



Segunda-Feira, 04 de Agosto de 2025

A cultura certa para a transformação digital

FILIPE BENTO

Por que muitas empresas estão falhando ao tentar fazer a transformação digital?

Durante uma roda de conversa num evento de tecnologia em Santa Catarina, onde muitos gestores compartilharam os principais desafios da transformação digital dentro de suas empresas, essa foi uma pergunta que me fez parar para pensar.

As empresas entenderam que precisam se transformar, estão revisando e reinventando processos, adquirindo tecnologia, pensando em novos negócios digitais.

E ao contrário do que muita gente pensa, a transformação digital não tem a ver apenas com tecnologia. É preciso adotar a cultura certa para ter sucesso no digital.

Como a transformação digital passa por alguns pilares fundamentais que vão desde a otimização dos seus recursos de TI, passando por digitalização de processos, adoção de canais digitais para marketing e vendas, e até novos produtos e negócios digitais, segundo a consultoria McKinsey os três passos fundamentais para ultrapassar as barreiras culturais são:

1 - O envolvimento da alta direção

O CEO precisa estar envolvido, não tem para onde correr. A visão sobre a transformação digital do negócio precisa estar clara desde a alta direção, até a ponta da linha. Para isso, as intenções e objetivos precisam ser claramente definidos e comunicados. E a alta gestão precisa fazer parte destes dois passos: definição e comunicação.

Isso não significa que tudo precisa ser top-down, afinal, quem conhece as necessidades dos clientes e os desafios operacionais são os membros da equipe que estão na linha de frente.

Isso exige da alta direção e todos os líderes da empresa uma postura muito mais de um coach, aquele que treina, que apoia e aconselha, ao invés de mandar e tomar todas as decisões.

Dependendo do tamanho e estrutura da empresa, criar uma posição de liderança para ser responsável por toda essa agenda de transformação digital pode ser uma excelente ideia. É daí que surge o termo CDO, ou Chief Digital Officer.

2 - Removendo silos

Criar um comitê de inovação que fica isolado no alto de uma torre não é nada eficiente, pois eles estão muito longe da ponta que está em contato direto com o cliente.

Além disso, a estrutura hierárquica de vários níveis torna toda essa comunicação morosa, com interesses muitas vezes conflitantes e com pouco foco no cliente.

É preciso remover os silos.

As empresas vencedoras no digital são as que adotam time multidisciplinares, sem hierarquia definida, com muito contexto e empoderamento com foco total na jornada de ponta a ponta do cliente. Esses times são geralmente chamados de squads e tornam todo o processo de transformação mais ágil e próximo do cliente.

3 - Rompendo com a aversão ao risco

No mundo digital, um dos maiores riscos é não tomar riscos. As empresas que não tomam riscos e não mudam são as que geralmente morrem por falta de inovação, perdendo o mercado concorrentes que participaram da disrupção daquele mercado, obviamente tomando riscos.

As empresas que têm maturidade digital maior tendem a abraçar líderes que estão abertos a novas iniciativas e tomada de riscos.

É claro que tomar riscos não significa tomar qualquer risco. O tamanho do risco depende do tamanho do investimento em jogo. Provavelmente apostar a estratégia da empresa numa hipótese não testada pode colocar tudo a perder.

Por outro lado, as apostas nas iniciativas da média liderança, ou na linha de frente, tem baixo risco, por exemplo, testar algumas faixas de preços para ver se aumentam a conversão, ou se processos de atendimento diferentes aumentam a satisfação do cliente.

O digital abre portas para que as empresas planejem e executem pequenos experimentos em série, que custam muito pouco, mas podem trazer aprendizados valiosos.

Sem a cultura certa, reinventar seu negócio para a era digital provavelmente vai falhar.

Ainda segundo a McKinsey, comparando empresas do mesmo setor, em que uma tem a capacidade de abraçar e sustentar a cultura certa para as iniciativas digitais e outra não, têm uma performance 30% maior que as outras empresas.

Filipe Bento é CEO da Br24