

Digitalização ou transformação digital: qual a chave da modernização empresarial?

A transformação digital, quando bem feita, permite não só eficiência operacional, mas também inovação em diversas áreas

O Brasil está em um momento de clara aceleração digital. De acordo com o Índice de Transformação Digital Brasil (ITDBr) 2024, realizado pela PwC em parceria com a Fundação Dom Cabral, o índice médio de maturidade digital das empresas subiu de 3,3 em 2023 para 3,7 em 2024. Outro levantamento, desta vez da ABDI e do SEBRAE, mostra que quase 50% de pequenas e médias empresas já usam mídias e recursos digitais para vender produtos ou serviço.

Mas é preciso cuidado na hora de dar esse salto: digitalização e transformação digital são importantes, mas diferentes. como alerta Fernando Esmaniotto, CEO da Bluelogic Sistemas e Consultoria:

“Digitalizar é urgente; transformar é inevitável para competir daqui pra frente”, afirma. Para ele, a digitalização corresponde à adoção de ferramentas e automações pontuais — digitalizar documentos, introduzir softwares de gestão, comunicação eletrônica — e já traz benefícios visíveis como redução de retrabalho e custos operacionais.

Mas a transformação digital, explica Esmaniotto, vai além: é uma mudança de mentalidade, de processos, de modelo de negócio — é pensar o cliente, a operação e a inovação com tecnologia integrada desde a raiz. “Uma empresa que só escaneia contratos está digitalizando.

Agora, transformar digitalmente é oferecer contrato eletrônico, au-



torizações automáticas, feedbacks em tempo real, monitoramento de desempenho via dados... tudo isso exige mudança cultural, liderança comprometida e estrutura organizacional preparada”, afirma.

Como fazer a virada de chave? - O CEO da Bluelogic lembra que é preciso que as empresas identifiquem seus gargalos internos — comunicação, estoque, atendimento ao cliente —; para, somente depois, buscar soluções em projetos que resolvam dores reais:

“Estamos falando de automações simples ou sistemas de gestão de tarefas; mas qualquer etapa pode ter uma solução na tecnologia, até mensurar resultados, adaptar ferramentas, formas e rotinas”.

Transformação é urgente - Recentemente, o governo federal anunciou

R\$ 186,6 bilhões de investimentos públicos e privados apenas para a indústria digital até 2033, reforçando, desta maneira, a ideia de digitalizar grande parte das empresas - 25% delas até 2026. Atualmente, 18,9% das empreas já estão digitalizadas e com o aporte via BNDES de R\$ 556,8 milhões entre 2024-2025 apenas para projetos de transformação digital que tenham foco na automação, cloud computing, IA e big data o caminho é sem volta;

Para Esmaniotto, esses números demonstram uma oportunidade — mas também um risco. Quem ficar apenas na digitalização superficial poderá perder competitividade. “A transformação digital, quando bem feita, permite não só eficiência operacional, mas também inovação em modelos de entrega, personalização do cliente, e resiliência frente a crises”.

Gestão estratégica aplicada nos escritórios de advocacia

Pedro Signorelli (*)

Dentro de muitos escritórios de advocacia, o sucesso ainda é medido apenas pelo esforço despendido para a resolução dos casos. Esse é um indicador importante, sem dúvida, mas ele conta apenas uma parte da história. O que tenho visto, ao trabalhar com escritórios de diferentes portes, é que a verdadeira vantagem competitiva está na clareza de propósito, na sinergia entre sócios e equipes e na capacidade de traduzir estratégia em ação. É exatamente aí que os OKRs (Objectives and Key Results) entram em cena.

Os OKRs nasceram no Vale do Silício, mas estão longe de ser uma ferramenta exclusiva para empresas de tecnologia. Eles podem, e devem, ser aplicados em escritórios de advocacia, que não deixam de ser empresas, e que buscam crescer de forma sustentável e coordenada. A advocacia é, afinal, um negócio que exige não apenas excelência técnica, mas também gestão eficiente.

Um dos principais desafios na gestão de escritórios é garantir o alinhamento estratégico entre os sócios. Em geral, cada sócio atua com prioridades, carteiras de clientes e especializações distintas, o que pode gerar dispersão de esforços e falta de foco organizacional. A adoção de OKRs (Objectives and Key Results) oferece uma abordagem técnica e estruturada para superar esse problema.

Por meio dos OKRs, o escritório define, de forma mensurável e transparente, quais resultados são prioritários em cada trimestre, promovendo clareza de direção, foco e alinhamento interfuncional. Esse modelo permite que todos os sócios e também as equipes trabalhem orientados por objetivos compartilhados e indicadores de desempenho comuns, facilitando o acompanhamento do progresso e a tomada de decisão baseada em dados.

Com os OKRs, o escritório deixa de operar de forma reativa e fragmentada para atuar de maneira estratégica, colaborativa e orientada a resultados, fortalecendo o crescimento coletivo e a execução disciplinada da estratégia. É comum ver escritórios com departamentos isolados, que pouco conversam entre si. Com a aplicação dos OKRs, fica mais fácil identificar onde as áreas podem se complementar, seja no atendimento a um mesmo cliente, na troca de conhecimento ou no desenvolvimento de novas frentes de negócio. A gestão deixa de olhar para dentro e passa a enxergar o todo.



A ferramenta se mostra ainda mais poderosa quando o escritório cresce e passa a lidar com mais times ou times maiores. Muitos sócios são advogados brilhantes tecnicamente, mas nem sempre foram preparados para (ou gostam de) liderar equipes complexas. Nesse contexto, os OKRs ajudam a criar um sistema claro de acompanhamento e gestão, transformando metas difusas em entregas concretas. Isso reduz a sobrecarga de gestão e aumenta a autonomia dos times, sem perder a coerência com os objetivos estratégicos do escritório.

Por fim, os OKRs contribuem para resolver uma dúvida recorrente na advocacia: como medir resultados de forma justa e inteligente? Nem sempre apenas o esforço que foi despendido no caso é o único indicador de sucesso. Em muitos casos, o valor está em evitar litígios, reduzir prazos, melhorar a experiência do cliente ou gerar novas oportunidades de negócio e certamente os lucros gerados, trabalhar nos casos e clientes que fazem sentido, muito além do número de causas ganhas. Todos esses aspectos são acompanhados numa gestão com OKRs bem definidos, que oferecerá parâmetros objetivos para entender se o escritório está realmente alcançando o impacto que deseja.

Implementar OKRs não é sobre importar uma ferramenta para o Direito. É sobre trazer mais clareza, foco e colaboração para um setor que está cada vez mais competitivo e dinâmico. Em um ambiente onde o tempo é valioso e a reputação é tudo, saber exatamente onde concentrar esforços pode ser o diferencial entre apenas sobreviver e crescer com propósito.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

O que ninguém está dizendo sobre a corrida pela sobrevivência das organizações

Ana Carolina Mello (*)

Vivemos um momento em que a inteligência artificial ocupa todas as conversas, das salas de diretoria aos grupos de WhatsApp corporativos

Mas, no mercado de seguros, o entusiasmo muitas vezes corre mais rápido do que a realidade. Não há transformação digital sem base sólida, sem dados estruturados e sem um entendimento profundo das jornadas que queremos transformar. A pressa em automatizar o que ainda não está maduro é o que separa a inovação real do ruído tecnológico.

Nos últimos anos, a digitalização do setor avançou, mas os desafios permanecem os mesmos: plataformas monolíticas, dados fragmentados e processos pouco integrados. Segundo estudo da Celant, 40% das seguradoras ainda não trabalham efetivamente com inteligência artificial e somente 22% do mercado deve adotar agentes autônomos até 2026. Ou seja, enquanto o discurso sobre IA se multiplica, a prática ainda engatinha. O problema não é falta de tecnologia, mas sim a falta de clareza.

A era dos SaaS (Software as a Service/Software como Serviço) tradicionais está perdendo relevância. O setor precisa de velocidade e flexibilidade para acompanhar as jornadas únicas de cada cliente. Modelos estanques não cabem mais em um ambiente de negócios dinâmico, no qual a hiperpersonalização e as decisões baseadas em dados definem vantagem competitiva. Afinal, o futuro da Inteligência Artificial (IA) será sobre quem sabe fazer as perguntas certas.

A verdade é que chegamos ao limite da experimentação superficial. A fase dos “projetos-piloto” termina entre 2026 e 2027, quando as empresas começarão a sentir a escassez de dados e o aumento de custos. Estima-se que 80% das iniciativas que hoje dão certo não serão economicamente viáveis. Entramos em uma era de maturidade digital na qual a governança, a curadoria de dados e a capacitação das pessoas serão tão importantes quanto a tecnologia em si.

Mas há um paradoxo que precisamos encarar: quanto mais falamos em automação, mais humanos precisamos ser. A IA é poderosa, mas não sabe o que não sabe. Sem senso crítico,

sem ética e sem compreensão de contexto, ela pode amplificar erros em escala. Por isso, o grande desafio das seguradoras não está em “usar IA”, e sim em preparar suas equipes para pedir à IA o que realmente importa, pois inteligência artificial sem inteligência humana é apenas código.

Nesse sentido, vejo três pontos que definirão quem lidera e quem ficará para trás. Primeiro, o aculturação interno: a IA não se impõe, se aprende. As pessoas precisam entender seu papel na transformação, e isso exige investimento em formação ampla, não apenas na área de tecnologia. Segundo, uma governança leve e multidisciplinar: comitês de IA não devem engessar a inovação, mas garantir que ela aconteça com responsabilidade e propósito. E terceiro, liberdade para testar e errar: porque restringir demais o uso da IA é matar a inovação antes que ela nasça.

Não há mais espaço para iniciativas desconectadas, pois a IA não é um produto, é uma cultura. E cultura não se compra, se constrói, todos os dias, a partir de decisões conscientes, dados bem tratados e líderes preparados para transformar com propósito.

A cultura organizacional precisa abraçar essa mudança, entender as novas estruturas, seu impacto na cultura e na vida das pessoas, tendo em vista a necessidade de aprendizado contínuo para todos na empresa, indiferente do cargo ou nível hierárquico.

A próxima onda será a dos agentes autônomos, soluções capazes de aprender e agir de forma preditiva, conectando subscrição, sinistros e relacionamento em fluxos únicos. Mas isso só será possível para quem tiver clareza estratégica e estrutura tecnológica adequada. Estamos diante de uma janela rara de oportunidade: poucos conseguirão cruzar essa fronteira com consistência. É aqui que entra o verdadeiro diferencial: a ambidestria de equilibrar o agora e o novo.

No fim das contas, a questão não é quando adotar a IA, mas como fazer isso de forma sustentável e com inteligência humana no centro da equação. Porque a verdadeira escassez do futuro não será de tecnologia, será de lucidez.

(*) Sócia-diretora da Avanza. Especialista com mais de 20 anos de atuação em seguros, Ana construiu sua carreira em grandes multinacionais e, depois, empreendeu na criação de novos modelos de negócio.