

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIO À COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS TRADICIONAIS

Danilo Amaro Dantas
Jonathan Gabriel Isberner Garcia
Lilia Massuyama Watanabe
Thais Mayeda Campos
Adilson Caldeira

RESUMO: O estudo tem o objetivo geral de conhecer estratégias de transformação digital adotadas por empresas já consolidadas diante da entrada de novos negócios surgidos na era digital, no cenário competitivo do mercado. Principia-se abordando conceitos relativos ao ciclo evolutivo das empresas, estratégias para a competitividade e o fenômeno da transformação digital na atualidade. No plano empírico, efetuaram-se entrevistas em profundidade com gestores de empresas de ramos distintos, mediante questões elaboradas com base no modelo conceitual construído. A análise de conteúdo das respostas revelou tecnologias e inovações implementadas, seus impactos na geração de valor e vantagens competitivas. A pesquisa possibilitou compreender as oportunidades de desenvolvimento de negócios pela adoção de inovações tecnológicas e a demanda pela consolidação de uma cultura que permeie todos os níveis hierárquicos organizacionais em busca da identificação e utilização de recursos tecnológicos inovadores.

Palavras-chave: Competitividade. Desenvolvimento de negócios. Estratégia. Inovação. Transformação digital.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário de constante mudança apresenta transformações que desafiam as organizações a se adaptarem e agir proativamente para que não se tornem obsoletas e despreparadas para a intensiva competição do mercado. Conforme Silva (2018), vive-se uma mudança de era onde as tecnologias digitais potencializam as transformações. Experimentam-se, diariamente, novas e várias formas de conectividade para interação de trabalho ou entretenimento. No ambiente de negócios, as empresas já consolidadas por atuarem há tempos no mercado, são desafiadas a reverem seus procedimentos tradicionais acompanhando as tendências tecnológicas, de modo a identificar e aproveitar oportunidades e enfrentar a competição de novos negócios, nascidos na era digital.

O cenário vivenciado a partir de em 2020, em decorrência da Pandemia de Covid-19, é um grande exemplo do caráter contingencial do ambiente socioeconômico em que se processam os negócios. Evidenciou-se o papel determinante da tecnologia para a sobrevivência e a sustentabilidade das empresas. Quebras de paradigmas e implantando de soluções ágeis para lidar com o isolamento social, com investimento em inovação e adoção de novas formas de trabalho, tornaram-se condição essencial. Estima-se que as condições impostas às empresas diante desse quadro anteciparam em cerca de cinco anos a transformação digital, o que colocou a tecnologia em uma posição de peça fundamental para a adequação ao cenário instável e

imprevisível. A pandemia mudou os hábitos das pessoas, como consumidores e profissionais, causando transformações permanentes na forma de como se vive e trabalha (UOL, 2023).

Conforme expõe Silva (2018), a transformação digital refere-se à velocidade e às mudanças que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia. Com o surgimento de novos segmentos e organizações, com um modo totalmente diferente de lidar com as informações, os processos, o atendimento e o meio social no qual estão inseridas, as empresas que estão no mercado há muito tempo, têm tradição e atingiram uma fase já consolidada em seu ciclo de vida, têm muita dificuldade em se adaptar à nova era, seja em questões internas, como o clima e a cultura organizacional, seja no meio externo, no relacionamento com clientes, fornecedores e na crescente competição.

As empresas tradicionais, apesar de sua estabilidade, enfrentam o desafio de se manterem competitivas frente ao surgimento de tecnologias emergentes e novos entrantes nos diversos segmentos. Com a disseminação de novas tecnologias digitais e a democratização da internet, a conectividade entre pessoas e organizações se intensifica e oportuniza a criação de modelos de negócios inovadores, conforme se observa na atual era da Economia Digital (UNCTAD, 2019; CCOO, 2017).

Desse modo, de acordo com Rogers (2017), as tecnologias digitais ampliam os desafios competitivos uma vez que além das empresas rivais dos setores tradicionais de atividade, negócios de outros setores passam a disputar os clientes com suas novas ofertas digitais.

Tendo por referência esse cenário de negócios, decidiu-se promover este estudo em busca de resposta ao seguinte problema de pesquisa: Quais estratégias de transformação digital são adotadas por empresas tradicionais, já consolidadas no mercado, e que impactos elas esperam obter em sua competitividade com essas estratégias?

O estudo se dedica à análise de como essas organizações incorporam novas tecnologias em suas atividades diárias, tanto no nível operacional quanto no estratégico, e os impactos dessa transformação digital em seu desempenho.

Considerando a importância do timing para uma determinada ação, proporcionar resultados, o estudo também envolve a observação de em qual momento as organizações pesquisadas conseguem aplicar as inovações pertinentes e o que é avaliado e estudado para a tomada de decisão.

Tem-se, portanto, como objetivo geral, conhecer as estratégias de transformação digital adotadas por empresas tradicionais já consolidadas no mercado e os impactos que elas esperam obter em sua competitividade com essas estratégias. Para alcançar esse objetivo geral, buscou-se realizar os objetivos específicos de: a) conhecer a interpretação que as empresas fazem sobre inovações tecnológicas em suas estratégias de competição; b) descobrir como as empresas identificam e adotam tecnologias emergentes; e c) identificar quais os impactos gerados na organização pelas transformações digitais e inovações tecnológicas.

O texto está estruturado de modo a apresentar a seguir a fundamentação teórico que balizou o modelo conceitual adotado para o estudo. Mais adiante, descrevem-se os procedimentos metodológicos e apresentam-se os dados obtidos na pesquisa de campo e sua análise à luz do modelo conceitual adotado. Parte-se, então, para as considerações finais com ponderações sobre os resultados obtidos, suas contribuições, limitações e recomendações para a sequência de estudos que possibilitem ampliar o conhecimento sobre o fenômeno abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica em fontes de consulta que apresentam um panorama sobre o ciclo de vida das empresas, as fases percorridas até sua consolidação, conceitos e estratégias de competitividade no mercado, o fenômeno da transformação digital, seus impactos nas organizações e conceitos elementares que distinguem uma empresa que as possui das demais no mercado, como base para o desenvolvimento do modelo conceitual que referencia o estudo.

2.1 Ciclo de vida das organizações

A configuração do ciclo de vida das empresas passou a ser percebida como um fator importante na análise do desenvolvimento do controle gerencial, no qual o processo de planejamento estruturado surge com destaque, manifestando de diversas maneiras a partir de formas de estratégias, características estruturais, liderança e processo decisório. Embora isso faça sentido, sua operacionalização não tem sido definida com clareza e pode tomar várias formas de ações, sendo abordada de várias maneiras. (FREZATTI *et al* 2010)

Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida consistem em um período com características próprias e se define na trajetória de vida de uma organização, à medida que as organizações crescem, elas tornam-se mais complexas (FROHLICH; ROSSETTO; SILVA, 2007). Para esta pesquisa, adotou-se o modelo de ciclo de vida das empresas proposto na abordagem desenvolvida por Lester, Parnell e Carraher (2003). O referido modelo considera cinco estágios de evolução, identificados a partir de quatro variáveis principais: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Os estágios são: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento (FREZATTI *et al* 2010), descritos no Quadro 1.

Novos comportamentos organizacionais interferem na evolução do ciclo de vida, pois resultam em mudanças decorrentes de um processo de aprendizagem e de leitura de novos ambientes, embasados na história empresarial vivida (FROHLICH; ROSSETTO; SILVA, 2007). Com esses novos comportamentos, torna-se um grande desafio para empresas tradicionais no mercado se manterem competitivas nestes ambientes pois elas precisam deixar seus objetivos claros levando em conta a posição em que estavam no início, onde se encontram, para onde e em qual direção pretendem seguir.

Os resultados do estudo realizado por Frohlich, Rossetto e Silva (2007), enfim, indicam que a mudança das práticas de gestão pode influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo ou retardando seu declínio. Com base em Adizes (2004), Castro e Abreu (2006) destacam o elevado grau de dependência a que as organizações se expõem em relação à energia e a visão do fundador em sua fase de infância. Em geral criadas a partir de nova ideia ou abordagem, mas com inspiração em outros modelos de negócios bem-sucedidos, passam por diversas crises e direcionam o foco de gestão à estabilização dos processos internos, podendo ser surpreendidas por mudanças no ambiente e se verem diante de ameaças de sobrevivência.

Quando a organização apresenta processos já consolidados, com posicionamento competitivo favorável e bom desempenho de vendas, caracteriza-se, segundo Adizes (2004), a fase de plenitude. Esse é o caso de empresas que podem ser consideradas como consolidadas no mercado. Conforme lembram Castro e Abreu (2006), é nesse ponto de seu ciclo de vida em que as organizações podem apresentar sinais de declínio, requerendo atenção ao monitoramento ambiental para identificar mudanças e construir mecanismos de adaptação à nova realidade.

É típico, nessa fase em que a organização pode ser vista como consolidada, observar-se padrões de comportamento construídos basicamente pela experiência passada, influenciando os gestores a decidirem com certa sensação de segurança proporcionada pelo sucesso. Isso provoca, na gestão de organizações já consolidadas, certas limitações quanto ao senso de urgência e excesso de confiança, reduzindo o nível de atenção em relação às mudanças que se avizinhavam no ambiente que a cerca (FROHLICH; ROSSETTO; SILVA, 2007). Tal situação evidencia a exposição da organização já consolidada ao risco de declínio, o que pode ser evitado com a adoção de estratégias que conduzam ao rejuvenescimento, restabelecendo condições para o desenvolvimento de negócios e a sustentação de sua competitividade.

Quadro 1. Características dos Estágios do Modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003)

| Estágio | Descrição |
|------------------|---|
| Nascimento | Conhecida como fase do nascimento, a existência é marcada pelo começo do desenvolvimento organizacional. O foco é a viabilidade, ou seja, um número suficiente de clientes que suporte a existência da organização. Geralmente a decisão é centralizada nas mãos de poucas ou até mesmo uma pessoa. Neste estágio as organizações tendem a criar ou ordenar o próprio ambiente. |
| Crescimento | Quando passam para este ciclo, as empresas buscam crescer. Desenvolvem alguma formalização estrutural e estabelecem a própria característica. Geralmente, nesta fase, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas organizações prosperam o suficiente para entrar na fase três, assim como outras falham, não conseguindo continuidade operacional. |
| Maturidade | Geralmente conhecida como fase da maturidade, a fase do sucesso representa uma estrutura organizacional formalizada pela burocracia e controle. As descrições de cargo, políticas e procedimentos e a hierarquia tornam-se muito formais. Nesta fase, as organizações passaram pelo crescimento, desenvolvendo-se a um ponto que podem proteger tudo que conquistaram em vez de procurar novos mercados. O foco da administração de cúpula é o planejamento estratégico, enquanto as operações rotineiras são executadas por gerentes de nível intermediário. |
| Declínio | Embora o ciclo de vida de uma empresa possa encerrar-se em qualquer estágio, a fase do declínio pode iniciar seu desaparecimento. Ela é caracterizada por um momento em que a preocupação dos administradores com suas metas pessoais sobrepõe-se às da organização. Em alguns casos, a inabilidade em conhecer as demandas em um estágio anterior conduziu a organização ao estágio de declínio com prejuízos e perda de mercado. O controle e a decisão voltam a ser centralizados nesse período. |
| Rejuvenescimento | Neste estágio, a organização tem um desejo de voltar a um tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe faziam nascer criatividade e inovação. A decisão, nesta fase, é totalmente descentralizada e a estrutura matriz é muito utilizada. As necessidades dos clientes são colocadas à frente das dos sócios, mas eles ainda são encorajados a entrar na organização dado seu tamanho |

Fonte: Adaptado de Frezatti *et al.* (2010, p 389)

No tópico seguinte, apresentam-se visões encontradas na literatura sobre questões relativas à dinâmica competitiva do ambiente de negócios e estratégias destinadas à busca de vantagens competitivas.

2.2 Estratégia e competitividade: fundamentos e aplicações

Os estudos sobre estratégia aplicada à gestão não são recentes. Avaliando a evolução do pensamento estratégico presente na administração, Aurik (2014), pondera que, em linhas gerais, até meados da década de 1960, a estratégia era mais baseada na ação. Já, na década seguinte, a estratégia adotou uma postura de posicionamento e foi se tornando mais complexa, com a contribuição de abordagens mais especializadas.

Visões conceituais propostas nas décadas de 1980 e 1990, como as de Andrews (1980), Porter (1986), Ansoff (1990) e Drucker (1994) ainda são consideradas referências para a concepção do comportamento estratégico das organizações na atualidade. Conforme Andrews (1980), estratégia é definida como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Para Porter (1986), estratégia é uma manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor. Drucker (1994) destaca os elementos processuais típicos da aplicação da visão estratégica à gestão, descrevendo-a como

[...] uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social? (DRUCKER, 1994, p. 95)

Para Ansoff (1990), a estratégia competitiva específica é o enfoque especial que a empresa utilizará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Portanto, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Como este comportamento resultava na otimização da participação de mercado da empresa, era frequente dizer que esta era uma estratégia de participação no mercado, ou de posição de mercado.

A capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva (ROMAN *et al.* 2012, p 29).

De acordo com De Oliveira (2004) a formulação da estratégia competitiva é essencial, pois possibilita que as empresas identifiquem em qual direção pretende mover-se, orientando as competências adquiridas ao longo do tempo para as oportunidades que surgem no mercado, criando valor para seus clientes atuais e potenciais.

Aurik (2014) entende que, para criar estratégias que sejam mais adaptáveis às mudanças futuras, é necessário que os estrategistas tracem suas inspirações e *insights* sobre o futuro e que não somente analisem e busquem problemas para a situação atual. Desse modo, faz-se mister que as estratégias acompanhem a contínua evolução dos principais recursos que surgem de forma inovativa e podem constituir diferenciais competitivos, como é o caso da tecnologia digital na atualidade. Esse é o foco das reflexões apresentadas na sequência, contemplando o fenômeno da transformação digital nas organizações.

2.3 A transformação digital nas organizações: processo e agentes

A digitalização crescente da vida privada, profissional e pública é declarada como um processo que vem mudando a forma como as empresas competem, interagem e criam valor. Por essa razão, a capacidade de alavancar o potencial dos negócios por meio de inovações tecnológicas é essencial. (HOBBERG, *et al.* 2017, p. 2)

A aceleração das inovações tecnológicas afeta o comportamento dos indivíduos, organizações e as estruturas dos mercados. Os consumidores, especialmente os nativos digitais, mais

conectados à internet, são mais receptivos a selecionar e comprar produtos e serviços ofertados via tecnologias digitais, enquanto novos recursos, como inteligência artificial e internet das coisas, permitem que as empresas melhorem seu desempenho. (HENRIETTE, *et al.* 2016).

De acordo com Schwertner (2017) a transformação digital nas empresas é a integração de novas tecnologias, levando a mudanças em como a organização funciona. Na transformação digital, usar várias tecnologias possíveis não é o suficiente. A organização necessita de uma visão clara de seu desenvolvimento para escolher uma estratégia e dessa forma escolher dentre as diversas possibilidades de tecnologias que façam mais sentido para esse desenvolvimento.

Silva (2018), considera que o autoconhecimento da companhia é uma peça-chave para a continuidade do negócio e crucial nas tomadas de decisões que irão alavancar sua produção, lucro e sua posição no mercado:

A verdadeira transformação digital é uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho em inovação, que promove e se adapta rapidamente a mudanças, sem medo de ousar. Trata-se de criar condições para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocada pelas tecnologias digitais. (SILVA, 2018, p. 15)

Um aspecto central no processo de transformação digital é a definição pela organização da sua estratégia digital (ED), que deve ser um ponto de preocupação das organizações, pois a sua inexistência pode ser a principal barreira para as empresas evoluírem e atingirem um nível de maturidade digital que lhes permita atingir seus objetivos (KANE, 2015).

Segundo Gupta (2018), quando tomam iniciativas visando a explorar novas oportunidades, as empresas geralmente seguem uma combinação das seguintes estratégias: (1) criar unidades pequenas e independentes ou startups dentro da organização; (2) fazer uma série de experimentos digitais e (3) recorrer à tecnologia para cortar custos e melhorar a eficiência. Tais iniciativas não são suficientes para promover uma transformação nas organizações. Apesar de apresentarem ideias inovadoras de produtos e serviços capazes de proporcionar uma direção futura para a empresa, as unidades independentes ou *startups* frequentemente enfrentam resistência da alta gestão da empresa, que não participa ativamente do desenvolvimento dessas ideias e não tem capacidade de implementá-las.

Assim, depreende-se que, em vez de promover iniciativas isoladas, é necessário que a organização torne a estratégia digital parte integrante de sua estratégia global de negócios. Ou seja, ao invés de tratar a estratégia digital como um exercício separado, deve-se incorporá-la às operações da organização, de forma que alcance todos os aspectos do negócio (GUPTA, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado com o uso do método qualitativo de pesquisa. Richardson (1999) afirma que a pesquisa qualitativa busca aprofundar o fenômeno objeto de estudo e pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Desse modo, busca-se identificar os conceitos e estratégias aplicadas pelas organizações com objetivo de permanecer competitiva no cenário cada vez mais tecnológico.

Tendo em vista que as estratégias das empresas são específicas e personalizadas, adaptadas para cada realidade enfrentada, a tabulação estática é pouco viável devido a diversidade das inúmeras variáveis organizacionais. A opção de pesquisa é pelo tipo descritivo. Nesse tipo, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador

interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. (ANDRADE, 2007, p. 114).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas por pauta, ou seja, com um roteiro de entrevista, de modo a organizar a condução das interações com os entrevistados de acordo com o foco pretendido pelos pesquisadores. Contudo, visando a um melhor proveito do contato mais direto com o entrevistado, procurou-se estimular a profundidade das respostas. Embora a entrevista por pauta siga uma lista de tópicos relacionados entre si que são discutidos com o entrevistado com o intuito de coletar dados sobre o problema investigado (ACEVEDO; NOHARA, 2004), recorreu-se à opção de utilizar um roteiro com questões abertas, configurando a opção por entrevistas semiestruturadas.

No que se refere ao plano amostral, as entrevistas em profundidade de caráter semiestruturado foram realizadas com sete gestores de organizações dos diferentes segmentos (automotivo, educação, farmacêutico e outros), com o objetivo de identificar visões decorrentes de suas experiências que possibilitem responder à indagação da pesquisa. O critério de seleção dos sujeitos de pesquisa foi o de acessibilidade, por conveniência.

Os dados obtidos foram submetidos a análise de conteúdo. Para Bardin (2011),

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2011, p. 47).

Além de utilizar a técnica de análise descritiva para compreender os eventos ocorridos nas empresas, recorreu-se à técnica de análise diagnóstica para verificar o impacto que a ação de implementação das novas tecnologias teve na organização. Também se usou a técnica de análise preditiva como parâmetro para conseguir prever os cenários futuros com base na análise dos padrões presentes nos dados recolhidos das entrevistas realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi iniciada a partir da realização das entrevistas com gestores de sete empresas de grande porte e de setores diferentes, já bem estruturados no mercado e com significativa vivência nas empresas em que atuam. Os participantes têm instrução da área de gestão e muitos anos de atuação profissional, ao longo dos quais vivenciaram transformações ocorridas nas organizações das quais participam. O Quadro 2 apresenta suas principais características.

Quadro 2. : Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Função | Setor | Formação |
|--------------|-------------|-----------------|--------------------------|
| E1 | Gestor | Farmacêutico | Farmácia |
| E2 | Gestor | Automobilístico | Engenharia |
| E3 | Coordenador | Educação | Gestão de RH e Negócios |
| E4 | Gestor | Varejo | Tecnologia da Informação |
| E5 | Gestor | Transporte | Tecnologia da Informação |
| E6 | Gestor | Logística | Administração |
| E7 | Gestor | Serviço Público | Direito |

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevistas continha quinze questões baseadas no modelo conceitual adotado a partir da pesquisa bibliográfica apresentada na seção Fundamentação Teórica, sendo as duas primeiras com o objetivo de descobrir como as empresas identificam as tecnologias emergentes e quais impactos terão sobre a empresa, da pergunta três a seis o intuito foi saber como as empresas fazem o plano estratégico a fim de se manter competitiva com as inovações

tecnológicas, o restante das perguntas tiveram o objetivo de entender quais os impactos gerados na organização pelas transformações digitais e inovações tecnológicas.

Para suporte à análise das entrevistas, utilizou-se uma matriz de sustentação do método, composta por linhas que continham as quinze questões e colunas com a síntese das transcrições das respectivas respostas dos entrevistados, classificadas em oito categorias, denominadas C1 a C8. As respostas que seguiam o mesmo padrão ou que repetiam algum conceito foram nomeadas unidades de significado (US), seguindo a recomendação de Bardin (2011).

Como forma de otimizar a análise da informação da grande quantidade de dados obtidos, as unidades de significado foram categorizadas conforme as semelhanças constatadas, sendo listadas oito categorias (Quadros 3 a 10). Abaixo de cada quadro de categorização estará exposta a análise desenvolvida para a categoria.

Quadro 3. Identificação das tecnologias que agregam valor para a empresa

| Categoria 1 (C1) – Identificação das tecnologias que agregam valor para a empresa. | |
|---|--|
| Regra para inclusão: | |
| - A US está relacionada em como as empresas buscam novas tecnologias que facilitem os processos. | |
| US01 | - Relação entre investimento e retorno financeiro. |
| US02 | - Torna os processos internos mais ágeis. |
| US03 | - Gerar maior nível de integração entre as áreas. |
| US35 | - Cocriação com outras organizações. |
| US36 | - Fazer parte de ambiente com cultura Digital. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Frezatti *et al.* (2010), o processo de planejamento estruturado se manifesta de diversas maneiras, como estratégias, características estruturais, liderança e processo decisório. Roman (2012) afirma que o processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções ainda não conhecidas conduz a vantagem competitiva. A capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas.

Segundo Silva (2018) a verdadeira transformação digital é uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho em inovação, que promove e se adapta rapidamente a mudanças, sem medo de ousar. Trata-se de criar condições para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocada pelas tecnologias digitais. Complementando essa visão, Schwertner (2017) afirma que a transformação digital nas empresas é a integração de novas tecnologias dentro de todas as áreas, levando à uma mudança fundamental em como a organização funciona. A organização necessita de uma visão clara de seu desenvolvimento para escolher uma estratégia e dessa forma escolher dentre as diversas possibilidades de tecnologias que façam mais sentido para esse desenvolvimento.

Os entrevistados mostram os impactos que a transformação digital traz para a organização, ao analisar os requisitos para que ela ocorra de forma satisfatória e traga resultados de fato para a empresa. Ao identificar uma nova tecnologia do setor, os entrevistados avaliam o custo-benefício, só que de uma forma mais ampla, não necessariamente a tecnologia precisa ter um custo baixo, o importante é gerar resultados. Além disso, a transformação digital envolve criação ou fusão de áreas, com simplificação no organograma e maior agilidade de comunicação entre as áreas. O grande desafio identificado é a mudança cultural da empresa:

[...]tivemos um avanço em nossa tecnologia do grupo, os pedidos antigamente eram feitos manualmente e isso foi transformando ao que os clientes necessitam atualmente, tudo digital, hoje com o celular pode-se fazer pedido. Estamos avaliando o uso de chatbots por conta desse período de quarentena, onde conversamos com nossos clientes na maioria do tempo de forma automatizada. Por meio de novas tecnologias,

conseguimos reduzir resíduos e isso traz um benefício tanto para empresa quanto para a questão ambiental. Por fim, aderimos muito também a reuniões remotas e isso nos deu muito ganho de produtividade (E2).

A inovação para nós precisa não só ter elementos voltados ao desenvolvimento, mas precisa gerar valor ela precisa ser rentável, a gente analisa muito essa questão de investimento, o retorno sobre a tecnologia em termos financeiros, em termos de elevação no nível da segurança, o retorno do investimento em tecnologia é algo muito analisado isso passa por comitês internos para poder está sendo avaliado, então estamos o tempo inteiro sondando Startup, novas soluções uma vez que encontramos um empresa ou uma tecnologia que resolve alguma dor do nosso negócio (E3).

Quadro 4. Impactos causados na organização após implementação de novas tecnologias

| Categoria 2 (C2) – Impactos causados na organização após implementação de novas tecnologias. | |
|---|--|
| Regra para inclusão: | |
| - A US está relacionada nos resultados sobre a implementação de novas tecnologias. | |
| US10 | - As organizações sofrem uma sobrecarga no momento inicial da implementação. |
| US17 | - Criação de novas áreas. |
| US18 | - Sistemas de gerenciamento de informação. |
| US19 | - Otimização da comunicação. |
| US26 | - Internet conectando toda a organização interna e externamente. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Drucker (1994, p. 95) propõe que o pensamento estratégico aplicado à administração requer as seguintes reflexões: “O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?”

Silva (2018) afirma que a transformação digital é uma jornada de mudanças que começam por criar uma organização de alto desempenho em inovação, que promove e se adapta rapidamente a mudanças. Trata-se de criar condições para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocada pelas tecnologias digitais. Ness categoria identificou-se que ao implementar uma nova tecnologia, seja ela de qualquer setor, pode haver sobrecarga das pessoas, requerendo mais tempo para completar as atividades habituais com apoio da nova tecnologia, ocasionando atrasos nos processos. Isso se dá devido à curva de aprendizado necessária para que as pessoas se adaptem a essa nova forma de desempenhar seus trabalhos.

Um aspecto central no processo de transformação digital é a definição da estratégia digital (ED). Sua inexistência pode ser uma barreira à evolução e alcance de maturidade digital, dificultando o alcance de objetivos (KANE, 2015). Nesse sentido, destacam-se as afirmações:

[...]desde a concepção da tecnologia após a prospecção e nas reuniões iniciais para analisar se será implementada ou não, esses colaboradores das áreas afetadas já precisam estar sendo envolvidos a partir dali para estarem engajados e verem que são peças fundamentais para implementar essa tecnologia em fábrica e que a opinião deles vai ter valor na decisão da empresa. [...] Envolver o funcionário é primordial é o primeiro passo. E depois é treinamento, criar toda parte manual tanto de funcionalidade quanto do usuário e treinar as pessoas, um onde nova tecnologias vão sendo agregadas a esse treinamento interno e isso seja passado para dentro da organização mesmo com novos colaboradores entrando. (E3).

Os entrevistados mencionam a criação, fusão e extinção de áreas, com o objetivo de melhoria no gerenciamento da comunicação deixando o organograma da empresa mais horizontalizado.

[...] a empresa mudou muito, ela sempre tem mudado conforme o tempo. Ela vai entender o que faz sentido ou não, as áreas que podem ser eliminadas ou fundidas em

outras áreas, ou áreas tem que ser criadas para poder dar mais vazão ao negócio, com certeza o cenário tecnológico hoje ela força as empresas a terem que se adaptar (E6).

Quadro 5. Como a empresa transforma a tecnologia em vantagem competitiva

| Categoria 3 (C3) – Como a empresa transforma a tecnologia em vantagem competitiva. | |
|---|---|
| Regra para inclusão: | |
| - A US identifica como as tecnologias agregam valor para empresa. | |
| US21 | - Diversificação nas formas de trabalho e educação. |
| US22 | - Tecnologia como meio de alcançar outras fronteiras. |
| US23 | - Aumento na capacidade de atendimento de clientes. |
| US24 | - Otimização nos diversos meios de comunicação. |
| US25 | - Internet sendo fonte de alteração na estrutura de trabalho. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Andrews (1980) define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

A capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva (ROMAN *et al*, 2012). Os entrevistados comentam os pontos que ocorreram após a implementação de novas tecnologias e como isso trouxe novas possibilidades e mudanças para os mais variados setores, alterando a estrutura de trabalho como um todo.

[...] a empresa tem que estar sempre se renovando, buscando novas alternativas para continuar competitiva no mercado. Se surgem novas tecnologias no mercado, novos concorrentes e inovações a empresa precisa estar sempre analisando isso para estar competitiva no mercado (E6).

[...] por a gente ser B2B temos que ser muito competitivos porque senão o nosso cliente para de comprar mesmo o nosso produto não é que tem um apego tão grande a marca, o fato de você ter uma presença grande nacional te ajuda a ter um centro de distribuição e colocar os produtos nos locais, mas com certeza se o produto não é bom ninguém vai comprar. Então cada vez mais há um profissionalismo das grandes e médias frotas e elas pedem dados de nós para eles medirem melhor a performance da frota. (E3).

O ponto considerado como destaque nos depoimentos dos entrevistados é como as tecnologias são utilizadas para gerir o crescimento da empresa. Um excelente atendimento é o início para o sucesso de uma organização, com isso, ter excelentes tecnologias para o suporte no atendimento das necessidades dos clientes é fundamental. O sucesso desse desenvolvimento contínuo está aliado à capacidade em ter meios de comunicação internos eficientes e eficazes e ao preparo para adaptações. O uso eficaz de tecnologias é fonte de organização vantagem competitiva e abre novas fronteiras.

Quadro 6. Critério para uma implementação de uma nova tecnologia

Categoria 4 (C4) – Critério para uma implementação de uma nova tecnologia

Regra para inclusão:

- A US identifica procedimentos para a implementação de novas tecnologias.

| |
|--|
| US04 - Demanda por parte do mercado. |
| US05 - Retorno mensurável. |
| US37 - Preferência por <i>softwares</i> próprios. |
| US38 - Auxílio de comunidades de programação e tecnologia. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Aurik (2014) destaca que, em linhas gerais, até meados da década de 1960, a estratégia era mais baseada na ação. Já, na década seguinte, a estratégia adotou uma postura de posicionamento e foi se tornando mais complexa, necessitando de abordagens mais especializadas. As empresas buscam retorno mensurável ao analisar a implementação de uma nova tecnologia, com a competitividade é analisada qual forma é mais eficaz de realizá-la, seja por desenvolvimento próprio ou pela demanda por parte do mercado.

A aceleração das inovações tecnológicas transformou o uso e o comportamento dos indivíduos e organizações, bem como as estruturas dos mercados. Os consumidores, especialmente os nativos digitais, mais conectados à internet, transformaram a forma como selecionam, compram e consomem produtos e serviços oferecidos. Tecnologias digitais, como os móveis, colaborativas e a internet das coisas permitem que as empresas melhorem seu desempenho. (HENRIETTE, *et al.* 2016). Uma afirmação a esse respeito obtida nas entrevistas foi:

[...] os clientes buscam inovações na tecnologia para que seus processos também sejam cada vez mais eficientes para diminuir tempo e custos [...] busca sempre entender as necessidades de seus clientes e desenvolver as melhores soluções para seus problemas focando na criação de novos serviços/tecnologia e aprimorando os já existentes. (E4).

Para Ansoff (1990), a estratégia competitiva é o enfoque especial que a empresa utilizará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Portanto, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Desse modo principal fator para incremento de uma nova tecnologia é conseguir mensurar seu valor que pode ir além do valor monetário direto como aumento de receita ou diminuição de custo, mensurar o impacto de realizar uma determinada atividade em menos tempo devido implementação de uma nova tecnologia, avaliar como esse fato afetar o resultado financeiro da organização para calcular o custo-benefício da aquisição da nova tecnologia desse modo decidir por adquirir a tecnologia ou não:

Com relação aos custos a principal Análise é o retorno sobre o investimento [...]creio que são os três pilares a serem analisados para fazer a prospecção e aprovação de uma nova tecnologia, se a tecnologia se pagar a empresa vai acabar inevitavelmente investindo nela, analisar esse impacto no negócio é muito importante, a dificuldade na implementação, primeira delas seria calcular esse retorno sobre investimento que não é fácil, para convencer a organização ha está investido naquilo, depois a sua implementação (E3).

Quadro 7. Aspectos para manter vantagem competitiva

Categoria 5 (C5) – Aspectos para manter vantagem competitiva

Regra para inclusão:

- A US define parâmetros para uma organização ser competitiva.

| |
|--|
| US28 - Cultura e estratégia organizacional voltadas para a inovação. |
| US29 - Análise interna e externa, estar atento às oportunidades. |
| US06 - Qualidade no produto ou serviço prestado. |
| US07 - Inovação. |
| US08 - Pesquisa e Desenvolvimento. |
| US27 - Desenvolvimento de formas de negócio mais lucrativas e prático. |
| US30 - Comunicação com o cliente; Responsabilidade social e ambiental. |
| US31 - Investimento em Pesquisa, comunicação com a comunidade e ensino de qualidade. |
| US32 - Foco na inovação, pesquisa e desenvolvimento. |

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir de 2020, Os desafios enfrentados pelas organizações em decorrência da pandemia de COVID-19 evidenciaram a tecnologia como um recurso essencial para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade das empresas. As empresas tiveram que quebrar paradigmas implantando soluções rapidamente. Os eventos inesperados exigiram de todas as companhias investimentos em inovação, estima-se que tenha antecipado em cinco anos a transformação digital, o que colocou a tecnologia em uma posição de peça fundamental para a adequação ao cenário instável e imprevisível. A pandemia mudou os hábitos das pessoas, como consumidores e profissionais, causando transformações permanentes na forma de como se vive e trabalha (UOL, 2023). De acordo com um dos entrevistados,

[...]com as novas tecnologias e principalmente com essa fase em que passamos na pandemia, tivemos uma mudança significativa em muitas áreas, uma delas é a de vendas, vemos que conseguimos a mesma produtividade com menos representantes, mas pudemos pensar também em não reduzir o quadro de funcionários e alavancar nossa produtividade (E2).

As tecnologias digitais transformam a maneira como se enfrenta a competição. Cada vez mais, compete-se não só com empresas rivais nos próprios setores de atividade, mas também com negócios de outros setores de atividade, que disputam os clientes com suas novas ofertas digitais (ROGERS, 2017, p.9).

De acordo com De Oliveira (2004) a formulação da estratégia competitiva é essencial, pois possibilita que as empresas identifiquem em qual direção pretende mover-se, orientando as competências adquiridas ao longo do tempo para as oportunidades que surgem no mercado, criando valor para seus clientes atuais e potenciais. Um dos principais desafios ao gerir uma empresa é conseguir sempre mantê-la competitiva com o passar dos anos, pois não basta apenas inovar por si só, é necessário ter um processo de pesquisa e inovação fortes e consistentes, assim como definem os entrevistados. Desse modo os entrevistados elencaram alguns fatores que as organizações devem se atentar para manter a competitividade com o passar do tempo, conforme ilustra o exemplo a seguir:

[...], mas no geral a empresa tem que estar sempre se renovando, buscando novas alternativas para continuar competitiva no mercado. Se surgem novas tecnologias no mercado, novos concorrentes e inovações a empresa precisa estar sempre analisando isso para estar competitiva no mercado (E6).

Quadro 8. Ações para incentivar a inovação na organização

Categoria 6 (C6) – Ações que visam incentivar a inovação na organização

Regra para inclusão:

- A US tratou de que forma a organização pode incentivar uma nova dinâmica em sua(s) matriz(es).

US33 - Diminuição dos documentos físicos, modernização, realização e acompanhamento de pedidos pelo *smartphone*.

US34 - Desenvolvimento de sistema interno mais moderno.

US09 Co-criação entre diversas áreas da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Silva (2018), a transformação digital se refere à velocidade e às mudanças que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia. Com isso, Aurik (2014) afirma que, para criar estratégias que sejam mais adaptáveis às mudanças futuras, é necessário que os estrategistas tracem suas inspirações e *insights* sobre o futuro e que não somente analisem e busquem problemas para a situação atual.

Para Gupta (2018), quando tomam iniciativas visando a explorar novas oportunidades, as empresas geralmente seguem uma combinação das seguintes estratégias: (1) criar unidades pequenas e independentes ou startups dentro da organização; (2) fazer uma série de experimentos digitais e (3) recorrer à tecnologia para cortar custos e melhorar a eficiência. As empresas buscam o aperfeiçoamento de seus sistemas e processos internos, mediante desenvolvimento próprio usando as ferramentas mais atuais no mercado. Observou-se, também, a transformação digital em todas as empresas, diminuindo os materiais físicos e trocando para o meio digital.

[...]a empresa incorporou muitas dessas técnicas justamente por conta da demanda. Ela aumentou muito, tivemos que nos adaptar a essa nova demanda, a tecnologia veio para auxiliar, pois todos os processos eram no papel o que deixava o trabalho muito mais lento. Novas tecnologias estão sempre sendo estudadas para serem inseridas no nosso dia a dia (E7).

As entrevistas revelam que algumas empresas apoiam a inovação vinda de seus colaboradores. Em outras, os entrevistados informam que realmente há falhas internas decorrentes da presença de uma cultura organizacional em que ainda não se valorizam ou estimulam as contribuições de seus colaboradores.

[...] incentiva que todos os colaboradores apresentem ideias e proponham inovações. Existem diversos eventos periódicos em diferentes segmentos onde todos os colaboradores são bem-vindos para apresentar e/ou discutir qualquer ideia nova (E5).

A empresa trabalha com projetos de pesquisas e desenvolvimento, que geram inovação, mas essa é a natureza do tipo de trabalho. Entretanto não há apoio e incentivo especificamente falando para que os colaboradores tragam inovações para os processos, projetos e a forma com que a empresa trabalha (E1).

Quadro 9. Benefícios da tecnologia à internacionalização da organização

Categoria 7 (C7) - Benefícios da tecnologia à internacionalização da organização.

Regra para inclusão:

- A US tratou sobre como a empresa se globaliza perante suas tecnologias.

US11 - A internacionalização de uma organização acarreta a oportunidade de novos produtos/serviços.

US12 - Empresas se beneficiam em processos organizacionais com a globalização e o acesso a tecnologias.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando a organização apresenta processos já consolidados, com posicionamento competitivo favorável e bom desempenho de vendas, caracteriza-se, segundo Adizes (2004), a fase de plenitude. Esse é o caso de empresas que podem ser consideradas como consolidadas no mercado. Conforme lembram Castro e Abreu (2006), é nesse ponto de seu ciclo de vida em que as organizações podem apresentar sinais de declínio, requerendo atenção ao monitoramento ambiental para identificar mudanças e construir mecanismos de adaptação à nova realidade.

A digitalização crescente da vida privada, profissional e pública é declarada como um processo que vem mudando a forma como as empresas competem, interagem e criam valor. Por essa razão, a capacidade de alavancar o potencial dos negócios por meio de inovações tecnológicas é essencial. (HOBERG, *et al.* 2017).

A esse respeito, os entrevistados comentam sobre a relação entre a internacionalização da organização e sua relação com a transformação digital, e nisso é mostrado como as novas tecnologias são grandes facilitadoras nesse processo.

[...] é uma empresa relativamente jovem e já nasceu nessa era globalizada, talvez por isso ela tenha um alcance internacional tão grande (E4).

A transformação digital torna possível uma comunicação clara e coesa em tempo real com pessoas do outro lado do mundo, bem como fazer mudanças e discutir soluções em questão de minutos, prover mais oportunidades de levar o seu produto ou serviço para qualquer pessoa, em qualquer ponto do planeta. Isso ilustra a contribuição que essas tecnologias trazem para o ambiente corporativo nos mais diversos aspectos, especialmente considerando a importância da agilidade, tão valorizada pelos agentes de mercado na atualidade.

A empresa além de ter reconhecimento internacional por alguns trabalhos, ela tem operações internacionais – no Peru, no México - de venda, produção, representação comercial etc. para a América Latina. A gente tem operação de pesquisa em Portugal, Espanha e nos EUA e já teve uma operação comercial nos EUA. [...]Essas operações todas são mais recentes, elas aconteceram depois dos anos 2000, muito por conta da possibilidade de usar tecnologias. (E2)

Como benefício típico observado, destaca-se o fato de que uma pessoa que trabalha em uma empresa brasileira pode ter acesso às novas tecnologias da China, saber qual o impacto percebido pelo público, a relação entre lucros e resultados, e, enfim, um conjunto completo de informações para as ações gerenciais que possibilite proatividade nas estratégias de atendimento às demandas qualitativas do mercado. Assim sendo, as empresas que optam por atuar em âmbito internacional encontram na transformação digital a ampliação de suas chances de sucesso.

Quadro 10. Estratégias de inclusão de novas tecnologias e adaptação dos funcionários

| Categoria 8 (C8) - Estratégias de inclusão de novas tecnologias e adaptação dos funcionários. | |
|---|---|
| Regra para inclusão: | |
| - A US tratou de que forma a organização pode se beneficiar de novas ferramentas. | |
| US13 | - Empresas buscam um organograma horizontal. |
| US14 | - A inclusão de novas tecnologias busca ganho de produtividade com um menor custo. |
| US15 | - As organizações treinam seus funcionários. |
| US16 | - Colaboradores têm resistência na implementação de tecnologias, afetando sua utilização. |
| US20 | - Tecnologia como inclusiva. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se que as empresas buscam novas tecnologias para deixar seus organogramas mais enxutos, porém esse processo de transformação digital acaba se tornando um pouco demorado. Segundo Frohlich (2007) os novos comportamentos organizacionais interferem na evolução do ciclo de vida, pois resultam em mudanças decorrentes de um processo de aprendizagem e de leitura de novos ambientes, embasados na história empresarial vivida

Porter (1986) afirma que a estratégia é uma manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor, para complementar Gupta (2018) entende que em vez de promover iniciativas isoladas, é necessário que a organização torne a estratégia digital parte integrante de sua estratégia global de negócios. Ou seja, ao invés de tratar a estratégia digital como um exercício separado, deve-se incorporá-la às operações da organização, de forma que alcance todos os aspectos do negócio.

Os dados obtidos revelam que as organizações, ao implementarem uma nova tecnologia, buscam sempre treinar seus funcionários, mesmo assim é encontrado uma certa resistência e procedimentos ultrapassados continuam a ser utilizados, afetando sua utilização. Por fim, a longo prazo as tecnologias trazem um ganho de produtividade com menor custo e favorecem a inclusão, pois, quanto mais as empresas possuem tecnologias bem utilizadas, mais requerem a capacitação em nível equivalente ao demandado em âmbito internacional.

Sim, com as novas tecnologias nossos funcionários tiveram que se adaptar, assim se capacitando. Assim, esperamos que nossos funcionários estejam capacitados e ofereçam um trabalho mais rápido e eficiente (E 7).

O time que implementar a nova tecnologia é responsável por criar a documentação e, se necessário, realizar treinamentos para os times que forem fazer uso dela (E5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dedicado a identificar como uma empresa já consolidada consegue alocar seus recursos de forma eficiente e eficaz no uso de novas ferramentas, *softwares*, programas ou equipamentos que influenciam positivamente nas suas operações e a vantagem competitiva que elas adquirem, perante seus concorrentes, o estudo compreendeu uma pesquisa de campo realizada mediante entrevistas com representantes de organizações com tal perfil.

Esse procedimento possibilitou o conhecimento da relação que as organizações mais experientes e consolidadas no mercado mantêm com a transformação digital e como elas conseguem se atualizar com as novas tecnologias e implementá-las nos seus mais diversos setores, e, principalmente, os benefícios obtidos em decorrência dessas estratégias.

A base conceitual preliminar para a realização da pesquisa empírica foi construída com o apoio de pesquisa bibliográfica, que possibilitou delinear um roteiro de entrevistas que contemplou as principais questões destacadas na literatura concernente à variáveis em estudo.

Desse modo, considera-se que o alcance do objetivo estabelecido foi exitoso, pois o estudo possibilitou identificar que as empresas, após a inserção de ferramentas tecnológicas, obtiveram valorização seja em prestígio de mercado, alcance de território, abrangência territorial, aumento nas diversas categorias de clientes, posição competitiva perante todo o mercado e principalmente os colaboradores afetados pela transformação digital, ao contrário do que é de conhecimento comum, tiveram melhorias significativas em relação à antes da inserção da tecnologia, o ambiente de trabalho ficou mais completo com ferramentas adequadas para o desenvolvimento das funções, a comunicação entre os setores ficou mais dinâmica e rápida reduzindo muito o ruído e o atraso nas informações.

Uma mudança considerada relevante foi a inserção do fator humano nas preocupações dos gestores em relação à efetividade de transformações digitais na organização. Notou-se, no discurso dos entrevistados, a crescente percepção de que, a despeito das ferramentas digitais se renovam e atualizam-se com o decorrer do tempo, uma condição determinante da mudança reside nos aspectos comportamentais das pessoas envolvidas.

Ao analisar as políticas e práticas das companhias em questão, nota-se que todas estão abertas para as inovações do mercado e isso já está enraizado em seu DNA, o que facilita muito a inserção das tecnologias emergentes, tanto como facilitadoras de processos cotidianos, como um meio de alcançar vantagens competitivas, aumentar o crescimento e otimizar seus resultados, com isso respondendo a problemática: "Como uma empresa já consolidada no mercado se mantém competitiva com a transformação digital?".

Nas diferentes empresas pesquisadas pôde-se perceber que as condições e capacidade de relacionamento com seus *stakeholders* está atrelada diretamente com seus resultados e estratégias. As ferramentas tecnológicas oferecem condição de estabelecer novas fronteiras, novas formas de desempenhar uma ou várias funções, podendo mudar completamente a forma com que é analisado um dado ou determinada característica que era fator determinante para tomada de decisão, tornando, dessa maneira, a decisão muito mais precisa e com o *timing* que amplia a possibilidade de melhores resultados.

Pode-se considerar, enfim, que a pesquisa possibilitou compreender que é condição considerada importante pelos gestores a capacidade de inovar e criar uma cultura em que exista espaço para que o colaborador participe da mudança comportamental da organização, como fator determinante da competitividade do desenvolvimento ao longo de seu ciclo de vida.

Reconhece-se a limitação determinada pelo fato de que os dados obtidos nas entrevistas com um número restrito de participantes refletem visões específicas dessa parcela representativa de algumas organizações, não sendo passíveis de generalização a um universo mais abrangente. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se estudar esse acontecimento dentro de um número maior de empresas de um mesmo setor. Assim, será possível aferir os comportamentos

de todo um setor e compreender a forma com que a transformação digital é tratada entre organizações do mesmo segmento.

Também pode ser possível visualizar tendências, comportamentos, estratégias e características comuns, recorrendo-se a abordagem quantitativa para verificar se as evidências reveladas estão em conformidade com o que ocorre em geral no mercado.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, n. 8, 2007.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: **The strategy process: concepts and contexts**. New Jersey: Prentice Hall, 1980.

ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, p. 265, 1990.

AURIK, J.; JONK, G.; FABEL, M. **The history of strategy and its future prospects**. Seoul: AT Kearney, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edição 70, 2011.

CASTRO, J. M; ABREU, P. G. F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, v. 35, p. 15-29, 2006.

DE OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista eletrônica de administração**, v. 10, n. 4, 2004.

DRUCKER, P. F. The Theory of the Business, **Harvard Business Review**, Vol. 72, Sept-Oct., pp. 95-104. 1994.

FREZATTI, Fábio et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.

FROHLICH, Luzia; ROSSETTO, Carlos Ricardo; DA SILVA, Anielson Barbosa. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise–Revista de Administração da PUC-RS**, v. 18, n. 1, 2007. Porto Alegre, 2007.

GUPTA, S. **Driving Digital Strategy**. Harvard Business Review Press, 2018.

HENRIETTE, E; FEKI, M; BOUGHZALA, I. **Digital Transformation Challenges**. Mediterranean Conference on Informations Systems, p. 2, 2016. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33/>. Acesso em: 01/12/2023.

HOBERG, P; KRCMAR, H; WELZ, B. **Skills for digital transformation: Research Report**. Technical University of Munich. Germany, 2017. Disponível em:

<https://www.8pillars.com.au/wp-content/uploads/2018/09/Skills-For-Digital-Transformation-UniOfMunich.pdf>. Acesso em: 01/12/2023.

KANE, G. C. *et al.* Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>. Acesso em: 01/12/2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, n. 3, 1999.

ROGERS, D. Transformação digital: repensando o negócio para a era digital. São Paulo: **Autêntica Business**, n. 1, 2017.

ROMAN, D. J; PIANA, J; LOZANO, M. A. S. P; MELLO, M. R. **Fatores de competitividade organizacional**. Vitória, 2012.

SCHWERTNER, K. Digital transformation of business. **Trakia Journal of Sciences**, v. 15, n. 1, p. 388-393, 2017.

SILVA, N. **Transformação digital, a 4ª. revolução digital**. São Paulo: Biblioteca Digital FGV, 2018.

UOL. **Pandemia mudou paradigmas e criou novos desafios para líderes de TI em 2021**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/analises/últimas-notícias/2021/03/24/os-quatro-principais-desafios-dos-cios-em-2021.htm>. Acesso em: 02/12/2023.

ZUCKER, Lynne G. Organizations as institutions. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 2, n. 1, p. 1-47, 1983.