

A PANDEMIA ACELEROU A URGÊNCIA PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, MAS QUAL O FOCO QUE DEVEM DAR OS LÍDERES?



*Fred Arruda, Eduardo Peixoto e
Karla Godoy*

Segundo David Rogers, Professor da Universidade de Columbia, de Nova York, para as empresas, a transformação digital não é mais uma questão de quando, mas de quão rápida ela deve acontecer. Nas redes sociais, nada teve um acordo maior do que a máxima de que nem CEO nem CIO foram capazes de acelerar tanto a transformação digital como a pandemia.

Para avaliar o que de fato ocorreu, o CESAR e a Revista HSM, no segundo semestre de 2020 – portanto, em pleno agravamento da Covid-19 –, promoveram uma pesquisa junto a mais de 800 executivos de mais de 400 empresas brasileiras. Usamos o modelo de maturidade digital elaborado pela CESAR School (transformacao.cesar.org.br), o Índice CESAR de Transformação Digital (ICTd)¹.

O modelo de maturidade da CESAR School é composto de 8 dimensões: 1- Cultura e Pessoas; 2- Consumidores; 3- Concorrência; 4- Inovação; 5- Processos; 6- Modelos de Negócios; 7- Dados e Ambiente Regulatório e 8- Tecnologias. Nos parágrafos a seguir, resumimos os principais achados da pesquisa, para cada uma das oito dimensões do ICTd, e completamos o artigo com uma entrevista de Adriana Salles, Editora Chefe da revista, com os principais executivos do CESAR (CEO, CDO e COO).



O Resultado da Pesquisa:

1. CULTURA E PESSOAS

Quem poderia dizer que o trabalho remoto não só seria adotado em larga escala, mas que passaria a ser a preferência da maioria?

A fusão dos contextos casa-trabalho e equipes distribuídas relaxou os controles e produziu um natural aumento de autonomia.

As lideranças viram-se forçadas a se adaptarem. O controle passou subitamente de horas presentes para resultados.

O novo modelo de trabalho, que a princípio deu mais liberdade, cobrou mais dos colaboradores. As intermináveis horas em frente à telinha, somadas à necessidade muitas vezes de dar conta da casa e ou de acompanhar parentes com problemas de saúde, tornaram a saúde mental uma atenção básica das empresas com os colaboradores. Mais pressão na liderança!

A corrida para entrar na rede, em todos os setores, aumentou a demanda por profissionais com conhecimentos em tecnologia da informação e comunicação. No Brasil, eles já estavam escassos, se contarmos somente as vagas abertas no setor de Tecnologia da Informação!

Duas questões da pesquisa corroboram as afirmações: 1- *nossa liderança tem um claro entendimento de como as tendências digitais e tecnológicas emergentes têm mudado o cenário de atuação da organização*, que atingiu 73,65% (contra 67,74%, em 2019); 2- *nós estamos cientes dos novos perfis profissionais que a nossa organização precisará no futuro e já estamos empenhados hoje para captar e formar esses perfis*, que chegou a 65,28% (saindo de 60,03%, em 2019).

2. CONSUMIDORES

Quem sobreviveu, querendo ou não, entrou na rede. Mas, na rede, todas as empresas precisam operar no modelo NYC: como na cidade que nunca dorme, produtos e serviços na rede precisam operar 24 x 7 (e nem todo mundo que entrou lá estava adequadamente preparado).

Destacamos que as empresas aumentaram as apostas na jornada digital do consumidor, para oferecer serviços com zero atrito (saltou de 51,15% para 56,86%, em 2020), e ampliaram o uso das redes sociais para reforçar a marca (aumentou de 70,36, em 2019, para 75,37%, em 2020).

3. CONCORRÊNCIA

Em tempos de isolamento social, a competição tomou outra forma. As empresas descobriram que quem vai só, pode até ir mais rápido, mas quem vai junto, vai mais longe. A articulação de negócios em rede nunca se fez tão presente.

Farmácias, supermercados, restaurantes e pequenos negócios locais passaram a depender da entrega ou intermediação das plataformas digitais. A saída para muitos negócios puramente analógicos se deu em composição com as D2C (*Direct To Consumer*), como *Rappi*, *Ifood* e tantas outras que criam uma casca digital sobre serviços analógicos ou em agregação com plataformas já estabelecidas, como no programa Parceiro Magalu. A abertura para cooperar com nossos concorrentes aumentou de 51,96% para 56,83%.

4. INOVAÇÃO

A inovação ganhou mais espaço. A velocidade de aprovação de projetos aumentou (de 56,26%, em 2019, para 62,82%, em 2020), mas, sem governança, muitos projetos trouxeram pouco resultado e deverão ser revistos.

5. PROCESSOS

A maioria das empresas precisou experimentar um funcionamento total ou parcial de forma remota e distribuída, tornando necessária a digitalização e, muitas vezes, o redesenho de processos.

A agilidade tornou-se o nome do jogo.

De acordo com a pesquisa, 61,35% dos respondentes afirmaram que *suas organizações são ágeis em capturar novas ideias bem-sucedidas e integrá-las à operação*, um acréscimo de 6,6 pontos percentuais ao resultado de 2019.

6. MODELOS DE NEGÓCIOS

Talvez nunca tenha se falado tanto de ambidestria organizacional. Manter a operação de forma eficiente foi a principal preocupação, mas a necessidade de experimentar tornou-se clara para muitos e foi trazida para a mesa.

Na dimensão modelos de negócio, o atributo *exploração* passou de 58,79% para 64,35% (2019 e 2020, respectivamente).

7. DADOS E AMBIENTE REGULATÓRIO

Apesar de as empresas apresentarem alguma *melhoria no uso de dados* (52,94%, em 2019, para 56,21%, em 2020), essa dimensão continua sendo, nas pesquisas com o ICTd, independente do setor, em que as empresas brasileiras admitem o menor grau de maturidade.

Poucas são as que já usam dados na tomada de decisão e menos ainda as que fazem uso dos dados para inovar continuamente em produtos e serviços.

A entrada em cena da LGPD colocou ordem na corrida ao ouro ou seria ao óleo dos tempos modernos? A coleta de dados sem cerimônia, principalmente de usuários e mesmo sem uma finalidade definida, passou a ser um risco. O momento pede cautela na coleta e no uso do que é o motor da inovação digital: os dados. O resultado da pesquisa demonstra uma maior *consciência no tema sobre a aderência à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)*: caiu de 45,98% para 44,47%

8. TECNOLOGIAS

Quem pôde ficar em casa ficou! Para os demais, os investimentos em virtualização ajudaram. De automação predial ao acionamento remoto de ativos. Valeu de tudo para *segurar o colaborador em casa*, sem prejuízo para as operações (refletido no indicador com um aumento de 41,62%, em 2019, para 48,60%, em 2020).

O que pensam os executivos do CESAR?

A entrevista a seguir foi conduzida por Adriana Salles, Editora Chefe da Revista HSM Management, com Eduardo C. Peixoto, durante um webinar em 24 de fevereiro de 2021, sobre o resultado com o ICTd, em 2020. Com a permissão de Adriana, refizemos as perguntas, agora para todo o C-level do CESAR. Vejam o resultado:

A. Salles: Antes de a gente começar a falar da pesquisa em si, queria falar de um número mágico do Gartner, que você citou em sua coluna na MIT Sloan Review Brasil: após as transações digitais passarem de 20% de um mercado, já não é possível mais competir neste mercado sem ser digital. O Brasil já passou de 20%, ao menos em alguns setores? Ou ainda dá para competir sem ser digital aqui?

E. Peixoto (CDO): Sim, já passamos em vários. Em alguns, como o de música, já passamos há muito tempo. Não tenho os números de todos os setores, mas imagino que o sistema financeiro também já deve estar lá e o varejo caminha rapidamente para passar também. É um caminho sem volta! Todo negócio hoje precisa ser minimamente híbrido, ou seja, precisa ter presença digital e física, simultaneamente, e, mais importante, integrada.

A. Salles: O que me preocupou foi o fato de que a maioria dos respondentes vem de setores em relação aos quais eu estava mais ou menos tranquila: serviços, consultoria, financeiro, tecnologia. Ainda assim, só 42% deles, mais ou menos, consideram que suas empresas estão perto ou muito perto da maturidade digital. Mesmo com a aceleração dos investimentos digitais em razão da pandemia, não é preocupante isso ou eu estou exagerando?

Fred Arruda (CEO): Eu acho que as empresas ainda estão longe da maturidade digital. Até mesmo no CESAR, acredito que estamos menos maduros do que a pesquisa interna apontou. Acho que quanto mais digitais tornarmos as organizações, mais oportunidades de aperfeiçoamento descobriremos. Há uma longa estrada a ser percorrida e isso não se restringe apenas ao Brasil.

Karla Godoy (COO): Vivemos em uma sociedade cada vez mais digital. Porém ainda temos um caminho para percorrer quando o assunto é maturidade digital. Entendo que nosso maior desafio passa por (1) dados e *analytics*, (2) líderes preparados para gerir um modelo de negócio digital e (3) uma estrutura organizacional e estratégica que conduza a empresa para o digital, pois o que mais vemos são ações e práticas isoladas.

A. Salles: Por outro lado, me deu alento o fato de ter aumentado a participação de pequenas e médias empresas interessadas em saber da sua maturidade digital. Aumentou 9 pontos percentuais em relação ao levantamento anterior que o CESAR tinha feito. O que você acha disso?

Fred Arruda (CEO): Entendo que o caminho da digitalização é o único para que pequenas e médias empresas de alguns setores tenham condição de competir. Sem dúvida alguma, a pandemia ajudou empresas a perceberem melhor essa questão e muitas avançaram bastante. A mudança de cultura tem que vir na frente. É uma etapa dura de ser vencida, em especial para empresas já estabelecidas no mercado em uma cultura diferente. Vencida essa barreira, tudo fica mais simples e rápido.

Karla Godoy (COO): Acho que a pandemia nos mostrou que o digital pode ser uma questão de sobrevivência. Foi, sem dúvida, um marco importante para que muitos se aventurassem em transações digitais para sobreviver. Vimos o exemplo da Educação, que de uma hora para outra migrou da sala de aula para o remoto. Porém, vamos ressaltar que apenas o fato de as escolas disponibilizarem salas de aula *online* não quer dizer que elas fizeram transformação digital! Porém, entendo que agora elas passam a se preocupar muito mais com essa questão do que antes.

A. Salles: Mais ou menos 12% das empresas não veem o tema como prioridade na agenda. Eu também achei isso preocupante, muito ainda. E você? (Copo meio cheio ou vazio?) E o que você acha de quase um quarto dizer que é a prioridade máxima do planejamento estratégico? O que você acha que significa isso na prática? (Investimento, transformação cultural, parceria com *startups*/inovação aberta, etc.)

Fred Arruda (CEO): Acho os percentuais normais. Parecem obedecer a uma curva normal de padrões aceitáveis. Para alguns setores do mercado, a digitalização ainda não é percebida como algo crítico, enquanto que para outros segmentos a necessidade é evidente. No meio do caminho, encontraremos casos superinteressantes a serem estudados. Com o tempo e os bons exemplos de quem obteve sucesso na sua transformação, a tendência é o conceito se consolidar. Não foi diferente com nenhum conceito inovador que chegou ao mercado. A velocidade pode até ser diferente, mas o processo de entrada tem um certo padrão de comportamento e adesão a essas inovações.

Karla Godoy (COO): Cada vez mais percebemos que existe um mercado consumidor que está se reposicionando, habilitado por dispositivos como os smartphones, que lhes confere novas experiências nas suas transações. Plataformas geram conexões em rede que movem os mercados. E alguns líderes sabem que as empresas precisam estar preparadas para essas mudanças. Porém, dependendo do setor, penso que alguns ainda estão acomodados com o poder das transformações que estão em curso.

A. Salles: Já fiquei animada com o fato de que mais da metade pensou em transformação digital não só em termos de processos, mas em termos de criar mais valor e novos modelos de negócio. Você tem visto isso se materializar? (Mas... para não celebrarmos muito... 30% não têm estratégia digital ainda.)

E. Peixoto (CDO): Acredito que as empresas estão percebendo que serem eficientes apenas não é suficiente (risos...). Peter Drucker, em seu livro *A Teoria dos Negócios*, já afirmava que negócios bem administrados morrem quando as bases nas quais os negócios foram construídos desaparecem. A pandemia destruiu uma base nunca esperada, a do consumidor no ponto de venda ou de entrega do serviço. O que vem depois? O mapa não existe. Então, para estar preparado, é preciso construir uma cultura que promova o aprendizado, a criatividade e a resiliência. Apesar do número ainda pequeno, vejo muitas boas empresas apontando nesta direção.

A. Salles: O que você achou do resultado das organizações orientadas a dados: 15,8%?

Fred Arruda (CEO): Esse é um dos aspectos mais importantes e interessantes da Transformação Digital. Mudar processos é doloroso, mas não é tão difícil de ser planejado; adotar uma nova tecnologia, idem, mas adotar uma estratégia correta de uso de dados é um desafio enorme para qualquer organização. Coletar dados é relativamente simples; transformá-los em informação útil e tomar decisões rápidas e seguras em cima dessas informações é superdesafiador e complexo. Quem tiver profissionais capacitados e souber traçar estratégias adequadas terá grande vantagem competitiva. Na minha opinião, o número é pequeno porque muitas empresas, por desconhecimento de como chegarão lá, não dão prioridade a essa dimensão.

Karla Godoy (COO): Ser uma empresa orientada a dados é muito mais que termos ferramentas de *big data* complexas e sofisticadas. Passa pela disseminação de uma cultura de dados e isso não é trivial. Exige o desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos, a democratização da informação, a forma como ela é utilizada nas tomadas de decisão. É uma jornada que precisa ser encarada como estratégica para as empresas.

E. Peixoto (CDO): As empresas mais valiosas do planeta construíram ciclos virtuosos de crescimento a partir de dados. É uma pena que tão poucas empresas no Brasil saibam como fazer uso dos dados e explorar o que eles têm a oferecer.

A. Salles: Tem um número que é interessante: com a pandemia, 72,8% disseram perceber pontos de melhoria na estratégia organizacional e estão muito mais propensos a investir em inovação e transformação digital. É um número parrudo. Qual a relação que podemos fazer entre transformação digital e inovação? Uma coisa habilita a outra?

E. Peixoto (CDO): A transformação digital não é apenas inovação, embora a inovação seja um componente importante. No nosso modelo de maturidade, a inovação é uma das 8 dimensões. É possível inovar sem transformar a empresa. Na verdade, a maioria das empresas gasta muito tempo em inovação de forma incremental. O produto melhora, mas o modelo de negócios, o relacionamento com o consumidor, os processos e a até mesmo a cultura permanecem inalterados. Mas não é possível se transformar digitalmente sem inovar.

Fred Arruda (CEO): Inovação, para mim, é a introdução ou melhoria de processos que dão maior competitividade a uma empresa. Essa inovação pode ser de qualquer natureza, inclusive decorrente de uma decisão de transformação digital. Mas pode não ser também. Naturalmente, em tempos de uso intenso de internet e tecnologia, geralmente, uma inovação tem sempre alguma tecnologia associada. O uso da expressão Transformação Digital ficou muito massificado e, muitas vezes, é usado de forma inadequada. Talvez isso se reflita em um número tão alto.

A. Salles: Depois desse balanço, uma pergunta meio ardilosa: para que mesmo as empresas devem investir em transformação digital se 70% das iniciativas não deram certo mundo afóra? São fracassos altos para investimentos altos. Vamos falar das fases do conhecimento e de como esse raciocínio pode ser aplicado ao desafio de amadurecer digitalmente?

Fred Arruda (CEO): Mas o percentual de quem tenta inovar e não obtém sucesso é alto desde sempre. A Transformação Digital é apenas uma das formas de se inovar. A necessidade de investimento decorre da necessidade de ser mais competitivo e sobreviver em um mundo onde as barreiras de entrada são cada vez menores em qualquer segmento de mercado.

Eduardo Peixoto (CDO): O mapa da transformação é desconhecido. Estamos indo para um lugar aonde ninguém chegou ainda – expandindo a fronteira do conhecimento. Então é natural que muitos projetos falhem, mas esperar é uma alternativa? Entrar no jogo depois que todos já descobriram como jogar? Pode ser uma alternativa menos arriscada, para quem tem bolso para chegar até lá, mas talvez o custo seja maior do que falhar em alguns projetos de transformação.

Karla Godoy (COO): Segundo Sílvia Meira, o mundo agora é digital. A pandemia da Covid-19 acelerou para digital, o Físico habilitado e estendido pelo Digital. Mercados, empresas e pessoas estão em uma transição do físico para o digital. Não se preparar para essa transformação sociocultural não é uma escolha, é uma necessidade de sobrevivência. É preciso arriscar, ousar e aprender sempre.

A. Salles: Para terminar, o software está comendo o mundo? Frase do Marc Andreessen que o Edu citou em um artigo recente para a revista.

Fred Arruda (CEO): Fico com a frase de Sílvia Meira, fundador do CESAR: “Quase tudo é *software*; criar ainda é humano”. O fator humano sempre será o grande diferencial de qualquer organização. É através dele que as inovações são concebidas, que os *softwares* são criados, que os dados são analisados e que novos modelos de negócios são concebidos.

E. Peixoto (CDO): Dito! 100% de acordo com Fred. Acrescento apenas o alerta para os leitores: vocês estão trabalhando as competências do futuro nas suas organizações?



Fred Arruda

Fred Arruda é Chief Executive Officer do CESAR. É formado em Ciência da Computação, pela UNICAP (1988), com MBA em Finanças, pelo IBMEC (1995), Marketing, pela FGV (1998), Gestão Empresarial, pela Fundação Dom Cabral (2006), e Engenharia de Petróleo, pela UFRJ (2014). No CESAR, foi Superintendente (1996 a 2005) e Conselheiro (2016 a 2018). Além do CESAR, ele acumula experiências em empresas como Pitang, WPD, DELL EMC e Banco Banorte, e também como Conselheiro no Instituto Eldorado, Parque Tecnológico da UFRJ e IDG (Museu do Amanhã e Museu Paço do Frevo).



Eduardo Peixoto

Eduardo Peixoto é Chief Design Officer do CESAR. É mestre em comunicação de dados com distinção pela Technical University of Eindhoven-Holanda; possui pós-MBA, pela Kellogg School of Management, Evanston-EUA, e Alumni do Digital Business Leadership Program, pela Universidade de Columbia - NY. Atua há quase três décadas na área de tecnologia da informação e comunicação, tendo trabalhado na Holanda, Suíça e Brasil, em empresas como Nederlandse PHILIPS Bedrijven B.V., ASCOM Business System AG e CESAR, respectivamente. É fundador do capítulo do PMI em Recife, palestrante do Recife Summer School e consultor de inovação em empresas como Saraiva, Fiat, SSB, Unilever, Elcoma, Iron House e ANPROTEC.



Karla Godoy

Karla Godoy é Chief Operating Officer do CESAR. É graduada em Ciências Econômicas, pela UNICAP (1992), com pós-graduações em Administração Financeira (1993) e Marketing (1998), pela Faculdade de Administração de Pernambuco - FCAP, e MBA em Administração Financeira e Controladoria, pela FGV (2007). Possui experiência em gerenciamento e estruturação de áreas administrativas e financeiro-contábeis, tendo trabalhado em empresas como Nabisco (Mondelez International), Companhia Produtos Pilar e Visa.

NOTAS E REFERÊNCIAS

- 1 O resultado completo da pesquisa encontra-se em <https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>