

O impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital

The impact of digital transformation in a large pre-digital company

Amanda Ferreira de Queiroz, Tamara Pecego,
Verônica del Lopes Leão Pinheiro, Gilberto Clovis Josemin^a

^a gilbertoj@ucb.br

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar e aprofundar o conhecimento sobre o impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital numa perspectiva social e financeira. A partir de pesquisas acadêmicas, nacionais e internacionais, e empresa de consultoria, sugerimos alguns domínios em busca da transformação digital no que cerne ao mercado e a mudança nos modelos e estratégia de negócios, que estão deixando o mercado cada vez mais competitivo, reformulando assim os cinco domínios: clientes, inovação, dados, valor e competição, que são fundamentais para as estratégias profissionais em busca dessa visão futura. Para identificar tais fatores do artigo, foram realizadas pesquisas documentais, qualitativa e quantitativa, o que embasou uma entrevista com o gerente (que possui capacidade para identificar o impacto da transformação digital a uma grande empresa pré-digital) da agência de um banco da cidade de Brasília/DF, por funcionários e clientes da mesma agência, em que foram analisadas as oportunidades e limitações no processo da transformação digital na prática. Constatou-se que foi possível identificar os impactos no aumento de clientes, na necessidade de desenvolvimento de diferentes formas de atendimento, na nova relação entre cliente e empresa e no foco que as empresas passaram a ter em relação aos clientes e suas experiências.

Palavras chave: Transformação digital, Empresa pré-digital, Estratégia de negócios, Modelo de negócios.

Abstract: The aim of this article is to analyze and deepen the knowledge about the impact of digital transformation on a large pre-digital company in a social and financial perspective. From academic, national and international research, and consulting firm, we suggest some domains in search of digital transformation at the market core and the change in models and business strategy, which are turning the market even more competitive, reformulating in this way the five domains: customers, innovation, data, value and competition, which are fundamental to the professional strategies in search of this future vision. To identify such factors in the article, documental, qualitative and quantitative research were conducted, which supported an interview with a manager (who has the ability to identify the impact of digital transformation to a large pre-digital company) of a banc agency in Brasília/DF, employees and clients of the same agency, in which were analyzed the opportunities and limitations in the process of digital transformation. It was found that it was possible to identify the impacts on the increase of customers, in the need to develop different forms of care, in the new relationship between customers and company and on the focus that the companies began to have in relation to customers and their experiences.

Keywords: Digital transformation; Pre-digital company; Business strategy; Business model.

1. Introdução

Na atualidade, o aparecimento de novos meios de comunicação e a rápida evolução da tecnologia em modelos de negócios tem proporcionado às empresas a implementação de novas estratégias digitais para o ganho de vantagem competitiva. As estratégias, os processos e práticas empresariais ajudam a organização a competir efetivamente em um mundo cada vez mais digital e ter uma participação mais ampla e efetiva no mercado e na gestão das organizações. Dentre as estratégias cabe mencionar aquilo

que vem sendo denominado de transformação digital. No entanto, cabe considerar o que Kane (2017, p.2) menciona: “Essa implementação de novas tecnologias é apenas uma parte das outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, tão importantes, se não mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital”.

Graças ao crescimento da utilização da Internet, as organizações têm que se adaptar e expandir suas estratégias e modelos de negócios,

seus canais de vendas, de atendimento e compartilhamento da informação. Dessa forma, a transformação digital tem se ampliado e popularizado como uma potente ferramenta de comunicação, para suporte de bens e serviços ofertados pelas empresas. As mudanças estão ocorrendo de uma forma tão acelerada que a sobrevivência de muitas organizações está em jogo, se estas não se abraçarem a era digital.

É possível perceber que essa modernização atua de forma estratégica, abrindo as portas de negócios para um público significativamente maior, escapando das limitações do ambiente geográfico e do entorno imediato, construindo o relacionamento empresa-cliente (*B2C - Business to Customer*), com menor custo. Como consequência, há uma maior preocupação das empresas pré-digitais em realizar a gestão deste recurso com eficiência (Capgemini Consulting, 2013). “Mas isso não significa que as empresas pré-digitais estejam condenadas a extinção, elas podem sim se adaptar, se transformar a era digital” (Rogers, 2017).

Mas qual o impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital? Como dimensionar sua relevância em relação às suas estratégias de negócios na conquista em grande escala de novos mercados; nas formas de operacionalizar, gerir e de trabalhar nos diferentes setores?

A transformação digital, na visão de Rogers (2017), passa pela reformulação de cinco domínios de estratégias: clientes, inovação, valor, dados e competição. De acordo com a Capgemini Consulting (2013), a transformação digital tomou conta dos negócios de uma forma geral, inclusive na área financeira.

Este estudo tem como objetivo, determinar o impacto da transformação digital em uma grande empresa financeira pré-digital. Nesse sentido, busca: (i) descrever o panorama da transformação digital para grandes empresas pré-digitais; (ii) apresentar os benefícios e desafios dessa transformação; e (iii) estabelecer os conceitos e as decisões estratégicas a serem tomadas na formulação de estratégias de transformação digital.

Para isso, além de uma pesquisa bibliográfica, adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, no qual foi realizada entrevista com um gerente, questionários com doze funcionários e 48 clientes que possuem conta corrente na agência da cidade de Brasília/DF de um grande banco, com vistas na compreensão dos

desafios e barreiras de seu modelo de negócios em face da transformação digital.

A escolha do tema pode contribuir na transformação digital de grandes empresas pré-digitais na medida que consiga identificar os novos modelos de negócios. Além disso, a pesquisa busca indicar possíveis problemas causados por um ambiente digital deficiente.

Outra motivação para escolha do tema e para realização deste projeto é a constante evolução de tecnologias digitais, que impacta a sociedade contemporânea, suscitando uma constante busca por conhecimento em relação a esse assunto.

2. Referencial teórico

2.1 Transformação Digital

De acordo a Llorente (2016), o atual contexto digital enfrentado pela sociedade impacta de maneira relevante no desenvolvimento de novos modelos de negócios e na gestão de organizações. As mudanças estão ocorrendo de uma forma tão acelerada que a sobrevivência de muitas organizações está em jogo, caso não abracem a era digital. Assim como nas relações sociais e pessoais, mudanças ocorrem nas relações de consumo, nos públicos de interesse e nos colaboradores das empresas.

Inseridas neste contexto estão as organizações pré-digitais, empresas que pertencem a indústrias tradicionais, como varejo, serviços financeiros, entre outras, que foram financeiramente bem-sucedidas durante a economia pré-digital, mas para as quais a economia digital pode representar uma ameaça. Diferentemente das organizações que já nascem digitais, as organizações pré-digitais frequentemente precisam mudar toda a organização, seu modelo de negócios e seus processos ao adotarem tecnologias digitais (Chanias, Myers & Hess, 2018).

Segundo Sebastian et al (2017) as novas tecnologias digitais, particularmente as que nos referimos como tecnologias SMACIT (social, móvel, analítica, nuvem e internet das coisas), apresentam oportunidades de mudança e ameaças existenciais para grandes empresas antigas. Nos últimos anos, pioneiros “nascidos digitalmente” tornaram-se gigantes poderosos, enquanto empresas que há muito tempo dominavam suas indústrias, encontraram suas propostas tradicionais de valor sob ameaça. Frente a esta realidade, as organizações se veem

forçadas a se reinventarem, não só para adaptar sua oferta a uma nova demanda, mas também para competir com aquelas empresas que surgem cada vez mais rápido para ocupar novos nichos de mercado (Méndez, Andreu, & Tirador, 2015).

Mas isso não significa que as empresas pré-digitais estejam condenadas a extinção. Elas podem se adaptar, se transformar e serem exitosas na era digital (Rogers, 2017). Para isso, primeiramente, essas empresas devem entender que fazer a transição para o mundo digital já não é uma questão de opção, mas de pura sobrevivência. Elas devem assumir que a mudança vem de dentro, e, necessariamente, incorporar novas abordagens de liderança, nas áreas de operações, nos modelos de trabalho, nos instrumentos de coleta e análise da informação, até mesmo na gestão da experiência do consumidor (Barbosa, 2016). Essas organizações devem entender que a transformação digital vai muito além da digitização de processos (Embratel, 2017). Algumas definições de transformação digital são expostas no Quadro 1.

Novos hábitos e comportamentos geram novas demandas e anseios por produtos (serviços inclusos) diferenciados, que alavancam o surgimento de novos negócios. E isso exige que mesmo as empresas já consolidadas se

esforcem para mudar e inovar, de modo a continuarem no mercado, aumentarem as suas receitas ou gerarem novas oportunidades. Exemplos importantes desse movimento são os grandes varejistas abrindo *e-commerces*; bancos se adaptando às mesmas tecnologias utilizadas por *fintechs*; e as empresas de mídia buscando entregas adequadas à nova forma de consumir e interagir com conteúdo (Embratel, 2017, p. 1).

O objetivo da transformação digital é otimizar o tempo e os recursos da empresa, fazer com que a empresa seja cada vez mais relevante para o seu público (Embratel, 2017). Potenciais benefícios da digitização são múltiplas e incluem aumentos nas vendas e na produtividade, inovações na criação de valor, bem como novas formas de interação com os clientes (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

2.2 Os cinco domínios da transformação digital

De acordo com Rogers (2017), as forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor. Esses domínios descrevem o panorama da transformação digital para as empresas de hoje, além de mostrar como as tecnologias digitais estão transformando muitos dos princípios básicos da estratégia e mudando

Tabela 1. Algumas definições de transformação digital.

Autor(es)	Definição
Ismail, Khater e Zaki, (2017)	Processo pelo qual as empresas convergem múltiplas novas tecnologias digitais, reforçadas com conectividade onipresente, com a intenção de alcançar um desempenho superior e vantagem competitiva sustentável, transformando várias dimensões de negócios, incluindo o modelo de negócios, a experiência do cliente (compreendendo produtos e serviços habilitados digitalmente) e operações (incluindo processos e tomadas de decisão), e simultaneamente impactando as pessoas (incluindo talento e cultura) e redes (incluindo todo o sistema de valores).
Llorrente (2016, p. 9)	Falar de transformação digital realmente simboliza discutir a transformação do negócio. Os produtos e serviços experimentarão uma verdadeira revolução, e surgirão serviços de valor agregado que aproveitarão as novas tecnologias para gerar um impacto direto sobre a apresentação de resultados e sobre a experiência com o cliente. Otimizar canais e processos; procurar novos modelos e fluxos de receita com base em exigências dos clientes; e, naturalmente, mudar a cultura interna da empresa para incluir o “digital” no coração de tudo o que é feito.
Kane (2017)	A melhor compreensão do termo transformação digital é a adoção de processos e práticas de negócios para ajudar a organização a competir em um mundo cada vez mais digital. Esta definição de transformação digital tem duas implicações importantes para os gerentes: Primeiramente, isso significa que a transformação digital é fundamentalmente sobre como sua empresa responde às tendências digitais que estão acontecendo. Em segundo lugar, significa que a forma como uma organização implementa a tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital.
Rogers (2017)	A transformação digital não tem a ver com tecnologia - tem a ver com estratégia e novas formas de pensar. Transformar-se para a era digital exige que a organização atualize sua mentalidade estratégica, mais que sua estrutura de TI.

as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas.

Clientes

DE: Os clientes eram vistos como um agregado de atores, aos quais se dirigiam o marketing e a propaganda. O modelo predominante do mercado de massa enfocava em adquirir economias de escala, através da produção em massa (*faça um produto que sirva para todos os clientes*) e da comunicação de massas (*use meios e mensagens que alcancem e convençam o maior número de clientes possível ao mesmo tempo*).

PARA: Hoje, a relação entre empresa e cliente é muito mais interativa, de mão dupla. Os clientes se conectam e interagem de forma dinâmica, por meios e modos que estão mudando suas relações entre si e com as marcas. Eles estão o tempo todo influenciando uns aos outros e construindo a reputação das empresas e das marcas. O uso das ferramentas digitais está mudando de forma drástica a maneira como os clientes descobrem, avaliam, compram os produtos e usam os serviços, além de como compartilham, interagem e se mantêm conectados com a marca. As empresas estão sendo forçadas a repensar suas estratégias de marketing tradicionais e reexaminar o caminho percorrido pelos clientes até o momento da compra e depois dele. Toda e qualquer transformação do negócio deve estar enraizada no desejo de entregar melhores produtos para os atuais e futuros clientes. Se está evoluindo para um modelo que visa a capacidade constante de projetar soluções relevantes para o cliente de forma contínua. (Berghaus & Back, 2016)

Competição

DE: Tradicionalmente, competição e cooperação eram vistas como opostos: as empresas competiam com empresas concorrentes muito parecidas com elas mesmas e cooperavam somente com sócios da cadeia de fornecimento que distribuíam seus bens, ou forneciam os insumos necessários para sua produção.

PARA: Na atualidade, se está caminhando para um mundo em que os maiores concorrentes de uma empresa podem ser organizações alheias ao seu setor, em nada parecidas a ela, mas que oferecem algum valor para seus clientes. Também é muito provável que uma empresa passe a competir com um

adversário tradicional em uma área do negócio, enquanto coopera com ele em outra área do negócio. Cada vez mais, os recursos competitivos não mais se situam em uma única organização, mas sim em uma rede de parceiros reunidos em relações de negócios mais difusas. As tecnologias digitais estão turbinando o poder de modelos de negócios de plataforma, permitindo que empresas criem e captem valor ao facilitar as interações envolvendo outras empresas ou clientes.

Dados

DE: Dados eram caros de obter, difíceis de armazenar e usados em departamentos organizacionais. O gerenciamento desses dados exigia a compra e a manutenção de grandes sistemas de TI. Os dados eram produtos de ações planejadas, pesquisas de clientes e inventários físicos, que faziam parte dos próprios processos de negócios: fabricação, operações, vendas e marketing.

PARA: Hoje, os dados são gerados em quantidades sem precedentes, não só por empresas e organizações, mas por pessoas comuns, a toda hora e em todos os lugares. Com as mídias sociais, dispositivos móveis e sensores em todos os objetos da cadeia de fornecimento de uma empresa, todos os negócios atualmente possuem acesso a uma gigantesca quantidade de dados não estruturados, gerados sem planejamento e que podem ser usados, cada vez mais, para alimentar novas ferramentas analíticas. O maior desafio é converter essa enorme quantidade de dados em informações valiosas. Ferramentas de “big data” criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e liberem novas fontes de valor.

Inovação

DE: A inovação é o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. Tradicionalmente, a gestão da inovação era feita com base em um enfoque que se concentrava no produto acabado. Como as inovações eram custosas e arriscadas e testar novas ideias era difícil e bastante caro, as empresas dependiam dos palpites de seus gestores quanto às características dos produtos a serem lançados no mercado.

PARA: As tecnologias digitais também estão transformando a maneira como as empresas inovam. Hoje, essas tecnologias possibilitam a verificação e a experimentação contínua, algo impensável no passado. A construção de protótipos é barata e o teste de ideias é rápido em comunidades de usuários. O aprendizado contínuo e a repetição rápida de produtos, antes e depois do lançamento, são o novo padrão. Esse novo enfoque da inovação se concentra em experimentos cuidadosos e protótipos de viabilidade mínima, que aumentam o rendimento e a aprendizagem, ao mesmo tempo em que diminuem os custos.

Valor

DE: Valor é visto do conjunto de benefícios que uma empresa ou uma marca promete entregar aos consumidores para satisfazer sua necessidade. Tradicionalmente, a proposta de valor da empresa era considerada quase constante. Os produtos podiam ser atualizados, assim como as campanhas de marketing ou as operações melhoradas, mas o valor básico oferecido pelo negócio aos clientes era constante, definido pelo setor da atividade (como as empresas automobilísticas que prometiam transporte, segurança, conforto e status em diferentes níveis).

PARA: Na era digital, confiar em uma proposta de valor imutável é plantar desafios e recolher rupturas infligidas pelos novos competidores, com propostas de valor mais atrativas. Em um contexto de negócios em mutação, a única prevenção é escolher o caminho da evolução constante, considerando todas as tecnologias como forma de estender e melhorar a sua proposta de valor aos clientes. A regra é ir aos extremos e superar os limites em busca da próxima fonte de valor para os clientes. O varejo e os bens de consumo precisam se reinventar continuamente para atender às necessidades dos clientes em constante mudança. (Boulton, 2018)

2.3 Estratégia de transformação digital

Nos últimos anos, empresas de diversos setores têm realizado uma série de iniciativas para explorar novas tecnologias digitais e usufruir de seus benefícios, frequentemente envolvendo transformações de operações dos negócios, afetando produtos e processos, bem como estruturas organizacionais e conceitos de gerenciamento (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Para

governar essas complexas mudanças, é importante uma estratégia que sirva como definição central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação das transformações digitais dentro de uma empresa.

Uma estratégia de transformação digital é considerada um guia que apoia a organização em sua jornada de transformação digital, bem como em suas operações pós transformação. Caracterizada como abrangente, ela exige vários mecanismos de alinhamento com a estratégia de negócios e com outras estratégias operacionais ou funcionais, de forma a atuar como um elo entre os diferentes níveis de estratégia (Ismail, Khater, & Zaki, 2017). Portanto, ela supera o pensamento funcional e aborda de forma holística as oportunidades e riscos associados às tecnologias digitais, além de reconhecer que essas tecnologias não são mais responsabilidade primária do departamento de Tecnologia da Informação (Chanias & Hess, 2016).

A introdução de uma estratégia de transformação digital é, portanto, uma resposta aos desafios de gerenciar o cenário crescente de iniciativas digitais e infraestruturas relacionadas (Chanias, Myers, & Hess, 2018). Seu escopo vai além da digitização de recursos e envolve a transformação dos principais aspectos estruturais e organizacionais. O uso de tecnologias de informação avançadas deve alterar aspectos de criação de valor, levando a modelo de negócios completamente novos ou ajustados. No entanto, embora a formulação e implementação de estratégias de transformação digital seja uma preocupação fundamental para muitas organizações pré-digitais, permanece uma questão em aberto: Como tal estratégia pode ser desenvolvida? (Matt, Hess, & Benlian, 2015)

2.4 Decisões estratégicas para a formulação de uma estratégia de transformação digital

O desenho de uma estratégia de transformação digital exige que as empresas tomem decisões estratégicas apropriadas em várias áreas chave. A seguir, são sintetizadas algumas das estratégias relevantes encontradas na literatura.

Matt, Hess e Benlian (2015) afirmam que a atitude de uma empresa em relação às novas tecnologias, bem como a sua capacidade de explorar essas tecnologias, tem papel estratégico para sua ambição futura. Uma empresa precisa decidir se quer se tornar um líder de mercado

em termos de uso de tecnologia, com a capacidade de criar padrões tecnológicos próprios e introduzir novas soluções tecnológicas no mercado ou se prefere recorrer a padrões já estabelecidos e ver as tecnologias como simples meios para cumprir as operações comerciais.

Nas palavras de Westerman e Bonnet (2015), a transição para o novo mundo digital não exige necessariamente que a organização descarte todo o antigo em favor do novo. Examinar os ativos estratégicos através de uma lente digital pode ajudar a empresa a identificar os ativos existentes a serem aproveitados, quais recursos podem ser usados de novas formas e se novas competências são necessárias para serem incorporadas à empresa. A maioria dos líderes de grandes empresas antigas acredita que suas empresas podem manter posições de liderança, tirando vantagem de seus pontos fortes existentes e das capacidades oferecidas pelas tecnologias digitais (Sebastian et al., 2017).

Segundo Matt, Hess e Benlian (2015), o uso de novas tecnologias muitas vezes implica em mudanças na criação de valor. Estas mudanças dizem respeito ao impacto das estratégias de transformação digital na cadeia de valor das empresas. Ou seja, até que ponto as novas atividades digitais se desviam do clássico, muitas vezes ainda analógico, *core business*. Desvios mais distantes oferecem maiores oportunidades para expandir e enriquecer o portfólio atual de produtos e de serviços, porém são acompanhados por uma maior necessidade de diferentes competências tecnológicas e associados a riscos mais altos, devido à menor experiência no novo campo. A digitização de produtos ou serviços pode permitir ou exigir ajustes no escopo comercial das empresas, se outros mercados ou novos segmentos de clientes forem abarcados.

Com diferentes tecnologias em uso e diferentes formas de criação de valor, muitas vezes são necessárias mudanças estruturais para fornecer uma base adequada para as novas operações. Mudanças estruturais referem-se a variações na configuração organizacional de uma empresa, especialmente no que diz respeito à colocação das novas atividades digitais dentro das estruturas corporativas. Se a extensão das mudanças for bastante limitada, pode ser mais razoável integrar as novas operações nas estruturas corporativas já existentes, enquanto para mudanças maiores seria melhor criar uma subsidiária separada dentro da mesma empresa.

De acordo a Valdez de Leon (2016), várias

decisões estratégicas devem ser tomadas em relação a mudanças na interação com os clientes. As empresas são incentivadas a investigar possíveis novos benefícios criados em sua experiência do cliente através de mudanças aprimoradas digitalmente na jornada do cliente. Isso pode ser alcançado explorando todos os pontos de contato com o cliente e integrando as interações das empresas em várias plataformas digitais e físicas. Transformar a experiência do cliente também pode ser conseguido pela introdução de produtos e oferta de serviços melhorados digitalmente.

Para Westerman e Bonnet (2015), muitas organizações já encontraram maneiras de transformar as tecnologias digitais em uma experiência de atendimento “sem contato” ou “de contato limitado” suave e personalizada. Empresas de diferentes setores mostraram que a inovação digital pode combinar serviços de impressão (ou de toque limitado) com alta satisfação do cliente. Alguns clientes hoje preferem o autoatendimento à interação pessoal. Para eles, interagir com um representante de serviços humano representa uma inconveniência ou um custo extra, eliminado nas interações de autoatendimento (westerman & Bonnet, 2015).

Investimentos em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação podem ajudar ainda mais as organizações a desenvolverem soluções digitizadas para antecipar as necessidades do cliente, em vez de simplesmente responder àquelas já existentes (Sebastian et al., 2017).

Hess et al. (2016) afirmam que, do ponto de vista gerencial, todas as dimensões anteriores só podem ser transformadas depois de considerar os aspectos financeiros. Isso inclui a urgência de uma empresa agir devido a um *core business* em queda e sua capacidade de financiar um empreendimento de transformação digital. Os aspectos financeiros podem ser tanto um fator de impulso quanto uma força delimitadora para a transformação digital.

Como descrito por Matt, Hess e Benlian, (2015), a transformação digital é um empreendimento complexo e contínuo que pode moldar substancialmente uma empresa e suas operações. Portanto, é importante atribuir responsabilidades adequadas e claras para a definição e implementação de uma estratégia de transformação digital. As empresas devem garantir que a pessoa que é responsável operacionalmente pela estratégia de transformação digital tenha experiência suficiente em projetos de

transformação e alinhe diretamente seus incentivos com as metas e o progresso da estratégia. Até o momento, não há uma resposta clara para qual gerente deve ser responsável por uma estratégia de transformação digital. Além disso, a partir da fase inicial de planejamento, o suporte da alta gerência é essencial ao longo de todo o processo de transformação, uma vez que as estratégias nesse sentido afetam toda a empresa e sua execução pode resultar na resistência de algumas de suas áreas. Para lidar com essa resistência, as habilidades de liderança são essenciais e exigem o envolvimento ativo das diferentes partes interessadas impactadas pela transformação (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

Cabe destacar o papel dos colaboradores nessa jornada digital. As empresas são aconselhadas a observar mais de perto os funcionários, a cultura, o talento, o conjunto de habilidades e a liderança. Devem atentar para a necessidade de desenvolver um ambiente de trabalho colaborativo e garantir que o projeto de transformação seja bem executado. São primordiais outras considerações em relação às mudanças necessárias na cultura da empresa, visando se adaptar ao trabalho com novas tecnologias, em vez de somente impô-las (Ismail, Khater & Zaki, 2017). A formulação de uma estratégia de transformação digital precisa incluir as decisões relacionadas à incorporação de pessoas com as habilidades e talentos necessários para capitalizar as tendências digitais. Planos de ação devem ser adotados para avaliar quais habilidades organizacionais são afetadas, quais novas habilidades são necessárias e se o treinamento interno ou aquisição de novos talentos é necessário.

A dimensão operacional se refere às decisões baseadas em exercícios de mapeamento necessárias para determinar quais processos serão afetados pela incorporação de novas tecnologias. As organizações também devem se preparar para o uso de novos dados em seus processos e tomadas de decisão (Kane et al., 2015).

3. Abordagem metodológica

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa (Qual é o impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital?) e alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem qualitativa e descritiva.

Foi feito um levantamento de referências

teóricas publicadas em livros, artigos científicos, dissertações e estudos disponíveis online sobre a transformação digital, seus benefícios e desafios, quais as mudanças proporcionadas por ela nos cinco domínios da estratégia e quais as decisões estratégicas a serem tomadas para a formulação de uma estratégia de transformação digital.

Pesquisa de campo foi realizada em um grande banco incursionado em uma jornada de transformação digital com o apoio de uma empresa parceira. Foi realizada uma entrevista de perguntas abertas com o gerente de uma agência desse banco, questionários com 48 clientes e doze funcionários do mesmo banco, com o objetivo de verificar como a transformação digital afeta uma organização pré-digital a partir de diferentes perspectivas

Em relação aos questionários gerados, os mesmos encontram-se estruturados, na maior parte, com opções de resposta na escala Likert.

Antes da aplicação dos questionários aos clientes e funcionários do banco, foi feito um teste com quatro pessoas de diferentes faixas etárias e nível de escolaridade, sendo três delas clientes e um funcionário do banco, com o objetivo de validar o questionário produzido.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Entrevista com o gerente do banco

A entrevista com o gerente do banco revelou como as tecnologias digitais têm redefinido os cinco domínios da estratégia (clientes, competição, dados, valor e inovação) propostos por Rogers (2017), começando pela mudança na forma em que a organização vê o seu cliente, que deixaram de ser um simples alvo de venda para ser o foco da organização, ao ponto de toda e qualquer transformação ou atualização do negócio ter como objetivo entregar as melhores soluções para o cliente, como foi apontado pelo mesmo gerente da instituição:

Podemos dizer que o [Banco] tem o cliente no centro de todas as suas decisões, de tudo que ele desenvolve, tudo aqui dentro é pensado para atender e até mesmo antecipar as necessidades e demandas dos clientes, seja por meio do nosso canal físico, seja por meio do digital.

Também foi observado que não cabe mais às empresas somente entregarem um produto ou um serviço, mas oferecer aos seus clientes uma

experiência realmente satisfatória, tornar-se cada vez mais relevante para o seu público.

[...] trabalhamos cada vez mais para que a experiência do cliente seja satisfatória e que possamos ter uma relação de confiança com esse cliente. [...] Somos avaliados por isso, pelo NPS (pesquisa de satisfação do atendimento).

Essa fala vai ao encontro do que pontua por Valdez de Leon (2016): as empresas são incentivadas a desenvolver novos benefícios na experiência do cliente por meio de mudanças aprimoradas digitalmente na jornada do cliente, explorando todos os pontos de contato com o cliente e integrando as interações empresa-cliente em várias plataformas digitais e físicas. E é exatamente com o intuito de conseguir uma melhor experiência para o cliente, a solução dos seus problemas, de brindar ao cliente com o que ele espera e anseia da empresa, que o banco realiza continuamente a introdução de novos produtos e a oferta serviços melhorados digitalmente.

Um exemplo de nossos produtos desenvolvidos para solucionar as necessidades dos nossos clientes, são os nossos aplicativos, hoje contamos com várias versões, todas com os mais diversos serviços que o cliente possa precisar, tudo ao seu alcance de forma rápida, prática e fácil e ocupando pouquíssimo espaço no telefone dos clientes. [...] O [Banco] sabe que ouvir os seus clientes é fundamental, e por isso estamos sempre medindo a satisfação do cliente, a forma como ele vê, como ele usa, como ele entendi os nossos produtos, nossa proposta, através de nossos aplicativos, redes sociais, atendimento físico.

Além disso, as mensagens e avaliações dos clientes se tornaram muito mais influentes nas decisões da empresa, afinal, hoje são eles que influenciam uns aos outros e constroem a reputação da empresa, como observa Rogers (2017). Por esse motivo, foi citada na entrevista, em várias ocasiões, a importância que o banco dá em ouvir as pessoas, em estar aberto para os *feedbacks* de seus clientes e utilizá-los para realizar suas atualizações:

Hoje as nossas atualizações são feitas de acordo com essas interações que temos com os clientes. [...] Todos os nossos canais eles são integrados, nós contamos com uma integração multicanal, já que para determinados produtos que oferecemos, que possuem uma complexidade maior, os clientes acabam utilizando mais de um canal, seja para tirar alguma dúvida, ter mais confiança na contratação ou na utilização do produto.

Em relação à competição, Ismail, Khater e Zaki (2017) destacam a importância da construção de um ambiente de colaboração que garanta que o projeto de transformação seja executado. Foi citada a mudança de foco da empresa em relação a esse fator, que passou a dar maior valor à colaboração, à criação de uma rede, e menos à competição no ambiente interno da empresa, transformando assim a forma de gerenciamento e avaliação de seus colaboradores e o ambiente em que esses colaboradores desempenham suas funções, tornando-o mais colaborativo.

Na atualidade, o banco está dando mais foco a avaliação feita com base em indicadores coletivos, do que aquela feita com base em indicadores individuais. A ideia é ter um foco maior na cooperação do que na competição.

Quanto à competição externa, o entrevistado reconhece o aumento do cenário competitivo enfrentado pelo banco, o qual já não é somente composto por organizações parecidas a ele, como os bancos tradicionais, mas também, por outras novas empresas que surgem cada vez mais rápido para ocupar novos nichos de mercado, como as *fintechs*.

Sabemos que hoje temos muito mais concorrentes do que tínhamos em anos anteriores, pois a concorrência já não engloba só os nossos competidores tradicionais.

Quanto aos dados, a transformação digital mudou a forma como as organizações obtêm, produzem, gerenciam e usam a informação (Rogers, 2017). Na entrevista realizada, foi possível identificar que não só a empresa, mas também os consumidores possuem acesso e geram quantidades significativas de dados, deixando à empresa o desafio de gerenciar, analisar e integrar esses dados e convertê-los em informações relevantes para processos e tomadas de decisão.

[...] hoje nós conseguimos obter e analisar uma quantidade bem maior de feedback dos clientes e utilizar esses feedbacks como base para nossas atualizações. Estamos disponíveis na plataforma de escolha do cliente e no horário do cliente [...] Nós contamos com uma integração multicanal, já que para determinados produtos que oferecemos, que possuem uma complexidade maior, os clientes acabam utilizando mais de um canal, seja para tirar alguma dúvida, ter mais confiança na contratação ou na utilização do produto.

Foi possível notar que a empresa pré-digital estudada reconhece a necessidade de ter foco

na inovação, de desenvolver, testar e lançar de forma ágil e rápida novas soluções para seus clientes e que as tecnologias digitais permitem essa verificação e experimentação contínua, Mas também que ela se depara com um grande desafio: a cultura da empresa. Uma vez que não se inova sem experimentar, sem correr riscos, uma grande empresa pré-digital tende a ter aversão ao risco.

O banco ele busca sempre inovar e tem muitas pessoas dedicadas a esse trabalho, porém algumas mudanças dentro da instituição [Banco] demoram acontecer, pois ele só efetiva algo, depois de ter a certeza que dará certo.

Outro ponto, percebido durante a entrevista foi que, assim como citado por Westerman e Bonnet (2015), a transformação digital não exige que a organização pré-digital descarte todo o antigo em função do novo, mas que aprenda novas formas de utilizar “velhos ativos”; que eles gerem valor para a empresa e para o cliente.

Entrevistador: O atendimento físico, ele se tornou obsoleto?

Gerente: Não de forma alguma, o nosso maior volume de atendimento continua sendo pelos canais tradicionais, mas não há como negar que tem havido um aumento bastante significativo dos clientes que preferem o atendimento pela internet e pelo celular e o banco trabalha para manter a excelência no atendimento independente de qual canal o cliente escolha, além disso contamos com uma integração multicanal.

Em relação à proposta de valor, foi identificado que a empresa conseguiu perceber que na era digital, uma empresa não deve somente entregar valor uma única vez ao seu cliente e confiar em uma proposta de valor que não muda, mas se reinventar continuamente e oferecer propostas de valor cada vez mais atrativas.

[...] estamos trabalhando cada vez mais, para entregar valor ao nosso cliente de forma contínua [...] O [Banco] tem uma preocupação muito forte com a satisfação dos clientes, de entregar tudo aquilo que ele promete, de brindar uma ótima experiência, de fazer acontecer [...] Nós sabemos sobre a pessoa, sobre finanças, nós somos banco e corretora, nós unimos o digital e o físico, confiança e performance [...] Estamos presentes em cada vez mais lugares, e queremos estar presentes em todos os canais e horários que nossos clientes precisam.

4.2 Análise do questionário para funcionários

Para uma melhor análise dos dados quantitativos sobre a identificação dos participantes coletados no questionário, apresentamos os resultados na forma de gráficos. No Apêndice 1 estão figuras representando os dados coletados nesta pesquisa. A título de exemplo, temos uma amostra de doze participantes, sendo, sete mulheres e cinco homens (Figura 1) e distribuídos por faixa etária como mostrado na Figura 2. A maioria dos funcionários possuem entre 4 a mais de 8 anos de tempo de serviço na mesma empresa (Figura 3), com o grau de escolaridade de acordo com o mostrado na Figura 4.

Nas Figuras de 5 a 7, os questionamentos aos funcionários são direcionados ao problema da pesquisa. Na Figura 5 percebe-se que de doze funcionários, sete têm conhecimento moderado e três têm domínio avançado sobre transformação digital, do que se pode inferir que o banco está em adaptação constante do conhecimento sobre transformação digital e tem um nível alto de interesse ao assunto.

Figura 1. Sexo dos funcionários.



Figura 2. Faixa etária dos funcionários participantes.

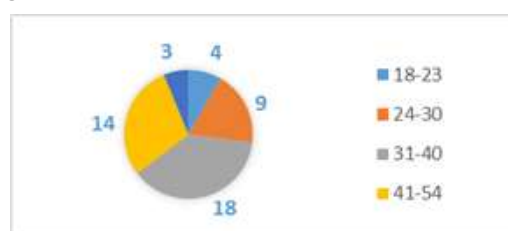
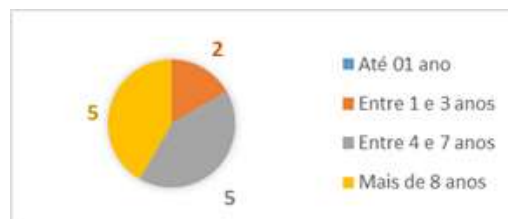


Figura 3. Tempo de serviço dos funcionários participantes.



Sabe-se que há investimentos cada vez maiores das instituições bancárias em tecnologia para a evolução dos serviços financeiros,

Figura 4. Grau de escolaridade dos funcionários participantes.

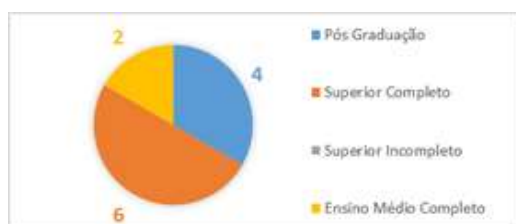


Figura 5. Nível de conhecimento sobre transformação digital.

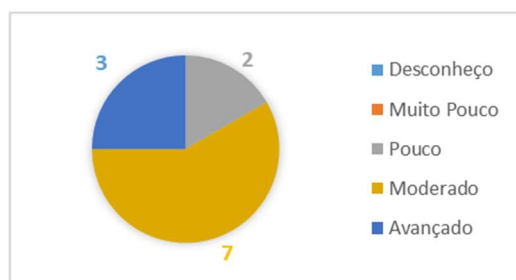


Figura 6. Grau de importância dado à transformação digital.

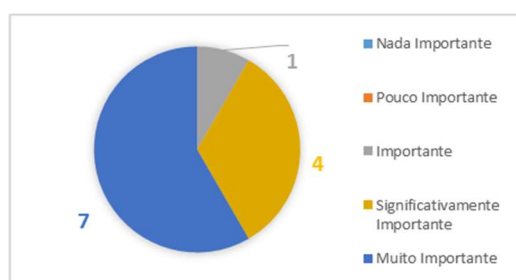
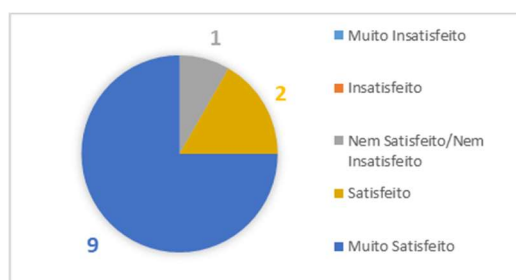


Figura 7. Nível de satisfação aos cinco domínios de forma proativa nas mudanças tecnológicas.



ofertados a um número cada vez maior de clientes. Na Figura 6 vê-se que onze funcionários acham a transformação digital significativamente ou muito importante, antevendo que eles lidam muito bem com essa visão de futuro, considerando que a evolução ao banco deve acompanhar a de seus clientes. Isso comprova o impacto dos benefícios da digitização para as vendas, a produtividade, a inovação, a criação de valores e novas formas de interação com os clientes, conforme preconizado por Matt, Hess e Benlian (2015).

Quanto ao nível de satisfação com as iniciativas que o banco precisou tomar em relação às mudanças tecnológicas para o atendimento de seus clientes, e aos demais domínios propostos por Rogers (2017), os resultados apresentados na Figura 7 (de doze funcionários, nove estão muito satisfeitos com a iniciativa de inovação do banco) mostram indícios de uma visão de futuro mais dinâmica, de mudança nas relações entre os atores envolvidos e de construção de uma boa reputação da empresa e da marca, algo que Rogers (2017) já dizia: que as empresas nascidas na era digital mostrariam como as tecnologias digitais iriam transformar os princípios básicos da estratégia e mudariam as regras de como as empresas pré-digitais deveriam operar no mercado para serem bem-sucedidas.

Nas Figuras 8 e 9 são abordadas questões relativas ao nível de satisfação com o suporte que o banco tem oferecido para atendimento aos clientes presenciais e virtuais. Nesse aspecto, onze dos doze estão entre satisfeitos e muitos satisfeitos nas duas situações, o que confirma Berghaus e Back (2016) ao dizerem que toda e qualquer transformação do negócio deve estar enraizada no desejo de entregar melhores produtos e serviços para os atuais e futuros clientes, já que se está evoluindo para um modelo que visa à capacidade constante de projetar soluções relevantes para o cliente de forma contínua.

Nas Figuras 10 e 11 é tratado o nível de satisfação com os equipamentos adotados atualmente pelo banco, e o investimento da tecnologia para os atendimentos aos clientes. Os resultados mostram que esses equipamentos são satisfatórios, visto que dez estão satisfeitos e muito satisfeitos com eles e onze estão satisfeitos e muito satisfeitos com o investimento realizado nesse sentido.

Quanto ao nível de satisfação com a segurança de dados dos clientes no banco (Figura 12), a maioria está satisfeita, o que confirma os resultados advindos dos novos equipamentos e dos investimentos realizados.

4.3 Análise do questionário para clientes

Os clientes que participaram da pesquisa possuem conta corrente no banco em uma

Gráfico 8: Nível de satisfação com o suporte para atendimento aos clientes presencial.

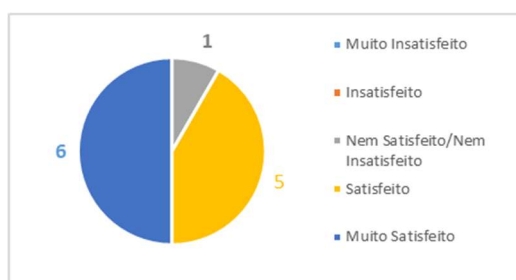


Gráfico 9: Nível de satisfação com o suporte para atendimento aos clientes virtualmente.

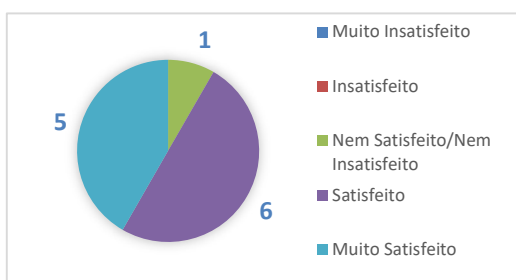


Gráfico 10: Nível de satisfação com os equipamentos adotados.

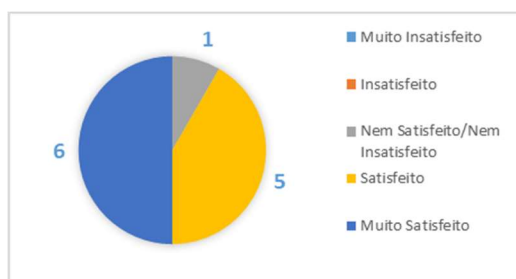


Gráfico 11: Nível de satisfação com o investimento em tecnologia para clientes.

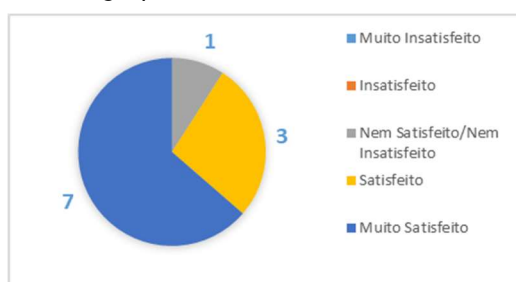
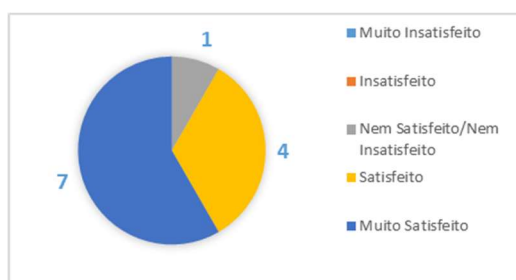


Gráfico 12: Nível de satisfação com a segurança de dados.



agência em Brasília/DF. A distribuição dos 48 entrevistados em relação ao gênero e à faixa etária são apresentados nas Figuras 13 e 14.

A maioria dos participantes possuem relacionamento com mais de um banco (Figura 15), sendo dezenove em dois bancos e onze em três ou mais bancos. Mais de 70% dos participantes entrevistados, possuem acima de seis anos de tempo como cliente correntistas (Figura 16): 36 acima de seis anos, um de cinco a seis anos, quatro de três a quatro anos, um de um a dois anos e quatro menos de um ano.

Figura 13: Sexo dos clientes participantes da pesquisa.

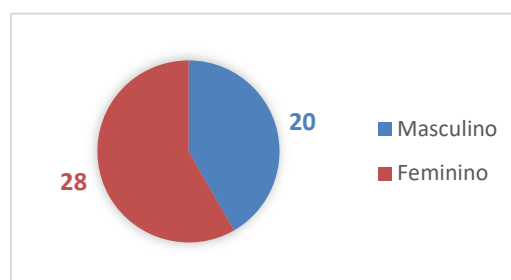


Figura 14: Idade dos participantes da pesquisa.

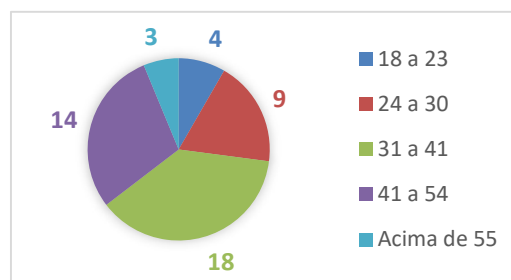


Figura 15: Quantidade de bancos em que mantém relacionamento

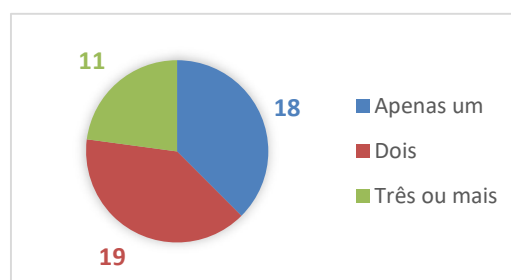
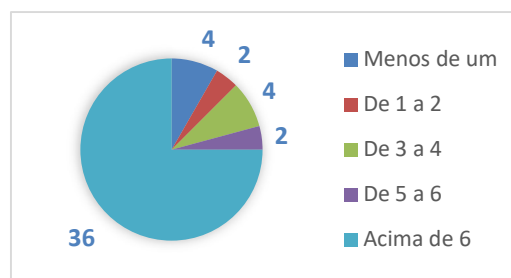


Figura 16: Tempo como cliente no banco



Questionados sobre o nível de conhecimento sobre transformação digital no mercado corporativo, os resultados (Figura 17) mostram que 22 entre eles declaram ter conhecimento moderado, enquanto quinze possuem conhecimento avançado, seis poucos conhecimentos e cinco muito pouco ou desconhecem o termo. O resultado, quando comparado aos funcionários, confirma a teoria de Rogers (2017) de que as empresas pré-digitais podem se adaptar; evoluir na era digital.

Quanto à satisfação com os investimentos em tecnologia para a evolução dos serviços financeiros e produtos (Figura 18), a maioria (28) está satisfeita e muito satisfeita, mas dez estão entre nem satisfeitos e nem insatisfeitos e outros dez estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A comparação com a resposta dos funcionários mostra que clientes e funcionários buscam por serviços simplificados e menos burocráticos, sendo a tecnologia um fator extremamente ligado ao processo de mudanças no formato de interação entre empresa e cliente.

A respeito da frequência de uso dos canais de acessos serviços bancários, os resultados mostram que a agência (gerente e caixa) é utilizada às vezes ou raramente por 33 dos 48 entrevistados, frequentemente por nove e seis nunca utilizam (Figura 19). Metade dos clientes servem-se do caixa eletrônico frequentemente ou sempre, vinte utilizam às vezes a raramente e 4 responderam que nunca utiliza (Figura 20). Grande parte dos clientes (35) utilizam frequentemente ou sempre os aplicativos do banco, mas sete nunca os utilizam e seis utilizam raramente ou às vezes (Figura 21). A central de atendimento telefônico é acionada raramente ou nunca por 34 clientes, entretanto, nove utilizam às vezes e cinco frequentemente ou sempre (Figura 22). Metade dos clientes entrevistados utilizam *Internet Banking* frequentemente ou sempre. Da outra metade, treze nunca utilizam e onze utilizam raramente ou às vezes (Figura 23).

Diante das informações obtidas, pode-se observar que a frequência de utilização das plataformas digitais (aplicativos e *Internet Banking*) é superior em relação à frequência do uso de atendimentos presenciais e telefônicos, o que reforça o discurso de Westerman e Bonnet (2015), de que muitas organizações já encontraram maneiras de transformar as tecnologias digitais em uma experiência de atendimento “sem contato” ou “de contato limitado” suave

Figura 17: Nível de conhecimento sobre transformação digital

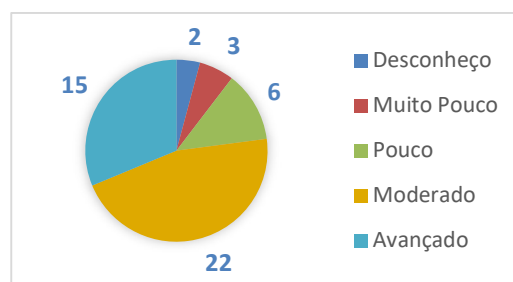


Figura 18: Nível de satisfação com investimentos de tecnologias

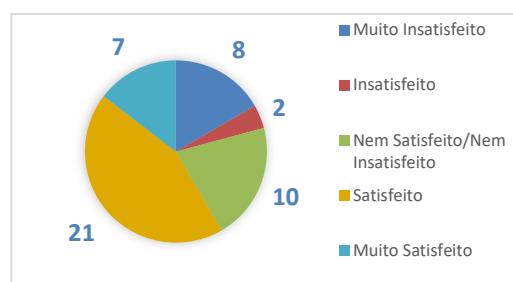


Figura 19: Frequência de utilização agência (gerente e caixa)

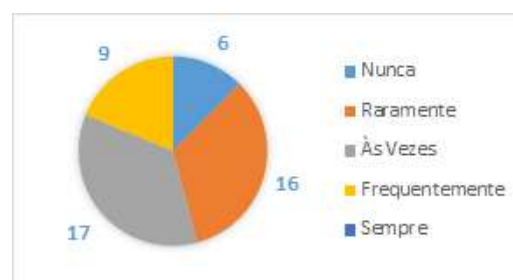


Figura 20: Frequência de utilização de caixas eletrônicos

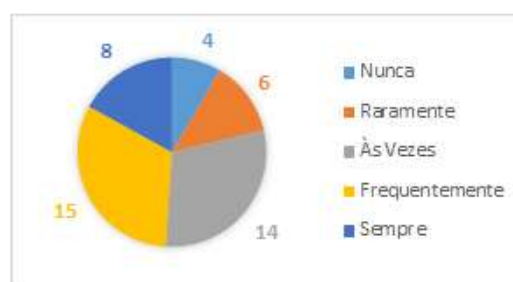


Figura 21: Frequência de utilização de aplicativos do banco

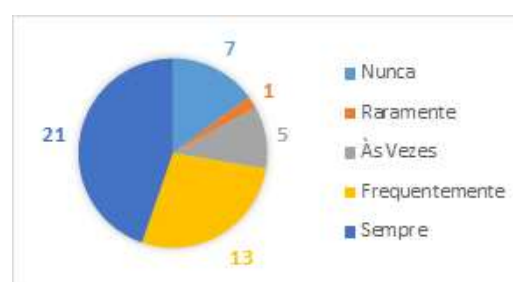


Gráfico 22: Frequência de utilização da Central de Atendimento (telefone)

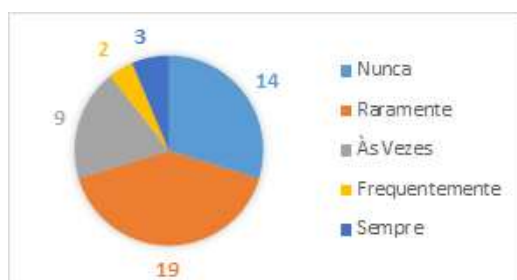


Figura 23: Frequência de utilização de Internet Banking

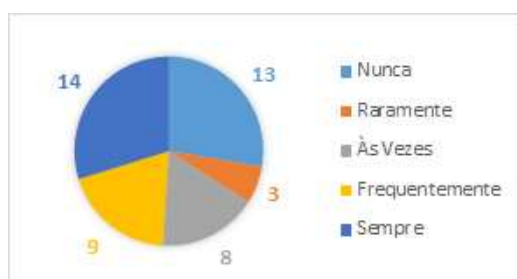


Gráfico 24: Nível de satisfação com atendimento presencial em agências



Gráfico 25: Nível de satisfação com atendimento virtual de agências

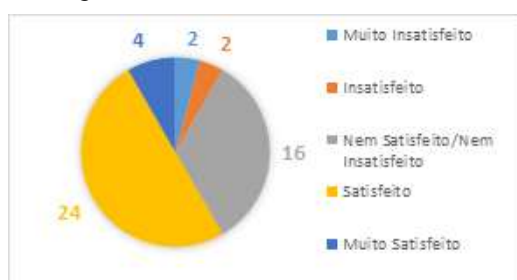


Gráfico 26: Nível de satisfação com a segurança de dados



e personalizada.

Perguntados sobre o nível de satisfação com o atendimento presencial e virtual das agências do banco aos clientes (Figura 24), a metade está satisfeita ou muito satisfeita, dezessete se mostraram indiferentes e sete estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. No atendimento virtual (Figura 25), um número significativo de clientes (28) está satisfeito ou muito satisfeito. Para os demais, dezesseis não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos e quatro estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Os 90% de funcionários satisfeitos com o atendimento presencial e virtual, confirmam a declaração do gerente que o foco das decisões do banco está em atender e até mesmo antecipar as necessidades e demandas dos clientes, seja por meio do canal físico, ou do digital.

Da mesma forma, a segurança dos dados ao realizar transações por aplicativo é vista como satisfatória ou muito satisfatória por 28 dos clientes interpelados (Figura 26). Para quatorze dos demais clientes, a resposta foi nem satisfeito nem insatisfeito e seis clientes não se sentem seguros, pois estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Mais uma vez, os resultados, quando comparados com satisfação dos onze dos doze funcionários questionados a esse respeito quanto aos investimentos com os novos equipamentos e tecnologias no sentido de proporcionar credibilidade do banco frente a seus clientes.

Ao se mensurar a frequência de utilização de cada meio de atendimento em contrapartida ao nível de satisfação destes clientes, percebe-se que a transformação digital tem impactado diretamente nos modelos de negócios do banco e no comportamento de seus clientes. De acordo com o depoimento do Superintendente de Marketing Digital do banco, “as pessoas não vão mais ao banco, é ele quem vai até elas”. Assim, 70% dos investimentos do banco tem ido para desenvolvimento de tecnologias voltadas para a experiência dos clientes. Ou seja, percebe-se que o foco passa a ser o provimento de um melhor nível de experiência dos clientes em relação à prestação dos serviços digitais, reforçando o empenho por mudança da cultura organizacional do banco rumo ao digital.

5. Análises dos resultados

Comparando os resultados obtidos junto aos funcionários, onde grande parte demonstraram

ciência da importância da evolução digital e possui conhecimento moderado ou avançado sobre transformação digital, observou-se que tanto a alta gerência como os demais colaboradores do banco estão cientes das mudanças trazidas pela transformação digital e reconhecem a necessidade das organizações reagirem e se adaptarem a essas mudanças para que possam sobreviver na era digital. Também foi possível perceber que as tecnologias digitais estão mudando a forma como os clientes não só descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, como compartilham, interagem e se mantêm conectados com a marca, o que corrobora Rogers (2017). Assim como os clientes, há satisfação com investimentos de tecnologias para a evolução dos produtos oferecidos e na entrevista do gerente foi relatado que:

Atualmente, nós estamos atendendo muito mais clientes pela internet e pelo celular e acreditamos que a quantidade de clientes que utilizam e que até preferiram esses canais de atendimento só tende a aumentar.

Neste contexto, as empresas devem explorar todos os pontos de contato com o cliente e integrar suas interações em várias plataformas digitais e físicas. (Valdez de Leon, 2016).

Além disso, foi possível observar a mudança na relação cliente-organização e na forma como os clientes são vistos pelas empresas. Como afirma Berghaus e Back (2016), atualmente, toda e qualquer transformação realizada no negócio deve estar enraizada no desejo de entregar melhores produtos e serviços para os clientes; já não se trata somente de vender um produto, mas de construir uma relação, de fazer com que aquela seja cada vez mais relevante para o seu público; de ganhar sua fidelidade. Corroborando Berghaus e Back (2016), da análise dos dados depreendeu-se que a maioria dos clientes entrevistados possuem relacionamento com mais de um banco e que mais de 70% deles possuem acima de seis anos de tempo como correntista.

Quanto ao nível de satisfação com a segurança dos dados ao realizar transações por aplicativo, poucos estão insatisfeitos, confirmando o relato do gerente, que indicou como sendo o medo e a desconfiança de alguns clientes um dos desafios do banco para a integração das tecnologias digitais em seus produtos, serviços e processos.

Observa-se também que existe um número relevante de clientes que passaram a utilizar

somente as plataformas digitais para interagir com o banco e utilizar seus serviços financeiros, porém ainda é alta a quantidade de clientes que utilizam o atendimento tradicional (presencial). Principalmente quando se trata de um produto com maior complexidade, os clientes acabam utilizando mais de um canal, seja para tirar alguma dúvida, ter mais confiança na contratação ou na utilização do produto.

Foi possível identificar que o banco tem conseguido uma quantidade bem maior de *feedbacks* e, com isso, a avaliação é feita com base em indicadores coletivos, mais do que em indicadores individuais. A ideia é ter maior cooperação do que competição, já que buscam entregar valor aos clientes.

A pesquisa junto aos funcionários aponta relevância nos cinco domínios apontados por Rogers (2017), já uma maioria significativa (75%) está muito satisfeita com a iniciativa de inovação do banco no sentido de uma evolução tecnológica que promova a proatividade do cliente e uma boa reputação da empresa e da marca. Contudo, quanto ao atendimento presencial e virtual, há ainda espaços de melhoria, pois há uma quantidade significativa de clientes ainda não estão satisfeitos.

Concluindo, pode-se concordar com Rogers (2017): a transformação digital não tem só a ver com tecnologia, mas também com estratégia e novas formas de pensar. Adaptar-se à era digital passa pela evolução da mentalidade estratégica, mais do que da estrutura de TI.

6. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo entender e comprovar a importância de formulação e mudanças de estratégias de negócios que impactem na transformação digital em uma grande empresa pré-digital. As justificativas do trabalho se basearam na relevância da abordagem do tema, relacionado à força digital das organizações não é só tecnologia, mas também estratégias de negócios que conquistem novos mercados para transformar as formas de operacionalizar, gerir e de trabalhar nos diferentes setores.

Os primeiro e terceiro objetivos específicos de “descrever o panorama da transformação digital para grandes empresas pré-digitais” e de “estabelecer o conceito, abrangência e aspectos essenciais na formulação de uma estratégia de transformação digital” foram alcançados a

partir da revisão de literatura, com a apresentação conceitual de quatro tópicos: transformação digital, os cinco domínios da transformação digital, estratégia de transformação digital e decisões para uma formulação de uma estratégia de transformação digital.

O segundo objetivo específico, “apresentar os benefícios e desafios da transformação digital para as empresas” também foi efetivado. A partir da análise das entrevistas do gerente, dos funcionários e dos clientes, foi possível identificar o impacto das diferentes formas de atendimento, da nova relação cliente-empresa e do foco nos clientes e em suas experiências. Assim sendo, o objetivo maior deste trabalho de determinar o impacto da transformação digital em uma grande empresa pré-digital foi cumprido.

Por meio do presente trabalho foi possível

ampliar o conceito de transformação digital, assim como identificar as mudanças que a era digital causou nos cinco domínios da estratégia (clientes, dados, inovação, competição, valor) e algumas das formas pelas quais uma organização pré-digital está reagindo e se adaptando a todas essas mudanças para sobreviver e prosperar na era digital.

Considerando as limitações desta pesquisa, que envolveram apenas uma organização financeira, tendo em vista os resultados alcançados, sugere-se para futuras pesquisas: (i) expandir a pesquisa para outras instituições pré-digitais e empresas 100% digitais; (ii) mensurar o impacto da transformação digital no mercado de trabalho; e (iii) verificar como a crescente utilização dos mecanismos de inteligência artificial impactam nas tomadas de decisões estratégicas das empresas.

Referências

- Barbosa, M. A. (2016). O impacto real da economia digital. *Mundo Corporativo*, 51, 14-20.
- Berghaus, S. & Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. Tenth Mediterranean Conference on Information Systems.
- Boulton, C. (2018). *What is digital transformation? A necessary disruption*. <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>
- Capgemini Consulting (2013). The digital culture challenge: framework and closing the employee-leadership gap. <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/06/digital-culture-report-2013.pdf> consultado em 31/03/2013
- Chanias, S. & Hess, T. (2016). Understanding Digital Transformation Strategy Formation: Insights from Europe's Automotive Industry. *20th Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2018). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Embratel (2017). *Sua empresa está preparada para a transformação digital?*. http://portal.embratel.com.br/embratel/ebooks/transformacao-digital/Ebook_Embratel_Sua_empresa_esta_preparada_para_a_transformacao_digital.pdf
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Ismail, M., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: what do we know so far?* Cambridge Service Alliance. Working Paper.
- Kane, G., Palmer, D., Nguyen, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
- Llorente, J. A. (2016). A transformação digital. *Revista Uno*, 24. https://www.revista-uno.com.br/wp-content/uploads/2013/09/160520_UNO24_BR.pdf
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Méndez, S., Andreu, T., & Tirador, J. L. (2015). *Transformação digital: a arte de pensar como uma startup*, Madrid: Desenvolvendo ideias.
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*, São Paulo: Autêntica Business.
- Sebastian, I., Mocker, M., Ross, J., Beath, C., Moloney, K. G. & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Silveira, D. T. & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In: Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation*, 6(8), 19-32.

Westerman, G. & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10-13.

Sobre os autores

Amanda Ferreira de Queiroz

Bacharel em Administração pela Universidade Católica de Brasília

Tamara Pecego

Bacharel em Administração pela Universidade Católica de Brasília

Verônica del Lopes Leão Pinheiro

Bacharel em Administração pela Universidade Católica de Brasília

Gilberto Clovis Josemin

Doutor em Administração pela UFRGS. atua no NIT (Agência de Inovação e Empreendedorismo) da Universidade Católica de Brasília, onde é professor do Curso de Administração. É graduado em Tecnologia da Informação pela UNISINOS, com especialização em Gerência e Engenharia de Software pela UFRGS e em Administração Pública pela FAAP-SP, e Mestre em Administração pela UFRGS. Na área acadêmica tem experiência no ensino de Administração e Tecnologia da Informação em cursos de graduação e pós-graduação. Foi coordenador de projetos de sistemas de informação para gestão acadêmica e gerente de TI. Profissionalmente, atuou em organizações públicas e privadas em análise de sistemas de informação, modelagem de processos de negócio, gerência de projetos de TI, consultorias em TI, planejamento estratégico, inteligência de negócios, desenvolvimento de planos de negócios para startups, gerência comercial e de marketing.