A INFLUÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Cristiane Froehlich (Universidade Feevale)

Luciene Eberle (Universidade Feevale)

Luana dos Santos Mersoni (Universidade Feevale)

A Transformação Digital é um processo que tem como objetivo empregar tecnologias e ferramentas digitais a fim de melhorar ou modificar o modelo de negócios de uma organização. O objetivo da pesquisa consiste em analisar a influência da Transformação Digital na rotina de empresas situadas na região do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul. O estudo classifica-se em uma pesquisa de campo, descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com colaboradores que atuam em organizações que passaram ou estejam passando por um processo de transformação digital. Os principais resultados mostram que as empresas compreenderam a necessidade de implementar a transformação digital em seus negócios, todas as empresas abordadas estão passando por um processo de transformação digital. Devido as mudanças que essa transformação apresenta, os modelos de negócio foram impactados positivamente, as tecnologias modificaram principalmente, a maneira de comunicação entre os stakeholders. As ferramentas digitais utilizadas possibilitam um acompanhamento mais ágil e centralizado das atividades realizadas, assim como ter um maior controle dos serviços prestados.

Palavras-chave: Transformação Digital, Tecnologias, Modelo de Negócios, Empresas do Vale dos Sinos.

1. Introdução

As regras de negócios estão mudando rapidamente. Em todos os setores, a propagação de novas tecnologias digitais e a chegada de novos modelos de negócios disruptivos estão transformando os mercados e persuadindo os hábitos de consumo em todo o mundo. (LOBÃO; ZILLI, 2020). Por esse motivo, é fundamental que as organizações tenham um planejamento para implementar a transformação digital em seus modelos de negócio.

A transformação digital (TD) é uma abordagem organizacional que tem o objetivo de alterar ou substituir o modelo de negócios de uma empresa fazendo o uso de tecnologia. Geralmente, esse processo envolve a disponibilização de informações em novas mídias e novos formatos, no sentido de enriquecer a experiência de seus clientes. (SCHWERTNER, 2017). Lofrano (2021) comenta que a TD é, na verdade, a transformação dos negócios, a partir da qual há a modificação da estratégia de negócios ou estratégia digital, abrangendo a adoção de novos modelos, operações, produtos, abordagem de marketing, objetivos e outras ações a partir de tecnologias digitais

A transformação digital é importante para as organizações, pois está diretamente relacionada à capacidade de competir em um mercado cada vez mais digital e globalizado. As instituições que implementam a transformação digital podem obter vantagens competitivas em relação as suas concorrentes, seja por meio de redução de custos, aumento da eficiência, melhoria na qualidade do produto ou serviço ou através da criação de novos modelos de negócio (XAVIER, 2023).

Com a pandemia de Covid-19 a transformação digital foi acelerada. Mudanças que levariam anos para ocorrerem, aconteceram em poucos meses. Organizações que já tinham operações digitais em sua rotina lançaram novas ferramentas e aquelas que testavam tecnologias de forma modesta foram obrigadas a acelerar o processo para acompanhar e não perder espaço no mercado (FONTES, 2023).

Diante disso, esta pesquisa apresenta a seguinte questão de pergunta: Como a Transformação Digital influencia a rotina de empresas situadas no Vale dos Sinos, RS? O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência da Transformação Digital na rotina de empresas situadas no Vale dos Sinos, RS. Esse tema torna-se relevante pois as empresas que transformam seus negócios a partir do uso de tecnologias digitais tem suas rotinas simplificadas, conseguem ter acesso aos dados que auxiliam no gerenciamento de maneira mais eficaz, além de aprimorarem sua relação com os clientes que veem valor nas facilidades ofertadas.

2. Fundamentação teórica

2.1 Transformação digital

Diante do cenário atual, os modelos tradicionais de operação nas organizações não conseguem responder com a velocidade devida às demandas nesse novo contexto. Por esse motivo, surge a necessidade de as empresas se reinventarem para modelos mais eficientes e escaláveis, e a transformação digital é a maneira para as instituições efetivarem a reinvenção dos negócios com a utilização de tecnologias. (MUNIZ, 2022).

A tecnologia passou a ser a mais importante aliada das empresas, modificando todos os processos para o digital. A transformação digital visa uma mudança radical na forma com que as empresas exercem suas atividades atualmente, integrando processos digitais para garantir seu lugar no futuro (BRUEL, 2018).

Por se tratar de um tema relativamente novo e ainda desconhecido por muitas pessoas, há uma grande confusão a respeito do que realmente significa o termo transformação digital (TD). A fim de simplificar essa compreensão, Muniz (2022) traz, primeiramente, o que não é transformação digital. Segundo o autor, não se refere apenas ao uso de tecnologias e smartphones, ao desenvolvimento de aplicativos; não é representada pela adoção de algumas tecnologias digitais ou então uma questão exclusivamente técnica; também não se refere a uma simples automação de processos que não realizam a transformação do negócio.

Medke (2019) aponta que para compreendermos a transformação digital, é necessário falar sobre inovação disruptiva. O termo inovação disruptiva caracteriza uma inovação que cria uma rede de mercado e valor, e, por fim, impossibilita uma rede de valor e mercado já existentes, deslocando empresas, produtos e alianças líderes de mercado. Isto significa que é rompido um modelo de negócio tradicional sendo executado de outra maneira, criando dessa forma, uma rede ao redor desse novo negócio.

Ainda busca-se compreender a transformação digital em sua totalidade, não havendo um consenso de conceito amplamente aceito na comunidade acadêmica. Também não se observa uma delimitação suficientemente clara do alcance da transformação digital nas organizações. Contudo, a literatura dispõe de alguns conceitos e elementos da transformação digital úteis ao presente estudo (BLOOMBERG, 2018). Em complemento, Lobão e Zilli (2020) salientam que a transformação digital é um processo no qual as empresas usam tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir melhores resultados.

De acordo com Strutzel (2023) o termo transformação digital pode ser resumido como um

conjunto de ações estruturais que entidades e empresas têm de adotar para adaptar seus modelos de negócio e relacionamento com clientes para além do offline e, em função disso, mudar cultura, tecnologia, canais e processos internos.

Conforme Morais (2020) a transformação digital é um processo onde as organizações fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, maximizar o alcance e ter a garantia de melhores resultados. Isso acarreta uma mudança estrutural nas organizações, uma mudança de cultura, uma mudança do *mindset* que as empresas têm de adotar. Uma revolução não é feita com o mesmo pensamento e o mesmo dia a dia nas organizações, não se muda nada sem desencadear um choque de cultura na empresa e sem pensar na mudança, mas para isso, é necessário um bom planejamento estratégico.

Para Lofrano (2021) a transformação digital pode ser definida como a transformação dos negócios, a partir da qual há a modificação da estratégia de negócios ou estratégia digital, abrangendo a adoção de novos modelos, operações, produtos, abordagem de marketing, objetivos e outras ações a partir de tecnologias digitais.

2.2 Maturidade digital

O termo “maturidade” significa um estado de ser completo, perfeito ou pronto e é o resultado do progresso no desenvolvimento de um sistema. Sistemas em amadurecimento - por exemplo, organizações - otimizam suas capacidades ao longo do tempo para a realização de algum estado futuro almejado. Às vezes, a transformação digital e a maturidade digital são utilizadas de forma intercambiável sem avaliar as diferenças, todavia, a maturidade digital pode ser percebida mais como uma maneira sistemática de uma organização se transformar digitalmente. (TEICHERT, 2019).

O termo maturidade digital está intimamente relacionado à transformação digital. Pode-se dizer que a maturidade digital é a etapa final da transformação digital que as empresas planejam alcançar. Empresas que alcançaram essa maturidade digital, apresentam melhorias importantes na operação da empresa e aumentam a satisfação do cliente. (DOMINGUEZ, 2017).

Aslanova e Kulichkina (2020) indicam que a maturidade digital é uma reação adequada de uma empresa às mudanças na esfera digital, implementação de conquistas digitais em processos de negócios, bem como o desenvolvimento de competências digitais dos colaboradores. A maturidade digital é a base da transformação digital. As empresas que ambicionam aumentar o seu nível de maturidade digital, passam pela transformação digital em todas as etapas da sua atividade

De acordo com Lobão e Zilli (2020) o termo maturidade digital vem sendo utilizado para descrever o quão adaptada uma organização está para realmente competir em um ambiente cada vez mais digital, tecnológico e conectado. A maturidade ultrapassa a simples implementação de novas ferramentas tecnológicas. Ela consegue alinhar a estratégia, a força de trabalho, a cultura e a estratégia da empresa para satisfazer às expectativas digitais de clientes, funcionários e parceiros. A maturidade digital é, portanto, um processo contínuo de adaptação a um cenário que não para de mudar.

Segundo Kane et al. (2017; 2022) a maturidade digital diz respeito a como as organizações se preparam sistematicamente para se adaptar de maneira consistente à mudança digital em desenvolvimento. A maturidade digital baseia-se em uma definição psicológica de "maturidade" que se sustenta na capacidade aprendida de responder ao ambiente de forma adequada. Complementando, Eremina, Lace e Bistrova (2019) descrevem a disposição e a capacidade da empresa de mudar e aplicar tecnologias inovadoras, a partir das tendências, para se manter competitiva no mercado. Maturidade digital é adequar uma organização para competir efetivamente em um ambiente cada vez mais digital.

Aslanova e Kulichkina (2020) dizem que no processo de atingir o nível máximo de maturidade digital, é necessário que a empresa disponha de uma estratégia de digitalização com indicadores-chaves que possibilitam avaliar sua execução. Não ter essa estratégia traz riscos associados à adoção de decisões ineficazes que afetam negativamente a organização. Outro pré-requisito para alcançar o mais alto nível de maturidade digital é ter disponível a infraestrutura necessária e estruturas e unidades relevantes.

A velocidade da transformação digital pode variar por empresa e conforme a proximidade de um setor de seu ponto de inflexão. A demanda de investimento em soluções para agregar valor aos modelos de negócios existentes ou para desenvolver outros novos aumenta com a transformação do setor como um todo. As organizações que têm o objetivo de serem bem-sucedidas em sua transformação digital e querem atingir níveis mais elevados de maturidade digital precisam estar atentas a ações específicas que estão essencialmente relacionadas com as dimensões digitais investigadas (SALUME et al., 2021).

3. Metodologia

Para atingir o objetivo do estudo que consiste em analisar a influência do processo de transformação digital em empresas no Vale dos Sinos, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa (MALHOTRA et al., 2017). Quanto aos objetivos, foi classificada como

uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2017, p. 28) esse tipo de pesquisa "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". O pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Objetiva a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

3.1 Amostra e operacionalização da pesquisa

A amostra do estudo caracteriza-se como não probabilística. Foi realizado um contato inicial com cada participante para verificar se estes cumpriam o requisito de ser um colaborador de uma empresa que já passou ou que esteja passando por um processo de Transformação Digital. A partir disso, foram selecionados nove participantes que representam oito empresa de diversos segmentos, situadas na região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. De acordo com Sendo assim, o Quadro 1 apresenta a denominação dos participantes da pesquisa:

Quadro 1 – Denominação dos participantes da pesquisa

Denominação	Abreviação	Segmento da empresa	Cargo	Idade	Gênero	Formação acadêmica	Tempo na empresa
Entrevistado 1	E1	Indústria	Gerente administrativo	45	Feminino	Mestrado	16 anos
Entrevistado 2	E2	Indústria	Analista de RH	36	Feminino	Graduação	2 anos
Respondente 1	R1	Serviços	Gerente operacional	48	Masculino	Ensino Médio	23 anos
Respondente 2	R2	Serviços	Advogado		Masculino	Pós-graduação	23 anos
Respondente 3	R3	Comércio	Supervisor comercial	52	Masculino	Pós-graduação	14 anos
Respondente 4	R4	Serviços	Analista de marketing	27	Feminino	Graduação	8 meses
Respondente 5	R5	Serviços	Coordenadora da secretaria executiva	45	Feminino	Graduação	15 anos
Respondente 6	R6	Comércio	Auxiliar fiscal/ administrativo	24	Feminino	Graduação	4 anos
Respondente 7	R7	Serviços	Analista de comunicações	24	Feminino	Graduação	4 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Neste estudo, o instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de entrevista estruturado (RIBEIRO; MILAN, 2004). O roteiro de entrevista foi adaptado de Pereira (2023), é composto

por 21 perguntas abertas, onde os entrevistados ficaram livres para responder com suas próprias palavras, não se limitando à escolha entre um rol de alternativas. As entrevistar foram realizadas por meio de vídeo chamada no *Microsoft Teams*. Os questionários foram respondidos entre os dias 23 de agosto de 2023 e 15 de setembro de 2023.

A análise dos dados foi dividida em três categorias, que tinham como objetivo verificar a percepção dos entrevistados em relação aos seguintes pontos: a) contextualização da transformação digital nas organizações; b) o uso das tecnologias para a transformação digital; c) dificuldades, desafios e o futuro da transformação digital nas empresas. As categorias foram analisadas a partir dos dados coletados e relacionadas com o referencial teórico.

4. Análise dos resultados

4.1 Caracterização da amostra

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais de forma presencial e em sessão única, sendo entrevistados 9 gestores da empresa. nove participantes que atuam em oito diferentes empresas. Dois participantes atuam em microempresas, três são colaboradores de empresas de pequeno porte e quatro respondentes atuam em empresas de grande porte, conforme dados do Quadro 1.

Quadro 1 – Número de colaboradores nas empresas onde os participantes trabalham

Participante	Número de colaboradores na empresa	Ramo de atividade
E1	38	Indústria
E2	38	Indústria
R1	450	Serviços
R2	3	Serviços
R3	11000	Comércio
R4	20	Serviços
R5	2400	Serviços
R6	8	Comércio
R7	1700	Serviços

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

4.1 Transformação digital nas organizações

Quando questionados se a empresa em que trabalham passou ou está passando por um processo de transformação digital e, em caso positivo, há quanto tempo isso ocorre. O respondente 7, destacou a seguinte questão:

> A empresa sempre se manteve em transformação devido a mudança no segmento de comunicação e a forma de consumo de notícias das pessoas nos últimos anos, mas podemos dizer que começou a olhar com força para o pilar digital em 2018.

Todos os participantes responderam que a empresa em que atuam está passando por um processo de transformação digital, pode-se observar que a TD vem acontecendo em algumas organizações desde 2018, entretanto, a maioria dos participantes relata que o processo de TD foi introduzido nas organizações a partir da pandemia de covid-19, que teve seu início no primeiro trimestre de 2020. Nesse sentido, os modelos tradicionais de operação nas organizações não conseguem responder com a velocidade devida às demandas nesse novo contexto. Por esse motivo, surge a necessidade de as empresas se reinventarem para modelos mais eficientes e escaláveis, e a transformação digital é a maneira para as instituições efetivarem a reinvenção dos negócios com a utilização de tecnologias (MUNIZ, 2022).

Os participantes entendem essas mudanças como um processo de melhoria contínuo. O R5 diz que "a empresa passou e está passando continuamente por um processo de transformação digital e a cada dia vem se atualizando no mercado. Iniciou a transformação aproximadamente há 5 anos atrás e vem evoluindo com sucesso". Diante disso, verifica-se que a tecnologia passou a ser a mais poderosa aliada das organizações, transformando todos os processos em digitais. Bruel (2018) aponta que a TD tem o objetivo de gerar uma mudança radical na forma com que as empresas exercem suas atividades atualmente, integrando processos digitais para garantir seu lugar no futuro.

O R5 relata que "as mudanças começaram a acontecer fortemente com a chegada da pandemia do Covid-19. Rapidamente os colaboradores e médicos tiveram que se adaptar com a situação e atender digitalmente os casos leves, sem caráter de urgência, com a utilização da tecnologia digital, e também trabalhos administrativos home office.

Também foram apontadas mudanças na maneira de controlar os processos gerenciais nas empresas. O R1 comenta que com as mudanças foi possível "reduzir tempo de serviços, montar planos de ação e medir a qualidade de serviços prestados". O E2 diz que a implantação do Trello nos processos do RH possibilitou maior organização e eficiência no acompanhamento das etapas de determinada tarefa. Ainda sobre implantação de ferramentas, o R3 diz que houve uma "preparação da estrutura para migração dos servidores para ambiente Cloud /alteração das plataformas operacionais para Cloud". Parviainen et al (2017) dizem que essa adoção de novas ferramentas digitais e a agilização de processos com redução de etapas manuais relatadas pelos participantes corresponde a mudanças a nível de processo. Em relação a quais os fatores que levaram a empresa a investir em transformação digital, os participantes disseram (Quadro 2):

Quadro 2 – Fatores que levaram a empresa a investir em TD

Participantes	Respostas
E1	a pandemia de covid-19, exigência de mercado e exigência dos clientes. Clientes já estavam fazendo uso de apps para reuniões online e solicitavam que as reuniões com a empresa ocorressem daquela forma. Os pedidos também passaram a ser recebidos via sistema. A partir daí a empresa foi se adaptando, utilizando grupos de WhatsApp para facilitar a comunicação, ter mais proatividade na equipe, os clientes serem respondidos mais rapidamente e a equipe conseguir fazer uma melhor análise dos dados disponíveis.
E2	inovação, para fins de organização, facilitar os processos, diminuição do uso de papéis.
R1	a empresa decidiu investir em TD para passar em tempo real como estão os serviços prestados em sua empresa.
R2	Covid-19 e tendência de mercado.
R3	concorrência de mercado.
R4	busca por reconhecimento do mercado, gerando autoridade e atração de novos clientes.
R5	A Cooperativa aderiu fortemente e investiu em TD devido a pandemia covid-19, fato que revolucionou a área da saúde e também demais estabelecimentos. Com o distanciamento em massa e teleatendimentos, evitou diversos danos ligados aos seres humanos, expondo o vírus.
R6	as compras vão possuir maior precisão, os estoques vão ser mais práticos, a venda vai ser mais simples e ágil, o tempo de atendimento vai reduzir consideravelmente para as mesmas mercadorias.
R7	consumidor, receita e competitividade do mercado.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

A maioria dos participantes acredita que a transformação digital afetou positivamente o atual modelo de negócio de suas empresas. O E2 diz que a TD "afetou positivamente, porque nós tínhamos somente uma ferramenta e agora temos duas opções. Eu creio que ela afetou de forma positiva, a fim de melhoria contínua". O R1 disse que a TD afetou o atual modelo de negócios da empresa o tornando mais eficaz em qualidade de serviços. O R2 relata que o modelo de negócios da empresa foi afetado devido ao aumento no número de clientes. O R4 diz que "a empresa buscou atualizar a estrutura, voltando para cenários que possam ser atrativos no meio online". O R5 comenta que "a TD trouxe muitas mudanças e resultados positivos, sendo que após a pandemia o processo continua e fortemente atualizado, aceitável e facilitando os processos internos e externos". O R7, que trabalha numa empresa de comunicação diz que afetou "positivamente, todos consomem notícia rápido". Em relação a esses impactos positivos percebidos pelos participantes, Morais (2020) comenta que no processo de transformação digital as empresas usam a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e assegurar melhores resultados. Isso acarreta uma mudança estrutural nas organizações, uma mudança de cultura e uma mudança do *mindset* que as empresas têm de adotar.

Os participantes foram questionados se acreditavam que a transformação digital impactou a estrutura da empresa e de que maneira isso aconteceu. Três participantes entendem que a TD não impactou na estrutura da empresa, enquanto os demais afirmam terem percebido esse impacto. O R4 comenta sobre o impacto na estrutura física: "a empresa buscou melhorar a estrutura e isso trouxe mais bem-estar aos funcionários inclusive e trará um bem-estar maior quando os clientes forem visitar a nova estrutura". Para o R6 a TD "está impactando já em andamento, acreditamos impactar ainda mais assim que implantada". O R3 comenta sobre as expectativas de impacto ao fim da implementação em sua empresa: "com certeza ainda impactará muito quando da finalização do processo e as expectativas são de ganho operacional e gerenciamento da informação para a tomada de decisão".

No que diz respeito a percepção em relação ao impacto da transformação digital no modelo de governança da empresa e nos processos de tomada de decisão, o R1 diz que a TD impactou no modelo de governança em relação a medição de serviços prestados e medição da qualidade desses serviços. O R2 também disse que impactou, trazendo melhor clareza nos resultados. O R3 aponta que "com a posse de informações mais sólidas e integradas, a tomada de decisão tornou-se mais assertiva, servindo como pilar para apoiar a governança".

4.2 Tecnologia para a transformação digital

Sobre as tecnologias que são/foram utilizadas no processo de transformação digital, neste sentido é da maior importância que TI forneça uma estrutura básica de tecnologia suportando os novos projetos no que se relaciona à integração com legados, compliance e segurança. Alguns exemplos de tecnologias que impulsionam a TD, são elas: Sistemas de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM); Automação de Processos; Análise de Dados e Inteligência Artificial (IA) e Aprendizado de máquina (XAVIER, 2023). Após expostas quais foram as tecnologias utilizadas, foi questionado qual foi o impacto dessas tecnologias na transformação do negócio, descritos no Quadro 4:

Quadro 4 – Impacto das tecnologias utilizadas na transformação do negócio

Participantes	Respostas
E1	proatividade entre setores aumentou muito, controle da gestão também aumentou, é possível identificar onde o processo está, as respostas, ou então em que etapa está a entrega do produto. E-mails também estão sendo muito utilizados para agendamentos de reuniões, para respostas dos setores, e todos ficam cientes do que está acontecendo, então essas ferramentas internas possibilitaram muito. E externamente a questão da importação, do pedido do cliente, é possível ter uma previsão de um ano e meio para frente, a análise da dados possibilita ter um norte do futuro da empresa.
E2	a questão de negócios não teve muito impacto, o impacto maior foi dentro do setor.
R1	organização e rapidez em resolver problemas.
R2	Iais agilidade nos processos.
R3	ainda são tratados como expectativas de ganho, seja no processo de captura de novos clientes, agilidade nos processos operacionais demandados, diminuição no tempo de emissão do contrato final com o cliente e melhora no gerenciamento da carteira de clientes.
R4	impacto foi positivo, pois os clientes notam esse esforço e participam das publicações.
R5	relacionado ao atendimento médico tele consulta, tivemos algumas insatisfações de pacientes. Quanto ao trabalho administrativo remoto, tivemos bons resultados e satisfação dos colaboradores.
R6	impacto será de forma positiva de modo que o atendimento irá agilizar muito, a empresa vai ficar mais acessível e também trará mais clientes devido a qualidade do atendimento dos colaboradores aumentarem.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Em relação a maneira como a empresa utilizou as tecnologias digitais para aprimorar e/ou otimizar os seus processos de negócio e quais foram os resultados observados após a implementação dessas tecnologias. O E1 disse que “os resultados foram a proatividade, a empresa ser vista novamente no mercado em função do Instagram com publicações das nossas práticas, como os clientes estão nos percebendo”. O R4 fala que “a empresa utiliza as redes sociais e o tráfego pago para que seu conteúdo chegue a mais possíveis clientes. O resultado é que chega a mais pessoas, porém não observado resultado significativo até o momento”.

O R1 conta que a maneira que empresa utilizou as tecnologias digitais para aprimorar e/ou otimizar os seus processos de negócio foi a usando para realizar medições de serviços e manutenções corretivas. O R6 diz que a empresa utilizou a TD para agilizar o atendimento e aprimorar a qualidade de serviços, houve redução no tempo de atendimento, há também uma tendência muito presente de que as vendas aumentem, pois é muito mais prático passar as informações de determinado produto para o cliente com a TD. O R2 comenta que com as tecnologias digitais as rotinas ficaram mais fáceis e o R7 aponta que o resultado obtido foi o ganho na agilidade da informação. Para Siebel (2021) as empresas que souberem fazer bom uso

das tecnologias e se transformarem em empresas desenvolvidas digitalmente e dinâmicas, terão melhores resultados.

4.3 Dificuldades, desafios e futuro daTransformação Digital

É natural que ao longo do processo de transformação digital as empresas encontrem dificuldade e desafios. O Quadro 5 mostra quais foram as dificuldades e desafios apontadas pelos participantes durante o processo de TD na sua organização.

Quadro 5 – Dificuldades e desafios durante o processo de TD

Participantes	Respostas
E1	cultura, capacidade pessoal e adesão dos colaboradores a tecnologia, a questão de mudar o paradigma de uma indústria muito tradicional, processos que eram manuais passaram a ser online, como preenchimento de planilhas. As pessoas estão acostumadas a fazer as tarefas de determinada maneira e precisam se adaptar ao novo. Outro ponto é a questão do desenvolvimento, o colaborador estar preparado para participar de uma reunião online, por exemplo, então as pessoas foram se ajudando e pesquisando como utilizar as novas ferramentas.
E2	adaptação ao aplicativo (Trello). Depois disso ele é muito fácil, de muito fácil uso, é muito simples. Nós usávamos muito o Outlook, que ainda nos auxilia bastante, mas o Trello facilita também, porque fazemos o login nele com o e-mail e ele nos dá os avisos, envia todas as informações, todos os avisos por e-mail também, não precisa estar acessando o aplicativo para isso, nós abastecemos a informação uma vez e ele vai te avisando.
R1	dificuldade de aceitação por gestores mais antigos e conservadores da empresa.
R2	rede de internet compatível.
R3	Identificar a aderência das tecnologias ofertadas aos processos da empresa.
R4	como se trata do segmento tributário, a dificuldade se encontra em posicionar o conteúdo de uma forma atrativa.
R5	ao longo do processo, houve algumas dificuldades, tais como: Adaptação das pessoas, ou seja, colaboradores, médicos e pacientes; receio de que o virtual substitua a consulta presencial; proteção dos dados pessoais dos pacientes, pela maior possibilidade de vazamento de informações; precariedade de conexão digital ou escassez de dispositivos tecnológicos.
R6	investimento financeiro e tempo para os cadastramentos.
R7	manter consistente e com relevância dentro de um mercado que oscila e muda o tempo todo.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Por fim, quando questionados sobre a percepção a respeito dos próximos passos das empresas para a continuidade da transformação digital, foi apontado pelos participantes no Quadro 6:

Quadro 6 – Percepção sobre os próximos passos das empresas para a continuidade da TD

Participantes	Respostas
E1	seguir o que estamos fazendo e ampliar e exigir um pouco mais. Daqui a pouco utilizar de um tablet na ponta, na beira da máquina, para que a pessoa já aponte a produção na hora e não precisa se deslocar do lugar, nós estamos implementando essas questões de treinamento de IPI por um aplicativo, então a pessoa pode ali olhar como usa, como faz a manutenção dele, então estamos nesse processo. As reuniões geralmente utilizamos data show, então são também ferramentas digitais, buscando canais de comunicação. Nós temos grupos de WhatsApp para recados, comunicados de RH, então todas essas demandas nós estamos querendo ou não, inserindo neles esse método, de ficar olhando aquele grupo, de entender o que está acontecendo. Não temos mais como fugir disso, cada vez vão vir mais demandas temos que ir se adaptando.
E2	minha percepção é que cada vez mais nós estejamos aptos, alinhados ao mercado, alinhados às tendências e andar juntos para estarmos sempre alinhados, tanto no desenvolvimento pessoal, como também no empresarial. Estar sempre focado na melhoria no processo de transformação digital, para que isso some com benefícios para a empresa também.
R1	percepção de que a empresa deixou de ser uma empresa sem processos e se tornou uma empresa organizada.
R2	pensamos em utilizar mais ferramentas.
R3	evolução e atualização em relação ao mercado e a concorrência.
R4	continuar a investir em conteúdo online, inclusive os sócios em seus perfis pessoais para atrair mais autoridade para seu trabalho e com isso gerar mais interação.
R5	a minha percepção, o processo de TD cada vez aumentará mais agregando, somando, adaptando para bons resultados da Cooperativa.
R6	Tenno a percepção é de que agora podemos continuar investindo em TD, visto que se tem um retorno significativo, sendo assim o investimento retornando conseguimos aplicar mais e mais TD. Os próximos passos são investir em novos equipamentos para melhorar o setor de compras na empresa, assim complementando o sistema que já está sendo implantado.
R7	Digital First – A Comunicação estar com foco e força no digital e não apenas nos veículos de mídia tradicionais.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

8. Considerações finais

Como contribuição dessa pesquisa para as organizações, cita-se que ela apresenta dados relevantes que podem ser analisados e aplicados a quaisquer outras organizações de acordo com suas necessidades, visto que foram coletados de empresas de diferentes portes e setores de atuação. Em organizações que estejam dando início ao processo de transformação digital, esse estudo pode contribuir através dos dados coletados e dos resultados que as empresas pesquisadas já obtiveram. Para as organizações que estão estudando a viabilidade da transformação digital e planejando sua implementação, o presente estudo pode ser visto como um direcionamento, possibilitando que a empresa inicie o processo de TD de forma mais assertiva, com os esforços voltados para o que de fato é importante.

À medida que novas tecnologias surgem e as expectativas dos clientes evoluem, a organização deve estar pronta para inovar e experimentar novas abordagens. Conforme a TD avança, novas oportunidades podem surgir. Isso pode envolver a exploração de novos mercados, parcerias

estratégicas ou até mesmo a expansão para novas linhas de negócios. Dessa forma, os próximos passos para a transformação digital envolvem a avaliação contínua, a inovação constante e a exploração de novas oportunidades, pois a TD é um processo dinâmico que exige adaptação contínua às mudanças no cenário digital e no ambiente de negócios.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se dois pontos: o primeiro, as tecnologias utilizadas pelas empresas não foram amplamente abordadas, impossibilitando sua total compreensão e a constatação de aplicabilidade das mesmas tecnologias em empresas de diferentes setores. A segunda limitação foi com relação ao tamanho da amostra, composta por apenas nove participantes. Como sugestão para futuros estudos sobre o tema, recomenda-se que o roteiro de entrevista e o questionário sejam aplicados em uma pesquisa de natureza quantitativa, possibilitando assim analisar os impactos das tecnologias nas organizações.

REFERÊNCIAS

ASLANOVA, I. V.; KULICHKINA, A.I. **Digital maturity**: definition and model. 2020.

BLOOMBERG, J. **Digitization, digitalization, and digital transformation**: confuse them at your peril. 2018. 3. Acesso em 01/06/23.

BORGES, F. R. **Transformação digital**: um guia prático para liderar empresas que se reinventam. Rio de Janeiro: Editora Atlas LTDA, 2021.

BRUEL, G. J. **O que é transformação digital.** 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/>. Acesso em: 06 maio 23.

DOMINGUEZ, A. **Has your company achieved digital maturity?** 2017. Disponível em: <https://ehorus.com/digital-maturity/>. Acesso em: 15 jun. 23.

EREMINA, Y; LACE, N; BISTROVA J. **Digital maturity and corporate performance**: the case of the baltic states. 2019.

FONTES, A. C. F. A. Transformação digital e a pandemia da Covid-19: fatores de mudança para a loja física. **Brazilian Journal of Business**, v. 5, n. 1, p. 629-645, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. SP: Gen/Atlas, 2017.

KANE, G. C. et al. **Strategy, not technology, drives digital transformation.** 2015.

KANE, G. C. et al. **The technology fallacy**: how people are the real key to digital transformation. Editora The MIT Press, 2022.

LOBÃO, L.; ZILLI, C. **A jornada da transformação digital**: um guia prático: cases, fundamentos e ferramentas. São Paulo: Editora Lamônica, 2020.

LOFRANO, F. **O papel do gerenciamento de projetos na transformação digital.** 1. ed. São Paulo, 2021.

MAHLOW, C.; HEDIGER, A. **Digital transformation in higher education**: buzzword or opportunity? 2019. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3329488/3331171>. Acesso em: 05 jun. 2023.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research:** applied approach. 5th edition. New York: Pearson, 2017.

MEDKE, R. **Transformação digital disruptiva**: criando um novo mindset. Joinville: Editora Areais Joinville, 2019.

MORAIS, F. **Transformação digital**: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

MUNIZ, A. et al. **Jornada transformação digital no Brasil:** unindo práticas e cases de experiências brasileiras que potencializam a economia digital no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2022.

PARVIAINEN, P. et al. **Tackling the digitalization challenge**: how to benefit from digitalization in practice. 2017.

PEREIRA, R. V. **Transformação digital.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de, Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais:** teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

SALUME, P. K. et al. Key dimensions of digital maturity: a study with retail sector companies in Brazil. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 6, 2021.

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

SIEBEL, T. M. **Transformação digital**: como sobreviver e prosperar em uma era de extinção em massa. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

SODERHOLM, P. et al. **Adressing societal challenges.** 2018.

STRUTZEL, T. **Advocacia e transformação digital**: primeiros passos na digitalização do escritório jurídico | Método exclusivo. 1. Ed. São Paulo, 2023.

TEICHERT, R. Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 67, n. 6, p. 1673–1687, 2019.

XAVIER, F.C. Transformação digital: uma jornada para a competitividade e inovação. **MIT Technology Review**, v. 1, n. 1, 2023.

Agradecimentos

Este estudo foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do RS (FAPERGS).