tragam novas perspectivas para os leitores.

Além do especial sobre TD, *GV-executivo* traz dois artigos que desafiam o lugar-comum da gestão: “O desafio da liderança”, de Anderson de Souza Sant’Anna, sobre como ir além do princípio do *management* para desenvolver a capacidade de influenciar, engajar e inspirar equipes; e “Partes interessadas ou partes interessantes?”, de Aron Belinky, a respeito de um dilema central na abordagem ESG, de reportar apenas os impactos da organização que afetam os investidores ou de considerar todos os *stakeholders*.

Boa leitura!

Adriana Wilner

Coeditora-chefe da GV-executivo

Eduardo de Rezende Francisco – Professor da FGV EAESP

Cláudio Luís Carvalho Larieira – Professor da FGV EAESP

Alexandre Cappellozza – Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Atitus Educação

Eric David Cohen – Professor da Unicamp

Coordenadores convidados para a Chamada de Trabalhos sobre TD

NOTAS

1. Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 43(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
2. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation* (13-66). Routledge
3. Gartner IT Symposium/Xpo 2023. The Next Era – We Shape AI, AI Shapes Us. Orlando, Florida, EUA.
4. Meirelles, F. S. (2022). *Panorama do uso de TI no Brasil – 2022*. Portal FGV. <https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil-2022>
5. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated Digital Transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>; Wade, M., & Shan, J. (2020). Covid-19 has accelerated Digital Transformation, but may have made it harder not easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol19/iss3/7>
6. Frick, N. R. J., Mollmann, H. L., Mirbabaie, M., & Stieglitz, S. (2021). Driving Digital Transformation during a pandemic: Case study of virtual collaboration in a German hospital. *JMIR Medical Informatics*, 9(2). <https://doi.org/10.2196/25183>; Soto-Acosta, P. (2020). Covid-19 pandemic: Shifting Digital Transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
7. Ribeiro, G. P., & Cappellozza, A. (2022). Transformação Digital dos canais de atendimento a clientes de uma instituição financeira no Brasil. *XLVI Encontro da ANPAD (Enanpad)*. On-line
8. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
9. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102-129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
10. Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
11. Wessel et al. (2021). Op. cit.
12. Mhlungu, N. S. M., Chen, J. Y. J., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1). 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v21i1.995>; Soto-Acosta (2020). op. cit. Covid-19 pandemic: Shifting Digital Transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266. <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>; Vasconcellos, D. A., Larieira, C. L. C., & Albertin, A. L. (2020). Transformação Digital – Percepções e ações no contexto brasileiro: O que os executivos das empresas atuantes no Brasil entendem por Transformação Digital. *17th International Conference on Information Systems & Technology Management (Contecsi) 2020*, 1860-1992. São Paulo.
13. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The Digital Transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-transformation-of-traditional-business/>
14. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
15. Verhoef et al. (2021). Op.cit.
16. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (July, 14). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
17. Ahmad, A., Alshurideh, M., Kurdi, B. Al, Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital Transformation metrics: A conceptual view. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(7), 1-18.