

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO AGRONEGÓCIO: INOVAÇÃO ATRAVÉS DE GESTÃO DE MUDANÇAS

Artigo aplicado – Caso de Aplicação

Fernando Veroneze

Mackenzie

veroneze@smrconsultoria.com

Luiz Guilherme Ramos

Mackenzie

lguilherme.ramos@gmail.com

Resumo

Este estudo explora a iniciativa de transformação digital na AgroRaiz, um conglomerado familiar no setor do agronegócio, com o objetivo de aprimorar as capacidades digitais e automatizar processos para se manter competitivo no mercado. Ao integrar o SAP e outras tecnologias, a iniciativa enfatizou a Gestão de Mudanças Organizacionais para enfrentar os desafios culturais e de comunicação dentro da empresa. Houve uma análise prévia das competências dos potenciais key users, alinhando as habilidades dos colaboradores às demandas tecnológicas desta iniciativa. O uso de um organograma auxiliou na tomada de decisões estratégicas, representando visualmente as competências dos colaboradores. Os resultados destacam a eficácia de uma GMO estruturada no aumento das taxas de sucesso do projeto, com foco em comunicação e gestão de resistências, fatores críticos para mitigar falhas em processos de mudança. O estudo oferece contribuições valiosas à literatura sobre a implementação de tecnologias no agronegócio, demonstrando a importância do planejamento e da preparação dos colaboradores, e serve como modelo para empresas que navegam nos desafios da inovação.

Palavras-chave: Transformação Digital, Gestão de Mudanças Organizacionais, Agroindústria.

Abstract

This study explores the digital transformation initiative at AgroRaiz, a family-owned conglomerate in the agribusiness sector, aimed at enhancing digital capabilities and automating processes to remain competitive in the market. By integrating SAP and other technologies, the initiative emphasized Organizational Change Management to address the cultural and communication challenges within the company. A prior analysis of the competencies of potential key users was conducted, aligning employee skills with the technological demands of this initiative. The use of an organogram assisted in strategic decision-making by visually representing employee competencies. The results highlight the effectiveness of a structured OCM in increasing project success rates, with a focus on communication and resistance management, critical factors in mitigating failures in change processes. The study offers valuable contributions to the literature on technology implementation in agribusiness, demonstrating the importance of planning and preparing employees, and serves as a model for companies navigating the challenges of innovation.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Change Management, Agribusiness.

1 Introdução

A AgroRaiz, um conglomerado familiar no setor do agronegócio, com faturamento anual superior a quinze bilhões de reais, enfrentou a necessidade de avançar nas suas capacidades digitais e na automação dos processos. Para apoiar esse movimento, a diretoria de tecnologia, em parceria com um renomado fornecedor de software de gestão, realizou uma avaliação abrangente do ambiente tecnológico e dos processos atuais da empresa. Essa avaliação identificou a implementação de novas ferramentas digitais, como o SAP, como uma solução para digitalizar os processos existentes e melhorar significativamente o desempenho operacional.

Entretanto, este artigo busca examinar o papel da gestão de mudanças organizacionais (GMO) no sucesso da implementação do SAP dentro de um contexto de transformação digital. A questão de pesquisa que guia este estudo é: Como a gestão de mudanças organizacionais pode apoiar a seleção e preparação de colaboradores para maximizar sua contribuição em programas de transformação digital no setor do agronegócio?

O objetivo principal deste estudo é analisar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e propor estratégias eficazes de gestão de mudanças que facilitem a adoção de novas tecnologias e metodologias dentro da organização. Os objetivos específicos incluem:

- Avaliar as competências atuais dos colaboradores-chave envolvidos no processo de transformação digital.
- Desenvolver e propor estratégias de treinamento e desenvolvimento que alinhem as competências dos colaboradores às exigências tecnológicas e operacionais do sistema SAP.
- Analisar os impactos da aplicação dessas estratégias no engajamento e na participação ativa dos colaboradores durante o processo de implementação.

A transformação digital não é um simples ajuste tecnológico, mas envolve uma mudança profunda na maneira como os processos operacionais e a cultura organizacional interagem. Para garantir que a adoção de novas tecnologias como o SAP seja bem-sucedida, é essencial preparar os colaboradores para compreender e abraçar essas mudanças. A gestão de mudanças organizacionais surge como um elemento central nessa transformação, não apenas mitigando a resistência à mudança, mas também capacitando os colaboradores para utilizar as novas ferramentas de maneira eficiente.

Além disso, a formação e o desenvolvimento contínuos dos colaboradores são fundamentais para o sucesso a longo prazo de qualquer iniciativa de transformação digital. A AgroRaiz reconhece que a transformação digital não é um evento único, mas um processo contínuo de adaptação e melhoria. Assim, a implementação de um ciclo de capacitação e acompanhamento assegura que os colaboradores possam evoluir junto com as tecnologias e as novas demandas operacionais, garantindo que o projeto tenha uma base sólida e sustentável para o futuro.

O artigo adota a abordagem da GMO como base teórica, destacando que um programa bem estruturado de GMO pode aumentar as chances de sucesso do projeto, considerando as características culturais da AgroRaiz e a limitada capacidade de comunicação interna da empresa. De acordo com Gruman (2023) e Hernández-García (2023), uma gestão eficaz das mudanças organizacionais reforça a comunicação, mentorias personalizadas e a gestão ativa de resistências, elementos essenciais para o sucesso em programas de transformação digital.

Preocupada com a estatística de que cerca de 70% dos processos de mudança falham (Kotter, 1995), a diretoria da AgroRaiz buscou entender como poderia preparar seus colaboradores para essa transformação digital. Este estudo, portanto, investiga como as práticas de GMO podem ser aplicadas de forma eficaz para superar os desafios organizacionais e assegurar que os colaboradores participem ativamente no processo de implementação de novas tecnologias.

A consultoria SMR, com ampla experiência em grandes transformações digitais e organizacionais, foi escolhida para liderar este processo. Estudos seminais sobre GMO, como os de Veling et al. (2018) e Rodat (2019), apontam para a necessidade de uma estratégia de mudança bem estruturada, que integre todos os aspectos da cultura organizacional e prepare os colaboradores para as novas tecnologias e processos.

O *framework* elaborado pela SMR, conforme apresentado na figura 1, oferece uma abordagem personalizada para diferentes grupos envolvidos no projeto: *key users*, pessoas chave e donos de processo. Ancorado nos principais pilares da GMO – análise da cultura, gestão dos stakeholders, mentoria e treinamentos, comunicação, gestão de resistência e análise de impactos organizacionais – este modelo operacional segue um ciclo definido de quatro fases: avaliação, desenvolvimento de planos, execução e reavaliação.

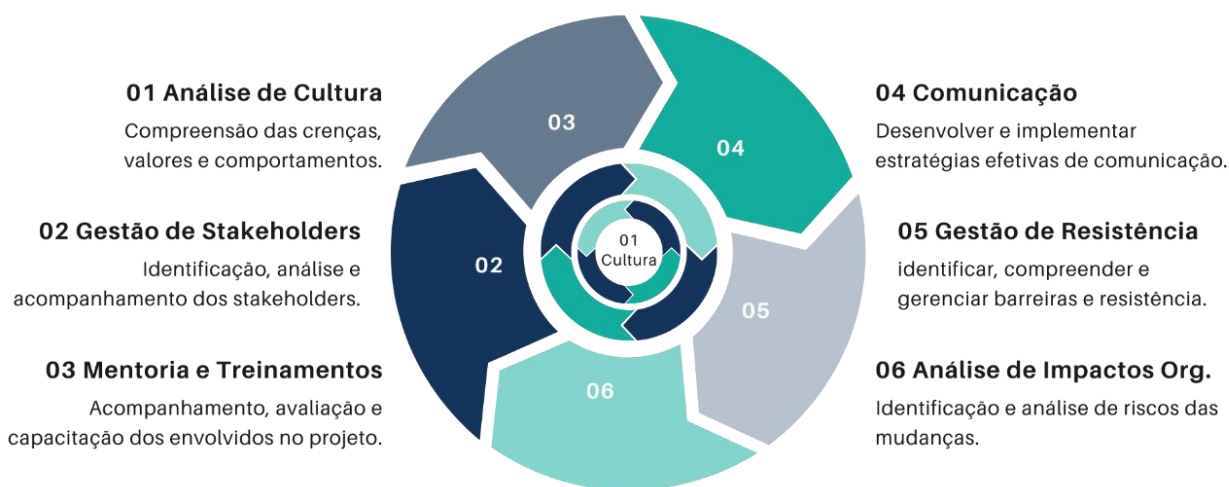


Figura 1. Framework para a Gestão de Mudanças Organizacionais, elaborado por SMR (2024)

A pergunta de pesquisa deste estudo é: Como a gestão de mudanças organizacionais pode, na fase de pré-projeto, apoiar a seleção de colaboradores com o perfil adequado para um programa de transformação digital e prepará-los de forma eficaz, assegurando que participem de maneira visível e ativa, comunicando-se efetivamente e maximizando sua contribuição para o sucesso do projeto?

Os objetivos específicos deste artigo incluem: (1) avaliar as competências atuais dos colaboradores, conduzindo uma análise detalhada de suas habilidades técnicas e comportamentais, identificando áreas que necessitam de fortalecimento para apoiar a implementação eficaz das novas tecnologias, e (2) desenvolver estratégias de capacitação, por meio da elaboração e implementação de programas de treinamento e desenvolvimento ajustados às necessidades identificadas, com o intuito de alinhar as competências dos colaboradores às exigências tecnológicas e operacionais do novo sistema SAP.

2 Referencial Teórico

2.1 Transformação Digital no Agronegócio

A necessidade de transformação digital no setor do agronegócio é uma resposta direta aos desafios de eficiência e competitividade no mercado global. Gruman (2023) argumenta que a digitalização de processos não só otimiza a performance operacional como também promove sustentabilidade nas grandes corporações. Esta perspectiva é sustentada pelo fato de que sistemas integrados como o SAP facilitam a gestão de dados e processos de negócios, resultando em reduções de custo e melhorias na

precisão operacional (Hernández-García, 2023). A transformação digital no agronegócio, porém, exige mais do que simples implementação de tecnologia; envolve uma mudança cultural e organizacional profunda, sendo este um dos grandes desafios para empresas desse setor tradicional.

Além disso, a transformação digital requer uma integração eficaz entre diferentes tecnologias e processos. A implementação de um sistema ERP, como o SAP, exige mudanças não apenas na maneira como os processos operacionais são executados, mas também na forma como os colaboradores se adaptam a essas novas exigências. Conforme sugerido por Almeida et al. (2020), a transformação digital no agronegócio demanda uma abordagem estratégica que envolva uma visão clara, a integração de novas tecnologias e a capacitação contínua da força de trabalho. Isso inclui a necessidade de entender como as práticas tradicionais podem ser ajustadas para atender às demandas de um mercado globalizado e digitalizado.

2.2 Gestão de Mudanças Organizacionais

No contexto de programas de transformação digital, a gestão de mudanças organizacionais (GMO) tem sido amplamente reconhecida como um fator essencial para o sucesso. A GMO refere-se a um conjunto de práticas e diretrizes que visam preparar, apoiar e ajudar os indivíduos, equipes e organizações a adotarem mudanças organizacionais de maneira eficaz. Segundo Hiatt (2006), o modelo ADKAR, um dos *frameworks* mais utilizados na GMO, detalha cinco pilares: Consciência (*Awareness*) da necessidade de mudança, Desejo (*Desire*) de participar e apoiar a mudança, Conhecimento (*Knowledge*) sobre como realizar a mudança, Habilidade (*Ability*) para implementar comportamentos e processos necessários, e Reforço (*Reinforcement*) para sustentar a mudança no longo prazo. Esse *framework*, entre outros, fornece diretrizes claras sobre como gerenciar o impacto da mudança nos colaboradores e na cultura organizacional. A estrutura do ADKAR pode ser observada na figura 2:

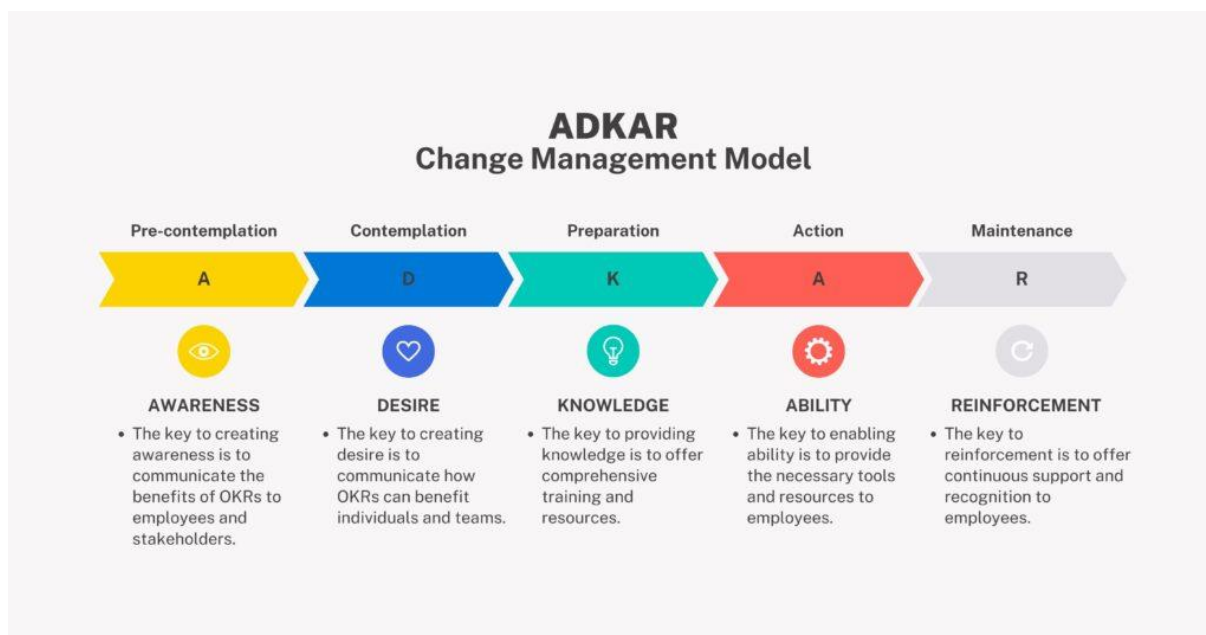


Figura 2. Estrutura ADKAR MODEL, OKR International (2024)

Vários modelos teóricos de GMO, como o de Kotter (1996), que propõe um processo em oito etapas, e o ADKAR de Hiatt (2006), enfatizam a importância de elementos como comunicação eficaz, capacitação contínua e gestão de resistências. Na AgroRaiz, o modelo de GMO foi central para alinhar a cultura organizacional às novas práticas digitais, facilitando um ambiente propício à inovação e à adoção de novas tecnologias, como sugerido por Veling et al. (2018). Dessa forma, a GMO torna-se

uma peça estratégica na adoção bem-sucedida de sistemas ERP como o SAP, pois minimiza resistências e promove uma maior adesão dos colaboradores ao processo de mudança.

2.3 Soft e Hard Skills

Outro ponto essencial no processo de transformação digital são as *soft e hard skills*. *Soft skills* referem-se a habilidades interpessoais e emocionais, como inteligência emocional, liderança, comunicação e colaboração. Daniel Goleman (1998), em seu estudo sobre inteligência emocional, argumenta que as *soft skills* são essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho, pois permitem que os indivíduos gerenciem suas próprias emoções e lidem de forma eficaz com as relações interpessoais. *Hard skills*, por outro lado, são habilidades técnicas específicas, como o uso de tecnologias, análise de dados e proficiência em sistemas ERP, como o SAP.

No caso da AgroRaiz, a GMO incluiu a identificação e o desenvolvimento tanto de *soft skills* quanto de *hard skills* dos colaboradores. Goleman (1998) destaca que a liderança eficaz depende de um equilíbrio entre competências técnicas e emocionais, o que também é refletido nos *key users* durante a implementação de sistemas ERP. Na AgroRaiz, programas contínuos de capacitação foram implementados para fortalecer essa dualidade de competências, maximizando a eficácia do projeto de transformação digital. Esses programas foram estruturados para garantir que os colaboradores não apenas tivessem o conhecimento técnico necessário, mas também fossem capazes de trabalhar em equipe e comunicar-se de forma eficaz durante o processo de mudança.

2.4 Adaptação Cultural e Sustentabilidade da Mudança

Além disso, a adaptação cultural é essencial para o sucesso da GMO. Veling et al. (2018) discutem como a cultura organizacional pode impactar a adoção de novas tecnologias, sugerindo que a cultura deve ser ajustada para alinhar práticas tradicionais com novas metodologias digitais. Na AgroRaiz, a estratégia de GMO foi direcionada para alinhar a cultura organizacional existente às novas práticas, facilitando um ambiente de inovação digital sustentável. Este ajuste cultural é fundamental para assegurar a eficácia e a sustentabilidade da transformação digital em organizações que possuem raízes profundas em valores familiares e tradicionais.

A importância da adaptação cultural é ainda mais evidente quando se considera a resistência à mudança que é comum em empresas familiares e setores conservadores. De acordo com estudos recentes (Parker et al., 2021), a transformação digital em setores como o agronegócio enfrenta maiores desafios devido à resistência dos colaboradores em abandonar práticas tradicionais. Portanto, a GMO desempenha um papel essencial ao integrar aspectos culturais e tecnológicos, garantindo que a transformação digital não seja apenas uma iniciativa de curto prazo, mas uma mudança sustentável que se enraíza na organização ao longo do tempo.

3 Metodologia

Este estudo foi meticulosamente dividido em três etapas fundamentais, utilizando uma metodologia específica para a gestão de mudanças organizacionais com o intuito de preparar os colaboradores para a transformação digital no âmbito do programa AgroRaiz Digital. A escolha metodológica foi embasada pelas necessidades específicas de identificar as competências essenciais e desenvolver habilidades essenciais nos colaboradores escolhidos como *key users* ou pessoas chave.

3.1 Avaliação dos colaboradores

Este estudo foi meticulosamente dividido em três etapas fundamentais, utilizando uma metodologia específica para a gestão de mudanças organizacionais com o intuito de preparar os colaboradores para a transformação digital no âmbito do programa AgroRaiz Digital. A escolha metodológica foi embasada

pelas necessidades específicas de identificar as competências essenciais e desenvolver habilidades essenciais nos colaboradores escolhidos como *key users* ou pessoas chave.

A primeira etapa do processo de transformação digital envolveu uma avaliação detalhada das competências dos colaboradores identificados como potenciais *key users*. Esta avaliação foi realizada através de um formulário digital via Microsoft Forms, utilizando uma escala de 1 a 5 – onde 1 indica 'muito baixo' e 5 'muito alto'.

A importância dessas competências é reforçada em diversos estudos, como os de Tarigan, Z. J. H. et al. (2021), que destacam a relevância dos *key users* na manutenção da capacidade do ERP e na sustentabilidade por meio de *design* eficaz de processos de negócios; Banta, V. C. (2020), que enfoca a fase de treinamento dos *key users* em departamentos contábeis durante implementações de SAP; e Mahdavian, M.; Mostajeran, F. (2013), que propõem um modelo para medir as habilidades dos *key users* em sistemas ERP, enfatizando competências técnicas, habilidades de comunicação e capacidade de resolução de problemas.

Competências comportamentais avaliadas no programa:

- Comunicação Clara e Objetiva: Essencial para garantir transparência e eficiência na troca de informações dentro das equipes.
- Relacionamento Interpessoal: Vital para construir e manter redes de trabalho positivas, facilitando a colaboração eficaz.
- Análise Crítica: Importante para a avaliação objetiva e crítica de informações, permitindo decisões baseadas em dados precisos.
- Proatividade: Essencial para antecipar necessidades e desafios, buscando ativamente soluções e melhorias contínuas.
- Trabalho em Equipe: Necessária para alcançar objetivos comuns de forma harmoniosa e eficaz.
- Liderança: Fundamental para inspirar, guiar e motivar as equipes, assegurando que as práticas de negócios estejam alinhadas com as capacidades do sistema ERP.

Competências técnicas avaliadas no programa:

- Conhecimento dos Processos de Negócio: Essencial para o entendimento das necessidades e a manutenção eficaz do ERP e a gestão de integração de dados.
- Boa Escrita: Importante para a documentação clara e organizada, essencial em qualquer processo de transformação digital.
- Utilização de Sistemas: A familiaridade com sistemas como o SAP é vital durante implementações, ajudando a minimizar interrupções e facilitar a transição.
- Análise de Dados: Fundamental para extrair insights valiosos e fundamentar decisões estratégicas.

Esta avaliação inicial é essencial para identificar as capacidades atuais e as lacunas de competência dentro do grupo de colaboradores avaliados, estabelecendo uma base sólida para o desenvolvimento subsequente e a eficácia geral do projeto de transformação.

3.2 Análise dos resultados e tomada de decisão

Após a coleta de dados, procedeu-se à análise e à decisão sobre a participação dos colaboradores no programa de transformação. Para manter a confidencialidade dos envolvidos, foram utilizados apenas a primeira inicial do nome e a do último sobrenome de cada indivíduo no organograma.

Neste organograma, as notas atribuídas definem a cor de cada colaborador, que representa diretamente sua aptidão para o programa: vermelho para notas 1 e 2 (Não apto, sem recuperação até o início do projeto), laranja para nota 3 (Não apto, precisa de preparo), amarelo para nota 4 (Apto, com ressalvas) e verde para nota 5 (Apto, bem avaliado). Esta visualização facilita o entendimento das competências

de cada colaborador dentro da estrutura organizacional e auxilia na tomada de decisão quanto à sua participação no processo de transformação.

É importante ressaltar que apenas os colaboradores em níveis de *key user* foram avaliados diretamente. Gerentes e diretores não foram avaliados individualmente, mas receberam uma classificação correspondente à média das avaliações de seus liderados no organograma, o que reflete indiretamente suas capacidades de liderança e influência sobre os membros da equipe.

Analisando a imagem do organograma do departamento financeiro da figura 3, é possível observar a distribuição das avaliações de competências (*soft* e *hard skills*) dos colaboradores, usando a codificação de cores baseada na escala de 1 a 5. Seguindo as cores indicadas, onde vermelho representa 'muito baixo' e 'baixo' (1 e 2), laranja 'médio' (3), amarelo 'alto' (4) e verde 'muito alto' (5), a análise dos colaboradores é a seguinte:

- D.C. está representado na cor verde, indicando uma avaliação 'muito alta' nas suas competências, tanto *soft* quanto *hard skills*. Isso sugere que D.C. possui um alto nível de competência nas habilidades necessárias para desempenhar seu papel no projeto de transformação digital.
- T.J. também está em verde, mostrando que possui um nível 'muito alto' de habilidades, semelhante a D.C., o que implica uma forte capacidade tanto em *soft skills* quanto em *hard skills*.
- C.A. e E.I. são representados na cor laranja, que significa um nível 'médio' de competências. Essa avaliação indica que ambos os colaboradores têm habilidades adequadas para suas funções, mas talvez necessitem de desenvolvimento adicional para alcançar maior eficácia em suas áreas de responsabilidade.

Este organograma, portanto, ajuda a visualizar rapidamente os níveis de habilidade de cada membro da equipe no departamento financeiro, identificando quem já está altamente capacitado e quem pode precisar de maior investimento em termos de treinamento e desenvolvimento de competências. A estruturação em níveis claramente distinguíveis por cores facilita o entendimento rápido e eficaz da distribuição de habilidades dentro da equipe.

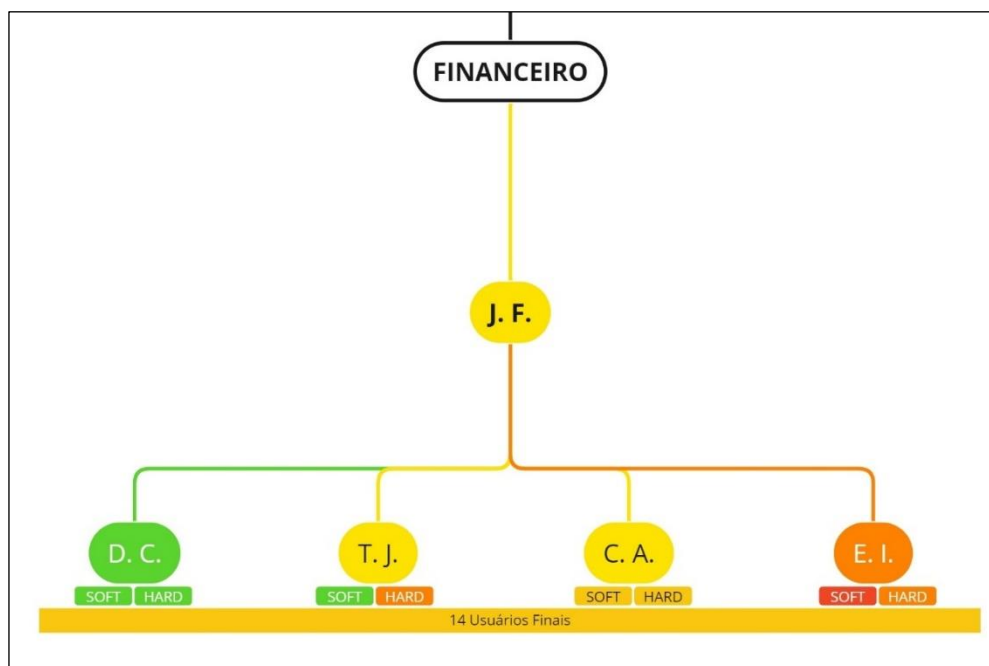


Figura 3. Exemplo de representação do resultado da avaliação, elaborado por SMR (2024)

3.3 Desenvolvimento e aplicação da trilha de capacitação

A última etapa envolveu o desenvolvimento e a implementação de trilhas de capacitação baseadas nos gaps identificados. Essas trilhas foram desenhadas para abordar tanto as necessidades técnicas quanto comportamentais, com especial atenção às habilidades necessárias para operar o novo sistema SAP eficientemente. A capacitação foi estruturada para ser interativa, com aplicação prática integrada ao conteúdo teórico.

3.4 Discussão dos resultados

A seguir, na figura 4, as notas atribuídas definem a cor de cada colaborador, que representa diretamente sua aptidão para o programa: vermelho para notas 1 e 2 (Não apto, sem recuperação até o início do projeto), laranja para nota 3 (Não apto, precisa de preparo), amarelo para nota 4 (Apto, com ressalvas) e verde para nota 5 (Apto, bem avaliado). Esta visualização facilita o entendimento das competências de cada colaborador dentro da estrutura organizacional e auxilia na tomada de decisão quanto à sua participação no processo de transformação.

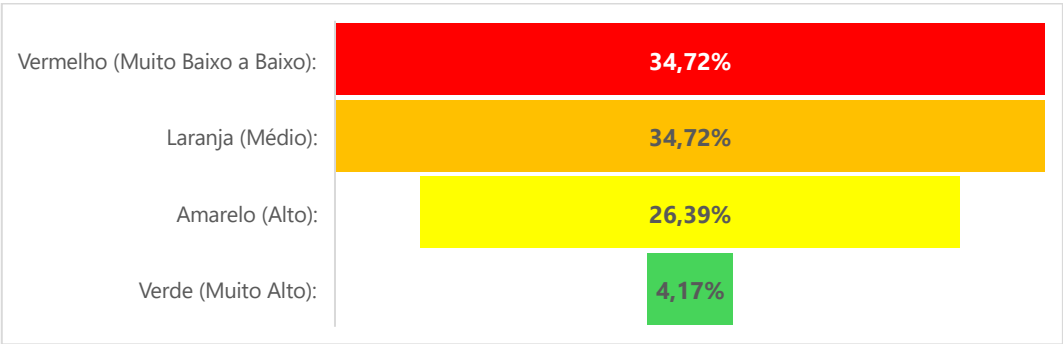


Figura 4. Distribuição dos resultados da avaliação, elaborado por SMR (2024)

Esta distribuição sugere uma predominância de competências nas faixas mais baixas, indicando desafios significativos na capacitação dos colaboradores para atingirem os objetivos estabelecidos pelo programa de transformação. A proporção elevada de colaboradores nas categorias Vermelho e Laranja ressalt a necessidade urgente de intervenções direcionadas para melhoria das habilidades, tanto para elevar os níveis de competência quanto para garantir a eficácia e a sustentabilidade do processo de mudança.

O organograma apresentado na figura 5 mostra que, enquanto alguns colaboradores já possuem um alto nível de competências adequadas para os papéis de *key users*, um número significativo ainda requer desenvolvimento intensivo. Esta situação aponta para a importância de estratégias bem estruturadas de treinamento e desenvolvimento que possam transformar o potencial latente em desempenho efetivo.

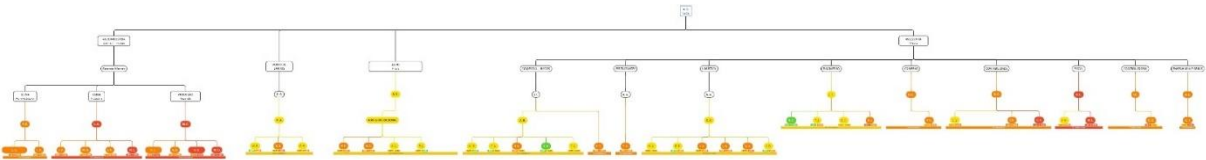


Figura 5. Representação em formato de organograma do resultado da avaliação dos colaboradores indicados para os papéis de *key users*, elaborado por SMR (2024)

Diversas áreas foram identificadas como necessitando de aprimoramento para garantir o sucesso do projeto de transformação digital na AgroRaiz. A comunicação clara e objetiva é uma dessas áreas, já que, embora muitos colaboradores apresentem competência nesse aspecto, uma parcela significativa ainda possui desempenho médio ou abaixo do esperado. Para abordar essa questão, é fundamental implementar programas de desenvolvimento focados na comunicação eficaz, garantindo que todos os colaboradores possam expressar suas ideias de forma clara e contribuir para trocas de informações produtivas.

Outro ponto crítico identificado é o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. Em um ambiente de transformação digital, a colaboração é essencial, e os dados indicam a necessidade de reforçar essas competências. *Workshops* interativos e atividades de *team building* que promovam empatia e cooperação são recomendados como medidas para melhorar a dinâmica entre os colaboradores.

As avaliações também revelaram variabilidade nas competências de análise crítica e proatividade. Alguns colaboradores não atingiram as expectativas, o que sugere a necessidade de iniciativas que estimulem o pensamento crítico e a autonomia na resolução de problemas. Sessões de treinamento focadas em cenários práticos e simulações são estratégias eficazes para desenvolver essas habilidades.

A liderança é outra área que requer atenção. Liderar equipes durante mudanças organizacionais é um desafio, e as avaliações apontam para a necessidade de fortalecer essa competência, principalmente entre os líderes que desempenharão papéis críticos no projeto. Programas de liderança adaptativos e mentorias são recomendados para preparar esses líderes a conduzirem suas equipes com eficácia.

Por fim, as habilidades técnicas, como o conhecimento dos processos, a utilização de sistemas e a análise de dados, também foram identificadas como áreas de melhoria. É essencial que os colaboradores estejam aptos a manejar novas tecnologias e interpretar dados com precisão. Para isso, é recomendada a implementação de treinamentos técnicos contínuos e atualizações constantes em ferramentas relevantes. Essas áreas de fortalecimento são essenciais para assegurar que todos os colaboradores estejam preparados para contribuir de maneira significativa para a transformação digital da AgroRaiz.

3.5 Estratégias executadas

Em resposta aos desafios identificados pela análise das competências dos colaboradores, a SMR adotou uma série de estratégias focadas no desenvolvimento profissional e capacitação. Estas estratégias são essenciais e críticas de sucesso para equipar a equipe com as habilidades necessárias para navegar eficazmente pelo programa de transformação digital. Foi criada e executada uma trilha de capacitação e ações com duração de dois meses, desenhadas para maximizar o potencial dos colaboradores e promover uma cultura de melhoria contínua e adaptação ao ambiente digital em constante evolução.

As ações específicas implementadas incluíram o desenvolvimento de habilidades comunicativas e interpessoais, com a SMR realizando módulos de treinamento focados em comunicação assertiva, escuta ativa e negociação, além de promover atividades que reforçaram a colaboração e o trabalho em equipe. Também houve capacitação em análise crítica e fomento à proatividade, com *workshops* que desafiaram os colaboradores a pensar de forma crítica e proativa, incentivando a identificação de problemas e a proposição de soluções inovadoras.

Adicionalmente, foi estabelecido um calendário de treinamentos técnicos para garantir que os colaboradores adquirissem um conhecimento profundo das ferramentas e sistemas utilizados no projeto. Para acompanhar o progresso, a SMR implementou um sistema de monitoramento contínuo, proporcionando *feedback* regular aos colaboradores sobre seu desempenho e evolução nas competências estabelecidas.

Além disso, a SMR adotou uma estratégia de contratação de onze novos colaboradores, que já possuíam as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para ocupar posições estratégicas no projeto, complementando a força de trabalho existente e acelerando o processo de integração e eficácia operacional nas fases críticas.

Essas estratégias foram fundamentais para abordar as lacunas identificadas na força de trabalho e são essenciais para construir uma base sólida que suporte a transformação digital desejada pela organização. A trilha de capacitação implementada pela SMR garantiu que os colaboradores não apenas participassem ativamente do programa, mas também contribuísem de maneira significativa e visível para o sucesso do projeto.

3.6 Pós-execução da Estratégia

Após a implementação das estratégias direcionadas para o programa de transformação digital na empresa Agro Raiz, observamos resultados notáveis que validam as abordagens adotadas. Inicialmente, a contratação de onze novos colaboradores, todos submetidos a um rigoroso processo de recrutamento e seleção, destacou-se como uma medida eficaz. Esses indivíduos, avaliados com alto desempenho em competências de *hard* e *soft skills*, foram integrados ao time após receberem capacitações específicas que reforçaram conceitos e ferramentas essenciais para o projeto.

O processo de integração e alinhamento começou com dois eventos significativos: um *pré-kickoff* executivo e um *kickoff* geral com todos os envolvidos. Esses encontros foram cruciais para estabelecer uma base sólida para o projeto, incluindo painéis de discussão com figuras estratégicas, workshops de *team building* e atividades focadas na criação de uma força de coalizão e engajamento. Essas iniciativas não apenas fomentaram uma atmosfera colaborativa, mas também prepararam o terreno para uma execução eficiente do projeto.

Os feedbacks recebidos após o *kickoff* foram extremamente positivos, tanto por parte dos executivos do grupo Agro Raiz quanto da empresa de consultoria responsável pela implementação do SAP. Ambas as partes destacaram a excepcional preparação e maturidade do cliente, um feito raramente observado em estágios iniciais de projetos semelhantes. Esse alto nível de preparação foi evidenciado durante o primeiro mês do projeto, onde os *key users* demonstraram uma adesão exemplar aos comportamentos esperados em uma transformação desse calibre. Sua capacidade de comunicação eficaz, visibilidade ativa e envolvimento nas discussões técnicas foi notável, fortalecendo as relações interpessoais e mostrando uma proatividade que excedeu as expectativas iniciais.

Além disso, os *key users* receberam elogios por sua capacidade de escrita e pelo conhecimento profundo dos processos de negócio, aspectos que têm contribuído significativamente para o progresso contínuo do projeto. A junção destes talentos, alinhados com as estratégias previamente estabelecidas e reforçadas nos eventos de *kickoff*, criou um ambiente onde a transformação digital não é apenas possível, mas está sendo executada com um nível de competência e eficiência que estabelece um novo padrão para projetos futuros.

A cultura organizacional na Agro Raiz demonstrou ser um fator chave não apenas durante a fase de implementação, mas também no período pós-execução da estratégia de transformação digital. A abordagem cuidadosa e a ênfase na adaptação cultural adotada pelo projeto facilitaram uma transição mais suave e aceitação generalizada das novas tecnologias e processos. Este sucesso foi amplamente influenciado pela estratégia de integração da cultura organizacional com as novas práticas e tecnologias, refletindo a importância de alinhar a cultura existente com as mudanças propostas.

Este panorama pós-execução reflete a eficácia das estratégias implementadas e sugere um futuro promissor para o projeto de transformação digital na Agro Raiz, com perspectivas de expansão e melhorias contínuas nas competências digitais e organizacionais.

4 Conclusão

A jornada de transformação digital da AgroRaiz, promovida pela implementação do SAP e outras ferramentas inovadoras, ressalta a relevância crítica da gestão de mudanças organizacionais (GMO) em um contexto dinâmico de inovação digital. A inovação não se limitou apenas à seleção de tecnologias, mas também na metodologia aplicada para preparar a organização para as mudanças. O planejamento

estratégico envolveu a antecipação do cronograma da fase de preparação do projeto em 21%, demonstrando eficácia na condução do processo antes mesmo do *kickoff*, com impactos positivos evidenciados logo no início do projeto.

A abordagem inovadora de visualização das competências dos *key users* através de um organograma colorido que representava as habilidades *hard* e *soft* por cores e suas relações com os donos dos processos provou ser uma ferramenta estratégica vital. Este formato permitiu aos diretores executivos uma clara visualização das competências distribuídas pela organização, facilitando a tomada de decisões estratégicas sobre quais capacitações ou ajustes eram necessários para maximizar o envolvimento e eficácia do projeto de transformação digital.

As contribuições deste estudo são diversas e significativas. Em primeiro lugar, a pesquisa validou teorias estabelecidas sobre GMO, ao mesmo tempo em que demonstrou como a implementação prática e estruturada dessas teorias pode resultar em melhorias substanciais na operação e na adaptabilidade cultural de grandes conglomerados no agronegócio. A metodologia de avaliação e capacitação destacou a importância de alinhar as competências dos colaboradores com as demandas emergentes, oferecendo uma valiosa contribuição para a literatura sobre capacitação em contextos de transformação tecnológica. Além disso, o estudo detalhou estratégias de intervenção e implementação aplicáveis em outros contextos organizacionais, servindo como uma referência para organizações enfrentando desafios semelhantes. O modelo operacional desenvolvido e as trilhas de capacitação implementadas mostraram-se eficazes e replicáveis. A representação visual inovadora das competências dos colaboradores, por meio de um organograma colorido, facilitou a análise estratégica dos diretores executivos, permitindo decisões mais informadas sobre as necessidades de desenvolvimento e alinhamento dentro da organização.

Por fim, a implementação de GMO no setor do agronegócio, tradicionalmente conservador, trouxe *insights* valiosos sobre as necessidades específicas e adaptações requeridas para a adoção de novas tecnologias. Essa contribuição amplia a literatura existente sobre transformação digital em setores menos explorados, demonstrando que a eficácia da transformação é maximizada através de uma gestão focada tanto nas pessoas quanto nos processos, utilizando ferramentas visuais inovadoras para apoiar a tomada de decisão estratégica.

Referências

- BANTA, Viorel Costin. ERP SAP Implementation Project - Training Key Users Phase Inside Accounting Department: A Case Study. *Annals - Economy Series*, [S.l.], v. 1, p. 121-126, jan. 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2020v1p121-126.html>. Acesso em: 15 de abril de 2024.
- GOLEMAN, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- GRUMAN, D. H. Leadership as Success Factor for Digital Transformation and Innovation. In: *Springer proceedings in business and economics*, 2023.
- HERNÁNDEZ-GARCÍA, Á. Identifying the Critical Success Factors of the Digital Transformation. 2023.
- KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MAHDAVIAN, Maryam; MOSTAJERAN, Fahimeh. Studying key users' skills of ERP system through a comprehensive skill measurement model. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, [S.l.], v. 67, n. 5-8, p. 1473-1487, jul. 2013. DOI: 10.1007/s00170-013-5144-1. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-013-5144-1>. Acesso em: 10 de abril de 2024.
- OKR International. Manage change with ADKAR when implementing OKRs. Disponível em: <https://okrinternational.com/manage-change-with-adkar-when-implementing-okrs/>. Acesso em: 28 de abril de 2024.

- RODAT, S. Organizational Change Management: A Conceptual and Analytical Framework, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/lum/rev11d/v22y2018ip74-88.html> Acesso em: 15 de abril de 2024.
- TARIGAN, Zeplin Jiwa Husada et al. Key user ERP capability: maintaining ERP sustainability through effective design of business process and integration data management. International Journal of Data Networks Science, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 5-12, jan. 2021. DOI: 10.5267/j.ijdns.2021.6.005. Disponível em: <https://doaj.org/article/a916d525aef448f49aae89c0062738e9>. Acesso em: 30 de abril de 2024.
- VELING, L.; CROWLEY, C.; RUSSELL, A.; CULLEN, J. G.; MCQUILLAN, L.; GORMAN, P.; MCNIEVE, A.; MACHALE, J. Organizational Change Management (OCM): Preliminary position paper. 2018. Disponível em: <https://mural.maynoothuniversity.ie/10129/> Acesso em: 20 de abril de 2024.