UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: TECNOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO E TIC's

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO MEIO PARA PROMOVER A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NOS MODELOS DE NEGÓCIOS COM ALINHAMENTO AO PROPÓSITO E O IMPACTO NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

767.441.329-20

Florianópolis
2023

PROPOSTA DE PESQUISA:
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO MEIO PARA PROMOVER A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NOS MODELOS DE NEGÓCIOS COM ALINHAMENTO AO PROPÓSITO E O IMPACTO NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

1- INTRODUÇÃO – CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Muito se tem estudado sobre as consequências da mortalidade em empresas de pequeno e médio porte, principalmente aquelas ocorridas até dois anos de sua abertura, entretanto, ainda são escassos os estudos com proposições de meios para promoverem a sustentabilidade destas no mercado - principalmente frente aos desafios trazidos pela era 4.0 e de grandes avanços tecnológicos, que tem exigido um nível de conhecimento e preparação dos empresários que buscam a sustentabilidade no mercado.

Sabe-se que a mortalidade do negócio resulta da combinação de um conjunto de fatores, que podem ser agrupados em, pelo menos, quatro grandes conjuntos (SEBRAE, 2016):

1. Situação antes da abertura (Tipo de ocupação do empresário; Experiência no ramo; Motivação para abrir o negócio)
2. Planejamento do negócio;
3. Gestão do negócio;
4. Capacitação dos donos em gestão empresarial

Em 2016, conforme dados divulgados pelo Sebrae (2016), haviam 16,1 milhões de pequenas empresas no país. Considerando a evolução positiva da legislação voltada para os pequenos negócios em território nacional, observou-se também aumento na contribuição destas empresas ao crescimento do PIB, diminuição da taxa de desemprego e impulsionamento da economia nacional, fator este, que motiva a realização de estudos voltados ao desenvolvimento destas organizações.

Dentro de minha atuação profissional, tive a oportunidade de conhecer realidades diversas de empresas de pequeno, médio e grande porte – um número irrelevante diante do universo de empresas existentes em território nacional – entretanto, observo diariamente a dificuldade encontrada por estes empresários de promoverem mudanças dentro do time exigido pelo mercado, de forma coerente com a estratégia do negócio. Soma-se a isto, a quantidade extraordinária de dados gerados diariamente que, de forma desordenada, tumultuam os ambientes organizacionais.

Desta forma, apresento a Proposta de Pesquisa a seguir, que tem como motivação principal a contribuição ao desenvolvimento econômico e social junto ao desenvolvimento de trabalho junto à pequenas e médias empresas.

Assim, apresenta-se como objetivo geral desta Proposta de Pesquisa, "compreender como a transformação digital pode ser utilizada para promover a inteligência organizacional nos modelos de negócios com alinhamento ao propósito organizacional e consequentemente impactar no aumento de sua sustentabilidade".

2- JUSTIFICATIVA

Muito se tem falado sobre mortalidade de empresas, principalmente pequenas e médias nos primeiros 2 anos, e atribuído a questão fatores determinantes associados ao preparo dos empreendedores, ao planejamento e à gestão do negócio (SEBRAE, 2016). Entretanto, pouco ainda se têm falado sobre fatores que impulsionam a sobrevivência de empresas que passaram pela transformação digital - em uma visão que ultrapassa a conhecida digitalização e alcança a cultura organizacional - e o impacto econômico, social e ambiental gerado na sociedade por esta mudança de perspectiva.

Com o propósito de evoluir comunitariamente por meio do resgate da essência de pessoas e organizações e construindo riquezas sustentáveis, tenho como objetivo a disseminação da ciência da administração para a reformulação de culturas nos ambientes organizacionais por acreditar que uma empresa vai além da geração de riqueza financeira aos envolvidos na cadeia em seu entorno. Tema este que tem gerado questionamentos ao entorno do mundo, onde a questão que extrapola o até então "diferencial" oferecido por empresas que levantavam a

bandeira *triple bottom line* associados à uma causa maior, e buscam entender o impacto na geração de resultados crescentes e sustentáveis em empresas que aplicam genuinamente esta prática.

Considerando o a repercussão das ações de uma empresa frente a seus públicos de interesse, que vão além de clientes, colaboradores e fornecedores e alcançam também a comunidade de entorno e demais *stakeholders* indiretos, a pesquisa sobre a transformação digital como meio para promover a inteligência organizacional nos modelos de negócios com alinhamento à um propósito e seu impacto na sustentabilidade das empresas, pode gerar benefícios que impactem no desenvolvimento social e econômico da sociedade como um todo.

Recentemente realizei uma transição profissional, motivada a colaborar por meio do conhecimento e know-how ao aumento da sustentabilidade de pequenas e médias empresa, considerando a grande relevância destas no cenário social e econômico e a possibilidade de transformações significativas a partir da disseminação de uma nova cultura de negócios, impactadas pela transformação digital e a inteligência organizacional. Hoje, atuante como consultora empresarial, tem sido crescente o interesse em ampliar minha participação na pesquisa da ciência da administração e na disseminação de conhecimentos àqueles abraçam este caminho de grandes desafios.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muito se tem falado sobre a Quarta Revolução Industrial (ou Indústria 4.0), um movimento caracterizado pelo uso combinado de tecnologias que possibilitam a criação de inovações em produtos, serviços e modelos de negócios em que a adaptação contínua às mudanças tem se mostrado como fator de sobrevivência.

Além do impacto gerado na entrega de valor ao cliente e formas de fazer negócios, o tema da transformação digital também despontou recentemente em discussões dando destaque para os benefícios associados a melhoria do desempenho das empresas quando associadas a mudanças culturais profundas nos ambientes organizacionais (FACIN *et al*., 2022).

A compreensão das performances distintas alcançadas por cada organização, mesmo com atuações e fase da transformação digital semelhantes, passa pela compreensão de temas específicos, abordados em uma visão sistêmica junto à estratégia do negócio, conforme expostos a seguir.

a. Transformação digital

A transformação digital desponta na discussão sobre tendências no mundo empresarial, em decorrência da evolução gerada pelo uso combinado de tecnologias como a inteligência artificial, learning machine, neuro e biotecnologias, blockchain, entre outras, que tem mudado radicalmente a forma de se fazer negócios e feito emergir novos desafios a serem enfrentados pelas organizações.

Em um estudo bibliométrico que pesquisou 681 artigos sobre o tema, foram destacadas discussões a cerca da renovação estratégica em meio à transformação digital; implementação de tecnologias na Indústria 4.0; digitalização para habilitar ofertas de servitização; transformação digital como impulsionador de inovação nos modelos de negócios; gestão da inovação digital; e transformação digital como fator de alteração da experiência dos consumidores (FACIN, *et al*., 2022). Tal análise ainda chama a atenção para um grande volume de esforço dedicado à adaptação tecnológica das empresas. Entretanto, é preciso ampliar a compreensão sobre Transformação Digital e compreender que ela não é um assunto que trata de tecnologia, mas sobre estratégia e novas formas de pensamento uma vez que, as novas tecnologias digitais nos forçam a pensar de maneira diferente sobre como compreendemos e criamos valor para os clientes (ROGERS, 2017) de forma integrada, em toda a organização.

Assim, entende-se a Transformação Digital como uma mudança centrada nos negócios e que utilizam a tecnologia da informação como um ativo crítico para melhorar a experiência do cliente, elevar o desempenho dos negócios, criar novos Modelos de Negócios e alcançar a excelência operacional (SINGH e HESS, 2017; *apud* GIRARDI, 2023). Para isso, requer mudanças culturais profundas para transformar estruturas, funções, habilidades, uso de tecnologia e valor proposto aos clientes (NADKARNI e PRÜGL, 2021; VIAL, 2019; *apud* GIRARDI, 2023) onde capacidade de criação capacitada por tecnologias digitais exigirá mudanças no propósito das organizações e sua identidade (WESSEL *et al* 2021 *apud* GIRARDI, 2023).

b. Propósito organizacional

Recentemente a palavra "propósito" ganhou destaque entre os temas organizacionais pesquisados. Associa-se tal evolução ao movimento que tem ganhado força em decorrência da competitividade gerada pela digitalização das pessoas e empresas e do atendimento das questões urgentes que o mundo enfrenta para sua sustentabilidade. Entretanto, "dizer que um negócio existe para algo maior que ele mesmo não é a mesma coisa que, efetivamente, montar um negócio que faça isso" (SINEK, 2020, p. 98).

Diferentemente de abordagens puramente fundamentadas na eficiência da comunicação com resultados a curto prazo, defende-se que para a 'descoberta' do propósito efetivo de cada organização necessita-se de um mergulho na estratégia da empresa, com resgate de sua história, compreensão de como opera e onde espera estar nos próximos cinco, dez, vinte anos (BAVARESCO, 2020).

Também se traz à luz, o registro realizado durante o Fórum Econômico Mundial no Manifesto DAVOS (2020) o qual define que

> "o propósito de uma empresa é envolver todos os seus *stakeholders* na criação de valor compartilhado e sustentável. Ao criar este valor, uma empresa atende não apenas seus acionistas, mas todas as partes interessadas – funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral. A melhor forma de entender e harmonizar os interesses divergentes de todas as partes interessadas é por meio de um compromisso compartilhado com políticas e decisões que fortaleçam a prosperidade de longo prazo de uma empresa".

Assim, tem-se correlacionado o propósito organizacional à estratégia principal das empresas, - que geralmente está associada à geração de valor - através de um trabalho de gerenciamento de marca efetivo e constante, que de forma dinâmica e complexa interliga todas as áreas da empresa de maneira holística e indissociável (BAVARESCO, 2020).

c. Inteligência Organizacional

"Inteligência é a capacidade de se adaptar à mudança" citação direcionada popularmente à autoria de Stephen Hawking (1942 – 2018), com efeito nos remete ao entendimento de que a inteligência organizacional é um dos maiores desafios gerados pela transformação digital frente à sustentabilidade das empresas.

A tomada de decisão nas organizações é o ponto central para o seu sucesso ou insucesso (YADIRA, TERRAZAS e CAMPO, 2019). E é comum encontrar empresas que buscam em outros pilares soluções que, quase sempre dizem respeito à gestão do negócio. Em grande parte, agem assim por desconhecimento, uma visão limitada sobre a empresa e o mercado – gerada por falta de tempo ou de disposição para mergulhar no coração da organização – e acabam tomando decisões perigosas que colocam em risco o negócio (BAVARESCO, 2020). Algumas vezes ainda, organizações que trilham o caminho da digitalização, ainda se deparam om o maior dos desafios apresentados: converter a enorme quantidade de dados em informações valiosas (ROGERS, 2017).

Assim, se traz à luz a inteligência organizacional a qual constitui na capacidade, desenvolvida por meio de aprendizado sistemático, que permite à organização perceber adequadamente seu ambiente externo e interno por meio do processamento, geração de novos conhecimentos, aprendizado e uso de informações para a geração de inteligência para uma tomada de decisões eficaz na solução de problemas e orientação estratégica, em ambientes de constante mudança (CRUZ e DOMÍNGUEZ, 2007 *apud* ALVARES, ITABORAHY e MACHADO, 2020). Essa atenção deve ser sistêmica - de modo que tudo esteja em tudo e que dependa de tudo - e ter caráter permanente pois, é importante ampliar o olhar sobre os fenômenos indo além de uma data determinada e apreciar suas evoluções ao logo do tempo, desenvolvendo a capacidade de aprender em todos os níveis (VASCONCELOS *et al,* 2018).

Assim, levanta-se a necessidade de que as empresas precisam ser capazes de fazer da mudança uma condição natural, sem perderem sua essência. Onde, alimentada por dados, informações, conhecimentos e aprendizagem, a inteligência organizacional mostra-se fundamental à sobrevivência das empresas que buscam a sustentabilidade.

d. Estratégia organizacional e Modelos de Negócios

A estratégia, vista como norteadora de decisões, não é algo isolado em uma organização. O propósito organizacional está presente em sua missão (ALLGAYER e KREUTZ, 2021), e a definição de estratégias acontece de forma coerente à atuação empresarial, utilizando modelos específicos para conhecimento organizacional detalhado e seu relacionamento com o ambiente externo, e leva em consideração o passado, presente e futuro a fim de mobilizar todos os níveis hierárquicos de uma organização em prol do alcance de objetivos.

A estratégia é elemento principal na arquitetura do modelo de negócios. Ela traduz em uma visão sistêmica a forma como as empresas capturam e geram valor a seus *stakeholders* na operacionalização da empresa, combinando fatores internos e externos da empresa e, de forma coerente, se desdobra nos elementos essenciais de um Modelo de Negócios: estratégicos (modelos de estratégias, de recursos, e *networks* ou redes), de cliente e de mercado (modelos de cliente, de oferta ao mercado e de receitas), de criação de valor (modelos de manufatura, de compras e financeiro) (GIRARDI, 2023).

A essência de todo modelo de negócio é a geração de valor aos *stakeholders* (BEUTER *et al*, 2019 *apud* GIRARDI, 2023). Por isso, as atividades, processos e capacidades detalhadas em um modelo de negócios servem como base para entender o que um negócio faz e quais são os microfundamentos (RITTER & LETTL, 2018 *apud* GIRARDI, 2023). Como resultado, ter pessoas dispostas a pagar por aquilo que uma empresa tem a oferecer é simplesmente prova de que recebem ou extraem algum valor desses produtos ou serviços. O que significa que, quanto mais valor uma empresa oferece, mais dinheiro e mais combustível terá para avançar (SINEK, 2020) ao encontro da sustentabilidade organizacional.

e. Sustentabilidade das empresas

A sustentabilidade ainda tem sido associada no contexto empresarial à visão limitada que a associa aos impactos ambientais. Nesta Proposta de Pesquisa, a sustentabilidade está associada à capacidade de sobrevivência das empresas à curto, médio e longo prazo de forma responsável frente aos temas ambientais, sociais e financeiras (*triple bottom line*), o que torna a sustentabilidade o resultado da inteligência organizacional, processo de grande relevância estratégica.

Em uma visão distorcida, não raramente, as organizações tendem a adotar comportamentos imediatistas com foco em resultados e ações de curto prazo, consideradas prejudiciais ao longo do tempo (LAVERTY, 1996; MARGINSON e MCAULAY, 2008 *apud* GIRARDI, 2023). Em grande parte, esta visão é associada à decisões financeiras, que visam a expectativa de lucros imediatos e conquista de mercado. Na raiz dessa deficiência está um traço cultural muito forte nos tempos de hoje, e não apenas em nosso pais, mas globalmente: o imediatismo e a fixação

nas soluções de curto prazo, em oposição ao tempo de maturação que as empresas necessitam para sustentarem sua estratégia de atuação (BAVARESCO, 2020). Entretanto, tais medidas podem comprometer a sustentabilidade futura das organizações, principalmente por se considerar a inserção em um cenário atual com grande tecnologia emergente e que exigem a oferta de propostas de valor consistentes aos clientes. Assim, o desempenho de uma empresa deve ser diretamente relacionado com a sua eficiência ou ineficiência, efetividade, capacidade tecnológica, disponibilidade de capitais, hábitos, cultura organizacional, habilidade para a mudança, capacidade de criar valor para os *stakeholders* e a forma como comunica os seus resultados (SILVESTRE e AMARO, 2014).

Abordado no Fórum Econômico Mundial, o Manifesto Davos (2020) indica que "uma empresa é mais do que uma unidade econômica geradora de riqueza. Atende às aspirações humanas e sociais como parte de um sistema social mais amplo. O desempenho deve ser medido não apenas pelo retorno aos acionistas, mas também pela forma como atinge seus objetivos ambientais, sociais e de boa governança"

Tal estratégia pode ser fortalecida com a adoção de sistemas de gestão baseado nos princípios da transformação digital e que disseminem a inteligência organizacional como parte de um esforço ampliado pelas organizações para monitorizar, controlar e reduzir os impactos causados, constituindo-se como elemento importante da sustentabilidade corporativa. Não obstante, a sua implementação permitirá, num processo que se pretende ser continuado, sensibilizar e ajudar as empresas a transformarem-se em unidades mais responsáveis (SILVESTRE e AMARO, 2014).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta de pesquisa contempla um estudo bibliográfico acerca dos temas envolvidos na temática e respectivas influências entre eles, verificado em possíveis estudos anteriores a este, entrevista com empresários de pequenas e médias empresas em situação 'ativa' e entrevista com ex-empresários de pequenas e médias empresas que realizaram o fechamento nos últimos 5 anos, a fim de levantar as dificuldades por de trás dos fatores elencados na introdução desde documento, como principais causas de mortalidade de empresas.

Assim, pretende-se com os procedimentos anteriores:

- Aprofundar o conhecimento dos temas envolvidos na temática;
- Conhecer a aplicação prática dos temas levantados em empresas de pequeno e médio porte;
- Propor um framework de gestão, que desenvolva a transformação digital em empresas de pequeno e médio porte, com a inclusão das temáticas desenvolvidas no estudo.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Propõem-se a realização da pesquisa com empresários e ex-empresários de Santa Catarina, de forma a obter informações que próximas à realidade vivenciada no entorno, e favorecer a viabilidade na execução desta proposta de pesquisa, a qual busca fomentar o apoio em redes de empresários, através do qual busco alcançar a participação voluntária nas entrevistas, em uma quantidade representativa perante o universo de empresas em situação 'ativa' em Santa Catarina e fechadas nos últimos 5 anos.

6. CRONOGRAMA

Cronograma de desenvolvimento de trabalho					
Temas / Atividades	**Períodos**				
	2023	**2024**		**2025**	
	Sem. 2	**Sem. 1**	**Sem. 2**	**Sem. 1**	**Sem. 2**
Aprofundar o conhecimento dos temas					
Realização de Pesquisa bibliográfica					
Conhecer a aplicação prática dos temas					
Entrevistar empresários de pequenas e médias empresas com situação 'ativa'					
Entrevistar ex-empresários de pequenas e médias empresas que fecharam suas empresas nos últimos 5 anos					
Análise de dados					
Propor um framework de gestão, que desenvolva a transformação digital em empresas de pequeno e médio porte, com a inclusão das temáticas desenvolvidas no estudo.					
Elaborar framework de gestão					
Testar a aplicação do framework de gestão					
Análise de dados					
Conclusão do estudo					

7. REFERÊNCIAS

ALLGAYER, Milena F.; KREUTZ, Elizete A. **Criação e Desenvolvimento de uma Marca de Moda com Propósito.** Convergências, v. XIV, n. 28, p. 104-120, 2021. Disponível em <http://www.scielo.pt/pdf/conv/v14n28/1646-9054-conv-14-28-103.pdf>. Acessado em 30 de março de 2023.

ALVARES, Lillian M. A. R; ITABORAHY, Anderson L. C.; MACHADO, Renato P. M. **Modelo de maturidade em inteligência organizacional:** uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Inf. & Soc, v.30, n.4, p. 1-21, 2020. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/57352/32732>. Acessado em 30 de março de 2023.

BAVARESCO, Maximiliano T. **Acima de tudo:** estratégia, gestão, marketing e design para antecipar o futuro, entender seus clientes e fazer sua empresa crescer. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

FACIN, Ana L. F *et al*. **Temas de destaque na pesquisa em transformação digital:** evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 6, p. 1-22, 2022. Disponível em < https://www.scielo.br/j/rae/a/7PhN4xng483SnV9kKMytJsp/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 30 de março de 2023.

Fórum Econômico Mundial. **Manifesto Davos.** Davos, 2020. Disponível em < https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/**>.** Acessado em 30 de março de 2023.

GIRADI, Gabriele. **Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e transformação nos modelos de negócios no cenário 4.0.** Cad. EBAPE.BR, v. 21, n. 1, p. 2-13, 2023. Disponível em < https://www.scielo.br/j/cebape/a/dPFKzNqQBKznXgXzrwrXVbm/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 10 de abril de 2023.

ROGERS, David. **Transformação Digital:** repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017

SEBRAE, Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em 30 de março de 2023.

SILVESTRE, Winston Jerónimo; AMARO, Ana. **Sustentabilidade corporativa:** avaliação híbrida do Triple Bottom Line. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, p. 19-29, 2014. Disponível em < http://www.scielo.pt/pdf/rpbg/v13n4/v13n4a03.pdf>. Acessado em 30 de março de 2023.

SINEK, Simon. **O jogo infinito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

VASCONCELOS, César R. M. *et al.* **Inteligência competitiva no cerne do ambiente corporativo.** Suma de Negócios, v. 9, n. 20, p. 120-128, 2018. Disponível em: < http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v9n20/2027-5692-sdn-9-20-120.pdf>. Acessado em 30 de março de 2023.

YADIRA, Laura C. M.; TERRAZAS, Carmen P. J.; CAMPO, Alejandro F. M. **Revisão sistemática e qualitativa de Inteligência Organizacional.** Busca ADM, v. 48, n. 124, p. 1-14, 2019. Disponível em <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200005&lang=pt>. Acessado em 30 de março de 2023.