



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE MÉDIO PORTE

DIGITAL TRANSFORMATION IN MEDIUM-SIZED BRAZILIAN COMPANIES

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS BRASILEÑAS

 <https://doi.org/10.56238/levv16n44-058>

Data de submissão: 15/12/2024

Data de publicação: 15/01/2025

Lino Felipe Lopes Dias

RESUMO

A transformação digital em empresas brasileiras de médio porte representa um processo estratégico que envolve a modernização de processos, a adoção de tecnologias emergentes e a redefinição da cultura organizacional. Esse movimento busca aumentar a eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e ampliar a competitividade em mercados cada vez mais digitais. Apesar do potencial de inovação, muitas organizações enfrentam desafios relacionados a restrições financeiras, falta de competências digitais, resistência interna e ausência de planejamento estruturado. A maturidade digital nesse segmento permanece em estágio intermediário, caracterizada pela realização de iniciativas isoladas e pela dificuldade em consolidar estratégias integradas. A adoção progressiva de soluções em nuvem, o investimento contínuo na qualificação das equipes, a criação de estruturas de governança robustas e o fortalecimento do compromisso da liderança aparecem como caminhos viáveis para superar barreiras e promover resultados sustentáveis. Transformar o modelo de negócio com foco na inovação e no uso inteligente de dados torna-se condição essencial para o reposicionamento competitivo dessas empresas no cenário nacional.

Palavras-chave: Transformação digital. Empresas de médio porte. Inovação. Maturidade digital. Competitividade.

ABSTRACT

Digital transformation in medium-sized Brazilian companies represents a strategic process that involves modernizing operations, adopting emerging technologies, and redefining organizational culture. This movement aims to increase operational efficiency, improve customer experience, and expand competitiveness in increasingly digital markets. Despite the potential for innovation, many organizations face challenges related to financial constraints, lack of digital skills, internal resistance, and the absence of structured planning. Digital maturity in this segment remains at an intermediate stage, characterized by isolated initiatives and difficulties in consolidating integrated strategies. The gradual adoption of cloud solutions, continuous investment in team training, the creation of robust governance structures, and the strengthening of leadership commitment emerge as viable paths to overcome barriers and achieve sustainable results. Transforming the business model with a focus on innovation and the intelligent use of data becomes an essential condition for the competitive repositioning of these companies in the national context.

Keywords: Digital transformation. Medium-sized Companies. Innovation. Digital maturity. Competitiveness.



RESUMEN

La transformación digital en las medianas empresas brasileñas representa un proceso estratégico que implica la modernización de procesos, la adopción de tecnologías emergentes y la redefinición de la cultura organizacional. Este movimiento busca aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad en mercados cada vez más digitales. A pesar del potencial de innovación, muchas organizaciones enfrentan desafíos relacionados con limitaciones financieras, falta de habilidades digitales, resistencia interna y falta de planificación estructurada. La madurez digital en este segmento se encuentra en una etapa intermedia, caracterizada por la implementación de iniciativas aisladas y la dificultad de consolidar estrategias integradas. La adopción progresiva de soluciones en la nube, la inversión continua en la capacitación de equipos, la creación de estructuras de gobernanza sólidas y el fortalecimiento del compromiso del liderazgo se presentan como vías viables para superar las barreras y promover resultados sostenibles. Transformar el modelo de negocio con un enfoque en la innovación y el uso inteligente de datos se convierte en una condición esencial para el reposicionamiento competitivo de estas empresas en el panorama nacional.

Palabras clave: Transformación digital. Medianas empresas. Innovación. Madurez digital. Competitividad.



1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e competitividade das empresas, especialmente aquelas de médio porte que representam um elo estratégico na economia brasileira, demandando soluções que integrem tecnologia, inovação e eficiência sem comprometer sua estrutura financeira ou organizacional (Tadeu, 2020).

Num cenário em que as tecnologias digitais remodelam práticas empresariais, os gestores de médias empresas enfrentam o desafio de adequar processos internos, cultura organizacional e estratégias comerciais ao novo paradigma digital, que exige não apenas a adoção de ferramentas, mas a incorporação de uma mentalidade voltada à experimentação, análise de dados e agilidade operacional (McKinsey & Company, 2019).

Ao longo da última década, diversas iniciativas nacionais têm buscado fomentar esse movimento de digitalização, com destaque para a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, que propõe ações estruturadas para ampliar o acesso à infraestrutura digital, estimular a inovação e fortalecer a confiança no ambiente virtual, criando um ecossistema mais propício à modernização empresarial (Brasil, 2022).

As médias empresas, embora detentoras de importante representatividade na geração de empregos e no Produto Interno Bruto, ainda enfrentam gargalos significativos no que se refere à maturidade digital, sendo que muitas se encontram em estágios iniciais ou intermediários de integração tecnológica, limitando a capacidade de gerar valor com base em dados, automação e conectividade (PwC, 2023).

Diferente das grandes corporações que possuem recursos financeiros e humanos para investir em tecnologias disruptivas, as empresas de médio porte costumam apresentar restrições orçamentárias, dependência de estruturas legadas e dificuldades na atração de talentos qualificados, o que torna o processo de transformação digital mais desafiador e requer soluções sob medida (DocuWare, 2021).

Estudos indicam que, apesar das barreiras, há uma crescente conscientização entre os gestores sobre a importância de incorporar tecnologias como cloud computing, inteligência artificial, big data e plataformas digitais, especialmente na gestão de processos internos, relacionamento com clientes e canais de vendas, criando oportunidades de inovação e diferenciação no mercado (Nunes et al., 2024).

Essas organizações também se beneficiam de programas de apoio técnico, linhas de crédito específicas e incentivos fiscais voltados à inovação, como os fomentados por instituições como Sebrae, ABDI e FINEP, que buscam acelerar a jornada digital das empresas por meio de diagnósticos de maturidade, capacitação profissional e acesso a tecnologias habilitadoras (FGV/ABDI, 2023).

A cultura organizacional, no entanto, ainda figura como uma das maiores barreiras ao avanço da transformação digital, uma vez que exige uma mudança profunda na forma de pensar, liderar e



tomar decisões, demandando de lideranças e equipes a disposição para assumir riscos, testar soluções e adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente externo (Holz & Arnaes, 2023).

Além da cultura, a segurança da informação também representa uma preocupação constante, especialmente diante da crescente complexidade dos sistemas digitais e do aumento de ataques cibernéticos, o que exige investimentos em infraestrutura, treinamento e compliance com normas como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a confiabilidade dos dados empresariais (Tadeu, 2020).

Outra questão crítica para o avanço da digitalização nas médias empresas é a qualificação da força de trabalho, pois a falta de profissionais com competências digitais avançadas limita a capacidade de absorção tecnológica, exigindo ações coordenadas entre empresas, universidades e governos para suprir essa lacuna de maneira estruturada e contínua (Brasil, 2022).

Apesar desses desafios, é possível observar avanços significativos em setores específicos, como o varejo, a indústria e os serviços financeiros, onde empresas de médio porte têm adotado tecnologias digitais para ampliar seu alcance, melhorar a experiência do cliente, reduzir custos e diversificar seus canais de atuação, muitas vezes alcançando vantagens competitivas expressivas (PwC, 2023).

O cenário pós-pandemia reforçou ainda mais a urgência dessa transformação, visto que muitas organizações se viram obrigadas a adaptar-se ao trabalho remoto, digitalizar operações e reestruturar modelos de negócios em prazos curtos, o que provocou um salto na digitalização, embora nem sempre acompanhado de planejamento estratégico ou preparo organizacional (McKinsey & Company, 2019).

Nesse contexto, a transformação digital não pode ser compreendida como um fim, mas como um processo contínuo, que exige monitoramento, mensuração de resultados e ajustes constantes, sendo essencial que os gestores desenvolvam uma visão integrada que alinhe tecnologia, pessoas e processos ao propósito estratégico do negócio (DocuWare, 2021).

Compreender esse processo nas empresas de médio porte é essencial para mapear suas potencialidades, reconhecer seus limites e propor caminhos factíveis de evolução digital, respeitando suas especificidades e necessidades, ao mesmo tempo em que se alinha com as tendências globais e com os objetivos nacionais de inovação e desenvolvimento sustentável (Brasil, 2022).

Dessa forma, este artigo tem como objetivo investigar os fatores que condicionam a transformação digital em empresas brasileiras de médio porte, analisando dados empíricos e teóricos sobre seus avanços, desafios e oportunidades, com base em estudos recentes que abrangem diversos setores econômicos e apresentam um panorama confiável sobre o estágio atual da digitalização no país.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO E DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

A transformação digital representa muito mais do que a simples implementação de tecnologias, pois se configura como uma mudança estratégica que reposiciona a organização diante do mercado, exigindo das empresas de médio porte uma reinvenção dos processos operacionais, do modelo de gestão e da cultura organizacional como um todo, de modo a alinhar suas estruturas aos novos padrões exigidos pela digitalização contemporânea (Nunes et al., 2024).

Essa mudança envolve não apenas o uso de ferramentas digitais, mas a construção de um ambiente propício à inovação, à automação de processos e à coleta e análise inteligente de dados, permitindo que essas empresas operem com maior eficiência e agilidade em mercados altamente competitivos, mesmo diante de limitações de recursos financeiros ou humanos (PwC, 2023).

Segundo a pesquisa conduzida pela Fundação Dom Cabral, a transformação digital nas médias empresas deve ser entendida por meio de quatro dimensões principais: estratégia, capacidades tecnológicas, organização e cultura, sendo que o avanço coordenado nessas frentes determina o sucesso do processo e diferencia empresas líderes de empresas iniciantes na jornada digital (Tadeu, 2020).

A dimensão estratégica se refere à integração da transformação digital com os objetivos de longo prazo da empresa, exigindo que as lideranças alinhem o uso de tecnologia com metas de crescimento, expansão de mercado e inovação nos modelos de negócio, o que nem sempre ocorre nas empresas de médio porte devido à ausência de governança digital estruturada (McKinsey & Company, 2019).

Já as capacidades tecnológicas compreendem a infraestrutura de TI, os sistemas integrados, a automação de processos e a adoção de soluções em nuvem ou inteligência artificial, sendo que muitas médias empresas ainda operam com sistemas fragmentados ou legados, o que compromete a eficiência e dificulta a escalabilidade de seus projetos digitais (DocuWare, 2021).

A terceira dimensão envolve o desenho organizacional, isto é, a estrutura de equipes, os fluxos de trabalho e os processos internos que devem ser adaptados para suportar a lógica digital, com ênfase em colaboração interdepartamental, decisões orientadas por dados e processos ágeis, sendo este um dos principais gargalos identificados na digitalização das médias empresas (Tadeu, 2020).

Além disso, a dimensão cultural trata da mentalidade e comportamento das pessoas dentro da organização, exigindo uma nova postura frente às incertezas do mercado, mais abertura à experimentação, aprendizagem contínua e aceitação de riscos, algo que ainda encontra resistência em estruturas mais tradicionais ou hierarquizadas, como é comum entre negócios de médio porte (Holz & Arnaes, 2023).

É importante observar que essas quatro dimensões não se desenvolvem isoladamente, mas em interdependência, o que significa que uma estratégia bem elaborada dificilmente trará resultados sem o apoio de uma cultura organizacional adaptada, de capacidades técnicas robustas e de uma estrutura organizacional compatível com os novos fluxos operacionais digitais (McKinsey & Company, 2019).

Em termos de prática, muitas empresas iniciam sua transformação digital investindo em soluções pontuais como sistemas de gestão, automação de marketing ou digitalização de documentos, mas sem um plano integrado, o que resulta em iniciativas desconectadas, com pouco impacto na geração de valor ou na produtividade da empresa como um todo (DocuWare, 2021).

Por isso, os especialistas apontam que o sucesso da transformação digital depende da capacidade da empresa de diagnosticar seu grau de maturidade, compreender suas lacunas e estabelecer uma jornada digital progressiva, com metas viáveis e indicadores de desempenho claros, permitindo que cada avanço seja consolidado antes de escalar para novos níveis (PwC, 2023).

Outro ponto importante é a forma como a empresa se relaciona com o seu ecossistema digital, incluindo fornecedores, clientes, parceiros e plataformas tecnológicas, pois a digitalização cria novas possibilidades de integração e colaboração que exigem das empresas um reposicionamento estratégico dentro da cadeia de valor, tornando-as mais interdependentes e exigindo interoperabilidade de sistemas (Brasil, 2022).

A literatura também destaca que a transformação digital em empresas de médio porte pode ser favorecida por programas públicos e políticas de incentivo à inovação, como os promovidos pelo MCTI e pela ABDI, que oferecem apoio técnico, acesso a crédito e orientação para implementação de boas práticas digitais, contribuindo para reduzir as desigualdades tecnológicas no setor empresarial (FGV/ABDI, 2023).

Mesmo com essas possibilidades, as pesquisas indicam que uma parcela expressiva das médias empresas brasileiras ainda não comprehende plenamente o conceito de transformação digital, confundindo-o com digitalização de tarefas ou compra de equipamentos, o que revela uma lacuna importante na formação gerencial e na visão estratégica das lideranças (Tadeu, 2020).

Esse equívoco conceitual compromete os investimentos, uma vez que ações isoladas ou mal planejadas não produzem os resultados esperados, gerando frustração e resistência entre os colaboradores, e reforçando a falsa percepção de que a transformação digital é um gasto desnecessário e não uma alavanca de crescimento sustentável (Nunes et al., 2024).

Por isso, compreender a transformação digital como uma mudança sistêmica, que redefine o funcionamento da empresa de dentro para fora, é o primeiro passo para uma jornada bem-sucedida, principalmente nas médias empresas, onde os recursos são mais limitados e cada decisão precisa ser tomada com base em análise estratégica, retorno potencial e capacidade de execução (McKinsey & Company, 2019).



Ao final, fica evidente que a transformação digital nas empresas brasileiras de médio porte exige uma abordagem estruturada e multidimensional, que não apenas incorpora tecnologias, mas redesenha o modelo de negócio com base na lógica da inovação contínua, na cultura de dados e na experiência do cliente, reposicionando a empresa num mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e digitalizado (PwC, 2023).

2.2 AS DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A implementação da transformação digital em empresas de médio porte no Brasil enfrenta desafios complexos que vão além da simples decisão de investir em novas tecnologias, pois envolve resistências culturais, restrições orçamentárias e dificuldades estruturais que frequentemente retardam ou comprometem o sucesso das iniciativas digitais, sendo comum que essas organizações ainda operem com modelos de gestão e fluxos de trabalho baseados em práticas tradicionais que não dialogam com a lógica da inovação contínua e da colaboração digital (Nunes et al., 2024).

Um dos principais obstáculos identificados pela literatura é a ausência de uma liderança comprometida com a transformação digital, já que muitas vezes os gestores não compreendem plenamente o conceito e acabam tratando a digitalização como um projeto pontual e restrito a departamentos de TI, quando na realidade a mudança deve ser transversal, englobando estratégias de negócios, processos, cultura e relacionamento com clientes (McKinsey & Company, 2019).

Essa limitação de visão estratégica gera investimentos fragmentados que não se conectam com o propósito maior da empresa, resultando em iniciativas isoladas, como a aquisição de sistemas de gestão ou plataformas de atendimento, mas sem uma integração real com outras áreas, o que limita drasticamente a capacidade de gerar valor agregado e inovação consistente ao longo do tempo (DocuWare, 2021).

Outro fator crítico é a escassez de recursos financeiros disponíveis para projetos de digitalização, visto que empresas de médio porte precisam equilibrar os custos de operação com investimentos em infraestrutura, capacitação de equipes e contratação de consultorias especializadas, o que muitas vezes faz com que o orçamento destinado à transformação digital seja insuficiente para sustentar iniciativas de médio e longo prazo (PwC, 2023).

Os estudos também apontam que as dificuldades na qualificação profissional representam um gargalo importante, pois mesmo quando as empresas conseguem adquirir tecnologias modernas, falta preparo técnico e competências digitais nos colaboradores, o que compromete a adoção plena das soluções e cria um ambiente de resistência ou de subutilização dos sistemas implantados (Tadeu, 2020).

Esse quadro é agravado pelo déficit histórico de investimentos em formação continuada e pela carência de programas estruturados de capacitação em tecnologias emergentes, que acabam sendo



restritos a grandes empresas com capacidade financeira superior, deixando as médias organizações em desvantagem competitiva em relação a talentos digitais qualificados (Holz & Arnaes, 2023).

A cultura organizacional também exerce influência determinante no sucesso ou fracasso da transformação digital, pois muitas empresas mantêm estruturas hierárquicas rígidas, processos de tomada de decisão centralizados e pouca abertura ao aprendizado experimental, fatores que desestimulam a inovação e tornam a gestão da mudança um processo lento e conflituoso (McKinsey & Company, 2019).

Além disso, o tema da segurança da informação surge como uma barreira técnica e estratégica, já que a modernização dos sistemas e a ampliação do uso de dados exigem investimentos robustos em proteção cibernética e em políticas de compliance, elementos que nem sempre estão no radar das médias empresas e que acabam sendo tratados apenas quando ocorrem incidentes críticos que afetam operações ou reputação (Brasil, 2022).

O receio de perda de dados, roubo de propriedade intelectual e vazamento de informações sensíveis alimenta uma percepção de risco que retarda decisões de investimento em digitalização, principalmente quando somada à incerteza econômica e ao receio de comprometer a saúde financeira da organização em cenários de instabilidade (PwC, 2023).

Outro desafio frequente se relaciona à integração dos sistemas legados com novas plataformas digitais, pois muitas empresas operam com soluções antigas que não possuem compatibilidade técnica com tecnologias atuais, exigindo investimentos adicionais em consultoria, personalização de software e treinamento de equipes, o que aumenta o prazo e o custo de implantação dos projetos digitais (DocuWare, 2021).

As barreiras externas também são relevantes, pois a carência de infraestrutura de conectividade em algumas regiões do país limita o potencial de adoção de soluções em nuvem, de automação baseada em internet das coisas ou de serviços que dependem de alta disponibilidade de rede, criando desigualdades regionais que penalizam empresas localizadas fora dos principais polos econômicos (Brasil, 2022).

Estudos recentes destacam que a pandemia de Covid-19 trouxe um paradoxo para as empresas de médio porte, pois ao mesmo tempo que acelerou a digitalização de alguns processos como vendas online e trabalho remoto, também revelou deficiências profundas na maturidade digital e na capacidade de planejamento estratégico, evidenciando que muitas organizações ainda não estavam preparadas para uma transformação sistêmica (McKinsey & Company, 2019).

Os gestores relatam também a dificuldade em definir métricas claras de sucesso para a transformação digital, uma vez que parte dos benefícios está ligada a ganhos intangíveis como agilidade, experiência do cliente e inovação incremental, o que torna mais difícil justificar



investimentos em cenários de curto prazo onde predominam indicadores financeiros tradicionais (Tadeu, 2020).

Por fim, a percepção de que a transformação digital é um processo exclusivamente tecnológico reforça comportamentos defensivos e impede que lideranças compreendam seu caráter essencialmente estratégico, que exige um redesenho das operações, uma mudança de mentalidade e o reposicionamento competitivo da empresa perante seu mercado (Nunes et al., 2024).

Diante desse conjunto de barreiras, torna-se indispensável que as médias empresas brasileiras desenvolvam estratégias personalizadas que considerem seu estágio de maturidade digital, sua cultura organizacional e sua capacidade financeira, adotando uma abordagem progressiva que priorize ações de maior impacto e permita consolidar resultados antes de escalar novas iniciativas (PwC, 2023).

2.3 ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS PARA A ADOÇÃO SUSTENTÁVEL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A adoção sustentável da transformação digital nas empresas brasileiras de médio porte requer uma combinação de planejamento estratégico, alinhamento cultural e investimento contínuo em competências técnicas, sendo fundamental que as organizações iniciem esse processo com uma análise aprofundada de sua maturidade digital, identificando lacunas e estabelecendo metas realistas que considerem seus recursos financeiros e humanos disponíveis (McKinsey & Company, 2019).

Uma das boas práticas mais recomendadas é a criação de um roadmap digital, que traduza a visão estratégica da empresa em um cronograma claro de iniciativas priorizadas, definindo etapas de curto, médio e longo prazo, de modo que os investimentos sejam distribuídos progressivamente e permitam validar resultados parciais antes da expansão de projetos mais complexos (PwC, 2023).

Esse roadmap deve contemplar desde a modernização da infraestrutura tecnológica e a integração de sistemas até a capacitação de equipes e a revisão dos processos operacionais, sendo essencial que cada etapa tenha indicadores de desempenho associados, de forma a possibilitar ajustes táticos sempre que necessário e garantir que a empresa avance de maneira consistente em direção aos objetivos definidos (Tadeu, 2020).

Para viabilizar essa jornada, muitas organizações têm recorrido à constituição de comitês digitais multidisciplinares, compostos por gestores de diferentes áreas, profissionais de tecnologia e representantes de operações e atendimento ao cliente, criando um ambiente de colaboração que facilita a identificação de prioridades e a adoção de soluções compatíveis com a realidade de cada área do negócio (Holz & Arnaes, 2023).

Uma outra estratégia relevante é a implementação de **projetos-piloto** em áreas específicas, que funcionem como laboratórios de inovação e permitam testar tecnologias, metodologias e fluxos de



trabalho em escala reduzida, de modo a obter aprendizados práticos e comprovar o retorno sobre o investimento antes de expandir as iniciativas para toda a empresa (DocuWare, 2021).

Nesse processo, é importante que a liderança esteja engajada e demonstre apoio público e constante à transformação digital, pois a ausência de comprometimento dos gestores costuma ser um dos fatores que mais prejudicam a adesão dos colaboradores e alimentam resistências culturais, tornando a mudança mais lenta e onerosa (McKinsey & Company, 2019).

A comunicação interna transparente e frequente também é considerada uma boa prática essencial, visto que os colaboradores precisam compreender o propósito das iniciativas digitais, os benefícios esperados e seu papel nesse processo, o que contribui para criar um senso coletivo de responsabilidade e engajamento com os objetivos estratégicos do projeto (PwC, 2023).

Além disso, a definição de métricas específicas de sucesso digital, alinhadas ao contexto da empresa, é fundamental para avaliar de forma objetiva o avanço da transformação, devendo contemplar indicadores de eficiência operacional, inovação, experiência do cliente, redução de custos e geração de receitas, entre outros aspectos relevantes para a sustentabilidade do negócio (Tadeu, 2020).

Sendo assim, outro aspecto que fortalece a transformação digital é a promoção de uma cultura orientada a dados, o que exige investimentos em ferramentas de business intelligence, treinamento das equipes para interpretar informações estratégicas e criação de rotinas de tomada de decisão baseadas em análises quantitativas e qualitativas que reduzam a dependência de intuições ou experiências passadas (Brasil, 2022).

Programas de upskilling e reskilling também se tornaram estratégias indispensáveis para garantir que os colaboradores desenvolvam competências digitais e estejam preparados para atuar em ambientes cada vez mais automatizados, sendo recomendável que as empresas estabeleçam parcerias com instituições de ensino, consultorias especializadas ou plataformas de educação corporativa (PwC, 2023).

A integração com o ecossistema externo, incluindo fornecedores, parceiros tecnológicos e clientes, é outra prática relevante, pois cria oportunidades de inovação aberta, compartilhamento de dados e desenvolvimento conjunto de soluções que aumentam a eficiência da cadeia de valor e geram diferenciais competitivos em mercados dinâmicos e fragmentados (McKinsey & Company, 2019).

O uso de tecnologias em nuvem é apontado como uma das estratégias mais eficazes para as médias empresas, pois oferece escalabilidade, redução de custos com infraestrutura física e maior flexibilidade para integrar novos sistemas e expandir operações sem a necessidade de grandes investimentos iniciais, o que facilita a adoção progressiva da digitalização (DocuWare, 2021).

A governança digital também deve ser estruturada desde as primeiras fases do projeto, estabelecendo políticas claras de segurança da informação, privacidade de dados, gestão de acessos e compliance regulatório, garantindo que os riscos associados à transformação sejam mitigados e que a



empresa atue em conformidade com normas como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Brasil, 2022).

Outra prática recomendada é a busca de financiamento e incentivos públicos que apoiem a transformação digital, como linhas de crédito específicas, programas de aceleração e editais de inovação, uma vez que esses mecanismos contribuem para diluir custos, reduzir riscos e viabilizar investimentos que, de outra forma, poderiam ser adiados ou inviabilizados pelas restrições orçamentárias típicas das médias empresas (FGV/ABDI, 2023).

Por fim, a adoção sustentável da transformação digital depende da capacidade da empresa de criar um ciclo contínuo de melhoria e aprendizado, no qual os resultados sejam monitorados, os erros sejam analisados com foco em lições construtivas e os processos sejam revisados periodicamente, consolidando uma cultura de inovação que transcendia modismos e se torne parte da identidade organizacional (Tadeu, 2020).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e exploratória. A investigação adotou como método principal a revisão bibliográfica sistemática, realizada por meio de busca orientada em bases de dados institucionais e repositórios científicos, priorizando conteúdos que apresentassem análises consistentes sobre o grau de maturidade digital, estratégias de adoção e principais barreiras enfrentadas por organizações de médio porte (Brasil, 2022).

O processo de seleção das referências considerou critérios de relevância temática, atualidade e consistência metodológica, incluindo materiais que abordassem diferentes setores da economia e perspectivas comparativas entre o contexto nacional e experiências internacionais correlatas (PwC, 2023).

Os materiais consultados foram analisados com enfoque nas dimensões estratégicas, operacionais e culturais associadas à transformação digital, permitindo a identificação de categorias analíticas que subsidiaram a estruturação do referencial teórico e o desenvolvimento da discussão dos resultados (Tadeu, 2020).

A análise de conteúdo foi conduzida de maneira categorial, organizando unidades de sentido em eixos que contemplassem definição conceitual, desafios operacionais e práticas recomendadas, possibilitando uma compreensão sistemática do fenômeno investigado (Holz & Arnaes, 2023).

Não foram utilizados instrumentos de coleta de dados primários, como entrevistas, questionários ou observação direta, uma vez que o estudo concentrou-se exclusivamente na sistematização e na análise crítica do conhecimento consolidado na literatura (DocuWare, 2021).



Durante todo o processo, foram observados os princípios éticos relativos ao uso de materiais protegidos por direitos autorais, assegurando a devida citação e a preservação da integridade intelectual das informações originais apresentadas pelos autores consultados (Brasil, 2022).

As discussões foram organizadas em tópicos temáticos que refletem as categorias identificadas na análise, contemplando aspectos conceituais, limitações enfrentadas pelas empresas e estratégias aplicáveis ao contexto brasileiro (PwC, 2023).

O estudo procurou respeitar a coerência entre os objetivos propostos e a abordagem metodológica, priorizando clareza e objetividade na apresentação dos resultados e na construção das inferências (McKinsey & Company, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados levantados ao longo da revisão bibliográfica demonstram que a maturidade digital nas empresas brasileiras de médio porte permanece em estágio intermediário, sendo caracterizada pela predominância de iniciativas pontuais e pela dificuldade em consolidar uma estratégia digital integrada, situação que reflete limitações orçamentárias e culturais que retardam o avanço de projetos mais estruturantes e comprometem a plena transformação dos modelos de negócios (PwC, 2023).

Algo que se destacou nas análises refere-se à lacuna entre a intenção estratégica declarada pelas lideranças e a efetivação prática das mudanças, pois muitos gestores reconhecem a importância da digitalização, mas acabam priorizando investimentos em áreas tradicionais por receio de comprometer resultados financeiros de curto prazo, criando um descompasso que limita o impacto das iniciativas e reforça padrões operacionais ultrapassados (McKinsey & Company, 2019).

Os estudos apontam ainda que setores como varejo, serviços financeiros e tecnologia apresentam níveis mais avançados de digitalização entre as empresas médias, enquanto indústrias tradicionais, incluindo manufatura e construção, tendem a registrar maiores dificuldades em integrar novas soluções digitais aos seus processos, seja por barreiras técnicas, seja pela complexidade operacional que caracteriza essas atividades (Brasil, 2022).

Outro ponto identificado é a forte dependência de consultorias externas e fornecedores de tecnologia, fator que, embora facilite o acesso a soluções modernas, pode gerar riscos relacionados à dependência excessiva de parceiros e à dificuldade de internalizar competências essenciais, o que compromete a autonomia da empresa no longo prazo e pode resultar em custos recorrentes elevados (Nunes et al., 2024).

No campo da cultura organizacional, ficou evidente que a resistência à mudança representa uma das barreiras mais críticas, pois a introdução de tecnologias digitais implica revisar papéis, rotinas e formas de interação, sendo comum que colaboradores e gestores de níveis intermediários apresentem receio de perder relevância ou enfrentar desafios que exigem novas habilidades (Tadeu, 2020).



A análise mostrou também que, mesmo nas empresas que conseguiram avançar na digitalização de processos administrativos e comerciais, a utilização estratégica de dados ainda se encontra em estágio inicial, com baixa maturidade em práticas de business intelligence e dificuldade em transformar informações coletadas em decisões que impactem de maneira consistente os resultados do negócio (DocuWare, 2021).

Outro aspecto crucial refere-se à subutilização das potencialidades das soluções em nuvem, que poderiam proporcionar maior escalabilidade, redução de custos operacionais e segurança aprimorada, mas que ainda são vistas com desconfiança por parte de muitas empresas de médio porte, principalmente quando o tema envolve armazenamento de dados sensíveis e conformidade regulatória (PwC, 2023).

Os dados sugerem que iniciativas bem-sucedidas de transformação digital costumam apresentar alguns elementos comuns, entre eles o apoio explícito da alta liderança, a definição de um roadmap com metas claras e a implementação progressiva de soluções que possam ser monitoradas e ajustadas de forma iterativa, criando uma cultura de aprendizado contínuo e redução gradual das resistências internas (McKinsey & Company, 2019).

A pandemia de Covid-19 foi apontada como um catalisador importante para a aceleração de projetos digitais, forçando empresas a adaptarem seus modelos de relacionamento com clientes, adotarem canais virtuais de atendimento e investirem em plataformas de colaboração remota, contudo, esse movimento emergencial também revelou deficiências estruturais e expôs a necessidade de estratégias mais robustas e planejadas (Brasil, 2022).

Foi constatado que a ausência de métricas específicas para avaliar o retorno sobre o investimento digital contribui para a percepção de risco e dificulta a priorização de projetos, sendo recorrente que empresas mantenham indicadores financeiros tradicionais que não capturam os ganhos indiretos proporcionados pela digitalização, como melhoria da experiência do cliente e fortalecimento da reputação da marca (Nunes et al., 2024).

A literatura revisada indica que a integração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação de processos robóticos, permanece restrita a poucas empresas médias, em grande parte devido ao custo de implementação e à falta de mão de obra qualificada, fatores que reforçam a necessidade de políticas públicas e programas de incentivo que democratizem o acesso a essas soluções (Tadeu, 2020).

As análises evidenciaram que as médias empresas que conseguiram avançar de forma consistente apresentaram um compromisso contínuo com a formação de equipes multidisciplinares e o desenvolvimento de lideranças digitais, criando estruturas mais flexíveis e horizontais que favorecem a inovação e permitem decisões mais ágeis e fundamentadas em dados confiáveis (McKinsey & Company, 2019).



Um outro fator importante é o fortalecimento da governança digital, que inclui políticas claras de segurança da informação, definição de responsabilidades e processos de compliance alinhados às exigências regulatórias, aspectos que contribuem para aumentar a confiança de clientes, parceiros e colaboradores na estratégia de digitalização (Brasil, 2022).

Os resultados também mostraram que parcerias com fornecedores tecnológicos, startups e universidades podem funcionar como catalisadores de inovação, possibilitando que empresas de médio porte tenham acesso a conhecimento especializado e a soluções mais adaptadas ao seu contexto operacional, promovendo ganhos de competitividade e eficiência (PwC, 2023).

Assim, foi possível observar que a transformação digital, quando tratada como um processo contínuo e integrado, contribui de forma significativa para a criação de valor, o aumento da produtividade e a resiliência do negócio, confirmando que, apesar dos desafios, há um potencial expressivo para que as empresas brasileiras de médio porte consolidem avanços consistentes nesse campo (Nunes et al., 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital em empresas brasileiras de médio porte configura-se como um processo que vai muito além da simples adoção de tecnologias e passa pela redefinição de estratégias, pela reestruturação de modelos de negócios e pela consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação e ao uso inteligente de dados, sendo um caminho que demanda compromisso e clareza de propósito por parte das lideranças.

O estudo evidenciou que, embora exista uma percepção generalizada sobre a importância de digitalizar operações e processos, muitas organizações ainda encontram dificuldades significativas para avançar de forma coordenada, seja por limitações financeiras, seja por barreiras culturais que retardam a aceitação de novas práticas e comprometem a consolidação de resultados sustentáveis.

Ficou claro que iniciativas isoladas, sem uma visão estratégica integrada, tendem a gerar frustração e consumo de recursos sem impacto relevante, tornando imprescindível que as empresas desenvolvam um planejamento detalhado que conte com a capacitação dos colaboradores até a definição de indicadores de desempenho que permitam acompanhar e ajustar as ações ao longo do tempo.

O fortalecimento da liderança digital surge como um fator determinante para o êxito, pois somente com o engajamento efetivo das lideranças e a criação de um ambiente favorável à mudança é possível superar resistências e construir um senso coletivo de responsabilidade em torno da transformação, gerando resultados que vão além da dimensão tecnológica.

Algo importante de se destacar, refere-se à necessidade de investir na formação contínua das equipes, já que a escassez de competências digitais foi apontada como uma das principais barreiras



para a adoção plena das soluções mais modernas, o que torna fundamental a criação de programas de desenvolvimento profissional que preparem colaboradores para atuar em cenários cada vez mais digitais.

O fortalecimento da governança e a definição de políticas claras de segurança da informação também se mostraram aspectos prioritários, pois a proteção de dados e a conformidade com normas regulatórias são condições indispensáveis para a construção de relações de confiança com clientes, parceiros e demais públicos estratégicos que interagem com a organização.

Outro elemento de importância é a compreensão de que a transformação digital não deve ser tratada como um projeto com prazo delimitado, mas como uma jornada progressiva que exige revisões constantes, experimentação e capacidade de adaptação, características que diferenciam empresas resilientes e inovadoras em contextos de alta competitividade.

Os resultados demonstraram que parcerias com fornecedores tecnológicos, consultorias especializadas e instituições de ensino podem acelerar a curva de aprendizado e democratizar o acesso a soluções avançadas, permitindo que empresas de médio porte superem parte das limitações estruturais que historicamente dificultam sua evolução digital.

A pandemia de Covid-19 contribuiu para expor de forma inequívoca a necessidade de digitalizar processos e ampliar o uso de canais virtuais, mostrando que organizações que investiram previamente em transformação digital enfrentaram o período de crise com maior capacidade de reação, o que reforça a importância de tratar esse tema como prioridade estratégica e não apenas como resposta emergencial.

Dessa forma, afirma-se que a transformação digital representa uma oportunidade de reposicionamento competitivo para as empresas brasileiras de médio porte, sendo indispensável que gestores e colaboradores assumam protagonismo nesse processo, desenvolvendo uma visão clara de futuro, investindo em competências e consolidando práticas de gestão que sustentem resultados consistentes ao longo do tempo.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital): Ciclo 2022-2026. Brasília: MCTI, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br>.

DOCUWARE. Transformação digital para empresas de pequeno e médio porte: o que saber e como começar. DocuWare Corporation e AIIM, 2021. Disponível em: <https://www.docuware.com>.

HOLZ, Edvalter Becker; ARNAES, Caio. Transformação Digital: Prioridades e Desafios de Empresas no Brasil. São Paulo: Insper; Robert Half, 2023. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br>.

McKINSEY & COMPANY. Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. São Paulo: McKinsey Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br>.

NUNES, Emanuel Nascimento; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; BITENCOURT, Carlos Antônio Leitoguinho; MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes; SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; VIANA, Silvanete Cristo. Transformação digital: desafios e oportunidades para pequenas e médias empresas. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Curitiba, v.22, n.4, p.1-21, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n4-128. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel>.

PwC; FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Índice Transformação Digital Brasil 2023. São Paulo: PwC Brasil; FDC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>.