SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

A Relação Entre Planejamento Estratégico e Transformação Digital Nas Organizações

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Antony Felipe Valeriano Silva
Gustavo Cristiano Soares Pontes

Categoria do Trabalho

TCC

Instituição

FACULDADE ANHANGUERA DE IPATINGA

Introdução

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais fatores de impacto na competitividade e no crescimento das organizações contemporâneas. Tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data, automação de processos e computação em nuvem, estão remodelando a forma como as empresas operam, tomam decisões e interagem com seus mercados. Nesse cenário, a integração entre transformação digital e planejamento estratégico torna-se essencial, uma vez que a inovação tecnológica não apenas oferece novas ferramentas de gestão, mas também redefine modelos de negócio, processos organizacionais e a própria cultura empresarial.

A relevância desta pesquisa justifica-se pelo fato de que a transformação digital, embora amplamente reconhecida como necessária, apresenta desafios significativos para as organizações. Integrar tais inovações tecnológicas ao planejamento estratégico exige não apenas investimentos em recursos e infraestrutura, mas também mudanças estruturais, culturais e gerenciais. Compreender esses desafios é fundamental para garantir a sustentabilidade e a inovação nas organizações, especialmente diante de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Objetivo

Para responder a essa questão, o estudo estabelece como objetivo geral: investigar os principais desafios enfrentados pelas empresas na integração da transformação digital ao planejamento estratégico.

A partir desse propósito central, definem-se os objetivos específicos:

- Examinar as estratégias adotadas pelas empresas para superar os desafios da transformação digital no planejamento estratégico.
- Entender como as empresas lidam com as barreiras que dificultam a integração de tecnologias digitais em suas práticas de planejamento.

A importância desta investigação reside no potencial de contribuir para o ambiente organizacional e para a sociedade como um todo, oferecendo insights que podem auxiliar empresas a superar obstáculos tecnológicos e promover um ambiente mais competitivo e sustentável. Para a comunidade acadêmica, a pesquisa busca ampliar a compreensão sobre a relação entre inovação tecnológica e planejamento estratégico, fornecendo subsídios para novas reflexões e futuras práticas de gestão.

Material e Métodos

Este trabalho foi conduzido por meio de uma revisão bibliográfica, caracterizada como pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. O propósito desse método foi identificar, selecionar e analisar produções acadêmicas e obras relevantes que abordam a relação entre planejamento estratégico e transformação digital, com o intuito de compreender os principais desafios e estratégias relacionados à integração desses elementos nas organizações.

Para a construção da revisão, foram consultados artigos acadêmicos publicados nos últimos treze anos, abrangendo o período de 2011 a 2024. As buscas foram realizadas em bases de dados nacionais e internacionais, tais como Google Scholar, Scopus, Web of Science e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da CAPES, além de repositórios institucionais de universidades como USP, UNICAMP e UFRJ.

As palavras-chave empregadas na pesquisa foram: transformação digital, planejamento estratégico, integração digital no planejamento, desafios da transformação digital e estratégias digitais nas empresas. Complementarmente, descritores como transformação digital no planejamento estratégico e impacto da inovação tecnológica nas organizações foram utilizados para ampliar a abrangência das buscas.

Além dos artigos, foram considerados livros de referência sobre o tema, como Transformação Digital: Repensando o Futuro dos Negócios (LAGARES, 2016) e Planejamento Estratégico: Concepções e Práticas (OLIVEIRA, 2013), bem como dissertações e teses de programas de pós-graduação em Administração e áreas correlatas. Os critérios de inclusão consideraram a atualidade, a relevância para a discussão proposta e a aderência ao problema de pesquisa.

A análise do material coletado foi realizada de forma interpretativa e crítica, buscando identificar pontos de convergência, divergência e lacunas existentes na literatura, a fim de subsidiar a discussão sobre os desafios e estratégias de integração da transformação digital ao planejamento estratégico das organizações.

Resultados e Discussão

A revisão bibliográfica realizada demonstra que a transformação digital vai muito além da adoção de tecnologias emergentes, configurando-se como um processo estratégico que permeia toda a estrutura organizacional. Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), o verdadeiro potencial da transformação digital não reside apenas na implementação de ferramentas tecnológicas, mas na forma como estas são integradas aos objetivos de negócio e às práticas de gestão. Vial (2019) reforça que a transformação digital deve ser entendida como um fenômeno sistêmico, capaz de alterar modelos de operação, cultura e processos internos. Essa integração é essencial para garantir que os investimentos em tecnologia resultem em vantagem competitiva e criação de valor sustentável.

O planejamento estratégico, por sua vez, desempenha papel fundamental na viabilização e sustentação da transformação digital. De acordo com Oliveira (2013), o planejamento estratégico fornece as diretrizes necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e permite uma visão de longo prazo. Quando articulado com as estratégias digitais, torna-se um instrumento que direciona o uso da tecnologia de forma alinhada à missão e à visão da empresa. Bharadwaj et al. (2013) argumentam que as organizações que integram a estratégia digital à estratégia corporativa possuem maior capacidade de adaptação, inovação e resposta às mudanças do ambiente competitivo. Assim, a coerência entre planejamento estratégico e iniciativas digitais é condição fundamental para o sucesso organizacional.

Contudo, esse processo enfrenta desafios complexos. Um dos mais recorrentes é a resistência cultural à mudança, que se manifesta tanto em níveis operacionais quanto gerenciais. Matt, Hess e Benlian (2015) observam que, ao introduzir tecnologias disruptivas, muitas empresas se deparam com reações de desconfiança e medo,

decorrentes da incerteza sobre o impacto dessas mudanças nas rotinas e nos papéis de trabalho. Rogers (2016) acrescenta que a ausência de uma mentalidade digital consolidada limita o engajamento dos colaboradores e impede a incorporação de novas práticas. Kotler e Keller (2012) complementam que, para que a transformação ocorra de maneira efetiva, é preciso um processo de comunicação interna que reduza resistências e promova entendimento sobre os benefícios da inovação. Esse fator humano é decisivo: sem o comprometimento das pessoas, mesmo os melhores projetos digitais tendem ao fracasso.

Outro desafio amplamente identificado é a escassez de competências digitais. Teece (2014) aponta que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é vital para que as empresas consigam responder de forma ágil às mudanças do ambiente e aproveitar novas oportunidades tecnológicas. Fitzgerald et al. (2013) destacam que muitas organizações ainda carecem de profissionais especializados em áreas como análise de dados, inteligência artificial e automação, o que limita o aproveitamento pleno das tecnologias disponíveis. Brenne e Kreiss (2016) reforçam que essa carência é mais evidente em pequenas e médias empresas, que frequentemente enfrentam dificuldades financeiras para atrair e reter talentos qualificados. Diante disso, o investimento contínuo em capacitação torna-se uma das principais estratégias de sustentação da transformação digital.

Além das barreiras culturais e de competências, os custos de implementação tecnológica representam outro obstáculo expressivo. Lagares (2016) ressalta que a adoção de tecnologias digitais exige recursos financeiros significativos, abrangendo desde a aquisição de softwares e hardwares até consultorias especializadas. Em empresas de menor porte, esse investimento pode comprometer o equilíbrio financeiro e postergar o retorno esperado. Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), organizações que não integram adequadamente seus investimentos digitais ao planejamento estratégico correm o risco de desperdiçar recursos em iniciativas fragmentadas e sem resultados concretos. Assim, o alinhamento estratégico é também um fator econômico, pois garante a priorização de investimentos que realmente contribuem para os objetivos organizacionais.

Diante desses desafios, a literatura oferece um conjunto de estratégias para superação. O desenvolvimento de competências digitais internas é considerado um dos pilares para o sucesso da transformação. Matt, Hess e Benlian (2015) enfatizam que programas de treinamento e aprendizagem contínua reduzem a resistência e ampliam o engajamento dos colaboradores. Teece (2014) complementa que o fortalecimento das capacidades dinâmicas permite que as empresas se reorganizem constantemente para enfrentar ambientes voláteis. Rogers (2016) ressalta, ainda, o papel da liderança digital, que deve atuar como catalisadora da mudança cultural e facilitadora da integração entre áreas. Uma liderança orientada à inovação e à experimentação contribui para transformar a resistência em engajamento, estimulando um ambiente de aprendizado coletivo.

A inovação aberta surge como outra estratégia relevante. Brenne e Kreiss (2016) indicam que parcerias tecnológicas e a cooperação entre empresas permitem acelerar a adoção de soluções digitais e reduzir custos de desenvolvimento. Bharadwaj et al. (2013) argumentam que a colaboração entre organizações cria ecossistemas de inovação mais robustos, capazes de gerar valor de forma compartilhada. Esse modelo rompe com a lógica tradicional de competitividade isolada e favorece a criação de redes colaborativas que impulsionam a digitalização em larga escala. Lagares (2016) complementa que a abertura ao aprendizado externo e o compartilhamento de conhecimento com startups, universidades e fornecedores constituem práticas essenciais para sustentar a inovação digital no longo prazo.

A liderança digital, destacada por Rogers (2016), é considerada um fator transversal a todas as demais estratégias. Líderes que compreendem o impacto da transformação digital e incorporam a inovação em sua prática de gestão tendem a promover maior alinhamento entre tecnologia, processos e pessoas. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) afirmam que líderes digitais eficientes não apenas apoiam o uso da tecnologia, mas inspiram uma cultura organizacional voltada para o aprendizado, o engajamento e a criatividade. Esse comportamento influencia

diretamente o clima organizacional, tornando-o mais receptivo às mudanças e reduzindo barreiras à inovação.

Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os principais desafios enfrentados pelas empresas na integração da transformação digital ao planejamento estratégico, tema de grande relevância no contexto organizacional contemporâneo. Com base em uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, foi possível compreender como as organizações têm lidado com as exigências da era digital e de que forma o planejamento estratégico pode atuar como elemento facilitador desse processo.

Os resultados da análise indicam que a transformação digital transcende a simples adoção de tecnologias emergentes, representando uma mudança estrutural e cultural nas organizações. Entre os desafios mais recorrentes, destacam-se a resistência à mudança, a escassez de competências digitais, os altos custos de implementação e o desalinhamento entre iniciativas tecnológicas e os objetivos estratégicos. Tais fatores, quando não gerenciados adequadamente, comprometem a efetividade da transformação digital e a capacidade competitiva das empresas.

Por outro lado, a literatura evidencia que algumas estratégias são fundamentais para superar esses obstáculos. O investimento em capacitação e desenvolvimento de competências digitais, a presença de uma liderança comprometida com a transformação, a promoção de uma cultura organizacional aberta à inovação e o alinhamento entre tecnologia e planejamento estratégico se mostram determinantes para o sucesso da integração digital. Além disso, práticas como a inovação aberta e as parcerias tecnológicas surgem como alternativas eficazes para acelerar o processo de transformação e otimizar recursos.

Constatou-se, ainda, que empresas que alinham suas decisões estratégicas às possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais tendem a alcançar níveis superiores de eficiência, inovação e vantagem competitiva. A integração entre planejamento estratégico e transformação digital deve, portanto, ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico, que requer visão de longo prazo, flexibilidade organizacional e capacidade de adaptação constante às mudanças do ambiente externo.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao reunir e discutir diferentes perspectivas sobre a relação entre planejamento estratégico e transformação digital, destacando os principais fatores críticos de sucesso e as lacunas ainda existentes na literatura. Em termos práticos, oferece subsídios para gestores que buscam implementar estratégias digitais de forma integrada e sustentável, reforçando a importância de uma governança corporativa alinhada à inovação tecnológica.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a investigação por meio de estudos de caso ou análises setoriais, a fim de compreender como diferentes tipos de organizações, portes e segmentos econômicos têm conduzido a integração entre planejamento estratégico e transformação digital. Tais abordagens empíricas poderão ampliar a compreensão sobre as práticas de gestão digital e oferecer novas perspectivas para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais adaptativas e inovadoras.

Referências

BHARADWAJ, A.; ELFICK, R.; LAVENDA, S.; et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.

BRENNE, S.; KREISS, D. Digitalization. In: JENSEN, K. B.; ROTHENBUHLER, E. W.; POOLE, M. S. (Org.). Encyclopedia of Communication Theory. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016. p. 1–15.

FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: a new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, v. 55, n. 2, p. 1–12, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAGARES, D. Transformação digital: repensando o futuro dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, v. 57, n. 5, p. 339–343, 2015.

OLIVEIRA, C. A. de. Planejamento estratégico: concepções e práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROGERS, D. The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age. New York: Columbia Business School Publishing, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2014.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.