

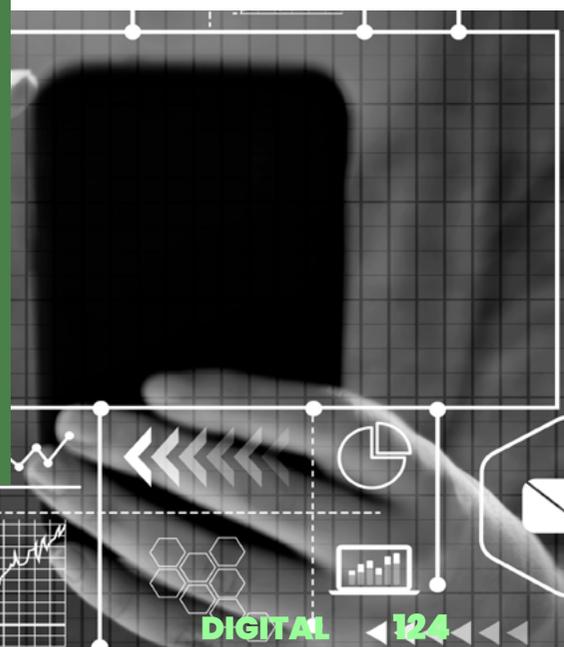
QUAL O NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS?



Hugo Ferreira Braga Tadeu

Ao longo de 2020, o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC) realizou uma pesquisa sobre o nível de maturidade das médias empresas brasileiras, considerando a participação de 126 (cento e vinte e seis) executivos em cargos de liderança estratégica e tomada de decisão nestes negócios. Essas empresas são de diversos segmentos da economia, exemplificando setores tradicionais de atuação, como automobilístico, mineração e alimentação, bem como negócios em mercados emergentes, destacando empresas de segurança da informação e armazenamento de dados nas nuvens, por exemplo.

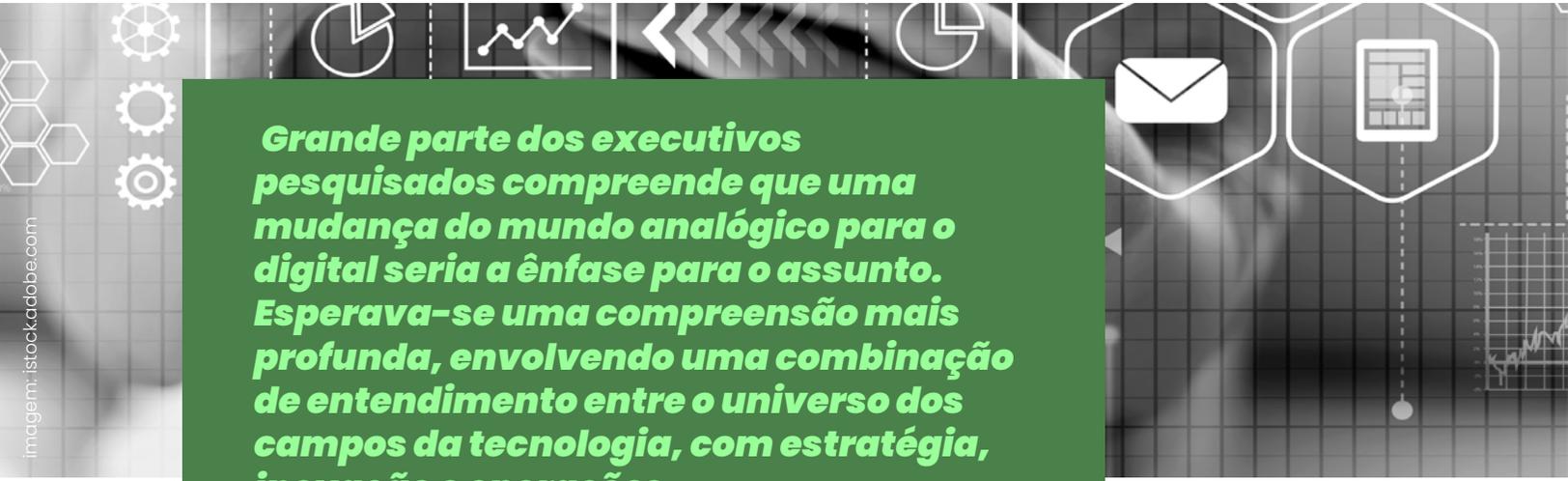
Para avaliar o nível de maturidade das médias empresas brasileiras, foi realizada uma survey online e estabelecidos critérios de análise sobre temas como o entendimento sobre a digitalização, tecnologias em uso no negócio, estratégia digital, implementação e projetos digitais, possíveis riscos e gargalos do negócio.



Os resultados desta pesquisa são importantes, considerando a relevância das médias empresas para a economia brasileira, destacando critérios como geração de renda, riqueza, contratação de mão de obra e impactos na produtividade nacional. Além destes fatores econômicos, grande parte das pesquisas e relatórios executivos sobre a transformação digital focam em grandes empresas e com considerável capacidade para investimentos em tecnologias de ponta, muitas vezes desconhecidas do público em geral e para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Como ponto de partida e evidenciando os resultados desta pesquisa, a transformação digital já faz parte do cotidiano destas empresas de médio porte. Tecnologias como gestão de dados, desenvolvimento de novos produtos e serviços, marketing digital, produção em ambientes ciber-físicos, simulações e desenvolvimento de novos modelos de negócio estão em análise, destacando o aumento do entendimento e a necessidade destas tecnologias para os negócios.

No entanto, o maior desafio para a transformação digital inicia-se com o entendimento sobre o tema.



Grande parte dos executivos pesquisados compreende que uma mudança do mundo analógico para o digital seria a ênfase para o assunto. Esperava-se uma compreensão mais profunda, envolvendo uma combinação de entendimento entre o universo dos campos da tecnologia, com estratégia, inovação e operações.

Ou seja, existe ainda uma demanda por maior entendimento e integração de conhecimentos sobre o universo digital.

Outro desafio advém de uma cultura resistente ao processo de mudança, modelos decisórios ainda centralizados na principal liderança e na capacidade em concretizar os benefícios da transformação digital para o negócio. Ou seja, o processo para a transformação digital deveria iniciar com a qualificação de pessoal, em especial, dos principais acionistas e na contratação de profissionais com novas competências vinculadas ao redesenho de processos, tecnologia de ponta e entendimento das demandas dos clientes.

Compreende-se como uma nova cultura digital a entrega de projetos ágeis e com a comprovação de resultados evidentes. Ou seja, mais do que a qualificação de pessoal, os executivos responsáveis pela transformação digital deveriam comunicar de forma clara a entrega de projetos vinculados à redução de custos, novos clientes e receitas.



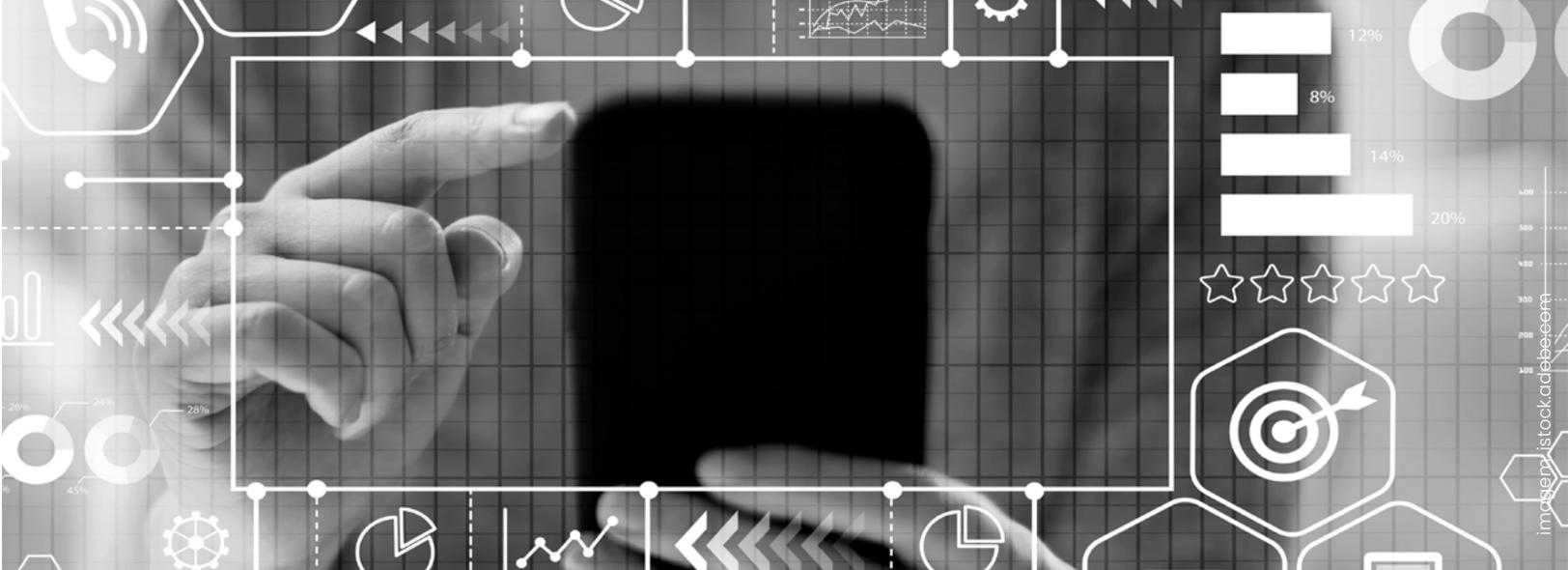
Esse processo estaria vinculado à geração de credibilidade para as iniciativas digitais a partir de evidências práticas de sucesso.

Como um risco externo ao negócio, a maior parte dos executivos relata a preocupação com a gestão da informação e temas como roubo de dados, espionagem industrial e questões relacionadas à lei geral de proteção de dados. Isto é, a segurança da informação é um tema em pauta, considerando as fragilidades destas empresas no armazenamento, tratamento e disseminação de dados. Em muitos casos, a opção foi pela contratação de serviços externos especializados, em busca de análises sobre a maturidade digital do negócio e suas possíveis fragilidades.

Outro desafio apontado na pesquisa foi a dificuldade em realizar investimentos nas tecnologias digitais, considerando o ambiente de incerteza econômica atual e a crise sanitária da COVID-19. A maior parte dos respondentes relatou a preocupação do curto prazo em aumentar margens, reduzir custos e fechar o ano fiscal com resultado positivo. Grande parte das empresas pesquisadas optou por criar comitês de crise e gestão financeira, estudando a contratação de crédito em bancos comerciais e reduzindo os riscos de exposição da disponibilidade de caixa.

Logo, para uma quantidade considerável das empresas, a tomada de decisão para investimentos em tecnologia tornou-se um assunto secundário, sendo a busca por possíveis incentivos fiscais para o tema uma agenda no plano estratégico.

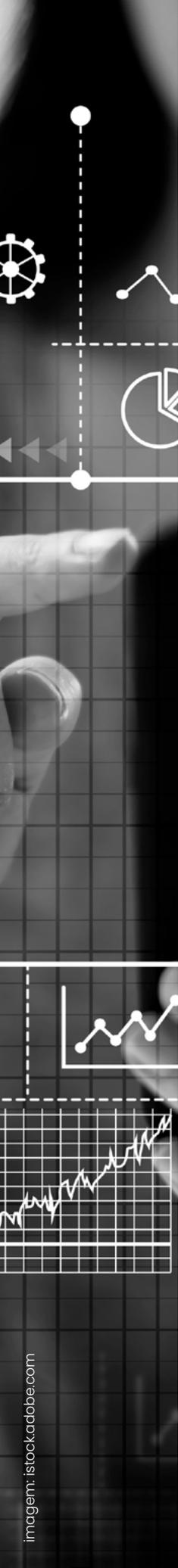
Apesar das dificuldades financeiras acima relatadas, a maior parte das empresas pesquisadas reconheceu a importância de criar políticas internas para a transformação digital, passando por avaliações dos processos internos de negócio, plano de mitigação de riscos, desenvolvimento de projetos digitais envolvendo equipes de diversas áreas e foco em tornar a operação mais eficiente.



Neste sentido, o profissional de tecnologia passou a ser mais importante, fazendo parte dos debates estratégicos e sugestões de projetos estruturantes. Muitas empresas pesquisadas optaram pelo caminho da criação de um comitê digital, combinando executivos da própria organização e especialistas convidados para formulação, acompanhamento de iniciativas e projetos importantes. Outras empresas seguiram o caminho pelo redesenho da estrutura organizacional, desmembrando a área de tecnologia em funções operacionais e com foco no mercado.

Ao considerar a área de tecnologia como uma combinação entre funções técnicas e de negócio, muitas médias empresas brasileiras sugerem adotar um modelo organizacional similar ao contexto de empresas multinacionais, sendo uma surpresa interessante desta pesquisa. Isto é, há uma equipe de tecnologia focada nas funcionalidades e no desenvolvimento de sistemas internos, como o tradicional sistema integrado de gestão e sistema para o relacionamento com os clientes, enquanto há uma equipe digital focada no desenvolvimento de aplicativos, novos canais digitais de atendimento e no treinamento de equipes.

Outro ponto importante da pesquisa foi o processo de reformulação da estratégia de negócio, estando a transformação digital no centro do negócio. Não resta dúvida que a pandemia da COVID-19 acelerou a adoção tecnológica em todas as empresas brasileiras. Por exemplo, dados de outras pesquisas realizadas por empresas de consultorias indicam o crescimento das vendas em ambientes *online*, acima de 60% em canais B2C (*business to consumer*) somente no período de 2019 até 2020. Logo, a área de tecnologia deixaria de ser uma atividade operacional para assumir uma importância maior e com foco na geração de valor.



Apesar destes aspectos, todos os projetos de tecnologia apontam dificuldades em concretizar o retorno sobre investimento esperado pelas lideranças, mesmo com a ampla necessidade por priorização destes projetos para os negócios. Como prática recorrente, o estudo de casos e a busca por agendas de *benchmarking* têm sido uma agenda recorrente, procurando entender a aplicação e os resultados, além dos modelos financeiros para essas empresas.

De acordo com os resultados da pesquisa, existe um claro entendimento de que além do resultado financeiro a transformação digital poderia trazer ganhos relacionados à competitividade estratégica, novos processos e maior praticidade no relacionamento com os clientes. Para tanto, alguns pontos relevantes foram considerados para o sucesso da agenda digital nas médias empresas brasileiras, destacando:

- **Desenvolver uma estratégia digital centrada em dados e clientes:** a maior parte das empresas pesquisadas procura estruturar uma equipe dedicada ao tratamento de dados e focada no compartilhamento de informações de negócios.
- **Estabelecer equipes multifuncionais,** isto é, tendo equipes combinando a experiência em revisão de processos internos, atendimento ao cliente e adoção das novas tecnologias digitais. Para tanto, essas equipes devem atuar de forma descentralizada e reduzindo o prazo de entrega de projetos.
- **Estruturar um comitê digital,** influenciando a liderança e combinando a participação de executivos do negócio e especialistas externos convidados.
- **Analisar constantemente um portfólio de iniciativas digitais,** combinando projetos com foco em excelência operacional, desenvolvimento de novos produtos, serviços e avanços tecnológicos, além do *core business* atual.
- **Acompanhar as tendências de mercado,** monitorando o comportamento dos concorrentes e das novas tecnologias de mercado.
- **Criar uma mentalidade do investimento recorrente em tecnologia,** estimulando o debate sobre o papel da estratégia e da inovação no negócio.
- **Avaliar recorrentemente a maturidade digital do negócio,** destacando as competências atuais, o desenvolvimento de conhecimentos e o estabelecimento de novos processos e modelo decisório.
- **Levantar todos os problemas e indicadores de insucesso na jornada do cliente,** corrigindo rapidamente o que for necessário e adotando tecnologia para simplificar os pontos de contato com o mercado.
- **Treinar e capacitar toda a equipe,** envolvendo as novas competências digitais, novos modelos de gestão de equipes e mensuração de resultados.
- **Compreender que inovação e digital caminham juntos,** isto é, não existe tecnologia sem uma cultura propícia ao ambiente da experimentação, testes e projetos-piloto focados em novos negócios.
- **Criar uma nova ambição para o negócio,** questionando a estrutura decisória e processos atuais, em busca de novos modelos e mercados diferentes dos atuais.

Para as médias empresas brasileiras, existe um grande potencial para a transformação digital, concentrando esforços no claro entendimento do tema, na otimização de recursos e no estabelecimento de uma agenda estratégica, conforme os itens citados acima. Para tanto, seria importante entender que a transformação digital vai além do uso de tecnologias, mas passando pelo redesenho de processos, novos canais de atendimento e equipes especializadas.

Os resultados da pesquisa conduzida pela FDC são importantes, considerando a lacuna de dados similares na realidade brasileira e indicando caminhos possíveis para as médias empresas brasileiras, gerado um melhor entendimento sobre a transformação digital, novas estratégias de negócio e projetos com resultados concretos para essas empresas.



Hugo Ferreira Braga Tadeu

Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC). Atua na equipe do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Plataforma Forecasting, Fundo Anjo e nos programas em transformação digital da FDC. Além disso, faz parte dos comitês do MPA, MBA Executivo e P&D. Ao longo dos últimos anos, atuou em projetos para grandes e médias empresas. Especialista em inovação, pelo WEF e ISO. Publicou livros, capítulos de livros e artigos internacionais. Pós-Doc pela Sauder School of Business, Canadá.



REFERÊNCIAS

TADEU, H. Criando a empresa exponencial. DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.11, n.32, p. 22-29, maio/ago. 2017.

TADEU, H; OLIVEIRA, C. Criando dados para inovar: em busca da empresa 2.0. DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.11, n. 34, p. 50-57, jan./abr. 2018.

TADEU, H; ALVARENGA, J. Transformação digital: estratégia, execução e resultados além do tecnológico. DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, jan./abr. 2021.