

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

CHRISTIANE HANDA C. CUNHA

**Barreiras e Desafios da Transformação Digital em um Centro de Serviços
Compartilhados com base na Teoria da Contingência**

SÃO PAULO

2023

CHRISTIANE HANDA C. CUNHA

**Barreiras e Desafios da Transformação Digital em um Centro de Serviços
Compartilhados com base na Teoria da Contingência**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dra. Sonia R. Arbues Decoster.

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

C972b Cunha, Christiane Handa Carneiro da.
Barreiras e desafios da transformação digital em um centro de serviços compartilhados com base na Teoria da Contingência. /Christiane Handa Carneiro da Cunha. -- São Paulo, 2023.
52 p.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras
Orientador: Profa. Dra. Sonia R. Arbues Decoster.

1. Transformação digital. 2. Centros de serviços compartilhados. 3. Teoria da contingência. 4. Crédito e cobrança. 5. Bens de consumo. I. Profa. Dra. Sonia R. Arbues Decoster. II. Título.

657.0218

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

CHRISTIANE HANDA C. CUNHA

**Desafios da Transformação Digital em um Centro de Serviços Compartilhados com base
na Teoria da Contingência**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovada em 05/08/2023.

Profa. Dra. Sonia Rosa Arbues Decoster
Faculdade FIPECAFI
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza
Faculdade FIPECAFI
Membro interno

Prof. Dr. Prof. Dr. Durval Lucas Júnior
Universidade Federal de São Paulo
Membro externo

SÃO PAULO

2023

À minha mãe Sumiko, e ao meu pai Manoel,
que me proporcionaram amor,
conhecimento e educação.

À minha batian Yukie que é um exemplo de
ser humano para mim.

Amo Vocês!

AGRADECIMENTOS

Jornada desafiadora, porém, fantástica! Foram muitos desafios para chegar até aqui. Fazendo uma analogia, a pesquisa acadêmica para mim foi um “namoro”, entre mim e o tema de pesquisa. Iniciei com uma ideia preliminar, mas à medida que fui aprofundando nos temas relacionados ao estudo, fez-se necessário ajustar o caminho, o que no meu caso, ocorreu algumas vezes. Porém, há o momento em que tudo se encaixa, e este momento é mágico. Para que fosse possível chegar a este momento “mágico”, minha orientadora Sonia Decoster e o professor Durval Lucas (que fez parte da minha banca de qualificação) foram peças chave.

Neste processo, pelo menos no meu caso, tive que abdicar de muitas coisas: família, amigos, férias, viagem e diversão. Além disso, conciliar o âmbito profissional com o acadêmico é desafiador, pois você tem a impressão de que não consegue fazer os dois com excelência.

Além de tudo, iniciei o mestrado em meio a pandemia, onde todos estavam tentando se adaptar àquela nova realidade. De qualquer forma, me sinto profundamente grata por todo o conhecimento e desenvolvimento que obtive neste processo, não somente em termos técnicos, profissionais e acadêmicos, mas também pessoalmente. Concluo este processo mais forte e confiante nas minhas capacidades.

Quero agradecer primeiramente meu pai e minha mãe, que foram a base de tudo na minha vida.

Agradeço também meu marido Flávio, que sempre me apoiou nos meus sonhos, comemorou minhas conquistas e me suporta nos desafios da vida. Aos meus filhos de quatro patas Ian, Noah, Pierrot, Polaco e Didi, que me trazem alegria de viver todos os dias.

Dedico este trabalho também às minhas tias Mariko, Matiko e Heiko, que se dedicam neste momento, a cuidar da minha avó Yukie, que é minha referência de pessoa neste mundo.

Agradeço meus líderes que me suportaram quando decidi embarcar nessa jornada: Eduardo Martinelli e Manny Choy.

Aos professores Wellington Rocha e Rodrigo Paiva que me inspiraram a seguir uma carreira acadêmica no futuro, vocês tocaram o meu coração com a forma que passam seus conhecimentos.

Um agradecimento especial à minha orientadora Sonia Decoster, que foi essencial neste processo.

Por fim, agradeço a minha astróloga Keila, que contribui com meu autoconhecimento de maneira extraordinária. Foi em uma das nossas sessões que eu tive o insight de começar a traçar esta jornada no mundo acadêmico.

Agradeço a todos de coração!

RESUMO

São vastos os benefícios que as tecnologias podem proporcionar às organizações: agilidade, flexibilidade, versatilidade, acurácia, conexão e redução de custos. A velocidade e a quantidade de novas tecnologias que estão sendo inseridas no mercado vêm crescendo de maneira exponencial. Apesar dos aspectos benéficos inerentes a tais tecnologias, o panorama se torna desafiador. As corporações que se mostrarem incapazes de manter-se em sintonia com o atual ímpeto inovativo se encontrarão em uma posição desfavorável. Os Centros de Serviços Compartilhados desempenham um papel fundamental na Transformação Digital, dada a expertise pré-existente relacionada aos níveis de serviço, automação e melhoria contínua. A empresa objeto deste estudo possui centros de serviços compartilhados já bem consolidados e estruturados, os quais englobam as áreas de Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Compras. Este estudo se concentrou na área de Crédito e Cobrança. Essa área possui atribuições extremamente relevantes, em especial no gerenciamento de risco e na geração de caixa da companhia. A pesquisa apresenta, inicialmente, os principais desafios e barreiras que as empresas vêm enfrentando na jornada de Transformação Digital (com base na literatura). A Teoria da Contingência é uma abordagem que esclarece que a eficácia organizacional está diretamente atrelada à congruência entre fatores contingenciais, como, por exemplo, tecnologia, cultura e ambiente. Por esta razão, utilizou-se esta teoria como base para a realização de um estudo de caso único, em uma organização multinacional de bens de consumo. Foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, realizada com membros-chave da equipe. Através desta pesquisa, foi possível obter um diagnóstico dos pontos críticos que podem impedir uma Transformação Digital em larga escala, permitindo que a empresa possa reagir e se antecipar. Foram levantados também os pontos favoráveis, para que a empresa tenha ciência dos tópicos em que está no caminho certo. Para a realização das entrevistas, foi criado um questionário baseado nos principais desafios e barreiras à Transformação Digital: resistência cultural e organizacional, falta de habilidades e capacidades digitais, infraestrutura tecnológica e segurança e privacidade de dados. Estes desafios e barreiras foram relacionados aos fatores contingenciais: ambiente, cultura, estratégia, liderança, estrutura e tecnologia. Foram realizadas 29 entrevistas contendo 39 questões abertas, no período de julho a agosto de 2023. Através da análise de resultados conclui-se que um ponto crucial em que a empresa precisa se atentar é com relação a falta de habilidades e capacidades digitais. Este tema impacta na resistência organizacional pois as equipes não se sentem confortáveis com as mudanças e acabam sendo resistentes (nem sempre de maneira consciente). Além disso, há um impacto na falta de agilidade na organização e este tema se torna mais complexo pelo fato de a empresa apresentar um perfil mais reativo e de “seguidores rápidos”. Há necessidade de rever a estratégia de desenvolvimento de novas habilidades de seus recursos, como também, buscar maior conhecimento externo e de mercado. Outro ponto é com relação a quantidade de recursos, a grande maioria dos entrevistados entende que não há recursos suficientes. Seria importante a empresa avaliar ajustar seu quadro, de maneira temporária, para trazer tração na transformação digital e, na medida que se automatize e melhore seus processos possa retornar e reduzir à quantidade de recursos que havia inicialmente. Como pontos positivos ressalta-se a cultura que encoraja os times a assumirem risos (já bem difundida na organização) e pelo fato de a empresa estar aberta e flexível a ajustes contínuos. Não obstante, com relação a infraestrutura tecnológica, a empresa deu seu ponta pé inicial, trazendo investimentos importantes e significativos, em especial, com foco em flexibilidade. O questionário desenvolvido neste estudo é versátil e pode ser aplicado em diferentes negócios e mercados, bem como, em diversas áreas dentro da organização. Portanto, este trabalho visa contribuir, além do meio acadêmico, contribuir com outras organizações que estão enfrentando desafios e barreiras em seus processos de transformação.

Palavras Chaves: Transformação digital; Centro de serviços compartilhados; Teoria da contingência; *Invoice to cash*; Crédito e cobrança; Bens de consumo.

ABSTRACT

The benefits that technologies can provide to organizations are vast: agility, flexibility, versatility, accuracy, connectivity, and cost reduction. The speed and quantity of new technologies being introduced to the market are growing exponentially. Despite the inherent beneficial aspects of such technologies, the landscape becomes challenging. Corporations that prove unable to keep up with the current innovative momentum will find themselves in an unfavorable position. Shared Services Centers play a crucial role in Digital Transformation, given their pre-existing expertise related to service levels, automation, and continuous improvement. The company under study has well-established and structured shared service centers covering Finance, Human Resources, Information Technology, and Procurement areas. This study focused on the Credit and Collections area. This area has extremely relevant responsibilities, especially in risk management and cash generation for the company. The research initially presents the main challenges and barriers that companies have been facing in the journey of Digital Transformation (based on the literature). Contingency Theory is an approach that clarifies that organizational effectiveness is directly linked to the congruence of contingency factors, such as technology, culture, and environment. For this reason, this theory was used as the basis for conducting a single case study in a multinational consumer goods organization. A qualitative approach was adopted through interviews with key team members. Through this research, it was possible to diagnose critical points that may hinder large-scale Digital Transformation, allowing the company to react and anticipate. Favorable points were also identified so that the company is aware of the areas where it is on the right track. For the interviews, a questionnaire based on the main challenges and barriers to Digital Transformation was created: cultural and organizational resistance, lack of digital skills and capabilities, technological infrastructure, and data security and privacy. These challenges and barriers were related to contingency factors: environment, culture, strategy, leadership, structure, and technology. A total of 29 interviews containing 39 open-ended questions were conducted from July to August 2023. The analysis of the results concludes that a crucial point the company needs to focus on is the lack of digital skills and capabilities. This impacts organizational resistance because teams are not comfortable with the changes and end up being resistant (not always consciously). Additionally, there is an impact on the lack of agility in the organization, and this issue becomes more complex because the company exhibits a more reactive and 'fast followers' profile. There is a need to review the strategy for developing new skills in its resources, as well as seeking more external market knowledge. Another point is related to the quantity of resources; most respondents believe there are not enough resources. It would be important for the company to consider adjusting its workforce temporarily to gain traction in digital transformation, and as processes become automated and improved, it can return and reduce the quantity of resources. As positive points, the culture that encourages teams to take risks (already well-diffused in the organization) and the company's openness and flexibility to continuous adjustments are highlighted. Nevertheless, regarding technological infrastructure, the company has made a significant start by bringing in important and substantial investments, especially with a focus on flexibility. The questionnaire developed in this study is versatile and can be applied in different businesses and markets, as well as in various areas within the organization. Therefore, this work aims to contribute not only to the academic field but also to other organizations facing challenges and barriers in their transformation processes.

Keywords: Digital Transformation; Shared Services Center; Contingency Theory; Invoice to Cash; Credit and Collections; Consumer Goods.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problema de pesquisa	13
1.2	Objetivo da pesquisa.....	13
1.2.1	<i>Objetivos específicos:</i>	<i>13</i>
1.3	Justificativa e contribuições esperadas.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Centro de Serviços Compartilhados (CSC).....	15
2.2	Transformação Digital.....	15
2.3	Desafios e Barreiras da Transformação Digital	17
2.3.1	<i>Resistência Cultural e Organizacional</i>	<i>17</i>
2.3.2	<i>Falta de habilidades e capacidades digitais</i>	<i>18</i>
2.3.3	<i>Infraestrutura tecnológica.....</i>	<i>19</i>
2.3.4	<i>Segurança e Privacidade de Dados.....</i>	<i>20</i>
2.4	Teoria da Contingência	20
2.4.1	<i>Ambiente</i>	<i>21</i>
2.4.2	<i>Estratégia</i>	<i>22</i>
2.4.3	<i>Tecnologia</i>	<i>24</i>
2.4.4	<i>Estrutura</i>	<i>26</i>
2.4.5	<i>Gerenciamento e Liderança.....</i>	<i>27</i>
2.5	Modelo Conceitual.....	29
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	31
3.1	Estudo de Caso	31
3.2	Entrevistas.....	31
3.3	Método de Pesquisa e Justificativa da Escolha	31
3.4	A Empresa.....	32
3.5	Crédito de cobrança	32
3.6	A empresa e o contexto atual da área de crédito e cobrança	33
3.7	Procedimento para seleção da amostra	33
3.7.1	<i>A Elaboração do Questionário.....</i>	<i>33</i>
3.7.2	<i>Entrevistas em Profundidade</i>	<i>34</i>
3.7.3	<i>Roteiro de Pesquisa</i>	<i>35</i>
3.8	Procedimentos para coleta de dados	38
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
4.1	Ambiente	39

4.2	Cultura Organizacional.....	40
4.3	Estratégia e Liderança	41
4.4	Estrutura.....	43
4.5	Tecnologia e Segurança de Dados.....	43
5	CONCLUSÃO.....	45
5.1	Resistência Cultural e Organizacional	45
5.2	Infraestrutura Tecnológica	47
5.3	Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	47
5.4	Segurança e Privacidade de Dados.....	48
5.5	Contribuições do Estudo e Recomendações para pesquisas futuras.....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1 INTRODUÇÃO

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) surgiram da constante pressão aos líderes das grandes corporações por conta da necessidade de simplificar processos que não fazem parte das atividades centrais, com o intuito de colocar foco na estratégia e nas atividades essenciais, agregando valor ao negócio (Shulman et al., 1999). Com isso, uma forma que as empresas encontraram para resolver este dilema foi transferir suas atividades mais processuais e não-estratégicas para uma organização a parte, que por sua vez trata esses processos e atividades não estratégicas como o núcleo de seus negócios. Este é o conceito dos CSC.

Com a adoção destes CSC, as empresas puderam capturar inúmeros benefícios, desde a redução de custos e melhorias nas competências até a transformação do negócio (Kearney, 2013 *apud* Timbrell, 2016). As empresas também garantem vantagens relacionadas à flexibilidade, à consolidação da capacidade técnica e ao maior nível de satisfação do cliente (Forst, 2001; Kearney, 2014 *apud* Timbrel, 2016).

Historicamente a estrutura organizacional das multinacionais foram se expandido à medida que atingiram diferentes continentes (Stopford e Wells, 1972 *apud* Davis, 2005). Como consequência das aquisições de novas empresas, foram herdando funcionários em diferentes países, gerando assim, um considerável acúmulo de pessoas com funções de suporte e atividades redundantes em diferentes localizações (Davis, 2005). Com isso, a implementação de um CSC viabilizaria a otimização de recursos e a centralização e padronização de sistemas e processos.

Devido às características destes CSC, estas organizações têm um papel fundamental na disseminação digital, dada *expertise* já existente relacionada a níveis de serviço, automação e melhoria contínua, mas, estas, ainda enfrentam certos desafios para que possam de fato mergulhar nesta transformação (Chandok et al, 2016). A digitalização nas estruturas de Centros de Serviços Compartilhados pode apresentar economias e reduções significativas em termos de tempo. Contudo, a grande maioria ainda não desenvolveu capacidades digitais em seus centros de serviços (Chandok et al, 2016).

Essencialmente, os CSC implicam na consolidação de funções de negócio replicadas, funções de suporte predominantemente como Finanças, Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI), em uma unidade separada que a partir de então fornece serviços orientados ao cliente (Fiel et. al, 2014).

No presente estudo, o foco será na área Financeira, mais precisamente na área de Crédito e Cobrança, de uma empresa multinacional de bens de consumo. A área tem um papel fundamental na organização, pois seus níveis de serviço impactam diretamente a satisfação do cliente e a geração de caixa da empresa. Observa-se que a área possui oportunidades com relação à TD, a área ainda possui muitos processos manuais, como por exemplo: as análises de crédito dos clientes, que possui um desempenho moroso, tanto na obtenção das demonstrações financeiras de seus clientes, quanto na compilação e organização dos dados, ou seja, os analistas investem mais tempo nesta fase do processo do que na análise e nas discussões em si. Com relação ao processo de conciliação do contas a receber, o processo é na maioria das regiões semiautomatizado, mais ainda se investe muito tempo em determinadas regiões na busca de informações nos portais de clientes, preenchimento de planilhas de excel e na administração de verbas comerciais. Há pontos onde a área já avançou, como por exemplo a criação de *data analytics*, através das ferramentas *alteryx* e *power bi*, automatizando as apresentações de fechamento e trazendo os resultados de maneira ágil. Contudo ainda há um caminho a ser percorrido.

Gimpel et. al (2018) definem a Transformação Digital (TD) como o gerenciamento da adaptação das empresas à medida que estas capitalizam novas tecnologias digitais, para mudar modelos de negócios, melhorar rotinas de trabalho existentes, explorar novos fluxos de receita e garantir a criação de valor sustentável. As tecnologias normalmente associadas à transformação digital incluem os quatro grupos comumente abreviados como SMAC: social, *mobile*, *analytics* e *cloud*. Embora essas tecnologias já estejam em uso generalizado, as novas tendências tecnológicas incluem

a internet das coisas, inteligência artificial, *blockchain*, impressão 3D/4D, gamificação e realidade aumentada.

Segundo Schallmo & Williams (2018), a implementação de tecnologias nos processos de negócio é uma pequena parte na chamada Transformação Digital (TD). Estas tecnologias precisam criar valores adicionais aos clientes, ao negócio e a todas as partes interessadas. A TD não tem a ver com tecnologia, tem relação com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI). A TD exige uma visão holística da estratégia de negócios (Rogers, 2017).

A TD requer que a empresa lide bem com grandes mudanças, em especial, a mudança relacionada às necessidades dos clientes em toda sua cadeia. Em suma: as informações são digitalizadas, os processos são digitalizados e por fim o negócio e a estratégia são digitalmente transformados. Cada uma destas mudanças é necessária no processo, mas não suficientes por si só. *Digitization*, que se refere ao ato de tornar digital a informação analógica, e a digitalização, a qual é sobre mover processos existentes para tecnologias digitais, são essencialmente ligadas à tecnologia, mas a TD não. A TD está relacionada ao cliente (Bloomberg, 2018).

De acordo com um estudo da McKinsey realizado em 2015 (Chandok et al, 2016), onde foram analisados 120 centros de serviços em diferentes indústrias ao redor do globo, apesar das oportunidades serem vastas, a maioria das corporações não estava preparada para uma TD em larga escala. Na realidade, menos de um quarto destas empresas iniciaram uma construção de capacidades digitais necessárias para aperfeiçoar seus processos, interações com os clientes e parceiros de negócio de maneira mais eficiente, criando produtos e serviços inovadores.

As empresas buscam realizar esta transição, mas enfrentam barreiras relacionadas ao processo, fluxo de trabalho, desenvolvimento de talentos e modelos de operação. Pode haver preocupações sobre a integração de sistemas legados com tecnologias digitais mais recentes, falta de talento e habilidade para realizar uma transformação vultuosa, bem como prioridades estratégicas conflitantes dentro da equipe de liderança (Chandok et. al, 2016).

Conforme Morgan (2006), quando se reconhece que as organizações possuem necessidades que precisam ser atendidas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que elas dependem de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação. Este tipo de pensamento alicerça a "abordagem dos sistemas abertos", baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, devem estar "abertas" para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Esta abordagem suporta a teoria da organização e da administração, para se livrar do pensamento burocrático, e passar a se organizar de maneira alinhada ao ambiente. Essas ideias estão sob a perspectiva conhecida como Teoria da Contingência (TC).

A TC aborda que não existe uma melhor maneira de se organizar. A forma apropriada depende do tipo de tarefa e ambiente em questão. Além disso, abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização, e por fim, diferentes tipos ou "espécies" de organizações, são necessárias em diferentes tipos de ambiente (Morgan, 2006).

Burns e Stalker (1961) ilustram que quando a mudança no ambiente se torna a ordem do dia, como quando mudanças tecnológicas e das condições do mercado colocam novos problemas e desafios, os estilos de organização e administração abertos e flexíveis são necessários.

Vial (2019) menciona que uma vez que as tecnologias digitais proporcionam mais informação, computação, comunicação e conectividade, acabam permitindo novas formas de colaboração entre redes distribuídas de atores diversificados. Ao fazer isso, eles também criam dependências entre os atores cujos interesses podem não estar totalmente alinhados. Esta nova realidade oferece um enorme potencial para inovação e desempenho nas organizações, e se estende além dos limites da empresa, afetando os indivíduos, as indústrias e a sociedade. Ao mesmo tempo, torna a capacidade das empresas para sustentar sua vantagem competitiva mais frágil do que nunca,

pois elas são capazes de controlar menos elementos de seu ambiente, já que se tem muito mais complexidade.

1.1 Problema de pesquisa

Baseado na contextualização da importância do papel dos Centros de Serviços Compartilhados na jornada de Transformação Digital das grandes corporações, bem como, as barreiras e os desafios das empresas em avançar nesta transformação em larga escala, foi definida a seguinte questão norteadora do trabalho: “Quais são as principais barreiras e desafios à transformação digital em um centro de serviços compartilhados na área de Crédito e Cobrança de uma organização multinacional com base na Teoria da Contingência?”.

1.2 Objetivo da pesquisa

Este estudo tem como objetivo geral investigar os desafios e barreiras à transformação digital na área de Crédito e Cobrança, em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma organização multinacional, com base na Teoria da Contingência.

1.2.1 *Objetivos específicos:*

- Investigar na literatura quais são os principais desafios e barreiras enfrentados pelas organizações na jornada de transformação digital;
- Levantar os principais fatores contingenciais e respectivas definições que representam um impacto em direção à transformação digital;
- Trazer um diagnóstico com relação as principais barreiras e desafios da empresa em questão, para que seja utilizado como um guia que auxilie em sua jornada de transformação

1.3 Justificativa e contribuições esperadas

O trabalho tem a pretensão de contribuir com as organizações que enfrentam desafios na jornada digital, como também, contribuir com a própria organização investigada ao oferecer, no final do processo de investigação, um produto contendo o diagnóstico das fragilidades que precisam ser superadas para que a empresa siga sua jornada de transformação digital de maneira assertiva e contundente. Além disso, visa-se contribuir com profissionais de outras organizações que poderão se espelhar nesta investigação para iniciar o diagnóstico em seus próprios ambientes.

A pesquisa também tem a intenção de contribuir com a literatura através do modelo criado onde foram relacionados os principais desafios a transformação digital com a teoria da contingência.

O trabalho está estruturado em seis capítulos: iniciando com uma introdução, na sequência o capítulo dois contendo o referencial teórico e os principais construtos da pesquisa. O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos e o capítulo quatro discute os principais achados da pesquisa. No capítulo cinco são apresentadas as considerações finais da investigação e por fim no capítulo seis as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em quatro tópicos: no primeiro, a história, conceito e objetivos dos centros de serviços compartilhados, no segundo, as definições de transformação digital e no terceiro, elucida-se os principais desafios à transformação digital com base na literatura. Já o quarto tópico traz os principais fatores contingenciais e suas respectivas definições.

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Os primeiros Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nasceram nos Estados Unidos nos anos 1980. A General Electric (GE) foi a primeira a implementar um centro de serviço. Em 1984, a GE estava com sua operação de serviços financeiros estabelecida. A missão desta área era fazer a consolidação contábil, atingir economia de escala em processos transacionais e dar suporte para o desenvolvimento e implementações de sistemas contábeis. O papel da contabilidade era visto como uma parte subjacente ou de suporte das atividades principais do negócio (Davis, 2005).

Ainda de acordo com Davis (2005), um dos objetivos era obter melhor resultado em todo o ciclo de processos chamados mais transacionais, não somente no âmbito contábil. Melhorias relacionadas a todo o processo de compra até o pagamento, como, por exemplo, requisições de compras, seleção de fornecedores, negociações, gestão de contratos e processamento de despesas. A implementação do CSC na GE resultou em uma melhoria significativa tanto em qualidade quanto em produtividade. O número de sistemas contábeis caiu próximo a 80% enquanto o time de finanças foi reduzido em 30%.

Os CSC não comportam somente serviços financeiros. Lacity (2008) menciona que a definição de serviços compartilhados é a consolidação de funções de suporte tais como: recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e compras, saindo de uma estrutura com diversos departamentos para uma entidade cuja missão é de prover serviços de maneira eficiente e efetiva. As organizações criaram os centros de serviços para reduzir custos, melhorar seus níveis de serviço como também gerar receita.

De acordo com Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) o conceito de CSC varia tanto em abrangência como em foco, sendo identificadas, na literatura, três acepções. A primeira se refere a concentração dos recursos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas, as quais se encontram espalhadas pela organização. O objetivo é a redução de custo e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos aos denominados clientes internos (Schulman et al., 1999 *apud* Ferreira et al., 2010).

Na segunda interpretação, as unidades de negócios decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização (Quinn et al, 2000 *apud* Ferreira et. al, 2010). Já na terceira, o CSC constitui-se em uma estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de funções de negócio é concentrado em uma nova unidade semiautônoma. O CSC possui estrutura de gestão voltada ao aumento da eficiência, à geração de valor, à redução de custos e à melhoria dos serviços para os clientes internos da corporação. (Bergeron, 2003 *apud* Ferreira et al., 2010).

2.2 Transformação Digital

Apesar da transformação digital (TD) ser um ponto popular de discussão neste momento, a ideia de produtos e serviços digitais já era bem compreendida desde 1990 (Augira, 2016). No setor de varejo, a publicidade na mídia de massa era considerada um canal digital importante para

alcançar clientes, embora as compras ainda fossem feitas principalmente dentro de lojas físicas e geralmente pagas com dinheiro. Dos anos 2000 a 2015, a ascensão dos *smart devices* e das mídias sociais levaram a uma mudança drástica no método em que as empresas e clientes usavam para se comunicar (Schallmo; Boardman, 2017).

O termo transformação digital permeia o mundo. De qualquer forma, não existe uma definição única e simples para transformação digital. Alguns pesquisadores se concentram em explicar tecnologias específicas para elucidar uma “mudança organizacional para análise de *Big Data*” (Nwankpa; Roumani, 2016), enquanto outros focam em tecnologias em geral como o motor para mudanças radicais (Westerman et al., 2014). TD não se refere apenas às mudanças tecnológicas, mas também aos impactos dessas transformações na própria organização (Hinings et al., 2018).

Uma forma de ilustrar o significado de transformação digital é diferenciando a estratégia relacionada à tecnologia da informação (TI) e a estratégia relacionada à transformação digital. Matt et. al (2015) abordam que a estratégia na tecnologia da informação se refere a aplicações, sistemas e infraestruturas, como também, a estrutura organizacional e o plano de investimento que sejam adequados para a realização das operações de uma empresa. Além disso, estas apresentam o planejamento referentes às futuras tecnologias, mas não apresentam necessariamente a transformação de produtos, processos e aspectos estruturais que acompanham a integração de tecnologias.

Ainda de acordo com Matt et. al (2015), a estratégia na Transformação Digital leva a diferentes perspectivas e objetivos. Aqui o foco é na transformação dos produtos, processos e aspectos da organização devido às novas tecnologias. Seu alcance é mais amplo e inclui interfaces digitais com os clientes. Isso constitui uma clara diferença para automação e otimização de processos, já que as estratégias de transformação digital vão além do processo e inclui mudanças nos produtos, serviços e modelos de negócios como um todo. Pode-se resumir que a Transformação Digital é um projeto estruturado, com a finalidade dar suporte as empresas a gerenciar as suas transformações, integrando novas tecnologias com a operação.

Kraus et. al (2021) traz a importância de diferenciar a TD de outros termos relacionados que são frequentemente utilizados de forma intercambiável. Esses termos incluem (i) *digitization*, (ii) *digitalization* e (iii) transformação digital. De acordo com o glossário de tecnologia da informação do Gartner, *digitization* é o processo de mudança do analógico para o digital. Com o passar do tempo, com a chegada de novas tecnologias, tais como telefones móveis e digitais, processadores de dados e computação distribuída, que no caso se trata de conversões digitais mais avançadas do que *digitization* e com isso, são categorizadas no próximo nível, associado ao termo *digitalization*. A digitalização requer novas formas de comunicação e colaboração no local de trabalho e pode ser compreendida como o uso de tecnologias digitais e dados (digitalizados e/ou nativamente digitais) para gerar receita, melhorar negócios e substituir e/ou transformar processos de negócios (não apenas digitalizá-los). Já a transformação digital, por sua vez, pode ser definida como a integração da tecnologia digital em todos os aspectos e operações de uma organização, o que leva a mudanças infraestruturas na forma como a organização opera e entrega valor aos seus clientes, podendo até levar a modelos de negócios completamente novos.

Vial (2019) menciona que a TD se trata de um processo em que as tecnologias digitais criam rupturas, desencadeando a necessidade de respostas estratégicas das organizações que buscam modificar seus caminhos na criação de valor, ao mesmo tempo, em que gerenciam as mudanças estruturais e as barreiras organizacionais que possam afetar os resultados do processo. Algumas das principais barreiras mencionadas foram: cultura organizacional, falta de habilidades, limitações orçamentárias, segurança de dados, gestão inadequada, integração de sistemas e estratégia.

No que concerne à falta de habilidades, Vidal et al. (2022) alegam que embora haja ampla pesquisa sobre esse tema, existe uma lacuna clara quando se trata de entender o papel em evolução da gestão de talentos dos executivos seniores nos processos de transformação digital e as demandas dos funcionários individuais. Na pesquisa realizada, usando uma abordagem de teoria

fundamentada, foram identificadas quatro atividades-chave decorrentes das novas necessidades gerenciais e práticas de gestão de talentos decorrentes dos processos de transformação digital: "Impulsionar a mudança nos negócios", "Dominar estruturas organizacionais fluidas e flexíveis", "Dominar a complexidade do talento" e "Priorizar a aprendizagem".

2.3 Desafios e Barreiras da Transformação Digital

Gupta (2018) esclarece que a TD está mudando a forma com que a indústria e as corporações devem agir e com a devida velocidade para 'se manter' na corrida. O intuito é ser um parceiro de transformação de negócio, com credibilidade, respondendo às mudanças da indústria e demandas do cliente com agilidade. As empresas, atualmente, estão se transformando e embarcando na jornada digital e este é um tema com alta prioridade na agenda.

Vogelsang et. al (2019) salientam que as empresas esperam ganhos significativos no longo prazo em termos de eficiência e produtividade através da TD. Novas maneiras de combinar produtos, processos, serviços orientados a dados, assim como novos modelos de negócios emergem. Porém, o rápido desenvolvimento da TD leva a restrições com relação à sua realização. Barreiras impedem companhias de atingir possíveis vantagens com a TD. O ponto é que se as empresas reconhecerem prontamente as barreiras potenciais, elas poderão refletir sobre esses desafios e tomar contramedidas bem coordenadas. Os problemas sociais, técnicos e sociotécnicos abordam diferentes partes interessadas e pedem soluções específicas.

De acordo com Cichosz et al. (2020), em um estudo com empresas de logística polonesas (maior mercado de logística da Europa Central), pontuou que as principais barreiras encontradas são: falta de recursos, em especial, recursos com os skills necessários, adoção da tecnologia, resistência a mudança, proteção de dados e falhas de segurança.

Bhattacharjee (2001) retrata que a TD muitas vezes requer mudanças na cultura e na mentalidade da organização, além de enfrentar a resistência dos colaboradores. Aspectos como medo da mudança, falta de confiança nas tecnologias digitais e falta de habilidades digitais podem se tornar barreiras significativas.

2.3.1 Resistência Cultural e Organizacional

Um dos principais desafios trazidos por Gupta (2018) está relacionado à resistência. A resistência às mudanças é esperada e é uma reação natural, sendo que cada indivíduo reage de maneira diferente a isso. Na verdade, este tipo de resistência em uma organização, indica que os empregados não acreditam que a mudança vai ocorrer, ou que a transformação irá impactá-los. As pessoas podem ser um obstáculo muito maior no sucesso da TD do que lidar com tecnologias complexas (Westerman et al., 2011).

Corroborando com o ponto acima, em uma pesquisa conduzida por Bovey e Hede (2001), em organizações que estavam passando por grandes transformações, encontraram resistência de seus empregados como o maior obstáculo mencionado. Os autores argumentam ainda que é igualmente importante para a administração focar nos elementos humanos tanto quanto nos elementos técnicos.

Em outro estudo, conduzido pelo centro de negócios digitais do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), juntamente com a empresa de consultoria Capgemini (Westerman et al., 2011), teve como objetivo compartilhar descobertas de um estudo global sobre como 157 executivos em 50 grandes empresas tradicionais estão gerindo os desafios na jornada de transformação. Esta pesquisa mostra que falta de ímpeto é uma das barreiras enfrentadas no estágio inicial do processo. A falta de ímpeto se refere ao ceticismo dos altos executivos como também, a reflexão de que se uma

abordagem de um seguidor rápido pode apresentar um risco menor do que uma abordagem pioneira, no entanto, esta abordagem pode tornar a empresa muito lenta ao mesmo tempo, em que o desenvolvimento da tecnologia tem acelerado.

Bhattacharjee (2001) aborda que a resistência pode ser entendida como a relutância ou a oposição dos indivíduos e das organizações em adotar mudanças digitais, seja devido a medo, falta de compreensão ou preocupações sobre a perda de controle ou emprego. A resistência cultural ocorre quando as normas, os valores e as crenças existentes em uma organização são contrários à mudança digital. Por exemplo, uma cultura organizacional hierárquica e burocrática pode resistir à transformação digital, pois os processos descentralizados e a colaboração em tempo real podem ser vistos como ameaças à estrutura de poder estabelecida.

Ainda conforme Bhattacharjee (2001), as percepções culturais sobre o valor do trabalho manual *versus* o trabalho digital também podem influenciar a resistência. A resistência organizacional, por sua vez, está relacionada à estrutura e aos processos da organização que podem dificultar a transformação digital. Por exemplo, estruturas organizacionais rígidas, burocráticas e hierárquicas podem tornar a adoção de novas tecnologias mais lenta e complexa. Adiciona-se, ainda, a falta de recursos financeiros, falta de habilidades técnicas e infraestrutura obsoleta como grandes contribuidores para a resistência organizacional.

De acordo com Rogers (2003), a difusão de inovações ocorre quando uma nova ideia, prática ou tecnologia se espalha por meio de um sistema social ao longo do tempo. Isso implica na adoção de novas tecnologias digitais por parte das organizações. A resistência cultural refere-se às crenças, valores e normas compartilhados por um grupo social, que podem influenciar a adoção de inovações. A cultura organizacional desempenha um papel importante na forma como uma organização reage à transformação digital. Algumas culturas podem ser avessas a mudanças ou ter uma mentalidade conservadora, o que pode resultar em resistência à adoção de tecnologias digitais.

2.3.2 Falta de habilidades e capacidades digitais

Em um estudo de Cichosz et al. (2020) foi analisado o setor de serviços de logística, com o intuito de elencar tanto as barreiras, como também, os fatores de sucesso na jornada da TD. A pesquisa foi realizada em dois estágios: o primeiro através da literatura e o segundo baseado em múltiplos estudos de caso. De acordo com o primeiro estágio destaca-se barreiras relacionadas a pessoas e fatores estratégicos e de liderança: com relação a pessoas ressalta-se: falta de capacidades técnicas e engajamento e necessidade de desenvolvimento de novas habilidades. Já com relação a fatores estratégicos e de liderança destaca-se: falta de experimentação e interação, lidar com ambiguidades e mudanças constantes, dificuldade para identificar a tecnologia apropriada, necessidade de mudança na cultura e na mentalidade, falta de recursos, falta de uma cultura organizacional forte e solidária, gerenciamento ineficiente nas atividades de transformação, necessidade de alavancar conhecimento externo e de mercado e falta de uma estratégia digital clara.

Westerman et al. (2014) discutem que muitas organizações possuem equipes e líderes com habilidades e experiência limitadas em relação à tecnologia digital. A falta de conhecimento sobre as tendências digitais, ferramentas e práticas inovadoras pode dificultar a implementação eficaz da TD. Já no que tange à lacuna de habilidades entre líderes e funcionários, é essencial que os líderes compreendam e valorizem a transformação digital, a fim de orientar suas organizações nessa jornada. No entanto, muitas vezes há uma lacuna significativa de habilidades digitais entre os líderes e os funcionários e isso pode trazer desafios na comunicação e na tomada de decisões.

Ainda de acordo com Westerman et al. (2014), outro ponto levantado é com relação à dificuldade na atração e retenção de talentos digitais, por conta da crescente demanda por profissionais com tais habilidades, muitas organizações enfrentam dificuldades na atração e retenção de talentos nessa área. A concorrência por especialistas em tecnologia é acirrada, e as organizações podem ter dificuldade em competir com empresas que oferecem salários mais altos e

uma cultura digitalmente avançada. Por fim, a falta de investimento em treinamento e desenvolvimento. Para superar as barreiras da falta de habilidades digitais, é necessário investir em programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários. No entanto, algumas organizações não dedicam recursos suficientes para atualizar as habilidades de sua força de trabalho em relação às competências digitais necessárias.

Ross et al. (2013) abordam que muitas organizações enfrentam a falta de conhecimento e experiência necessários para adotar e utilizar efetivamente tecnologias digitais. Isso pode incluir falta de compreensão sobre como usar dados digitais, falta de conhecimento sobre ferramentas e tecnologias digitais e falta de experiência em estratégias digitais. A demanda por profissionais com habilidades digitais está em alta, mas a oferta de talentos digitais qualificados muitas vezes não é suficiente. Isso pode levar a uma escassez de pessoal capacitado para liderar e executar iniciativas de transformação digital dentro da organização.

2.3.3 Infraestrutura tecnológica

Ross et al. (2013) aponta que a falta de uma infraestrutura tecnológica adequada pode limitar a capacidade de uma organização em implementar iniciativas de TD. Isso pode incluir sistemas legados desatualizados, falta de integração entre sistemas e infraestrutura de rede insuficiente. Whitman e Mattord (2019) falam sobre a complexidade tecnológica: a TD geralmente, envolve a adoção de várias tecnologias novas e complexas. A integração dessas tecnologias em uma infraestrutura existente pode ser desafiadora, especialmente em relação à segurança e privacidade dos dados. Rogers (2003) fala sobre a demanda de investimentos significativos em recursos tecnológicos e infraestrutura. Se uma organização não tiver os recursos necessários, isso pode dificultar a adoção das tecnologias digitais e gerar resistência dentro da organização.

Já com relação à aceitação de tecnologias, Venkatesh (2008) aborda sobre intervenções durante a fase de pré-implementação. Estas intervenções representam um conjunto de atividades organizacionais que ocorrem durante os períodos de desenvolvimento e implantação do sistema e podem potencialmente levar a uma maior aceitação de um sistema. Características de design, participação do usuário, suporte da liderança, e alinhamento de incentivo são as intervenções necessárias nesta parte do processo.

Com relação às características de design: se um sistema pode fornecer aos usuários informações relevantes em tempo hábil, com precisão, de forma compreensível e irá ajudá-los a tomar melhores decisões, é mais provável que os usuários percebam maior relevância de trabalho do sistema. Relacionado, mas distinto disso, se um sistema é confiável, flexível e amigável, é mais provável que os usuários percebam sua experiência de uso como positiva e assim ter menos ansiedade com relação ao uso do novo sistema. Além disso, Venkatesh (2008) ressalta a importância da participação e envolvimento dos usuários no desenvolvimento do sistema e atividades de implementação porque com isso, é mais provável que eles serão capazes de formar julgamentos sobre a relevância do trabalho, qualidade de saída e demonstrabilidade de resultados.

Ainda de acordo com Venkatesh (2008), o apoio da gestão refere-se ao grau em que um indivíduo acredita que a administração se comprometeu com a implementação e uso bem-sucedido de um sistema. A implementação desses sistemas, muitas vezes, requer mudanças substanciais em termos de estrutura organizacional, papéis e funções dos funcionários, sistemas de recompensa, controle e mecanismos de coordenação e processos de trabalho, o apoio do topo da liderança, na forma de compromisso e comunicação, é absolutamente crítica para a legitimidade do processo de implementação.

De acordo com Ba et al. (2001), o alinhamento de recompensas não significa necessariamente incentivos monetários e/ou similares para usar um sistema. É um conceito amplo que envolve a percepção do indivíduo de que TI se ajusta aos seus requisitos de trabalho. Por exemplo, no contexto dos sistemas da empresa, se um indivíduo percebe que o uso do sistema não

beneficia os membros de suas unidades de trabalho, mas sim integrantes de outras unidades de trabalho, o usuário perceberá falta de alinhamento de incentivos que podem levar a uma baixa aceitação do usuário e uso do sistema. O alinhamento de incentivos pode potencialmente influenciar as percepções dos funcionários sobre a relevância do trabalho, a qualidade da produção, e demonstrabilidade dos resultados de um sistema.

Bhattacharjee (2001) propõe que a satisfação do usuário e a confirmação de suas expectativas iniciais com relação ao sistema de informação influenciem sua intenção de continuar a usar o sistema. A satisfação dos usuários e a confirmação de suas expectativas iniciais em relação às mudanças digitais podem influenciar a aceitação e a continuidade da jornada de transformação na organização.

2.3.4 Segurança e Privacidade de Dados

No que tange à proteção de dados e falhas de segurança, muitos executivos, especialmente nos setores de saúde e serviços financeiros, apresentaram a necessidade de cautela com dispositivos móveis e sociais por conta da segurança e preocupações com a privacidade, como, por exemplo, um celular perdido ou 'hackeado' pode dar acesso a pessoas externas, a dados confidenciais de pacientes ou clientes. Blogs, tweets e outras mensagens geralmente não são monitoradas da maneira adequada. Comunicações através do *YouTube* ou *Facebook*, por exemplo, devem ser devidamente controladas. É necessária a implementação de ferramentas com o intuito de proteger informações confidenciais em telefones e tablets ou para limpar os dispositivos caso estes sejam perdidos (Westerman et al., 2011).

Whitman e Mattord (2019), falam sobre a falta de conscientização e compreensão dos riscos associados à segurança e privacidade de dados como uma barreira significativa. Muitas organizações e indivíduos podem subestimar a importância da segurança da informação e os impactos potenciais de violações de dados. A cultura organizacional deve priorizar a segurança da informação e a privacidade dos dados para viabilizar a implementação de medidas de segurança adequadas. Outro ponto relevante é com relação à falta de recursos, pois a segurança e privacidade de dados requer investimentos em tecnologia, treinamento e recursos humanos. A falta de recursos adequados, como orçamento e pessoal qualificado, pode ser uma barreira significativa para uma TD segura.

Ainda de acordo com Whitman e Mattord (2019), as ameaças cibernéticas estão em constante evolução e se tornam cada vez mais sofisticadas. As organizações devem acompanhar essas ameaças e adotar medidas de segurança atualizadas para garantir a proteção adequada dos dados.

2.4 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência (TC) nasceu dos chamados sistemas abertos. Um sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema. Este sistema sugere que devemos nos organizar tendo o ambiente em mente. Ela devota muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral (Morgan, 2006). Em oposição ao pensamento propagado por Frederick Taylor e outros teóricos da administração clássica que consideravam a preocupação organizacional apenas em termos técnicos dentro de um sistema fechado, surgiram as ideias da teoria contingencial com foco no sistema aberto (Souza et al., 2013).

Esta teoria defende a visão de que não existe uma única estrutura organizacional que pode ser aplicada a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes. Essa teoria se fortalece com uma abordagem referente a incertezas e eventualidades no ambiente em que a organização está inserida (Oliveira et al., 2014).

De acordo com Islam e Hu (2012), a TC pode ser resumida como uma abordagem para o estudo do comportamento organizacional em que são dadas explicações sobre como contingentes fatores influenciam o design e a função das organizações. Comumente, os estudos da teoria da contingência postulam que os resultados organizacionais são as consequências de um ajuste ou combinação entre dois, ou mais fatores contingentes. A TC é uma abordagem para o estudo do comportamento organizacional em que as explicações são dadas sobre como fatores contingentes, como tecnologia, cultura e o ambiente externo influenciam o design e função das organizações. A eficácia organizacional depende de um ajuste ou correspondência entre o tipo de tecnologia, ambiente, volatilidade, o tamanho da organização, as características da estrutura organizacional e seu sistema de informação.

Conforme Morgan (2006), com o intuito de trazer a TC para um nível prático, teóricos contingenciais desenvolveram modelos prescritivos e de diagnóstico para identificar incongruências organizacionais. Este esquema baseia-se na ideia de que a organização consiste em subsistemas inter-relacionados com relação ao ambiente, estratégia, tecnologia, cultura, estrutura e gerenciamento. Do ponto de vista contingencial, estes subsistemas precisam ser tanto internamente consistentes quanto adaptados às condições ambientais.

Em um estudo (Souza et al., 2013), realizado do Brasil, foi utilizada a TC para avaliar as implicações estratégicas em empresas inovadoras incubadoras. Tal diagnóstico traz que as organizações de sucesso desenvolvem estruturas e processos apropriados para lidar com os desafios de seu ambiente. Parece existir uma tendência à proliferação de espécies equipadas para lidar com altos graus de mudança. À medida que mudanças tecnológicas e de mercado desafiam os nichos tradicionais, muitas burocracias de estilo tradicional estão se extinguindo e sendo substituídas por concorrentes mais ágeis.

2.4.1 Ambiente

Ainda de acordo com Morgan (2006),

...com relação ao fator ambiente, é importante identificar algumas características e situações: o ambiente em questão é simples e estável ou complexo e turbulento? Quais mudanças estão ocorrendo nas dimensões econômica, tecnológica, de mercado, de relações trabalhistas e sociopolítica? Qual é a probabilidade de alguma transformação total do ambiente? Existe alguma transformação que possa criar oportunidades ou pôr em xeque a viabilidade da operação existente? (Morgan, 2006, p. 72)

Chenhall (2003) descreve que o ambiente externo é uma poderosa variável contextual e é a fundação de uma pesquisa baseada na teoria contingencial e este talvez seja o maior aspecto ligado à incerteza. Dentro deste cenário, é importante diferenciar o significado de risco e da incerteza. O risco está ligado a situações em que as probabilidades podem ser associadas a eventos particulares, enquanto a incerteza define as situações em que as probabilidades não podem ser anexadas ou até mesmo os elementos do ambiente podem não ser previsíveis.

Lawrance e Lorsch (1967), mencionam a existência de dois tipos de ambientes: o ambiente estável e o ambiente dinâmico. Em ambientes estáveis, a organização pode adotar estruturas mais rígidas e processos formais de integração. Em contrapartida, em ambientes dinâmicos, onde ocorrem mudanças frequentes, é necessário maior grau de diferenciação e flexibilidade para se adaptar às demandas em constante evolução. Os autores ainda discutem a dependência da organização em relação ao seu ambiente. Eles argumentam que as organizações dependem do

ambiente para recursos, informações e legitimidade. Portanto, é essencial que a organização esteja em sintonia com seu ambiente para se adaptar às mudanças e incertezas.

Já de acordo com Burns e Stalker (1961), é enfatizada a importância da aprendizagem e inovação organizacional para a adaptação ao ambiente em constante mudança. Eles destacam que organizações com estruturas orgânicas, liderança participativa e uma abordagem aberta à mudança são mais propensas a serem bem-sucedidas na gestão da inovação.

Para a maioria das organizações, o processo dinâmico de ajuste às mudanças ambientais e à incerteza – de manter um alinhamento efetivo com o ambiente enquanto gerencia as interdependências internas – é extremamente complexa, abrangendo uma miríade de decisões e comportamentos em vários níveis da organização. Mas a complexidade do processo de ajuste pode ser penetrada: ao buscar padrões no comportamento das organizações, pode-se descrever e mesmo prever o processo de adaptação organizacional (Miles et al., 1978).

2.4.2 Estratégia

Já com relação à estratégia, os autoquestionamentos propostos por Morgan (2006) são os seguintes:

A organização está adotando uma não-estratégia, simplesmente reagindo a toda e qualquer mudança que ocorre? A organização está tentando defender um nicho particular que ela criou no ambiente? A organização analisa sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades? A organização está adotando uma postura inovadora, proativa, constantemente procurando novas oportunidades e avaliando as atividades atuais? (Morgan, 2006, p.73)

Baseado em um estudo realizado por Miles et al. (1978), abaixo, detalha-se três tipos de Organizações: Defensoras, Prospectoras e Analisadoras. Cada uma delas possui uma forma de se relacionar com o mercado, e cada uma tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo consistente com sua estratégia de mercado.

As Defensoras, deliberadamente, promulgam e mantêm um ambiente para o qual uma forma estável de organização é apropriada. A estabilidade é alcançada principalmente pela própria definição dada por elas mesmas de como interpretar o problema. As Defensoras definem seus problemas, como garantir uma porção do mercado, a fim de criar um domínio estável, e elas fazem isso produzindo apenas um conjunto limitado de produtos direcionados a um segmento do mercado potencial total. Dentro deste domínio limitado, a Defensora se esforça agressivamente para impedir que os concorrentes entrem em seu "território". Tais comportamentos incluem ações econômicas, como preços competitivos, produtos de alta qualidade, mas as Defensoras também tendem a ignorar desenvolvimentos e tendências fora de seus domínios, optando por crescer através da penetração no mercado e talvez algum desenvolvimento de produto limitado. Com o tempo, uma verdadeira Defensora é capaz de esculpir e manter um pequeno nicho dentro da indústria que é difícil para os concorrentes penetrarem. O principal risco da Defensora é o da ineficácia — ser incapaz de responder a uma grande mudança em seu ambiente de mercado. Ela conta com a viabilidade contínua de seu domínio único e estreito. Se o mercado mudar drasticamente, esse tipo de organização tem pouca capacidade para localizar e explorar novas áreas de oportunidade.

Já as Prospectoras, respondem aos seus ambientes escolhidos de maneira quase oposta da Defensora. Estas promulgam um ambiente mais dinâmico e sua principal capacidade é a de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Para este tipo de organização, manter uma reputação inovadora no desenvolvimento de produtos e mercados pode ser tão importante quanto, talvez até mais importante, do que a alta lucratividade.

Devido à necessidade de investimento contínuo na busca de novos produtos e mercados, as Prospectoras têm dificuldades de obter níveis de lucratividade se comparada a Defensoras

eficientes. O domínio das Prospectoras é amplo e em contínuo estado de desenvolvimento, pois estas empresas são, frequentemente, as criadoras de mudanças em suas respectivas indústrias, sendo esta, a chave para que possam obter vantagem competitiva. Com isso, a liderança deste tipo de organização, normalmente, percebe mais a mudança ambiental e a incerteza do que líderes de empresas Defensoras. Para atender adequadamente o seu domínio em mudança, a Prospectora requer uma boa dose de flexibilidade em sua tecnologia e sistema administrativo, a tecnologia depende do mix de produtos atual e futuro da organização e a organização geralmente o faz criando várias tecnologias prototípicas que apresentam baixo grau de rotinização e mecanização.

Finalmente, a administração deve ser capaz de implantar e coordenar recursos entre numerosas unidades e projetos descentralizados, em vez de planejar e controlar as operações de forma centralizada. Deverá existir baixo grau de formalização e controle descentralizado. Em contraste com a Defensora, na Prospectora, a palavra de ordem é flexibilidade. Os riscos inerentes a este tipo de empresa estão relacionados a baixa lucratividade e hiperextensão de recursos.

No que tange às organizações Analisadoras, estas são organizações que buscam diminuir o risco enquanto busca novas oportunidades de maximizar oportunidades de lucro. Esta estratégia é complexa no caso de indústrias que vivem em um contexto de rápidas mudanças de mercado e tecnologias, e, portanto, a palavra que melhor descreve a abordagem adaptativa da Analisadora é "equilíbrio". A Analisadora define seu perfil empreendedor, em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado, enquanto simultaneamente mantém um núcleo firme de produtos e clientes tradicionais. Ela avança em direção a novos produtos ou novos mercados, mas somente após a demonstração de sua viabilidade. Essa transformação periódica do domínio do Analisador é realizada por meio de imitação – apenas as inovações de produtos ou mercados de maior sucesso desenvolvidas por Prospectoras proeminentes são adotadas. Ao mesmo tempo, a maioria da receita da Analisadora é gerada por um mercado bastante estável, com um conjunto de produtos e clientes de característica das Defensoras. Assim, a bem-sucedida Analisadora deve ser capaz de responder rapidamente, seguindo a liderança das principais Prospectoras enquanto, ao mesmo tempo, mantém a eficiência operacional em seu produto estável e áreas de mercado. Na medida em que é bem-sucedida, a Analisadora pode crescer através da penetração no mercado como também, continuar na busca e no desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Este tipo de organização deve aprender como atingir e proteger um equilíbrio entre os conflitos de demanda de flexibilidade e estabilidade tecnológica simultaneamente, e este equilíbrio é realizado a partir da formação de um núcleo tecnológico dual. Nas empresas de manufatura, frequentemente, se inclui um grande grupo de engenheiros de aplicações (ou seus equivalentes) que são rotacionados entre as equipes encarregadas da tarefa de adaptar rapidamente novos projetos de produtos.

De um modo geral, o problema administrativo vivenciado por este tipo de organização é de como diferenciar a estrutura e os processos da organização para acomodar processos estáveis e dinâmicos. Este problema geralmente é sanado através de uma estrutura matricial. Chefes de funções-chave, mais notavelmente engenharia e produção, unem-se com gerentes de produto (geralmente alojado no departamento de marketing) para formar uma coalizão dominante equilibrada, semelhante tanto à Defensora como a Prospectora. A influência do gerente de produto é geralmente maior do que a do gerente funcional, pois sua tarefa é identificar inovações promissoras no mercado e supervisionar seu movimento através de engenharia aplicada e na produção de forma suave e oportuna. Consequentemente, os riscos primários da Analisadora estão na ineficiência de manter o equilíbrio necessário ao longo de sua relação estratégia-estrutura.

Ainda no âmbito da estratégia, Pfeffer (1972) traz a perspectiva da dependência de recursos, enfatizando a influência das relações externas de uma organização na sua estrutura e comportamento. De acordo com essa perspectiva, as organizações dependem de recursos externos, como financiamento, fornecedores, clientes e acesso a conhecimento especializado, para sobreviver e prosperar. A dependência de recursos implica que as organizações estão sujeitas a pressões e controle externos. O autor argumenta que a capacidade de uma organização para controlar e

influenciar seu ambiente é limitada, pois ela está sujeita a restrições impostas por entidades externas que fornecem recursos críticos. Pfeffer (1972), destaca que as organizações podem adotar diferentes estratégias para lidar com a dependência de recursos e minimizar a influência externa. Algumas das estratégias discutidas incluem:

- **Diversificação de fontes de recursos:** As organizações devem buscar diversificar suas fontes de recursos, reduzindo sua dependência de um único fornecedor ou cliente. Isso pode ser feito através da expansão para diferentes mercados ou setores, por exemplo.
- **Estabelecimento de relações de troca:** As organizações podem estabelecer relações de troca com outras entidades para obter recursos necessários. Essas relações podem ser baseadas em acordos de cooperação, alianças estratégicas ou redes de colaboração.
- **Formação de coalizões e lobbies:** As organizações podem se unir a outras entidades para formar coalizões e influenciar decisões políticas ou regulatórias que afetam o acesso a recursos. O *lobbying* pode ser uma estratégia utilizada para defender interesses e buscar apoio externo.
- **Aquisição de recursos críticos:** Em alguns casos, as organizações podem optar por adquirir recursos críticos diretamente, por meio de fusões, aquisições ou parcerias estratégicas. Essas estratégias visam garantir o acesso a recursos-chave e reduzir a dependência de fontes externas.

Donaldson (1996) discute a importância da estratégia organizacional para o sucesso ou fracasso das empresas. Aponta que a necessidade de uma estratégia organizacional esteja alinhada com o ambiente externo e com os recursos internos da empresa. O ajuste estratégico é fundamental para garantir a sustentabilidade e o desempenho de longo prazo. Além disso, as empresas devem ser capazes de se adaptar continuamente às mudanças no ambiente de negócios. Isso envolve identificar as ameaças e oportunidades emergentes e ajustar a estratégia de acordo. A falta de adaptação pode levar ao fracasso. A capacidade de aprendizado e adaptação é crucial para o sucesso estratégico. As empresas devem aprender com suas experiências, tanto internas quanto externas, e ajustar suas estratégias com base nesse aprendizado.

Ainda de acordo com Donaldson (1996), a diversificação estratégica é uma forma de mitigar riscos e explorar novas oportunidades. A diversificação pode ocorrer em termos de produtos, mercados ou tecnologias. Ademais, o contexto em que a empresa opera, desempenha um papel importante na determinação da estratégia eficaz. Uma organização é tanto um propósito articulado quanto um mecanismo estabelecido para alcançá-lo. A maioria das organizações se envolve em um processo contínuo de avaliação de seus propósitos - questionando, verificando e redefinindo a forma de interação com seus ambientes. Organizações eficazes criam e mantêm um mercado viável para seus produtos ou serviços. Organizações ineficazes falham neste mercado — tarefa de alinhamento. As organizações também modificam e refinam constantemente o mecanismo pelo qual eles alcançam seus propósitos - reorganizando sua estrutura de papéis e relacionamentos e seus processos gerenciais. Organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam sua estratégia de mercado, mas organizações ineficientes lutam com esses mecanismos estruturais e de processo (Miles et al., 1978).

2.4.3 Tecnologia

No tocante à tecnologia, de acordo com Morgan (2006),

...as empresas devem se questionar sobre os seguintes pontos: Os processos utilizados para transformar os recursos em produtos são padronizados ou rotineiros? A tecnologia cria cargos com alto ou baixo nível de responsabilidade e autonomia? A tecnologia enrijece as operações ou é flexível e aberta? Que escolhas tecnológicas a organização possui? Ela pode substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis? (Morgan, 2006, p. 73)

Burns e Stalker (1961) argumentam que diferentes tecnologias requerem diferentes estruturas organizacionais para serem eficientemente gerenciadas. Eles identificaram duas formas básicas de tecnologia: tecnologia unitária (tarefas simples e repetitivas) e tecnologia complexa (tarefas não rotineiras e complexas). Cada tipo de tecnologia exige uma estrutura organizacional diferente para se adequar a seus requisitos.

Em um trabalho realizado por Galbraith (1974), é proposta uma abordagem de projeto organizacional baseada no processamento de informações. Galbraith argumenta que a tecnologia exerce um papel fundamental na estruturação das organizações. Ele enfatiza que diferentes tecnologias requerem diferentes formas de coordenação e estrutura organizacional para funcionar efetivamente. O autor distingue quatro tipos básicos de tecnologia, cada uma com suas implicações organizacionais: tecnologia unitária, tecnologia de produção em massa, tecnologia de processo e tecnologia de projeto.

A tecnologia unitária é caracterizada por tarefas simples e repetitivas, com pouca necessidade de coordenação entre diferentes partes da organização. Nesse caso, a estrutura organizacional pode ser plana e descentralizada, com pouca necessidade de hierarquia. A tecnologia de produção em massa envolve tarefas padronizadas e repetitivas, mas com maior necessidade de coordenação entre diferentes unidades organizacionais. Aqui, é necessária uma estrutura mais hierárquica e centralizada para garantir a eficiência e o controle. Já a tecnologia de processo refere-se a operações contínuas e sequenciais, com tarefas interdependentes. A coordenação é essencial para sincronizar as atividades e minimizar os gargalos. Isso requer uma estrutura organizacional mais formalizada e departamentalização. Por fim, a tecnologia de projeto envolve tarefas complexas, não rotineiras e altamente interdependentes. Nesse caso, a estrutura organizacional precisa ser flexível e adaptável, com equipes multidisciplinares e comunicação intensa para lidar com a incerteza e a inovação.

Galbraith (1974) também destaca a importância do fluxo de informações na organização. Ele enfatiza que a estrutura organizacional deve facilitar a comunicação e o processamento de informações relevantes. Isso pode ser alcançado por meio de mecanismos de coordenação adequados, como a padronização de procedimentos, o uso de equipes de projeto, a descentralização das decisões ou o uso de sistemas de informação eficientes.

Woodward (1965) traz que é possível examinar como as organizações utilizam a tecnologia de forma eficaz e como essa utilização está relacionada com o ambiente em que operam. Sugere-se que as organizações devem alinhar suas estratégias e práticas tecnológicas de acordo com as demandas e as características do ambiente em que estão inseridas. Com relação à análise do ambiente deve-se examinar as características e as demandas do ambiente externo da organização, tais como, concorrência, regulamentações, avanços tecnológicos e preferências dos clientes, identificando como esses fatores influenciam a adoção e o uso da tecnologia pela organização. Recomenda-se também um ajuste entre tecnologia e estratégia organizacional que se refere a análise de como a tecnologia é alinhada com a estratégia organizacional. Isso significa analisar se a tecnologia adotada está em sintonia com os objetivos e as metas da organização, considerando suas capacidades internas e a dinâmica do mercado.

Além disso, deve haver flexibilidade tecnológica, ou seja, investigar a capacidade da organização de se adaptar e responder a mudanças tecnológicas, avaliando se a organização possui processos flexíveis e recursos para incorporar novas tecnologias ou ajustar as existentes de acordo com as necessidades do ambiente. No que tange a estrutura organizacional deve-se examinar o impacto da tecnologia na estrutura organizacional: explorar como a tecnologia influencia a estrutura e os processos internos da organização, verificando se são necessárias mudanças na hierarquia, na comunicação, na coordenação e na tomada de decisões. Por fim, analisar como a organização aprende com suas experiências tecnológicas. Averiguar se a organização possui mecanismos de aprendizado e adaptação contínua para aproveitar ao máximo as oportunidades tecnológicas e superar desafios (Woodward, 1965).

2.4.4 Estrutura

No que se refere à estrutura, as perguntas sugeridas por Morgan (2006) que as empresas devem se fazer são:

A organização é burocrática ou matricial? A filosofia administrativa dominante é autoritária, enfatizando prestação de contas e controle estrito? Ou ela é mais democrática, encorajando a iniciativa e o empreendimento em toda a organização? A filosofia enfatiza abordagens seguras ou é inovadora e assume riscos? (Morgan, 2006, p. 73)

Burns e Stalker (1961) conduziram um estudo que permitiu demonstrar as diferenças entre o enfoque mecanicista e o enfoque orgânico da administração. No trabalho realizado em empresas industriais pertencentes a diferentes ramos, os pesquisadores verificaram que quando ocorrem mudanças no ambiente, nas condições de mercado ou na tecnologia, são necessários estilos abertos e flexíveis de organizações no sentido de melhor se adaptar a essas mudanças. Eles afirmaram que um sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis, enquanto a forma orgânica é apropriada às condições de mudança que dão origem a problemas constantes e necessidade de ações imprevistas.

A taxa de mudança tecnológica e de mercado no contexto em que a organização se encontra é um fator importante para saber se a estrutura da organização é mecanicista (hierárquica) ou orgânico (participativo). Nas estruturas mecanicistas, a tarefa da organização é dividida em papéis especializados cujos gestores dependem de seus subordinados que retêm o conhecimento e a informação, já nas estruturas orgânicas, os membros colaboram de maneira fluida e *ad hoc*. Ambientes estáveis se ajustam a estruturas mecanicistas, pois as hierarquias são mais eficientes em operações com rotina. Em ambientes instáveis, as estruturas orgânicas são mais adequadas, uma vez que o conhecimento e as informações são exigidos dos níveis mais baixos para a inovação (Çakir, 2012).

Morgan (2006) aponta que quando se fala em organizações, geralmente se remete a um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada. Embora não seja explícito, estes pontos estão relacionados a um conjunto de relações mecânicas. Fala-se sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tende-se a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível. Quando as metas são fixas, o ambiente é estável e a força de trabalho é dedicada e submissa, um modo de organização mecânico pode representar a base de uma operação eficiente. Mas em outros contextos organizacionais, ele pode ter muitas conseqüências infelizes. Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

A partir do reconhecimento de que as organizações dependem de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação, se alicerça a "abordagem dos sistemas abertos" baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são "abertas" para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver (Morgan, 2006).

No estudo realizado por Burns e Stalker (1961), foram compartilhados exemplos reais de estruturas mecanicistas e orgânicas. No caso de uma fábrica de *rayon* (viscose), o ambiente era relativamente estável, empregava-se uma tecnologia rotineira e bem conhecida e era organizada de maneira altamente mecanicista. A empresa possuía uma "bíblia da fábrica" que era mantida por todos os chefes de departamento e definia as ações requeridas em quase todas as situações. As pessoas na organização sabiam exatamente o que se esperava delas e cumpriam as responsabilidades de seus cargos de maneira estrita, mas eficiente para criar um produto de preço competitivo. A empresa era relativamente bem-sucedida em atingir as demandas que lhe eram feitas

e tratava as situações problemáticas como desvios temporários em relação à norma e fazia tudo que podia para estabilizar seu ambiente operacional.

Já no caso de uma empresa do setor eletrônico, onde a necessidade de inovar era uma condição essencial para a sobrevivência, o modo de organização era aberto. Os cargos podiam autodefinir-se, porque as pessoas eram contratadas para a organização por sua habilidade geral e seu conhecimento, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrar seu próprio lugar, como também a definir as contribuições que poderiam dar. Este estilo de administração aberto e orgânico é consistente com a forma pela qual a indústria eletrônica evoluiu. Este tipo de indústria, desde o final da Segunda Guerra Mundial, tinha que, literalmente, inventar tanto os produtos quanto os mercados e, ao mesmo tempo, enfrentar a rápida mudança tecnológica que converteu os computadores gigantes que ocupavam uma sala inteira em dispositivos de bolso. Inúmeras novas aplicações foram encontradas para a tecnologia básica.

Desde o começo, as empresas deste setor funcionavam de maneira orgânica e flexível, criando e buscando oportunidades no ambiente e se adaptando para aproveitar as oportunidades. Nas empresas observadas por Burns e Stalker (1961), o processo de cada um achar o que deve fazer mostrou-se interminável, definindo um modelo de organização que ligava a pesquisa e a ação, num processo contínuo. Empresas eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais, bem como a departamentalização estrita, com as pessoas e os grupos definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa, em função das tarefas que a organização em sua totalidade tinha que desempenhar.

Lawrence e Lorsch (1967) apontam que as organizações devem encontrar um equilíbrio adequado entre a diferenciação e a integração para funcionar efetivamente em seu ambiente. A diferenciação refere-se à especialização de funções e departamentos dentro da organização, enquanto a integração envolve a coordenação e o alinhamento dessas partes especializadas. Outro ponto é com relação à estrutura organizacional e ambiente: Lawrence e Lorsch destacam a importância de uma estrutura flexível que possibilite ajustes conforme necessário, permitindo que a organização se adapte e responda efetivamente às mudanças ambientais. Ou seja, as empresas devem utilizar diferentes mecanismos para facilitar a integração entre unidades especializadas. Isso inclui mecanismos como o uso de regras e procedimentos formais, comunicação formal e informal, sistemas de informação, liderança integrativa e participação em equipes de projeto.

2.4.5 Gerenciamento e Liderança

No que se refere à liderança, Burns e Stalker (1961) discutem como a liderança também é contingente ao contexto organizacional. Eles destacam que diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança. Em ambientes estáveis e com tecnologia unitária, a liderança centralizada e autoritária pode ser mais eficaz. Já em ambientes turbulentos e com tecnologia complexa, a liderança descentralizada e participativa é mais adequada.

A Teoria Contingencial da liderança, desenvolvida por Fiedler (1964), é um dos modelos mais influentes e amplamente estudados no campo da liderança. Esta teoria propõe que a eficácia de um líder depende da interação entre o estilo de liderança do indivíduo e o grau de favorabilidade da situação. Fiedler argumentou que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz e que diferentes estilos de liderança funcionam melhor em diferentes situações. Ele identificou duas variáveis cruciais para avaliar a situação: a relação líder-membro e a estrutura da tarefa. A relação líder-membro refere-se ao grau em que os membros do grupo aceitam, confiam e têm uma boa relação com o líder. Quanto mais positiva for essa relação, maior será a favorabilidade da situação. A estrutura da tarefa refere-se ao grau em que as tarefas são claras, bem definidas e têm metas específicas. Quanto mais estruturada for a tarefa, maior será a favorabilidade da situação. Com base nessas variáveis, identificou-se dois estilos de liderança: orientado para as tarefas e orientado para as relações. Líderes orientados para as tarefas estão focados em cumprir metas e alcançar resultados,

enquanto líderes orientados para as relações se concentram em criar e manter boas relações com os membros do grupo. Os líderes orientados para as tarefas são mais eficazes em situações de alta favorabilidade, enquanto líderes orientados para as relações são mais eficazes em situações de moderada favorabilidade. Com isso, para melhorar a eficácia da liderança, é importante ajustar o estilo de liderança à situação. Em situações de alta favorabilidade, é benéfico adotar um estilo orientado para as tarefas, enquanto em situações de baixa favorabilidade, é melhor adotar um estilo orientado para as relações.

Já a teoria de Hersey e Blanchard (1969), é conhecida como a "Teoria do Ciclo de Vida da Liderança" ou "Teoria Situacional da Liderança". Essa teoria sugere que não existe um estilo de liderança único e eficaz que possa ser aplicado a todas as situações. Em vez disso, a abordagem de liderança mais adequada depende da interação entre o estilo de liderança e as características da situação. Esta teoria baseia-se na premissa de que diferentes níveis de prontidão (ou maturidade) dos seguidores exigem diferentes estilos de liderança. A prontidão refere-se à capacidade e disposição dos seguidores de realizar uma tarefa específica. Hersey e Blanchard identificaram quatro estilos de liderança principais, que variam em termos de direção e apoio fornecidos pelo líder:

- **Liderança Diretiva:** Nesse estilo, o líder fornece orientação específica e supervisão detalhada para os seguidores. É mais adequado para seguidores com baixo nível de prontidão, ou seja, aqueles que possuem pouca capacidade ou motivação para realizar a tarefa.
- **Liderança de Apoio:** Esse estilo envolve fornecer suporte emocional e encorajamento aos seguidores. É apropriado quando os seguidores possuem níveis moderados de prontidão, demonstrando disposição, mas talvez não tenham a capacidade necessária para realizar a tarefa.
- **Liderança Participativa:** Nesse estilo, o líder busca a participação ativa dos seguidores na tomada de decisões. É eficaz quando os seguidores têm alta prontidão, ou seja, possuem a capacidade e a motivação para realizar a tarefa, com também, possuem um nível razoável de conhecimento e experiência.
- **Liderança Delegativa:** Esse estilo envolve a transferência de autoridade e responsabilidade para os seguidores. É apropriado quando os seguidores têm alta prontidão e são capazes e motivados o suficiente para assumir a responsabilidade pela tarefa.

Com base em Yukl (2013), explora-se primeiramente a ideia da **Abordagem Situacional**, onde reforça a importância de ajustar o estilo de liderança para se adequar à situação, levando em consideração fatores como a complexidade da tarefa, a estrutura da organização, a motivação dos seguidores e as características do líder. O outro fator é com relação a **Fatores Situacionais**, que podem influenciar a eficácia da liderança, como a estrutura organizacional, a cultura organizacional, a incerteza ambiental, a complexidade da tarefa e o poder do líder. Por fim, Yukl traz o ponto sobre **Flexibilidade e Adaptação**: destacando a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação dos líderes. No caso, os líderes eficazes são capazes de modificar seu comportamento e estilo de liderança para se adequarem às necessidades da situação e às características dos seguidores.

2.5 Modelo Conceitual

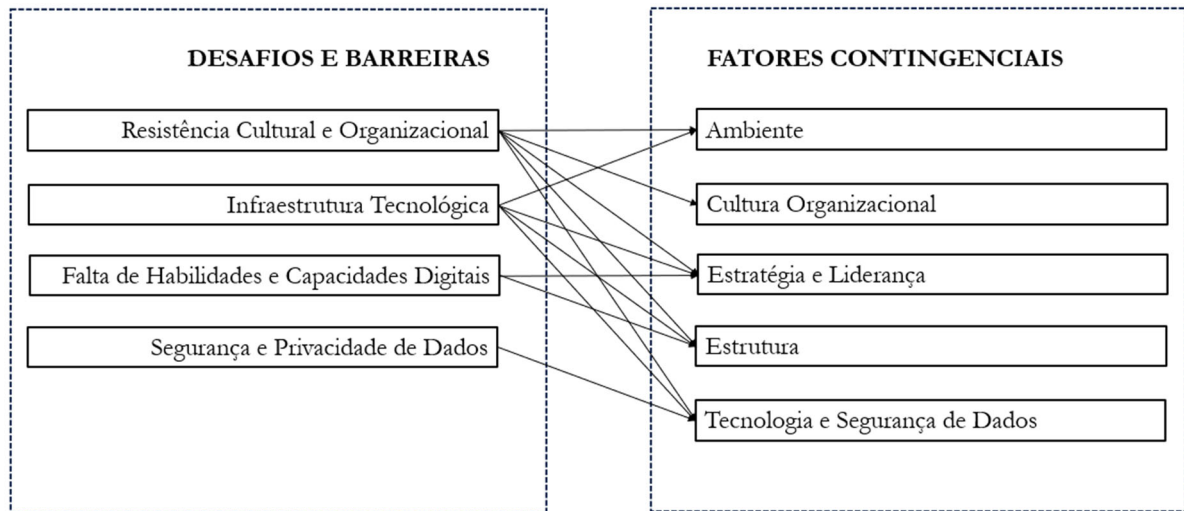


Figura 1: Desafios e Barreiras x Fatores Contingenciais

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Estudo de Caso

De acordo com Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos - estudos "exploratórios" e "descritivos". Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem estudos organizacionais e gerenciais.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais, acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo. (Yin, 2001).

Os estudos de caso podem incluir ou até mesmo limitar-se às evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa. De qualquer forma, uma observação muito importante relacionada a isso é que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com "pesquisa qualitativa" (Yin, 2001).

Um estudo de caso é uma abordagem de pesquisa utilizada para gerar uma compreensão profunda e multifacetada de uma questão complexa em um contexto de vida real. É um tipo de pesquisa que é usado extensivamente em uma ampla variedade de disciplinas. Um estudo de caso pode ser definido de várias maneiras, sendo que o princípio central está na necessidade de explorar um evento ou fenômeno em profundidade e em seu contexto natural (Crowe et al., 2011).

Além disso, quando o objeto de estudo se trata sobre os sistemas de informação em organizações, e o interesse está direcionado para as questões organizacionais mais do que as questões meramente técnicas, o estudo de caso é particularmente adequado (Benbasat et al., 1987).

3.2 Entrevistas

De acordo com Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. As entrevistas são fontes essenciais de informações para o estudo de caso, pois podem assumir diversas formas, e serem conduzidas de maneira espontânea. Essa natureza das entrevistas, permite, tanto indagar os respondentes, quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, é possível solicitar que o entrevistado apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos, e futuramente, usar essas proposições como base para uma nova pesquisa.

O intuito é que o respondente se aproxime de um "informante", do que o de um mero respondente. Informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas - e pode-se iniciar a busca a essas evidências.

3.3 Método de Pesquisa e Justificativa da Escolha

De acordo com as colocações supramencionadas, a escolha do estudo de caso se deu principalmente por dois postos-chave, baseados em Yin (2001): o primeiro se deve ao objetivo central da pesquisa, que é entender melhor as dificuldades e barreiras inerentes a transformação

digital em larga escala nas organizações, já o segundo está relacionado à característica do evento objeto do estudo que é compreender um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real: o fenômeno contemporâneo transformação digital dentro de um contexto real e atual em uma organização.

A pesquisa tem um propósito de cunho exploratório, qualitativo, de natureza empírica, com utilização da estratégia de estudo de caso único, e os dados serão obtidos por meio de entrevistas.

3.4 A Empresa

A empresa objeto de estudo se trata de uma multinacional americana de grande porte que opera globalmente no mercado de Bens de Consumo e possui centros de serviços compartilhados em quatro *hubs* já bem estruturados e consolidados (desde 2017). Estes centros de serviços estão localizados em: Bogotá (Colômbia), Tampa (Flórida), Praga (República Tcheca) e Manila (Filipinas), cada uma com o objetivo de atender uma determinada região: América Latina, América do Norte, Europa e Ásia respectivamente. Neste estudo chamaremos a empresa pelo nome Champion.

Na Empresa Champion, os CSC englobam as áreas de Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Compras. Este trabalho irá se concentrar nos CSC de Finanças, mais especificamente na área de I2C – *Invoice to Cash* da América Latina, que seria a área responsável pelo processo que se inicia desde o Faturamento até o recebimento de Caixa (Crédito e Cobrança).

A área é responsável pelas análises de crédito de novos clientes e manutenção e revisão de limites de crédito de clientes já ativos, o gerenciamento do Contas a Receber e Cobranças, abatimentos comerciais, devoluções e recusas, juntamente com os times de Logística e Atendimento ao Cliente. Além disso, são gerenciadas as Reservas de PDD (Provisão de Devedores Duvidosos), projeções de Contas a Receber, Inadimplência e Dias de Recebimento para efeitos de FCF – *Free Cash Flow*.

Com isso, a área tem um papel fundamental tanto na geração de caixa da companhia, na geração de valor aos acionistas, como também apresenta relação direta com os clientes. Globalmente, a área possui um total de 135 funcionários, atende além dos clientes internos mais de 50.000 clientes externos e gerencia uma carteira que gira em torno de 2.5 bilhões de dólares.

Apesar da empresa enfatizar a importância em melhoria contínua, inovação, experiência do cliente e da transformação digital em si, ainda há um espaço para evolução.

É importante ressaltar que a empresa fazia parte de um grupo de empresas que além do negócio de bens de consumo, atuava também na área de dispositivos médicos e produtos farmacêuticos, e que esta passou por um processo de spin-off recentemente.

3.5 Crédito de cobrança

A área de crédito e cobrança possui papéis importantes dentro de uma organização. Primeiramente, uma gestão eficiente de contas a receber e cobrança está diretamente ligada a geração de caixa da companhia. A área também é responsável pela gestão de risco e possui relação e impacto direto nos clientes.

De acordo com Salek (2005), pode ser argumentado que geração de receita é a função mais crítica de uma empresa. Empresas criam produtos excepcionais, geram receita significativa mais falham na conversão de caixa. A receita tem que ser convertida em caixa. Caixa é o sangue vital de uma empresa. Cada dólar de receita torna-se um contas a receber que deve ser gerenciado e coletado. Portanto, a equipe e processos que gerenciam seus recebíveis devem: gerenciar 100% do

faturamento da empresa, servir como um ponto de contato de serviço para seus clientes, pode economizar milhões de dólares em dívidas incobráveis e despesas com juros, pode prejudicar ou melhorar o atendimento e a satisfação do cliente levando a aumento ou reduções de receita.

Ainda de acordo com Salek (2005), os benefícios de uma boa gestão do ativo de recebíveis são: aumento do fluxo de caixa, maiores vendas a crédito e margem, inadimplência reduzida, menor custo administrativo em todo o ciclo de receita, atendimento ao cliente aprimorada e redução da carga administrativa da força de vendas. Esses benefícios podem facilmente totalizar milhões em lucros e dezenas de milhões em fluxo de caixa.

Para Moti et al. (2012), um elemento chave para uma organização é o gerenciamento efetivo de crédito. Este se refere a habilidade inteligente e eficiente de gerenciar as linhas de crédito dos clientes com o intuito de minimizar a exposição a devedores duvidosos, excesso de reservas e possíveis falências. As companhias têm que ter maior percepção da solidez financeira do cliente, histórico de pontuação de crédito e mudanças nos padrões de pagamento. A habilidade de penetrar em novos mercados e clientes depende da capacidade de tomar decisões de crédito bem-informadas de maneira rápida e ágil e estabelecer linhas de crédito apropriadas. A gestão de crédito começa com a venda e não para até que o pagamento total e final for recebido. É tão importante como parte do negócio quanto fechar a venda. Na verdade, uma venda não é tecnicamente uma venda até que o dinheiro tenha sido recolhido.

3.6 A empresa e o contexto atual da área de crédito e cobrança

A empresa Champion, de maneira geral, tem como principais ferramentas: SAP ERP (ferramenta transacional), ferramentas *Microsoft*, em especial *excel* (planilhas de cálculos e análises), *power point* (apresentações), *teams (chat)* e *outlook (e-mails)*. A área também utiliza ferramentas de análise de dados como *Tableau* e *Power BI* e *Alterxy* para preparação dos dados. Ademais, a área possui alguns poucos processos utilizando RPA (*robotic process automation*).

No que tange cobrança e contas a receber, ainda há processos importantes que não foram automatizados o suficiente. Pode-se destacar desde a compensação de recebimentos e gerenciamento de abatimentos comerciais, até a forma que a empresa se comunica com seus clientes, que se resume a chamadas telefônicas e *e-mails*. Já na área de crédito e gerenciamento de risco, toma-se bastante tempo nas análises de crédito, desde a busca das informações até a compilação e estruturação dos dados até que eles possam ser analisados. Por conta desta letargia, a área tem dificuldade de balancear a administração das rotinas *versus* analisar de maneira mais frequente e proativa os clientes, em especiais os de médio e alto risco. Além disso, não há uma conexão automatizada de alerta com as empresas de *bureau* de crédito em âmbito global (somente em alguns países).

Há ineficiências também, no gerenciamento da carteira de contas a receber, o que acaba impactando o processo de liberações de pedidos de compras, podendo afetar diretamente os clientes.

3.7 Procedimento para seleção da amostra

3.7.1 A Elaboração do Questionário

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas exploratórias realizadas a respeito dos principais desafios e barreiras à Transformação Digital encontradas na literatura, e os relacionando aos fatores contingenciais correspondentes.

3.7.2 Entrevistas em Profundidade

As entrevistas foram realizadas no período de julho a agosto de 2023, abrangendo pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Foram realizadas um total de 29 entrevistas, sendo que cada uma delas duraram em média uma hora.

Foi criado um roteiro de perguntas abertas (em português, espanhol e inglês), semiestruturadas, contendo 39 questões, com o objetivo de criar uma conversa mais espontânea e assim, usufruir dos benefícios de uma entrevista. A cada entrevista, revisava-se melhores maneiras de formular as perguntas, e até mesmo a sequência mais favorável para o entendimento dos respondentes.

As entrevistas foram realizadas de maneira virtual através do aplicativo *Microsoft Teams*. Foram enviados convites aos respondentes através da ferramenta *Microsoft Outlook*, com pelo menos uma semana de antecedência da data de realização da entrevista. Os convites das entrevistas possuíam um agradecimento preliminar, como também, a importância com relação à participação no que se refere a contribuição com o desenvolvimento do mestrando em questão, com a organização avaliada, demais organizações que enfrentam desafios e barreiras à TD, e por fim as contribuições acadêmicas com a pesquisa. Menciona-se também de maneira sintetizada o tema, objetivo e questão de pesquisa.

Antes de iniciar as entrevistas, foram feitas introduções recapitulando o tema de pesquisa, mencionando a quantidade de questões, e tempo estimado de conclusão. Posterior a introdução, pedia-se o consentimento verbal para que a entrevista fosse gravada e os respondentes foram informados de que a gravação não seria compartilhada e a autoria das respostas seria mantida de maneira anônima.

Posterior a segunda entrevista, percebeu-se a necessidade de elaborar slides contendo as questões, para facilitar o entendimento e raciocínio dos respondentes. Nas duas primeiras entrevistas, os participantes pediram para repetir a pergunta algumas vezes. Com isso, da terceira entrevista em diante foram utilizados os slides elaborados através da ferramenta *Microsoft PowerPoint* contendo as questões.

É importante informar, que o roteiro de perguntas inicial continha 48 questões, porém decidiu-se priorizar as questões mais relevantes para que as entrevistas não se tornassem muito extensas e com isso, fosse possível, haver uma maior profundidade nos temas.

Segue amostra de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 1
Informações Participantes

Pseudônimo	Posição	Região
P1	Vice Presidente <i>Enterprise Business Solution</i>	Global
P2	Diretor Sênior Global de Invoice to Cash	Global
P3	Transformation Director	América Latina
P4	Gerente Sênior Global Process Owner	Global
P5	Gerente Senior Americas Invoice to Cash	América do Norte
P6	Gerente Sênior Europa Invoice to Cash	Europa
P7	Gerente Sênior Asia Invoice to Cash	Asia
P8	Gerente América do Norte	América do Norte
P9	Gerente América do Norte	América do Norte
P10	Gerente América Latina	América Latina
P11	Supervisor de Cobrança Asia	Asia
P12	Supervisor de Cobrança Europa	Europa
P13	Supervisor de Crédito e Cobrança Europa	Europa
P14	Supervisor de Cobrança Europa	Europa
P15	Supervisor de Cobrança América Latina	América Latina
P16	Supervisor de Cobrança América Latina	América Latina
P17	Supervisor de Crédito América Latina	América Latina
P18	Analista de Crédito de Cobrança Europa	Europa
P19	Analista de Crédito América do Norte	América do Norte
P20	Analista de Reportes e Reservas América Latina	América Latina
P21	Analista de Aplicação de Caixa América Latina	América Latina
P22	Analista de Aplicação de Caixa América Latina	América Latina
P23	Analista de Cobrança América Latina	América Latina
P24	Analista de Crédito América Latina	América Latina
P25	Analista de Crédito América Latina	América Latina
P26	Analista de Crédito América Latina	América Latina
P27	Analista de Cobrança América Latina	América Latina
P28	Analista de Cobrança América Latina	América Latina
P29	Analista de Cobrança América Latina	América Latina

3.7.3 Roteiro de Pesquisa

As questões foram elaboradas com base nas principais barreiras e desafios à Transformação Digital encontradas na literatura com base na Teoria da Contingência.

Tabela 2

Desafios / Barreiras	Fator Contingencial	Questões	Literatura
Resistência Cultural e Organizacional	Ambiente	O ambiente organizacional em questão é simples e estável ou complexo e turbulento?	Adaptado de Morgan (2006), Chenhall (2003), Lawrance e Lorsch (1967) e Burns e Stalker (1961)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estratégia e Liderança	A organização promove conhecimento e compreensão sobre novas tecnologias digitais e os benefícios que elas podem trazer?	Adaptado de Rogers (2003), Westerman et al. (2014) e Vidal (2022)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estratégia e Liderança	Existe a necessidade de alavancar maior conhecimento externo e de mercado?	Adaptado de Cichosz et al. (2020), Westerman et al. (2014), Bhattacharjee (2001) e Pfeffer (1972)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estratégia e Liderança	Você se considera altamente comprometido, valorizando a importância da TD e demonstrando apoio e engajamento à mudança?	Adaptado de Rogers (2003), Westerman et al. (2011), Vidal (2022) e Cichosz et al. (2020)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estratégia e Liderança	Você possui habilidades e experiência com relação à tecnologias digitais e a jornada da TD?	Adaptado de Westerman et al. (2014), Cichosz et al. (2020), Vial (2019), Cichosz et al. (2020), Bhattacharjee (2001) e Ross et al. (2013)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estratégia e Liderança	A liderança possui habilidades em relação às novas tecnologias digitais e com relação à jornada de Transformação Digital?	Adaptado de Westerman et al. (2014), Cichosz et al. (2020), Vial (2019), Cichosz et al. (2020), Bhattacharjee (2001) e Ross et al. (2013)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estrutura	A filosofia administrativa dominante é mais autoritária, enfatizando prestação de contas e controle estrito ou é mais democrática, encorajando a iniciativa e o empreendimento em toda a organização?	Adaptado de Mogan (2006), Vidal (2022), Bhattacharjee (2001) e Burns e Stalker (1961)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estrutura	A organização possui as habilidades necessárias para avançar na jornada de Transformação Digital?	Adaptado de Westerman et al. (2014), Cichosz et al. (2020), Ross et al. (2013), Vial (2019), Vidal (2022) e Bhattacharjee (2001)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais	Estrutura	A organização prioriza a atração e retenção de talentos digitais?	Adaptado de Westerman et al. (2014) e Vidal (2022)
Falta de Habilidades e Capacidades Digitais Infraestrutura Tecnológica	Estratégia e Liderança	A liderança é altamente comprometida, valorizando a importância da Transformação Digital demonstrando apoio e compromisso com a mudança?	Adaptado de Rogers (2003), Westerman et. al (2011), Vidal (2022), Cichosz et al. (2020) e Venkatesh (2008)
Infraestrutura Tecnológica	Ambiente	Há flexibilidade tecnológica? Ou seja, a organização é capaz de se adaptar e responder a mudanças tecnológicas de maneira simples e ágil?	Adaptado de Morgan (2006), Chenhall (2003), Lawrance e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961), Woodward (1965) e Whitman e Mattord (2019)

Continua

Continua

Infraestrutura Tecnológica	Tecnologia e Segurança de Dados	Há preocupação com a satisfação do usuário e a confirmação de suas expectativas iniciais com relação a um novo sistema / ferramenta?	Adaptado de Bhattacharjee (2001), Venkatesh (2008) e Lawrence e Lorsch (1967)
Infraestrutura Tecnológica	Tecnologia e Segurança de Dados	Na fase de design (de um novo sistema/ ferramenta), os usuários finais são envolvidos no processo? Há alinhamento de recompensas não monetárias na implementação de novas tecnologias, garantindo que há benefícios para todas as áreas e indivíduos envolvidos?	Adaptado de Venkatesh (2008) e Lawrence e Lorsch (1967)
Infraestrutura Tecnológica	Tecnologia e Segurança de Dados	A organização age de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível (estrutura mecanicista) ou são abertos e atentos ao ambiente mantendo uma relação apropriada através de flexibilidade e ajustamento contínuo (estrutura orgânica/aberta)?	Adaptado de Ba et al. (2001) e Venkatesh (2008)
Resistência Cultural e Organizacional	Ambiente	A organização analisa sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades?	Adaptado de Morgan (2006), Chenhall (2003), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961), Vidal (2022), Bhattacharjee (2001), Pfeffer (1972), Donaldson (1996), Woodward (1965) e Çakir, 2012
Resistência Cultural e Organizacional	Ambiente	Existe um processo contínuo de avaliação de propósitos de acordo com as mudanças do mercado em geral?	Adaptado de Morgan (2006), Chenhall (2003), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961), Vogelsang et al. (2019), Pfeffer (1972) e Donaldson (1996)
Resistência Cultural e Organizacional	Ambiente	Existe resistência dos colaboradores com relação a mudanças (eles temem a perda de empregos, a falta de habilidades necessárias para lidar com as novas tecnologias ou a interrupção das rotinas de trabalho estabelecidas). A cultura organizacional enfatiza abordagens seguras ou enfatiza inovação e engaja os times a assumir riscos?	Adaptado de Morgan (2006), Chenhall (2003), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961), Cichosz et al. (2020), Vidal (2022) e Pfeffer (1972) e Donaldson (1996)
Resistência Cultural e Organizacional	Cultura Organizacional	Há necessidade de mudança cultural e mentalidade para que haja sucesso na jornada da TD?	Adaptado de Rogers (2003), Bovey & Hede (2001), Westerman et al. (2011), Gupta (2018), Westerman et al. (2014), Vial (2019), Cichosz et al. (2020) e Bhattacharjee (2001)
Resistência Cultural e Organizacional	Cultura Organizacional	Você considera que possui a abordagem de um seguidor rápido (diminuindo o risco) ou uma abordagem pioneira?	Adaptado de Morgan (2006)
Resistência Cultural e Organizacional	Cultura Organizacional	A organização está adotando uma não-estratégia, simplesmente reagindo a toda e qualquer mudança que ocorre, ou está adotando uma postura inovadora, proativa, constantemente procurando novas oportunidades e avaliando as atividades atuais?	Adaptado de Cichosz et al. (2020), Vidal (2022), Bhattacharjee (2001) e Rogers (2003)
Resistência Cultural e Organizacional	Estratégia e Liderança		Adaptado de Westerman et al. (2011)
Resistência Cultural e Organizacional	Estratégia e Liderança		Adaptado de Morgan (2006), Vial (2019) e Donaldson (1996)

Continua

Resistência Cultural e Organizacional	Estratégia e Liderança	A organização em geral tem facilidade de lidar com mudanças constantes e ambiguidades?	Adaptado de Cichosz et al. (2020) e Vidal (2022)
Resistência Cultural e Organizacional	Estrutura	A estrutura possui quantidade de recursos suficientes para que haja uma jornada de TD consistente?	Cichosz et al. (2020), Vidal (2022) e Westerman et al. (2014)
Resistência Cultural e Organizacional Infraestrutura Tecnológica	Estratégia e Liderança	A organização investe significativamente em recursos tecnológicos e infraestrutura?	Adaptado de Rogers (2003) e Cichosz et al. (2020)
Resistência Cultural e Organizacional Infraestrutura Tecnológica	Estratégia e Liderança	Existe uma estratégia digital clara?	Adaptado de Cichosz et al. (2020)
Resistência Cultural e Organizacional Infraestrutura Tecnológica	Estrutura	Como a tecnologia influencia a estrutura organizacional? Há verificação periódica com relação às mudanças necessárias na hierarquia, na coordenação e na tomada de decisões?	Adaptado de Woodward (1965), Vidal (2022), Burns e Stalker (1961) e Galbraith (1974)
Resistência Cultural e Organizacional Infraestrutura Tecnológica	Tecnologia e Segurança de Dados	Existem recursos (financeiros e humanos) para incorporar novas tecnologias ou ajustar as existentes de acordo com as necessidades do ambiente?	Adaptado de Woodward (1965), Westerman et al. (2014), Vial (2019), Cichosz et al. (2020), Bhattacharjee (2001) e Rogers (2003)
Resistência Cultural e Organizacional Infraestrutura Tecnológica	Tecnologia e Segurança de Dados	Há infraestrutura tecnológica adequada que viabilize a implementação de iniciativas de TD (incluindo sistemas legados atualizados, integração eficaz entre sistemas e infraestrutura de rede suficiente)?	Adaptado de Ross et al. (2013), Vial (2019), Cichosz et al. (2020) e Bhattacharjee (2001)
Segurança e Privacidade de Dados	Tecnologia e Segurança de Dados	A organização promove cultura relacionada à privacidade de dados e segurança da informação?	Adaptado de Whitman & Mattord (2019), Vial (2019), Cichosz et al. (2020) e Westerman et al. (2011)
Segurança e Privacidade de Dados	Tecnologia e Segurança de Dados	Há investimentos (para tecnologia, recursos e treinamento) para garantir a privacidade de dados e segurança da informação?	Adaptado de Whitman & Mattord (2019), Vial (2019), Cichosz et al. (2020) e Westerman et al. (2011)

3.8 Procedimentos para coleta de dados

As entrevistas foram gravadas através do aplicativo *Microsoft Teams*, e para facilitar a transcrição do conteúdo foi utilizada a plataforma *Microsoft Stream*.

Devida a quantidade de questões, e com o intuito de facilitar a análise dos dados, estes foram organizados por região, hierarquia e agrupamento de respostas similares para facilitar a visão geral de cada um dos temas discutidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Ambiente

O fator contingencial ambiente está associado aos seguintes desafios e barreiras à transformação digital: resistência cultural e organizacional e infraestrutura tecnológica.

Devido à empresa ter passado por um processo de *spin-off* recentemente, enxerga-se o ambiente como complexo e turbulento, pois apesar de ainda vivenciar uma fase de estabilização e *foundation* há uma grande pressão para que haja mudanças significativas e disruptivas no curto prazo. Ademais, há a complexidade do negócio de bens de consumo em si, onde os ciclos de inovação são geralmente curtos, e há mudanças frequentes nas preferências dos consumidores, em especial com relação ao comportamento de compras, portfólio de produtos e, com isso, coloca-se a necessidade de ter uma dinâmica própria de estabilização para competir de forma eficiente neste mercado.

“Entendo que neste momento enfrentamos um cenário complexo e turbulento, sobretudo por conta do spin-off. Ainda estamos em fase de estabilização e *foundation*, mas já há uma expectativa da organização em se transformar em paralelo, em especial, em termos de agilidade em todos os aspectos.” (P5, Gerente Sênior Américas)

“Considero o ambiente complexo e turbulento, pois no mercado de bens de consumo os ciclos de inovação são geralmente curtos. Há mudanças nas preferências dos consumidores, em especial com relação ao comportamento de compras, migrando das lojas convencionais para o modelo digital. Adiciono também o fato de sermos uma empresa recém-formada, portanto, devemos ter nossa própria dinâmica de estabilização para competir de forma eficiente neste mercado.” (P2, Diretor Sênior Global)

“Passamos por um spin-off e um IPO (*Initial Public Offering*) recentemente, então posso afirmar que estamos passando por um momento turbulento com o início desta nova empresa. Estamos fazendo a transição dos clientes, através de novos contratos, e estamos de certa forma em um ambiente de negócio bastante complexo e, como tal, as tendências de consumo e operação também estão mudando muito, com relação a portfólio de produtos, soluções e modelos de negócios.” (P1 Vice-Presidente *Enterprise Business Solutions*)

Embora a empresa esteja atenta ao ambiente externo, com o intuito de identificar novas oportunidades e ameaças, há ressalvas sobre como se beneficiar desta abordagem de maneira mais *end-to-end*, além disso, fazer com que este comportamento esteja mais enraizado na cultura organizacional em todos os níveis hierárquicos da organização, em especial no que toca a Transformação Digital. A empresa entende estar no caminho certo, mas ainda há um longo caminho a percorrer para chegar aonde gostaria de estar.

“Há sim uma revisão do ambiente, eu creio que a companhia está ciente do que está passando no mercado, porém não chegamos no máximo proveito da situação, pois não adotamos uma abordagem com um olhar no todo, na verdade, cada um olha somente seu próprio silo.” (P17 Supervisor de Crédito América Latina)

“Eu entendo que a avaliação com relação a oportunidades e ameaças acontece, mas ainda não estamos maduros no que diz respeito a Transformação Digital, por exemplo. Estamos no caminho correto, mas ainda não chegamos aonde deveríamos estar.” (P5 Gerente Sênior Américas)

“Eu vejo que este comportamento e atitude está limitado a liderança sênior da companhia. Na minha opinião, esta atuação, sobre análise constante de riscos e oportunidades deveria estar radicada em todos os níveis da organização, ou seja, fazer parte da cultura organizacional.” (P10 Gerente Regional América Latina)

Há flexibilidade tecnológica e este aspecto é uma prioridade na estratégia de inovação. A empresa está investindo em tecnologias de ponta, *cloud based*, e aquelas prontamente disponíveis no mercado. Estas decisões permitirão maior facilidade na combinação de tecnologias, aumentarão a flexibilidade como também, permitirá alterar tecnologias com mais agilidade e facilidade.

“Há flexibilidade, mas devido ao número de recursos disponíveis não alcançamos executar na velocidade desejada.” (P4 Gerente Sênior de *Global Process Owner*)

“As tecnologias que estamos selecionando atualmente são tecnologias de computação em nuvem, para trazer maior flexibilidade e estamos investindo nos melhores aplicativos que existem no mercado, o que trará maior capacidade de combinar tecnologias. Outro ponto é que adotamos a estratégia de escolher tecnologias prontamente disponíveis no mercado, ao invés de criar aplicativos internos, ou seja, se amanhã há um novo aplicativo, podemos alterar com uma certa facilidade comparado a sistemas próprios, não queremos ficar presos a sistemas específicos. Observamos que a maioria das organizações mudaram para estes modelos e que, com isso, estão sendo cada vez mais flexíveis à medida que avançam na jornada digital.” (P2, Diretor Sênior Global)

Com o processo de spin-off, foi reavaliado o propósito da organização com foco no poder extraordinário do cuidado diário e este está sendo cascadeado e discutido em todos os níveis hierárquicos da organização. Além disso, os centros de serviços compartilhados foram renomeados para EBS (*Enterprise Business Solutions*). O intuito é que os CSC passem a contribuir através de influência, parceria e geração de resultados, em especial a área de Crédito e Cobrança, que tem papel fundamental na geração de caixa da companhia.

A indústria de bens de consumo é muito dinâmica, e com isso, a empresa está sempre atenta às mudanças de mercado que possam demandar ajustes no propósito e nos comportamentos desejados e em linha com este propósito. Este ponto é importante para se manter competitivo no mercado, em especial de acordo com as mudanças nos hábitos dos consumidores.

A empresa apresenta um balanço entre processos rotineiros e eficientes, e processos que demandam um relacionamento adequado com o ambiente, através de flexibilidade e ajuste contínuo, porém enxerga-se o desafio de garantir excelência nos resultados do dia a dia ao mesmo tempo que se trabalha em inovações.

“Estamos atentos as necessidades de ajustes e sabemos que há muitas oportunidades de melhorias. Temos que ser melhores que os nossos concorrentes para continuar existindo.” (P6 Gerente Sênior Europa)

“Sabemos o que ocorre no mercado, o desafio é garantir excelência nos resultados do dia a dia ao mesmo tempo que se trabalha em inovações.” (P13 Gerente de Crédito e Cobrança Europa)

4.2 Cultura Organizacional

O fator contingencial cultura organizacional está ligado ao desafio à transformação digital: resistência cultural e organizacional.

Primeiramente, sobre resistência, detectou-se que ela existe por parte dos indivíduos gerada por falta de habilidades, conhecimento e familiaridade com as novas tecnologias, como também, por falta de visão relacionada a *change management*. Outro ponto colocado, por muitos dos entrevistados, ser algo natural, as pessoas não se sentem 100% confortáveis em situações de mudanças onde há necessidade de saírem de suas zonas de conforto.

Além disso, pode haver aversão a mudança para não ter que lidar com os impactos e consequências que estas mudanças possam trazer, em especial mudanças que atingem ou que dependam dos nossos clientes.

“Eu percebo que a resistência acontece muito mais por falta de habilidades e conhecimento.” (P3, *Transformation Director Latin America*)

“Por natureza, eu acredito que ninguém gosta de mudanças. Porém, depende muito de como você vende. Em outras palavras, quando as pessoas realmente entendam o porquê as coisas estão sendo feitas, e quais são os benefícios, a gestão da mudança é um pouco mais fácil.” (P9, Gerente América do Norte)

“Eu vejo que há resistência. Falta uma visão de *change management* mais difundida. Estamos em uma organização onde a única constante é a mudança, há mudanças a todo o momento, e com isso deveríamos estar acostumados e adaptados a este cenário. Pensar que é só mais uma mudança. Sucedeu uma situação recentemente, onde houve uma mudança no visual, em um dos sistemas que utilizamos, com isso, alguns usuários mencionaram que estavam com dificuldades com “a nova versão”, porém, eram alterações mínimas como cores e disposição das informações, ou seja, eu vejo que há algo natural das pessoas não se sentirem confortáveis com mudanças, sejam elas quais for.” (P15 Supervisor de Cobrança América Latina)

“Admito que damos muito crédito ao fato de que não queremos mudar nada porque não queremos o impacto que esta mudança possa trazer, ao invés, de ajudar nossos clientes a passar pelas transformações. Irei usar um excelente exemplo que seria o *e-invoice*. Acho que às vezes usamos a desculpa de que não, esse cliente nunca aceitará isso, como se não fôssemos capazes de fazê-los mudar de ideia. Nem ao menos levantamos a questão, mostrando a eles os benefícios. Então, acho que às vezes somos nossos próprios inimigos com a mudança, e o risco é que não queremos nos envolver e ter o diálogo e a conversa sobre o que é a mudança e qual é a implicação. Mudanças que impactam nossos clientes geram uma tensão natural.” (P1, Vice-presidente *Entreprise Business Solution*)

Com relação à cultura de maneira geral, apesar da organização estar trabalhando em um maior engajamento na assunção de riscos e comportamentos mais audaciosos, ainda há oportunidade em criar um ambiente mais propício, que auxilie na prática, de maneira mais contundente, à jornada de transformação.

A liderança sênior espera estar transmitindo apoio às suas equipes na transformação digital e engajando-as na capacidade de pensar de forma diferente. O desafio, em especial na área de crédito e cobrança, é que se lida diretamente com os clientes, e com isso, sempre há um nível de risco que se hesita assumir, pois pode causar uma implicação adversa nos negócios, nas vendas e nos relacionamentos como um todo. De qualquer forma, espera-se ver esta mudança cultural com uma abordagem mais audaciosa e gerenciando riscos de maneira eficiente.

“Primeiramente, a empresa enfatiza em suas comunicações com as equipes o lema de *Digital First*, o que mostra que o tema é uma prioridade para companhia. Além disso, há um ambiente de confiança para expor ideias, opiniões e feedbacks transparentes. Entendo que ainda não chegamos aonde deveríamos estar, mas estamos no caminho certo.” (P10, Gerente América Latina)

“No passado, nossa abordagem era mais segura e conservadora, mas vejo que estamos mudando. Este é o tipo de mudança que não acontece do dia para a noite, mas de maneira gradual. Entendo que já estamos correndo riscos calculados.” (P7, Gerente Sênior Asia)

4.3 Estratégia e Liderança

O fator contingencial, estratégia e liderança, estão conectados as seguintes barreiras e desafios à transformação digital: falta de habilidades e capacidades digitais, resistência cultural e organizacional e infraestrutura tecnológica.

Com relação à estratégia, a organização está sempre em busca de novas oportunidades, porém a abordagem em geral é reativa. A estratégia digital ainda não foi totalmente difundida em todos os níveis da organização, pois ainda há partes que precisam ser refinadas. A organização já tem ciência de onde quer chegar, mas o desafio é que precisa existir um equilíbrio entre custo, qualidade, implementação, velocidade, acerto e experiência, então, constantemente, há a

necessidade de equilibrar estes fatores e fazer compensações entre eles, porém entende-se que há uma estratégia digital mais clara do que havia há anos.

A empresa está começando a investir significativamente em recursos de tecnologia e infraestrutura. O investimento mais pesado se trata da migração da versão SAP (*System Analysis Program Development*) atual, que já está bem defasada, para o SAP S/4 HANA, a intenção é que toda a plataforma de infraestrutura de IT seja *cloud based*, trazendo assim, mais flexibilidade. Além disso, a empresa já iniciou um projeto para implementar um novo sistema para o processo de O2C (*Order to Cash*) através da plataforma HighRadius. Todos estes investimentos impactam diretamente a área de crédito e cobrança.

“Os 9 ERPs (*Enterprise Resource Planning*) financeiros e os 15 ERPs de clientes estarão em uma única base, o que será fantástico.

Levará anos, mas será fantástico.” (P1, Vice-Presidente *Enterprise Business Solutions*)

A liderança coloca que é desafiador gerenciar mudanças e ambiguidades, e um dos fatores é que com a mudança vem um nível de interdependência que nem sempre é congruente. Além disso, na estrutura, foram criados papéis e funções muito especializados, o que tem seu lado positivo, mas os tornaram menos capazes de conectar os pontos, pois a mudança que ocorre em um lugar afeta muitos outros componentes.

“A mudança gera ambiguidade porque você sabe o que uma mudança faz dentro do seu silo, mas às vezes você não tem noção e visibilidade de como uma mudança implica ou influência no ambiente em geral. Então, acho que não lidamos com as mudanças tão bem quanto deveríamos, em especial por conta deste ponto.” (P2, Diretor Sênior Global)

“Não vejo facilidade em lidarmos com mudanças. Já foram feitas muitas mudanças, mas não há agilidade.” (P12, Supervisor de Cobrança Europa)

Com relação a conhecimento e habilidades digitais, a organização procura promover conhecimento e compreensão através de treinamentos que são disponibilizados dentro de plataformas internas, e através da plataforma *LinkedIn Learning*. De qualquer forma, o ponto principal, está relacionado a iniciativa e interesse dos indivíduos em buscar novos conhecimentos e habilidades, e a liderança está aberta em apoiar.

“Acho que depende muito de cada um, quero dizer, acho que a empresa é muito aberta. Se alguém tem interesse em se aprofundar, a empresa fornece todas as ferramentas para que você possa se desenvolver.” (P5, Gerente Sênior Américas)

Com relação ao conhecimento externo e de mercado é unanime a necessidade de melhorar neste ponto. Geralmente, esta é uma agenda mais da liderança sênior, mas deveria ser algo enraizado em todos os níveis. Com o spin-off, a empresa revisitou a Visão e os *Desired Behaviors* e dentro de *Behaviors há o Outside-in-Focus*, ou seja, isto deverá se tornar mais forte na organização como um todo. Um ponto importante levantado é com relação ao tempo que se leva para uma mudança cultural acontecer.

“Já me aprofundi muito com relação à mudança cultural, e esta pode levar uma média de 5 anos para estar totalmente estabelecida em um ambiente.” (P2, Diretor Sênior Global)

A abordagem da liderança, em geral, é de seguidores rápidos, e o time se considera altamente comprometido, valorizando a importância da Transformação Digital e demonstrando apoio e compromisso com a mudança.

4.4 Estrutura

O fator contingencial estrutura está relacionado as seguintes barreiras e desafios à transformação digital: falta de habilidades e capacidades digitais, resistência cultural e organizacional e infraestrutura tecnológica.

Foi detectada uma abordagem democrática e os líderes enfatizam seus esforços para garantir que os times se sintam confortáveis em colocar suas ideias e opiniões de maneira aberta e transparente.

Apesar das tecnologias influenciarem na estrutura organizacional, com uma verificação periódica das mudanças necessárias na hierarquia e coordenação, a empresa se vê mais em um momento de *foundation* e que mudanças mais disruptivas neste âmbito geralmente acontecem em uma fase posterior.

Um ponto bem relevante foi com relação a não haver recursos suficientes para uma jornada consistente e ágil na Transformação Digital, em especial, pelo fato da dificuldade de balancear as atividades diárias com iniciativas de transformação, pois mesmo que haja um time de projeto é imprescindível a participação de SMEs (Subject Matter Experts).

Ainda há a falta das habilidades necessárias, em especial capacidade técnica. É necessário engajamento tanto por parte dos líderes, em desenvolver novas habilidades nos seus times, como também, dos próprios indivíduos, terem a interesse em se desenvolverem.

“Eu acho que as pessoas têm que ter o entendimento de que nós, profissionais de finanças, também temos que ter a preocupação de evoluir junto com as transformações do mercado. Antigamente, a nível de analistas, a busca era por pessoas com excel avançado e habilidades em desenvolver macros por exemplo. Atualmente excel é o mínimo, buscam-se profissionais que tenham conhecimento em ferramentas como, *Tableau*, *Power BI*, *Alteryx*, *Python* etc. O ponto positivo é que grande parte destas ferramentas são *users-friendly*, ou seja, o nível de complexidade no desenvolvimento de soluções é baixo.” (P10, Gerente de América Latina)

Além do desenvolvimento das equipes, a empresa entende que deve haver um maior foco na atração e retenção de talentos digitais. Um ponto levantado, é que há dificuldade em encontrar estes talentos no mercado, e ainda não se tem claro o porquê. Entende-se que há uma escassez em profissionais com estas qualificações, o que torna o cenário bem competitivo.

4.5 Tecnologia e Segurança de Dados

Há oportunidade em melhorar a infraestrutura tecnológica, de qualquer forma, a empresa já iniciou grandes investimentos, em especial a implementação do SAP S/4 HANA, tecnologias *in cloud*, um novo sistema para o processo de *Order to Cash* e a empresa vai passar a priorizar aplicativos já disponíveis no mercado ao invés de investir aplicativos internos, porém estes processos de implementação são morosos e complexos, e podem levar até 5 anos para que sejam finalizados.

Nas implementações de novas tecnologias, há uma preocupação da companhia com relação à satisfação dos usuários finais e as pessoas-chave são envolvidas no *pre-design* e *design*. Um ponto importante colocado é que, geralmente, este envolvimento acontece nas regiões mais representativas, como, por exemplo, América do Norte. Regiões como América Latina são menos envolvidas no processo.

Quanto a privacidade de dados e segurança da informação percebe-se uma cultura já bem consolidada, a empresa investe em tecnologia adequada e treinamento e isso é perceptível de maneira unanime.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi de investigar os principais desafios e barreiras à transformação digital na área de Crédito e Cobrança, em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma organização multinacional, com base na Teoria da Contingência.

Para atingi-lo partiu-se de uma vasta pesquisa na literatura sobre centros de serviços compartilhados, transformação digital, fatores contingenciais e os principais desafios e barreiras à TD já levantados por estudos preexistentes.

Foi elaborado um modelo conceitual demonstrando a relação entre as barreiras e desafios à TD *versus* os fatores contingenciais.

Foi realizado um estudo caso único em uma empresa multinacional de grande porte que atua no negócio de bens de consumo e que já possui centros de serviços compartilhados já bem estruturados e consolidados. O estudo se concentrou na área de crédito e cobrança (em âmbito global) por conta da importância da área no que concerne a gerenciamento de risco e geração de fluxo de caixa. A pesquisa teve um propósito de cunho exploratório, qualitativo, de natureza empírica, e os dados foram obtidos por meio de entrevistas.

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas exploratórias realizadas a respeito dos principais desafios e barreiras à Transformação Digital encontradas na literatura, e os relacionando aos fatores contingenciais correspondentes.

A revisão da literatura revelou os seguintes desafios e barreiras à TD: resistência cultural e organizacional, falta de habilidades e capacidades digitais, infraestrutura tecnológica e segurança e privacidade de dados e estes foram associados aos fatores contingenciais: ambiente, estratégia e liderança, cultura organizacional, estrutura e tecnologia e segurança de dados.

As entrevistas foram realizadas no período de julho a agosto de 2023, abrangendo pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Foram realizadas um total de 29 entrevistas, sendo que cada uma delas duraram em média uma hora.

5.1 Resistência Cultural e Organizacional

A resistência cultural e organizacional está atrelada aos cinco fatores contingenciais (ambiente, cultura organizacional, estratégia e liderança, estrutura e tecnologia e segurança de dados).

Com relação à resistência cultural e organizacional/ambiente, a empresa considera o ambiente complexo e turbulento, em especial por conta do recente *spin off*, e com isso, vem a necessidade de haver flexibilidade e agilidade para responder às mudanças tanto internas quanto externas. A empresa apresenta um balanço entre processos rotineiros e eficientes e processos flexíveis e abertos dependendo das atividades e processos. Ou seja, a organização entende que certas atividades demandam uma rotina robusta, mas, ao mesmo tempo, deve estar aberta e flexível caso haja necessidade de ajustes e mudanças em determinados casos.

Apesar da empresa se apresentar atenta na identificação de ameaças e oportunidades (tanto internamente quanto externamente) nota-se que este ponto não está de fato enraizado na cultura organizacional. Esta abordagem é adotada de maneira matricial e mais frequente na liderança sênior, sendo necessária uma visão mais *end-to-end* e garantir este comportamento em todos os níveis da organização.

Recentemente, houve mudança no propósito da organização e comportamentos esperados, com maior foco no mercado de bens de consumo e saindo de uma posição mais conservadora para uma posição mais audaciosa e com maior engajamento para se assumir riscos.

No que diz respeito a resistência cultural e organizacional/cultura organizacional, constatou-se resistência por parte das equipes como também na visão dos líderes, e este é um ponto

de extrema importância. Conforme Gupta (2018) um dos principais desafios relacionados à TD está relacionado à resistência. A resistência às mudanças é esperada e é uma reação natural, sendo que cada indivíduo reage de maneira diferente a isso. Corroborando com este ponto, Bovey e Hede (2001) veem a resistência dos empregados como o maior obstáculo mencionado. Os autores argumentam ainda que é igualmente importante para a administração focar nos elementos humanos tanto quanto nos elementos técnicos.

O estudo constatou resistência a mudanças por parte dos empregados, porém a origem da resistência não é por conta de não quererem a mudança em si, ou por receio de perderem seus empregos, mas pela falta de habilidades e conhecimento. Apesar do tema "*digital first*" estar em pauta, há a percepção do tema não ser prioridade, na prática e os funcionários colocam que não possuem uma ideia clara da estratégia digital como um todo.

Com relação a cultura organizacional, os times se sentem confortáveis e seguros para assumir riscos e não possuem receio para colocar suas ideias e opiniões.

No que se refere a resistência cultural e organizacional/estratégia e liderança, a organização possui, de maneira geral, perfis de líderes que atuam como seguidores rápidos e afirma não lidar tão bem com mudanças constantes e ambiguidades por conta dos níveis de interdependências que não são congruentes e pelo fato das estruturas possuírem papéis muito especializados o que dificulta a conexão do todo.

Com relação à parte estratégica, a empresa não possui uma abordagem pioneira, mas tem como objetivo reagir às movimentações de mercado de maneira ágil e eficiente. No que se refere a estratégia digital em si, ela ainda não foi totalmente difundida na organização, pois ainda há partes que precisam ser refinadas (ajustar o equilíbrio entre custo, qualidade, implementação, velocidade, acerto e experiência), esta é clara para a liderança sênior, de onde estão, aonde querem chegar e em quanto tempo, mas ainda não foi comunicada em todos os níveis da organização.

Quanto a resistência cultural e organizacional/estrutura, apesar das tecnologias influenciarem na estrutura organizacional, com verificação frequente das mudanças necessárias na hierarquia e coordenação, foi colocado que não há recursos suficientes para obter um bom ritmo na TD, pois é complexo conseguir balancear as atividades diárias com as atividades de transformação.

De maneira geral, com relação ao desafio Resistência Cultural e Organizacional, há pontos favoráveis à TD tais como: a cultura que encoraja os times a assumir riscos, o processo contínuo da organização de revisar seu propósito, como também, estar aberta ao ambiente através de flexibilidade e ajuste contínuo de acordo com as necessidades do mercado. Porém, para que a jornada digital seja mais consistente e fluida, a empresa precisa primeiramente trabalhar forte em desenvolver habilidades digitais e de *change management* dos seus times para que com isso, possa mitigar a resistência a mudanças. Ainda que a empresa disponibilize treinamentos e que haja apoio da liderança neste aspecto, existe a necessidade de trabalhar a pró atividade, curiosidade e responsabilidade de cada um no seu autodesenvolvimento. Além do trabalho relacionado as habilidades, existe um ponto relacionado a quantidade de recursos suficientes, vale a empresa avaliar se faz sentido ajustar seu quadro, mesmo que seja temporariamente, para trazer tração na transformação digital e, na medida que se automatize e melhore seus processos, possa retornar ou até mesmo reduzir a quantidade de funcionários que havia inicialmente.

Pelo fato de a estratégia mais presente na organização ser de seguidores rápidos e de reagir ao mercado, é importante que a empresa trabalhe na agilidade. Deve-se proporcionar mais visão de negócios e de mercado, conhecimento *end-to-end* dos processos internos, através de treinamentos, workshops e brainstorms. Vale também revisar a estrutura organizacional matricial, que dificulta a tomada de decisões e continuar engajando os times no *outside-in-focus* em todos os níveis organizacionais, estando sempre todos atentos as oportunidades e ameaças tanto no ambiente externo quanto interno.

Com relação à estratégia digital, especificamente, mesmo que haja pontos a serem refinados, é importante que haja comunicação em todos os níveis da organização, e que o tema *digital-first* esteja cada vez mais inserido e presente no dia a dia da organização.

5.2 Infraestrutura Tecnológica

Infraestrutura tecnológica está relacionada a quatro fatores contingenciais: ambiente, estratégia e liderança, estrutura e tecnologia e segurança de dados.

No que concerne a infraestrutura tecnológica/ambiente e estratégia e liderança, a empresa entende que há flexibilidade tecnológica e este ponto é uma prioridade para a liderança sênior. Já estão sendo feitos investimentos significativos em atualizações de versões de sistemas legados como, por exemplo, a implementação do SAP S/4HANA, *cloud computing* e um novo sistema para o processo de *order to cash* e com isso haverá cada vez mais flexibilidade e robustez na infraestrutura de TI.

Com relação à infraestrutura tecnológica/tecnologia e segurança de dados, nas regiões mais representativas, como, por exemplo, América do Norte, há verificação de expectativas dos usuários finais na implementação de novas tecnologias e estes são envolvidos na fase de design, porém não há alinhamento de recompensas não monetárias com as áreas envolvidas nos projetos.

Resumindo o tópico de infraestrutura tecnológica, a organização deu o pontapé inicial com investimentos importantes, significativos e priorizando a flexibilidade, o que auxiliará a agilidade de adaptação as demandas no futuro e com isso potencializando sua competitividade. O fato de rever a estrutura organizacional e acomodá-las à medida que novas tecnologias chegam, também é um fator muito positivo na jornada de transformação. No entanto, a organização deve se atentar aos seguintes pontos: envolver regiões complexas como América Latina e Europa nas fases iniciais dos projetos e garantir que os benefícios das iniciativas de transformação sejam comunicados a todas as áreas impactadas no processo.

5.3 Falta de Habilidades e Capacidades Digitais

Falta de habilidades e capacidades digitais estão relacionadas aos fatores contingenciais, estratégia e liderança e estrutura.

No que diz respeito a falta de habilidades e capacidades digitais/estratégia e liderança, nota-se alto comprometimento e engajamento da organização em todos os níveis com relação a TD. Os times querem ver a transformação acontecer e enxergam a importância disso.

Foi reconhecida pela grande maioria a falta de habilidades e experiência com relação a novas tecnologias digitais, com exceção da liderança mais sênior. A organização procura promover conhecimento e compreensão sobre tecnologias digitais e transformação através de treinamentos que são disponibilizados dentro de plataformas internas, e através da plataforma LinkedIn Learning. Levantou-se também a necessidade de alavancar maior conhecimento externo e de mercado.

No que tange falta de habilidades e capacidades digitais/estrutura, a organização é bem democrática, mas faltam as habilidades necessárias e uma maior prioridade e estratégia na atração e retenção de talentos digitais.

Falta de habilidades e capacidades digitais é o tema onde há maior demanda de foco e atenção pela organização avaliada. Primeiramente, a empresa precisa rever a estratégia relacionada a desenvolver novas habilidades dos recursos internos. Além dos treinamentos disponibilizados é preciso criar um ambiente com maior responsabilidade e engajamento no autodesenvolvimento. Além disso, deve-se trazer mais talentos externos com habilidades deficientes atualmente na

organização para que haja agilidade e assertividade na disseminação do conhecimento. Outro ponto relevante é avaliar os pacotes de compensação e planos de carreira competitivos para talentos digitais, onde há bastante competitividade no mercado.

A empresa deve continuar engajando os times a realizar benchmarkings e estarem atentos as melhores práticas de mercado e os *best in class* de determinados processos e atividades.

5.4 Segurança e Privacidade de Dados

Segurança e privacidade de dados estão relacionadas aos fatores contingenciais, tecnologia e segurança de dados.

Com relação a este tópico a empresa já está bem consolidada. Há investimentos para garantir a privacidade de dados e segurança da informação. Há uma percepção clara em todos os níveis da organização da segurança relacionada aos acessos a dados e informações pelos computadores, celulares ou tablets e a preocupação com treinamentos recorrentes.

5.5 Contribuições do Estudo e Recomendações para pesquisas futuras

A pesquisa tem a intenção de contribuir com a literatura através do levantamento realizado com relação aos principais desafios e barreiras inerentes à transformação digital, como também trazer definições e explicações referentes aos fatores contingenciais. Foram criados um modelo e um roteiro de pesquisa relacionando os dois eventos. O questionário desenvolvido neste estudo é versátil e pode ser aplicado em diferentes negócios e mercados, bem como, em diversas áreas dentro da organização. Portanto, este trabalho visa contribuir também, para outras organizações e profissionais que estão enfrentando desafios e barreiras em seus processos de transformação.

O trabalho tem a pretensão de contribuir com a própria organização investigada, ao oferecer no final do processo de investigação, um produto contendo o diagnóstico das fragilidades que precisam ser superadas para que a empresa possa seguir sua jornada de transformação digital de maneira ágil e eficiente.

Com relação à pesquisas futuras recomenda-se aplicar o roteiro de maneira mais ampla, em todas as áreas que englobam os CSCs ou quaisquer outras áreas que enfrentam desafios e barreiras à TD como também em diferentes tipos de mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ba, S.; Stallaert, J. & Whinston, A. (2001). Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design—The Case for Incentive Alignment. *Information Systems Research*, Vol. 12, No. 3, September 2001, pp. 225–239.
- Benbasat, I; Goldstein, D. K.; Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *Journal: MIS Quarterly*. v. 11, n. 3, pp. 369-386.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 3.
- Bloomberg, Jason (2018). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse them at your peril. *Revista Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=fa8bc972f2c7>
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 22, nº8, pp. 372-382.
- Brennen & Kreiss (2016). Digitalization. *Wiley Online Library*. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Burns & Stalker (1996). *The Management of Innovation*. New York: Oxford University Press Inc.
- Çakir, Armagan (2012). *Applying Contingency Theory to International Organizations: The Case of European Integration*. European Union Institute, Marmara University.
- Chandok, Chheda, Edlich (2016). How shared-services organizations can prepare for a digital future? *Business Technology Office – McKinsey* February 2016. <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>
- Chenhall, R. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Department of Accounting and Finance, Monash University, Clayton, Victoria 3168, Australia.
- Cichosz, Wallenburg, Knemeyer (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*.
- Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery e Sheikh (2011). *The Case Study Approach*. BMC Medical Research Methodology.
- Davis, (2005). Integrating Shared Services with the strategy and operations of Multinacional Enterprises. *Journal of General Management*, Volume 31, Issue 2. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630700503100201>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Donaldson, Lex (1996). Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail. *Journal of Business Ethics*. New York, v. 15, n. 4, pp. 371-383.

- Ferreira; Bresciani; Mazzali (2010). Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. *Revista do Serviço Público Brasília* 61 (4), pp. 387-403.
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1669/1/Centros%20de%20Servi%C3%A7os%20Compartilhados%20da%20experi%C3%Aancia%20brit%C3%A2nica%20%C3%A0s%20perspectivas%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.pdf>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, pp. 149-190.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), pp.28-36.
- Gimpel, Hosseini, Huber, Probst, Roglinger, Faisst (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application* Volume 19 Issue 1 Paper 3 pp. 31 – 54.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1726&context=jitta>
- Greene; Caracelli; Graham. (1989). *Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs*. Education Evaluation and Policy Analysis.
- Guba, E. G. (1985). The context of Emergent Paradigm Research. In: LINCOLN, Y. S. *Organization Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills: Sage.
- Gupta, Shikha (2018). Organizational Barriers to Digital Transformation. Degree Project *in: Industrial Management* – Stockholm, Suíça.
- Hammersley, M (1996). The relationship between qualitative and quantitative research: paradigm loyalty versus methodological eclecticism. In: Richardson, J. T. E. (ed.) *Handbook of Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: BPS Books, 1996.
- Hausberg, Liere-Netheler, Packmohr, Pakura, Vogelsang (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, vol. 89, pp. 931-963.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3169203
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), pp.26-34.
- Hinings, B.; Gegenhuber, T.; Greenwood, R. (2018) Digital innovation and transformation: an institutional perspective. *Information and Organization*. Vol 28, Issue 1, March 2018, pp. 52-61.
- Islam, J. & Hu, Hui (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management* Vol. 6(15), pp. 5159-5164, 18 April 2012.
- Keyes, C. L. M. (2000). Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well-Being. *Motivation and Emotion*, Volume 24.
- Kraus; Durst; Ferreira; Veiga; Kailer; Weinmann. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. www.elsevier.com/locate/ijinfomgt.

- Lacity (2008). Creating Global Shared Services: Lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive* 7(1) https://www.researchgate.net/publication/220500563_Creating_Global_Shared_Services_Lessons_from_Reuters.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13.
- Luder, Klaus (1992). A Contingency Model of Governmental Accounting Innovations in the Political Administrative Environment. *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, Vol. 7, pp. 99-127.
- Matt, Hess, Benlian (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering* 57(5), pp.339-343. Doi:[10.1007/s12599-015-0401-5](https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5)
- Metamorphosis. Visualization – Digitization, digitalization and digital transformation. *Metamorphosis*. https://metamorphosis.org.mk/en/izdanija_arhiva/visualization-digitization-digitalization-and-digital-transformation/
- Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D.; Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), pp. 546-562.
- Morgan, Gareth (2006). *Imagens da Organização – 2º Edição*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- Moti, Masinde & Mugenda, Sindani (2012). Effectiveness of Credit Management System on Loan Performance: Empirical Evidence from Micro Finance Sector in Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2 n° 6. https://www.researchgate.net/publication/304771273_Effectiveness_of_Credit_Management_System_on_Loan_Performance_Empirical_Evidence_from_Micro_Finance_Sector_in_Kenya
- Nwankpa, J. & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin.
- Oliveira; Rech; Cunha; Pereira (2014). Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. *XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil*.
- Oppermann, Martin (2000). Triangulation – A Methodological Discussion. *International Journal of Tourism Research*.
- Pfeffer, J. (1972). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Journal of Law and Economics*, 17(1), pp. 3-24.
- Rogers, David (2017). *Transformação Digital – Repensando seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business.
- Rogers, Everett (2003). *Diffusion of Innovations*. Simon & Schuster - 5th edition – New York – NY.
- Ross, J.; Beath, C.; Quaadgras, A. (2013). “You may not need big data after all.” *Harvard Business Review*.
- Salek, John G (2005). *Accounts Receivables Management – Best Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Schallmo, Williams & Boardman (2017). Digital Transformation of Business Models – Best Practices, Enablers and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, nº. 8. Doi: doi.org/10.1142/S136391961740014X.
- Schallmo & Williams (2018). Book *Digital Transformation Now – Guiding the successful digitalization of your Business Model*. California: Springer.
- Schulman, Dunleavy, Harmer and Lusk, (1999). *Shared Services Adding Value to the Business Units*. Price Waterhouse Coopers. Manhattan: Wiley.
- Shah e Corley (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*.
- Souza, Moura, Cabral e Santos (2013). A Teoria da Contingência e suas Implicações para a Estratégia em Empresas Inovadoras Incubadas. *XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Timbrell, Joseph (2014). What are Shared Services? In: *Shared Services as a New Organizational Form*. Published online: 08 Oct 2014; pp. 67-84. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013004>
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Journal compilation, Decision Sciences Institute* (Volume 39 – Number 2).
- Vial, Gregory (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Published by Elsevier.
- Vidal, Perotti, Gonzalez, Gasco (2022). *Managing digital transformation: The view from the top*. Department of Strategy, IE Business School & University of Alicante, Spain b Department of Management, University of Turin, Spain c Department of Management, University of Alicante, Spain. Journal homepage: www.elsevier.com/locate/jbusres.
- Westerman, G. et al. (2011). *Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations findings from phase 1 of the digital transformation study conducted by the MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G.; Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *The nine elements of digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Whitman, M. e Mattord, H. (2019). *Principles of Information Security*. Cengage Learning – 5th edition – Boston – MA.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London.
- Yin, Robert (2001). *Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. (S. Yagan, Ed.) (8th ed.). New York: Wiley: Pearson.