

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

## EQUIPE DO PROJETO

### COORDENADORES

Maria Tereza Leme Fleury EAESP/FGV  
Afonso Fleury POLI/USP

### INTEGRANTES

Pablo Leão EAESP/FGV  
Cynthia Calixto EAESP/FGV  
Luis Oliveira DALARMA UNIVERSITY  
Gabriela Gragnani EAESP/FGV  
Lucas Dantas EAESP/FGV  
Ana Julia Santiago EAESP/FGV

### REALIZAÇÃO



ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO



CENTRO DE ESTUDOS  
EM COMPETITIVIDADE  
INTERNACIONAL

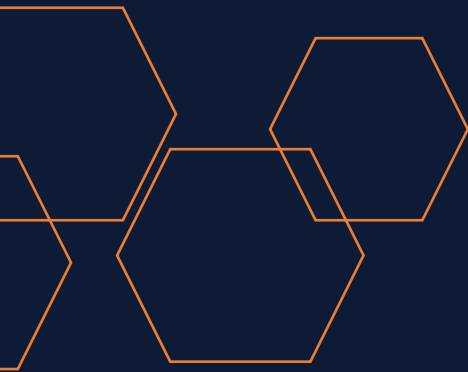


Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico

**N**o momento atual, a pandemia do Covid-19 e medidas de isolamento social, aceleraram a transformação digital em países, setores da economia e organizações, tendo forte impacto na vida dos indivíduos.

No Brasil, os estudos realizados em 2018/19 pela CNI e outros órgãos governamentais consideraram o nível de maturidade digital das empresas como não avançado. Um relatório da UNIDO – *United Nations for Industrial Development Organization*, de 2020, classificou o Brasil como *follower/producer*, ou seja, há empresas que se destacam na economia digital, mas há um grande grupo de empresas ainda bastante atrasadas.

## Introdução



As empresas Multinacionais Brasileiras, por serem mais expostas à competição internacional constituem um grupo mais avançado na adoção de inovações tecnológicas e de processo de trabalho. **Como estas empresas se comportam no processo de transformação digital foi o objetivo desta pesquisa.**

Para responder a esta pergunta foi realizado um *survey* entre estas empresas: 91 empresas responderam, de um universo de 228 empresas contatadas.

O relatório a seguir sumariza as principais constatações do estudo e traz informações específicas sobre sua empresa. Estas informações são disponibilizadas apenas para sua empresa, pois, como foi garantido os dados são anônimos.

# Como interpretar os números gerados nesta pesquisa.

O referencial construído para medir o grau de avanço digital das Multinationais Brasileiras está esquematizado abaixo. Baseados numa metodologia desenvolvida pela **Academia Alemã de Tecnologia** e o **Fraunhofer Institute**, consideramos cinco dimensões para análise:

## RECURSOS COMPUTACIONAIS E BASES DE DADOS

Equipamentos de captura, armazenamento, processamento e distribuição de dados e informações; uso de recursos não-proprietários como cloud computing; planejamento da infraestrutura digital; critérios de organização das bases de dados; critérios de governança de dados; qualidade e usabilidade para captura, acesso, processamento e distribuição de dados; políticas de proteção de dados.



## CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

Pessoas capacitadas para operar no mundo digital; raciocínio abstrato, capazes de enfrentar problemas mal estruturados e complexos com base em dados e informações fornecidos pela infraestrutura digital.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores, práticas e liderança que propiciam um mindset digital, propensão ao risco controlado e confiança nos dados e algoritmos para tomada de decisão.

## FATORES QUE CAPACITAM PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## MODELO DE GESTÃO

Modelo orgânico de estrutura para rápida reconfiguração interna e externa; organização de pessoas em times ágeis, flexíveis e reconfiguráveis; decisões baseadas em dados, testes e validações; prototipação rápida para agilidade estratégica.



≡ Cada um desses fatores foi avaliado considerando-se uma escala de cinco níveis

# Níveis TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



1

Empresa com gestão tradicional, hierarquizada, centralizada.

A organização está baseada em um modelo mecanicista, hierarquizado, com baixa incorporação de equipamentos e software.

2

Intermediário

3

*Lean management*, grupos com relativa autonomia, descentralização

A empresa já tem implantado um modelo *lean* de gestão, com o uso e processamento de dados significativamente maior que o nível 1. Mas como o processamento de dados e informações são realizados pelas pessoas que aplicam métodos e técnicas pré-estabelecidas, a infraestrutura digital é menos importante.

4

Intermediário

5

*Data-driven organization*

A organização está baseada em dados (*data-driven organization*) e preenche todas as características das dimensões analisadas.

EMPRESAS  
Respondentes

Total de empresas e  
separação por setor.

91  
Total

40  
Manufatura

41  
Serviços

06  
Agroindústria

04  
Born-Digital

# RESULTADOS

## O nível de transformação digital da Multinacionais Brasileiras

Mesmo considerando que as Multinacionais Brasileiras podem ter práticas gerenciais similares às empresas mais avançadas do mundo, observou-se que as empresas pesquisadas reportaram um grau avançado de transformação digital. Isso talvez possa ser interpretado como resultado de inserção em ambientes internacionais competitivos e experiência (ainda que incipiente) num contexto de inovações disruptivas extremamente complexo. No conjunto das empresas, como seria esperado, as empresas *Born-Digital* apresentaram o nível mais alto, seguidas pelas empresas do setor de agronegócios, do setor de serviços e finalmente das empresas manufatureiras. Estes resultados corroboram pesquisas anteriores realizadas tanto no plano nacional quanto internacional, com a ressalva de que as empresas que representam o setor de agroindústria (em número reduzido) são realmente destacadas, o que justifica os valores mostrados na Gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Índice geral de avanço na transformação digital**



Quando analisamos os valores médios acima apresentados, por setor e por fator, temos uma visão mais clara, como mostra a figura abaixo. O fato das seis empresas do agronegócio terem reportado nível de Recursos Computacionais equivalentes aos das quatro *Born-Digital* revela como elas estão investindo pesadamente no digital.

Mais ainda, essas seis empresas do agronegócio reportaram um nível de capacitação digital significativamente superior aos dos outros três setores, incluído o *Born-Digital*, o que reflete a nova onda de modernização da agricultura brasileira para manter uma posição de destaque no cenário competitivo global.

O fato das empresas Multinacionais Brasileiras apresentarem menor capacitação no que diz respeito ao sistema de gestão é relevante, pois o contexto de transformação digital requer que as empresas apresentem gestão ágil, orgânica, estruturas ambidestras, grupos com possibilidade de rápida configuração operando num ambiente de tomada de decisões baseadas em dados. Neste quesito, todos os setores reportaram nível entre 3,5 e 3,7, ou seja, praticamente idênticos. Estes valores sinalizam para sistemas de gestão que implantaram as práticas e a mentalidade *lean*, mas não avançaram além deste estágio ainda. Ou seja, este parece ser o maior desafio das empresas Multinacionais Brasileiras: Dar o salto de um

modelo que dá ênfase nas pessoas como fonte e processadores de informação, sendo por isso limitado, para um modelo no qual as pessoas decidem a partir de informações geradas, processadas e distribuídas por sistemas digitais.

Observe-se que para atacar essa dificuldade, as empresas estão procurando mudar a cultura organizacional antes de mudar o modelo de gestão. Este tem sido um ponto consensual em debates sobre a transformação digital: A necessidade de mudar a cultura organizacional para incorporar os comportamentos associados às *data-driven organizations* antes de outros investimentos. Os níveis alcançados pelos diferentes setores mostram as empresas *Born-Digital* como as mais avançadas em cultura digital, seguida pelo agronegócio, vindo depois serviços e manufatura com o mesmo valor. A passagem para a cultura organizacional digital exige uma significativa mudança de valores, políticas e práticas de gestão além de um estilo de liderança mais democrático.

**Gráfico 2**  
**Maturidade Digital das multinacionais brasileiras por setor**

