

PRISCILA GUIMARÃES PESSANHA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: APRENDENDO COM MESTRES
DIGITAIS**

**Monografia apresentada ao Programa de
Educação Continuada da Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista,
pelo Programa de MBA USP Tecnologias
Digitais e Inovação Sustentável.**

SÃO PAULO

2021

PRISCILA GUIMARÃES PESSANHA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: APRENDENDO COM MESTRES
DIGITAIS**

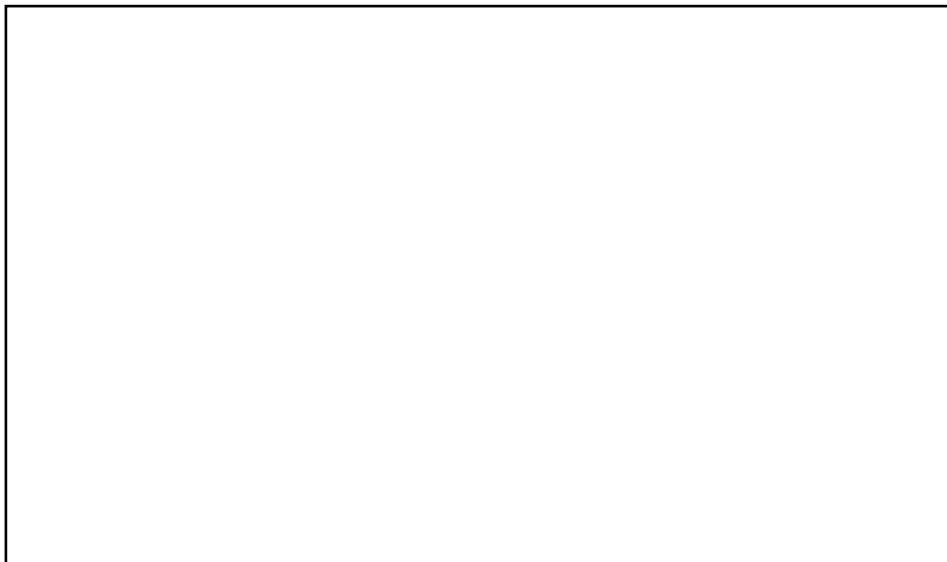
**Monografia apresentada ao Programa de
Educação Continuada da Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista,
pelo Programa de MBA USP Tecnologias
Digitais e Inovação Sustentável.**

Orientador: André Aguiar Santana

SÃO PAULO

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for entering cataloging data. It occupies the lower half of the page.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelas provisões durante esta jornada de novos aprendizados, e a todos que colaboraram e me incentivaram a prosseguir.

RESUMO

Para compreender o processo de transformação digital, foi feita a revisão bibliográfica de dois livros que indicam como grandes empresas realizaram o processo de transformação digital de forma bem-sucedida. Através da consolidação das lições aprendidas e estruturas desses estudos, é apresentada a trilha para a transformação digital, que tem o intuito de simplificar o entendimento e facilitar o acesso destas informações às pequenas e médias empresas brasileiras, pois estas geralmente não possuem investimentos para a contratação de uma consultoria externa, mas se deparam com a necessidade de evolução digital frente à um mercado tão crescente e com espaço para também ser explorado por elas. Com este estudo é possível notar que através da transformação digital, empresas aumentaram sua vantagem competitiva no mercado e tiveram maior rentabilidade. Destacando que, para ser bem-sucedida, a mudança pretendida deve ser promovida pela camada estratégica/executiva da empresa, valorizar as pessoas, ser colaborativa e ter a tecnologia como meio para alcançar os objetivos. A transformação digital vai muito além do simples uso de tecnologia, é uma mudança no modo de viver e relacionar-se com a comunidade.

Palavras-chave: Estratégia Digital, Maturidade de Transformação Digital, Transformação Digital, Transformação Digital em Empresas Brasileiras.

ABSTRACT

To understand the digital transformation process, a bibliographic review of two books that show how large companies successfully carried out the digital transformation process was carried out. By consolidating the lessons learned and the structures of these studies, we present the path to digital transformation, which aims to simplify understanding and facilitate access to this information for Brazilian small and medium-sized companies, which normally do not have the resources to hire external consultants, but they need to evolve digitally in such a growing market and with space to be explored by them as well. This study shows that through digital transformation companies have increased their competitive advantage and achieved greater profitability. To be successful, the intended change must be promoted by the strategic or executive layer of the company, valuing people, being collaborative and having technology as a means to achieve the goals. Digital transformation goes far beyond the simple use of technology. It is a change in the way of living and relating to the community.

Keywords: Digital Strategy, Digital Transformation Maturity, Digital Transformation, Digital Transformation in Brazilian Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de maturidade digital <i>versus</i> setor pesquisado	16
Figura 2 - Níveis de maestria digital	17
Figura 3 - Arcabouço para a liderança digital	22
Figura 4 - Bússola da transformação digital	33
Figura 5 - Trilha para transformação digital.....	45
Figura 6 - Nível de maturidade digital <i>versus</i> setor pesquisado (Brasil).....	46
Figura 7 - Distribuição da pontuação e classificação (Brasil)	47
Figura 8 - Ecossistema Magalu em 2021	55
Figura 9 - Crescimento Magalu com a transformação digital	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Autoavaliação capacidades digitais.....17

Tabela 2 - Autoavaliação capacidades de liderança18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Motivação	9
1.2	Objetivo	10
1.3	Justificativa	10
1.4	Contribuição	10
1.5	Metodologia	11
1.6	Organização do trabalho	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
3	DESENVOLVIMENTO	14
3.1	Conceito de Transformação Digital	14
3.2	Maturidade da Transformação Digital	15
3.2.1	Avaliação da Maturidade Digital	16
3.3	Processo de Transformação Digital	20
3.3.1	Estudo do Livro Implantando Estratégia Digital	21
3.3.2	Estudo do Livro Liderando na Era Digital	32
3.3.3	Trilha para Transformação Digital	44
3.4	Transformação Digital no Brasil	46
3.4.1	Maturidade Digital das Empresas Brasileiras	46
3.4.2	Transformação Digital <i>Made in Brazil</i>	47
3.4.3	Pós Transformação Digital	52
3.4.4	Reflexos da Mudança para o Digital	56
3.4.5	Impacto <i>Covid-19</i>	58
4	CONCLUSÃO	59
4.1	Contribuições do trabalho	60

4.2 Trabalhos futuros.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

“Os recentes avanços em tudo o que é digital estão eliminando barreiras e criando novas e incríveis possibilidades que afetam a vida de todas as pessoas e empresas” (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016, p.15). Ao longo dos anos surgiram diversas tecnologias trazendo consigo impactos e mudanças consideráveis no modo de viver e fazer negócios, a exemplo da revolução industrial. O surgimento e democratização da internet eliminou fronteiras e espalhou informações em um tempo inimaginável, dentre tantos outros caminhos que abriu. A criação das redes sociais colocou as pessoas ao centro com a facilidade de cada um produzir seus conteúdos, e a popularização de dispositivos móveis deu amplitude à tudo isso (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Novas tecnologias surgem a todo tempo e para o mundo corporativo é aberto um leque de opções. É possível escutar diretamente o cliente através das redes sociais, ter colaboradores nos mais diversos pontos geográficos e tomar decisões ou fazer previsões com maior assertividade através da análise dos dados coletados de clientes, produtos e processos, além de que a tecnologia auxilia na redução de custo e tempo, na otimização e automação de processos e criação de novos negócios.

1.1 Motivação

Há 7,87 bilhões de pessoas no planeta e mais de 60% estão conectadas à internet. Das conectadas à internet 90% estão nas redes sociais e são contabilizados 5,27 bilhões de dispositivos móveis atualmente, conforme pesquisa da We are Social e Hootsuite de 2021. Toda essa movimentação na internet é refletida também no consumo. Segundo a Statista, em 2014 o comércio eletrônico mundial vendeu 1,3 trilhão de dólares no varejo e há projeção para que em 2024 este número passe dos 6 trilhões de dólares. Ainda há espaço para atuação em um mercado com tendência de forte crescimento.

1.2 Objetivo

O quanto uma empresa está mais ou menos evoluída em tecnologia digital é indicado pelo seu nível de maturidade digital e o caminho que se percorre nesta evolução é chamado de transformação digital (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016). Estes pontos foram explorados na pesquisa para compreender como realizar uma transformação digital bem-sucedida observando quem assim o fez, e os consolidado em uma trilha para a transformação digital para auxiliar empresas a conduzirem o processo, aumentarem sua maturidade digital e, em consequência disto, colherem bons frutos.

1.3 Justificativa

Se por um lado, existem empresas que entendem as oportunidades que as tecnologias digitais promovem, estão percorrendo um caminho para se redefinirem e assim permanecerem relevantes aos seus consumidores, por outro, há empresas com pouca presença digital e que ainda não aproveitam os benefícios que as tecnologias digitais podem proporcionar aos seus negócios. Os motivos são diversos e resumidos em duas frentes, a primeira como a falta de ferramentas e conhecimento sobre tecnologia e a segunda com a ausência de interesse de sua liderança.

1.4 Contribuição

Através da pesquisa sobre o mercado brasileiro é possível observar o quanto há de espaço para evolução, pois existe uma grande distância entre as empresas que são líderes digitais e demais empresas. Utilizando a trilha para a transformação digital, é feita a análise de um processo de transformação digital modelo no país e como ele pode ser utilizado como base para outras empresas. E para ir além, já que a evolução tecnológica abre novas possibilidades, muda o modo de consumir e agir dos clientes exigindo que os processos estratégicos e suas corporações caminhem na mesma direção e seguindo o mesmo ritmo.

1.5 Metodologia

Foi feito o estudo de sólidas fontes de informação sobre a transformação digital e destacado delas os principais conceitos, lições aprendidas e esquemas para conduzir o processo desde sua concepção, estruturação e transição, passando pelo estabelecimento de um plano com objetivos e ações bem definidas, mostrando como sustentar este plano e realizar o acompanhamento de perto, como também, passos para adquirir maestria evoluindo a maturidade digital.

Além do panorama geral que as revisões bibliográficas proporcionam, é abordada a situação das empresas brasileiras rumo ao digital e feita a análise do processo de transformação digital do Magazine Luiza à luz da trilha elaborada.

1.6 Organização do trabalho

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Revisão bibliográfica considerando outros trabalhos com assuntos semelhantes e/ou complementares à este;
- Definição de conceitos de transformação e maturidade digital;
- Processo de transformação digital com base nos livros estudados;
- Cenário de transformação digital no Brasil.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O processo de transformação digital é amplamente discutido no meio empresarial e acadêmico, Albino (2021) em sua pesquisa localizou muitos materiais que dissertam sobre os conceitos e formas de realizar a transformação digital, que convergem em alinhamento estratégico, novos modelos de negócios, valorização de pessoas e mudança de cultura, investimento no uso de novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente e otimizar processos internos, ter um processo estruturado e com governança, entre outros. Ou seja, resultados bem semelhantes ao estudo no qual este trabalho é baseado, também localizou. Isso demonstra que diversos autores e pesquisadores estão mostrando caminhos parecidos para realizar a transformação digital.

É importante saber a situação atual da empresa para traçar as ações de transformação digital que serão realizadas, e assim definir o como realizá-las de forma mais assertiva. Uma forma de identificar a posição em que uma empresa está é avaliar através de um Modelo de Maturidade de Transformação Digital (MMTD). Macruz (2018) faz uma comparação entre vários modelos de diversas instituições para enriquecer o conhecimento do leitor a cerca das opções disponíveis, assim auxiliar na tomada de decisão de qual modelo adotar, entender como medir a maturidade digital de uma empresa e identificar seu ponto de partida.

Há muitos caminhos possíveis para se alcançar a transformação digital, ou minimamente iniciar este processo em uma organização, e não faltam motivos para que as empresas busquem por ela. Segundo a McKinsey (2019, p. 4) "as empresas líderes em maturidade digital no mundo apresentam desempenho superior com taxa de crescimento de *EBITDA* até 5 vezes maior em comparação às demais empresas", ou seja, estas empresas geram 5 vezes mais lucro por estarem à frente de outras empresas no processo de transformação digital.

Dias (2019) sugere alguns caminhos através dos *frameworks* (modelos) estudados: Seis Chaves para o Sucesso ; Piano Transformação Digital de Negócios ; Estratégias de Transformação Digital ; Reinvenção Digital ; Gerenciamento integrativo de empresas digitais ; Orquestra Digital e Transformação Digital - Westerman et al. É feita a comparação entre eles considerando os parâmetros o estado atual da transformação digital dentro de uma organização, o que transformar dentro da

organização e como transformar a organização. Dias (2019) observa em sua análise que, dos pesquisados, há *frameworks* (modelos) que atendem aos dois primeiros parâmetros, porém nenhum atende ao último de como realizar o processo de transformação digital. Entendendo que isto é um ponto crítico, pois é a ação que levará ao resultado esperado. Este trabalho se propõe em basear-se em literaturas atuais para elencar lições aprendidas e indicar o como a transformação digital pode ser alcançada pelas organizações.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Conceito de Transformação Digital

Transformação é definida por "mudança que ocorre em algo ou em alguém" (TRANSFORMAÇÃO, 2021) e o digital adiciona ao contexto o uso de tecnologias digitais, como a internet e ferramentas que são utilizadas através dela, para alcançar esta mudança. Toda mudança tem um objetivo, e no mundo corporativo geralmente a motivação é o ganho de vantagem competitiva. Ao longo do tempo novas tecnologias, digitais ou não, impulsionaram mudanças e as empresas que não se atualizaram perderam mercado (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016). Horlacher, Klarner e Hess (2016, p.1, tradução nossa) trazem uma definição completa, atual e que também é defendida pelos autores das bibliografias pesquisadas neste estudo:

Definimos a transformação digital de uma empresa como o uso de novas tecnologias digitais, como mídia social, dispositivos móveis, analíticos ou incorporados, a fim de permitir grandes melhorias de negócios, como melhorar a experiência do cliente, simplificar as operações ou criar novos modelos de negócios. Como tal, a transformação digital vai além da mera digitalização de recursos e envolve a transformação das principais operações, produtos e processos de negócios, culminando em modelos de negócios revisados ou totalmente novos.

Grandes mudanças requerem aceitação, reinvenção, resiliência, investimento e geram impactos. Assim também é o processo de transformação digital. Para uns pode ser mais e para outros menos complexa, porém, em todos os casos é necessária. Para esta mudança ser bem-sucedida precisa estar conectada à estratégia da empresa, ser promovida pela alta cúpula, haver um incentivo para reinventar a empresa, sua cadeia de valor, a forma de comunicar-se com o cliente até o ponto de reconstruí-la. Isto tem que ser feito de forma estruturada e transparente para a organização, ter a motivação dos envolvidos, gestão e acompanhamento da evolução das ações mapeadas e dos investimentos recebidos para tal, além de se sustentar em pé. E claro, ter uma sólida base tecnológica que irá proporcionar o alcance dos

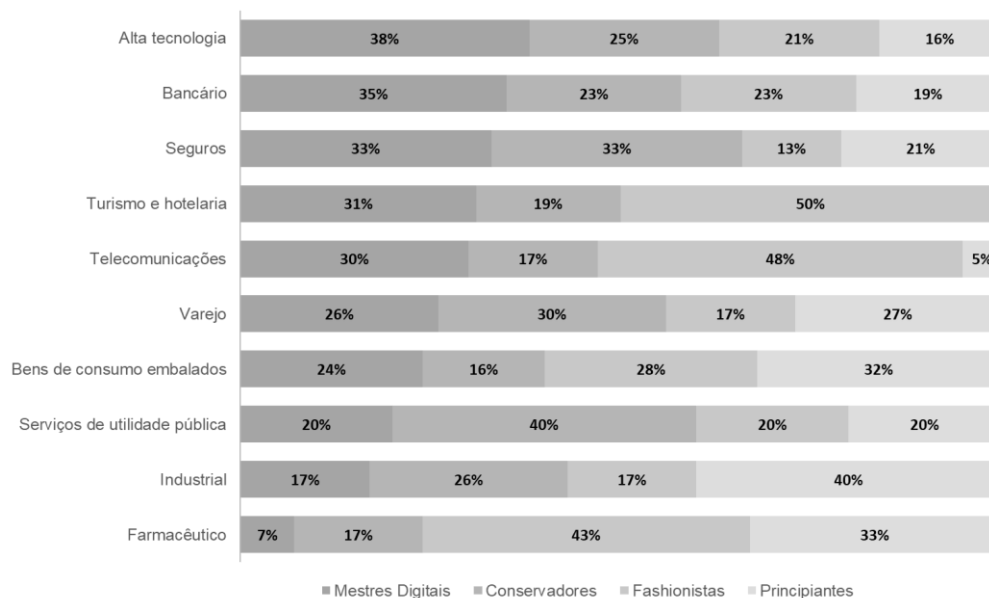
objetivos estratégicos da organização (GUPTA, 2019; WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

3.2 Maturidade da Transformação Digital

A medição da maturidade indica o qual robusto ou completo um processo é, como o já conhecido pelo mercado CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Também é possível medir o avanço em relação à transformação digital e para isso são usados modelos de maturidade em transformação digital (MMTD). Há diversos tipos de MMTD concebidos por organizações conceituadas no mercado, eles possuem formas e meios distintos, mas com o mesmo objetivo, de demonstrar a situação atual da empresa e acompanhar seu caminho para evolução (MACRUZ, 2018).

Através de sua pesquisa com aproximadamente 400 empresas, Westerman, Bonnet e McAfee (2016), observaram diferenças entre as empresas que estavam em processo de transformação digital e as que estavam mais avançadas. Chamadas de Mestres Digitais, estas empresas conseguiram se reformular de tal forma que estão passos à frente, e isso reflete também em seus números. Segundo a pesquisa, os Mestres Digitais geram 9% a mais de receita e dão lucros superiores em 26% (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Em média os setores que se destacaram como Mestres Digitais foram alta tecnologia, varejo e bancário, como Fashionistas foram telecomunicações e turismo e hotelaria, em Conservadores foram os setores de seguros e serviços de utilidade pública e em Principiantes estão bens de consumo embalados, farmacêutico e industrial (estas classificações serão detalhadas adiante). O fato de um setor estar mais centralizado em um quadrante não significa que não há a necessidade de mover a transformação digital, mesmo que aparentemente a relevância do tema seja baixa pela maioria das empresas nele. Pelo contrário, há empresas Mestres Digitais em todos os setores como indicado na figura 1 (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

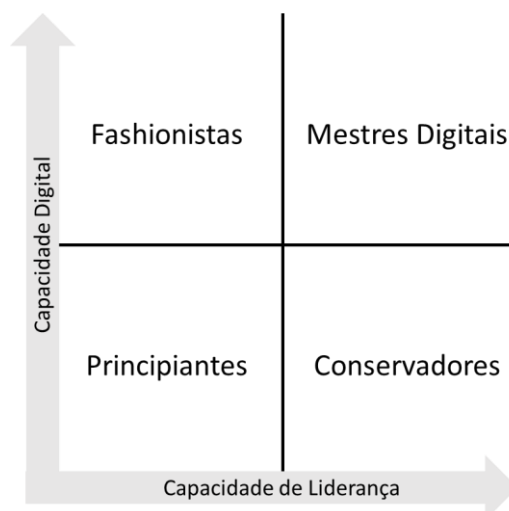
Figura 1 - Nível de maturidade digital *versus* setor pesquisado

Fonte: A autora (Adaptado de WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

3.2.1 Avaliação da Maturidade Digital

Antes de iniciar o planejamento de como será feita a transformação digital em uma empresa, é necessário saber qual o seu ponto de partida. No livro *Liderando na Era Digital*, Westerman, Bonnet e McAfee (2016) disponibilizam um modelo para autoavaliação para a maestria digital (medição do nível de maturidade em transformação digital), que consiste em com um conjunto de perguntas à serem respondidas (tabelas 1 e 2) e de acordo com as respostas dadas, são atribuídas pontuações que irão classificar a empresa em um dos quadrantes Principiantes, Conservadores, Fashionistas e Mestres Digitais, considerando a relação capacidade digital *versus* capacidade de liderança, conforme figura 2.

Figura 2 - Níveis de maestria digital



Fonte: A autora (Adaptado de WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

Autoavaliação Capacidades Digitais

A orientação dada é para responder cada pergunta (tabela 1) pontuando de 1 à 7 (sendo 1=discorda totalmente, 4=indiferente e 7=concorda plenamente). Se a pontuação das 10 perguntas totalizar até 41 pontos indica que ela estará em um dos quadrantes inferiores (Principiantes ou Conservadores) e se for maior que 41, estará nos quadrantes superiores (Fashionistas ou Mestres Digitais) (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Tabela 1 - Autoavaliação capacidades digitais

Pergunta	Pontuação
Estamos usando tecnologias digitais (como <i>analytics</i> , mídias sociais, tecnologias móveis e dispositivos integrados) para entender melhor nossos clientes.	
Usamos canais digitais (<i>on-line</i> , mídias sociais e dispositivos móveis) para comercializar nossos produtos e serviços.	
Vendemos nossos produtos e serviços através de canais digitais.	
Usamos canais digitais para prestar atendimento a nossos clientes.	
A tecnologia está possibilitando que associemos processos operacionais (e também os de contato direto com o cliente) de novas maneiras.	
Nossos principais processos são automatizados.	
Temos uma visão integrada sobre informações estratégicas operacionais e sobre nossos clientes.	
Usamos <i>analytics</i> para tomar decisões operacionais melhores.	
Usamos tecnologias digitais para aumentar o desempenho ou valor agregado de nossos produtos e serviços.	

Lançamos novos modelos com base em tecnologias digitais.	
Pontuação total	

Fonte: A autora (Adaptado de WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

Autoavaliação capacidades de liderança

Para avaliar as capacidades de liderança o processo é o mesmo, responder as perguntas (tabela 2) pontuando de 1 à 7 (sendo 1=discorda totalmente, 4=indiferente e 7=concorda plenamente). Se a pontuação das 10 perguntas totalizar até 42 pontos indica que ela estará em um dos quadrantes do lado esquerdo (Principiantes ou Fashionistas) e se for maior que 42, estará nos quadrantes do lado direito (Conservadores ou Mestres Digitais) (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Tabela 2 - Autoavaliação capacidades de liderança

Pergunta	Pontuação
A cúpula da empresa possui uma visão transformativa do futuro digital de nossa companhia.	
A cúpula da empresa e a média gerência possuem uma visão comum sobre a transformação digital.	
Há oportunidades para todos da empresa tomarem parte da conversação sobre a transformação digital.	
A empresa está promovendo as mudanças culturais necessárias para a transformação digital.	
A empresa está investindo nos conhecimentos digitais necessários.	
As iniciativas digitais são coordenadas rompendo “barreiras” como funções ou regiões.	
Os papéis e as responsabilidades para condução das iniciativas de cunho digital estão claramente definidos.	
As iniciativas digitais são avaliadas através de um conjunto comum de indicadores-chave de desempenho.	
Os líderes das áreas comercial e de TI trabalham juntos, como parceiros.	
O desempenho da unidade de TI atende as necessidades da companhia.	
Pontuação total	

Fonte: A autora (Adaptado de WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

Compreendendo o resultado

Ao plotar na matriz as pontuações obtidas nas capacidades digitais e de liderança, o resultado final classificará a empresa avaliada em um dos quatro quadrantes (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016):

- **Principiantes:** não iniciaram a jornada de transformação digital por não ser foco de sua liderança, não acham necessária a mudança para o digital, que isto não cabe ao seu setor de atuação, ou estão mais próximas do começo da trilha com

poucos experimentos e sem força na cultura digital. Para avançar na trilha de maturidade digital, empresas principiantes podem testar tecnologias para fluxos referentes aos clientes ou processos operacionais e criar o guia para a transformação digital, iniciando por onde é forte e posteriormente com os demais itens. Possivelmente mercados mais tradicionais, como bancos e seguradoras, avancem pelo caminho conservador enquanto os outros pensem em usar mais da inovação disponível caminhando como os Fashionistas;

- Fashionistas: fazem experimentos com diversas tecnologias, o que pode levar a ter um gasto financeiro desnecessário e utilização de tecnologias que não se integram, segmentando os processos corporativos e deixando de ter uma visão geral. Talvez tenha cultura digital em setores específicos, mas geralmente não abrange toda a empresa. Os Fashionistas precisam investir nas capacidades de liderança, centralizando a responsabilidade pela transformação digital com foco na governança. Além de observar, dos experimentos feitos, quais as tecnologias que fazem sentido manter para ter uma padronização e alcance geral da empresa;
- Conservadores: geralmente o inverso das Fashionistas, tem a capacidade de liderança forte, porém pouco investem em tecnologia por terem um pensamento mais racional e sem tolerância à erros, preferem não se arriscar com experimentos para não desperdiçar seus recursos. O extremismo pode leva-los à desatualização em meio a tanta novidade que a tecnologia proporciona e deixá-los para trás na corrida com outras empresas. Os conservadores precisam evoluir suas capacidades digitais, mesmo que seja de forma mais prudente, podem iniciar pelos processos mais defasados e ir ampliando para toda a companhia;
- Mestres digitais: conseguiram evoluir em equilíbrio suas capacidades de liderança e digital, mantendo a transformação digital em pauta com alta cúpula da empresa, desenvolveram fortes processos de governança rompendo barreiras internas, mudaram sua cultura e usam tecnologia em diversos setores da companhia. Não chegaram ao final da jornada, pois sempre há o que evoluir, mas fizeram grandes avanços e geralmente são referência em seu setor. Westerman, Bonnet e McAfee (2016) indicam que as pesquisas feitas mostram que os mestres digitais são 26% mais lucrativos e são 9% mais eficientes na geração de receita.

3.3 Processo de Transformação Digital

De estudos realizados derivaram diversos caminhos para realizar a transformação digital (MACRUZ, 2018). Como exemplo as reconhecidas companhias Gartner e KPMG:

- Gartner (2021) recomenda definir se a ambição digital é otimizar ou transformar, elencar os principais estágios e atividades e identificar quais líderes e equipes precisam estar envolvidos. Sugere o roteiro contendo os seguintes passos: ambição, com a definição de estratégia alinhada com a organização, verificando a maturidade para negócios digitais, entendendo quais são as competências e recursos necessários e comunicar de forma efetiva; *design*, avaliando opções e tecnologias disponíveis, gerando novos modelos de negócios e aumentando velocidade e qualidade das iniciativas; entregar, compreendendo o impacto das ações na companhia e da mudança cultural, definindo indicadores e forma de acompanhar a evolução; escalar, elaborando provas de conceitos ou pilotos para testar e avaliar como afeta o negócio, elaborando um plano para evolução do processo e ter governança; e, refinar, observando se as mudanças impactam nas ambições definidas, avaliando e melhorando o processo continuamente;
- KPMG (2021) observou que as companhias focam em quatro elementos para a transformação digital: centralização do cliente, os encontrando onde estiverem; investindo na equipe interna utilizando a tecnologia para melhorar a experiência dos colaboradores; usando tecnologia avançada, recursos digitais e novas maneiras para trabalhar; e, construindo uma empresa sólida e segura.

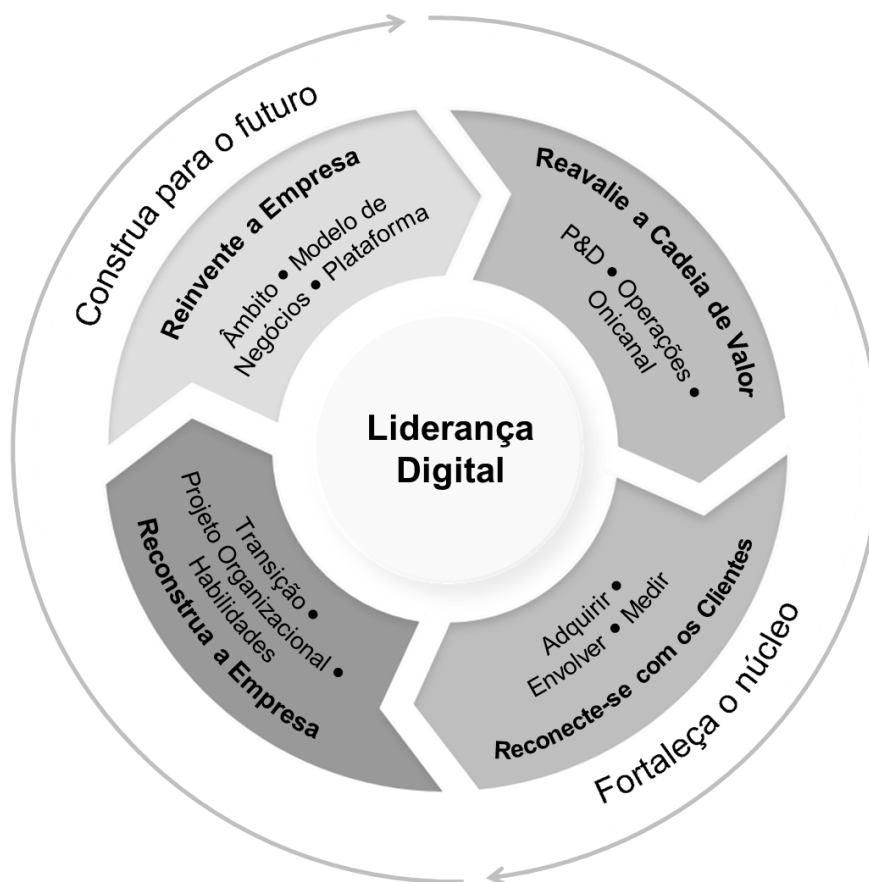
Este trabalho se concentra em revisar outras duas fontes que explicam a transformação digital com esquemas que detalham a forma de estruturar e conduzir o processo:

- Livro Implantando Estratégia Digital, publicado originalmente em 2018 (edição brasileira de 2019) e escrito por Sunil Gupta professor em Harvard, renomada instituição de ensino dos Estados Unidos. Relata casos de conhecidas empresas em que pôde acompanhar as mudanças e de entrevistas realizadas com seus líderes. Estas experiências resultam em no Arcabouço para a Liderança Digital que consolida caminhos para alcançar a transformação digital a partir de mudanças na estratégia da empresa;
- Livro Liderando na Era Digital, publicado originalmente em 2014 (edição brasileira de 2016) e escrito por George Westerman e Andrew McAfee ambos do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), instituto de tecnologia mundialmente reconhecido, juntamente com Didier Bonnet da consultoria Capgemini que é referência do mercado de tecnologia. Tem como base uma pesquisa realizada pelos autores com grandes empresas, trazendo seus casos de sucessos para exemplificar mudanças bem-sucedidas e como alcançar a classificação de mestre digital, ou seja, empresas que alcançaram um alto patamar de maturidade na transformação digital. Além da avaliação para identificar a classificação da empresa no quadrante de Maestria Digital, o livro conta com o esquema de Bússola para a Transformação Digital para conduzir com sucesso a transformação digital.

3.3.1 Estudo do Livro Implantando Estratégia Digital

Gupta (2019) traz o conceito de que a transformação digital deve estar enraizada na estratégia da empresa para ser efetiva, explica que é preciso olhar para o futuro sem deixar enfraquecer o presente e como fazer uma profunda mudança em todos os quatro componentes que apresenta: reinventar a empresa ; reavaliar a cadeia de valor ; reconectar-se com os clientes ; e, reconstruir a empresa. A junção de todos estes elementos ele nomeou de Arcabouço para a Liderança Digital (figura 3), o qual será detalhado a seguir.

Figura 3 - Arcabouço para a liderança digital



Fonte: A autora (Adaptado de GUPTA, 2019)

3.3.1.1 Reinventar a Empresa

Âmbito

Indica a necessidade de redefinição do âmbito da empresa para ter sucesso à frente, considerando um equilíbrio entre redefinir/ampliar o âmbito com o foco em suas competências básicas, e explica que o ideal é definir a empresa ao redor do cliente e não de produtos ou concorrentes. Ter um olhar apurado no cliente, suas necessidades, desejos, comodidade, experiência irão nortear a empresa no “o quê” e no “como fazer”. Deve-se considerar que a concorrência não se limita mais nos moldes tradicionais, pois com o avanço tecnológico, barreiras geográficas são praticamente inexistentes, o cliente deseja acionar uma empresa e utilizar seus serviços e produtos conforme sua necessidade e não limitado à ser "dia útil". Recusar uma demanda pode abrir espaço para um novo negócio para os que estão atentos e escutam estes clientes, antes ignorados. Tudo é uma oportunidade (GUPTA, 2019).

Outra questão que foge dos moldes tradicionais é a vantagem competitiva que deixa de ser somente custo baixo ou produto diferenciado. Ela passa a compreender os dados que a empresa coleta de seus clientes, as informações que podem ser extraídas deles, como gerencia seu ambiente tecnológico e o utiliza para alavancar os negócios e como ser mais eficiente na entrega de seu produto ao cliente final, como no caso da Amazon. Outras estratégias sugeridas pelo autor, é o uso de produtos conectados e complementares que fará aumentar a venda de um em decorrência do outro e a criação de plataformas onde um serviço é dependente de outro, isso faz o cliente reconsiderar a mudança para outra empresa por ter que se desfazer dos serviços que utiliza. Alguns dos casos citados para exemplificar estes pontos são (GUPTA, 2019):

- A Amazon no início vendia apenas livros *online*, quando Jeff Bezos considerou que estes mesmos clientes poderiam querer adquirir outros produtos, também na forma *online*, aumentou o leque de produtos comercializados no *site*;
- A John Deere passou de fabricante de máquinas agrícolas para o gerenciamento, oferecendo aos clientes uma gama de serviços e equipamentos;
- A Netflix com a oferta de vídeos sob demanda gerou grande impacto ao mercado de TV por assinatura;
- O uso do iTunes e FaceTime exclusivo no iPhone e vendas de livros exclusivos para Kindle.

No balanço financeiro de uma empresa geralmente consideram-se ativos físicos, mas atualmente os ativos mais importantes são os dados gerados e a base de clientes. Destaca-se a importância de identificar formas de casar dados e clientes para ofertar produtos, retroalimentar processos para refinar seu uso, e considera que isso aumenta a vantagem competitiva de uma empresa (GUPTA, 2019).

Para ampliar o âmbito da empresa é preciso adicionar ao existente, algo novo, e desenvolver novas funcionalidades para satisfazer as, também novas, necessidades dos clientes. Como a John Deere que passou a ofertar com seus maquinários a inteligência artificial, criando novas funções para o equipamento e novas possibilidades de serviços com extração e análise de dados. E ao perguntar-se se há limites na expansão da empresa ou se isso pode levar à perda de foco, Gupta (2019)

sugere que olhe através da percepção do cliente e identifique no que a competência básica da empresa pode satisfazê-lo.

Modelo de Negócio

"O modelo de negócio define de que modo a empresa cria, fornece e obtém valor" (GUPTA, 2019, p. 47). Também é indicado que mudanças tecnológicas afetam como os consumidores consomem produtos e serviços e se relacionam com as empresas, além de surgirem novos concorrentes e que essas mudanças devem derivar para adequações ao modo de trabalho existente. À exemplo disso é citado o mercado musical, onde se vendiam diversas músicas em uma mídia (vinil, fita cassete ou CD) e a tecnologia permitiu vender *online* as músicas separadamente. Para o consumidor foi ótimo, pois comprava apenas a música que lhe agradava, já o público que lucrava com a venda de música no modo agrupado viu sua receita reduzir drasticamente. (GUPTA, 2019)

Nesta época se usava os *shows* para vender os discos e ocorreu uma inversão. Passaram a usar as músicas vendidas (isoladamente) para atrair os fãs aos *shows*, que passou a ser uma fonte de renda mais atrativa aos produtores, artistas e demais envolvidos. Isso indica que quando a tecnologia atravessa o modelo de negócio, deve-se procurar outras formas da empresa ser valorizada por seus consumidores. Uma forma de criar valor ao consumidor é deixar de apenas ofertar produtos e serviços e passar a conceder uma experiência agradável. Um novo modelo de negócio sugerido é a transição de produto para serviço, tendo seu diferencial em (GUPTA, 2019):

- Ser baseado em resultados: a empresa fatura com base no que é consumido pelo cliente;
- Ter maior confiabilidade e redução de custo: quando quem fabrica também é responsável pela manutenção do produto, e este é motivado para ter uma melhoria evolutiva;
- Possibilidade de expandir a base de clientes: é possível alcançar clientes que não podem pagar pelo produto, mas podem pagar pelo serviço (que tem o valor menor que o produto);
- Ter inovação concentrada no cliente: mudar o foco para o cliente, faz com que as empresas busquem inovação para serem mais produtivas e econômicas;

- Gerar mudança na organização: é necessário readequar a empresa para ofertar e suportar as mudanças de um novo modelo de negócios.

Plataformas e Ecossistemas

Plataformas são utilizadas para conectar dois lados com interesses que se complementam, como vendedores e compradores, motoristas e pessoas que precisam se deslocar, e é através da tecnologia que essa conexão é feita. Gupta (2019) destaca vantagem das plataformas em comparação ao mercado tradicional:

- Mais acesso a vendedores: a plataforma amplia o canal de venda de um vendedor, facilitando também o acesso aos pequenos e médios empreendedores;
- Mais valor para os consumidores: facilita para o consumidor encontrar diversas opções através de um único canal, gerando concorrência e preço baixo;
- Crescimento do mercado: aumentar o volume de vendas faz reduzir custos operacionais, também aumenta o alcance para o vendedor e comprador;
- Leve em ativos: as administradoras das plataformas geram receita sem ter os ativos de venda;
- Escalabilidade: também para as administradoras, não ter muitos ativos permite uma rápida expansão que também é auxiliada pelo efeito de rede onde mais compradores atraem mais vendedores para a plataforma, criando um círculo virtuoso;
- Inovação: para serem competitivos ao lado de tantos outros vendedores, há motivação para inovarem e melhorarem continuamente.

O conceito de plataformas também abre a possibilidade para a transição de produtos para plataformas, em que é construído um ecossistema ao redor do produto. Isto consiste em modificar seus sistemas para fornecerem APIs (*Application Programming Interface*) para que outros se conectem e consuma suas informações, e assim interligar com outras empresas fornecedoras de serviços complementares, por exemplo. Para tornar a plataforma em um ambiente saudável para fazer negócios, é importante sua gestão e governança com regras de utilização e privacidade para que seja um processo ético para todos os lados envolvidos (GUPTA, 2019).

3.3.1.2 Reavalie a Cadeia de Valor

P&D

É lançado o convite para repensar os processos de inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) utilizando a inovação aberta, onde o processo é aberto para o público geral, podendo ou não, serem os consumidores diretos. Isto é vantajoso por trazer visões e abordagens diferentes da equipe interna da companhia, sem travas e pré-conceitos que possam ter. A probabilidade neste contexto de sair uma ideia disruptiva é real, há possibilidade da ideia vir dos próprios consumidores os quais têm chance de testar e validá-la. O custo é relativamente menor do que um processo tradicional e quem se propõe a resolver o dilema geralmente é quem tem interesse no assunto e não um funcionário que tem obrigação em tratá-lo (GUPTA, 2019).

Gupta (2019) explica que a inovação aberta não é aplicável a qualquer situação e que é preciso se atentar à três critérios, o primeiro é que o problema maior deve ser decomposto em menores, os investimentos necessários podem ser surreais para o público e o terceiro é que a relação de benefício para a empresa *versus* o prêmio ao participante pode não ser satisfatória, se ele não obtiver também a propriedade intelectual da solução. Ele também considera que a utilização da inovação aberta não reduzirá a vantagem competitiva, apenas mudaria sua base.

Operações

Novas tecnologias estão invadindo nosso cotidiano e para o ambiente de negócio podem ser bem exploradas nas mais diversas atividades econômicas, setores e processos operacionais. É indicado que as empresas que utilizarem a tecnologia em seu favor, terão uma considerável vantagem frente aos demais competidores. O uso dessas tecnologias pode evoluir as operações alcançando excelência em seus processos, prazos, custos resultando em grande vantagem competitiva. Alguns dos exemplos abordados (GUPTA, 2019):

- Fábrica inteligente com a digitalização de processos;
- Internet industrial e manutenção preventiva que utiliza sensores instalados em máquinas para fornecer dados sobre seu uso e necessidade de reparos;

- Manufatura aditiva (impressão 3D) que pode ser utilizada para construção dos mais diversos objetos para variados usos;
- Realidade virtual e aumentada inicialmente utilizadas por empresas de jogos e turismo também é aplicada ao ambiente industrial, para ter a percepção próxima ao projetado permitindo ajustes antes mesmo de iniciar a construção;
- Cadeia de suprimentos digitais com controle sob demanda e revolução no processo de armazenamento, logística e expedição;
- Melhorar a eficiência do setor de serviços.

Onicanal

Unificar os canais de atendimento permite ao cliente ter uma melhor experiência com a empresa independente do canal escolhido. Para o cliente isso é ótimo e para as empresas pode ser um grande desafio gerenciar mundos distintos. Gupta (2019) destaca a complementariedade dos canais ao invés de vê-los como substituto um do outro. À exemplo do caso da seguradora que definiu a venda pela internet de produtos simples enquanto os demais mantinham o fluxo através de um corretor especializado. Também é possível definir canais diferentes para cada etapa do processo de compra.

3.3.1.3 Reconectar-se com Clientes

Adquirir Clientes

Um dos fatores cruciais para crescimento da empresa é aumentar sua base de clientes. Como visto no caso Chase, em que muitos clientes escolheram ter seu cartão, mas uma grande parcela não ficou tempo suficiente para "pagar" pelos benefícios envolvidos. Nem sempre adquirir mais clientes é sinônimo de aumento no lucro, que é o resultado final que uma empresa busca. Assim, para manter a saúde financeira da empresa é importante saber quais clientes adquirir e que trarão de fato resultados positivos. Há diversas métricas de *marketing* que auxiliam no entendimento de uma melhor abordagem, como também o citado momento da verdade que relaciona quadro etapas da jornada do consumidor. O ponto alto aqui é manter a marca bem representada em cada etapa. São elas (GUPTA, 2019):

- ZMOT (zero moment of truth) - Procurar e avaliar: o momento zero da verdade é o período em que os clientes fazem pesquisas *online* a respeito do produto, impactado fortemente pelos buscadores, *sites* de comparação e resenhas;
- FMOT (first moment of truth) - Comprar: o primeiro momento da verdade ocorre quando o consumidor escolhe entre comprar uma ou outra marca;
- SMOT (second moment of truth) - Consumir: o segundo momento da verdade é quando o consumidor usa a marca e tem a percepção de gostar ou não;
- TMOT (third moment of truth) - Defender: quando o consumidor passa de cliente para fã da marca, chegamos ao terceiro momento da verdade, pois este fã indica e defende a marca também no ambiente virtual, nas redes sociais e fazendo suas próprias resenhas, gerando grande alcance do público e influenciando outros consumidores.

Formas para chamar a atenção do cliente para uma marca são inúmeras e Gupta (2019) destaca a personalização de anúncios conforme o perfil do consumidor, anúncios com o redirecionamento para *sites* visitados em que não ocorreram compras, o uso de mídias sociais no modelo de viralização (envia para um grupo pequeno que espalha para outras pessoas) e amplificação (espalhar para um grande número de pessoas, para que amplifique a divulgação), uso de ofertas e amostras grátis (assegurando a saúde financeira da empresa).

Envolver Clientes

Além de conquistar novos clientes, as empresas estão se dedicando para envolvê-los e o fazem através de anúncios em redes sociais, focando em dispositivos móveis, indo de encontro com interesses e necessidades dos clientes, através da criação de histórias com apelo emocional para tornar a empresa relevante ao consumidor e não somente irritá-los com um anúncio que interrompe seu vídeo. À exemplo disso está o caso da Tesco que abriu uma loja virtual em uma estação de metrô bem movimentada de Seul para facilitar as compras de mercado do público que transitava ali. Uma estante com produtos virtuais que tinham códigos lidos através de um aplicativo no celular, assim os passageiros faziam compras enquanto aguardavam o próximo trem e as compras estariam disponíveis de noite no endereço do cliente (GUPTA, 2019).

Também há o caso da Unilever, em uma região da Índia em que a população não tinha energia elétrica durante oito à dez horas por dia e uma boa parte das pessoas tinham celulares simples, sem muitos recursos. A Unilever criou um canal de entretenimento como músicas, piadas, notícias e promoções e disponibilizou o acesso de forma gratuita tornando-se o maior canal de mídia da região, e se destacou porque os meios de comunicação não existiam ou não eram confiáveis. Este projeto foi expandido para outras áreas remotas do país alcançando 35 milhões de pessoas. Isso indica que o consumidor pode não pensar constantemente em uma marca, mas certamente lembrará de algo que ela fez que se destacou, o cativou ou melhorou consideravelmente sua rotina (GUPTA, 2019).

Medir

O *marketing* digital ampliou exponencialmente as possibilidades. Munidas de mais opções e dados, as empresas conseguem elaborar uma campanha e definir os canais de forma mais assertiva. Isso não impede que erros ocorram, além de que muitas opções e tantos parâmetros podem atrapalhar na hora de escolher onde investir o orçamento destinado ao *marketing*. Gupta (2019) reforça que apesar das opções *online*, para algumas empresas a maior parte das vendas ainda vem do mundo físico, e que deve dar atenção às métricas e análises que são extraídas para evitar falhas, ter uma boa gestão e tomada de decisão visando otimização de gastos com *marketing*.

3.3.1.4 Reconstrua a empresa

Transição Digital

Para chegar no destino final, há um caminho a ser percorrido e no contexto estudado este caminho é chamado de transição digital. No processo de transição é necessário inovar, mudar ou complementar seus processos com o digital e continuar fazendo bem o que se faz atualmente, Gupta (2019, p.220) explica que "A transição digital envolve a administração da empresa existente e a construção do futuro ao mesmo tempo", resumido em seu mantra fortaleza o núcleo e construa para o futuro. Terá maior sucesso neste processo quem conseguir um bom equilíbrio entre o velho e o novo. Um bom plano para esta transição pode mitigar riscos futuros, assim é indicado iniciar criando uma visão e mapa do futuro. Não se espera uma bola de cristal, mas ter um norte mesmo com a incerteza do futuro, ter clara noção de que o caminho poderá ser

sinuoso e readequar a estratégia frente aos desafios que esta visão alcançar. É sugerido manter a essência básica aproveitando os ativos existentes da empresa, como também observar o que deixa o cliente insatisfeito e suas mudanças comportamentais para orientar a transição.

Para alguns setores, não restam muitas opções a seguir e isso facilita a enxergar o caminho mais coerente, como o caso do jornal New York Times que viu seus ganhos com anúncios de classificados despencar, pois no meio *online* haviam grandes concorrentes como o Google e Facebook. E assim definiu sua direção de futuro com as assinaturas digitais em que os assinantes pagam para ter acesso às notícias. Mesmo na contramão do indicado pelos críticos, o New York Times foi pioneiro em seu setor com esta iniciativa, aumentou a base de clientes e lucro da companhia (GUPTA, 2019).

"É como trocar o motor do avião em pleno voo. O avião vai cair antes de voltar a subir", assim que Gupta (2019, p. 221) exemplifica o período de turbulência da transição. Mesmo uma empresa com o presente, de certa forma garantido, se não olhar para frente e pensar em como se encaixar ao novo, tem o futuro incerto. Isto é, mesmo que atualmente seja uma empresa de referência e lucrativa pode deixar de ser no longo prazo. O caso da Adobe relata que a empresa experimentou um plano de assinatura mensal permitindo o acesso ao *software* ao invés da venda direta do mesmo, com isto deixaria de ter um lucro maior no curto prazo para tê-lo diluído durante o tempo e com a expectativa de excedê-lo no longo prazo. Os dados que Gupta (2019) relata, mostram esta queda na renda líquida, em 2012 foi registrado cerca de 0,8 bilhões, em 2013, quando ocorreu a citada mudança, a renda líquida reduziu para menos da metade com uma seguida queda em 2014, porém de 2015 em diante obteve uma curva de ascensão superando 1,6 bilhões de dólares em 2017.

Um parâmetro a se considerar é em qual velocidade será feita a transição digital. Há pontos positivos e negativos em fazê-la de forma rápida e lenta, e esta resposta depende de três fatores, sendo o primeiro os hábitos dos consumidores, o que fazem os concorrentes e por fim a si mesmo, as vantagens e limitações da empresa em questão também geram peso para esta decisão. Geralmente as empresas fazem a transição em três estágios (GUPTA, 2019):

1. Redução de custo e aumento de eficiência operacional: quando a empresa utiliza tecnologia para alcançar estes objetivos, exemplificado no caso da GE que utilizou ferramentas que antecipavam falhas e manutenções tornando suas máquinas mais eficientes;
2. Disponibilizar seu ambiente interno para os clientes: dando acesso em seus sistemas e plataformas para o consumidor final, como o caso Goldman Sachs que construiu aplicações móveis permitindo que seus clientes tenham acesso à análises de riscos e à personalização de seus investimentos;
3. Plataformas utilizadas por terceiros: migrando para o conceito de plataformas onde os mais diversos públicos se conectem, inclusive concorrentes, à exemplo da Amazon que deixou de ser o único vendedor do seu *site* e passou a vender de outras empresas também.

No caso citado anteriormente sobre o New York Times, a convivência entre o mundo físico e digital trouxe questionamentos do tipo, se o ambiente digital é *online*, porque não publicar a notícia no instante em que é novidade? E o que publicar de novidade na versão impressa se tudo já está na versão *online* do jornal? O que não se pode ignorar é o impacto que a mudança para o digital irá causar nas atividades atuais da empresa, onde Gupta (2019) reforça a importância do equilíbrio entre o presente e o futuro. Este ponto é mais um item na balança.

Projeto Organizacional

A ideia de destacar a área de inovação ou uma empresa específica com este foco pode ser a forma mais prática e rápida de entrar no digital. Mas, se o objetivo está em fazer a transição de uma empresa para o novo, então esta pode não ser a melhor opção. Gupta (2019) relata isso como sendo uma lancha no mar que pouco efeito tem na mudança de direção do navio, sendo a lancha uma nova área da companhia dedicada à transformação digital. Isso se deve pela área nova correr mais rápido do que a atual consegue ou pelo fato da cultura na empresa sede estar tão enraizada e contrária às mudanças necessárias que não é convencida. Ele sugere que a estrutura não seja de lancha e navio, e sim, de navio e doca de desembarque. Esta ideia consiste em fazer a inovação acoplada à empresa mãe, à exemplo do caso da Mastercard que investe em startups e pequenas empresas disponibilizando sua

estrutura de grande porte, com isso ganha acesso prioritário ao que é desenvolvido por estas empresas e pode optar por comprar a ideia e implementar dentro de casa.

Habilidades

O conhecimento é um fator de grande importância para as empresas. As informações geradas de dados passados e a previsão de possibilidades futuras são imprescindíveis para uma gestão de sucesso, e com os avanços tecnológicos, o conhecimento não se limita ao humano. Tecnologias como inteligência artificial, aprendizado de máquinas e *big data* impactaram nesta questão, e é com estas tecnologias que um grande volume de dados pode ser armazenado, estudado e gerar análises e tomadas de decisão para complementar a visão humana, pois o alcance e velocidade da tecnologia excede nossa capacidade. Gupta (2019) também explica que o processo de contratação, gestão e retenção de talentos muda com a digitalização. Não só porque a tecnologia auxilia no processo de contratação e treinamento, como é por meio dela que vagas específicas para trabalhar com tecnologia crescem na empresa, mas também, que uma pessoa talentosa deve ser valorizada.

3.3.2 Estudo do Livro Liderando na Era Digital

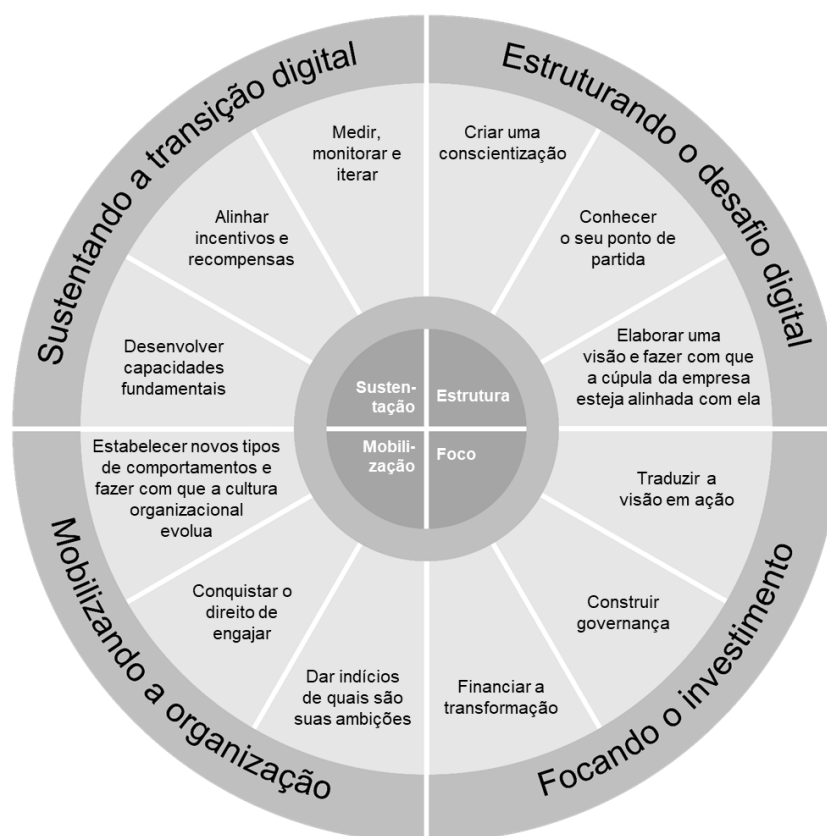
De modo semelhante, Westerman; Bonnet; McAfee (2016) explicam que para alcançar a maestria digital é preciso evoluir tanto capacidades digitais quanto de liderança, resumidamente definidas por:

- Capacidades Digitais: criando uma experiência fascinante para o cliente, explorando o poder das atividades principais e reinventando modelos de negócios;
- Capacidades de Liderança: elaborando a visão digital de sua empresa, envolvendo toda a organização, conduzindo a transformação e desenvolvendo capacidades de liderança tecnológicas.

Como os dois livros têm assuntos em comum, para não ser redundante, neste tópico os itens acima serão abordados direto no modelo da Bússola da Transformação Digital

(figura 4), criada pelos autores para consolidar práticas que direcionem efetivamente a transformação digital.

Figura 4 - Bússola da transformação digital



Fonte: A autora (Adaptado de WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

3.3.2.1 Estruturando o Desafio Digital

Criar uma Conscientização

O caminho para a transformação digital passa pelas mais diversas áreas de uma empresa e um fator decisivo é o forte envolvimento de suas mais altas camadas estratégicas. Ter líderes realizando mudanças especificamente em suas áreas não é fazer a transformação digital, pois sua área de atuação é limitada e este processo deve envolver toda a companhia e iniciar "de cima para baixo". Sem o apoio e incentivo desse grupo fica inoperante o processo, já que por ele passam as escolhas e decisões de investimento e rumo da companhia, e a transformação digital deve fazer parte disto de forma relevante. Conforme Westerman, Bonnet e McAfee (2016), convencer as pessoas pode ser um grande desafio e conscientizá-las sobre a

importância e impacto da tecnologia é a melhor opção. Eles também reforçam que é necessário definir o grau e o ritmo, que já vimos como velocidade de transição, para o processo e que isso será adequado conforme perfil e condições da empresa. O convencimento do grupo pode se dar em uni-los de dados, pesquisas, fatos que comprovem os benefícios de incluir o digital na pauta ou até mesmo experiências imersivas.

Conhecer seu ponto de partida

Reconhecer a situação atual da empresa é importante para iniciar este processo. Para saber em qual patamar está, é preciso entender o seu nível de maturidade digital, que pode ser avaliada através de um questionário onde são consideradas as capacidades digitais e de liderança e classifica a empresa em Principiante, Conservador, Fashionista ou Mestre Digital. O principiante é o que está iniciando no processo, o conservador prefere ir por um caminho mais seguro, já o fashionista é o que está disposto a se ariscar e experimentar mais tecnologias e mudanças. Todos os caminhos, em equilíbrio de estratégia e inovação levam a empresa a ser mestre digital. Há também o caminho, menos comum mas também possível, de dar um salto de principiante diretamente para mestre digital, para isto precisa contar com um esforço extra para evoluir ao mesmo tempo ambas capacidades (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Identificar quais dos recursos já existentes podem ser utilizados no ambiente digital contribui para usar o que há de melhor na empresa alterando seu foco para o novo propósito. Além dos ativos financeiros, Westerman, Bonnet e McAfee (2016) notaram quatro categorias para serem base da transformação digital. São elas:

- **Bens tangíveis:** são como lojas, produtos e armazéns e, mesmo que por vezes gerem redundância entre mundo físico e digital, a orientação é que use esses bens de forma complementar ao digital para ganhar vantagem competitiva. Como o caso citado sobre a preferência dos clientes em acessar sua conta através da internet não fez com que todas as agências bancárias fechassem, mas que fossem moldadas para que o cliente do banco tenha nelas uma extensão do meio digital;

- Competências: habilidades para fazer algo ou competências fundamentais (conhecimento);
- Ativos intangíveis: mais difíceis de serem medidos, exemplos são marca, cultura da empresa, patentes registradas e tecnologias criadas;
- Dados: são gerados em todos os processos da empresa, o valor está em conseguir extrair informações que possam resultar em novas ações e negócios para a empresa. Ao invés de partir para a aleatoriedade, a sugestão dada é de começar pela melhoria de processos, ajustar um processo complexo ou mudar o fluxo para aumentar a satisfação do cliente.

Mais um passo neste caminho é o de reavaliar o modelo de negócios da empresa, independente do atual estar ou não sob ameaça. Primeiramente considerando o que irá agregar maior valor ao cliente e que seja autêntico e, em um segundo momento, no que pode ser lucrativo. Estudar como outros resolvem questões semelhantes, como aplicar tecnologia para ser mais eficaz ou experimentar possibilidades tentando mitigar riscos de implementação, são formas que auxiliam neste processo (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Elaborar uma visão e fazer com que a cúpula da empresa esteja alinhada com ela

Corroborando com a estratégia apresentada por Gupta (2019) para criar uma visão e mapa do futuro, Westerman, Bonnet e McAfee (2016) também destacam a elaboração da visão para que se defina onde a empresa quer chegar com as ações de transformação digital, "a visão de sua empresa tem de estar focada no aprimoramento da experiência vivida pelo cliente, na otimização das atividades ou na combinação de ambos para transformar o seu modelo de negócios" (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016, p. 204).

As pretensões da companhia podem ser classificadas em substituição, extensão e transformação. Na primeira algo é somente substituído por outro como trocar o equipamento para *tablet*, mas fazendo as mesmas operações que o computador, ou usar relatórios mais robustos para a mesma função dos que antes eram simples. A questão é que a substituição não corrige desvios, mas é uma boa opção para validar uma ideia antes de escalar. Já a extensão alcança uma certa evolução ao processo sem mudanças bruscas, ao exemplo de empresas que disponibilizam o acesso

através de dispositivos como celulares para funcionários externos evitando o deslocamento deles até um escritório. A transformação, como o nome sugere, é a reformulação do processo gerando grandes impactos, como a criação de fábricas automatizadas integrando dispositivos e análise de dados (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Quanto mais transformativa for a visão, mais longe a empresa chegará. Ela não deve depender da tecnologia, mas ter o sentido de transformar o contexto do negócio ou do cliente, ter flexibilidade ao longo do processo, levar em conta quais serão seus benefícios e estar alinhada com a alta gestão. Aliás, a transformação digital é um processo colaborativo que envolve toda a companhia, e por isso precisa de interesse e envolvimento de todos. Em resumo, entender que é preciso mudar, saber onde está - nível de maturidade, para onde vai - visão, o que pode levar de bagagem - conhecimento, capacidades e ativos estratégicos, para que a jornada de transformação digital seja bem-sucedida (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

3.3.2.2 Focando o Investimento

Colocar uma ideia em prática precisa de um esforço conjunto de diversos fatores, pessoas envolvidas, ter um norte, saber quais recursos usar, ter foco no objetivo, e também, investimento financeiro para executar as ações estabelecidas para a transformação digital. É importante ter cautela e gerenciar três áreas (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016):

- Traduzir a visão em ação: definindo o objetivos e ações necessárias para alcançá-los;
- Construir governança: para conduzir a evolução do processo;
- Financiar a transformação: gerenciando como o processo será custeado.

Traduzir a visão em ação

Inicia-se o processo derivando a visão em objetivos estratégicos, começando pelos macros e posteriormente em ações que irão concretizar estes objetivos. Westerman, Bonnet e McAfee (2016) reforça que os objetivos não devem somente envolver o lucro, mas sim ter um olhar voltado ao cliente e às mudanças evolutivas necessárias na organização. Conforme houver o detalhamento, podem ser aplicados indicadores de

monitoração. Também é indicado criar um esquema de pontuação para identificar os principais objetivos, e a estes, dar seguimento.

Posteriormente é recomendada a criação de um guia para explicar onde se pretende chegar, definindo o escopo e foco do processo, e assim, servir de orientador em momentos de escolhas. Usar os ativos existentes e pontos fortes da empresa é a forma de iniciar a transformação digital utilizada por diversas empresas. Incluir desde o início pessoas com conhecimento da operação no detalhe, terá maior ganho em agilidade e assertividade reduzindo as revisões entre as camadas estratégica, tática e operacional da empresa (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Construir um bom guia pode ser desafiador, mas é de extrema importância, pois irá alinhar todos os lados envolvidos no processo e apesar de ser crucial começar bem. Vale lembrar que ele é um documento que será atualizado conforme a transformação ocorra. Outro ponto destacado é que a tecnologia é uma das partes do processo e os objetivos não devem se reduzir ao uso dela. Se o cenário não exigir processos tradicionais e longos períodos para a criação, é apropriado estruturar o processo com variadas e curtas entregas com a possibilidade de desenvolver algo no nível mais simples, testar, fazer os ajustes, revalidar e evoluir de forma incremental otimizando recursos financeiros e tempo, ao invés de desenvolver o fluxo completo, abrangente e escalado em um único tiro (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

O foco principal não deve ser necessariamente o lucro, mas uma boa ideia precisa ser viável e isso é definido pela combinação de custos, benefícios e retorno sobre o investimento feito, como qualquer outro estudo de viabilidade. O meio digital não se diferencia neste processo, porém pode gerar algumas incertezas para identificar quais são seus benefícios, que por muitas vezes não são tangíveis. Westerman, Bonnet e McAfee (2016) instrui a começar pelo que é conhecido para identificar a relação custo/benefício, não basear apenas em investimentos com tecnologia e designar custos de atividades como aprendizagem, estruturação e comunicação.

Construir Governança

A governança apoia a equipe a manter-se no caminho desenhado com foco em coordenação e compartilhamento. É preciso escolher, dentre recursos e iniciativas, o que será compartilhado e coordenado com toda a companhia ou que será segmentado

e específico por algum critério. Todos utilizarem a mesma ferramenta ou o mesmo padrão nas redes sociais, por exemplo, pode facilitar a integração e reduzir custos, mas exige criar um modo harmônico para que diversas áreas trabalhem em conjunto. Deverá ocorrer, mesmo que minimamente, alguns direcionamentos para que todas as equipes envolvidas no processo trabalhem em sincronia, evitando assim que algumas se percam nos embates entre cuidar de seus interesses específicos *versus* os interesses comuns a todos e trabalhar de modo padronizado *versus* mudar e inovar. Estar atento aos ajustes ao longo do caminho é importante para manter o processo funcional (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Em certos momentos pode fazer mais sentido a centralização e a padronização, cuidando para que o processo não seja burocrático a ponto de bloquear a inovação. E haverá momentos que a descentralização dificultará o desenvolvimento do conjunto. Evolução e ajustes devem ser naturais ao longo da execução. "Alguém" precisa ser responsável pela governança, ou dificilmente funcionará. Deve-se definir qual mecanismo será melhor para a empresa e com quem estará a responsabilidade. Como indicado no Westerman, Bonnet e McAfee (2016), podem ser:

- Comitês de governança: pode ser uma opção inicial, mas não é aconselhável ser a definitiva, já que o comitê é um grupo reunido para tratar mais um assunto da companhia, a governança não é seu foco principal e mesmo sendo mais simples de formar, tende a não ter muita força dentro da empresa;
- Cargos de liderança digital: neste caso uma pessoa é nomeada para ser responsável e ter seu foco na transformação digital;
- Unidades digitais de uso comum: são independentes, tem seus próprios recursos e orçamento e no final se integram em um grupo só. Ajudam a acelerar o processo, porém precisa de um grande número de recursos.

Financiar a transformação

Toda essa mudança precisará ser patrocinada pela empresa. Posterior ao passo de elencar os objetivos com custos, retorno financeiro e benefícios, é chegada a hora de definir a origem do dinheiro para o processo, conferir se toda a organização está alinhada e ciente das métricas aplicadas e observar se o plano converge aos retornos

de curto e longo prazo como o desejado. Sobre a origem do financiamento, Westerman, Bonnet e McAfee (2016) resume em quatro grandes tipos:

- Investimentos fundamentais: são os recursos tecnológicos básicos para atender a transformação digital, por ser geralmente mais custosos e utilizado por diversas áreas da companhia, este investimento é geralmente centralizado;
- Investimentos de manutenção: são necessários para manter a organização de pé e mitigar riscos, sejam de segurança ou regulatórios/oriundos do governo;
- Investimentos baseados em ROI: são baseados no retorno sobre o investimento (ROI) e estão conectados aos objetivos estratégicos do guia. A origem do dinheiro está nas linhas orçamentárias padrões da empresa ou específicas para o digital;
- Investimentos em inovação nos estágios iniciais: são geralmente de maior risco devido às incertezas que os rodeiam. Este tipo de investimento é destinado à pesquisas, experimentos e processos iniciais como laboratórios e incubadoras. É comum serem aceitos mesmo sem gerar lucro e ficando com o saldo zerado.

Também é explicado que normalmente a balança entre investimento necessário e disponível tem um desequilíbrio onde se precisa mais do que tem. Para isto indica a diversificação das origens, e dentre as muitas opções disponíveis, elencaram três modelos básicos que são: investimentos centralizados, quando o objetivo é atender uma área ou atividade centralizadora ou quando ele atende à muitas funções; investimentos localizados, para atender à uma parte específica da organização; e, investimentos apoiados por terceiros, onde há um acordo entre o investimento feito e um benefício posterior como prazo estendido ou número mínimo de atendimento, entre outros (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

3.3.2.3 Mobilizando a Organização

A transformação digital é feita por pessoas. Pessoas munidas de informações, cientes de seu papel, com abertura para criação e motivadas. Westerman, Bonnet e McAfee (2016) indica que terá sucesso no processo quando a comunicação com todos é feita de forma clara, quando as pessoas envolvidas podem participar das decisões de como operacionalizar o processo e por despertar nelas o desejo de participarem das mudanças que ocorrerão e que farão parte.

Dar indícios de quais são as suas ambições

A mudança desejada alcança não somente a camada executiva e quem está ligado diretamente ao processo, mas impacta todos da companhia, e deixá-los cientes de onde se deseja chegar e mostrar o valor disto a todos é necessário. É sugerido o uso de todos os canais que a companhia dispõe para atualizar as equipes a respeito da transformação digital, o que será feito, quais passos serão dados e como isso irá impactar positivamente em suas atividades e/ou no atendimento aos clientes (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Conquistar o direito de engajar

Ter voz ativa ajudará ao responsável pela transformação a conseguir engajar os demais envolvidos, para isso ele precisa convencer a liderança da empresa a vestir a camisa da nova visão, e serem modelos das novas atitudes ligadas a ela. Incentivar a colaboração dos demais para elaborar o plano a ser seguido, identificar os embaixadores espontâneos e trazê-los para perto desde o início, e aproveitar as novas tecnologias para conquistas de curto prazo (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Estabelecer novos tipos de comportamentos e fazer com que a cultura organizacional evolua

"As tecnologias digitais estão transformando nossas formas tradicionais de trabalhar. Novas maneiras de colaborar, comunicar e interagir estão mudando o contrato moral entre empresas e empregados" (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016, p. 236). Não se sabe ao certo como serão as empresas futuramente, mas já é sabido que a tecnologia está e continuará mudando a forma de trabalho e relação empresa/funcionário, pois ela proporciona um ambiente mais colaborativo, reduz as barreiras hierárquicas, exclui restrições geográficas e proporcionam automações que facilitam e desburocratizam os processos internos. Essas tecnologias também retiram "barreiras", padrões em tantas organizações, e cabe então às empresas e pessoas envolvidas serem flexíveis e caminharem em conjunto, pois isso exige uma mudança cultural, um modo de pensar, agir e se relacionar diferente do padrão corporativo e que como tantas outras ações, devem iniciar nas camadas altas da empresa. Não somente com discursos, mas com atos de fato para gerar mudanças visíveis.

Incentivar que as equipes se organizem por conta própria dá autonomia para trabalharem na forma que melhor beneficie suas atividades, abre para um ambiente criativo e inovador contribuindo para alcançar os objetivos estratégicos definidos (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Vale destacar que é imprescindível que as decisões críticas sejam tomadas através da análise de dados e deve-se evitar as segmentações por setores e sim, ter uma visão geral para a empresa. Mais um ponto que esta nova cultura deve incorporar é a tolerância a falhas e reflexão sobre lições aprendidas, usar a tecnologia para exploração e testes, já que permite realizar experimentos com custos reduzidos (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

A forma das mudanças, sejam de negócios, tecnologia ou cultura, serem efetivas é dar foco na adoção pela organização e não somente na implantação delas. Quando há grande foco na implantação, o início ou a criação do novo é colocado em evidência, e quando é aplicado em questões rotineiras, caem em desuso. Os benefícios de novas práticas serão coletados se quem as usar compreender que são úteis, funcionais, relevantes e adotarem tais mudanças nas suas atividades (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

3.3.2.4 Sustentando a Transição Digital

Manter-se motivado ao longo do caminho é mais difícil do que no começo, novos hábitos podem dar lugar à antiga zona de conforto e o processo evolutivo se perder sem atingir seus objetivos. Sustentar uma grande mudança, como a transformação digital, é tão importante quanto planejá-la bem (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Desenvolver capacidades fundamentais

Westerman, Bonnet e McAfee (2016) indicam três alicerces para sustentar a transformação digital. Como feito pelos Mestres Digitais, que são enriquecer o conhecimento digital das equipes, a criação de uma base tecnológica para suportar o negócio e a aproximação das áreas de tecnologia e vendas. Para enriquecer o conhecimento digital é preciso desenvolver as habilidades necessárias para atender novas perspectivas do negócio, este processo ocorre de forma progressista e antes

de iniciá-lo é preciso entender a diferença entre as habilidades existentes e as que estão em falta. Ao realizar este planejamento faz sentido combinar opções diferentes como (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016):

- Contratação: usar meios tradicionais e digitais para identificar e contratar bons talentos no mercado;
- Treinamento: é a forma de desenvolver conhecimento para a equipe interna da empresa, através de cursos pontuais ou programas de treinamento completo;
- Parceria: procurar uma empresa parceira que supra as habilidades ainda não desenvolvidas na corporação ou para caso em que se precisa de um conhecimento bem específico;
- Aquisição: a compra de pequenas empresas que possuem o produto ou tecnologia que preenche a lacuna na estratégia do negócio. Vale destacar que fundir ideias e grupos de pessoas pode ser complexo;
- Incubação: fazer investimento em outras empresas que irão trazer benefícios que também preenchem a lacuna de capacidades, realizando uma troca onde a empresa pode abrir suas portas disponibilizando amparo técnico e executivo e receber acesso aos talentos e inovações.

Construir uma plataforma digital é formar uma base tecnológica que interligará as ferramentas disponíveis aos processos de negócios, sendo os internos da companhia, a conexão de um parceiro ou as ferramentas de mercado, permitindo uma visão mais ampla do negócio e a extração, análise e tratamento de dados mais assertiva para novas tomadas de decisão. "Ela deve ser bem definida, bem administrada e a menos complexa possível" segundo Westerman; Bonnet e McAfee (2016, p. 252).

Para uma transformação digital bem-sucedida é necessário mudar o papel da área de tecnologia (TI) de prestador de serviços para a companhia, em parceiro da área comercial, unindo conhecimento e esforços em prol do crescimento e evolução da empresa. Utilizando métodos ágeis para ações rápidas, modelos mais completos para casos complexos e mesclar ambos quando cabível. Haverá dificuldades em mudar a relação das áreas de TI e comercial e as abordagens sugeridas para esta integração são: "de cima para baixo", quando a associação entre as áreas é feita pela alta gestão; baseada em projetos, quando são elencados recursos de cada área para conduzirem um projeto, ou seja, por um objetivo específico e um período delimitado; baseada em

governança firme, que ocorre quando os executivos de ambas as áreas trabalham em conjunto para alcançar iniciativas em comum; e, a organizacional, que é a reestruturação da empresa para, por exemplo, comportar em um mesmo setor as duas funções (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016).

Alinhar incentivos e recompensas

Ter claros objetivos para a transformação digital e o monitoramento de metas para alcançá-los estão ligados pelos processos de recompensa, como definido em Westerman, Bonnet e McAfee (2016). Como o exemplo citado de integração dos canais de compra físicos e *online* da John Lewis, que incentiva os funcionários das lojas a também promoverem a compra através do *site*, assim as compras realizadas *online* e retiradas na loja são contabilizadas como venda da loja em questão, o que resultou em um aumento de vendas *online*. É sugerido que as recompensas não se limitem às condições financeiras, mas que vão além, como reconhecimento das pessoas que fizeram a diferença e que as bonificações rompam as barreiras corporativas, alcançando também os clientes que são promotores da marca.

Medir, monitorar e iterar

O processo de transformação digital deve ser transparente ao ponto de haver métricas e acompanhamento da evolução dos objetivos estratégicos definidos para entender se estão colhendo os benefícios esperados, e a ajustar o caminho quando necessário. Westerman, Bonnet e McAfee (2016) instrui a medição em quatro etapas:

- Gerenciar o quadro de pontuação estratégico: é seguido pela alta gestão para acompanhar as metas definidas para os itens elencados na visão da empresa;
- Incentivar estudos de viabilidade gerados por iniciativas próprias e por KPIs relacionados: além de recrutar funcionários com o conhecimento necessário, os estudos de viabilidade podem também auxiliar o processo de transformação. Já a definição de KPIs (*Key Performance Indicator*, ou indicador chave de desempenho) irão indicar se o caminho percorrido está condizente ao desenhado;
- Conectar medidas "de cima para baixo" com as geradas por iniciativa própria: fazer ligação das medições geradas por cada iniciativa às geradas na alta

cúpula da empresa, dando transparência aos que gerenciam a transformação digital;

- Criar um processo de revisão iterativo: para observar se o caminho continua coerente e assertivo, tirar lições aprendidas das falhas e adequar-se à medida que novas necessidades surgirem.

3.3.3 Trilha para Transformação Digital

Os dois livros estudados têm pontos de convergência e outros complementares, e a partir destes pontos destacados foi montada a trilha para transformação digital. Este material consolidado pode auxiliar empresas a compreender mais facilmente como percorrer o caminho para alcançar uma transformação digital bem-sucedida (figura 5).

Figura 5 - Trilha para transformação digital



Fonte: A autora (Adaptado de GUPTA, 2019; WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2016)

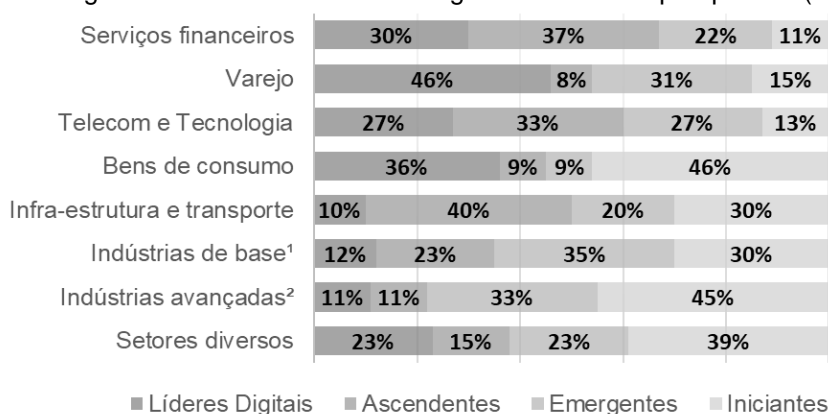
3.4 Transformação Digital no Brasil

3.4.1 Maturidade Digital das Empresas Brasileiras

Em 2019, a McKinsey realizou uma pesquisa avaliando a maturidade digital de mais de 100 empresas no Brasil. Esta pesquisa considera a estratégia da empresa, suas capacidades, organização e cultura e as classifica em Líderes Digitais, Ascendentes, Emergentes e Iniciantes, conforme a pontuação que recebem através de questões avaliadas em ferramenta proprietária. Uma abordagem semelhante de Westerman, Bonnet e McAfee (2016), explicada anteriormente, que classifica as empresas como Principiantes, Conservadores, Fashionistas e Mestres Digitais.

Na visão da McKinsey (2019) o percurso padrão é a evolução nos quatro níveis, no de Westerman, Bonnet e McAfee (2016) há dois caminhos mais comuns, passando por Conservadores ou por Fashionistas para chegar em Mestres Digitais. Seu resultado tem pontos de convergência com a anterior. Líderes Digitais no país também tem bons reflexos em seus números, pois registram um aumento no *EBTIDA* até 3 vezes mais (comparando com demais empresas pesquisadas). Os setores com maior maturidade digital também são semelhantes, serviços financeiros com média de 46 pontos, varejo com média de 45 pontos e telecom e tecnologia com média de 43 pontos, porém a média destes setores não os classificaram como Líderes Digitais, pois não estão acima de 51 pontos. Há também Líderes Digitais em todos os setores pesquisados (figura 6¹).

Figura 6 - Nível de maturidade digital versus setor pesquisado (Brasil)



¹ Materiais básicos, químicos, agricultura, energia e óleo e gás

² Educação, saúde e serviços.

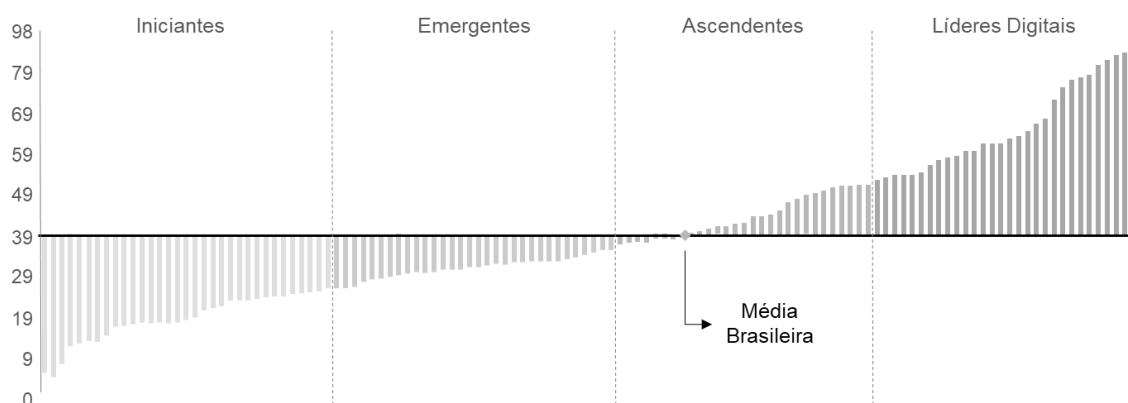
Fonte: A autora (Adaptado de MCKNSEY, 2019)

¹ Para os setores Bens de consumo, Indústria de base, Indústrias avançadas e Setores diversos os números de iniciantes foram ajustados para totalizar 100% na barra do setor. Na fonte eles totalizavam 99, 101, 99 e 99 respectivamente.

Notado que a transformação digital está diretamente ligada às estratégias e ao uso de tecnologia para otimização de processos e experiência do cliente. São definidos indicadores para avaliar a performance, feita governança do processo, dada atenção aos recursos humanos e investido em mudança de cultura. As empresas Líderes Digitais brasileiras estão com a avaliação (pontuação) bem próximas às líderes globais (avaliação da própria McKinsey), sendo 66 e 67 respectivamente. Porém dentro do país há uma grande distância das Líderes Digitais para as demais (figura 7). A média das empresas brasileiras são de 39 pontos, 41% menor que a média das Líderes Digitais do país (MCKINSEY, 2019).

Figura 7 - Distribuição da pontuação e classificação (Brasil)

DISTRIBUIÇÃO DA PONTUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO



Fonte: A autora (Adaptado de MCKINSEY, 2019)

A pesquisa resulta em uma foto que demonstra que há uma grande oportunidade de elevar a maturidade digital das empresas brasileiras. “O sucesso da transformação digital de uma empresa será determinante para sua permanência no mercado brasileiro atualmente e no futuro” (MCKINSEY, 2019, p.19).

3.4.2 Transformação Digital *Made in Brazil*

Para exemplificar o processo de transformação no mercado brasileiro, será analisado o processo feito pelo Magazine Luiza.

O Magalu, como é conhecido, iniciou suas operações no interior de São Paulo há mais de 6 décadas. Cresceu no setor varejista e atualmente se propõe a usar sua

plataforma de negócios, tecnologia e logística em prol do mercado e assim transformar o varejo nacional (MAGAZINE LUIZA, 2015).

3.4.2.1 Fase inicial

Entender o ponto de partida e definir a linha de chegada

Em seu relatório anual de 2015, o Magazine Luiza declara que entra em um novo ciclo estratégico para a companhia, o da transformação digital. O ciclo planejado para durar os 5 seguintes anos é definido pela companhia com o objetivo de “transformar o Magazine Luiza, passando de uma empresa de varejo tradicional com uma forte plataforma digital, para uma empresa digital, com pontos físicos e calor humano” (MAGAZINE LUIZA, 2015, p.8).

A fase iniciada foi nomeada de “Abraça o Novo”, que promove a conscientização de toda a companhia sobre a importância das mudanças. Mudanças estas alinhadas com o comitê executivo e presidência da empresa. Os modelos de negócios existentes na época abrangiam lojas convencionais (lojas físicas), *e-commerce* (venda através do *site* e aplicativo móvel), lojas virtuais sem estoque e mostruário (exceto câmeras e celulares) com a venda através de dispositivos eletrônicos, Luizacred como financeira, Luizaseg com vendas de seguros e Consórcio Luiza que proporcionava a aquisição de eletro, veículos, imóveis e serviços. A disponibilização destas opções permite ao cliente facilidade de acesso aos produtos vendidos (MAGAZINE LUIZA, 2015).

A estratégia da companhia impulsionada pela transformação digital, abre possibilidade para mudanças nos negócios através da digitalização de clientes e vendedores com uso de dispositivos móveis, incluindo a opção de comprar *online* e retirar na loja, a criação do *marketplace* e uso de redes sociais. Os objetivos dessa visão estratégica foram: inclusão digital, para fomentar a digitalização dos clientes; digitalização das lojas, otimizando o processo de venda; multicanalidade, integrando os canais *online* e físico; criação de uma plataforma digital, para apoiar a comunidade; e, a adoção de cultura digital (MAGAZINE LUIZA, 2015).

3.4.2.2 Plano de Ação

Planejamento

Para implementação dos objetivos estratégicos, foram elencadas as seguintes ações (MAGAZINE LUIZA, 2015):

- Inclusão digital: considerando que a população brasileira está cada vez mais conectada aos meios digitais, o Magazine Luiza se propõe a auxiliar seus clientes no uso da tecnologia através de vendedores habilitados;
- Digitalização das lojas físicas: criação de ferramentas que reduzem o desgaste e morosidade do processo de compras em suas lojas, proporcionando ao cliente uma melhor experiência. As ferramentas incluem a disponibilização de internet sem fio para os clientes, venda através de *smartphones* (*Mobile Vendas*) e redução do tempo de espera para pegar um item do estoque (*Mobile Estoquista*) reduzindo de 45 para 5 minutos o processo de venda, e a otimização do processo de montagem com rotas mais rápidas (*Mobile Montador*);
- Multicanalidade: passa a ofertar nas lojas o que está disponível no *site* e também unifica processos de logística para realizar as entregas das lojas com as do *site* reduzindo o custo de frete;
- Transformar o *site* em uma plataforma digital: criação do modelo *marketplace* em que onde é aberto seu *site* para vender produtos de terceiros, aumentando seu catálogo de produtos;
- Cultura digital: mudança na cultura organizacional.

Em torno do cliente foram criadas diversas iniciativas como compra *online* e retirada na loja, otimização dos processos de venda, entrega e montagem, uso do aplicativo móvel para localizar loja com o produto desejado, simplificação da compra através dele, ações de inclusão digital, além da Lu, assistente virtual que auxilia clientes e vendedores na melhor compreensão sobre o produto. Os investimentos de *marketing* foram direcionados de patrocínio em campeonatos de futebol (não renovados) para ações regionalizadas (MAGAZINE LUIZA, 2015).

Investimento

De 2016 foram investidos 54 milhões de reais, em 2017 foram 76 milhões e em 2018 alcançou a marca de 83 milhões de reais investidos em tecnologia (MAGAZINE LUIZA, 2016, 2017, 2018).

Monitoramento

Desde o início do processo, em 2015, foi definido o comitê Estratégia de Negócios, Transformação Digital e Digitalização para gestão do processo (MAGAZINE LUIZA, 2015).

3.4.2.3 Cultura Digital

Mudança na Cultura da Empresa

Feito forte engajamento do time em prol da cultura digital, com a utilização de tecnologias digitais para comunicação, integrando, principalmente, as áreas de tecnologia e negócios, reduzindo a burocracia a adotando princípios ágeis e de inovação. Isso traduzido nos valores, que em 2018, foram elencados (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2018):

- Gente que gosta de gente: valorização das pessoas e comunicação humana e transparente;
- Atitude de dono: pensamento na empresa como um todo e visando a continuidade do negócio;
- Mão na massa: visão de resolução de problemas;
- Simplicidade e inovação: equipes autônomas e inovadoras, agilidade para aprender e corrigir e tolerante à falhas;
- Cliente em 1º lugar: cliente no centro de ações e decisões.

3.4.2.4 Evolução do Processo

Conhecimento, negócios e tecnologia

O Magazine Luiza investe nos colaboradores da empresa através dos processos de atração, seleção e retenção de talentos que conta com ciclo de avaliação e desempenho e bons benefícios. São feitos treinamentos para capacitação dos funcionários e para formação de novos líderes, em 2018 quase 24 mil funcionários receberam treinamentos. A empresa também participa de uma comunidade de desenvolvedores (externa à companhia) para promover a integração, divulgação e atração de talentos (MAGAZINE LUIZA, 2018).

Entre 2017 e 2018 ocorreu a aquisição de 4 empresas, Integra (integração e gerenciamento de lojas e *marketplaces*), Logbee (logística) e a Softbox (serviços para vendas ao consumidor final) que integraram seu parque tecnológico otimizando os processos internos e refletindo em um melhor atendimento aos clientes. Também foi feita a aquisição da Netshoes, empresa do ramo de artigos esportivos, aumentando o leque de negócios da companhia. O Magalu acompanha o mercado de startups, e além as aquisições, promove eventos para fomentar a inovação como o *Pitch Day* que reuniu em 2018 70 empresas focadas em *business intelligence*, *machine learning*, inteligência artificial, internet das coisas (*IoT*) e soluções para agilizar a entrega. Essa ação gerou oito parcerias (MAGAZINE LUIZA, 2018, 2019).

Foi desenvolvido um mecanismo de recomendação de produtos com base na análise comportamental dos clientes *do e-commerce*, utilizando *big data* em conjunto com tantas outras tecnologias que evoluíram seus processos internos (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2018).

No quesito de pesquisa e desenvolvimento, há o Luiza Labs que iniciou sua atuação como a área de inovação da companhia e posteriormente se tornou a de tecnologia da empresa, construindo as ferramentas que são utilizadas nos processos de negócios. Esse grupo já iniciou no modelo da cultura digital, em 2015 eram em 75 pessoas e passam para 500 em 2018. Isso demonstra também o quanto se investe em inovação e tecnologia (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2018).

De 2015, quando declarou o início, até 2018 quando indicou o fim da transformação digital, muitas medidas foram tomadas e processos otimizados da estratégia à operação. O Magazine Luiza utilizou seus pontos fortes como o posicionamento estratégico, plataforma integrando serviços corporativos e entregas, forte *e-commerce* e continuou fortalecendo seu núcleo sem perder a visão de futuro. (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2018).

2015 inicia com foco em otimizar os processos através de dispositivos móveis, em 2016 é fortalecido o *Ominichannel (onicanal)*, *marketplace* incluindo outros varejistas na plataforma e integração dos mundos físico e *online* chegando a considerar-se uma empresa de tecnologia. Houve uma forte parceria entre as áreas de tecnologia e vendas que proporcionaram tantas mudanças. Até 2018 os principais produtos,

serviços e canais de venda se ampliaram para (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2016, 2017, 2018):

- Canais de venda: lojas convencionais (físicas), lojas virtuais (demonstração de produtos em dispositivos eletrônicos), *e-commerce* (vendas através do *site* e aplicativo móvel), *marketplace* (venda por parceiros), Época Cosméticos (venda *online* de perfumes e cosméticos), Magazine Você (permite uma pessoa física montar uma loja *online* do Magalu, realizando a curadoria dos produtos), tele vendas, Luizacred (financeira), Luizaseg (venda de seguros) e Consórcio Luiza;
- Experiência do cliente: Magalu Entrega (adicionando parceiros à malha logística), Entrega Expressa (entrega em até 48 horas), Retira na Loja (compra no *site* e retira em uma loja física), retira loja com estoque na loja (utiliza o estoque da loja para realizar a entrega do produto em até 2 horas), entrega a partir da loja (habilita outras lojas físicas para entrega de produtos vendidos pelo Magalu), *Marketplace* (venda por parceiros no *site*), troca e devolução multicanal (compra *online* e troca/devolve em loja física), *App* Magalu (vendas em aplicativo móvel), novas categorias (ampliação de tipos de produtos vendidos), Cartão Luiza (cartão de crédito), Luiza Resolve (central de atendimento), Cliente Ouro (benefícios para clientes com maior frequência de compra), atendimento nas redes sociais unificados pela Lu e ampliação do atendimento 24 horas por dia em 7 dias por semana, que criou destaque e engajamento com os consumidores, queda de reclamações em meios governamentais e internet (menos 40% de reclamações no Procon e 22% no *site* Reclame Aqui), redução de tempo de espera no atendimento telefônico e para troca, aumentando a satisfação do cliente de 64% para 84%;
- Operação logística: plataforma única que integra canais de venda à uma malha logística com 12 centros de distribuição e 1.900 microtransportadores, otimizando custo e tempo na entrega.

3.4.3 Pós Transformação Digital

De 2019 em diante, o Magalu não parou de inovar e evoluir seus processos, tecnologia e negócios para atender cada vez melhor seus clientes e iniciou o novo ciclo onde a

empresa se molda para ser um ecossistema. Sua estrutura foi aberta para uso da comunidade de forma ainda mais intensa e é implantado o *Magalu as a Service* (Maas), disponibilizando o varejo como serviço para o mercado. Outro foco de trabalho é a criação do *Super App* que permite que os clientes façam muito além de compras através do aplicativo móvel. Os novos objetivos estratégicos e suas iniciativas passam a ser (MAGAZINE LUIZA, 2019, 2020):

- Crescimento exponencial: com as lojas físicas, o Magazine Luiza levou 43 anos para faturar 1 bilhão de reais, a mesma marca foi atingida com 10 anos de operação do *e-commerce* e somente 2 anos com o *marketplace*, isso demonstra o quanto a tecnologia pode acelerar o negócio. Toda a estrutura física, recursos, ativos e base tecnológica se ampliaram para dar suporte à todo esse crescimento;
- Novas categorias: se tornando o modelo de *one stop shop*, o Magalu disponibiliza para vendas uma maior diversidade de itens e registrou em 2020 o total de 26 milhões de produtos em 40 categorias distintas, um grande aumento se comparar com os 39 mil disponíveis em 2015 (início da transformação digital). Este conceito permite que o cliente encontre tudo que precisa em um mesmo lugar. A expansão do *marketplace* contribui para esse crescimento, já que em 2020 foram incluídos 32 mil novos parceiros. A empresa passa a contar com *delivery* de comida, através da aquisição de uma *startup*, mercado de beleza, moda, artigos esportivos e livros;
- Super App: visa a centralização de diversos serviços como acesso à serviços públicos, serviços bancários (pagamentos e transferências), conteúdo, *delivery* de comida, além de toda gama de produtos já disponíveis. Em 2020 o aplicativo móvel do Magazine Luiza já é utilizado por 33 milhões de clientes;
- Entrega mais rápida: foram feitos grandes investimentos na área de logística para conseguir entregar todo esse volume de venda, em 2020 a empresa passou a contar com 63 centros de distribuição (CD), praticamente o dobro do ano anterior com 32 CDs, 6.700 funcionários na área, uma frota contando com 8.000 veículos e 45 milhões de itens entregues no ano em questão. 45% dos pedidos foram entregues em até 24 horas;

- Magalu as a Service: tem a missão de digitalizar varejistas brasileiros permitindo acesso à toda estrutura de venda, *marketing*, pagamento, faturamento e entrega que a companhia criou.

Nos demais itens que comportam o mundo digital, também ocorreram evoluções (até o período de pesquisa para elaboração deste trabalho) (MAGAZINE LUIZA, 2019, 2020, 2021):

- Aquisições: entre 2020 e 2021 foram feitas aquisições do Estante Virtual (venda de livros pela internet), Hubsales (digitalização de pólos fabris), CanalTech (portal de conteúdo de tecnologia), Inloco (mídia *online*), Stoq (soluções para pontos de vendas), Betta (agregando ao time de desenvolvimento), Aiqfome (*delivery* de comida), ComSchool (plataforma de cursos), GFL Logística (logística focada no interior de São Paulo e sul de Minas Gerais), Sinclóg (gerencia entregadores independentes), Hub Fintech (contas digitais e cartões pré-pagos), VIPCommerce (varejo de alimentos), Steal the Look (conteúdo digital de moda, beleza e decoração), Tonolucro (*delivery* de comida e de supermercado com foco nos estados Tocantins, Goiás e Pará), GrandChef (plataforma de tecnologia para restaurantes), SmartHint (tecnologia de busca e recomendação de produtos *online*), Jovem Nerd (plataforma multimídia com foco no público *nerd* e *geek*), Plus Delivery (*delivery* de comida com forte atuação no estado do Espírito Santo), Bit55 (processamento de cartões com computação em nuvem), Sode (otimização de vendas *online*) e Juni (otimização de vendas *online*);
- Ecosistema: o Magazine Luiza está se tornando um ecossistema robusto para suportar uma jornada ao cliente (consumidores) de excelência do processo de busca (ZMOT) ao cliente como promotor da marca (TMOT) e apoiando a digitalização de varejistas (*sellers*) em todo país. Em 2021 seu ecossistema é constituído conforme figura 8:

Figura 8 - Ecossistema Magalu em 2021



Fonte: A autora (Adaptado de MAGALIZE LUIZA, 2021)

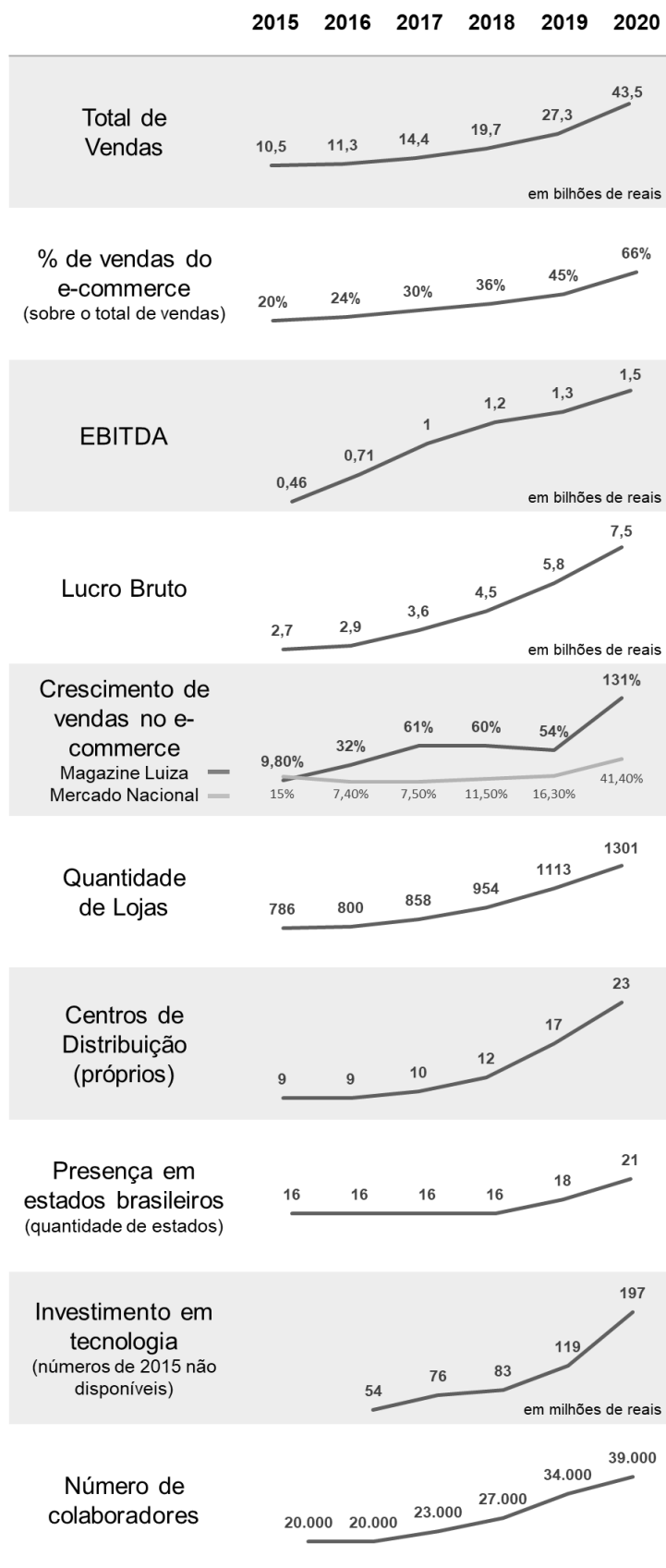
- Valorização da marca: ao longo deste processo a marca se valorizou, pois, conquistou uma maior fatia do mercado e recebeu diversos reconhecimentos e prêmios, classificando o Magalu como uma excelente empresa para trabalhar, que realiza um atendimento de qualidade aos clientes, com o melhor *marketplace* e destaque na propaganda no país, além de ser uma das empresas mais inovadoras da América Latina. A marca também é valorizada com as ações sociais, de diversidade e de sustentabilidade ambiental. A

empresa conta com um quadro de funcionário composto por 48% de mulheres e o conselho tem a maior parcela feminina dentre as empresas listadas na bolsa de valores, fez um processo seletivo exclusivo para pessoas negras e quase 60% dos colaboradores tem mais de 30 anos (em 2020). O Magazine Luiza apoia projetos sociais, fez doações para o combate à pandemia (*Covid-19*) e incluiu em seu aplicativo uma funcionalidade para auxiliar mulheres que sofrem de violência doméstica.

3.4.4 Reflexos da Mudança para o Digital

Os números do Magazine Luiza no período de 2015 à 2020 demonstram como o digital impacta nos negócios e seus resultados. Na figura 9 são consolidados os números de destaques no período, expressivamente evoluídos, direcionados pelos objetivos estratégicos e mudanças adotadas pela companhia, que teve como base o uso tecnologias digitais. As vendas em 2020 totalizaram 4 vezes mais que em 2015, proporção semelhante ao volume de investimento em tecnologia. O *e-commerce* do Magalu cresceu bem à frente do mercado nacional, 131% e 41% respectivamente em 2020. A quantidade de lojas quase que dobrou, como também o quadro de funcionários que passou de 20 mil em 2015 para quase 40 mil em 2020 (MAGAZINE LUIZA, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020):

Figura 9 - Crescimento Magalu com a transformação digital



Fonte: A autora (Adaptado de MAGALIZE LUIZA, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

3.4.5 Impacto Covid-19

A pandemia mundial em decorrência do *Covid-19* estremeceu as estruturas de todos os países, e no Brasil teve desde empresas sendo fechadas e pessoas perdendo seus empregos à empresas com grande volume de vendas e alto número de contratações e expansões. Além da estrutura, estratégia, mercado, entre outros, o que diferenciou um caso para o outro foi o uso de tecnologia digitais. O Magazine Luiza intensificou sua plataforma e logística, utilizou lojas como estoque e como facilitador nas entregas por estarem mais próximas aos clientes finais. Lojas precisaram ser fechadas e colaboradores permaneceram em suas casas, pois o foco neste período foi para saúde e segurança das pessoas, garantia da continuidade da operação e permanência dos empregos (MAGAZINE, 2020).

As empresas que já operavam no mundo digital tiveram uma maior facilidade para manter seus negócios e isso vai muito além de relatórios financeiros. A tecnologia proporcionou com que pessoas ficassem em suas casas (aos que foram possíveis) colaborando para o isolamento social e reduzindo o risco de contaminação. As pessoas conseguiram trabalhar de casa, realizar compras *online* com entrega rápida, empresas puderam utilizar o *marketplace* e serviços digitais para manter seus negócios e colaboradores. Com estas ações, não só o Magalu está conseguindo passar por esta turbulência como está auxiliando tantos outros a enfrentar este desafio (MAGAZINE, 2020).

4 CONCLUSÃO

Através das lições aprendidas das empresas que adotaram a mudança e das pesquisas realizadas identificando como os mestres digitais fizeram seu processo, conclui-se que a transformação digital não se limita ao simples uso da tecnologia, mas vai além, entendendo como a tecnologia pode trazer benefícios para pessoas e empresas. Pode seguir as recomendações de um, de outro, ou olhar como elas se complementam através da trilha para transformação digital elaborada, o que é certo é que de algum modo todas as opções convergem em pontos comuns como a necessidade de alinhamento estratégico, estruturação, mudança cultural e o uso com propósito da tecnologia.

Observa-se também que independente do setor de atuação ou em qual escala da maturidade digital uma empresa se encontra, é possível traçar um plano para evolução, inclusive se já tiver alcançado o patamar de Mestre Digital. As recomendações dos autores estudados são para que a própria empresa, conhecedora de suas capacidades e recursos, defina o melhor caminho e ritmo à seguir. O mercado digital é grande, tende ao crescimento e tem espaço para todos. O que não vale é ficar de fora dele.

Quanto melhor estruturada a empresa estiver mais benefícios colherá, como visto no caso do Magazine Luiza. Tecnologia e inovação não começaram a fazer parte do seus processos com a transformação digital, já eram muito antes. A transformação digital fez com que gerassem um plano e focassem nos objetivos para realizar uma mudança completa. Os resultados disso estão diretamente nos números apresentados, em 2020 o volume de vendas foi 4 vezes maior do que em 2015, e o *e-commerce* cresceu muito além da média nacional no mesmo ano. Isso é resultado de um processo bem estruturado, com investimento em ferramentas, processos e pessoas. Observar como uma empresa fez seu processo pode ajudar outras empresas a fazerem também, e os estudos abordados tem este objetivo.

Como os livros foram escritos por autores estrangeiros, eles abordam casos de empresas de outros países. É relevante, mas a realidade em nosso país é outra. Ver uma empresa brasileira, com um propósito incrível e uma jornada de sucesso, é inspirador!

4.1 Contribuições do trabalho

A consolidação dos conceitos de forma simplificada e objetiva, através dos estudos feitos e da trilha para transformação digital elaborada, tem a intenção de auxiliar no entendimento do contexto tecnológico e a relevância do meio digital para as empresas, principalmente, as pequenas e médias brasileiras.

4.2 Trabalhos futuros

Como sugestão para trabalhos derivados destes, ficam os temas de aprofundar em setores específicos e entender o impacto da transformação digital de forma isolada (em um setor específico) e comparativo de empresas semelhantes (setor, nicho, porte) mas com níveis de maturidade digital diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, R.D. **Digital transformation: an overview of the phenomenon based on a dynamic capabilities framework**. 2021. 185 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20052021-173518/pt-br.php>>. Acesso em: 23 out. 2021.

DIAS, D.T.M.A.R. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital**. 2019. 69 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28750/Diego01072020Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2021.

GARTNER. **The IT Roadmap for Digital Business Transformation** (Excerpt). Estados Unidos da América. 2021. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/publications/the-it-roadmap-for-digital-business-transformation>>. Acesso em: 12 out. 2021.

GUPTA, Sunil. **Implantando Estratégia Digital: guia para reinventar sua empresa**. São Paulo: M.Books, 2019. 296 p. Título original: Driving Digital Strategy.

HORLACHER, A.; KLARNER, P.; HESS, T. Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 22., 2016, San Diego. **Artigo completo**. San Diego: Erasmus University Rotterdam, 2016. Disponível em: <<https://repub.eur.nl/pub/96652>>. Acesso em: 07 set. 2021.

KPMG. **Digital fuel: Igniting enterprise transformation and growth**. Estados Unidos da América. 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/xx/en/home/services/advisory/management-consulting/kpmg-connected-enterprise/the-digital-fuel.html>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MACRUZ, A.F.B. **Uma análise comparativa dos modelos de maturidade digital**. 2018. 173 p. Dissertação (Mestrado) - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/2145/Andr%c3%a9%20Florientino%20Bella%20Macruz.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 jul. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Apresentação de resultados 2T21**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/listresultados.aspx?idCanal=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Bit55**. São Paulo. 2021. Disponível em:

<<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Jovem Nerd**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Juni**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Plus Delivery**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição SmartHint**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Steal The Look**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição Sode**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisições Tonolucro e GrandChef**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Comunicado ao Mercado - Aquisição VipCommerce**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=5b9cT/6RMjM/vLIYTdF2xA==&ano=2021>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2015**. São Paulo. 2016. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2016**. São Paulo. 2017. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2017**. São Paulo. 2018. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2018**. São Paulo. 2019. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2019**. São Paulo. 2020. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório anual e sustentabilidade 2020**. São Paulo. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 12 out. 2021.

MCKINSEY. **Transformações Digitais**: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas do país. Brasil. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>>. Acesso em: 03 jul. 2021.

STATISTA. **E-commerce worldwide**: statistics & facts. Estados Unidos da América. 2021. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossier-chapter2>>. Acesso em: 30 out. 2021.

TRANSFORMAÇÃO. In: Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Brasil: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/transforma%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2021**: i dati di luglio. Londres. 2021. Em parceria com Hootsuite. Disponível em: <<https://wearesocial.com/blog/2021/07/digital-2021-i-dati-di-luglio>>. Acesso em: 30 out. 2021.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Liderando na era digital**: como utilizar tecnologia para transformação de seus negócios. São Paulo: M.Books, 2016. 320 p. Título original: Leading digital: Turning technology into business transformation.