

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Pós-Graduação *Lato Sensu*

**Transformação Digital com ênfase em
Omnicanalidade**

Taylor Lima Damaceno

São Paulo

2018

Taylor Lima Damaceno

Transformação digital com ênfase em omnicanalidade

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: *Prof. César Ricardo Leite*

São Paulo

2018

Agradecimentos

Ao meu orientador, Cesar Ricardo Leite, por toda paciência e apoio, e também a toda a equipe de professores do mackenzie que durante essa jornada me ensinaram muito.

Agradeço ao Carrefour e ao mackenzie, por terem me fornecido todo apoio necessário para essa pesquisa sendo possível colocar em prática todo o referencial teórico estudado, agradeço também à minha família e amigos, por todo apoio confiado a mim e também por entender os meus momentos de recolhimento e ausência, e por fim agradeço à minha amada esposa, Caroline Pucci, por todo apoio, incentivo e acolhimento durante essa jornada.

Resumo

A presente monografia visa apresentar um plano de transformação digital consistente trazendo agilidade inovação garantindo a competitividade e o posicionamento da companhia no mercado, a metodologia usada na presente monografia foi a de análise exploratória com base no procedimento de análise de documentos. As empresas tradicionais hoje enfrentam vários problemas de competitividade no mercado por não terem acompanhado as efêmeras transformações do varejo de um modo geral, fatores como: Nova concorrência, consumidor empoderado, buscas por melhores experiências, consumidores mais exigentes e informados, exige que as empresas busquem novas alternativas geralmente conduzidas por um processo de transformação digital, o grupo carrefour, companhia que será usada como referência desse trabalho, enfrenta problemas referente a melhoria da experiência do cliente, aumento de eficiência, estabelecimento de vantagem competitiva, entre outros problemas internos relacionados a processos burocráticos, no cenário contemporâneo, vendas físicas perdem espaço para vendas online, varejistas tradicionais buscam dominar o e-commerce enquanto os e-commerces abrem lojas físicas e todos buscam um modelo omnichannel com foco no cliente, a transformação digital abrange todo o processo de adaptação de uma organização ao universo digital, trata-se de um processo potenciado pela tecnologia, mas que necessita estar enquadrado nos objetivos estratégicos da empresa, o grande desafio do carrefour é buscar um modelo omnichannel entregando um canal único de atendimento ao seu consumidor, entre os principais benefícios de um posicionamento omnicanal, nomeadamente no centro de contato, inclui-se a eliminação de informação dispersa, o aumento da eficiência dos agentes nas interações com clientes, e a integração fluída e eficaz entre os departamentos da organização.

Palavras-chave: Transformação digital, omnicanal, e-commerce

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO	7
1.1 A empresa	7
1.2 Desafio	7
1.3 Os sintomas	9
2 DIAGNÓSTICO	11
2.1 As informações	11
2.2 Análise e diagnóstico	12
3 SOLUÇÃO	15
3.1 Propostas de solução	15
3.2 Conexão proposta e conceitos teóricos	18
3.3 Plano de ações	19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25
GLOSSARIO	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Propostas adotadas.....	18
Quadro 2 — Proposta de solução A: Administração estratégica para jornada de transformação.....	19
Quadro 3 — Proposta de solução B: Proposta de Framework para transformação digital.....	20

INTRODUÇÃO

O estudo da presente dissertação tem por objetivo compreender os impactos da transformação digital para o varejo e propor o alinhamento dessa estratégia com foco em omnicanalidade para melhorar a experiência da cliente, entre os principais benefícios de um posicionamento omnicanal, nomeadamente no centro de contato, inclui-se a eliminação de informação dispersa, o aumento da eficiência dos agentes nas interações com clientes, e a integração fluida e eficaz entre os departamentos da organização.

O processo de transformação digital é a parte de um grande processo tecnológico que refere-se à aplicação digital em todos aspectos da sociedade, existe uma confusão entre digitalização e transformação digital, a transformação digital não se trata somente de adotar novas tecnologias mas diz respeito a novas maneiras de tornar os negócios mais competitivos e eficientes, contudo, não se sabe ainda como a transformação digital será realizada, qual o seu grau de complexidade, interconexão com setores e, sobretudo, os seus impactos na sociedade.

O conceito de Omnicanalidade surgiu no próprio varejo, em virtude da necessidade das corporações em ofertar seus produtos independente do local de compra, oferecer um serviço de pós venda único que contivesse o histórico do cliente sem necessidade de segregação de atendimento, a evolução do atendimento multicanal para o conceito moderno de omnicanalidade está diretamente ligada à adoção de diversas mídias (voz, e-mail, chat, mídias sociais, SMS, vídeo etc) buscando a unificação da plataforma de atendimento, ou seja, o cliente que faz uma compra pelo Chat e depois envia um e-mail para o SAC para tirar alguma dúvida mantendo seu histórico disponível.

Contudo, assim como todos os conceitos modernos, a omnicanalidade foi interpretada por alguns no início como a solução para todos os males, o que não é verdade, essa transformação precisa ser muito bem planejada, desenhada de maneira consultiva e implementada com o máximo de flexibilidade para se adaptar às mudanças cada vez mais frequentes no comportamento dos atendentes e dos clientes, assim dessa maneira a empresa conseguirá usufruir do melhor uso de uma plataforma puramente omnichannel.

1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO

1.1 A empresa

O Carrefour surgiu como uma rede internacional de hipermercados fundada na França em 1960, a empresa tem 390000,00 funcionários diretos espalhados pelo mundo, distribuído do seguinte modo: 51% na França, 34% no resto da Europa, 8% na América Latina e 7% na Ásia.

No Brasil desde 1975, a empresa tem possui mais de 570 lojas no país. Com lojas em formatos tão variados quanto hipermercados e lojas de bairro, a rede ainda tem drogarias, postos de combustível e serviços financeiros, ao abrir capital na bolsa brasileira o carrefour movimentou mais de 5 bilhões de reais tornando-se o maior IPO dos ultimos 4 anos, em 2017 o carrefour registrou um faturamento de R\$ 50,28 bilhões, crescimento de 5,8%, incluindo, Banco carrefour, Atacadão, postos de gasolinas, farmácias, ecommerce e lojas físicas.

O grupo ocupa a segunda posição mundial no setor do varejo, atua em 30 países com mais de 15 mil lojas, incluindo hipermercados, supermercados, lojas de descontos, lojas de conveniência, e atacadistas, com um volume de 2 milhões de pessoas todos os dias passando em seus estabelecimentos, e uma média de venda de milhões de reais dia no ecommerce vendendo produtos perecíveis e não perecíveis.

Em 2016 o carrefour relançou seu ecommerce: e passou a oferecer sortimento completo em 12 categorias divididas nos universos Casa & Família, Tech & Eletrônicos, Saúde & Bem Estar e Infantil, no inicio de 2017 passou também a vender alimentos, o ecommerce conta com um centro de distribuição dedicado em embu, a loja digital vem crescendo o sortimento de produtos também explorando estratégia de marketplace e já conta com vários parceiros.

1.2 Desafio

O ato de comprar tornou-se complexo e desafiador para o varejo, o crescimento das compras ocorrem em todos os canais, físico e digital demandando uma experiência para o usuário mais fluída em todos os momentos e meios, análise de dados para compreender a jornada do cliente ajudando a conhecer melhor os aspectos de produtos e serviços, além de dominar processos de operação de varejo embora demande uma estratégia de análise e

inteligência muito bem definida, essa experiência não pode ser confundida como uma simples replicação de experiência da loja física para virtual, estamos falando de um investimento relevante em análise de dados para compreender a jornada do cliente.

As novas plataformas de compra tais como: e-commerce, aplicativos móveis e marketplaces reflete em uma mudança cultural no comportamento e necessidade do consumidor em sua busca constante por ultra conveniência, ultra flexibilidade e ultra socialização, a estratégia de omnicanalidade pressiona os varejistas a criarem canais digitais, e os canais digitais a criarem lojas físicas, podemos perceber que a realidade cada vez mais híbrida entre o antigo e o novo já faz parte mercado, e quem apostou apenas em uma tendência conservadora ou futurista com certeza sai perdendo em competitividade.

A facilidade de comprar produtos do conforto do sofá de casa que é o diferencial do e-commerce em relação a loja física, não proporciona um fator de sucesso da compra tradicional nas lojas, que é a interação humana, muitas vezes dentro de uma loja o papel do vendedor é fundamental para aquisição de algum produto que atende suas necessidades, quando falamos de um ambiente híbrido em uma loja física, devemos considerar o suporte tecnológico que irá viabilizar uma experiência fluída para o consumidor, plataformas que unem chat bots, inteligência artificial, plataformas que usam realidade virtual/aumentada, entre outros, essas tecnologias que criam a proximidade com a marca independente de onde você esteja comprando, comprar na loja virtual e retirar na loja física é um exemplo prático de aplicação dessa estratégia.

O dado é chave para essa transformação e o que dará liga para transformação digital omnichannel por viabilizar a sinergia entre todos as plataformas da empresa, a maneira de trabalhar os dados influencia na competitividade do mercado, permitindo que a empresa consiga perfis de clientes com base em sua jornada, novos insights(visões de negócio) que trarão perspectiva sobre o negócio oferecendo visão abrangente sobre produtos, nessa era da transformação podemos considerar os dados a alma do negócio e é através dele que estão sempre tentando emitir alguma mensagem a partir das informações que é recebida sobre o hábito de compra dos consumidores.

Estabelecer uma estratégia de negócios baseada em dados aponta o caminho para o varejista, permitindo-o analisar razões de 'abandono da mercadoria no carrinho', seja na loja física ou online, e pensar em ações estratégicas para minimizar os riscos e custos, estudos apontam que nos próximos anos os dados ditarão às regras do varejo apoiado em duas grandes tendências, IOT e visual analytics.

Visual analytics e as aplicações de bigdata já são realidade, a partir do entendimento das possibilidades e de casos de uso pelo mercado, o varejo avança na era das análises, entendendo a importância de gerenciar adequadamente um negócio a partir de uma fábrica de dados bem estabelecida, que forneça conhecimento sobre seus clientes, é preciso: ampliar o conhecimento sobre o tema; definir processos e aquisição de tecnologias, que permitam ter controle total e efetivo das operações e gerar conhecimento real sobre os clientes, e, por fim, perseguir os resultados de negócio a fim de aumentar as vendas e reduzir custos.

O Carrefour criou uma divisão focada em transformação digital que está bem no seu início, a proposta consiste em propor algumas subdivisões dentro dessa torre para tratar temas específicos tendo foco em omnicanalidade e melhoria da experiência de compras para o cliente da companhia, propor ações para a centralização da base de clientes em único sistema, no caso na base do ecommerce, a partir dessa ação todos os departamentos terão acesso equalizado sob a informações dos clientes, outra ação usar os totens que já existem nas lojas e permitir o cadastro de clientes nessa mesma base de maneira simples e fluída já direcionando cupons de desconto como chamariz, criar um time de desenvolvimento focado em analytics com cientistas de dados trabalhando em algoritmos e correlação de dados para entendimento da jornada do cliente suprimindo as necessidades, dando insumo para o time de CRM, criar outra subdivisão focada em sinergia das áreas, aproximar o banco Carrefour do mundo do varejo, incluindo também o atacado dentro desse contexto, criar uma política de Benchmarking entre os líderes de cada subdivisão para trazer práticas do mercado referente a transformação digital, implementar metodologias ágeis com foco em criação de produto e desenvolvimento de software como o Scrum, propor a unificação de todos SAC's da CIA sugerindo uma reestruturação, um novo desenho oferecendo ao cliente um único número de atendimento independente do serviço consumido pelo carrefour, e oferecer treinamentos nas lojas para que o vendedor ou outro funcionário possa esclarecer dúvidas ou mesmo solucionar algum problema relacionado a compra na loja virtual ou tratar algum outro tema de outra subdivisão do grupo, criar uma subdivisão "labs" laboratório de inovação um departamento específico dedicado a trabalhar em protótipos e consolidar novas ideias e processos.

1.3 Os sintomas

Atualmente, a multicanalidade não é suficiente porque o contexto do cliente não está disponível através dos diferentes canais. O consumidor enxerga as diferenças entre as formas

de relacionamento, que gera insatisfação e desencoraja a adoção dos mesmos canais, o que, invariavelmente, não se traduz em uma melhor experiência do cliente.

Um exemplo prático quando os funcionários de uma loja física não estão cientes das vendas realizadas através da loja online, dessa maneira não há uma troca clara de informações que facilite a capitalização de clientes potenciais durante o processo de venda, mal aproveitamento dos dados dos clientes, deixando a empresa sem assertividade no que diz respeito a retenção e ao acompanhamento da jornada de consumo do seu cliente, o carrefour precisa virar o jogo no que se refere a imagem da organização, trata-se de um gigante do varejo, uma empresa tradicional que precisa tornar-se disruptiva e mostrar iniciativas voltadas para inovação usando a tecnologia como aliada, levando em consideração às novas plataformas que disputam seus clientes, hoje o concorrente do carrefour não é apenas o Extra ou Pão de açúcar, no seu ecommerce o carrefour vende eletro, tem vários parceiros marketplace, portanto concorre com b2w digital, mercado livre, amazon, entre uma infinidade de outras lojas digitais, vale ressaltar que grandes corporações que não se reinventam podem literalmente deixar de existir mesmo tendo o status de gigantes, a Kodak é um exemplo a não ser seguido, era a maior empresa de fotografia do planeta, em 75 a Kodak criou a primeira camera digital porém não investiu, a companhia não levou as câmeras digitais para o mercado na hora que foi inventada por receio de prejudicar as vendas de filmes e câmeras tradicionais. Embora fosse uma inovadora e tivesse uma longa lista de patentes, nunca quis que isso fosse para o mercado propriamente dito e foi ultrapassada principalmente por gigantes japonesas: Canon, Sony e Fuji. No varejo o carrefour tem o exemplo claro da amazon e sua capacidade impressionante de se reinventar e criar soluções e experiências inovadoras para seu consumidor dentro do mundo físico e digital.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 As informações

O Desafio do carrefour como marca não se limita a estar presente em todos os canais acessíveis ao consumidor, uma estratégia omnicanal visa proporcionar ao seu cliente uma experiência de compras semelhante independente do canal escolhido, sejam esses canais, ecommerce, app, lojas físicas, franquias do express, marketplace entre outros, a necessidade de modernização dos processos e tecnologias dado o contexto efêmero no comportamento do consumo em um modo geral, é o principal desafio do carrefour, ressaltando que o conceito de experiência de compra envolve um conjunto de percepções que o consumidor constrói durante a interação com uma operação, e se trata só do processo de compra em si, esse processo engloba 3 pilares, a compra, consumo e a pesquisa.

A experiência de compra é um meio e não um fim, o consumidor tem cada vez menos tempo na mesma medida que tem mais acesso a informação, o que o torna mais seletivo ao escolher onde gastar seu dinheiro, o principal objetivo nessa jornada é valorizar o tempo do cliente tornando o processo de compra eficiente e prazeroso, pois cada vez mais critérios emocionais participam do processo de decisão de compra .

O grupo carrefour apresentou um plano de transformação com o objetivo de adaptar seu modelo e estrutura organizacional com foco em ser o líder mundial da transição alimentar, com base em 4 pilares o primeiro: Implementar uma estrutura organizacional simplificada e aberta, o segundo: atingir ganhos de produtividade e competitividade, o terceiro: criar um universo omnicanal de referência, quarto: reformulação da oferta a serviço da qualidade dos alimentos, o processo de transformação digital é inerente a esses 4 objetivos, uma vez que esse plano é global, e um dos principais concorrentes do carrefour é a principal referência mundial em desenvolvimento tecnológico, Amazon, o carrefour fica pressionado a se desenvolver para não perder seu posto de vice líder no varejo, recentemente o grupo fechou uma parceria com o google para impulsionar as iniciativas tecnológicas dentro da companhia, esse documento com o plano de transformação do carrefour, foi criado e discutido pelos principais executivos, no primeiro item que diz respeito a simplificação de sua estrutura organizacional o grupo procura formação de novas parcerias e alavancas de crescimento e inovação, no segundo item no que refere-se a produtividade e competitividade a companhia visa investir em competitividade comercial e no desenvolvimento dos produtos da sua marca

própria e ao mesmo tempo redução de custos, para o terceiro item referência omnicanal existem várias iniciativas e investimentos em tecnologias, quarto item sob reformulação da oferta a serviço da qualidade dos alimentos, onde a ambição será: oferecer a todos os consumidores, diariamente, uma alimentação de qualidade, confiável, acessível em qualquer lugar e a um preço justo.

Esse compromisso enfatiza ainda mais a necessidade de transformação do Carrefour e o processo de transformação digital que irá conduzir às mudanças necessárias no ecossistema dessa gigante do varejo que em um mercado competitivo como o atual está explorando alternativas para fidelizar seu consumidor e acompanhar às mudanças de comportamento no consumo de bens e serviços.

A Metodologia usada na presente monografia foi a de análise exploratória com base no procedimento de análise de documentos, foi feita a análise do plano Carrefour 2022, a companhia deixa claro seu compromisso e esforços para alcançar seus objetivos acompanhando as transformações no varejo, o que vai de encontro com o desafio proposto, pois a transformação digital serve como alicerce para esses objetivos.

2.2 Análise e diagnóstico

O Plano de transformação da companhia anunciado publicamente sendo de domínio público, mostra a mudança de mindset (visão estratégica) da gestão, deixando claro que o Carrefour precisa se movimentar-se buscando se reinventar para não perder seu posto de gigante do varejo, o primeiro ponto que é simplificar a estrutura organizacional vai de encontro com novos frameworks de produto, como o Scrum por exemplo, onde Product Owner (o responsável pelo produto), Scrum Master (responsável por garantir que os ritos e os procedimentos do Scrum estejam sendo executados), Time de desenvolvimento toca o ciclo de vida de um produto fim a fim, o segundo tópico atingir ganhos de produtividade e competitividade é inerente a necessidade e ao processo de transformação digital, pois conhecer a jornada do cliente usando a tecnologia como aliada, é o que permitirá o Carrefour alcançar esse objetivo, o processo de compra tornou-se mais complexo, às opções para o consumidor são inúmeras, hoje já não basta mais ter apenas produto e preço, é preciso oferecer uma agradável e eficiente experiência de compra, o terceiro pilar criar uma estrutura omnicanal de referência está estritamente ligado a jornada do cliente, é importante para o consumidor ter uma referência ao interagir com a marca, esse processo precisa ser

fluido, o consumidor precisa se sentir acolhido, o quarto item reformulação da oferta a serviço da qualidade dos alimentos visando oferecer a todos os consumidores diariamente uma alimentação de qualidade, confiável e acessível em qualquer lugar e a um preço justo, é mais uma pretensão onde o processo transformação digital usando a tecnologia como serve de alicerce.

Por gerações as empresas foram vistas como organizações, onde o dinheiro, os processos, os bens, a produção e o lucro definiam o core das corporações e eram base para a definição das metas e valores, mas levando em consideração que as empresas são organismos vivos onde valores, anseios, desejos, inseguranças entre outras características humanas, a cultura corporativa hoje pode ser considerada um grande problema para o Carrefour, questões simples dress code, e políticas rígidas de cumprimento de horário, burocracia nos processos internos são fatores que sufocam as iniciativas de inovação, as forças invisíveis do conservadorismo e complacência conspiram para frustrar os esforços bem intencionados para conseguir avançar nesses temas de transformação digital, se uma equipe vir com uma ideia inovadora, se não encontrarem lugar para executar isso nas estruturas corporativas de nada adianta, a cultura da empresa pode dizer muito sobre o potencial de inovação, o ceticismo de parte dos funcionários no que tange às questões voltadas para inovação que ganha força a partir de sucessivas falhas e abandonos na implementação de alguns projetos, é comum ouvirmos que processos inovadores muitas vezes ficam restritos a departamentos, e esta falta de uma abordagem ampla pode criar um ambiente adverso, para as grandes empresas, orientadas por processos, pode ser difícil manter um ritmo acelerado de inovação.

O Carrefour sendo uma grande corporação, é uma empresa orientada por processos, o que torna difícil manter um ritmo acelerado no que diz respeito a inovação, por ser mais suscetível a riscos o processo de mudança acaba demandando um esforço intenso, algumas características como o processo de avaliação de risco elevado, base de cliente muito grande, estrutura hierárquica complexa, acaba influenciando diretamente na entrega de novos projetos, um exemplo prático o tempo para assinar um contrato para fechar uma possível parceria, é algo que vai contra a cultura de transformação digital que engloba metodologias ágeis para condução de projetos e criação de produtos dentro da empresa.

Inovar pressupõe assumir riscos, e muitas vezes um projeto de inovação não traz um retorno financeiro rápido, a incapacidade de justificar um retorno em um projeto de inovação também pode ser um problema, levando em consideração a política muito centrada no que diz respeito a retorno e investimento, considerando todas dificuldades citadas podemos dizer que a criação da diretoria de transformação digital passa a ser um ponto importante, e a criação de

algumas subdivisões focadas em resolver os problemas e melhorar a competitividade da empresa pode ser o caminho, esse processo é mais complexo do que ter mão de obra qualificada para operar tecnologias, estamos falando realmente de uma mudança de paradigma cultural dentro da CIA, funcionários que estão há muito tempo na empresa em situação confortável praticamente acostumados com uma cultura tradicional de empresa grande dentro da sua rotina podem não encarar às mudanças com bons olhos, e funcionários descontentes podem influenciar, para esse caso a empresa tem a opção de renovar seu quadro de funcionários em alguns setores ou preparar às pessoas que serão afetadas pelas mudanças com uma gestão eficaz.

O processo de transformação digital possui quatro pilares fundamentais, Gestão de processos e negócios conduzidos por uma implementação de mecanismos robustos para gerenciar o processo de negócio na empresa dentro de uma abordagem prática.

Gestão de valor aplicando técnicas qualitativas com indicadores quantitativos dentro do planejamento considerando em um contexto de negócio o valor econômico que a empresa obteria se pudesse melhorar estrategicamente os processos.

Gestão de pessoas e mudanças com uma gestão eficiente garantindo que as pessoas envolvidas no processo de transformação ou afetadas pelo seus resultados estejam preparadas para enfrentar os novos desafios dentro dos setores em que trabalham.

Gestão de tecnologia: para adoção de tecnologias voltadas para mobilidade infraestrutura em nuvem, redes sociais, análise de dados e internet das coisas, é preciso considerar o modo que a empresa definiu seu modelo de negócio, e como gerencia suas operações no que diz respeito entrega de produtos e serviços para o seu cliente, a tecnologia precisa estar dentro desses processos e influenciar no modus operandi dessas operações.

3 SOLUÇÃO

3.1 Propostas de solução

- Administração estratégica para jornada de transformação

A jornada para transformação digital em uma corporação precisa estar associada a resolver e melhorar as questões de negócio, essa mudança apesar de ser voltada para o digital precisa permear em todas as áreas e para efetivar esse processo é preciso ter foco no cliente e enxergá-lo no centro das principais estratégias tornando-se necessário entender realmente quem é essa pessoa, porque ela compra a sua marca, o que ela gosta, o que a desagrada, o que ela compra no concorrente, porque gosta dele, o segundo ponto consiste em ser ágil, a empresa precisa ser ágil existe um novo timing(tempo de expectativa) de mercado em função do consumidor imediatista, os processos internos precisam funcionar de maneira integrada permeando todas as áreas, desde desenvolvimento do produto, até as áreas de apoio influenciando no processo de mudança no que diz respeito a cultura organizacional, quarto ponto, melhoria de processos com foco em excelência operacional melhorando o planejamento e execução mais rápida.

Para implementação desses passos faz-se necessário a criação de departamentos específicos focados nesses pontos onde torna-se imprescindível o papel de um consultor ágil e um agente de transformação, que são profissionais responsáveis por disseminar essa cultura de transformação através de palestras, apresentações, baseadas em benchmarking e experiências anteriores, além de transitar entre as demais áreas para influenciar na cultura organizacional com um todo.

Os possíveis impactos são resistência de pessoas que estão na zona de conforto e não enxergam o verdadeiro valor dessa transformação, os benefícios são inúmeros entre os principais são vantagem competitiva e otimização de recursos e redução de custos com processos eficientes e automação, falando recursos financeiros e capital humano será necessário um investimento de capital para construção do plano de transformação, sendo preciso investir em tecnologia e pessoas capacitadas para a condução desse processo.

O alicerce para o plano de transformação é a administração estratégica, um conjunto de regras e tomadas de decisões que direcionam a maneira das organizações se comportarem mensurando o sentido do crescimento e desenvolvimento, permitindo a estruturação de políticas operacionais para alcance dos objetivos.

Segundo Barney e Hesterly (2011) a melhor estratégia é a que permite adaptação à estrutura da empresa, levando em conta a coerência dos elementos internos, uma suportando a outra, para a condução do plano de transformação digital, faz-se importante desenvolver e acompanhar cuidadosamente o processo de administração estratégica.

- Proposta de Framework para transformação digital

Uma estratégia para conduzir a transformação dentro da empresa é implementar um framework focado em transformação digital inspirado pelo criado pela Accenture, trata-se de um método robusto que consiste na criação de um modelo formado por três subdivisões dentro da torre de transformação digital, são elas: time estrutural, time de execução e time de transformação, onde alguns integrantes de todos os grupos participam de um comitê que trabalha em conjunto compartilhando idéias garantindo que os esforços sigam na mesma direção, e sua configuração pode ser alterada conforme necessidade e caminhar das atividades.

O time estrutural, tem como principal função analisar a maturidade digital da empresa, descobrindo as lacunas a serem preenchidas. O time é composto por membros de várias áreas de atuação e tem como direcionador principal das ações o gerente de programa. Importante observar, porém, que o PM (é o direcionador, mas não o decisor principal sobre a direção do time. Essas decisões são tomadas de forma consensual.

O time estrutural é responsável por suprir às necessidades técnicas uma vez definidas as lacunas da empresa, é importante começar a estruturar quais serão os fundamentos do novo pipeline(ciclo de vida) de desenvolvimento de produtos. Normalmente são acionados três tipos de times estruturantes: Quality Assurance (QA) (time de qualidade), focado em automação de testes; DevOps (administrador de sistemas focado em automação) para automação de infraestrutura, e Design, que define a linha de trabalho gráfico.

Já os times de execução, são os responsáveis por implementar, criar e desenvolver os produtos e portanto precisa ser um time multidisciplinar, com todos os papéis necessários para entregar um produto de ponta a ponta, em virtude da complexidade e da imprevisibilidade durante criação de um produto digital é recomendável que a transformação digital, ou criação de um primeiro produto, passe por três fases: preparação, estratégia de produto (dividida em imersão e imersão interna) e execução.

A fase de estratégia de produto, por sua vez, é dividida entre imersão e imersão interna. A imersão dura cerca de uma semana e se baseia em dinâmicas para alinhamento entre as partes, definição de visão de produto, objetivos, problemas a serem resolvidos e priorização de

backlog(demandas futuras mas necessárias), Como exemplo de dinâmicas, podemos citar o mapeamento para entender a visão e os objetivos do produto. Para a avaliação em do produto em si, são muito usadas as dinâmicas de jornadas de uso, história do usuário, matriz de esforço entre outros.

Na segunda fase começa a execução e o refinamento das demandas seguindo a priorização definida na etapa anterior realizando testes práticos e laboratórios, ao final desta etapa, o time será capaz de mostrar uma estimativa para o desenvolvimento do MVP (produto com mínima viabilidade) de forma mais assertiva.

Já na fase de execução que já produz um número maior de entregáveis de itens importantes como protótipos navegáveis, arquitetura preliminar de infraestrutura e aplicação, mapeamento de riscos, incremento de software entregável entre outros.

As vantagens são entregas mais rápidas atendendo a necessidade do consumidor, por exemplo a criação de um aplicativo para smartphone, sendo possível lançar um mvp em menos de um mês, será necessário um investimento em pessoas qualificadas ou mesmo na contratação de uma empresa terceira para conduzir essa implementação, além de investir em tecnologia, a dificuldade está na mudança de cultura organizacional que sofrerá resistência de parte dos funcionários que estão acomodados com o cenário atual, onde um consultor ágil e um agente de transformação terão o papel de disseminar essa cultura dentro da companhia através de apresentações, palestras, eventos, além de garantir que os processos dentro da metodologia ágil e os pilares da transformação digital estejam em conformidade.

De acordo com Michael A. Hitt (2002) em sua obra administração estratégica, o modelo I/O de retornos acima da média, existem cinco tópicos que apoiam sua teoria, o primeiro estudo do ambiente externo diz que é imprescindível entender quem são seus concorrentes e para onde o mercado está indo, o segundo: Buscar alternativas em setores atrativos, é de suma importância estar atento às oportunidades que o mercado oferece, e com um framework ágil é possível viabilizar a entrega de produtos para o consumidor final com mais eficiência, o terceiro: formulação da estratégia priorizar receita, priorizar estratégias que tragam retornos acima da média, o quarto: Ativos e habilidades, desenvolver ou adquirir/terceirizar os ativos necessários para a implantação da estratégia, quinto: implantar a estratégia utilizando os pontos fortes adquiridos nos passos anteriores garantindo-se a obtenção de retornos acima da média.

3.2 Conexão proposta e conceitos teóricos

Quadro 1 — Propostas adotadas

<i>Teoria / Conceito Teórico</i>	<i>Situação Diagnosticada</i>	<i>Propostas</i>
Administração estratégica	Empresa precisa se reinventar investir em inovação para não perder seu posto de líder do varejo	Proposta A Estratégia de transformação alinhada a quatro princípios: Trazer valor para o negócio, entender a jornada do cliente, tornar a empresa ágil e integrar os processos internos, influenciar a cultura organizacional para uma mudança de cultura, usar como base os princípios da administração estratégica de Barney e Hesterly levando em conta os elementos internos para a condução do plano de transformação
Modelo I/O de retornos acima da média	Empresa precisa se reinventar investir em inovação para não perder seu posto de líder do varejo e explorar os diferentes seguimentos do grupo buscando novas oportunidades com foco em vantagem competitiva	Implementar um framework robusto desenvolvido pela concrete para implementação da transformação digital com base na seguinte disposição, time estrutural, time de transformação e time de execução, com esse modelo a empresa poderá atingir seus objetivos em curto espaço de tempo, aumentando sua vantagem competitiva, podendo assumir o modelo I/O de retornos acima da média de Michael A. Hitt, estudando o ambiente externo, buscando alternativas em setores alternativos, formulação da estratégia priorizando receitas usando a tecnologia e a inteligência como aliados

3.3 Plano de ações

As 2 propostas de plano de ações, tem por objetivo tornar a empresa mais competitiva e ágil, entendendo a jornada do cliente de maneira eficiente, o primeiro diz respeito há um plano interno, conduzido pelo agente de transformação e consultor ágil que passará em todas áreas, pensando em eficiência e agindo em prol dos objetivos, o segundo é inspirado em um framework de mercado, onde 3 times serão responsáveis pela disseminação da cultura e implementação prática do plano de transformação digital com foco em omnicanalidade.

Quadro 2 — Proposta de solução A: Administração estratégica para jornada de transformação

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
Criar comite de transformação digital com um representante de cada setor da empresa mais o consultor ágil e o agente de transformação para garantia de eficiência na jornada de transformação digital com foco em omnicanalidade apoiada nos 4 princípios, trazer valor para o negócio entendendo a jornada do cliente, tornar a empresa ágil e integrar os processos internos, influenciar a cultura organizacional para a mudança na CIA.	Indeterminado	Um representante de cada equipe da companhia, um consultor ágil e um agente de transformação
Criar politica de treinamentos focados em agilidade, gestão, produtos digitais, experiência do usuário e engenharia, conduzidas pelo consultor ágil e pelo agente de transformação que poderá convidar/contratar empresas ou palestrantes externos a fim de disseminar uma nova cultura dentro da CIA.	Indeterminado	Consultor ágil e agente de transformação
Implementar politica de rodízio do agente de transformação e do consultor ágil para criação de propostas e otimização novos processos/políticas menos burocráticas e	Indeterminado	Consultor ágil e agente de transformação

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
mais eficientes sempre levando em consideração a filosofia de automação, promovendo a integração dos processos internos e tornando a empresa mais ágil, esses dois papéis que podem tornar-se times conforme necessidade, esses 2 papéis terão total autonomia para contratar empresas para auxiliar nesse processo, conduzir os treinamentos necessários dentro da CIA para qualificar os times, e contratar mão de obra qualificada, seja como funcionário ou terceiros.		

Quadro 3 — Proposta de solução B: Proposta de Framework para transformação digital

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
Criar o time de Assesment(avaliação) responsável por realizar análise da maturidade digital na empresa, descobrindo as lacunas a serem preenchidas, o time é composto por um representante de cada área, RH, Financeiro, Marketing, TI, e outras e pelo consultor ágil, e pelo agente de transformação, que serão às principais referências no tema transformação, tendo um perfil profissional capacitado com experiências anteriores nesse processo de transformação digital, eles também serão responsáveis pelo papel de disseminar essa cultura de transformação através de palestras, apresentações, baseadas em benchmarking e experiências anteriores, além de transitar entre às demais áreas para influenciar na	3 meses	Time de Assesment

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
cultura organizacional com um todo e evoluir os processos enfatizando a importância da omnicanalidade criando sinergia entre às áreas, no final desse período esse time será o responsável pela a entrega de um relatório apontando quais são as lacunas e onde à empresa precisa melhorar em prol do objetivo de transformação digital com foco em omnicanalidade.		
Criar os os times estruturantes onde o foco é a engenharia, após às definições com o relatório do time de assesment em mãos, e definidas às lacunas técnicas essa torre composta por 3 times será a responsável por estruturar os fundamentos do ciclo de vida de desenvolvimento de produtos, que serão conduzidos por 3 tipos de times que trabalharão em conjunto, Garantia de qualidade (QA), focado em automação de testes; DevOps (administrador de sistemas focado em automação) para automação de infraestrutura; e Design, que define a linha de trabalho gráfico, no final de 3 meses esse time precisa implementar toda a camada de orquestração dos componentes para a efetiva implementação de novos produtos a apresentar um relatório com toda a definição do ciclo de vida para o desenvolvimento de produtos.	3 meses	Times Estruturantes QA Devops Design
Criar o time de execução Este é o time “Squad”, será quem realmente irá implementar, criar e desenvolver os produtos. Tem como premissa ser um time multidisciplinar, com todos os papéis necessários para entregar um produto de ponta a ponta. Os papeis responsáveis são: um Product Owner (dono do produto) um especialista em UX (experiência de usuário) um QA (analista	20 + 7 dias + 14 dias = 41 dias	Time de execução

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
<p>de testes) um programador Senior, e um devops (administrador de sistemas com foco em automação) a criação do primeiro produto nesse formato passará por 3 fases, Fase 1 preparação, fase 2 estratégia de produto (dividida em imersão e imersão interna) e execução</p> <p>A fase de preparação normalmente foca na compreensão do problema a ser resolvido, envolvendo o estudo de processos, comunicação, governança, tecnologia, design e negócios. O trabalho efetivo se dá por reuniões, calls e checklists entre os envolvidos e dura 20 dias</p> <p>A fase de estratégia de produto, por sua vez, é dividida entre Imersão e Imersão Interna. A imersão dura cerca de uma semana e se baseia em dinâmicas para alinhamento entre as partes, definição de visão de produto, objetivos, problemas a serem resolvidos e priorização de backlog.</p> <p>Aqui começa a execução, com base no refinamento do backlog produzido. Seguindo a priorização definida na etapa anterior, são criados Proofs of Concept (POCs) (provas de conceito) presentes no backlog e continuamos refinando a produção do backlog para as próximas duas sprints, considerando estimativas completas. Ao final desta etapa, o time será capaz de mostrar uma estimativa para o desenvolvimento do MVP(produto com minima viabilidade)</p>		
<p>Criar comite consultivo de transformação com foco em omnicanalidade onde membros de todos eles participam de um comitê, que tem como objetivo sincronizar entre todos os times a direção da iniciativa de transformação digital com foco em omnicanalidade. O comitê trabalha com a troca de ideias contínua para que os esforços caminhem na</p>	indeterminado	<p>Time de Assesment</p> <p>Times estruturantes</p> <p>Time de execução</p>

Objetivo:		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/indivíduo)
mesma direção, e pode ter sua configuração alterada conforme as atividades.		

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa partiu da necessidade do carrefour empresa tradicional do varejo alimentar de passar por um processo de transformação digital entendendo a jornada do seu cliente melhorando assim o processo de compra em cada uma de suas etapas, buscando um modelo omnichannel entregando um canal único de atendimento ao seu consumidor, aumentando a eficiência dos agentes nas interações com clientes, e a integração eficaz entre os departamentos da organização, proporcionando ao cliente uma experiência fluída em todas as interações com a empresa, um dos principais pontos nesse processo é entender que o consumidor final não é guiado apenas por canais de comunicação mas sim pela experiência que a loja/site oferece, o perfil do consumidor está mudando e o uso da tecnologia como aliada faz-se necessário para competir de igual por igual com às demais empresas em virtude da nova concorrência existente.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Digital Utility Transforming for value and growth. Disponível em: https://www.accenture.com/lu-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_9/Accenture-Digital-Utility-Transforming-Value-Growth-Inforgraphic.pdf

BARNEY, B. Jay; HESTERLY, Willian S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e casos. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

Michael A. Hitt, R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Administração estratégica [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2011.

Transformação digital, o que realmente precisa para fazer a sua. Disponível em: <https://www.concrete.com.br/2017/05/24/transformacao-digital-o-que-realmente-e-e-o-que-voce-precisa-para-fazer-a-sua/>

GLOSSARIO

CRM: O CRM (Customer Relationship Management) é um termo usado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos\tarefas de uma forma organizada e integrada

Devops: é um termo criado para descrever um conjunto de práticas para integração entre as equipes de desenvolvimento de softwares, operações (infraestrutura ou sysadmin) e de apoio envolvidas (como controle de qualidade) e a adoção de processos automatizados para produção rápida e segura de aplicações e serviços.

Insight: clareza subitamente no intelecto de um indivíduo, iluminação, estado de luz (tomada de decisão)

IOT (Internet das coisas): O termo "Internet das Coisas", a "IoT," descreve o grande e cada vez maior conjunto de dispositivos digitais — agora na casa dos bilhões — que operam entre redes de escala potencialmente global. Ao contrário da Internet normal (das pessoas), a IoT consiste apenas em sensores e outros dispositivos inteligentes.

Framework: Trata-se de uma estrutura de instruções que auxilia uma implantação.

Marketplace: o marketplace é uma plataforma mediada por uma empresa, em que vários outros lojistas podem se cadastrar e vender.

MVP (Minimum Viable Product): produto mínimo viável

Omnicanal: integração lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa maneira, pode explorar todas as possibilidades de interação. Essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor nos canais existentes de uma determinada marca.

Pipeline: é um termo inglês que se pode traduzir por “tubagem” ou “canalização”.

product owner: O Product Owner, ou PO, é o membro de um time que utiliza Scrum (ou alguma técnica similar) para definir histórias e priorizar o os itens de um produto ou projeto. Ele é responsável por manter a integridade conceitual das novas funcionalidades

Quality Assurance: Garantia de qualidade, Trata-se do time de testes responsável pela garantia de qualidade de um produto.

Scrum: é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software. No Scrum, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais) chamados de Sprints. O Sprint representa um Time Box dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado.

Scrum master: O Scrum Master atua como facilitador do Daily Scrum e torna-se responsável por remover quaisquer obstáculos que sejam levantados pela equipe durante essas reuniões. O papel de Scrum Master é tipicamente exercido por um gerente de projeto ou um líder técnico, mas em princípio pode ser qualquer pessoa da equipe.