

## O Imperativo da Transformação para Pequenas e Médias Empresas

Transformação Digital é entendida cada vez mais como uma questão de sobrevivência para empresas em crescimento. Muitas planejam fazer radicais mudanças organizacionais baseadas em tecnologias que definem a transformação digital, e uma crescente maioria diz que esses ajustes serão essenciais para a competitividade num futuro próximo.

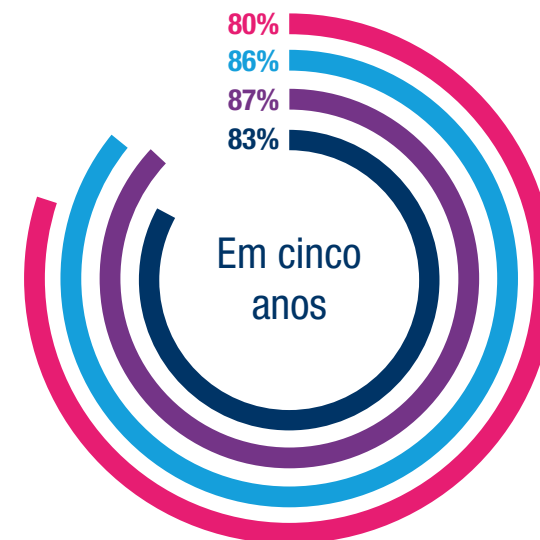
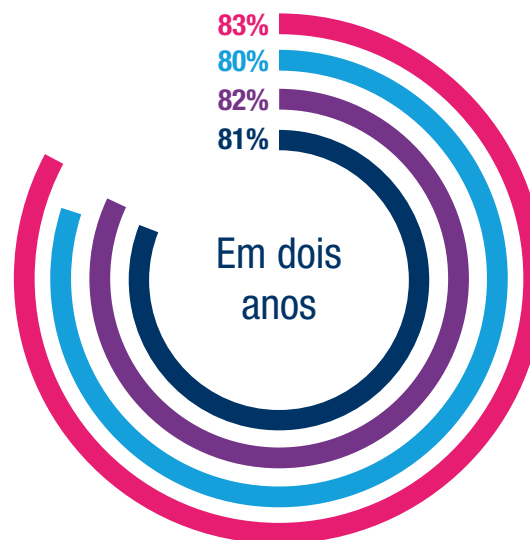
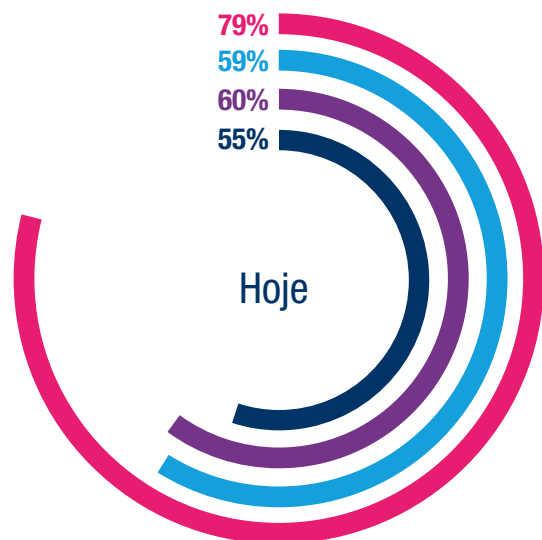
A Oxford Economics entrevistou mais de 3.000 executivos em 17 países sobre sua prontidão para a transformação digital, incluindo mais de 1.300 empresas com receitas abaixo de USD 500 milhões. Analisamos também respostas de empresas com receitas entre USD 500 milhões e USD 1 bilhão para entender melhor como os esforços em transformação digital influenciam no modo como essas empresas crescem.

Descobrimos que mais da metade das empresas de pequeno e médio porte veem a transformação digital como a principal meta de negócios, e essa meta é vista com crescente urgência: Mais de 80% consideram tais iniciativas como importantes ou de crucial importância para a sobrevivência de suas empresas. E enquanto as empresas estão investindo cada vez mais em tecnologias digitais, o progresso geral rumo à uma transformação digital abrangente permanecem limitados.

### Transformação digital é uma questão existencial

P: Quão importante é a transformação digital para a sobrevivência de sua empresa? Respostas “Importante” e “Crucialmente importante”

■ USD 100 m–USD 249.9m ■ USD 250 m–USD 499.9m ■ USD 500 m–USD 999.9m ■ mais de USD 1 b



Nossa pesquisa cobriu vários aspectos da história da transformação. Como as PMEs estão se adaptando à transformação digital? Quais desafios elas enfrentam? Como seus esforços serão recompensados? Principais conclusões:

- **A tecnologia é essencial.** Executivos de PMEs esperam que mudanças cada vez mais intensas na tecnologia tenham grande impacto em suas organizações nos próximos dois anos. E quase três quartos dizem que a tecnologia é essencial para o crescimento, para a vantagem competitiva, e o aprimoramento da experiência do cliente.
- **O capital humano conta.** A gestão eficiente é vista como o fator mais importante para o sucesso da transformação digital nas PMEs. Garantir que a força de trabalho tenha todas as habilidades atualizadas é um componente essencial para o sucesso dessas iniciativas.
- **A transformação impulsiona o desempenho.** PMEs esperam a digitalização para melhorar o desempenho nos negócios em uma ampla gama de funções, e ajudar suas organizações a atingirem seus objetivos essenciais, incluindo operações mais eficientes e um desempenho financeiro mais consistente.

PMEs bem geridas compartilham algumas características determinantes com as empresas realmente digitais—empresas que usam a tecnologia para melhorar radicalmente seu desempenho—incluindo colaboradores engajados, ausência de burocracia, oportunidades de colaboração, relacionamento sólido entre líderes e colaboradores, e uma capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. Mas pequenas e médias empresas também enfrentam desafios exclusivos. Com menos recursos do que as grandes empresas, elas necessitam ser precisas e estratégicas em suas decisões e investimentos para tornar realidade a transformação digital.

## Quatro diferenciais dos líderes da transformação digital

Identificamos um grupo de empresas importantes em nossa pesquisa que diz que a transformação digital está completa em todas as áreas da empresa. Esse conjunto de entrevistados, que representa 3% de nossa amostra geral, se destaca nas áreas principais. Esses Líderes da Transformação Digital:

- **Estão focados na verdadeira transformação.** Eles evitam mudanças fortuitas e fragmentadas e, em vez disso, adotam uma abordagem interorganizacional, desenvolvida para viabilizar a mudança constante. Consideram a transformação uma oportunidade de reinventar modelos de negócio e dão mais prioridade à mudança do que a se comparar com a concorrência.
- **Começam a transformação pelas funções voltadas aos clientes.** Eles consideram a experiência do cliente como porta de entrada para a transformação digital bem-sucedida e são 58% mais propensos a citarem a autonomia do cliente como importante tendência global. Os líderes também conseguiram estabelecer a conexão bem-sucedida entre os esforços voltados aos clientes e os processos de negócios em toda a empresa e os estenderam aos parceiros e fornecedores.
- **Investem em tecnologia de última geração usando arquitetura bimodal.** O TI Bimodal, ou arquitetura de duas velocidades, separa estratégias para tecnologias usadas para funcionalidades confiáveis de back-office de tecnologias avançadas que exigem desenvolvimento rápido e iterativo. Com uma arquitetura bimodal, eles podem administrar os negócios com eficácia, integrando essas novas tecnologias para permanecer à frente da concorrência. Os líderes estão mantendo a funcionalidade básica, e ao mesmo tempo que afirmam investir pesado em computação em nuvem e mobilidade empresarial, apresentam crescimento de dois dígitos em Big Data, funções analíticas e IoT (Internet das Coisas), além de hipercrecimento em machine learning e inteligência artificial.
- **Talentos como prioridade.** Com a alta demanda por habilidades que impulsionem a transformação digital, os líderes investem pesadamente em recrutamento e treinamento e se empenham em derrubar os obstáculos. Tudo é feito para aumentar o engajamento dos colaboradores e garantir que estejam prontos para atender a demanda por novas tecnologias e formas de trabalho.

Para saber mais sobre os líderes da transformação digital—e descobrir como as PMEs podem aprender com eles—[leia o Estudo Executivo da SAP sobre Transformação Digital: 4 Modos em que os Líderes se Destacam.](#)

## O Imperativo da Transformação

A tecnologia está redefinindo o modo de fazer negócios das PMEs, e isso está acontecendo rapidamente. Novas ferramentas, novas formas de uso da tecnologia, e a velocidade das mudanças são as principais questões que essas empresas terão que enfrentar nos próximos dois anos. A agilidade na comercialização foi citada como o principal catalisador de receita dos próximos dois anos por 44% dos entrevistados, e essa porcentagem foi ainda maior dentre as empresas pequenas com receitas entre USD 100 e USD 500 milhões.

A maioria das PMEs estão só começando a transformação. Quase um quarto ainda está no estágio de planejamento, e enquanto 58% estão analisando suas iniciativas, menos de 20% concluíram projetos de transformação digital em pelo menos algumas áreas de suas empresas. Mas muitas já veem as tecnologias mais recentes como essenciais para ganhar vantagem competitiva. Mais de 80% diz que é razoavelmente ou significativamente vantajosa para seus negócios; 69% diz que é importante ou muito importante para manter vantagem competitiva; e 74% diz que a tecnologia é essencial para o crescimento.

### Acompanhar a mudança tecnológica é um imperativo empresarial

P: Quais das seguintes tendências você espera que tenha o maior impacto em sua organização nos próximos dois anos (2017/2018)? *Cinco respostas principais*

**1** Mudança tecnológica/  
Transição para a economia digital



**2** Ritmo crescente da mudança



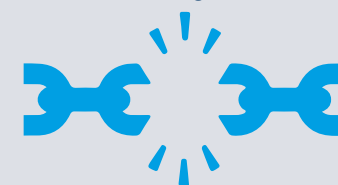
**3** Condições econômicas globais



**4** Aumento da concorrência global



**5** Ruptura do modelo de negócio



## Pequenas e médias empresas ao redor do mundo

Nossa pesquisa global incluiu números significativos de PMEs na América Latina, Ásia/Pacífico, América do Norte e EMEA. Os resultados mostram que o progresso rumo à transformação digital é uniforme nessas regiões: eles estão investindo em tecnologias similares e relatam níveis semelhantes de mudanças nas funções de digitalização—e todas têm um longo caminho pela frente.

Existem diferenças nas principais áreas. As PMEs norte americanas mostram-se mais propensas a dizer que completaram programas de transformação digital em pelo menos algumas áreas de suas empresas; os entrevistados da EMEA não estão muito atrás. Entretanto, entrevistados da América Latina e Ásia/Pacífico mostram-se mais propensos a dizer que suas organizações estão na etapa de planejamento dos esforços de transformação digital.

Executivos da Ásia/Pacífico, EMEA e América do Norte, tendem a reportar mais mudanças por digitalização do que seus pares da América Latina, com muitos esperando agregar valor em áreas principais nos próximos dois anos.

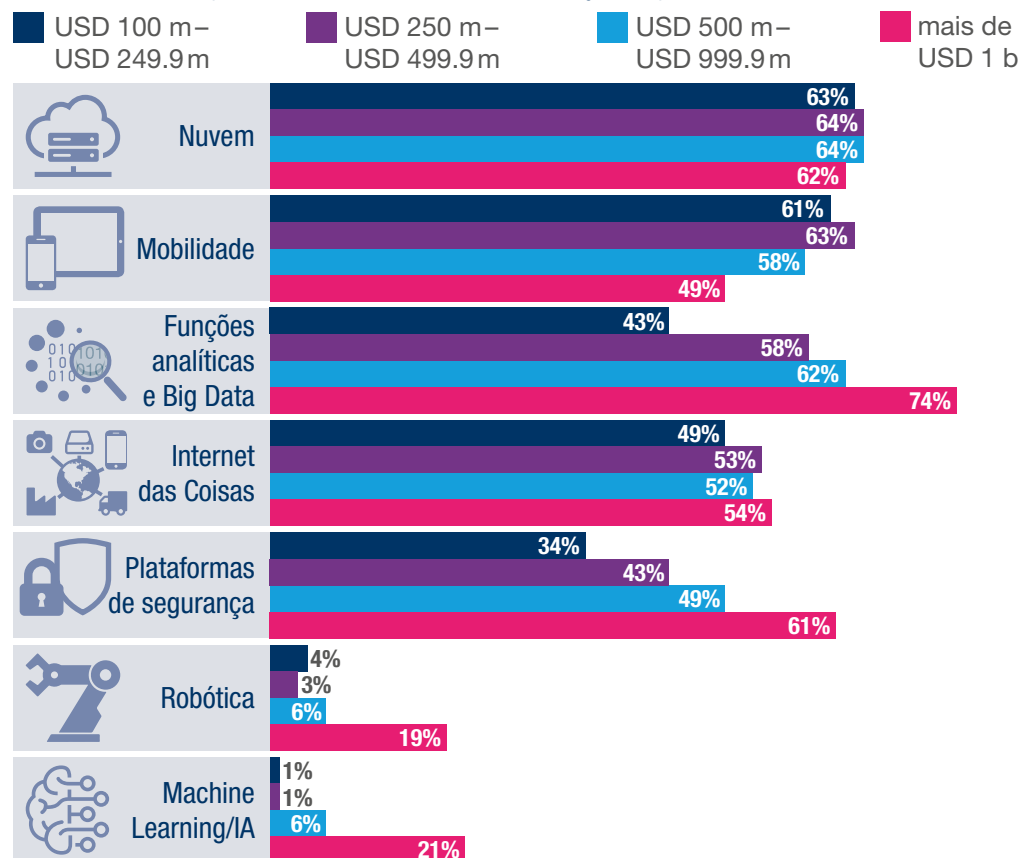
## Investir para o futuro

PMEs estão aumentando investimentos em uma gama de ferramentas digitais com foco em componentes (ex. nuvem e dispositivos móveis), que irão oferecer suporte à próxima onda de tecnologias emergentes. Elas também investem em Big Data e funções analíticas (57%) e na Internet das Coisas (52%). Nos próximos dois anos, planejam aumentar o foco no Big Data (79%) e continuar investindo pesado em nuvem e dispositivos móveis.

### Os investimentos em tecnologia estão direcionados aos componentes essenciais.

**P:** Em quais tecnologias você está investindo mais atualmente?

*Os entrevistados podiam selecionar todas as soluções aplicáveis.*



Por hora, essas empresas estão menos focadas em tecnologias emergentes como machine learning/IA e robótica. Mas os níveis de investimentos devem crescer nos próximos dois anos, à medida que os recursos tecnológicos e organizacionais amadureçam. O número de entrevistados que disseram que vão investir nessas ferramentas saltou para 18% em machine learning/IA e 9% em robótica daqui a dois anos, acima de 5% hoje. (Em geral, PMEs com sólido desempenho financeiro, são mais propensas a investirem em uma ampla variedade de tecnologias do que outras PMEs.)

Esta ênfase crescente em tecnologia avançada pode ser observada na porcentagem do orçamento dedicada à transformação digital. Atualmente a grande maioria (84%) das PMEs entrevistadas gastam menos de 9% de seus orçamentos com transformação; esse número vai crescer nos próximos dois anos, com quase um quarto de planejamento para alocar entre 10% e 20% do orçamento total em transformação digital naquele período.

Mesmo assim, o financiamento para a transformação digital permanece um desafio inerente às PMEs. Mais de um terço diz que a falta de orçamento é um dos três principais desafios para suas iniciativas de transformação digital — um número que sobe para 46% para as menores empresas pesquisadas, enquanto apenas 13% das empresas com mais de USD 1 bilhão em receita, citam isso como uma preocupação. Nossa [pesquisa prévia](#) mostra que empresas menores são mais adeptas ao uso de tecnologia do que habitualmente assumem. Mas como uma crescente participação de clientes e receita são impulsionados por produtos e serviços digitais, PMEs devem reavaliar continuamente os orçamentos de tecnologia e os tipos de ferramentas em que estão investindo.

## Transformação acionada pelas pessoas

Somente tecnologia não faz uma empresa digital. A contratação e retenção dos principais talentos é fundamental para os esforços da transformação digital, e as PMEs precisam desenvolver um forte conjunto de aptidões e recursos de liderança para poderem competir efetivamente umas com as outras, bem como com seus concorrentes de maior porte. A melhoria no engajamento dos colaboradores, na qualidade do recrutamento de novos talentos e no investimento em competências digitais, são citados como fatores principais para o crescimento da receita, antes de estratégias como entrar em novos mercados, gestão de riscos e F&A.

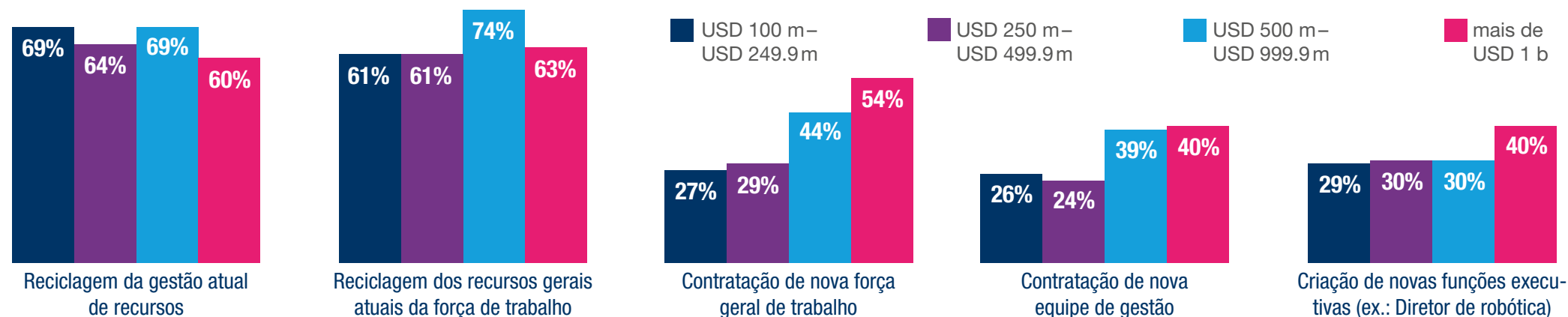
A escassez de competências constitui um grande obstáculo à transformação digital para essas empresas, apontada como o principal impedimento para a mudança. Como as PMEs estão enfrentando esses desafios de talentos? Dois terços dizem que os investimentos em tecnologia vão afetar a reciclagem da atual gestão de recursos, e dois terços dizem que a reciclagem dos atuais recursos gerais da força de trabalho vão se beneficiar com investimentos em tecnologia. Muitas terão que mudar suas estratégias nos próximos anos—talvez construindo escritórios em locais mais atrativos aos melhores talentos ou permitindo contratos de trabalho mais flexíveis—para se manterem competitivas.

As lideranças são elementos essenciais para a criação de uma empresa digital.

### As lideranças devem desenvolver estratégias de capital humano para a era digital

**P:** Pensando nas tecnologias nas quais está investindo, até que ponto espera que elas afetem seu capital humano e as estratégias de RH?

*“Aumento mínimo” e “Aumento substancial” respostas combinadas*



PMEs citam a gestão eficiente como o fator mais importante para o sucesso de suas iniciativas de transformação digital, com 57% no ranking das três respostas mais frequentes. A gerência também precisa trabalhar em cooperação com os colaboradores; cerca de três quartos das entrevistadas dizem que relacionamentos sólidos entre colaboradores e lideranças trazem vantagem competitiva.

Esses líderes não podem ter êxito se não mudarem o modo de fazer as coisas. PMEs precisam remodelar suas estruturas organizacionais e as funções de seus executivos para atender as demandas em transformação. Hoje, 60% das PMEs reporta que a função de TI é a principal responsável por cada estágio do projeto de transformação digital, enquanto pouco mais de 10% diz ter um grupo específico para essas iniciativas—o que é considerado uma abordagem de ponta.

Liderança para a transformação digital também envolve conjecturas. Uma medida de insuficiência organizacional pode ser vista na falta de planejamento—ou na presença de um planejamento ineficiente—o que é um desafio comum para as PMEs. Mais de 40% citam as questões de planejamento como um obstáculo, atrás apenas das demandas por habilidades da força de trabalho e falta de tecnologias maduras.

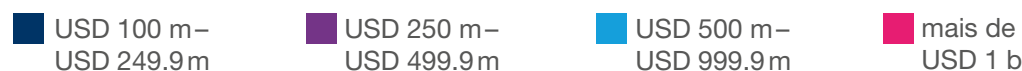
## O caminho a trilhar

A transformação digital promete mudar o cenário competitivo para PMEs, permitindo que elas entrem em novos mercados e desafiem as grandes empresas com mais eficiência.

Algumas já estão vendo os resultados em seus investimentos e esforços, incluindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, eficiência em várias áreas do negócio, e no desempenho geral da empresa. Relatam sucesso mensurável em suas capacidades de atrair e reter talentos (53% dizem que isso é verdade), competem com grandes empresas (57%), e aumentam sua rentabilidade (53%).

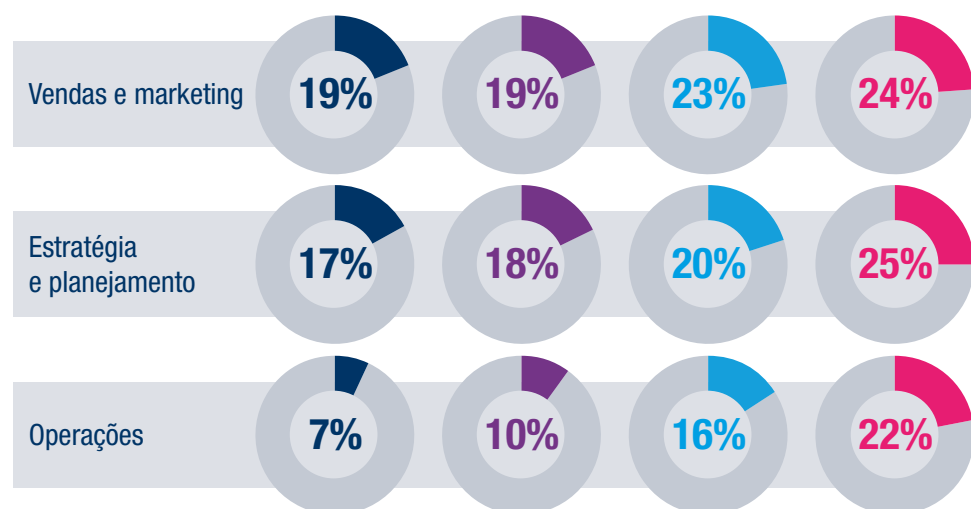
Mas este é só o começo. Em geral, empresas menores relatam menos mudanças com a digitalização nas diversas áreas do que as grandes corporações, embora mesmo as

### Um horizonte de mudanças em toda a organização



#### Hoje

P: Em que medida a digitalização mudou as seguintes áreas da sua empresa?  
*“Substancialmente” e “Foi transformadora” respostas combinadas*

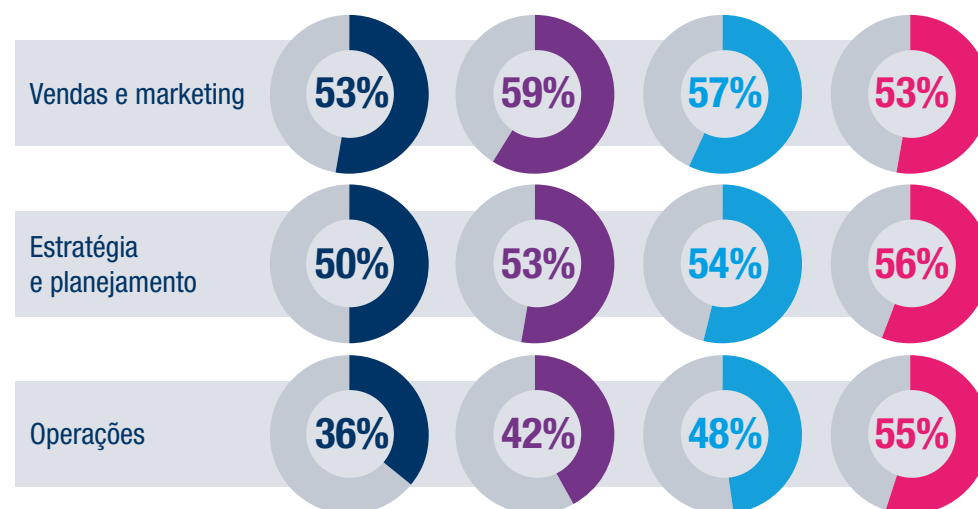


grandes empresas ainda não tenham visto valores significativos. Vendas e marketing são as funções mais afetadas pela digitalização até agora, com 57% das PMEs relatando mudanças substanciais ou transformadoras.

Os próximos dois anos devem ver um crescimento rápido. A transformação digital vai impulsionar a captação de clientes e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Enquanto apenas 6% diz que mais de um quinto de seus novos clientes veem diretamente de seus esforços atuais em transformação digital, 20% diz que preveem esse montante de clientes dos esforços digitais até 2019. E o número de PMEs que esperam que um quinto de seus produtos e serviços venham da transformação digital saltou de 10% nos dias de hoje para mais de 30% em 2019.

#### Nos próximos dois anos

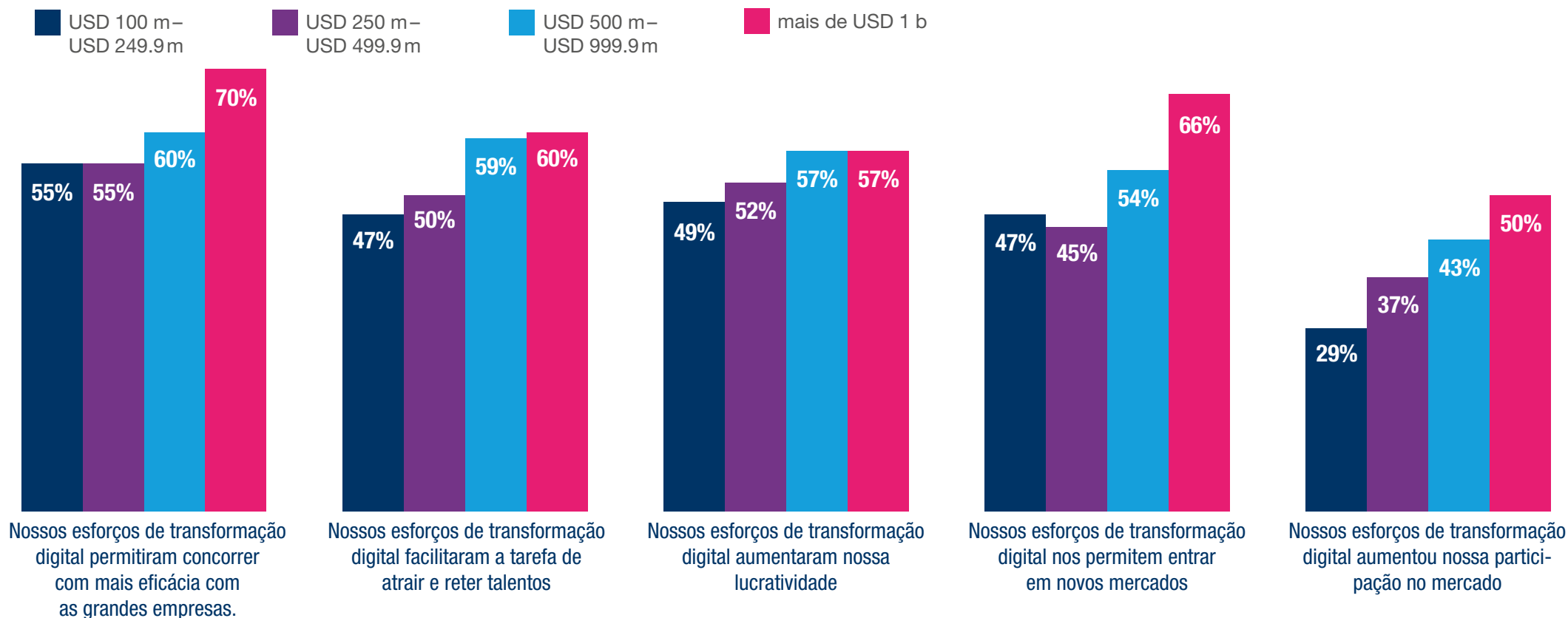
P: Em que medida a digitalização mudou as seguintes áreas da sua empresa?  
*“Substancialmente” e “Foi transformadora” respostas combinadas*



## A digitalização já deu à algumas PMEs uma vantagem competitiva

P: Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre o impacto dos seus esforços de transformação digital?

“Concordo” e “Concordo totalmente” respostas combinadas



Em muitos aspectos, as principais performances financeiras – aquelas PMEs com crescimento de receita e margem de lucro acima de 10% nos últimos dois anos – estão atualmente no mesmo nível das outras empresas. Por exemplo, elas são geralmente tão propensas quanto as outras a dizer que a digitalização já afetou seus negócios. Mas essas empresas com performances financeiras têm uma perspectiva mais clara do futuro, esperando que a digitalização altere várias funções durante os próximos dois anos, especialmente em áreas como vendas e marketing (75% das principais PMEs relatam mudança substancial ou transformadora, versus 56% de outras PMEs), estratégia e planejamento (70% versus 52%), e operações (60% versus 43%).



## Conclusão

As PMEs enfrentam desafios semelhantes aos das grandes corporações, incluindo reinventar operações, produtos e serviços e modelos de negócios para competir na economia digital.

E embora muitas careçam dos recursos monetários e de talentos das grandes corporações, elas também têm vantagens inerentes — como a capacidade de tomar decisões rápidas, assumir riscos, e articular suas organizações — que lhes permite competir efetivamente nesse ambiente. Como as PMEs podem aproveitar a tecnologia e a digitalização para capitalizar seus pontos fortes?

- Crie uma base tecnológica sólida que permita a melhoria contínua das operações, processos, e o desenvolvimento de produtos e serviços.
- Desenvolva um plano estratégico para o aperfeiçoamento da força de trabalho, incluindo recrutamento, requalificação e retenção. As empresas talvez precisem repensar suas localizações ou permitir trabalhos mais flexíveis para garantir acesso aos melhores talentos.
- Pense além do TI. A transformação bem-sucedida em torno das tecnologias digitais exige que as unidades de negócio trabalhem em estreita relação com o TI na implementação e inovação. Forças-tarefa especializadas na empresa dedicadas à transformação podem ajudar a facilitar a mudança.

## Sobre a pesquisa

O SAP Center for Business Insight contratou a Oxford Economics para conduzir e analisar uma pesquisa com mais de 3.100 executivos ao redor do mundo sobre as oportunidades e os desafios que as empresas enfrentam ao tentar implementar a transformação digital. O trabalho de campo foi realizado em 2017 por entrevistas telefônicas assistidas por computador.

Foram entrevistados executivos de 17 países ou agrupamentos regionais, com uma amostra significativa de pequenas, médias e grandes empresas em cada área. As regiões geográficas incluíram Brasil, México, Austrália, Nova Zelândia, Japão, Sudeste Asiático, Índia, Grande China, Canadá, Estados Unidos, Alemanha, Suíça, Rússia/Ucrânia, França, Países Nórdicos, Países Baixos, Reino Unido, Oriente Médio e Norte da África. As empresas entrevistadas representam uma ampla variedade de setores: produção, varejo, bancos/seguros, assistência médica, serviços profissionais, tecnologia, bens de consumo, setor público e distribuição no atacado.

Sponsored by

