

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DANIEL ANTONIO ZILLI CARVALHO

MATURIDADE DIGITAL EM EMPRESAS DE SOFTWARE DE PATO BRANCO

PATO BRANCO

2021

DANIEL ANTONIO ZILLI CARVALHO

MATURIDADE DIGITAL EM EMPRESAS DE SOFTWARE DE PATO BRANCO

DIGITAL MATURITY IN SOFTWARE COMPANIES AT PATO BRANCO

Trabalho de conclusão de curso¹ de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Elizandra Machado Follmann

PATO BRANCO

2021

1



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

DANIEL ANTONIO ZILLI CARVALHO

MATURIDADE DIGITAL EM EMPRESAS DE SOFTWARE DE PATO BRANCO

DIGITAL MATURITY IN SOFTWARE COMPANIES AT PATO BRANCO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Elizandra Machado Follmann

Data de aprovação: 18 de novembro de 2021

Elizandra Machado Follmann
Doutora em Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Gilson Ditzel Santos
Doutor em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Liliane Canopf
Doutora em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

PATO BRANCO

2021

*A minha mãe pelo apoio incondicional e porto seguro
Aos meus avós, que foram meu alicerce
E a mim, que não abaixei a cabeça...*

RESUMO

A presença dentro do ambiente empresarial sempre foi muito importante no sentido de elevar o nível de competição entre os participantes de um determinado mercado, e com a chegada do mundo digital, as empresas foram pressionadas a mudar sua estrutura e estratégias para aderirem a tal cenário. Dependendo da forma em que essas mudanças ocorrem, as empresas conseguem se destacar estrategicamente, apresentando uma maturidade maior com relação a como lidar com os impactos do que os estudiosos chamam de transformação digital. Nesse sentido, a presente pesquisa buscou compreender esse contexto em três empresas de software da cidade de Pato Branco, a partir de um estudo de multicasos, entendendo como as empresas que trabalham com tecnologia se portam com relação a transformação digital. As empresas demonstraram estar em uma maturidade onde os objetivos estratégicos encontram-se alinhados com a transformação digital presente, utilizando de ferramentas e práticas para nivelar esse desempenho.

Palavras-chave: Transformação Digital, Maturidade Digital, Maturidade Organizacional, Ferramentas Digitais, Empresas de Software.

ABSTRACT

The presence within the business environment has always been very important in order to raise the level of competition among the participants of a given market, and with the arrival of the digital world, companies were pressured to change their structure and strategies to adhere to such a scenario. Depending on how these changes occur, companies are able to stand out strategically, presenting a greater maturity in terms of how to deal with the impacts of what scholars call digital transformation. In this sense, this research sought to understand this context in three software companies in the city of Pato Branco, from a multi-case study, understanding how companies working with technology behave in relation to digital transformation. Companies have shown to be at a maturity level where strategic objectives are aligned with the digital transformation present, using tools and practices to level their individual performance.

Key-words: Digital Transformation, Digital Maturity, Organizational Maturity, Digital Tools, Software Companies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Seis Dimensões da Maturidade Digital.....	23
Figura 2 – Média de aplicações de pivôs digitais executadas por nível de maturidade digital.....	27
Figura 3 – Dados Gerais das Empresas Entrevistadas.....	35
Figura 4 – Dimensões das empresas analisadas.	36
Figura 5 – Média de pontuação da Maturidade	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Seis Dimensões da Maturidade Digital.....	24
Quadro 2 - Pivôs digitais e suas descrições.....	26
Quadro 3 – Modelo de análise das respostas do apêndice A	34
Quadro 4 - Questões abertas e respostas sobre a estratégia de canais da empresa.....	45
Quadro 5 – Gestão de Dados da empresa 2.....	47
Quadro 6 - Questões abertas e respostas sobre os recursos tecnológicos da empresa 3.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	12
1.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	12
2. REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Transformação Digital.....	17
2.2 Maturidade Organizacional.....	20
2.3 Maturidade Digital	22
2.3.1 Pesquisa Isobar Brasil (2019).....	24
2.3.2 Pesquisa Deloitte (2018)	25
2.3.3 Pesquisa McKinsey (2019).....	28
3. MÉTODO	31
3.1 Definição e Justificativa Da Amostra.....	32
3.2 Instrumento De Coleta E Análise	32
4. ANÁLISE COLETIVA DE RESULTADOS	35
5. ANÁLISE DE RESULTADOS INDIVIDUAIS.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO SOBRE MATURIDADE DIGITAL	61
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ABERTO SOBRE AS DIMENSÕES	73

1. INTRODUÇÃO

Com a digitalização das coisas, a sociedade como um todo se adaptou a uma nova forma de viver, especialmente no meio organizacional. O incremento da facilidade tecnológica na vida das pessoas fez com que o acesso à informação se torne menos burocrático e que diversas atividades fossem simplificadas. E com isso, as organizações precisaram se adaptar com esse novo modelo de vida dos seus consumidores.

A transformação digital, segundo Rogers (2017) afetou diretamente a cadeia econômica de mercado em 5 pontos críticos, sendo eles: clientes, competição, dados, inovação e valor. Segundo Maurício Antonio Lopes (2016), presidente da EMBRAPA, em seu artigo publicado pelo Correio Braziliense sobre transformação digital, existe um grande leque de cenários, oportunidades e caminhos a serem seguidos, desde novas formas de trabalho, estruturas, processos, para que todas as organizações participem mais ativamente da economia global.

Dada a transformação digital, muitas pesquisas se estenderam ao ramo empresarial, e algumas delas buscavam identificar o nível de crescimento e desenvolvimento de algumas empresas com relação ao mercado em que estavam situadas. A partir disso, começaram os estudos relacionados a maturidade organizacional.

O resultado destas pesquisas, além de identificar os níveis de maturidade das empresas, forneciam as próprias ferramentas de análise, os chamados Modelos de Maturidade. Segundo Rocha e Vasconcelos (2004) os modelos de maturidade servem como ferramenta de planejamento para as empresas, fazendo com que elas conquistem suas metas.

A maturidade organizacional, como abordado durante o trabalho, serve como ferramenta para as empresas identificarem como elas lidam com diferentes situações que ocorrem durante o percurso de atividade da empresa, conseqüentemente revelando vários pontos de melhora a serem adotados a nível estratégico, tático e operacional.

Com o desenvolvimento tecnológico, vários modelos de negócio, ferramentas e tecnologias foram criadas e implementadas no mercado, gerando ainda mais competitividade. Concomitante a isso, o estudo de maturidade se expandiu e as empresas adicionaram uma nova abordagem para o mesmo, a abordagem digital, surgindo assim, o estudo de maturidade digital.

Assim como a maturidade organizacional, a maturidade digital busca identificar a abordagem e resposta das empresas as diversas situações, só que agora com o viés e visão digital, ou seja, como as empresas conseguem resolver os seus problemas a partir das facilidades e ferramentas do mundo digital. Apesar de ser um estudo relativamente recente, ele tem mostrado resultados interessantes sobre o mercado.

Atualmente, quando falamos sobre pesquisa de maturidade digital, encontramos principalmente 2 tipos de pesquisa. O primeiro modelo são pesquisas estudos de caso, realizadas com uma empresa específica, de um nicho e ramos específicos. O segundo tipo de pesquisa é realizado por empresas de fomento e de pesquisa, que buscam compreender como o mercado em geral ou um mercado específico funciona digitalmente. Tendo em vista os pontos já citados, esta pesquisa se alinhará com o segundo modelo, e buscará resolver a seguinte pergunta: **Qual o nível de maturidade digital das empresas de base tecnológica de Pato Branco?**

A pesquisa foi desenvolvida durante o segundo semestre de 2021. Ela contará com um questionário em escala likert, que será enviado para as empresas de base tecnológica da cidade de Pato Branco, buscando entender qual o nível de utilização das ferramentas digitais nos seus processos internos e com isso, o nível de maturidade digital das empresas.

A pesquisa serve de panorama principalmente para os órgãos de fomento e instituições diretamente relacionadas com as empresas de base tecnológica da cidade. A pesquisa busca auxiliar no crescimento do ecossistema tecnológico de Pato Branco,

mostrando a possibilidade de novas ações e projetos a serem desenvolvidos relacionados a conscientização digital.

Após os objetivos de pesquisa, são apresentadas as justificativas para esta pesquisa. Após a justificativa, é abordado o referencial teórico, que gira em torno de 3 grandes conceitos, sendo eles: Transformação digital, Maturidade Organizacional e Maturidade Digital. Após o referencial, encontra-se a metodologia, a qual explica os questionários utilizados como ferramenta de análise de maturidade digital, além de seus parâmetros. Nela também será abordada sobre a amostra de pesquisa e suas características, que neste caso, foram três empresas de software cujo pesquisador tem contato/afinidade, caracterizando uma amostragem por conveniência. No final do trabalho, estão as análises dos resultados junto dos apontamentos do autor sobre os mesmos.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da seguinte pesquisa é identificar o nível de maturidade digital de parte das empresas de software de Pato Branco.

1.2 Objetivos Específicos

- Selecionar três empresas de tecnologia de Pato Branco para realização da pesquisa.
- Selecionar três metodologias de maturidade e adaptá-las à pesquisa
- Analisar metodologias de maturidade utilizadas para identificar o nível de maturidade digital de empresas.

1.3 Justificativa

As justificativas para essa pesquisa se baseiam em 3 pontos: O ambiente tecnológico de Pato Branco, os resultados da pesquisa serem de interesse para

organizações fomentadoras e articuladoras, e claro, o interesse do autor em desenvolver uma ferramenta de pesquisa sobre maturidade digital.

Sobre o ambiente tecnológico, Pato Branco vem se destacando nos últimos anos, como destaca a reportagem da Agencia de Notícias do Governo do Paraná (2020) onde afirma que Pato Branco é pioneira no crescimento do setor tecnológico da região, com cerca de três mil empregos diretos e faturamento perto de quinhentos milhões de reais.

Segundo a mesma notícia (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ, 2020), isso se deve ao fato de um processo muito bem trabalhado desde o início da década de 1990, e futuramente com a chegada das instituições de nível superior, incubadoras e órgãos de fomento. A partir de 2013, com a criação da Secretaria de Ciência e Tecnologia, os trabalhos relacionados a área se tornaram mais intensos. Atualmente a cidade conta com 3 instituições de ensino superior presenciais, dentre essas a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, além de 2 incubadoras tecnológicas com quase 30 empresas incubadas.

Além disso, a cidade, desde o dia 27 de outubro de 2020, é considerada a Capital Tecnológica e Inovadora do Paraná, título concebido graças a Lei nº20.363, aprovada pela Assembleia Legislativa do Estado do Paraná. Além do título, a cidade é conhecida pelo turismo tecnológico, recebendo representantes de instituições e órgãos governamentais, tanto nacionais como internacionais (DIARIO DO SUDOESTE, 2020).

São no total 137 empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação na cidade, com um saldo acumulado de emprego de 132 contratações. Além disso as empresas possuem uma média de idade de 7,49 anos, acima do ciclo de vida registrado, que é de 4 anos (SEBRAE, 2021). Estima-se que o faturamento anual da classe chega em torno de cento e doze milhões e cem mil reais (SEBRAE, 2021).

A respeito da maturidade digital, Mettler e Pinto (2018) trazem que a maturidade digital é importante pois mensura o quão bem as empresas conseguem aplicar, utilizar e lidar com as tecnologias digitais, buscando uma melhoria da performance de mercado.

Para Kubick (2012), a qual construiu o dStrategy Digital Maturity Model, referência entre as ferramentas de maturidade digital, diz que o acesso a maturidade digital faz com que as empresas possam enriquecer seus planejamentos e seus objetivos, delineando seu futuro com maior amplitude, a partir da visão digital.

Conforme será abordado mais adiante neste trabalho, a maturidade digital e a importância digital são fatores importantes para a competição empresarial, dentro de um mercado. Além de ganhos financeiros que várias empresas relataram, a noção de maturidade digital e o implemento de tecnologias digitais faz com que as empresas “joguem” em seus mercados por um prazo muito maior.

Não existem muitas pesquisas relacionadas a maturidade digital a nível nacional. A grande parte dos trabalhos e pesquisas encontradas estão relacionadas a maturidade organizacional e maturidade em gestão de projetos. Já a nível internacional existe um esforço maior em conhecer mais sobre o tema, principalmente entre grandes empresas da área de consultoria.

A pesquisa busca ajudar as empresas e os órgãos competentes da área de tecnologia, mostrando o panorama da utilização das tecnologias digitais na cidade, indicando possíveis caminhos em que as empresas e os órgãos podem atuar a respeito da tecnologia digital.

2. REVISÃO TEÓRICA

A tecnologia e as organizações caminharam paralelamente ao longo da história. Desde os primórdios, o ser humano buscou e desenvolveu métodos com objetivo de sobreviver em meio ao seu contexto de existência. E com o passar dos anos, foram surgindo civilizações, ferramentas, estruturas de organização, leis, que auxiliavam a humanidade a compreender o mundo a sua volta.

A partir do mercantilismo no séc. XV, com o surgimento da burguesia, e posteriormente com maior intensidade, com o desenvolvimento da pesquisa organizacional, as empresas aprimoraram seus métodos de gestão e modelos de negócio, buscado melhores rendimentos e estabilidade de mercado. Outro fator que impulsionou o crescimento das organizações, especialmente das empresas, foram as revoluções industriais. Com a construção da máquina a vapor no séc. XVIII, a tecnologia começou a ser vista com olhos de investimento pelos empreendedores, desencadeando uma série de novas tecnologias ligadas e destinadas as empresas.

Não é de hoje que o homem e a máquina lutam por vagas de empregos, a Revolução Industrial iniciou essa briga que só evolui. Porém, com a tecnologia de hoje muito mais avançada e com as projeções de um avanço ainda maior, essa briga está sendo cada vez mais acirrada. (MORAIS, 2019, p.42)

Segundo Maximiano (2017), se tratando de Revolução Industrial, James Watt foi um dos principais comprovadores desta afirmação, quando não criou, mas aprimorou a máquina a vapor, provocando a substituição da mão de obra pelas grandes esteiras de produção e os maquinários imparáveis. Os impactos não se contentaram somente com o processo produtivo, mas também com a forma em que as organizações, principalmente a indústria têxtil da época. O contexto da época era basicamente de uma sociedade pobre, sem estrutura e analfabeta, que trabalhava muito por pouco. A rotatividade era muito alta dentro deste meio, muito pelo fato da pouca instrução e a complexidade de manuseio destes maquinários para a época.

Outro ponto de mudança foi o surgimento dos gerentes e superiores no meio produtivo, os quais eram responsáveis por supervisionar e orientar os demais trabalhadores como deveria ser feito o trabalho junto das máquinas. Como os donos do meio produtivo não conseguiam participar ativamente da produção, eles designavam parentes próximos ou pessoas que estavam a mais tempo na produção para supervisionar todo o processo produtivo. Neste cenário, não existiam treinamentos de liderança ou gerenciamento de times, o que fez com que cada supervisor conduzisse sua equipe de maneira individual.

Os treinamentos oferecidos na época eram específicos e técnicos, ligados a manuseio de máquinas, manutenção, e como trabalhar dentro daquele ramo de negócio, o que impossibilitava muitas vezes a rotatividade de coordenadores e alguns funcionários entre as empresas da época (MAXIMIANO, 2017).

Sierra (2011, p.36) sintetiza como foi o processo histórico da implementação de tecnologias nas empresas:

No período da revolução industrial, as indústrias organizavam-se em função do processo produtivo, e a participação humana estava restrita ao nível operacional. Com o passar da história, e os grandes eventos da humanidade, as empresas passaram a levar em conta o papel do ser humano, e outros agentes.

No meio empresarial atual não é muito diferente. Grandes empresas, principalmente na área de tecnologia, têm seu próprio setor relacionado a pesquisa e melhoria, com acesso a profissionais de ponta, e principalmente, muito recurso. Enquanto isso, a grande parcela do mercado caminha a passos lentos quando se trata principalmente de inovação e pesquisa. Mas é fato que existem, além de órgãos e instituições de fomento, leis e principalmente um ecossistema nacional que incentiva a pesquisa e a tecnologia.

Como exemplo disso temos a Lei de Inovação e Lei do Bem, grandes pivôs legislativos que buscam auxiliar e aquecer a produção tecnológica a nível nacional. A Lei de Inovação foi implementada em 2004, e é responsável principalmente por criar laços

entre empresas e instituições de base tecnológica (BRASIL, 2004). A partir dessa conexão, o acesso às tecnologias existentes torna-se facilitada e muito menos burocrática.

A Lei do Bem, implementada em 2005, busca gerar inovação por meio de incentivos fiscais às empresas que se propuserem a construir tecnologias, dentro do seu modelo de negócio (BRASIL, 2005). Fato que não somente movimentava as empresas financeiramente, mas gera um esforço coletivo a respeito da pesquisa de base tecnológica, movimentando instituições de ensino, pesquisadores, empresas públicas e privadas, e aspirantes da tecnologia.

Para o âmbito organizacional as tecnologias se fazem importantes, por serem pivôs importantes para a inovação. “As tecnologias da informação e comunicação têm se confirmado como vetores vitais para que inovações aconteçam em todas as áreas da atividade humana, e isso inclui a criação de possibilidades e instrumentos para que empresas e indivíduos se relacionem entre si” (WEISS, 2019, p.204).

2.1 Transformação Digital

A tecnologia e a digitalização das coisas proporcionaram ao âmbito social uma mudança de alto contraste com relação a organização, principalmente no meio empresarial. “Atualmente, o mundo empresarial passa por uma inflexão abrupta devido aos impactos simultâneos em três dimensões: na estrutura de custos dos sistemas produtivos, na relação com os consumidores e na gestão de informações” (FRANCISCO, KUGLER e LARIEIRA, 2017, p.23).

Com a implementação do âmbito digital dentro das organizações, muitas delas iniciaram uma série de pesquisas, buscando mapear horizontes no que diz respeito a capacidade digital, transformando-a em diferencial. “Da mesma forma que as pessoas estão atrás de informação, elas estão produzindo informação para as empresas. Aquelas que possuem um bom sistema de captação de dados de pessoas tendem a sair na frente

e mudar a forma como seus consumidores enxergam seus produtos e serviços – isso é transformação digital” (MORAIS, 2019, p.41).

Lopez (2016) fez uma análise sobre o cenário tecnológico dentro do ramo empresarial, afirmando que:

- O âmbito empresarial e a pesquisa mercadológica se desenvolveram buscando competitividade. De fato, este âmbito é uma construção social de várias pessoas e instituições, dentre esses, pesquisadores, indústrias, governos, órgãos de fomento, implementando e contribuindo com a aplicação e pesquisa de novas tecnologias para o mercado, gerando tempo e destaque.
- Com a revolução digital, o mercado apresentou novas formas de trabalhar e fazer negócios que impactando diretamente funcionários, clientes, fornecedores e parceiros, tanto de instituições públicas quanto privadas. A partir disso, as pessoas conseguiram estreitar o contato com as empresas, tanto como clientes, outrora como colaboradores, stakeholders, entre outros.
- Contudo, o acesso as tecnologias digitais ainda não são acessíveis por todos, devido a diversos fatores como, infraestrutura, conhecimento, educação digital, entre outros. A consequência disso é que as empresas são freadas em pontos como inovação, desenvolvimento criativo, crescimento, devido ao acesso dificultado as novidades tecnológicas que o mercado oferece.

A transformação digital tem por característica simples, a transformação dos processos, que muitas vezes eram realizados de forma manual ou analógica, conforme citação abaixo:

Esse fenômeno da aplicação de tecnologias digitais na sociedade contemporânea, muitas vezes é referido como digitalização, que pode ser definida como “A prática de processos, conteúdo ou objetos que costumavam ser inteiramente físicos ou analógicos e transformando-os para ser primariamente ou inteiramente digital (FICHMAN; SANTOS; ZHENG, 2014, p. 5, apud MENDONÇA; ZAIDAN, 2019, p.296).

Nisso temos a importância competitiva da transformação digital das organizações, buscando um desenvolvimento do âmbito mercadológico geral. Assim “o processo de mudança conhecido como transformação digital deve ser uma questão prioritária para as organizações e seus gestores, além da sociedade” (MENDONÇA; ZAIDAN, 2019, p.314)

Para Messina (2017), a transformação digital nada mais é do que a inserção do mundo digital e da tecnologia digital, não só dentro do ambiente corporativo, como tratado neste trabalho, mas também na sociedade em geral. Com isso a uma grande ruptura de paradigmas e principalmente na forma como as empresas se organizavam e tomava decisões.

Segundo Kane (2017) afirma que para um melhor entendimento sobre os impactos da transformação digital, as organizações devem transformar seus processos e adaptá-los de maneira tecnológica, buscando principalmente a competitividade dentro de um mercado altamente tecnológico.

Sobre a transição das empresas para o âmbito digital, vemos a necessidade de uma coordenação e estrutura organizadas para tal:

A complexidade de alcançar o sucesso do negócio através de maior eficiência, eficácia e competitividade, combinada com aplicações inovadoras de TI, aumentou a conscientização de TI e gerentes de negócios para abordagens mais estrategicamente orientadas para o planejamento e gerenciamento. Em particular, a necessidade de alinhar o planejamento de negócios e TI tem sido enfatizada como criticamente importante e cada vez mais problemática (BURNS; SZETO, 2000, p. 197).

Entende-se que, existe uma complexidade a nível estratégico de acrescentar as tecnologias no âmbito organizacional, porém há uma conscientização e entendimento que as tecnologias, quando aplicadas internamente, geram competitividade e solucionam diversos problemas.

Segundo Morais (2019) existem 3 pilares fundamentais para a o exercício da transformação digital dentro das empresas. O pilar da gestão é basicamente como a empresa é estruturada internamente, incluindo processos, responsabilidades,

planejamentos, modelos de governança, gestão e organização de setores, entre outros. Já o pilar de infraestrutura caba tudo relacionado a planos de contingência, estrutura interna e externa, tecnologia, ferramentas, ou seja, os alicerces utilizados pelas pessoas, para que elas possam gerar algum tipo de trabalho e produzir. E por fim o pilar das pessoas, fazem todo o modelo de negócio acontecer, além do principal recurso que as empresas podem obter.

2.2 Maturidade Organizacional

Maturidade relacionada ao meio empresarial sempre foi a constatação organizacional no que diz respeito a processos, ações, método de gestão e etc., em um determinado tempo, como afirma Tonini, Carvalho e Spinola (2008, p.277, *apud* RABECHINI JUNIOR, 2003) descrevendo que: “Maturidade é um objetivo móvel, visto que seus principais elementos (tecnologia, metodologia e gestão) mudam continuamente em função do mercado, dos negócios e das pessoas”.

Lisboa, Soares e Araujo (2015, p.06) trazem o significado de maturidade organizacional, afirmando que o entendimento relacionado a maturidade organizacional está ligado “ao processo de acúmulo de conhecimento que uma organização realizou ao longo do tempo e, sobretudo, como o domínio deste conhecimento se transforma em resultados tangíveis, replicáveis e mensuráveis”. Para Vilas Boas (2009) a maturidade organizacional serve como um instrumento de orientação e avaliação das políticas e práticas da empresa, visando direcioná-las para uma evolução.

Para Soares, Magalhães e Mallman (2017), citando Rosemann e de Bruin (2005) descrevem que o nível atual de uma organização, no que diz respeito a maturidade da mesma, descreve sua capacidade e condições sobre uma classe de objetos e aplicações de domínio que podem ou são utilizados pela empresa.

Para Lisboa, Soares e Araujo (2015), a importância do estudo e diagnóstico da maturidade das organizações se dá pelo fato de que, a partir do diagnóstico de maturidade, as lideranças internas da organização analisada, conseguem entender o que

está acontecendo com a empresa, desde o momento de realização do diagnóstico, e a partir de então, tomar decisões e a respeito do que foi diagnosticado, buscando o crescimento e maturidade organizacional. O estudo sobre a maturidade das organizações se deu por volta do início dos anos 90, com o surgimento das indústrias de software, devido principalmente pela expansão tecnológica e a entrada de novos modelos de negócio dentro dos mercados.

Tonini, Carvalho e Spinola (2008) trazem que, dentre os primeiros modelos de ferramenta de maturidade, temos o CMM (Capability Maturity Model), publicado em 1987 e foi desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software dos Estados Unidos, junto da Carnegie Mellon University de Pittsburgh. Inicialmente, o objetivo da ferramenta era analisar a capacidade de desenvolvimento das indústrias de software dos Estados Unidos.

O modelo apresentava 5 estados de maturidade na qual as empresas eram definidas, sendo eles: 1- inicial, 2- replicável, 3- definido, 4- gerenciado, 5- otimizado. Inicialmente, a CMM tinha três objetos a serem analisados dentro das empresas de software, que são: a gestão, a estrutura organizacional e a parte de produção, no caso, a engenharia de software (WEBER, et al., 1993)

A partir de então, este modelo tem servido de base para as mais pesquisas relacionadas a maturidade organizacional. Buscando referencial sobre o tema, o que mais é encontrado são estudos de caso nichados, ou seja, que atendem uma área específica, como o estudo de Rodrigues, Volpp e Rechziegel (2014), que buscou analisar a maturidade de uma instituição financeira, partindo do olhar da Inteligência Competitiva.

Um dos exemplos de pesquisa de maturidade na área de tecnologia, temos a pesquisa de Rocha e Vasconcelos (2004), os quais analisaram os modelos de maturidade na gestão de sistemas de informação. Os pesquisadores fizeram uma relação dos modelos com base numa análise bibliográfica histórica, identificando atualizações dos métodos, que auxiliassem a compreensão da maturidade.

Dentre todas as metodologias analisadas, Rocha e Vasconcelos (2004) encontraram apenas uma que tinha caráter inovador, a qual tinha como característica a construção da maturidade pela visão de Fatores Críticos de Sucesso, que são áreas ou assuntos temas abordados dentro das organizações (ex: pessoas, estratégia, estrutura, entre outros), pesquisa essa desenvolvida por Khandelwal e Ferguson (1999).

Farrok e Mansur (2013) trazem que os modelos de maturidade não são somente usados na gestão de projetos, mas também na gestão de qualidade, no desenvolvimento dos setores das empresas, na gestão da relação com fornecedores, nos processos de pesquisa, desenvolvimento e produto, entre outros. Kubrick (2014) diz que a maturidade, como ferramenta de planejamento, auxilia as empresas na evolução de processos e os pilares internos uma empresa, com base em sua abordagem e o período em que foi analisado.

2.3 Maturidade Digital

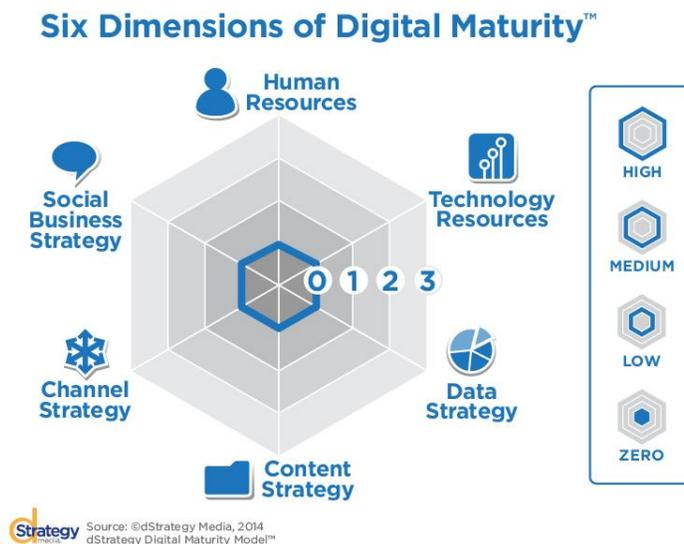
Segundo Kane (2017) existem 3 fatos que devem ser lembrados quando o assunto é maturidade digital no meio empresarial. O primeiro fato diz que a maturidade é algo que é construído com o tempo de atividade da empresa. Já o segundo fato ele descreve como sendo muito difícil prever a que patamar uma empresa pode chegar, de acordo com a maturação digital dela, levantando um paralelo com o crescimento de uma criança, o qual o futuro é incerto. E o terceiro fato gira em torno da seguinte frase: a maturação é um processo natural, porém não vai acontecer automaticamente. Basicamente as empresas devem buscar o digital, como seu *Status Quo*. A partir disso, a maturação vai acontecendo de forma instantânea, onde anteriormente, existiu uma série de esforços para isso acontecer.

Para falar sobre Maturidade Digital, será discorrido e abordado três pesquisas relacionadas ao tema, que o autor da presente pesquisa julgou serem interessantes para o seguinte trabalho, além da publicação de Kelly Kubrick (2014), co-criadora do modelo

de seis dimensões da maturidade digital, o qual é base para muitas pesquisas relacionadas a área e que serve como definição da análise de Maturidade digital.

Este modelo de maturidade digital serviu de base para vários outros modelos utilizados tanto no Brasil quanto no exterior. O modelo analisa seis dimensões que seriam as bases da inserção digital dentro das empresas, sendo essas: Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos, Estratégia de Dados, Estratégia de Conteúdo, Estratégia de Canais, e a Estratégia Social do Negócio.

Figura 1 - Seis Dimensões da Maturidade Digital



Fonte: dStrategy Digital Maturity Model – (KUBRICK, 2014, p.01).

O modelo classificava as empresas em quatro níveis com base no seu nível de maturidade digital, distribuídos nas respectivas áreas de pesquisa, sendo zero como o nível mais inicial de maturidade, e três como o nível de maior maturidade digital.

Sobre as dimensões, temos as seguintes definições:

Quadro 1 - Descrição das Seis Dimensões da Maturidade Digital

Dimensões	Descrição da dimensão
Recursos Humanos	Analisa os colaboradores que tem acesso as tecnologias digitais e processos, como publicidade, comunicação, dados, entre outros.
Recursos Tecnológicos	Analisa processos e recursos relacionados as ferramentas tecnológicas disponíveis a empresa
Estratégia de Dados	Analisa características e processos relacionados a circulação e tratamento de dados.
Estratégia de Conteúdo	Analisa características, estratégias e processos relacionados aos conteúdos comunicados pela empresa
Estratégia de Canais	Analisa as características dos canais de comunicação, distribuição e transação-habilitação da empresa.
Estratégia Social de Negócio	Analisa as características da estratégia da organização com a comunidade externa, comunidade interna e entre clientes.

Fonte: KUBRICK, 2012 e 2013

Para Kubrick (2014), a maturidade digital está intimamente ligada com a estratégia digital da empresa, que nada mais é do que o processo de identificar, implementar, executar e pesquisar novas oportunidades digitais, no que se refere a ferramentas, processos, conhecimentos, entre outras coisas.

2.3.1 Pesquisa Isobar Brasil (2019)

A pesquisa da Isobar Brasil (2019) criou o Índice de Maturidade Digital, que classificou algumas das principais empresas do Brasil em quatro níveis de maturidade digital: Iniciante, Básica, Madura e Expert. Foram analisadas 284 empresas, com faturamento acima de 1 bilhão de reais, abrangendo os setores: varejo, bens de consumo, saúde, educação e ensino. As empresas foram analisadas no segundo semestre de 2018. As dimensões em que a pesquisa se propôs a abordar foram: Mobile, Search, Social.

A descrição das dimensões segundo a Isobar (2019, p.37) são as seguintes:

- Social: “Focada no Facebook e no Instagram, as redes sociais mais populares do Brasil, considera métricas como tipo de perfil, número de

seguidores, número de postagens, abertura, frequência de utilização da página e engajamento (posts promovidos ou não)”.

- Mobile: “Compreende as vertentes Mobile Site (otimização, clicabilidade, legibilidade e funcionalidade), Mensageria (presença e plataforma) e Aplicativos (plataforma, funcionalidades, rating e atualização)”.
- Search: “Investiga a performance das marcas por meio do levantamento de cerca de 30 palavras-chave por setor via mobile site e desktop, a partir da busca orgânica no Google”.

Dentro da pesquisa foi constatado que o cenário digital ainda é jovem a nível nacional, tendo cinquenta e um por cento das grandes empresas ainda em nível básico de maturidade digital, trinta por cento em nível maduro e apenas quatro por cento delas estão em nível expert (ISOBAR, 2019).

Das dimensões analisadas, a que teve pior desempenho analisado foi a Search, com setenta por cento das empresas analisadas sendo de nível Iniciante ou Básica. Do contrário, a dimensão que teve melhor desempenho foi a Mobile, com trinta por cento das empresas estudadas em fase Madura ou Expert (ISOBAR, 2019).

Outro fato interessante que a pesquisa descreveu, foi que dentre os setores analisados na pesquisa (varejo, educação e ensino, saúde, bens de consumo), o que teve maior destaque com relação a utilização da tecnologia digital e adesão a novas tecnologias, foi o setor varejista, fato que é justificado pela intensa interação com o consumidor, segundo a pesquisa (ISOBAR, 2019)

2.3.2 Pesquisa Deloitte (2018)

A Deloitte é uma empresa multinacional que atua no ramo de serviços de consultoria, auditoria, entre outros, para empresas, geralmente de grande porte. Ela realizou uma pesquisa com 1200 executivos de empresas cujo receita mínima era de duzentos e cinquenta milhões de dólares ou mais. A pesquisa tangenciou os seguintes

mercados de atuação: produtos e serviços ao consumidor, energia e recursos, serviços financeiros e seguros, serviços públicos e governamentais, saúde e bem estar, tecnologia, mídia, entretenimento e telecomunicações. A amostra de executivos foi igualmente dividida entre as seis categorias (DELOITTE, 2018)

A pesquisa se delineou por meio de sete pivôs digitais que segundo a pesquisa, impulsionam as empresas no caminho da transformação e maturidade digital, sendo estes:

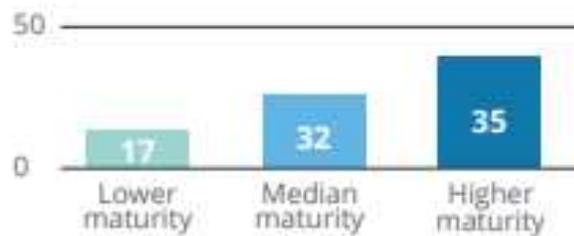
Quadro 2 - Pivôs digitais e suas descrições.

Pivô Digital	Descrição
Infraestrutura segura e flexível	“Implementar infraestrutura digital que alinhe as necessidades de segurança e privacidade com a habilidade de flexibilizar a capacidade da empresa de acordo com a demanda”.
Controle de dados	“Agregar, ativar, e monetizar os dados isolados e subutilizados, incorporando-os em produtos, serviços, e operações buscando o incremento de eficiência, crescimento de receita, e engajamento do cliente”.
Parcerias digitalmente experientes e competentes	“Reequipar programas de treinamento com foco em competências digitais, e agenciar times através de uma estrutura de talentos flexível e contingencial, buscando ter o acesso rápido a configurações de “habilidades sobre demanda” e flexibilização da força de trabalho baseada nas necessidades do negócio”.
Engajamento de ecossistema	“Trabalhar com parceiros externos incluindo instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, Incubadoras Tecnológicas, e Startups, para conseguir acesso a recursos como tecnologia, propriedade intelectual ou pessoas que aperfeiçoem a habilidade da organização de inovar, melhorar e crescer”.
Fluxo de trabalho inteligente	“Implementar e recalibrar continuamente processos que fazem, a maioria das capacidades humanas e tecnológicas, consistentemente produzir resultados positivos e liberar recursos para ações com maior valor para a organização”.
Experiência do cliente unificada	“Entregar uma experiência de cliente desamarrada, construída em volta de visão 360° do cliente, que é compartilhada por toda empresa, fazendo com que a experiência do cliente coordenasse as interações digitais e humanas que são úteis, proveitosas, e eficientemente imersivas, engajando desenvolvimentos”.
Adaptabilidade do modelo de negócio	“Expandir a matriz de negócio e as linhas de receita da organização, otimizando cada oferta adaptada as condições de mercado e ampliação de receita e rentabilidade”.

Alguns pontos foram concluídos da pesquisa. As organizações pretendem investir massivamente em ferramentas de transformação, aumentando o budget de investimentos em cerca de 25% para os próximos anos, com relação aos anos anteriores. Outro ponto levantado foi que, a transformação e maturidade digital das empresas está intimamente ligada a pequenas mudanças do que grandes tecnologias, mais uma vez ressaltando o foco nos pivôs digitais, que seriam a base para o crescimento digital da empresa (DELOITTE, 2018, p.02).

Segundo a pesquisa também, empresas com maior maturidade digital aplicam e executam mais pivôs digitais do que as empresas com menor maturidade, como mostra a figura abaixo:

Figura 2 – Média de aplicações de pivôs digitais executadas por nível de maturidade digital.



Fonte: DELOITTE, 2018, p.05

A pesquisa também listou os principais motivos em que os executivos entrevistados apontaram como desafios para a evolução da maturidade digital das organizações. Com quase metade das respostas, o principal desafio encontrado pelas empresas foi o modelo/estrutura de negócio, seguido pela falta de foco/priorização e pela falta de atualizações nos sistemas internos e nos processos (DELOITTE, 2018).

E, portanto, a pesquisa traz algumas informações importantes sobre o ganho financeiro das empresas com o amadurecimento digital. Segundo a pesquisa, empresas com maior maturidade digital tendem a ter um melhor desempenho financeiro, principalmente no que diz respeito a margem de lucro e crescimento de receita anual,

variando entre dezenove por cento entre as empresas de baixa maturidade e quarenta e nove por cento nas empresas de maior maturidade, fazendo a comparação com a média de mercado (DELOITTE, 2018)

2.3.3 Pesquisa McKinsey (2019)

McKinsey, assim como a Deloitte, é uma empresa multinacional que atua há mais de 90 anos no ramo de consultorias empresariais. Ela está localizada em 65 países, exercendo o papel colaborar com o crescimento das empresas, a partir do implemento da tecnologia e pesquisa dentro e para as organizações.

A sua filial do Brasil realizou uma pesquisa sobre o panorama da maturidade digital no Brasil, além de alguns *insights* sobre. A pesquisa teve como amostra 124 empresas de grande e médio porte, dos seguintes setores: Financeiro, Indústria de Base, Telecomunicações e Tecnologia, Varejo, Bens de Consumo, Transporte e Infraestrutura, Indústrias avançadas e Setores Diversos (Saúde, Educação e Serviços) (MCKINSEY, 2019)

Sobre a metodologia utilizada na pesquisa, a empresa usou a própria ferramenta, chamada de *Analytics & Digital Quotient* (A&DQ), que segundo a organização “avalia 22 práticas de gestão críticas para o sucesso da transformação digital e captura de resultado financeiro”. Foram analisados 4 pilares dentro das organizações para identificar a maturidade digital, sendo eles: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura. Com base nas notas de cada pilar, é realizado um benchmarking com relação ao nível global (MCKINSEY, 2019).

Sobre cada pilar, foram abordados alguns pontos, os quais a ferramenta se baseia. Para o pilar de Estratégia temos: “Consciência de mudança, aspiração ambiciosa e de longo prazo, vinculado à estratégia da empresa, centralidade do cliente, oportunidade de crescimento, *roadmap* específico” (MCKINSEY, 2019, p.05).

No pilar das Capacidade foram abordados os pontos: “Marketing e vendas digitais, jornadas do cliente, dados e *analytics*, modelos e plataforma tecnológica, foco na geração de valor”. Para o pilar de Organização temos: “Estrutura, colaboração entre e tecnologia, talentos, proficiência em *Analytics* e Digital, governança e métricas” (MCKINSEY, 2019, p.05).

A caracterização e classificação das empresas ficou da seguinte forma. As empresas foram divididas em 4 grupos de acordo com a pontuação descrita pela ferramenta de pesquisa. ““Líderes digitais” com pontuação acima de 51 na escala da ferramenta A&DQ; as “Ascendentes” com pontuação acima de 35, mas inferior à das líderes digitais; as “Emergentes” com pontuação acima de 25, mas inferior à das ascendentes; e as empresas “Iniciantes” com pontuação abaixo de 25” (MCKINSEY, 2019, p.05).

A pesquisa trouxe resultados interessantes no que diz respeito aos benefícios da maturidade digital. Segundo ela, empresas Líderes Digitais têm o crescimento do indicador EBITDA três vezes maior que as demais empresas, e a nível global, o crescimento é cinco vezes maior (MCKINSEY, 2019). A EBITDA nada mais é do que a taxa de lucros antes do desconto de juros, impostos, depreciação e amortização (INFOMONEY).

Outro ponto importante que a pesquisa traz, e que caracteriza bastante a situação da maturidade digital brasileira. Segundo a pesquisa, os Líderes Digitais do Brasil estão muito próximos dos Líderes Digitais mundiais, com a pontuação quase que semelhante nos aspectos que a pesquisa analisou. A grande disparidade com relação ao Líderes Digitais mundiais é o quesito de Capacidades, com diferença de 5 pontos (MCKINSEY, 2019, p.07).

O estudo trouxe a relação de dificuldades com relação a transformação digital tanto para as empresas com maior maturidade digital, quanto para as menores. Dentre os maiores desafios das empresas Líderes estão as questões de estrutura organizacional

(cargos e funções, organograma, responsabilidades e etc.), experimentação (ligada principalmente a criatividade e prática de ações com determinado nível de risco), e a jornada do cliente (caminho em que o cliente percorre antes do contato da empresa até após a aquisição do produto e/ou serviço) (MCKINSEY, 2019).

Para as empresas com menor maturidade digital, se organizam de forma mais simplória e básica quando o assunto são as práticas com relação a transformação digital. Para as empresas de menor maturidade, pontos como consciência da mudança, orientação externa (com relação a como aplicar as ferramentas de transformação digital), e centralidade do cliente (que trata da interação digital com o cliente), são as práticas de maior desafio (MCKINSEY, 2019).

Na pesquisa também foi identificado que, de acordo com o setor da economia, níveis de maturidade e velocidade de transformação digital podem ser mais fáceis ou mais difíceis de serem conquistados. Em todos os setores houveram Líderes Digitais, porém alguns tiveram uma homogeneidade maior de líderes do que outros. A pesquisa levantou duas hipóteses para o fenômeno: “criação de um diferencial competitivo relevante para as empresas mais avançadas, levando as outras a se movimentarem no sentido de avançar em sua transformação digital, ou esses setores estão mais próximos do ponto de inflexão, criando um diferencial competitivo relevante para as empresas mais avançadas em digital” (MCKINSEY, 2019, p.10).

3. MÉTODO

A pesquisa descrita por esta pesquisa é de caráter qualitativo. Segundo Godoy (1995) os estudos qualitativos ajudam aos pesquisadores a compreender fenômenos na naturalidade da sua causa, levando em consideração a perspectiva do ambiente e seus fatores, resultando numa análise participativa e concomitante com o fenômeno estudado.

Sobre a característica específica do trabalho pode denominar-se como:

Descritiva: A característica descritiva da pesquisa servirá como suporte para a parte exploratória. “Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (VIEIRA, 2002, p.65). Ou seja, a pesquisa num primeiro momento descreve a problemática e o ambiente, para que conseqüentemente sejam explorados.

Sobre o escopo do trabalho podemos apontar a seguinte particularidade:

Estudo de multicase: A pesquisa estudou três empresas que trabalham com o desenvolvimento de software, analisando o comportamento individual de cada uma, preservando suas características. A partir da mesclagem dos resultados individuais temos a realidade da amostra. Corroborando com Gil (2002), quando afirma que o estudo de caso é o estudo de poucos objetos e que busca uma maior riqueza de detalhes.

Para Miguel (2012) o estudo de caso tem característica essencialmente empírica por estudar um fenômeno dado um contexto atual, explorando suas características, comportamentos e fenômenos paralelos. Para Sordi (2017), o pesquisador assume um papel de observador em um estudo de caso, analisando as entradas e saídas do fenômeno, sem interferir no meio.

3.1 Definição E Justificativa Da Amostra

A amostra consiste única e exclusivamente de empresas de desenvolvimento de software. Nesse sentido, empresas de base tecnológica são empresas que “desenvolvem produtos, serviços ou processos produtivos com conteúdo tecnológico novo, ou com aprimoramento significativo da tecnologia, oriundos de pesquisa científica ou aplicação de técnicas complexas” (PINHEIRO & PINHEIRO, 2002, p.01). As empresas de desenvolvimento de software, segundo Ferro, Torkomian e Carvalho (1998, *apud* Terence et al., 2009), se encaixam com a definição, pois além de produzirem o produto software, a confecção do mesmo depende de um conhecimento escasso e de alto grau técnico-científico.

Alguns fatores levam ao autor a escolher este tipo de amostra. Como já evidenciado na justificativa, Pato Branco é considerada Polo Tecnológico do Sudoeste do Paraná, concentrando uma grande infraestrutura tecnológica tanto em fomento, como produtivamente. Além disso, a área tecnológica é um assunto que é de interesse do autor.

Outro fator que contribui para a construção da amostra é a definição de amostragem por conveniência. Segundo Richardson (2017) a amostragem por conveniência é criada a partir do fácil acesso do pesquisador a elementos, os quais estarão disponíveis a se submeter ao trabalho em questão. Dito isso, o autor entrevistou empresas que estão mais acessíveis a ele, devido a rede de relacionamento do pesquisador. A amostra foi de apenas três empresas devido ao curto período de realização das entrevistas e construção das análises, sendo esse entre o final de junho e início de setembro.

3.2 Instrumento De Coleta E Análise

Os instrumentos de coleta tiveram duas inspirações em específico. A primeira foi a pesquisa de Kubrick (2014) na qual foram tiradas as dimensões a serem estudadas, e a segunda pesquisa foi a de Messina (2018), cujo os modelos de questão presentes em

sua pesquisa serviram de base para a construções dos questionários a serem aplicados nas entrevistas.

Os questionários buscam ser aplicados verbalmente e presencialmente em um dos colaboradores de nível tático ou estratégico das empresas selecionadas, com preferência em colaboradores do nível estratégico, ou até mesmo o(s) dono(s) da empresa, pois os mesmos devem apresentar uma visão mais sistêmica e ampla da empresa, facilitando a resolução das perguntas questionadas. Os instrumentos buscam medir tanto a percepção quanto o nível de maturidade das empresas entrevistadas, além de claro, buscar entender as práticas feitas para tal.

Sobre os instrumentos de coleta, foi feito, para um primeiro momento das entrevistas, um questionário em escala likert (APÊNDICE A), baseado nas Seis Dimensões da Maturidade Digital, de Kubrick (2014), abordando situações relacionadas a maturidade digital nas seis áreas estudadas pela ferramenta. Em um segundo momento da entrevista, as empresas foram questionadas individualmente por meio de um questionário aberto (APÊNDICE B), buscando conhecer quais práticas e processos são realizados que fortificam a maturidade digital da empresa, compreendendo os resultados efetivos que gerados para a empresa.

O procedimento de análise se deu pela mesclagem da avaliação da escala likert (APÊNDICE A), com as práticas descritas na entrevista (APÊNDICE B), buscando entender a relação das áreas destaque encontradas na escala likert com as práticas realizadas na mesma. A análise do questionário do APENDICE A seguirá o Capability Maturity Model (CMM), com base na escala de repostas da likert, adaptado para o tema da maturidade digital. As respostas da likert seguem o modelo de análise abaixo:

Quadro 3 – Modelo de análise das respostas do apêndice A

Nível de Resposta	Significado
1- Inicial	A organização não prove um alicerce estável para o desenvolvimento da Transformação Digital.
2- Replicável	A empresa tem conhecimento da Transformação Digital e busca, mesmo que de forma desorganizada, implementar isso internamente.
3- Definido	Existe uma estrutura inicial para o implemento da Transformação Digital.
4- Gerenciado	A empresa tem objetivos quantitativos e qualitativos agregados a Transformação Digital internamente
5- Otimizado	A empresa busca o desenvolvimento constante da Transformação Digital, monitorando pontos fracos e fortes do processo constantemente.

Fonte: WEBER, 1983, adaptado pelo autor.

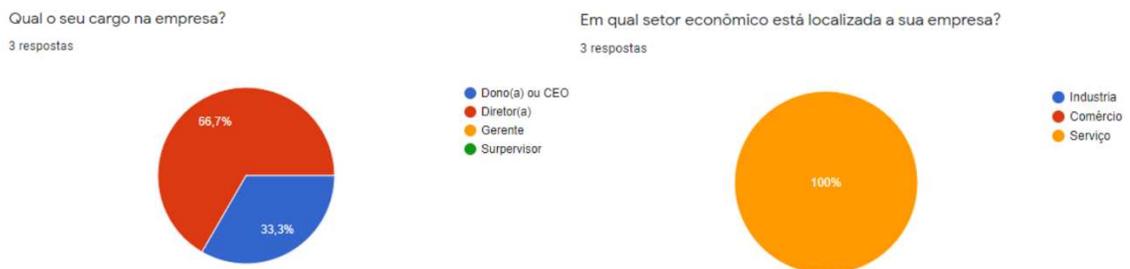
O questionário foi elaborado com respostas de um a cinco, tendo como base o modelo de análise acima. Os entrevistados responderam conforme sua percepção e entendimento da realidade a partir das definições do modelo de análise.

4. ANÁLISE COLETIVA DE RESULTADOS

Antes da apresentação dos dados, existem alguns pontos importantes que o autor considerou destacar como impactantes nos resultados de alguns momentos da pesquisa. O primeiro ponto de ressalva é: apesar dos modelos de negócio das empresas entrevistadas serem equivalentes, o nicho de mercado atendido por cada uma é diferente, o que impactou a forma como alguns assuntos são tratados internamente. Outro fator que corrobora com algumas diferenças nas respostas é o tempo de existência das empresas no mercado em que atuam.

Abordando sobre as empresas entrevistadas, todas atuam no setor de serviços, conforme apontado pela pesquisa. Das três empresas, duas delas o entrevistado(a) era diretor(a), enquanto somente uma delas foi respondida por um dos sócios(as) da empresa. Ambos os 3 demonstraram conhecer a suas empresas de forma sistemática e abrangente, resultando em um bom entendimento e resposta dos questionários. Abaixo a figura 4 que confirma estas informações:

Figura 3 – Dados Gerais das Empresas Entrevistadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Além das características gerais das empresas, os entrevistados foram questionados sobre as dimensões de suas organizações, cujas respostas poderiam auxiliar na análise qualitativa da pesquisa. A figura abaixo mostra um pouco da dimensão das empresas que foram analisadas na pesquisa:

Figura 4 – Dimensões das empresas analisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dois das três empresas que foram analisadas possuem mais de duzentos clientes, enquanto somente uma delas possui entre cento e cinquenta a duzentos clientes. Sobre faturamento, duas das empresas faturam estão enquadradas como empresa de pequeno porte, enquanto apenas uma se encontra no nível de média empresa.

Durante a realização das entrevistas, os entrevistados responderam questões relacionadas a áreas estratégicas descritas por Kubrick (2014), demonstrando suas opiniões sobre conceitos e práticas realizadas dentro da empresa para um bom nível de maturidade digital. A principal dificuldade relatada pelos entrevistados, com relação a manutenção da transformação digital nas empresas, é o fato das tecnologias digitais estarem em constante atualização, o que dificulta a adaptação imediata ao mercado.

Para a análise do primeiro questionário foram feitas as médias de resposta com base em cada área estratégica do formulário respondido, o qual obtivemos os seguintes resultados, conforme a figura abaixo:

Figura 5 – Média de pontuação da Maturidade

Áreas Estratégicas	Média de pontuação
Recursos Humanos	4.467
Recursos Tecnológicos e Estruturais	4.867
Estratégia de Dados	4.667
Estratégia de Conteúdo	4.333
Estratégia de Canais	4.067
Estratégia Social da Empresa	4.533

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Partindo do ponto do método de análise proposta pela pesquisa, as empresas estão situadas entre o nível gerenciável e otimizado da maturidade digital, com destaque geral para a área de Recursos Tecnológicos e Estruturais. Isso significa que a empresa consegue abordar a transformação digital de forma estrutural, fornecendo as ferramentas e estruturas necessárias para o fluxo de processos internos.

Em uma média geral dos questionários, as empresas tiveram a pontuação de 4.489. Isso mostra que as empresas estão entre o nível gerenciável e otimizado da maturidade digital, conseguindo mesclar os objetivos da empresa com a expansão da maturidade digital.

4.1 Análise De Recursos Humanos

A área estratégica de Recursos Humanos tem como objetivo identificar como a organização consegue aproximar a transformação digital que ocorre internamente com seus colaboradores, considerando seus níveis de contato com as ferramentas e metodologias digitais utilizadas (KUBRICK, 2012). No melhor dos cenários, as empresas além de objetivos com relação aos Recursos Humanos voltados a transformação digital, monitoram constantemente os processos em busca de melhorias, buscando uma maior assimilação da transformação digital pelos colaboradores, equivalente ao nível otimizado.

Após a resposta do Apêndice A pelos entrevistados, foi identificado que as empresas ainda se encontram do nível otimizado, porém seus objetivos estão voltados para o aprimoramento digital da estrutura da empresa. Durante as entrevistas, uma das empresas se destacou pelo implemento do home office. A empresa pretende passar o máximo de funcionários possível em sistema de home office, visto o sucesso quando realizado durante a pandemia. O fato que determina o sucesso dessa mudança é a metodologia de entregas e prazos aplicada entre os times, no processo produtivo da empresa.

A partir das entregas realizadas e os prazos atendidos, os gestores conseguem compreender o desempenho dos funcionários, analisando se os mesmos estão realizando as entregas conforme solicitadas e no prazo definido. Já as demais empresas ainda sentem dificuldade em organizar o home office, nesse sentido. Além disso, todas as empresas demonstraram sem importar com a capacitação dos colaboradores, oferecendo treinamentos e acesso a conhecimento.

4.2 Análise De Recursos Tecnológicos E Estruturais

Na área de Recursos Tecnológicos e Estruturais, busca-se compreender como a empresa se organiza a respeito da estrutura, ferramentas e iniciativas relacionadas a transformação digital. Neste quesito as empresas se portam numa ótima situação, apresentando os alicerces necessários para uma boa utilização das facilidades digitais.

Este resultado se deve também ao planejamento de crescimento em que as empresas estão estruturadas. Duas das empresas entrevistadas possuem um planejamento de expansão bem definido, com recursos e orçamentos já previstos. Esses planejamentos foram construídos pela cúpula estratégica de cada empresa, visando o crescimento de mercado. Ambas também possuem uma construção e mapeamento de processos bem definida, onde são construídos pelos times separadamente, e após conclusão, são documentados e disponibilizados para todos da empresa, seguindo as regras da Lei Geral da Proteção de Dados.

Questionando uma das empresas sobre as ferramentas digitais utilizadas pela empresa em seu processo produtivo foram pontuadas algumas principais, sendo elas:

- Para o setor de desenvolvimento: Clockfy, Visual Studio, Azuri
- Para o atendimento: Moviedesk, SPchamados
- Para o planejamento: Scoop
- Para o financeiro e administrativo: Sistema Clientes

Sobre a aquisição de novas ferramentas, a mesma empresa descreveu um processo bem definido, onde a necessidade é analisada pelo setor necessitado, caso aprovado pelo setor, passa para o DPO (*Data Protection Officer*), que é o responsável pela adequação da empresa na Lei Geral da Proteção de Dados, para uma segunda aprovação. Por último o jurídico apresenta um parecer sobre a aquisição da ferramenta, e caso aprovado, a ferramenta é adquirida.

Além disso, das entrevistadas, ela foi a única empresa que possui um setor de Pesquisa e Desenvolvimento, e para o futuro, a empresa busca investir nesse setor principalmente com pessoas e tecnologia. Sobre sustentabilidade, uma das empresas declarou que coloca como prioritariamente reduzir custos, e identifica que o meio digital é um grande aliado nisso.

Durante a entrevista foi relatado que as tecnologias digitais reduziram custos, principalmente no quesito pessoas, no encurtamento de processos e consequentemente de tempo de trabalho, e que estas mudanças ocasionaram notórios ganhos financeiros, o que comprova um dos resultados encontrados pela pesquisa realizada pela empresa (DELOITTE, 2018).

4.3 Análise Da Estratégia De Dados

Para a área de Estratégia de Dados, a pesquisa buscou identificar a que nível de transformação digital se encontra a captura, armazenamento, gestão e uso dos dados e

das informações coletadas pela empresa. Nesse sentido, muitas das respostas devem se adequar à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº13.709), que discorre sobre o tratamento de dados dentro das organizações.

Sobre a adequação a lei, duas empresas se encontram em estágios avançados do processo, feitas revisões dos processos e documentos, ajuste de funcionários e adaptação geral de estruturas, fluxos da empresa, e inclusive fornecedores para tal, enquanto uma das entrevistadas ainda se encontra nos processos iniciais e com dificuldades de mudança e adequação a lei. Todas as empresas necessitaram de assessoria externa para a implantação da Lei.

Uma das empresas utiliza o sistema de nuvem como armazenamento, enquanto as demais ainda trabalham com armazenamento por servidor, parcialmente ou com grande ênfase. A filtragem dos dados garimpados pelas empresas acontece de forma similar, são filtrados pelas ferramentas e plataformas digitais utilizadas e direcionadas as respectivas equipes e grupos de trabalho que utilizam a ferramenta. Caso o dado seja solicitado por uma equipe que não é a detentora do mesmo, dependendo do tipo de informação, o gestor ou os demais integrantes do time fornecem ou não o dado.

Sobre os dados utilizados para a construção do planejamento estratégico da empresa, duas delas apresentaram similaridade entre as informações utilizadas, sendo elas: Dados financeiros, dados comerciais (satisfação de clientes, churn, entre outros), dados de atendimento, dados internos da produção e estudo de mercado.

4.4 Análise Da Estratégia De Conteúdo

Na análise da estratégia de conteúdo encontramos algumas diferenças entre as empresas entrevistadas. Isso se deve, em parte, pelo nicho atendido pelas empresas. Uma das empresas atende, por exemplo, prefeituras e secretarias de saúde, sendo realizada uma forma diferente de comunicação das que são realizadas pelas outras empresas participantes da pesquisa.

Porém, todas as empresas apresentaram uma notória preocupação e direcionamento de conteúdos para os clientes, sejam eles por blogs, conteúdos exclusivos, *livestreams*, entre outros. Em uma média geral (4,33), as empresas ficaram entre os níveis gerenciável e otimizado. As empresas demonstraram estar munidas de diversas formas de conteúdo e que isso está alinhado com o planejamento, o que define o nível de maturidade gerenciável, porém para o nível otimizado, o monitoramento constante destes conteúdos se faz necessária, o que não é encontrado em todas as empresas analisadas.

Para Kubrick (2014), é muito importante para as empresas reconhecerem que tipos de conteúdo devem ser direcionados para determinados tipos de alvos. A autora também complementa que entender quais tipos de conteúdo você deve utilizar, auxilia a empresa em se posicionar para melhor implementar as suas iniciativas digitais.

4.5 Análise De Estratégia De Canais

A análise das Estratégias de Canais se baseia na visão das organizações com relação ao distanciamento dos canais das iniciativas digitais diferentes. Nesse sentido, as empresas desempenharam um pouco abaixo com relação as demais áreas estratégicas apresentadas nesta pesquisa.

Um dos pontos que pode justificar este desempenho é que duas das três empresas relataram não ter os canais completamente estruturados, o que pode aumentar o distanciamento com relação as facilidades digitais. Outro ponto que pode diferenciar o desempenho nos canais é o tipo de cliente atendido pelas empresas.

Um exemplo disso é uma das empresas que atende majoritariamente instituições públicas, como prefeituras, secretarias de saúde, entre outros. Durante a entrevista desta empresa foi relatado que a conexão com os clientes se torna um pouco mais burocrática do que com demais tipos de cliente, como exemplo os varejistas. Então o canal deve ser

estruturado de forma diferente, buscando atender a demanda de mercado em que a empresa está.

Em uma análise geral, as empresas se apresentaram no nível gerenciável (média 4,06), o que significa que as empresas possuem objetivos que requerem a digitalização e adaptação dos canais existentes. Uma das empresas se destacou nesse sentido, pois consegue estabelecer conexões digitais eficientes, com a utilização, principalmente, de plataformas digitais para como canal de conexão com a marca, sendo mapeados pelas equipes internas constantemente.

4.6 Análise Da Estratégia Social De Negócio

A estratégia social de negócio procura entender muito da relação da marca/organização/ambiente interno com o ambiente externo, e no sentido da transformação digital, como ela consegue utilizar das ferramentas digitais para conexão com clientes, fornecedores, comunidades, grupos, entre outros. Nesse sentido, buscou-se compreender um pouco mais da estratégia digital de relacionamento externo que as empresas utilizam e seus impactos.

Duas das três empresas relataram um maior esforço no cuidado com as variáveis e agentes externos, como aponta a segunda pergunta da seção da estratégia social. As empresas atingiram uma média de 4,5 na escala desenvolvida por esta pesquisa, o que mostra que elas estão buscando naturalizar as conexões digitais com a comunidade externa a empresa.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS INDIVIDUAIS

Neste tópico serão analisados os desempenhos individuais das empresas. Buscaremos relacionar os resultados individuais com o objetivo do presente trabalho, que é **identificar o nível de maturidade digital de parte das empresas de base tecnológica de Pato Branco**. A análise será feita com base nas respostas do Apêndice C, e as análises serão realizadas de acordo com a sequência de respostas, sendo a sequência: empresa 1, empresa 2 e empresa 3.

A empresa 1 é uma empresa de setor de serviços, com cerca de 150 a 200 clientes, e faturamento entre trezentos e sessenta mil reais e um centavo e quatro milhões e oitocentos mil. Iniciando a análise da seção sobre recursos humanos, duas das cinco perguntas foram respondidas com nível “otimizado”, sendo as demais respondidas com o nível equivalente a “definido”, mostrando que a empresa ainda busca alinhar a transformação digital de uma melhor forma internamente, porém afirma que possui estrutura de recursos humanos suficiente para tal, segundo o modelo de análise da pesquisa e a percepção das pessoas entrevistadas.

Segundo a pesquisa, questões como home office e a difusão da transformação digital entre os funcionários ainda precisam ser revistas pela empresa em busca de uma evolução digital, quando falamos em recursos humanos. A média da empresa nesta seção ficou 3,8, estando abaixo ainda do nível gerenciável de maturidade digital, segundo parâmetros desta pesquisa.

Para a seção de Recursos Tecnológicos e Estruturais vemos que a empresa tem objetivos bem claros de crescimento e expansão estrutural, num geral. Quatro das cinco perguntas foram respondidas como nível otimizado de maturidade digital, mostrando que a percepção da pessoa entrevistada sobre a estrutura diz que a empresa monitora constantemente todos os pontos de estrutura digital constantemente, segundo o modelo de análise proposto pela pesquisa.

Houve apenas uma resposta que estava no nível definido, que foi a relação de planejamento orçamentário para a expansão. Num geral, a média de respostas desta seção está em 4,6 dentro do nível de maturidade da pesquisa, mostrando que, segundo a percepção da pessoa entrevistada, a organização tem os objetivos alinhados com a expansão estrutural, principalmente digital.

Na seção de estratégia de dados, podemos perceber que, segundo a percepção da pessoa entrevistada, a empresa tem ciência da importância do reconhecimento, utilização e conservação dos dados obtidos pela empresa para o seu crescimento, e está num processo inicial de estruturação e coordenação destes dados.

O que comprova isso é que a empresa, das seis questões sobre estratégia de dados, cinco delas foram respondidas como nível otimizado de maturidade, com exceção da questão sobre a Lei Geral de Proteção de Dados, que segundo relato da própria pessoa entrevistada, está ainda nos estágios iniciais e ainda levará alguns meses para que a empresa se organize nesta questão. Na análise geral, a empresa ficou com uma média 4,5, estando entre o nível otimizado e gerenciável da maturidade digital.

Para os resultados da Estratégia de Conteúdo encontramos uma situação parecida com a Estratégia de Dados, a empresa consegue utilizar os conteúdos que estão em sua posse, porém não existe uma estrutura/processo bem definido para tal, fato abordado pela segunda pergunta da seção de conteúdo.

A empresa tem média 4,16 nesse sentido, estando próximo ao nível gerenciável de maturidade. Isso quer dizer, segundo o método de análise, que a empresa possui objetivos alinhados ao aprimoramento dos conteúdos produzidos, em seus processos, estruturas, tipos, entre outros. Segundo a entrevista, pontos como processos e produção de conteúdo ainda precisam ser aprimorados.

Para a Estratégia de Canais, a empresa relata uma boa utilização das ferramentas digitais para o fortalecimento dos canais, contudo a estrutura, segundo a pessoa

entrevistada, ainda se encontra em construção, equivalente ao nível definido de maturidade digital. A média dessa seção respondida pela empresa ficou em 4,2 dos níveis de maturidade estabelecidos pela pesquisa. Abaixo um quadro com alguns relatos da pessoa entrevistada sobre a estratégia de canais da empresa:

Quadro 4 - Questões abertas e respostas sobre a estratégia de canais da empresa.

QUESTÕES	RESPOSTAS
Como vocês realizam a manutenção da sua relação com os stakeholders, digitalmente falando?	A manutenção é feita apenas quando existe uma necessidade da empresa.
Como é feita a gestão de canais da empresa?	Ela é feita de forma departamental. Os departamentos discutem individualmente a forma com que o canal vai ser estruturado e abordado.
Quais as facilidades digitais vocês fornecem aos clientes enquanto dependentes do seu produto?	A empresa fornece atendimento por WhatsApp, chat no site, comunicação por blog, canal no youtube e base de conhecimento online.
Como são estruturados os canais da empresa?	Os canais da empresa se baseiam em funis de marketing e vendas.
Quais as estratégias utilizadas por trás dos canais?	Para o funil de vendas: Prospecção – Qualificação – Vendas. Para o funil de marketing: Tráfego – Engajamento – Atração – Vendas.

E para a Estratégia Social de Negócio, a empresa obteve média 4 de maturidade digital. Segundo a pessoa entrevistada, a organização se destaca nesse sentido, em conectar os colaboradores, e pelo produto oferecido dentro do seu mercado, mas ainda encontra algumas dificuldades na conexão com os demais stakeholders da empresa, principalmente os externos. Calculando a média de todas as áreas analisadas, encontramos que a empresa se encontra no nível gerenciável de maturidade digital,

tendo as respostas como média 4,22, mostrando que a organização possui objetivos definidos e com relação a transformação digital no sentido das conexões externas e internas.

Para a empresa 2 encontramos a seguinte situação. Inicialmente contextualizando, a empresa possui acima de duzentos clientes, e conta com um faturamento entre quatro milhões e oitocentos mil reais e um centavo e trezentos milhões, segundo dados fornecidos pela pessoa entrevistada. Para a área de recursos humanos a empresa manteve uma boa média de respostas. Das cinco questões, quatro foram respondidas como nível otimizado, sendo apenas uma como nível gerenciável, que é a questão sobre home office, onde a empresa relatou que uma pequena parcela dos colaboradores está em home office, mas a grande maioria ainda trabalha presencialmente. Nesse sentido, a empresa ficou com a média de respostas 4,8, equivalendo ao nível gerenciável de maturidade, porém muito próximo do nível otimizado.

Na seção de Recursos Tecnológicos e Estruturais a empresa se destacou, respondendo todas as questões como nível otimizado, mostrando que a organização monitora constantemente os recursos tecnológicos e estruturais da empresa, buscando adaptá-los quando necessário, assim que a demanda de mercado se altera.

Para a seção de Estratégia de Dados a empresa manteve um bom desempenho, de seis questões, quatro foram respondidas como nível otimizado e duas como nível gerencial, tendo uma média de 4,67 de resposta. As duas questões a nível gerencial foram com relação a LGPD, que a empresa relatou que já está nos processos finais, e com relação a adaptabilidade da empresa com relação aos dados recebidos e armazenados, o qual a pessoa entrevistada relatou que já está sendo trabalhado com as equipes, principalmente comercial. Segue abaixo algumas informações sobre a gestão de dados, fornecidos pela empresa:

Quadro 5 – Gestão de Dados da empresa 2

QUESTÕES	RESPOSTAS
Como a empresa faz o armazenamento de dados?	O armazenamento é feito por nuvem e por servidor, porém priorizado por nuvem.
Como funciona a questão sobre LGPD dentro da empresa? Como está esse processo?	A empresa contratou uma assessoria jurídica e técnica para a implementação das demandas da lei. O processo está em fase final, tendo seus processos, ferramentas, contratações e alinhamentos gerais já realizados.
Como é o processo de classificação de dados conseguidos pela empresa?	Dividido pelos departamentos e classificados pelos gestores.
Quais dados vocês geralmente utilizam como base para construção do planejamento da empresa? Por quê?	Dados financeiros, comerciais, atendimento, desenvolvimento e estudos de mercado. Porque são os pilares do planejamento da empresa.
A empresa mais é mais impactada por qual tipo de dados? Como vocês lidam com mudanças bruscas ocasionadas por esses dados? Vocês se planejam nesse sentido?	Os dados de mão de obra são os que mais tem impactado a empresa, pela falta da mão de obra especializada. Nós lidamos com mudanças muito bruscas com trabalhos no ambiente da empresa e alterações no planejamento. As ações que a empresa toma são todas baseadas num plano de contingência.
Quais ferramentas de análise de dados vocês utiliza? Para que servem cada uma?	Gira (desenvolvimento), Movidesk (atendimento), Onion (financeiro), Artia (implantação), Pipe Run (comercial). Todos as ferramentas são de terceiros e pagas.

Analisando a Estratégia de Canais, a empresa apresentou um desempenho abaixo das demais áreas. Das cinco questões, três foram respondidas como nível otimizado e duas como nível replicável, que são as questões sobre a utilização das redes sociais e definição de funil para os canais. Isso quer dizer que a empresa tem conhecimento do impacto da utilização das redes sociais e a importância da estruturação dos funis dos canais, e mesmo de forma menos organizada, tenta aplicar esses conceitos no dia a dia.

A empresa, nesta análise, ficou com média de respostas 3,6, estando no nível definido, caminhando para o nível gerenciado e maturidade digital. Isso mostra, segundo o modelo de análise da pesquisa, que para a estratégia de canais, a empresa tem uma estrutura digital inicial, para atender as demandas de canais, e implementar a transformação digital dentro de seus canais.

E para a Estratégia Social de Negócio, a organização encontra-se no nível otimizado, segundo a percepção da pessoa entrevistada. Isso significa que a empresa além de objetivos bem definidos no quesito *stakeholders* e transformação digital, a empresa faz o monitoramento constante de fatores externos e internos buscando lidar com as diferentes situações que possam ocorrer. Nesta seção todas as perguntas foram respondidas como nível 5.

Apurando a média geral das áreas, encontramos que a empresa encontra-se no nível gerenciável de maturidade digital, com pontuação média de 4,65. A pontuação mostra que, apesar de a empresa apresentar um nível gerenciável, existem práticas, ferramentas ou processos que estão levando-a ao nível otimizado de maturidade, ou seja, a um controle geral dos pontos de transformação digital da empresa.

Seguindo para a última análise individual, a empresa 3 obteve uma média de pontuação 4,8 na área de recursos humanos, equivalendo ao nível gerenciável de maturidade, respondendo quatro questões como nível cinco (otimizado) e apenas uma como nível quatro (gerenciável), o qual foi a questão sobre treinamentos.

Para a análise de recursos tecnológicos e estruturais, encontramos a situação de que a empresa está em nível otimizado de maturidade, tendo todas as questões respondidas com pontuação cinco, mostrando que a empresa monitora constantemente suas ferramentas, inclusive as digitais, e suas estruturas. Ponto reforçado pela pessoa entrevistada, a qual relatou que a empresa possui um setor de Pesquisa e Desenvolvimento que monitora constantemente melhorias e atualizações. Segundo a pessoa entrevistada, a empresa procura monitorar as ferramentas digitais, buscando reduzir custo com mão de obra, e principalmente possui objetivos alinhados nesse sentido. Seguem abaixo algumas informações fornecidas pela empresa, sobre seus recursos tecnológicos:

Quadro 6 - Questões abertas e respostas sobre os recursos tecnológicos da empresa 3

QUESTÕES	RESPOSTAS
Quais as ferramentas digitais que vocês usam no processo produtivo e pra que elas servem?	Azuri (desenvolvimento), Visual Studio (desenvolvimento), Clockfy (desenvolvimento), Movidesk (atendimento), Scoop (planejamento), Clientes (financeiro), SPchamados (atendimento).
Como é o planejamento de aquisições de ferramentas tecnológicas na empresa?	A aquisição passa pela avaliação do DPO para adequação, depois o jurídico avalia e em seguida é feita a compra. Se uma das avaliações for negativa, o processo de compra é interrompido.
Qual o planejamento de vocês para a expansão da empresa com relação a infraestrutura fornecida? Como a transformação digital entra nessa expansão?	A empresa está buscando alocar todos os seus colaboradores em homeoffice. Além disso, existe um orçamento pré-definido para a expansão da infraestrutura da empresa, além de um setor de pesquisa e desenvolvimento ativo e em crescimento.
Como é feita a construção dos processos internos da empresa? Todos têm acesso a esses processos?	O processo é feito pelos gerentes e diretores da empresa, e todos tem acesso a todos os processos.
Como a empresa busca ser sustentável no sentido em que o digital pode ajudar com isso?	Processos enxutos em todos os sentidos (tempo, tamanho, esforços, custos).

Para a estratégia de dados a empresa também obteve a média de 4,8 de pontuação, estando entre o nível gerenciável e otimizado de maturidade digital. Todas as perguntas foram respondidas como nível otimizado, exceto a questão de utilização de ferramentas para a análise de dados, que foi respondido como nível gerenciável. Isso mostra, novamente, que a empresa possui objetivos alinhados com a transformação digital e, de certa forma, monitora os pontos de transformação digital.

Na estratégia de conteúdo a empresa desempenhou abaixo da análise anterior. A média de respostas para esta análise ficou em 4,17. Esta média mostra que o processo de criação, gestão, compartilhamento e arquivamento desse conteúdo está alinhado com os objetivos da empresa, característica encontrada no nível gerenciável da maturidade digital. A pessoa entrevistada relatou que a empresa está procurando organizar de uma melhor forma a estrutura de conteúdo.

A estratégia de canais da empresa foi analisada, assim como a das outras empresas, olhando não somente a questão de comunicação, mas também para canais de distribuição e habilitação. Desta forma, a empresa obteve uma média de resposta de 4,2, caracterizado como nível gerenciável pelo modelo de análise desta pesquisa, mostrando que os objetivos da empresa com relação aos canais estão alinhados com o seu crescimento digital.

A estratégia social do negócio buscou entender as relações internas e externas da empresa, além de buscar compreender a relação entre as duas. A empresa obteve uma média de resposta de 4,6. Ela apontou durante a entrevista, a necessidade de uma melhor abordagem com relação aos *stakeholders* para que a empresa conseguisse um melhor desempenho com relação a estratégia social do negócio. Tendo em vista estas análises, a empresa obteve uma média geral de respostas de 4,59, estando no nível gerenciado de maturidade digital segundo o modelo de análise da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou o nível de maturidade de três empresas de software da cidade de Pato Branco. Nesse sentido foram entrevistadas três pessoas de três empresas de software distintas, buscando entender a presença da transformação digital dentro das organizações e como as mesmas lidam com isso. Todas as pessoas entrevistadas tinham cargos estratégicos em suas respectivas organizações.

Para isso, algumas etapas se faziam necessárias, sendo elas: análise da metodologia de maturidade utilizadas para identificar o nível de maturidade digital de empresas, selecionar algumas metodologias de maturidade digital e adaptá-las a pesquisa. Para essa etapa, foram realizadas pesquisas em artigos, livros e documentos buscando encontrar o que a academia e o ramo empresarial tinham conhecimento sobre. Grande parte do que foi encontrado é de origem da iniciativa privada, oriundo de grandes empresas de consultoria principalmente.

Em relação à academia, existem algumas pesquisas somente, variando entre estudos de caso e multicascos, além de contribuições importantes sobre Transformação Digital, que é o cerne das pesquisas sobre maturidade digital. A seleção das três empresas de tecnologia de Pato Branco para realização da pesquisa, se deu por afinidade e pelo interesse do autor da pesquisa em saber o quão maduras são as empresas que já trabalham com a transformação digital.

A partir disso, podemos identificar também algumas conexões com o referencial dessa pesquisa, principalmente com relação os benefícios da transformação digital dentro das organizações, como por exemplo a redução de custos e consequentemente ganhos financeiros.

Contudo, algumas colocações cabem neste sentido. A pesquisa trata da percepção dos entrevistados com relação a maturidade das suas empresas. O pesquisador recomenda, para futuras pesquisas, análises quantitativas, trazendo

números que possam comprovar as percepções das pessoas entrevistadas. Outro ponto que pode auxiliar nesse sentido seria uma pesquisa in loco.

Sobre o modelo de análise, se apresentam alguns pontos de vista importantes. Existem diversas pesquisas com diferentes pontos e metodologias de análise, sendo algumas delas não disponíveis a todos, pois são ferramentas da iniciativa privada. O autor escolheu essa metodologia por considerar que a mesma aborda todos os pilares organizacionais, e entende também que diferentes contextos podem caber diferentes metodologias e modelos de análise. Recomenda-se também uma amostra maior para estudo.

A análise de maturidade digital se mostra interessante pois podemos dimensionar as quanto as empresas se portam em meio a transformação digital vem ocorrendo durante os últimos 10 anos. As pesquisas relatam os ganhos do implemento das transformações digitais entre as organizações que a aderem, porém, o pesquisador identificou que o assunto ainda é pouco conhecido no meio acadêmico. O mesmo espera que a pesquisa seja precursora para um olhar maior para a transformação digital, municipalmente, estadualmente e até mesmo em nível nacional. E qual a contribuição dessa pesquisa para as empresas pesquisadas e para o acadêmico?

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Cristiana Varanda. **IMPLICAÇÃO DA MATURIDADE DIGITAL NO DESEMPENHO DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**. Orientador: PROFESSORA DOUTORA FILIPA PIRES DA SILVA. 2020. 59 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT - UNIVERSIDADE DE LISBOA, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20928/1/DM-CVA-2020.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2021.

BRASIL. Decreto-lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso:18 jun. 2021

BRASIL. Decreto-lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005. Disponível em:< https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/tecnologia/Lei_do_bem/pages/sobre-a-lei-do-bem.html>. Acesso:18 jun. 2021

BRASIL. Decreto-lei no 13.709, de 14 de agosto de 2018. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso:18 jun. 2021

BURN, Janice M.; SZETO, Colonel. A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. **Information & Management** , Honk Kong, v. 37, p. 197±216, 28 set. 1999. Disponível em: <http://directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/jurnal/Information%20and%20Management/Authorlist%20B/1863.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

CALADO, Alex Rogério da Silva; SOUZA, Ricardo André Cavalcante de. **Levantamento de indicadores de maturidade digital a partir de um mapeamento sistemático da literatura**. N/l. 10 p. Artigo (Pós Graduação em Informática Aplicada) - Universidade

Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/11197/11068>. Acesso em: 7 abr. 2021.

DELOITTE (Estados Unidos). *Pivoting to Digital Maturity: Seven capabilities central to digital transformation*. Estados Unidos, 2019. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4955_Pivoting-to-digital-maturity/DI_Pivoting-to-digital-maturity.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

FOLLMANN, Elizandra Machado. **MODELO DE ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO SUCESSO DE STARTUPS INCUBADAS**. 2014, 345 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, Florianópolis, 2014.

FRANCISCO, Eduardo de Rezende; KUGLER, José Luiz Carlos; LARIEIRA, Cláudio Luiz Carlos. LÍDERES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. **GV-executivo**, v. 16, n. 2, março-abril, p.22-27, 2017. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2-2017/lideres-transformacao-digital>. Acesso em 8 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2-2017/lideres-transformacao-digital>. Acesso em 23 jun. 2021

ISOBAR (Brasil). Índice de Maturidade Digital (IMD) Brasil 2019. Brasil, 2019. Disponível em: https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/eb6a58b7-c891-0178-24ce-015bc8221f40/824b745a-1b8a-4adf-b98a-54746745cfea/Isobar_IMD2019.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

KANAN, Lilia Aparecida; ARRUDA, Marina Patrício de. A organização do trabalho na era digital. **Estudo de Psicologia (Campinas)**, Campinas , v. 30, n. 4, p. 583-591, Dec. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2013000400011&lng=en&nrm=iso>. access on 22 Apr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2013000400011>.

KANE, Gerald C. **Digital Maturity, Not Digital Transformation**: Conceptualizing digitization as an ongoing process of growth and development may help managers better steer companies through their digital adolescence. Massachusetts: Sloan Review - Massachusetts Institute of Technology, 4 abr. 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Six Dimensions of Digital Maturity**: Introductory Review. Online Authority, 29 abr. 2014. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/six-dimensions-of-digital-maturity-introductory-review/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Human Resources Dimension**. Online Authority, 20 nov. 2012. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/human-resources-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Technology Resources Dimension**. Online Authority, 10 dez. 2012. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/technology-resources-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Data Strategy Dimension**. Online Authority, 20 dez. 2012. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/data-strategy-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Content Strategy Dimension**. Online Authority, 10 jan. 2013. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/content-strategy-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Channel Strategy Dimension**. Online Authority, 20 jan. 2013. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/channel-strategy-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

KUBRICK, Kelly. **Digital Maturity: The Social Business Strategy Dimension**. Online Authority, 10 fev. 2013. Disponível em: <https://www.onlineauthority.com/blog/social-business-strategy-dimension/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

LISBOA, Erika; SOARES, Leonardo Humberto; ARAUJO, Tatiane Regina Petrillo Pires. PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE PARA NOVOS EMPREENDIMENTOS – PAMNE: Caso de uma Incubadora de Empresas no Distrito Federal. In: **CONFERÊNCIA ANPROTEC DE EMPREENDEDORISMO E AMBIENTES DE INOVAÇÃO**, 25., 2015, Cuiabá - Mato Grosso. Cuiaba: UniCEUB, 2015. p. 1-22. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8950/1/TA_Artigo%20Cientifico_Programa%20de%20Avaliação%20de%20maturidade%20para%20novos%20empreendimentos.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

LOPES, Maurício Antônio. Transformação digital e a nova globalização. **Correio Braziliense**, Brasília, p. S/I, 10 abr. 2016. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/172509/1/Transformacao-Digital-e-a-Nova-Globalizacao.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

MCKINSEY BRASIL (Rio de Janeiro). Transformações Digitais no Brasil: *Insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil>

ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 7. **Anais...** São Paulo, agosto 2002. Disponível em:<
http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT15_-Canais_de_distribui%E7%E3o_em_pequenas_empr.PDF>. Acesso em: 24 jun. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas, 4ª edição.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597013948. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 21 Jul 2021

ROCHA, Álvaro; VASCONCELOS, José Braga de. **Os modelos de maturidade na gestão de sistemas de informação.** Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia. Porto. ISSN 1646-0499. 1, 2004, p. 93-107. Disponível em:<
<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/564/1/93-107FCT2004-4.pdf>>. Acesso em 5 abr. 2021.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** Autêntica Business, 2017.

SEBRAE, Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (Pato Branco).
SIERRA, Júlio Fabio Volpp. **MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGENCIA COMPETITIVA: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA.** Orientador: Leonel Cezar Rodrigues. 2011. 73 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE, São Paulo, 2011. Disponível em:
<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/302/Júlio%20Cesar%20Volpp%20Sierra-19-05-2011.pdf?sequence=1>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SILVA, Dirseu; VERASZTO, Estéfano Visconde; SIMON, Fernanda Oliveira; MIRANDA, Nonato Assis. Tecnologia: buscando uma definição para o conceito. **Revista PRISMA.COM**, Portugal, n. 8, p. 19-46, 2009. Disponível em:

<http://193.137.34.194/index.php/prisma.com/article/view/2065/1901>. Acesso em: 5 abr. 2021.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão; Silva, Stefano Junqueira Torres da. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR DE BASE TECNOLÓGICA DE SÃO CARLOS. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 14, n. 1 p. 29 – 45, Janeiro/Março 2009. Disponível em :<
<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/766/1017/0>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

SILVA, Dirseu da; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. PESQUISA QUANTITATIVA: ELEMENTOS, PARADIGMAS E DEFINIÇÕES. **Revista gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 01-18, Jan./Abr. 2014. Disponível em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/297/pdf_36. Acesso em: 15 jun. 2021.

SILVEIRA, Gutenberg de Araujo; SBRAGIA, Roberto; KRUGLIANSKAS, Isak. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 574-591, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n3/14.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2021.

SORDI, José Oswaldo De. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa, 1ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em: 01 Jul 2021

SOARES, Carlos Alberto Pereira; MALLMAN, Dorval; MAGALHÃES, Marcelo A.; SILVA, Walner da Silveira e. Enterprise maturity and successful business process orientation

projects. **Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, p. 20-36, Dez 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/06.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2021.

TONINI, Antonio Carlos; CARVALHO, Marly Monteiro de; SPINOLA, Mauro de Mesquita. Contribuição dos modelos de qualidade e maturidade na melhoria dos processos de software. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 275-286, maio/ago 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/06.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2021.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE: Curitiba, 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449>>. Acesso em: 24 Jun. 2021

WEBER, Charles; PAULK, Mark; GARCIA, Suzanne M; CHRISSIS, Mary Beth; BUSH, Marlyn. **Key Practices of the Capability Maturity Model: Version 1.1**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1993. 454 p. ISBN N/I. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA263432.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

WEISS, Marcos Cesar. Sociedade sensoriada: A sociedade da transformação digital. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 33, ed. 95, p. 203-214, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v33n95/0103-4014-ea-33-95-00203.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE MATURIDADE DIGITAL

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

Este formulário é uma ferramenta de pesquisa utilizada para auxiliar na mensuração da Maturidade Digital das empresas de base tecnológica. Essa pesquisa está sendo realizada com o objetivo, além de auxiliar o desenvolvimento digital das empresas, de trabalho de conclusão de curso de Administração da UTFPR de Pato Branco, no ano de 2021.

Uma definição mais simplória do que é maturidade digital se dá por: O quanto a empresa compreende o mundo digital e consegue aplicar isso internamente, gerando resultados positivos. Muito relacionado a transformação digital que vem acontecendo nos últimos anos. A pesquisa conta com 32 perguntas em escala likert, onde você responderá se Concorda Completamente (5), Somente Concorda (4), Não Sabe Opinar (3), Somente Discorda (2) ou Discorda Completamente (1) com a afirmação. A pesquisa demora de 30 a 35 minutos de resposta e os dados aqui colocados por você, serão mantidos em sigilo absoluto, conforme termo assinado junto a UTFPR de Pato Branco.

Se você tiver interesse em saber o resultado analisado da sua empresa, você pode entrar em contato comigo pelo meu e-mail pessoal: danizilli@hotmail.com

Quaisquer dúvidas sobre o projeto, você pode entrar em contato comigo pelo Whatsapp: (46)99103-7213

***Obrigatório**

Dados
Organizacionais

Aqui serão solicitados dados da empresa para relação com os resultados alcançados

1. Qual o nome da Empresa? *

2. Qual o CNPJ da empresa? *

3. Qual seu nome? *

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

4. Qual o seu cargo na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Dono(a) ou CEO
- Diretor(a)
- Gerente
- Supervisor

5. Em qual setor econômico está localizada a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Indústria
- Comércio
- Serviço
- Outro: _____

6. Quanto clientes a empresa possui? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 50 clientes
- De 51 a 100 clientes
- De 100 a 150 clientes
- De 150 a 200 clientes
- Acima de 200 clientes

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

7. Qual o porte da sua empresa? (BNDS) *

Marcar apenas uma oval.

- Micro empresa (Faturamento até R\$360.000,00)
- Empresa de pequeno porte (Faturamento entre R\$360.000,01 e R\$4.800.000,00)
- Média empresa (Faturamento entre R\$4.800.000,01 e R\$300.000.000,00)
- Grande empresa (Faturamento acima de R\$300.000.000,00)

Recursos Humanos

8. O home office é visto com bons olhos pela empresa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

9. São realizados treinamentos com frequência determinada sobre o uso de ferramentas digitais *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

13. A empresa proporciona ferramentas digitais aos funcionários para que o trabalho seja facilitado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

14. A organização dispõe de um orçamento para a implementação de novas tecnologias digitais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

15. A empresa possui infraestrutura para a implementação de novas tecnologias/inovações/processos digitais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

16. A empresa possui processos que são adaptáveis ao processo de transformação digital que ocorre no mercado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

17. Com exceção de documentos que obrigatoriamente devam ser físicos, utilizamos métodos digitais para documentar demais informações *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

Estratégia de Dados

18. A empresa prioriza a conservação e armazenamento de dados por meios digitais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

19. A empresa possui uma estrutura bem definida com relação à Lei Geral da Proteção de Dados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

20. A empresa cataloga os dados conforme algum nível de importância para o fluxo de trabalho da empresa (ex: velha/nova, confiável/não confiável, cliente/interno) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

21. A empresa utiliza dados para formular suas estratégias de mercado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

22. A empresa se adapta bem a mudanças com relação a volume e importância dos dados obtidos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

23. A empresa utiliza ferramentas digitais para a análise de dados obtidos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

Estratégia de conteúdo

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

24. A empresa possui um leque expressivo de conteúdos, tanto em volume quanto em formato *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

25. Existe um processo de criação e publicação/divulgação deste conteúdo bem definido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

26. A empresa possui uma estratégia bem definida por trás dos conteúdos produzidos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

27. Os dados relacionados ao conteúdo divulgado da empresa possuem armazenamento para a utilização em processos e estratégias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

28. A empresa prioriza recursos próprios para a criação de conteúdo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

29. A empresa consegue reconhecer quando deve utilizar conteúdo diferentes (ex: adaptativo, responsivo) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

Estratégia de Canais

30. A empresa tem um bom uso das redes sociais quando tratamos de contato com stakeholders *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

01/07/2021

Maturidade Digital das Empresas de Base Tecnológica de Pato Branco

31. A empresa possui um departamento com funções bem definidas que cuida das redes sociais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

32. A empresa busca facilitar o acesso do cliente a empresa pelo uso de ferramentas digitais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

33. Priorizamos a utilização de ferramentas digitais para o desenvolvimento de nossos canais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

34. A empresa possui um funil bem definido para cada canal digitais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

Estratégia Social da Empresa

35. A empresa monitora digitalmente e com frequência os stakeholders *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

36. A empresa busca se conectar digitalmente com sua comunidade *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

37. A empresa auxilia digitalmente a conexão entre os funcionários, construindo uma comunidade interna *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

38. A empresa auxilia digitalmente a conexão entre os clientes, construindo uma comunidade externa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Completamente Concordo Completamente

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ABERTO SOBRE AS DIMENSÕES

Questão 1 (Recursos Humanos) - Como vocês buscaram organizar e organizam o home office na empresa?

Questão 2 (Recursos Humanos) - Como são estruturados esses treinamentos? Há um responsável ou os colaboradores também podem dar treinamentos?

Questão 3 (Recursos Humanos) - A propagação de conhecimento entre os funcionários é feita de que forma? É um processo simples no seu ponto de vista? Por quê?

Questão 4 (Recursos Humanos) - Como a empresa estimula e valoriza o conhecimento dos funcionários? O que a empresa planeja fazer ainda nesse sentido?

Questão 5 (Recursos Humanos) - Como funciona o processo de inclusão de ferramentas e processos digitais dentro da empresa?

Questão 6 (Recursos Tecnológicos) - Quais as ferramentas digitais que vocês usam no processo produtivo e pra que elas servem?

Questão 7 (Recursos Tecnológicos) - Como é o planejamento de aquisições de ferramentas tecnológicas na empresa?

Questão 8 - (Recursos Tecnológicos) - Qual o planejamento de vocês para a expansão da empresa com relação a infraestrutura fornecida? Como a transformação digital entra nessa expansão?

Questão 9 (Recursos Tecnológicos) - Como é feita a construção dos processos internos da empresa? Todos têm acesso a esses processos?

Questão 10 (Recursos Tecnológicos) - Como a empresa busca ser sustentável no sentido em que o digital pode ajudar com isso?

Questão 11 (Estratégia de Dados) - Como vocês fazem o armazenamento de dados na empresa?

Questão 12 (Estratégia de Dados) - Como funciona a questão sobre a LGPD dentro da empresa? Como está esse processo?

Questão 13 (Estratégia de Dados) - Como é o processo de classificação dos dados conseguidos pela empresa?

Questão 14 (Estratégia de Dados) - Quais dados vocês geralmente utilizam como base para construção do planejamento da empresa? Por quê?

Questão 15 (Estratégia de Dados) - A empresa é mais impactada por que tipo de dados? Como vocês lidam com algumas mudanças drásticas? Existe algum planejamento a respeito disso?

Questão 16 (Estratégia de Dados) - Quais ferramentas de análise de dados vocês utilizam? Pra que servem?

Questão 17 (Estratégia de Conteúdo) - Que tipo de conteúdo vocês produzem? Pra que serve cada conteúdo

Questão 18 (Estratégia de Conteúdo) - Existe um setor de marketing na empresa? Como ele é organizado?

Questão 19 (Estratégia de Conteúdo) - Qual o padrão estratégico que vocês buscam com os conteúdos realizados pela empresa? Por quê?

Questão 20 (Estratégia de Conteúdo) - Vocês prezam por guardar os conteúdos feitos pela empresa e/ou preferem realizar novos conteúdos? Por quê?

Questão 21 (Estratégia de Conteúdo) - Por que vocês preferem priorizar recursos próprios ou de terceiros?

Questão 22 (Estratégia de Conteúdo) - Qual o nível de autonomia do profissional de marketing na empresa? Como são feitas as decisões macro de marketing da empresa?

Questão 23 (Estratégia de Canais) - Como vocês realizam a manutenção da relação com stakeholders, digitalmente falando?

Questão 24 (Estratégia de Canais) - Como é feita a gestão de canais da empresa?

Questão 25 (Estratégia de Canais) - Quais facilidades digitais vocês fornecem aos clientes enquanto eles precisam de vocês?

Questão 26 (Estratégia de Canais) - Como estão estruturados os canais e quais as facilidades digitais vocês incorporam neles?

Questão 27 (Estratégia de Canais) - Quais as estratégias por trás dos funis dos canais?

Questão 28 (Estratégia Social de Negócio) - Como vocês fazem o monitoramento dos seus stakeholders digitalmente?

Questão 29 (Estratégia Social de Negócio) - Por que vocês aderiram ao “senso de comunidade” digitalmente?

Questão 30 (Estratégia Social de Negócio) - Como vocês organizaram a comunidade interna fora e dentro do mundo digital?

Questão 31 (Estratégia Social de Negócio) - Como vocês organizam a comunidade externa a empresa?

Questão 32 (Estratégia Social de Negócio) - Quais os pontos seus clientes destacam de melhor em vocês?

