

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS DE ANDRADE FERREIRA

Maturidade Digital: O impacto do setor varejista no cenário nacional de
transformações

São Carlos
2019

LUCAS DE ANDRADE FERREIRA

Maturidade Digital: O impacto do setor varejista no cenário nacional de transformações

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti

São Carlos
2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

F383m Ferreira, Lucas de Andrade
 Maturidade digital : o impacto do setor varejista no
cenário nacional de transformações / Lucas de Andrade
Ferreira; orientador Marcel Andreotti Musetti. -- São
Carlos, 2019.

 Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) --
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2019.

 1. Maturida digital. 2. Transformação digital.
3. Modelos de negócio. 4. Omnicanalidade.
5. Disruptores digitais. I. Título.

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Lucas de Andrade Ferreira
Título do TCC: Maturidade Digital: O impacto do setor varejista no cenário nacional de transformações.
Data de defesa: 14/11/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti (orientador)	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Ana Carolina Bertassini	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Marcel Andreotti Musetti, por todo o apoio durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Marlene e Ronaldo, por toda a paciência, dedicação e recursos alocados para realizar mais este sonho.

Aos meus amigos de São José dos Campos, por estarem comigo durante toda a jornada, mesmo a 300 quilômetros de distância.

Aos meus amigos do CAASO, por toda a parceria e amizade, que me motivaram ao longo destes 6 anos.

Aos amigos das extracurriculares EESC jr., Projeto Semente e Campanha do Agasalho, que tanto agregaram a minha experiência e tornaram meus dias em São Carlos mais ocupados.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente Thiago, Ivna, Gabriela, Melina, Daniela, Jacqueline e Yasmin, pelo apoio incondicional dado neste ano de estágio e pela ajuda na coleta de dados para este trabalho.

Aos doutores Admilson, Gabriel e Cesar, minha eterna gratidão por todo o apoio dado em um momento tão difícil. Esta vitória é de vocês também.

RESUMO

FERREIRA, L. A. **Maturidade digital**: o impacto do setor varejista no cenário nacional de transformações. 2019. 85 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Desde a terceira revolução industrial, na qual houveram avanços consideráveis na indústria atrelados a tecnologia, o mercado vem passando por grandes transformações, sempre pautadas em atender as demandas de consumidores, que por sua vez estão cada vez mais conectados e exigentes. A métrica de maturidade digital é utilizada por diferentes pesquisadores e empresas de consultoria como forma de mensurar o quanto uma empresa está de fato imersa neste novo contexto, indo além dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final, mas também internalizando em sua estrutura e cultura organizacional as novas diretrizes ditadas pelos avanços digitais. Neste trabalho, primeiramente se avalia a maturidade digital do brasileiro, através de uma pesquisa realizada pela *McKinsey & Company* em parceria com a *Google LLC*. Esta pesquisa aponta as características principais do comportamento do brasileiro e o déficit estimado de US\$ 70 bilhões gerado ao PIB nacional em função da falta de competências digitais na população. Em seguida, através de uma outra pesquisa realizada também pela consultoria *McKinsey & Company*, são avaliadas pela ferramenta *Analytics & Digital Quotient* 124 empresas em função de sua maturidade digital, contemplando 4 categorias: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura. Ao fim da pesquisa, define-se que o setor varejista é o segundo mais bem posicionado, o que permite que o trabalho se aprofunde em um de seus maiores casos de sucesso, o Magazine Luiza. Através de uma análise de caso, o trabalho explora as 4 categorias da ferramenta A&DQ na organização e define quais foram os principais pontos facilitadores do sucesso digital da empresa.

Palavras-chave: Maturidade digital. Transformação digital. Modelos de negócio. Omnicanalidade. Disruptores digitais.

ABSTRACT

FERREIRA, L. A. **Digital maturity**: retail's impact within the nation's current transformation scenario. 2019. 85 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Ever since the third industrial revolution, in which considerable technology improvements were achieved, the market has been going through multiple transformations, always focused on meeting the expectations of customers, who are getting more connected and demanding as time goes by. The digital maturity metric is used by different researchers and consulting firms in order to measure the intensity each company is immersed within this new context, going far beyond the products and services offered, by also internalizing the new directions given by the current technologically advanced society. This thesis starts by measuring the average Brazilian when it comes to digital maturity, using as a primary resource a research conducted by McKinsey & Company, along with Google LLC. This research presents the biggest characteristics of the Brazilian audience regarding digital maturity and also points out the US\$ 70 billion gap that is the result of Brazilians not having specific digital competences. The thesis then goes on to explore the digital maturity within market segments, by using as a source another research conducted by McKinsey, that analyses over 124 companies through a tool called Analytics and Digital Quotient. This tool measures each company through 4 categories: Strategy, Capacities, Organization and Culture. By the end of the research, is clear that the Retail segment has one of the best results, which then enables the thesis to move forward through an in-depth analysis of one of retail's biggest success cases, Magazine Luiza. Through a case analysis, the thesis then explores all of A&DQ categories within the companies most famous practices and defines which ones were decisive for its' success.

Keywords: Digital maturity. Digital transformation. Business models. Omnichannel. Digital disruptors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Líderes em Maturidade Digital no mundo.....	37
Figura 2: Matriz de Maturidade Digital (Comparativo entre 2016 e 2018).....	38
Figura 3: Porcentagem de atividades realizadas diariamente no computador ou smartphone.....	41
Figura 4: Régua de avaliação da maturidade digital por setor	42
Figura 5: Representação da Jornada Digital	44
Figura 6: Análise de correlação entre competências digitais e faixa de renda (PIS).....	46
Figura 7: Categorias e práticas mensuradas pela ferramenta AD&Q	52
Figura 8: Desempenho de empresas frente à dimensão de estratégia.....	53
Figura 9: Desempenho de empresas frente à dimensão de capacidades	55
Figura 10: Desempenho de empresas frente à dimensão de organização	56
Figura 11: Desempenho de empresas frente à dimensão de cultura.....	57
Figura 12: Desempenho médio por setor de resultados de acordo com a ferramenta A&DQ.....	59
Figura 13: Desempenho médio por setor e por categoria de resultados de acordo com a ferramenta A&DQ para os 3 mais bem avaliados.....	60
Figura 14: Desempenho médio nas 4 dimensões de maturidade digital do Varejo comparado aos demais setores avaliados	62
Figura 15: Lu, a assistente virtual do Magazine Luiza.....	69
Figura 16: Resultados do Magazine Luiza na Bovespa (desde sua abertura na bolsa em maio de 2011 até outubro de 2019).....	71
Figura 17: Comparativo do valor das ações de Magazine Luiza e Via Varejo.	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa anual de crescimento da produtividade da mão-de-obra.....	24
Tabela 2: Porcentagem do PIB gasta em P&D, segundo OECD e MCT (Brasil)	28
Tabela 3: 10 maiores empresas brasileiras de capital aberto em 2019.....	33
Tabela 4: Participação dos setores no PIB nacional em 2015, segundo o IBGE.	34
Tabela 5: Informações sobre a pesquisa “Digital Transformation Index II” realizada pela Dell Technologies	38
Tabela 6: Informações sobre a pesquisa “Índice de Maturidade Digital – A maturidade digital dos internautas brasileiros”, realizada pela McKinsey em parceria com a Google LLC.....	39
Tabela 7: Comportamento dos brasileiros frente à digitalização	40
Tabela 8: Avaliação da maturidade digital no Brasil de acordo com os pilares.	43
Tabela 9: Gaps entre demográficos mais prejudicados e seus grupos de comparação	45
Tabela 10: Dados da pesquisa “Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país”	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características Produtivas e Econômicas da Terceira Revolução Industrial	25
Quadro 2: Características da transformação industrial nacional após o Plano Real (2004)	26
Quadro 3: As 10 empresas mais inovadoras da América Latina.....	63
Quadro 4: Informações sobre a Empresa.....	64
Quadro 5: Resumo das ações e práticas adotadas pelo Magazine Luiza dentro das dimensões de maturidade digital.....	73

SUMÁRIO

1. Introdução	19
1.1 Objetivo	20
1.2 Justificativa	21
2. Referencial Teórico.....	23
2.1 Terceira Revolução Industrial	23
2.2 Transformação Digital	29
2.2.1 Domínios da Transformação Digital	29
2.2.2 Transformação Digital no Brasil.....	33
2.3 Maturidade Digital	35
2.3.1 Maturidade Digital no Brasil.....	36
2.3.2 Índice de Maturidade Digital	39
2.3.3 Digitalização do Brasil.....	40
2.3.4 Panorama atual da população brasileira.....	41
2.3.5 Oportunidades de melhoria em relação a Maturidade Digital.....	44
3. Método	49
4. Pesquisa: Transformações Digitais no Brasil	51
4.1 Estratégia.....	52
4.2 Capacidades	54
4.3 Organização	56
4.4 Cultura	57
4.5 Resultados segmentados por setores	58
5. Análise de Caso: Magazine Luiza	61
5.1 Magazine Luiza e a Maturidade Digital	62
5.1.1 Histórico e Contexto da Transformação Digital.....	63
5.1.2 Primeira Categoria: Estratégia.....	66
5.1.3 Segunda Categoria: Capacidades	68
5.1.4 Terceira Categoria: Organização	70
5.1.5 Quarta Categoria: Cultura	72
5.1.6 Panorama Geral.....	73

6. Considerações Finais	75
REFERÊNCIAS	79

1. Introdução

Nas últimas décadas, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, muito em função das mudanças pelas quais a sociedade vem passando, mas também pelos novos hábitos, demandas e perfil do público consumidor, que se mostra mais exigente e informado. Em uma análise realizada para a Revista de Administração de Empresas, Ricardo Motta (1995) discorre sobre este cenário.

Na era da competitividade global, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Aplicando este cenário ao contexto atual do mercado, desde a década de 90, com os avanços tecnológicos e o aumento exponencial do acesso a informação, as necessidades do consumidor cresceram e, com isso, o mercado se vê obrigado a se adaptar de maneira mais rápida e constante. Segundo Vasquez (2017), a velocidade disruptiva é uma das poucas constantes que envolvem as atuais organizações, todas cientes da urgência com a qual a sociedade e o mercado estão se transformando com o crescimento da vertente digital.

Desta forma, com o surgimento de empresas inovadoras (como as *startups*), e o sucateamento e desaparecimento de modelos de negócio mais tradicionais, que ao não se adaptarem as tendências atuais foram superados por novos entrantes, todos os segmentos de mercado estão sentindo a pressão e a urgência de se atualizarem em diferentes níveis.

A transformação que antes se esperava que fosse ocorrer apenas na ponta final dos processos, como nos produtos e serviços, hoje já requer uma amplitude a nível de empresa, envolvendo e otimizando processos e práticas com o objetivo de tornar toda a organização atualizada e competitiva. E é através de processos bem coordenados de transformação digital em grande escala que setores inteiros estão se preparando para garantir que seu consumidor continue fidelizado e seus negócios prosperando.

Para mensurar o nível de imersão de uma organização dentro da vertente digital, tem-se então o conceito de Maturidade Digital. Esta métrica tem como objetivo

posicionar uma pessoa física ou uma empresa em uma régua de integração com o mundo digital. Segundo estudos publicados pelo *Boston Consulting Group* em parceria com a Google LLC., a população brasileira já é estatisticamente favorável ao mercado digital, porém no geral as organizações ainda não têm conhecimento de como explorar estas oportunidades da melhor forma possível (HENRIQUES; RUSSO, 2018).

Ainda segundo o estudo, as organizações que já entendem os hábitos digitais de seus consumidores e se adaptam para atendê-los com estratégias robustas, dinâmicas e multicanais apresentam uma redução média de 30% em seus custos e aumentos de até 20% em seu lucro (HENRIQUES; RUSSO, 2018). Estes dados justificam a necessidade e o aumento crescente da busca por implementar práticas de transformação digital em organizações de diversos setores.

De maneira geral, desde a terceira revolução industrial não se vê um período tão intenso de mudanças tecnológicas, voltadas não só para o mercado, mas também impactando esferas políticas e sociais. Com isso, os temas “transformação digital” e “maturidade digital” tem se tornado cada vez mais populares e estudados por grandes organizações em todo o mundo.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise de caso de um grande varejista quanto a sua maturidade digital, embasando-se através de dados secundários e permitindo uma análise mais aprofundada de como este setor se posiciona no contexto nacional.

Para isto, o foco inicial é caracterizar o processo de transformação digital na sociedade brasileira e traçar um panorama atual de envolvimento, integração e presença de ferramentas e acervos digitais na vida dos consumidores através de pesquisas realizadas por consultorias e empresas de tecnologia.

Ao definir um contexto para o qual o Brasil se encontra hoje em relação ao uso de ferramentas digitais, o trabalho então explora o conceito de maturidade digital do brasileiro e posteriormente avalia diferentes segmentos de mercado como Varejo, Serviços Financeiros e Telecom & Tecnologia por meio de uma ferramenta de mensuração proposta por uma consultoria estratégica.

1.2 Justificativa

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) realizada pelo IBGE em 2017, o acesso à internet já está presente em 74,9% dos domicílios brasileiros, o que representa cerca de 52 milhões de residências e constitui um aumento considerável em relação aos resultados da pesquisa realizada no ano anterior, que apontava um índice de 69,8% de acesso (BRASIL, 2018).

Com a presença cada vez maior dos meios digitais na vida do brasileiro, é importante que as empresas entendam o fenômeno que vem ocorrendo nos últimos anos e saibam se posicionar frente a esta grande transformação digital sofrida pela sociedade brasileira. No entanto, o cenário visto atualmente é que este processo de transformação não tem ocorrido de forma homogênea entre diferentes setores do comércio e indústria nacional (MARTINS et al., 2019).

Com o crescimento considerável de *startups*, *fintechs* e demais organizações altamente inseridas digitalmente, setores que antes dominavam o mercado hoje tem dificuldade de se posicionar frente ao consumidor por não estarem igualmente avançados no mercado digital. Além disso, é possível perceber a velocidade com a qual estes processos de transformação têm impactado o consumidor, que se torna mais dinâmico, exigente e criterioso devido ao acesso intenso a uma maior gama de informações (MARTINS et al., 2019).

Com isso, a principal justificativa e motivação deste trabalho é entender o perfil médio do brasileiro hoje inserido no mercado digital e também explorar o papel do varejo dentro deste contexto e seu processo de transformação e adaptação.

2. Referencial Teórico

A principal finalidade deste capítulo é definir de maneira estruturada o conceito de Maturidade Digital no Brasil e o seu papel atual na gestão de diferentes setores do mercado nacional. Desta forma, para que a construção deste conhecimento ocorra de maneira completa, é importante que se explore as variáveis e a origem do estudo da maturidade digital em suas diferentes nuances.

Inicialmente, este capítulo explora o histórico das transformações digitais desde a sua primeira manifestação, na terceira revolução industrial. É através deste ponto de partida que se compreende em maior escala a importância que a tecnologia tem trazido para a infraestrutura, economia e conectividade em escala global.

Tendo a premissa inicial do primeiro ciclo de transformação digital em grande escala definida, o trabalho discorre sobre a adaptação do mercado atual ao processo de transformação digital, destacando as particularidades do processo e como ele vem impactando diferentes setores de produção, gestão e serviços.

Por fim, através deste capítulo define-se o conceito de Maturidade Digital, apontando como este foi criado e como ele é hoje visto e avaliado por diferentes consultorias, órgãos reguladores e até mesmo empresas privadas.

Explorando o impacto da Maturidade Digital em diferentes segmentos de mercado, a finalidade deste capítulo é fornecer uma visão ampla e qualitativa dos principais fatores a serem avaliados para a análise de caso a ser realizada com o varejista Magazine Luiza.

2.1 Terceira Revolução Industrial

Diferentes historiadores e especialistas discordam sobre o início da Terceira Revolução Industrial. Enquanto muitos consideram que esta se iniciou em meados da 1950, com o fim da segunda guerra mundial (NETO, 2007), outros atribuem seu início a década de 1970, com o advento da robótica e sua utilização nas linhas de montagem industriais (FARAH JUNIOR, 2000). No entanto, o ponto em comum entre estas diferentes visões é o que posiciona esta revolução como a responsável por grandes inovações tecnológicas que regem relações comerciais e produtivas até os dias de hoje.

Segundo Farah Junior (2000), após a crise do Petróleo que assolou as economias norte-americanas e europeias, as grandes potências mundiais da época se tornaram incapazes de garantir o estado de bem-estar social para suas

respectivas populações e assim entraram em um período de queda de PIB, renda dos trabalhadores e de produtividade de mão-de-obra (conforme dados presentes na tabela 1).

Tabela 1: Taxa anual de crescimento da produtividade da mão-de-obra

Período	Alemanha	França	Estados Unidos	Inglaterra	Japão
1960-1973	3,98%	4,70%	2,29%	2,84%	7,86%
1974-1982	2,28%	1,73%	0,22%	1,53%	2,29%

Fonte: Pindyck e Rubinfeld (2013)

Sobre os principais fatores que colaboraram para esta queda considerável nas taxas de crescimento da produtividade de mão-de-obra nestas potências, Farah Junior (2000, p.47) discorre:

Vários são os fatores que ocasionaram esse declínio da produtividade nas principais economias capitalistas. Entre eles, o aparecimento de novas formas de gestão e de organização da produção, o desenvolvimento de novas tecnologias e um profundo e intenso processo de internacionalização da vida econômica, política, social, cultural e tecnológica.

Com estas mudanças, o modelo de produção que antes se pautava por ideais Fordistas de redução de fricções, baixa qualificação da mão-de-obra e produção seriada em escala passa a buscar investimentos mais altos em tecnologia, qualificação da força de trabalho e entregas de maior valor agregado.

Segundo Tavares (1992), tanto o Japão quanto a Alemanha se destacaram nesta nova fase ao implementarem tais mudanças de maneira mais assertiva, eficiente e ágil do que outras potências da época. Sobre suas estratégias, Tavares (1992, p.33) discorre:

No caso da Alemanha, a estratégia foi de consolidação de sua posição dominante na CEE e de controle da integração europeia. No caso do Japão, existe claramente uma estratégia de globalização, mais completa, que envolveu num primeiro estágio uma nova divisão

do trabalho na Ásia e a conquista em grande escala do mercado norte-americano.

O cenário industrial e econômico liderado por estas duas potências trouxe então mudanças em relação ao racional produtivo que regia a comunidade global durante aquele período. Segundo a visão de Diehl e Vargas (1996, p. 97-98), os principais pontos de mudança característicos da terceira revolução industrial foram:

Quadro 1: Características Produtivas e Econômicas da Terceira Revolução Industrial

Característica	Detalhamento
Tecnologia	Indústria microeletrônica como novo paradigma tecnológico.
Processos produtivos	Terceirização e expulsão de custos de dentro das empresas.
Competitividade	Foco em qualidade e diferenciação de produtos.
Organização produtiva	Sistemas flexíveis de organização produtiva e do trabalho, baseados em uma maior integração e cooperação inter e intraempresarial.
Sistemas	Forte integração entre financiamento, fornecimento e produção (sob comando de grandes empresas oligopolistas).
Gestão	Surgimento de empresas concentradas, multiindustriais, com importantes braços financeiros e atuando em escala internacional.

Fonte: Diehl e Vargas (1996)

Enquanto países como a Alemanha e o Japão focavam seus esforços em revolucionar sua produção industrial com o uso de tecnologias na década de 80, o Brasil se encontrava em um cenário complexo e distinto. Segundo Farah Junior (2000), em função de ajustes recessivos implementados na época, o país destinava seus superávits comerciais a pagamentos de serviços provenientes da dívida externa, deixando de lado o investimento em modernização da capacidade produtiva. Este panorama restringia o crescimento da produção industrial nacional, cujos resultados de crescimento se davam em função apenas de atividades extrativistas e da produção e exportação de commodities.

No governo de Fernando Collor de Mello, foram tomadas diferentes medidas para alavancar o comércio exterior brasileiro, porém todas focadas em eliminar barreiras tarifárias e não-tarifárias e potencializar a vantagem competitiva do

mercado brasileiro, sem explorar a vertente tecnológica e produtiva, como feito por países como a Alemanha e o Japão (FARAH JUNIOR, 2000)

Os investimentos em tecnologia e modernização produtiva do parque industrial brasileiro se expandiram de fato com a estabilização monetária após a implementação do Plano Real em 1994, mas ainda de maneira reduzida e abaixo dos padrões de crescimento vistos internacionalmente, vide quadro 2.

Quadro 2: Características da transformação industrial nacional após o Plano Real (2004)

Característica	Detalhamento
Investimento	Grande parte dos grupos empresariais nacionais não investiu o suficiente para que o seu parque industrial atingisse um perfil considerado moderno de acordo com os padrões internacionais em nível tecnológico e de produção. Além disso, o investimento em “modernização” na maior parte das empresas brasileiras foi apenas em máquinas e equipamentos, que são importantes, porém insuficientes para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais.
Capacidade Competitiva	A adoção de medidas pontuais como as “técnicas japonesas” não foram suficientes para uma mudança cultural significativa em boa parte da classe empresarial. Logo, a construção da capacidade competitiva na maior parte da indústria brasileira, principalmente onde a propriedade e a gestão se confundem, não ocorreu como no exterior.
Tecnologia	Ausência de desenvolvimento de parcerias tecnológicas com universidades e centros de pesquisa, em gestão, logística, treinamento de recursos humanos, notadamente das pequenas e médias empresas, que insistem em continuar a atuar de forma isolada ante os imensos desafios de uma economia globalizada e mais aberta ao exterior.
Inovação	Os problemas de escassez de recursos humanos que passaram a ser considerados “custos variáveis”, portanto descartáveis ao menor sinal de queda na demanda, implicam que boa parte das empresas perderam o seu capital criativo e encontram cada vez mais dificuldades para a adoção de processos inovadores em gestão, criação e desenvolvimento de produtos, sistemas e logística.

Fonte: Farah Junior (2000)

Com base neste histórico, o Brasil novamente se coloca atrás de demais países quando se trata de progressos industriais e tecnológicos. Enquanto a terceira revolução industrial, a chamada por muitos de revolução técnico-científica-informacional ocorria em diversos pontos do mundo e inseria no mercado e nos meios de produção metodologias repletas de avanços tecnológicos, o Brasil permanecia focado em trabalhar em seu modelo priorizador de exportações e com poucas modificações.

Segundo Pacheco (2007, p.9), este comportamento pode ser atribuído à múltiplos fatores, como:

Mas, uma série de outras questões contribuíram para essa fragilidade: a instabilidade econômica das décadas de oitenta e noventa; as orientações de curto prazo das políticas econômicas; a fragilidade fiscal; a crise do setor produtivo estatal e a privatização; a pequena escala dos grupos nacionais privados; a escassa cooperação entre empresas; a baixa inserção internacional da empresa brasileira e das subsidiárias estrangeiras; a ausência de um sistema de institutos de pesquisa não universitário; a inadequação do aparato institucional de política de C&T.

Ainda neste ponto, Pacheco (2007) discorre que grande parte do déficit que o país apresenta em relação aos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento frente a potências mundiais se apresenta no setor privado, afinal, quando comparam-se os dados de investimento do setor público, o Brasil se encontrava dentro da média global de investimentos (vide tabela 2).

Tabela 2: Porcentagem do PIB gasta em P&D, segundo OECD e MCT (Brasil)

País	Investimento Privado (%)	Investimento Estatal (%)	Investimento Total (%)
Japão	2,2	0,6	3,0
Estados Unidos	1,8	0,7	2,7
Coréia	1,9	0,6	2,7
Alemanha	1,7	0,8	2,5
França	1,2	0,8	2,2
Canadá	0,8	0,6	1,9
Reino Unido	0,9	0,7	1,9
Austrália	0,7	0,5	1,5
Itália	0,4	0,7	1,0
Espanha	0,5	0,4	1,0
México	0,1	0,3	0,4
União Européia	1,0	0,7	1,9
Total OECD	1,4	0,6	2,2
Brasil	0,4	0,6	1,1

Fonte: Pacheco (2007)

Com este cenário, apenas a partir de 1999, iniciaram-se medidas de incentivo à adoção de práticas de inovação, P&D e tecnologia em diferentes setores nacionais. Dentre as medidas adotadas, a principal foi a criação de fundos setoriais, que tinham como objetivo fomentar o desenvolvimento técnico e científico de variados setores, como Petróleo, Energia, Atividades Espaciais e Telecomunicações (PACHECO, 2007). Este talvez tenha sido o primeiro passo a de fato inserir o Brasil nas discussões tecnológicas que hoje permeiam e protagonizam discussões em todos os setores do mercado.

Com isso, outro período massivo de transformações envolve a inclusão da vertente digital nos setores nacionais, fenômeno que atualmente se expande às mais diversas áreas e movimentou o mercado brasileiro (SONDA, 2018). Desta forma, é importante entender de maneira mais aprofundada o conceito de transformação digital e porque ele tem papel tão crucial no país atualmente.

2.2 Transformação Digital

O processo de transformação digital é um fenômeno complexo e de alta amplitude. Para entender o conceito de transformação digital é importante saber diferenciá-lo do que se diz respeito à "digitalização".

De acordo com Bonfour¹ (2016 *apud* AZEVEDO, 2017, p.19), digitalização é o fenômeno que transforma processos físicos em digitais, através de tecnologias e ferramentas específicos. Seguindo esta linha, Khan (2016) aponta a transformação digital como um fenômeno que vai além da simples digitalização, mas algo que oferece aos negócios uma oportunidade de aumentar sua eficiência e competitividade.

Ainda segundo Azevedo (2017), o fenômeno da transformação digital envolve a aplicação de tecnologia digital em todos os aspectos da sociedade humana, indo muito além apenas das esferas de produção e comércio.

Tendo em mente este cenário, é notável perceber que o Brasil se encontra atualmente em um período de grande transformação digital. O crescimento exponencial do uso de celulares, aplicativos móveis e redes sociais tem obrigado os mais diversos setores a se adaptarem e transformarem seus produtos e serviços de maneira a atender as novas demandas da população (ÍNDICE..., 2019).

2.2.1 Domínios da Transformação Digital

Em sua obra "Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital", Rogers (2017) aborda a transformação digital como um fenômeno com caráter mais estratégico do que tecnológico, exigindo muito mais planejamento, inovação e reinvenção do que a própria tecnologia em si para que saia do papel e de fato entregue resultados. Em uma de suas análises, Rogers (2017, p.10) disserta:

Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua estratégia, muito mais que sua infraestrutura de TI. Essa verdade fica evidente na mudança de papéis do líder de tecnologia nas empresas. A função tradicional do executivo-chefe de informação era usar a tecnologia para otimizar processos, para reduzir riscos e para melhorar a gestão dos negócios existentes. A

¹ BONFOUR, A. Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS: From Lean Production to Acceluction. Springer International Publishing, Switzerland, 2016.

função emergente do executivo-chefe de atividades digitais é muito mais estratégica, focada no uso da tecnologia para reimaginar e reinventar o core business (negócio principal) em si.

Desta forma, Rogers (2017) entende que um processo de transformação digital, ao ocorrer em uma organização, necessita de um aparato muito mais robusto e complexo do que uma simples transformação tecnológica. Ao abranger questões culturais e organizacionais, este processo necessita de planejamento estruturado e uma execução focada na eficácia das entregas e na qualidade do resultado final. Assim, Rogers defende que um processo bem executado de transformação digital contempla 5 pilares, sendo estes:

- Clientes

De acordo com Rogers (2017), no passado os clientes eram vistos de forma quantitativa, sendo visualizados pelas empresas como algo que deve ser atingido em escala, como os pontos finais de um processo de produção, compra e venda. No panorama atual, os clientes ganham uma voz, constantemente avaliando, influenciando e impactando nestes processos.

Desta forma, a economia de escala vai dando cada vez mais espaço para economias de valor, as estratégias de marketing e vendas se tornam mais complexas e focadas em lealdade e construção de marca e todo o relacionamento entre empresa e cliente passa a ter uma maior igualdade, com o aumento do poder daqueles que adquirem os produtos e serviços.

Rogers (2017) defende que, no panorama atual de transformação digital, se explore cada vez mais as redes de clientes, focando em seus comportamentos, suas jornadas de compra e oferecendo experiências cada vez mais personalizadas e adaptáveis a diferentes perfis.

- Competição

A esfera da competição é uma das que, segundo Rogers (2017), mais se diferencia de seu conceito original. Se antes os principais competidores de uma marca eram aqueles que ofereciam produtos semelhantes ou iguais, hoje é possível que produtos ou serviços de setores diferentes concorram pela opção do cliente por oferecerem uma proposta de valor semelhante.

De maneira análoga, o cenário atual pode permitir que rivais diretos colaborem entre si em situações específicas nas quais há um retorno interessante a ambas, como no caso das inimigas diretas Apple e Samsung, que trabalham em parceria quando se trata das telas do iPhone X, produzidas pela Samsung e vendidas pela Apple (AUTRAN, 2018).

Com isso, é possível perceber como as relações entre parceiros e concorrentes passam a ter um aspecto muito mais complexo e dinâmico, quando comparadas a décadas passadas. Rogers (2017) defende que, nesta vertente, se explorem cada vez mais plataformas e não apenas produtos, reavaliando modelos de negócio e buscando cada vez mais influência entre as empresas e resultados entre os consumidores.

- Dados

Rogers (2017) entende a esfera de dados como um dos grandes pilares da transformação digital. Analisando os períodos atuais, no qual as empresas são movidas a dados e análises estatísticas sobre o perfil, comportamento e preferências de seus consumidores, é quase impossível imaginar como os negócios se moviam no passado, sem o uso destas informações. Sobre o grande volume de dados que hoje move as empresas, Rogers (2017, p.20) discorre:

A maioria dos dados que hoje inunda as empresas não é gerada por qualquer planejamento sistemático, como pesquisa de mercado: em vez disso, é produto de quantidade sem precedentes de conversas, interações ou processos, dentro ou fora das empresas. Com as mídias sociais, os dispositivos móveis e os sensores em todos os objetos da cadeia de fornecimento de uma empresa, todos os negócios hoje têm acesso a uma enxurrada de dados não estruturados, que é gerada sem planejamento e que pode ser usada, cada vez mais para alimentar novas ferramentas analíticas.

Sobre esta abundância de dados, Rogers (2017) defende que as empresas saibam utilizá-los de forma eficaz, adquirindo esta inteligência e aplicando estas informações qualitativas sobre seus consumidores como direcionadores de processos, estratégias e tomadas de decisão.

- Inovação

O domínio da Inovação de certa forma sempre guiou estratégias de desenvolvimento de produto, marketing e vendas de produtos e serviços. No entanto, sua abordagem nesta nova era de transformação digital extrapola os limites dos produtos e serviços e aplica este conceito a processos internos, com foco em aprendizado e experimentação.

Se antes os testes e experimentos eram feitos de maneira processual e burocrática, hoje a busca por feedbacks e retornos sobre o que está sendo feito ocorre de forma contínua e periódica, com iterações mais próximas e que garantem economia de tempo e investimento em todas as etapas dos processos produtivos.

- Valor

Na visão tradicional do Marketing, o valor de um produto ou serviço era visto como algo constante. No passado, ainda que um produto fosse atualizado ou sua estratégia de marketing e vendas alterada, sua proposta de valor era reconhecida da mesma forma, de maneira constante e sem muitas alterações.

Rogers (2017) defende que hoje a situação é diferente, afinal em um cenário no qual a competitividade é cada vez maior, o acesso a informação cresce de maneira exponencial e o consumidor tem em suas mãos inúmeras opções de produtos e serviços, as propostas de valor estão cada vez mais passíveis de sofrerem alterações no ponto de vista do cliente final. Isto implica que empresas tenham que se adaptar e aproveitar oportunidades quase de maneira constante, garantindo vantagens competitivas e mantendo-se bem posicionadas diante a seus concorrentes.

Tendo em vista estes 5 pilares de transformação digital propostos por Rogers (2017), é possível entender de maneira mais aprofundada a situação de diferentes setores no mercado nacional e o seu posicionamento neste fenômeno global. Explorando esta vertente, é possível entender como o Brasil tem se comportado e avançado nestes tópicos quando comparado a outros países.

2.2.2 Transformação Digital no Brasil

Para entender como o Brasil se posiciona perante a Transformação Digital, é necessário explorar suas principais frentes de atuação e presença no mercado global.

Segundo o ranking Forbes 2000 (GLOBAL..., 2019), que apresenta as 2000 maiores empresas do mundo em receita, lucros, ativos e valores de mercado, tem-se entre as 10 maiores:

Tabela 3: 10 maiores empresas brasileiras de capital aberto em 2019

Nome	Setor	Indústria	Valor de Mercado (bilhões)
Petrobrás	Primário	Petróleo e Gás	U\$ 91,2
Itaú Unibanco	Terciário	Bancária	U\$ 80,8
Banco Bradesco	Terciário	Bancária	U\$ 70,7
Vale	Primário	Mineradora	U\$ 68,3
Banco do Brasil	Terciário	Bancária	U\$ 34,5
Eletrobrás	Primário	Energia Elétrica	U\$ 11,1
JBS	Secundário	Alimentícia	U\$ 12,3
Itaúsa	Terciário	Finanças e Indústria	U\$ 26,3
Braskem	Primário	Petroquímica	U\$ 9,7
Oi	Terciário	Telecomunicações	U\$ 2,5

Fonte: Global... (2019)

Analisando as informações da tabela 3, é possível perceber que dentre os maiores destaques comerciais brasileiros, tem-se uma forte presença dos setores primário e terciário. O primeiro, representado no ranking por Petrobrás, Vale, Eletrobrás e Braskem é parte do histórico nacional que, desde os primórdios de sua produção industrial, tem sido responsável por grande parte do fluxo econômico nacional (FARAH JUNIOR, 2000).

Já o setor terciário, representado pelos bancos e por uma empresa de telecomunicações, é o setor focado em oferecer tecnologias e serviços, algo que historicamente começou de forma mais tardia no país (FARAH JUNIOR, 2000), mas que hoje representa uma parcela considerável do PIB nacional (vide tabela 4).

Tabela 4: Participação dos setores no PIB nacional em 2015, segundo o IBGE.

Setor	Participação no PIB nacional (%)
Serviços	47,54
Indústria	19,36
Impostos	14,01
Agropecuária	4,32

Fonte: Confira...(2015)

Com os dados apresentados na tabela acima, é possível entender como o Brasil se posiciona internamente e externamente em relação a suas indústrias e sua economia. Com o crescimento exponencial dos setores de serviço, equiparando-se às grandes indústrias nacionais, nota-se que o país passa por um período de consolidação destas posições, o que se intensifica ainda mais com os fenômenos de transformação digital que todos estes setores vêm passando.

Segundo a multinacional de tecnologia da informação Sonda (2018), a transformação digital no Brasil vem ocorrendo em um ritmo intenso e acelerado. Isto se deve a incentivos estatais somados ao crescimento rápido de startups e renovações bem-sucedidas de gigantes nacionais neste âmbito.

Do lado estatal, em 2017 o Governo Federal lançou, através da Secretaria de Política de Informática do Ministério da Ciência, a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Neste documento, foram delimitadas mais de 100 ações focadas em impulsionar a digitalização de processos produtivos e da sociedade. Os tópicos abordam desde questões de infraestrutura, gerenciamento de dados e inovações em setores pouco explorados no país, como a Internet das Coisas (SONDA, 2018).

Já na economia, as transformações digitais de gigantes como o Magazine Luiza (Varejista), Coca-Cola (Bens de Consumo) e Vivo (Telecomunicações) têm forçado o mercado a reagir e adentrar esta vertente com maior urgência. Além disso, o surgimento de novos competidores como o Nubank (setor bancário) e 99 (mobilidade urbana), já nascidos em um ambiente 100% digital, tem aumentado ainda mais a competitividade em seus respectivos segmentos de mercado e colocado a transformação digital como uma das principais prioridades de empresas em todo o país (MAGNUS, 2018).

Assim como na terceira revolução industrial, o Brasil adentrou nos processos de transformação digital de maneira mais tardia (MAGNUS, 2018). No entanto, o que se tem visto é um fluxo intenso e avançado de exploração desta vertente, de maneira a oferecer um panorama cada vez mais completo sobre os impactos que este fenômeno tem causado no mercado e na sociedade brasileira.

Ao entender o processo de transformação digital, é possível explorar de forma mais aprofundada o panorama do país frente à Maturidade Digital, um indicador que vai além de relações de compra e venda de produtos e serviços, mas adentra também aspectos sociais e comportamentais da sociedade.

2.3 Maturidade Digital

No contexto de transformação digital, as organizações passam por diferentes fenômenos e mudanças, com o objetivo de atingirem novos patamares e se posicionarem corretamente em um novo contexto econômico e social. Com as mudanças no perfil e comportamento dos consumidores, o mercado é então induzido a se adaptar, o que justifica o grande volume de organizações passando por tais processos de transformação.

No entanto, é necessário que estas organizações estruturem seus processos de transição, entendam em que fase se encontram e saibam quais são os seus objetivos e resultados esperados ao fim destas transformações. Desta forma, é necessário que se estabeleçam indicadores para que seja possível posicionar estas organizações e delimitar quais são os passos a serem seguidos e as diretrizes adotadas para cada cenário particular.

Esta divisão em *clusters* (grupo de organizações com características semelhantes) é feita através de indicadores e fatores análogos aos processos de transformação e implementação digital. Com isso, é necessário que se adote um conceito de avaliação do *status* de cada organização e que permita que se estabeleçam estes *clusters* de forma a facilitar a divisão, análise e tratativa de características entre cada grupo.

Para este caso, o mercado adota então um índice de Maturidade Digital. O índice de maturidade digital tem como principal objetivo posicionar uma organização em um cenário, entender como ela se diferencia de demais competidores e apontar suas principais fortalezas e fraquezas. Segundo Gouveia (2017 p. 3), "Maturidade

funciona como um guia para as organizações identificarem como estão, onde deveriam estar e o que devem fazer para alcançar a maturidade desejada".

Em gerenciamento de projetos, o conceito de maturidade está diretamente atrelado à capacidade de uma organização de gerenciar e executar seus processos. De maneira semelhante, a Maturidade Digital é um índice que avalia o quanto uma organização está imersa no contexto digital em todas as etapas de seus processos, principalmente nas que tangem o consumidor final.

De acordo com uma pesquisa realizada pela revista *MIT Sloan Management Review* em parceria com a consultoria *Deloitte*, o conceito de Maturidade Digital vai muito além de apenas atualizar seus processos para a era digital (KANE et al., 2017). Com base em uma pesquisa feita com mais de 3500 executivos, gerentes e analistas de grandes empresas globais, a revista conclui:

Maturidade digital é sobre adaptar uma organização para competir de forma eficaz em um ambiente cada vez mais digital. A maturidade vai muito além de apenas implementar novas tecnologias, necessitando um alinhamento da estratégia, força de trabalho, cultura e estrutura para atingir as expectativas de consumidores, funcionários e parceiros. (KANE et al., 2017, p.5-6, tradução do autor).

Desta forma, é importante entender que o processo de maturidade digital é algo contínuo, dinâmico e que envolve diversos fatores internos e externos as organizações. Para balizar e explorar como diferentes setores (com foco no varejo) se posicionam perante a maturidade digital atualmente, nas próximas seções serão utilizadas como base pesquisas e análises de consultorias como Deloitte e McKinsey, além de relatórios do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT) e também da Google LLC.

2.3.1 Maturidade Digital no Brasil

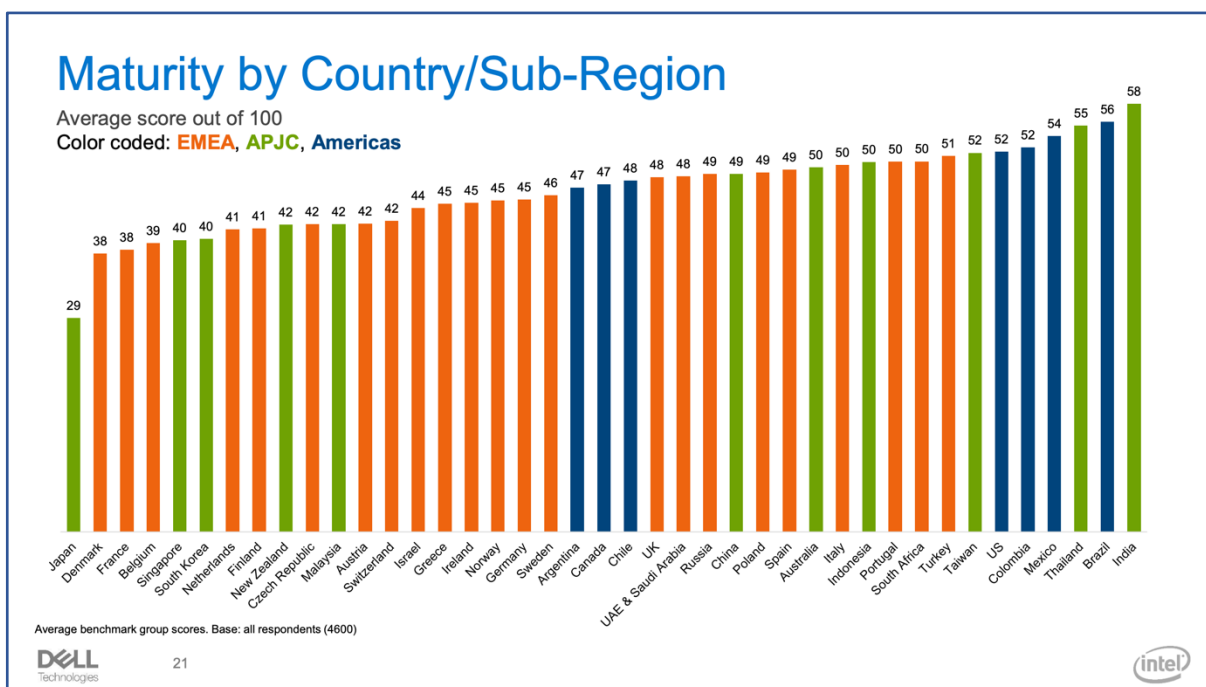
Para entender como diferentes segmentos do mercado nacional se posicionam frente a maturidade digital, é importante destacar como a população se comporta neste cenário de transformação. Historicamente, o Brasil passou pelas grandes revoluções industriais e tecnológicas com certo atraso em relação a grandes

potências globais. Isto se repetiu no caso da Terceira Revolução Industrial, em função do histórico de crise e foco na exportação que o país ainda obtinha na época (FARAH JUNIOR, 2000).

Atualmente, o Brasil está envolvido de maneira mais intensa no período de transformações digitais, devido aos índices consideráveis de adoção de plataformas, redes e sistemas digitais em grande parte do país, dando indícios de uma nova era de transformações sociais, políticas e econômicas (ÍNDICE..., 2019)

Segundo estudo realizado pela Dell Technologies em parceria com a Intel, o Brasil já ocupa a segunda posição no ranking de maturidade digital, pontuando com média 56 de 100 e ficando a frente de potências como Japão, Alemanha e Estados Unidos, que historicamente sempre apresentaram vantagem em tecnologia e inovação (vide figura 1).

Figura 1: Líderes em Maturidade Digital no mundo



Fonte: Dell Technologies (2019)

O estudo, realizado a cada dois anos, tem como objetivo realizar análises qualitativas e quantitativas para entender quais são as barreiras da transformação digital e quais são os países que melhor estão as superando ou se adaptando a elas. A pesquisa seguiu as premissas delimitadas na tabela 5.

Tabela 5: Informações sobre a pesquisa “Digital Transformation Index II” realizada pela Dell Technologies

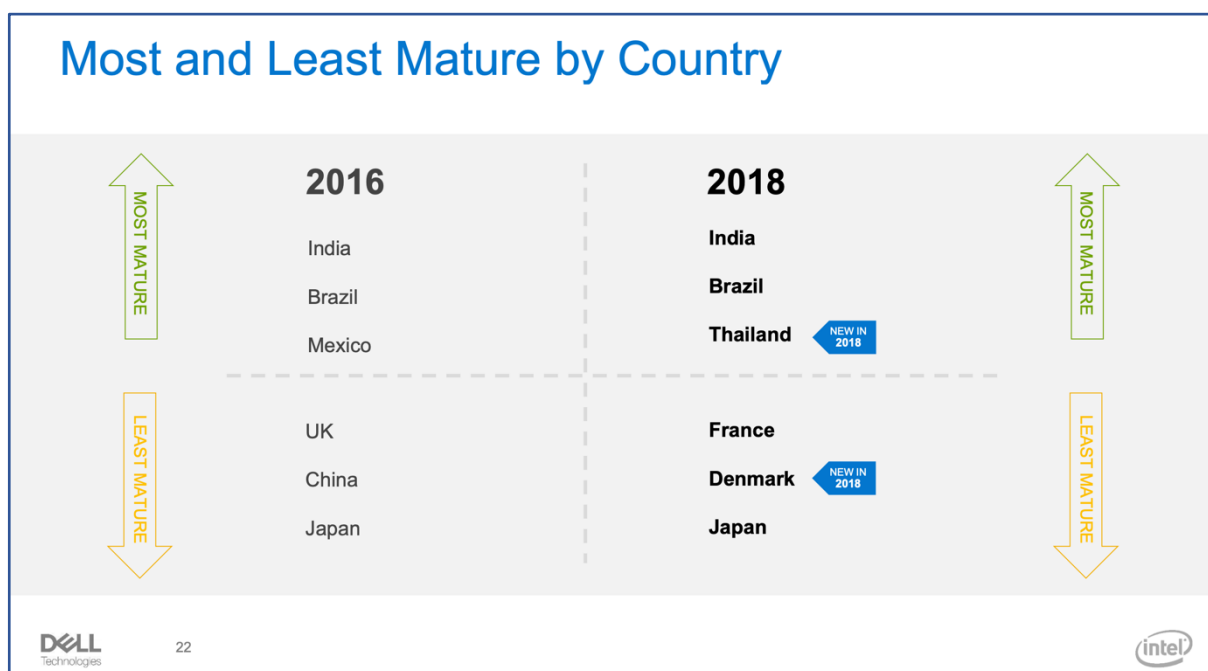
Dados	Quantificação
Entrevistados	4600
Indústrias	12
Setores	11
Regiões	3
Países	42

Fonte: Dell Technologies (2019)

Com base nestes dados, a pesquisa foi então realizada com líderes de negócios de empresas de médio e grande porte, levantando tópicos como transformação digital, visão a longo prazo das organizações, barreiras para o progresso digital e investimentos em áreas de alta relevância tecnológica.

Com os dados levantados, a pesquisa então organiza os 42 países em uma escala de maturidade digital (conforme figura 1), posicionando também os 3 maiores destaques e os 3 piores em uma matriz comparativa entre os levantamentos de 2016 e 2018 (conforme figura 2).

Figura 2: Matriz de Maturidade Digital (Comparativo entre 2016 e 2018)



Fonte: Dell Technologies (2019)

Desta forma, ao analisar os dados apresentados pelo relatório de Maturidade Digital realizado pela Dell Technologies, é relevante apontar que, apesar das desvantagens históricas do Brasil frente a grandes períodos de transformações globais, como no caso apresentado da Terceira Revolução Industrial, quando se fala de Maturidade Digital o país se destaca frente a grandes potências mundiais e mostra estar bem posicionado no ranking já desde 2016.

No entanto, ainda que esteja avançado neste ponto frente a outros países, é importante que se analise o contexto local do país, os impactos sociais, políticos e econômicos e como o mercado nacional se comporta frente a estes fenômenos. Desta forma, as análises seguintes irão explorar dados de infraestrutura, comportamento e hábitos do povo brasileiro e trazer *insights* sobre como ele se situa frente a maturidade digital.

2.3.2 Índice de Maturidade Digital

Para mensurar a maturidade digital da população brasileira, a consultoria McKinsey, em parceria com a Google LLC, realizou uma pesquisa com objetivo de entender os hábitos e comportamentos que hoje impactam diferentes demográficos nacionais frente a este novo fluxo de informações.

A pesquisa, chamada de "Índice de Maturidade Digital - A maturidade digital dos internautas brasileiros" trouxe análises qualitativas e quantitativas sobre o comportamento da população em relação a diferentes frentes da inclusão digital. Sobre a gestão da pesquisa, ela ocorreu com base nos direcionamentos descritos na Tabela 6.

Tabela 6: Informações sobre a pesquisa "Índice de Maturidade Digital – A maturidade digital dos internautas brasileiros", realizada pela McKinsey em parceria com a Google LLC.

Dados	Quantificação
Entrevistados	2477
Faixa Etária	15 a 60 anos de idade
Classes Sociais	De A a D
Regiões	5
Estados	12
Cidades	28
Realização	60% online e 40% offline

Fonte: Índice... (2019)

Com o objetivo de fomentar futuras discussões e estudos periódicos sobre o desenvolvimento de competências sociais entre os brasileiros, o relatório tem como objetivo analisar o impacto socioeconômico da inserção digital da população trabalhando em três principais frentes:

- Delimitar uma métrica e índices para analisar a digitalização do Brasil;
- Definir oportunidades para o país no âmbito digital;
- Expor iniciativas para o crescimento digital do país como um todo.

Para a finalidade desta pesquisa, o foco é dado para os dois primeiros tópicos acima, como uma premissa para a análise mais aprofundada do panorama atual do país e como ele impacta os setores do mercado que serão posteriormente estudados.

2.3.3 Digitalização do Brasil

Segundo os dados levantados pela pesquisa realizada pela McKinsey & Company em parceria com a Google LLC., os brasileiros hoje têm um comportamento que os coloca em um patamar considerado de vocação digital. Define-se vocação como "capacidade ou interesse natural por quaisquer coisas, talento" (VOCAÇÃO, 2019), logo, ao analisar os dados presentes na tabela 7, é notável a magnitude da presença e interesse dos brasileiros quanto a plataformas e serviços digitais.

Tabela 7: Comportamento dos brasileiros frente à digitalização

Categoria	Resultados
Presença Online	7 entre 10 brasileiros estão conectados
Dispositivos	67% da população brasileira possui smartphones
Utilização	Brasileiros gastam em média 09 horas por dia na internet
Redes Sociais	7 entre 10 brasileiros estão em pelo menos uma rede social (45% acima da média global)

Fonte: Índice... (2019)

Em complemento a estes dados, a pesquisa realizou um levantamento comportamental para entender quais são os hábitos de consumo de internet e dispositivos digitais do brasileiro, cujos resultados são apresentados na figura 3.

Figura 3: Porcentagem de atividades realizadas diariamente no computador ou smartphone



Fonte: Índice (2019)

Com base nos dados apresentados, é possível perceber que o brasileiro está imerso no mundo digital com a principal finalidade de se comunicar e realizar atividades de socialização. Isto fica evidente com a alta porcentagem de tempo gasta com atividades de mensageria, redes sociais e notícias. No entanto, ainda que se destaque como um país com alto volume de usuários presentes no espaço digital, o Brasil ainda tem um grande espaço comercial a ser ocupado, sendo o 4º país com a maior população online, mas apenas o 8º colocado no ranking de *digital shoppers* e o 20º colocado em penetração digital (Índice..., 2019).

Entendendo as particularidades do perfil do brasileiro frente a maturidade digital, a pesquisa faz então um levantamento comparativo da população para avaliar o panorama atual e posteriormente definir oportunidades de atuação frente a cada um dos pilares apresentados. A análise em questão será discutida no próximo tópico.

2.3.4 Panorama atual da população brasileira

Para explorar o comportamento e posicionar a população brasileira dentro de diferentes pilares de maturidade digital, a pesquisa realizada pela McKinsey & Company em parceria com a Google LLC. elaborou uma régua de avaliação, que posiciona os avaliados em uma escala de básico a avançado, conforme destacado na figura 4.

Figura 4: Régua de avaliação da maturidade digital por setor

Fonte: Índice... (2019)

Seguindo a régua proposta, a pesquisa então avaliou 5 pilares que constituem fatores importantes para a maturidade digital, levando em consideração múltiplos fatores para cada pilar e atribuindo as notas médias de acordo com os levantamentos realizados com o público entrevistado. Os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Avaliação da maturidade digital no Brasil de acordo com os pilares.

Pilar	Indicadores	Nota
Acesso	Ligar e desligar dispositivos conectados a internet, utilizar funções básicas dos principais programas de computador/aplicativos para celular e dominar browsers e atividades básicas de navegação.	3.5
Uso	Consumir conteúdo em diferentes formatos e linguagens, buscar e encontrar informações de interesse e realizar transações online.	3.4
Segurança	Ter conhecimento de procedimentos para proteção de dados, reconhecer operações inapropriadas ou ilegais no ambiente digital e avaliar a confiabilidade de fontes, interações e informações.	3.4
Cultura	Possuir aprendizado contínuo e curiosidade para a descoberta de novas soluções, atualizar-se constantemente em relação a novas tecnologias e acompanhar atualizações de softwares, hardwares e aplicativos.	3.0
Criação	Utilizar ferramentas para promover conteúdos, conhecer ferramentas para gerenciar publicidade online e programar em diferentes linguagens e desenvolver sistemas.	1.8

Fonte: Índice... (2019)

Com estes resultados, a pesquisa aponta o Brasil com um indicador médio de maturidade digital de 3.0 (em uma escala de 5.0). Isto indica que o país já se encontra relativamente desenvolvido em muitas áreas (como Acesso, Uso e Segurança), mas que ainda precisa se imergir mais em questões de cultura e criação.

É interessante destacar que este comportamento é coerente com a jornada de transformação digital apresentada na pesquisa, na qual a tendência de um país é que comece sua trajetória focando em acesso e que os próximos passos sejam cada vez mais complexos, exigindo maior conhecimento, comprometimento e envolvimento por parte da população (conforme mostra a figura 5).

Figura 5: Representação da Jornada Digital

Fonte: Índice... (2019)

Ao posicionar o Brasil dentro de uma escala de Maturidade Digital e abordando os 5 pilares que constituem a jornada digital, a pesquisa então permite que seja possível compreender em que lugar se encontra a população brasileira e como as empresas e o mercado como um todo devem se adaptar para entender e atender as suas demandas.

Em consequência destes dados, o estudo explora também as principais oportunidades de atuação para que os indicadores definidos possam ter seus resultados melhorados e devidamente expandidos. Tais pontos são explorados na próxima seção.

2.3.5 Oportunidades de melhoria em relação a Maturidade Digital

O levantamento realizado pela McKinsey & Company em parceria com a Google LLC. tem como objetivo não só posicionar o Brasil em um cenário de Maturidade Digital, mas também explorar os atuais *gaps* de informação e presença digital da população e traçar oportunidades e previsões para futuras melhorias. Desta forma, a pesquisa explora estas oportunidades no contexto atual do Brasil e traz dados quantitativos e qualitativos para embasar suas premissas.

As principais análises de oportunidade se distribuem da seguinte forma:

- Índices Demográficos

A pesquisa traz dados relevantes sobre o quanto fatores demográficos influenciam nos resultados de maturidade digital apresentados no levantamento inicial. Dentre os principais pontos, a pesquisa aponta que três grupos são mais prejudicados digitalmente do que os demais, sendo eles os maduros, as mulheres jovens e as pessoas de baixa renda, conforme dados da tabela 9.

Tabela 9: Gaps entre demográficos mais prejudicados e seus grupos de comparação

Categoria	Maduros (versus População Geral)	Mulheres jovens (versus Homens)	Público de baixa renda (versus classes A e B)
Índice Geral	-20%	Não disponível	Não disponível
Acesso	Não disponível	-10%	-10%
Uso	Não disponível	Não disponível	-14%
Criação	-30%	-10%	Não disponível

Fonte: Índice... (2019)

Dentre os dados que apontam os déficits destes grupos, destacam-se as seções de Acesso e Criação, os dois pontos extremos da jornada digital e aqueles que explicitam as grandes desigualdades demográficas hoje presentes no país.

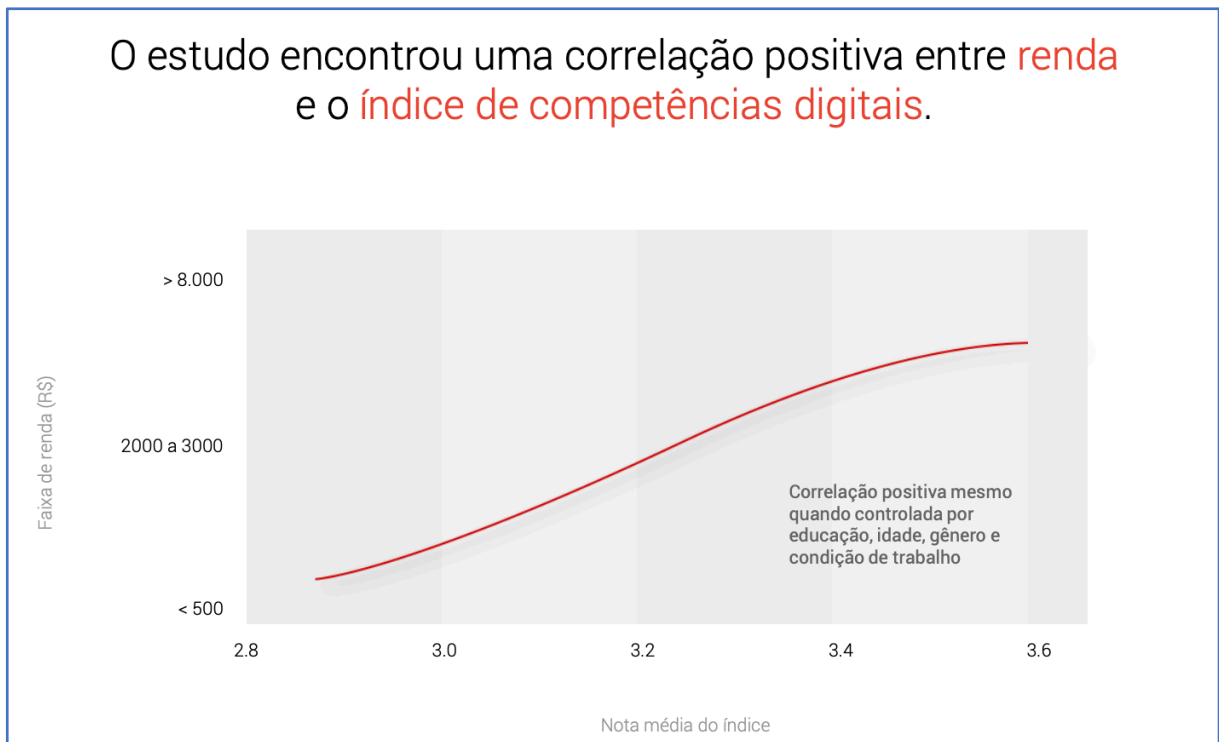
Em um levantamento realizado pela Fundação Getúlio Vargas em 2018 e presente na pesquisa analisada, constatou-se que cerca de 70% das empresas no Brasil veem o público maduro como pessoas que não conseguem acompanhar as transformações tecnológicas. Já para o grupo de jovens mulheres, a pesquisa da McKinsey e do Google explicita os fatos de que para carreiras técnicas e de desenvolvimento, os índices de inscrição de mulheres não ultrapassam 15% em vestibulares e entrevistas de emprego. Por fim, a pesquisa também utiliza dados do IBGE de 2018 para explicitar o fato de que cerca de 95% dos desempregados brasileiros pertencem às classes C, D e E.

Com base neste cenário de desigualdades, a pesquisa então vê estes três grupos como potenciais para desenvolvimento e que necessitam de ferramentas e iniciativas para que se alavanquem e participem de maneira mais ativa do processo de transformação e maturidade digital pelo qual o país está passando atualmente.

- Renda e Competências

Uma das principais premissas da pesquisa é atrelar a digitalização a oportunidades de desenvolvimento e aumento de produtividade e renda nacionais. Desta forma, são apresentados dados que indicam que o aumento de competências digitais está diretamente correlacionado a um aumento de renda de um trabalhador, conforme se vê na figura 6.

Figura 6: Análise de correlação entre competências digitais e faixa de renda (PIS)



Fonte: Índice... (2019)

De maneira complementar a análise apresentada na figura 6, a pesquisa também aponta que a combinação de todas as competências digitais apresentadas podem ter um impacto de cerca de 40% de um salário mínimo de um trabalhador, variando desde competências que trazem maiores impactos já em seu nível introdutório (criação), quanto outras que geram impacto em seus níveis mais avançados de conhecimento (como segurança, uso e cultura).

De maneira geral, a pesquisa explora o impacto destas competências em esferas como:

Produtividade: Indivíduos com maior maturidade em competências digitais apresentam maior satisfação em seus trabalhos e obtêm melhores oportunidades profissionais.

Força de trabalho: Uma maior habilidade digital está diretamente associada a uma maior participação na economia digital, tendo uma maior chance de utilização de plataformas digitais como fonte de renda.

Desemprego: A pesquisa aponta que aqueles com uma maior maturidade e habilidade referentes a competências digitais têm 5 vezes mais chances de se aplicarem para vagas online e 2 vezes mais chances de serem chamados para posições.

Ao explorar o potencial extra de US\$ 70 bilhões que podem ser adicionados ao PIB com o aumento das competências digitais da população, a pesquisa vai além de apenas traçar um cenário atual, mas também explora as oportunidades que estão sendo perdidas pelo mercado nacional e desperta discussões sobre como o Brasil pode acelerar seu processo de integração digital nos cenários social, político e econômico.

Tendo em mente o panorama de onde o país se encontra atualmente frente aos desafios digitais, o próximo passo é explorar como os diferentes segmentos de mercado tem se adaptado a este cenário, quais são os benchmarks de sucesso e o que a indústria prevê para os próximos anos para atender e superar as demandas da população.

3. Método

Para elaborar um panorama completo e apresentar os diferentes fatores e variáveis que constroem o atual panorama de Maturidade Digital no Brasil, a pesquisa é estruturada através de um método qualitativo. É por meio do método qualitativo que, segundo MAANEN (1979, *apud* Neves, 1996), os fenômenos do mundo social são traduzidos e expressados. Desta forma, é relevante que se utilize de diferentes vertentes desta metodologia para análise, embasamento e apresentação de dados.

Esta pesquisa utiliza de duas vertentes principais dentro do método qualitativo como forma de construção de trabalho de conclusão de curso. A primeira delas, a pesquisa bibliográfica, tem como objetivo examinar materiais pré-existentes para construir uma análise sobre um tema específico, oferecendo uma base para que uma premissa seja explorada e desenvolvida através de outros formatos de estudo (NEVES, 1996).

Com isso, a pesquisa bibliográfica é utilizada para apresentar uma análise do consumidor brasileiro em meio ao cenário atual de inserção no mercado digital e também para posicionar diferentes segmentos de mercado na vertente de maturidade digital.

Desta forma, para a segunda etapa da pesquisa, são utilizados estudos de caso, que segundo Godoy (1995, *apud* NEVES, 1996). tem como objetivo examinar de maneira detalhada um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular. Desta forma, através de uma análise de caso pautada em dados secundários, constrói-se um panorama atual para o setor varejista, respondendo as seguintes questões:

- Como se iniciou a transformação digital neste setor?
- Quais foram as principais necessidades que motivaram esta transformação?
- Quais tem sido os impactos desta transformação nos resultados da organização?

Por meio da resposta destas perguntas é possível entender de maneira mais aprofundada o papel do mercado varejista no cenário de maturidade digital e como ele se compara a demais setores, utilizando como base um de seus maiores representantes, o Magazine Luiza.

4. Pesquisa: Transformações Digitais no Brasil

Em uma pesquisa realizada entre 2018 e 2019, a consultoria McKinsey & Company analisou cerca de 124 empresas com o objetivo de obter insights sobre a maturidade digital de diferentes setores e definir *benchmarks* de sucesso para aquelas que já estão em posição de liderança neste processo.

Alguns dos dados sobre a realização desta pesquisa estão descritos na tabela 10:

Tabela 10: Dados da pesquisa “Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país”

Empresas	124
Setores	8 [Serviços financeiros (Bancos, Seguradoras, Corretoras e Meios de pagamento), Indústria de base (Materiais básicos, Energia, Químicos e Agricultura), Telecomunicações e Tecnologia, Varejo, Bens de consumo, Transporte e Infraestrutura, Indústrias avançadas e Setores diversos (Saúde, Educação e Serviços)].
Região	Brasil
Categorias Analisadas	4 (Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura).

Fonte: Martins et al. (2019)

A pesquisa realizou então análises quantitativas destas empresas e também utilizou de entrevistas e acompanhamentos para complementar estes dados com fatores qualitativos e que permitissem uma maior compreensão sobre o status de cada uma das analisadas frente a quatro categorias de de avaliação. A pontuação de cada organização é então obtida através de uma ferramenta chamada de Analytics & Digital Quotient (A&DQ), que por sua vez mensura 22 práticas de gestão consideradas críticas para os processos de transformação e maturidade digital, além da captura de resultado financeiro, conforme exemplificado na figura 7 (MARTINS et al., 2019).

Figura 7: Categorias e práticas mensuradas pela ferramenta AD&Q



Fonte: Martins et al. (2019)

Com os pontos de avaliação dispostos, a pesquisa então posiciona cada empresa (e por consequência seus respectivos setores) de acordo com o quanto estão evoluídas no processo de maturidade digital, organizando-as em:

- Líderes Digitais: Com pontuação acima de 51.
- Ascendentes: Com pontuação entre 36 e 51.
- Emergentes: Com pontuação entre 26 e 35.
- Iniciantes: Com pontuação até 25.

Explorando as quatro categorias avaliadas pela ferramenta, a pesquisa trouxe análises e *insights*, explorados nas próximas seções.

4.1 Estratégia

De maneira geral, as empresas analisadas pela pesquisa têm conhecimento da importância da transformação e da maturidade digital atreladas a sua estratégia e modelo de negócios. No entanto, a maneira com a qual cada organização interage com estas vertentes e as insere em suas estratégias tem sido um diferencial que separa as líderes das demais. Segundo a pesquisa:

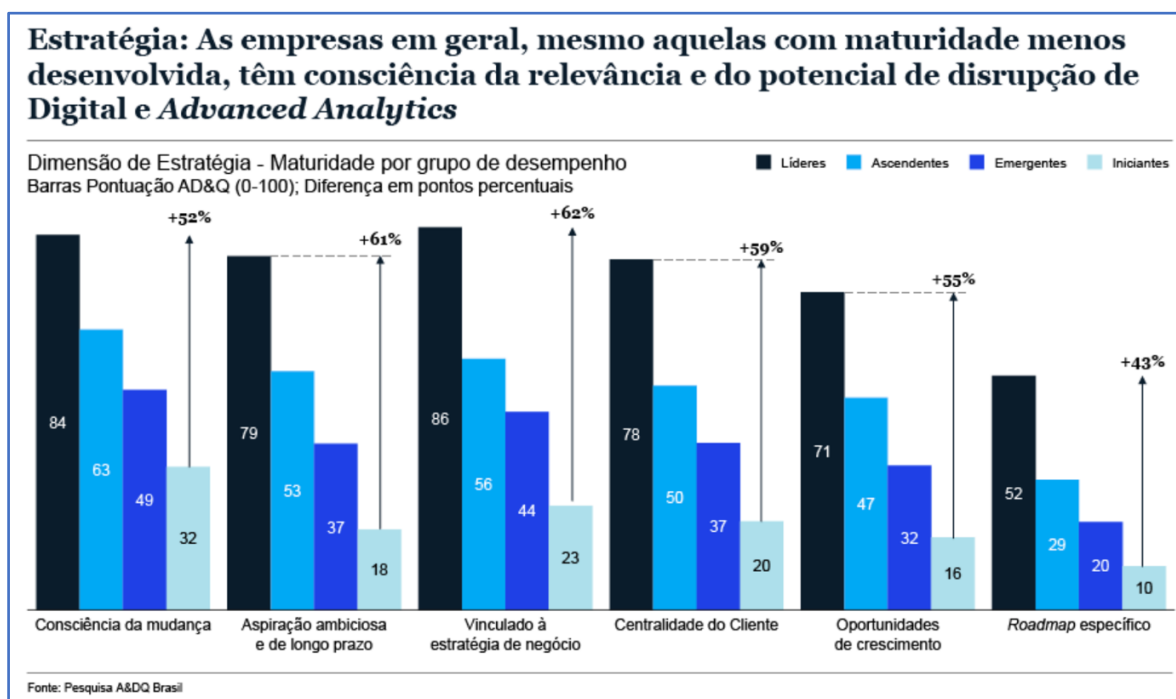
No Brasil, o estudo identificou que as empresas líderes têm probabilidade 3,5 vezes maior de ter uma vinculação clara entre o digital e a estratégia do negócio, apresentando 5 vezes mais chances de ter um *roadmap* de casos de uso detalhado do que as

empresas iniciantes, conseguindo ampliar a estratégia com mudanças mais profundas e estruturais para além da linha de frente e dos canais digitais, independentemente da dificuldade de implementação (MARTINS et al., 2019).

Quanto ao reconhecimento da importância da maturidade digital, as empresas no geral estão alinhadas em relação ao potencial de se explorar esta vertente e o quanto ela já tem impactado o mercado consumidor, cada uma com suas especificidades e demandas próprias. O grande desafio, e o que separa as líderes das demais é a maneira com a qual cada organização entende como e com que intensidade inserir a transformação digital em seus processos.

Para mensurar de maneira mais aprofundada as dispersões entre os grupos analisados, a pesquisa apresenta um gráfico explorando diferentes práticas atreladas a estratégia e como elas estão desenvolvidas frente a cada grupo de maturidade. Os resultados estão na figura 8.

Figura 8: Desempenho de empresas frente à dimensão de estratégia



Fonte: Martins et al. (2019)

Segundo a pesquisa, o principal diferencial entre as organizações que já estão mais avançadas digitalmente é a maneira com a qual gerenciam a conexão entre o digital e sua operação, ao tornar este aspecto presente em todas as principais

operações da empresa e parte essencial de seus processos internos. Em oposição, as organizações que estão em fases mais iniciantes tratam a vertente digital através de conjuntos pontuais de iniciativas, não necessariamente envoltas no centro das operações.

4.2 Capacidades

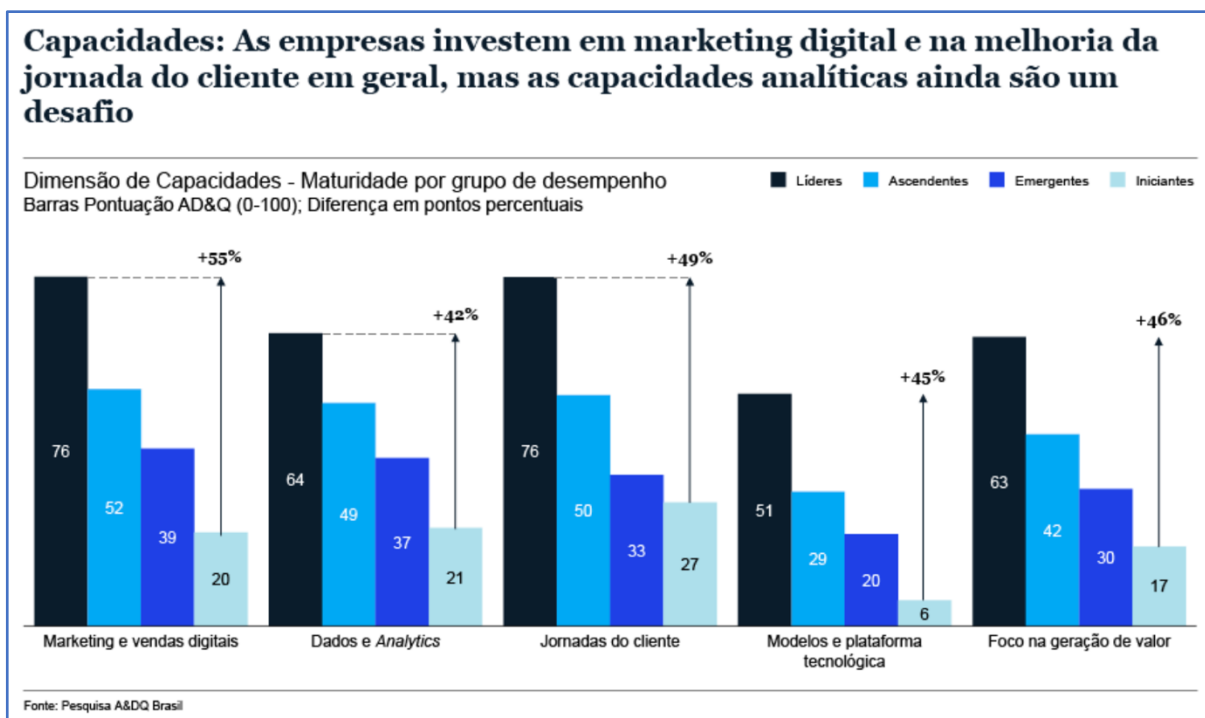
Além de uma estratégia que contemple a vertente digital em todos ou em grande parte dos processos da empresa, é importante que se definam práticas e capacidades para garantir que o modelo de negócios e a gestão interna também se adaptem de forma perene a estas mudanças. Desta forma, a pesquisa também mensura as capacidades das organizações e a maneira com a qual cada uma delas explora e adapta práticas aos produtos, serviços e valor agregado que oferecem a seus clientes.

Para esta categoria, a pesquisa avaliou as organizações em 5 práticas, sendo elas:

- Marketing e Vendas Digitais;
- Dados e Analytics;
- Jornadas do Cliente;
- Modelos e Plataforma Tecnológica;
- Foco na geração de valor;

Os resultados estão na figura 9.

Figura 9: Desempenho de empresas frente à dimensão de capacidades



Fonte: Martins et al. (2019)

De acordo com a pesquisa, a área de dados tem tido de maneira geral uma atenção maior das empresas, porém se restringindo a áreas mais específicas e que estão explorando novas vertentes de abordagem e uso para estes dados. Com o crescimento da coleta de dados, seja por meio de operações digitais (como no caso de *e-commerces* e serviços financeiros) ou até mesmo em operações físicas, que oferecem cada vez mais informações aos seus consumidores e fornecedores, esta categoria tem se tornando uma prioridade para muitas organizações.

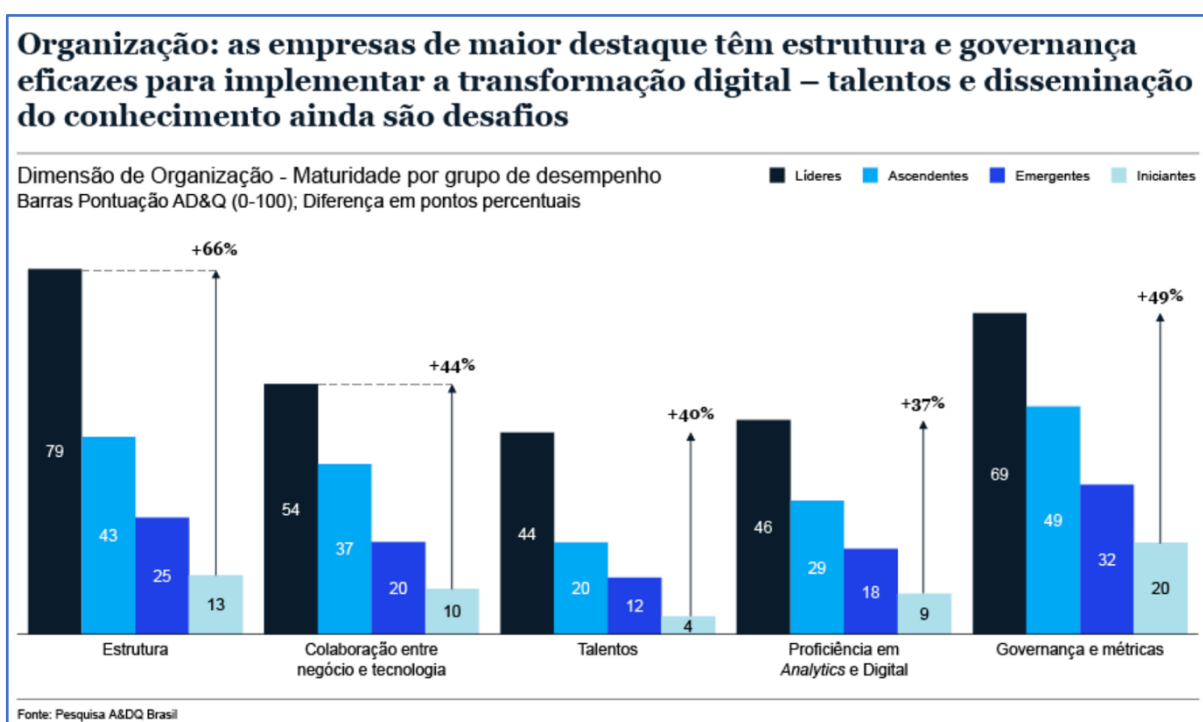
É através do grande volume de dados gerados hoje em dia que as empresas adquirem uma inteligência e um conhecimento mais sofisticado sobre suas próprias operações e também sobre o perfil e hábitos de seus consumidores. No entanto, em função de restrições de conhecimento e recursos, poucas são as empresas que conseguem explorar suas oportunidades em 100% de seu potencial.

De maneira análoga, as vertentes de jornada do consumidor e marketing digital, que oferecem uma maior sofisticação a suas operações e um uso mais apropriado e direcionado de seus recursos também não são exploradas em seu máximo potencial, de forma a maximizar seus resultados e garantir uma base de consumidores mais fiel e satisfeita.

4.3 Organização

A categoria de organização é aquela que reflete se as mudanças estratégicas e de recursos para a introdução de competências digitais de fato geram colaborações entre as unidades de negócio, se estão atreladas a indicadores de performance e se estes são mensurados e avaliados constantemente pela empresa. Além disso, o impacto em áreas de recrutamento e capacitação interna também é mensurado, conforme explicitado na figura 10.

Figura 10: Desempenho de empresas frente à dimensão de organização



Fonte: Martins et al. (2019)

Em relação ao fator "estrutura", a pesquisa identificou que grande parte das organizações avaliadas possui algum tipo de estrutura formalizada, com funções, escopos e atividades direcionadas e focadas nas áreas de digital e *analytics*, com algumas exceções de empresas líderes que possuem estruturas descentralizadas, nas quais as práticas de digital e *analytics* já estão disseminadas e presentes em múltiplas áreas e processos.

Quanto a questão de recursos humanos, a pesquisa aponta um dos maiores desafios generalizados para as organizações, que apontam dificuldades em recrutamento e capacitação para executar tarefas voltadas para as áreas de digital e *analytics*. Dentre os principais pontos de fricção neste processo estão a escassez de

recursos, a complexidade dos tópicos e a dificuldade de encontrar profissionais específicos para estas áreas.

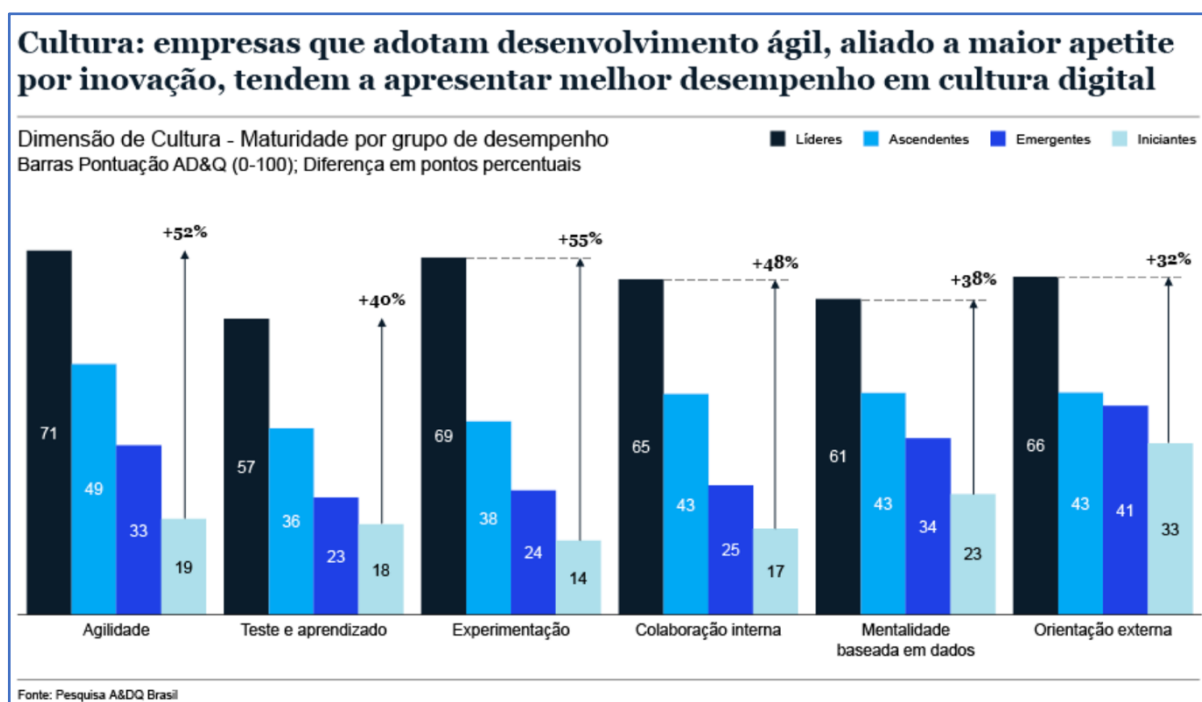
De maneira geral, os pontos que mais geram esta disparidade entre os líderes e os iniciantes estão atrelados a uma estrutura qualificada e que inclui digital e *analytics* em seus processos e também uma governança corporativa de qualidade, com métricas e conhecimento disseminado dentre os colaboradores.

4.4 Cultura

Assim como em qualquer processo de transformação e mudança dentro de ambientes corporativos, a cultura organizacional é um dos fatores mais importantes e críticos para garantir que os resultados sejam efetivos e o processo como um todo seja bem-sucedido. Quando o tópico é transformação digital, esta dimensão passa a ter um papel extremamente relevante e necessário para que as organizações de fato atinjam níveis de maturidade e adoção aceitáveis.

De acordo com a pesquisa, a cultura é citada por lideranças como a principal barreira para a entrega de impacto e a efetividade da transformação digital. Esta disparidade e impacto ficam claros ao se observar os dados coletados e apresentados na figura 11.

Figura 11: Desempenho de empresas frente à dimensão de cultura



Fonte: Martins et al. (2019)

É possível observar que, ainda que na categoria de estratégia esteja claro que as empresas de maneira geral entendem o valor da transformação e maturidade digital em suas organizações, muitas delas ainda não se arriscam e se inserem neste contexto com 100% de confiança. Isto pode ser justificado por estas empresas estarem presas a práticas e premissas do passado, ou até por terem medo da incerteza e dos possíveis impactos financeiros que tais processos podem causar. A pesquisa explora um pouco mais deste cenário, afirmando:

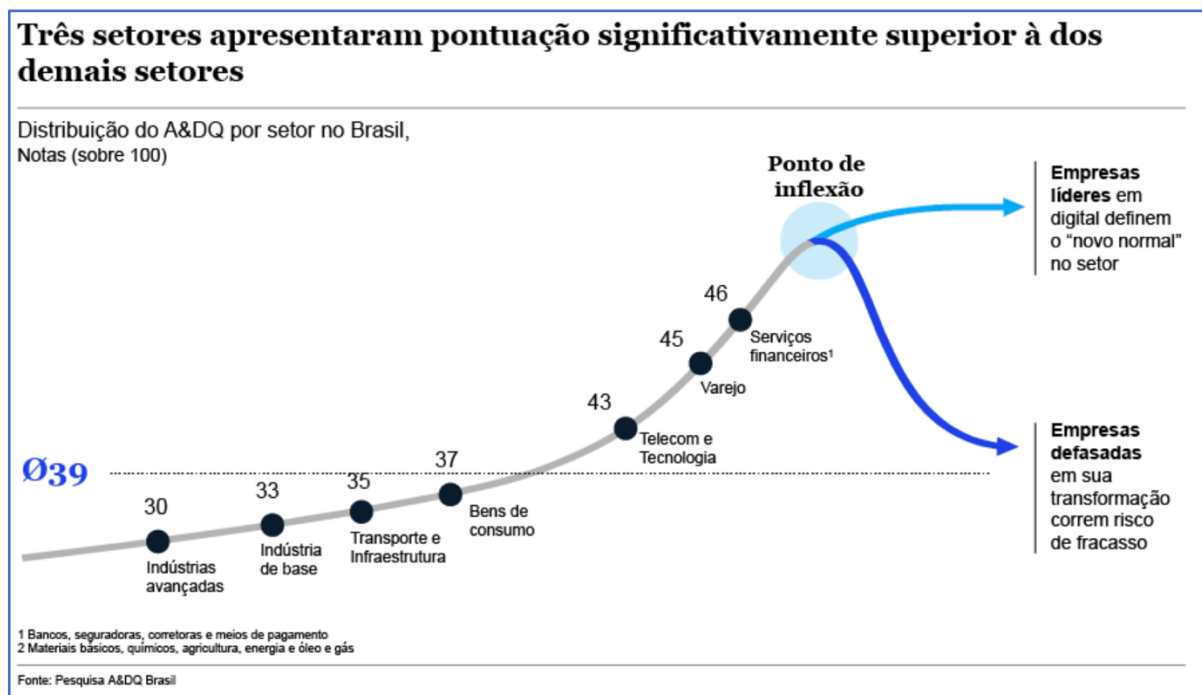
Todas as empresas entrevistadas reconhecem a importância de ter uma cultura voltada à inovação e à tomada de riscos. Entretanto, na maioria das vezes, os riscos tolerados são somente aqueles de baixo valor. A maior parte das empresas ainda não compreende o vínculo do apetite ao risco com a cultura de teste e aprendizado, prática que viabiliza a implementação de ajustes de maneira rápida para a captura de valor. Como resultado, as empresas líderes no Brasil tiveram sua menor pontuação na prática de teste e aprendizado da dimensão de Cultura (MARTINS et al., 2019).

No entanto, a pesquisa também elenca as boas práticas realizadas por algumas das empresas entrevistadas. No âmbito operacional, destaca-se a utilização de equipes multifuncionais, que trabalham integradas em *sprints* escaláveis e focadas em trazer e internalizar práticas de inovação para o ambiente da empresa e seus processos. Além disso, a busca por parcerias e colaborações com startups e empresas menores, focadas em práticas de marketing e inovação, tem se tornado mais comum em empresas, permitindo uma mais qualificada integração de atividades estratégicas, enquanto as parcerias oferecem uma imersão maior em práticas nem sempre comuns à organização.

4.5 Resultados segmentados por setores

Após realizada a pesquisa com as 124 empresas em todo o país, estabeleceu-se então uma análise por setor, com a finalidade de entender quais deles estão mais avançados em sua maturidade digital e quais estão em estágios mais iniciais. Os resultados estão presentes na figura 12.

Figura 12: Desempenho médio por setor de resultados de acordo com a ferramenta A&DQ



Fonte: Martins et al. (2019)

Dentre os insights obtidos, os setores com os melhores resultados e, por consequência, considerados em um estágio mais avançado de maturidade digital são Serviços Financeiros, Varejo e Telecom & Tecnologia. Dentre estes, o setor de destaque (Serviços Financeiros) obteve a liderança principalmente em função do alto nível de maturidade e padronização dos resultados de bancos, que obtiveram avaliações consistentes de suas práticas. De maneira geral, o setor varejista também obteve uma considerável consistência na avaliação das 4 categorias, o que favoreceu seu bom posicionamento (conforme visto na figura 13).

Figura 13: Desempenho médio por setor e por categoria de resultados de acordo com a ferramenta A&DQ para os 3 mais bem avaliados.



Fonte: Martins et al. (2019)

Desta forma, entendendo que o setor Varejista teve a segunda melhor avaliação e que se destaca nas categorias de estratégia, capacidades e cultura, a próxima seção tem como finalidade avaliar este setor através de uma análise de caso sobre o varejista Magazine Luiza. A análise em questão, através de dados secundários obtidos por fontes do mercado e consultorias estratégicas, oferece uma visão mais aprofundada sobre como um dos maiores nomes do varejo se posiciona frente a maturidade digital e detalha suas práticas dentro das quatro dimensões avaliadas pela ferramenta A&DQ.

5. Análise de Caso: Magazine Luiza

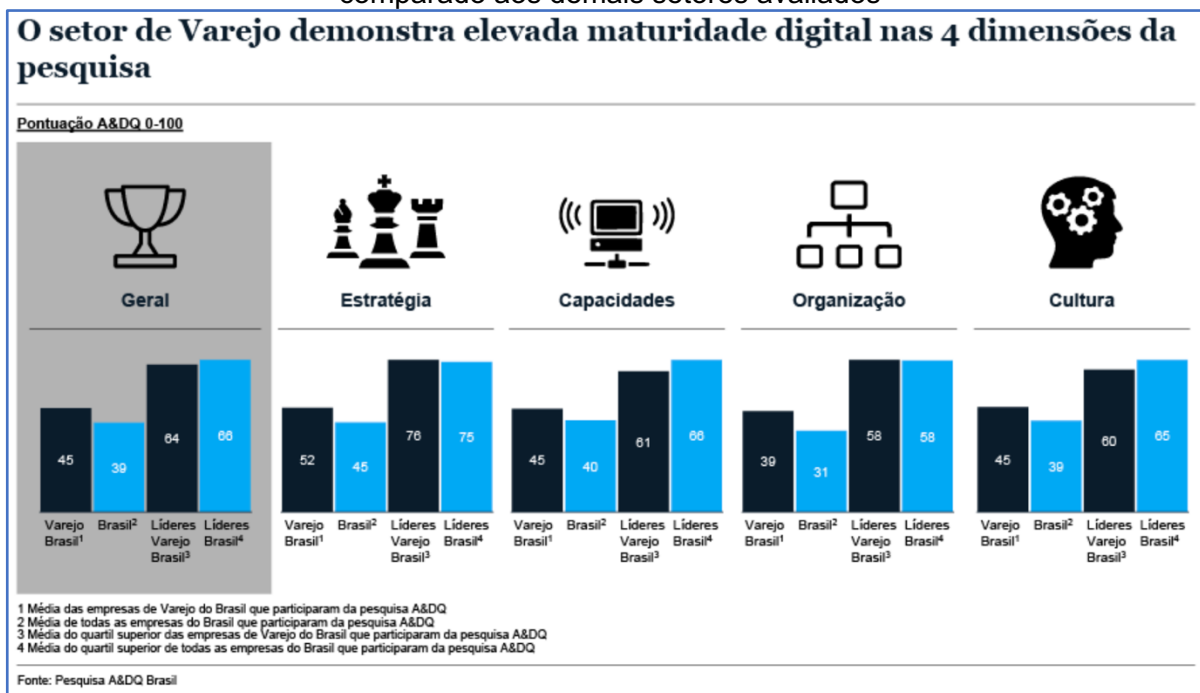
De acordo com os dados da pesquisa “Transformações digitais no Brasil: Insights sobre a maturidade digital das empresas no país” realizada pela McKinsey & Company, o Varejo se destaca entre os 3 setores com melhores indicadores de maturidade digital, junto a Serviços Financeiros e Telecom & Tecnologia. Grande parte destes resultados se explica pelos avanços e consistência dos resultados dentre as empresas avaliadas nestes setores, desde as líderes (mais imersas em uma cultura digital) até as iniciantes.

Especificamente no setor do Varejo, é notável um conhecimento mais aprofundado sobre a jornada do consumidor, seus pontos de contato e os impactos da vertente digital em cada um deles (MARTINS et al., 2019).

A pesquisa também aponta que este setor entende quais são as barreiras e os pontos facilitadores nesta jornada e como trabalhar cada um de forma a obter os melhores resultados. Um exemplo citado envolve a aquisição de produtos por canais online, nos quais grande parte dos brasileiros já está familiarizada, porém ainda tem restrições e pouca segurança na compra.

Tendo em vista este conhecimento mais amplo da jornada do cliente e a disponibilidade de utilizar dados para entender e potencializar a experiência do consumidor, o setor varejista então se mostra mais imerso e avançado do que os demais em relação aos demais setores (conforme mostra a figura 14).

Figura 14: Desempenho médio nas 4 dimensões de maturidade digital do Varejo comparado aos demais setores avaliados



Fonte: Martins et al. (2019)

Com estes resultados, esta seção explora o setor varejista através de um de seus maiores nomes em relação à Maturidade Digital, o Magazine Luiza.

Inserindo o processo de transformação digital e a atual operação do Magazine Luiza dentro das quatro dimensões apresentadas no estudo da McKinsey & Company, a finalidade das próximas seções é explicitar boas práticas e processos que levaram este varejista a se tornar um caso de sucesso em maturidade digital.

5.1 Magazine Luiza e a Maturidade Digital

Criada em 1995 por dois editores recém-saídos da *Harvard Business Review*, a *Fast Company Magazine* é hoje uma das revistas mais conceituadas sobre negócios e inovação do mundo (FAST COMPANY, 2019a).

Seu ranking de empresas mais inovadoras premia anualmente as 100 empresas que mais estão se destacando com ideias, criatividade e processos que revolucionam seus respectivos mercados de atuação. Logo, é interessante citar que o Magazine Luiza, varejista tradicional do interior de São Paulo, tenha aparecido entre as 5 empresas mais inovadoras de toda a América Latina em seu ranking de 2019, conforme visto no quadro 3 (FAST COMPANY, 2019b).

Quadro 3: As 10 empresas mais inovadoras da América Latina

Posição no Ranking	Empresa	País	Ramo de Atuação
1	Nubank	Brasil	Serviços Financeiros
2	Grow	Brasil	Mobilidade
3	Apli	Mexico	Recursos Humanos & Recrutamento
4	Magazine Luiza	Brasil	Varejo
5	Rappi	Colômbia	Serviços
6	Cliengo	Argentina	Tecnologia
7	Movile	Brasil	Tecnologia
8	PagSeguro	Brasil	Serviços Financeiros
9	Selina	Panamá	Turismo
10	EcoAndino	Peru	Alimentação

Fonte: Fast Company (2019b)

Dentre os motivos pelos quais a revista vem incluindo o Magazine Luiza em sua lista de empresas mais inovadoras constantemente nos últimos anos, destacam-se as práticas de sinergia de suas lojas físicas com suas lojas online, a capacitação e integração de mais de 100 mil colaboradores em práticas digitais e seu laboratório de inovação, o *Luizalabs*, que trabalha com o foco em atualizar sua operação e mantê-la sempre um passo a frente de seus concorrentes (FAST COMPANY, 2019c).

Além disso, com sua presença constante em múltiplos canais online e off-line de vendas e sua capacidade de atender seus clientes e colaboradores de maneira escalável e com alto padrão de qualidade, o Magazine Luiza é hoje uma das marcas de maior sucesso no mercado varejista quando se trata de Maturidade Digital (MATOS, 2018)

5.1.1 Histórico e Contexto da Transformação Digital

Criada em 1957 por Luiza Trajano Donato e seu marido Pelegrino José Donato, a gigante do varejo começou de maneira modesta em Franca, interior de São Paulo, ainda com o nome original de A Cristaleira. Devido ao carisma de Luiza, o nome Magazine Luiza foi informalmente sendo adotado por seus consumidores até ser oficializado em um concurso de rádio local.

Desde aquela época, a empresa já buscava um viés inovador e que oferecesse uma experiência diferenciada aos seus clientes, sendo a primeira marca da região a vender aparelhos de TV em cores na região. Sua evolução natural foi a expansão para outros segmentos, como eletrodomésticos e eletrônicos, sempre com a missão de "levar a muitos o que é acessível a poucos" (MAGAZINE LUIZA, 2016b).

Com um posicionamento claramente focado no aumento da inclusão digital em todo o país, o Magazine Luiza tem como foco atual oferecer a oportunidade para que o maior número de brasileiros tenha acesso a aparelhos e plataformas. Alguns dados atuais da empresa estão apresentados no quadro 4.

Quadro 4: Informações sobre a Empresa

Lojas	900	
Estados	17	
Centros de Distribuição	12	
Funcionários	22000	
Revendedores do Marketplace	1500	
Missão	Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum.	
Visão	Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.	
Valores	Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento	Nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização.
	Ética	Nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum.
	Simplicidade e Liberdade de Expressão	Buscamos a simplicidade nas nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos

		a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na empresa.
	Inovação e Ousadia	Cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, por meio de iniciativas inovadoras e ousadas;
	Crença	Acreditamos em um Ser Supremo, independentemente de religião, bem como nas pessoas, na empresa e no nosso País;
	Regra de Ouro	Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

Fonte: Magazine Luiza (2016)

Desde sua fundação em 1957, o Magazine Luiza tem passado por inúmeras transformações e aprimoramentos, buscando ser inovação e referência no varejo. Na década de 80, o Magazine Luiza se destacou como uma das primeiras redes a implementar um sistema informático em suas lojas, otimizando sua operação e permitindo uma maior escalabilidade de atendimento e controle operacional (MAGAZINE LUIZA, 2016b).

Já na década de 90, Luiza Helena Trajano, sobrinha da então fundadora Luiza Donato, assume a liderança do negócio e inicia uma nova era de transformações. Dentre os destaques de sua gestão, tem-se a criação do portal magazineluiza.com e o surgimento das Lojas Virtuais. O conceito, criado em 1992, via o consumidor indo a loja física e comprando produtos que não estavam disponíveis naquele momento através do portal online, tendo o auxílio de vendedores. Esta é a premissa inicial do e-commerce da marca (MAGAZINE LUIZA, 2016b).

Outros pontos de destaque de sua gestão incluem o surgimento da Liquidação Fantástica, saldão realizado no mês de Janeiro e que hoje é replicado por inúmeros concorrentes, o programa Luiza Cred (que oferece aos clientes uma plataforma segura e internalizada de realizarem compras no crédito) e o fortalecimento da cultura interna da organização, considerada nos últimos anos uma referência no varejo nacional (MAGAZINE LUIZA, 2016b).

Sua gestão durou até janeiro de 2016, quando foi substituída por seu filho Frederico Trajano, responsável por grandes mudanças e inovações no setor digital. A entrada de Frederico ocorreu em uma época delicada, não só para a companhia, mas também para todo o país. O Brasil estava no auge de uma crise econômica que ameaçava indústrias inteiras, o varejo sendo uma delas. Nas palavras de Frederico (FERREIRA, 2016): "O varejo está passando por uma transformação e muitas empresas vão sumir por conta disso".

Logo no início de sua gestão, Frederico se focou em otimizar os processos internos da empresa e modernizar suas entregas. Para isso, contratou duas consultorias de grande porte e reduziu o quadro de funcionários em 10%. Em paralelo, Frederico iniciava processos focados na integração dos canais online e offline, na melhoria da malha logística da empresa e na melhor utilização de plataformas para interação com o consumidor.

O resultado destas práticas, que serão melhor exploradas e segmentadas nas próximas seções, tem como finalidade colocar o Magazine Luiza em posição de liderança no comércio *online* e *offline*, conquistando parcelas do mercado hoje ocupadas por concorrentes como Via Varejo (Casas Bahia e Ponto Frio) e B2W (Americanas.com, Shoptime e Submarino) (JANKAVSKI, 2016).

5.1.2 Primeira Categoria: Estratégia

De acordo com o estudo "Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas" realizado pela McKinsey & Company, a categoria de estratégia avalia o quanto uma organização está incluindo a transformação digital em sua estratégia de curto e longo prazo.

Tendo em mente esta síntese entre estratégia e visão digital, o Magazine Luiza tem mostrado um forte comportamento digital desde a década de 80, com a informatização de suas operações, ainda sob o comando de Luiza Trajano Donato. Desde então, múltiplas estratégias e iniciativas tem levado a empresa a um patamar de altamente inovadora, passando pelas gestões de Luiza Helena Trajano e a atual de Frederico Trajano.

Buscar a inovação e a revolução digital tem sido uma prioridade estratégica da empresa, como citado por Frederico em uma entrevista para o jornal O Estado de São Paulo:

Estamos apenas no começo de uma revolução. A função da loja vai mudar muito. Ela vai ter de ser divertida, didática, sensorial e vai ter de estar cada vez mais próxima do cliente, que pode resolver comprar pela internet e retirar na loja. Teremos de ir além da transação. Quem não fizer isso vai fechar as portas (FERREIRA, 2015).

Este foco em digitalização e operação inovadora é ainda mais claro ao se atentar para a missão da empresa, que pretende posicionar o Magazine Luiza como uma empresa “competitiva, inovadora e ousada” no mercado nacional. Além disso, ao se analisar sua visão empresarial, tem-se: “Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.” (MAGAZINE LUIZA 2016a).

Quanto a centralidade do cliente, é importante destacar o foco dado a estes *stakeholders* desde a fundação da empresa. Desde o momento em que os clientes foram colocados em um papel de responsabilidade e confiança para escolher o nome da loja em um concurso de rádio na década de 60, passando pela iniciativa das Lojas Virtuais, na qual funcionários ficavam a disposição de clientes para auxiliar em compras online de produtos que não estavam disponíveis em lojas físicas, fica evidente a preocupação a nível granular com a jornada de cada cliente, algo que foi adaptado para a atual estratégia multicanal da empresa.

Segundo Sabini Junior (2018), a *Omnicanalidade* é o conceito que descreve a integração de todos os canais da empresa com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor. Isto aplicado ao varejo significa que a organização busca reduzir cada vez mais as fricções entre os meios online e offline, criando marketplaces, sites e pontos de venda interligados por sistemas e cadeias logísticas únicas. No Magazine Luiza, esta tem sido uma das principais frentes de atuação dos últimos anos.

Atualmente, seus 12 centros de distribuição espalhados pelo país atendem de maneira unificada os canais online, offline e marketplace. Segundo Matos (2018), a experiência do consumidor nas lojas do Magazine Luiza pode ser feita de maneira

híbrida, com 30% das vendas ocorrendo nas plataformas digitais, e 20% destas compras com o consumidor optando por retirar o produto em lojas físicas.

De maneira geral, o comportamento do Magazine Luiza perante ao pilar de estratégia se encaixa na categoria de Líder, afinal a organização coloca a transformação digital no centro de sua estratégia de longo prazo, possui um roadmap de oportunidades de crescimento mapeado e atua de maneira a colocar o cliente no centro da ação, sempre através de práticas inovadoras e disruptivas.

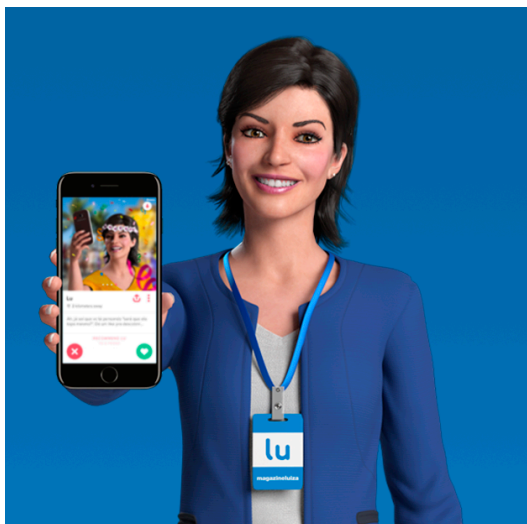
5.1.3 Segunda Categoria: Capacidades

Segundo a pesquisa realizada pela McKinsey, a categoria de Capacidades é aquela na qual a organização demonstra ser capaz de consolidar a estratégia digital em um plano aplicado e sustentável, através de bases de dados, modelos e ferramentas que suportem tais processos de transformação.

Analisando o histórico do Magazine Luiza, a análise da jornada do cliente já ocorria desde meados dos anos 80, com a criação do projeto das Lojas Virtuais, que serviu como uma forma de reduzir fricções no processo de compra e aumentar os índices de conversão, oferecendo ao consumidor uma maneira alternativa de realizar suas compras, mesmo quando o produto que buscava não estava disponível na loja em questão.

De maneira semelhante, a *Omnicanalidade* buscada explora atingir o consumidor no canal no qual ele tenha maior tendência de converter, seja ele na loja física, no e-commerce ou até no aplicativo. Facilitando ainda mais a jornada, a empresa criou a assistente virtual Lu, personagem que funciona como uma personificação da marca e que tem como objetivo auxiliar compradores em processos de consulta, compra e pós-compra (vide figura 15).

Figura 15: Lu, a assistente virtual do Magazine Luiza



Fonte: Bremer, Fernanda e Borges (2017)

A criação da *Brand Persona* Lu tem objetivos que vão além do auxílio técnico e educação dos clientes. Com o objetivo de aproximar a marca do consumidor, o Magazine Luiza idealizou a personagem como uma maneira de humanizar a marca e quebrar uma barreira de contato com clientes. Além dos tradicionais tutoriais de produtos, presentes em plataformas como o *Youtube* e o atendimento ao cliente feito em suas plataformas, a assistente virtual também envia mensagens por *Whatsapp* oferecendo status de pedidos e até mesmo desejando feliz aniversário aos clientes mais fidelizados.

Todos estes pontos fazem parte de uma estratégia agressiva e de alta complexidade realizada por sua equipe de marketing digital. Além das ações de marca, que tem como objetivo oferecer uma maior favorabilidade do consumidor perante o Magazine Luiza, a empresa também é uma referência em Marketing Digital, com equipes totalmente focadas em métricas de performance, como retorno sobre investimento (ROI) e volume de receita por plataformas (como *Facebook* e *Google*).

Quanto a frente de dados, a empresa tem focado cada vez mais em intensificar o conhecimento interno sobre práticas de gerenciamento e uso de dados para otimizar operações internas e externas. Em entrevista a revista *Exame*, Frederico Trajano explica:

No último seminário com os líderes (que envolveu desde gerentes de loja até executivos do escritório), nós fizemos oficinas digitais.

Falamos de social media, de mobile, de big data. E foram os próprios funcionários da companhia que prepararam o treinamento, em um modelo inspirado no TED (site de palestras) (FERREIRA, 2015).

Através da valorização dos dados, da busca por uma jornada do consumidor com cada vez menos fricções e pelo foco em realizar práticas de marketing audaciosas porém assertivas, o Magazine Luiza também se destaca na categoria de capacidades, ao garantir que as estratégias de transformação digital não fiquem apenas no papel e de fato atinjam o consumidor final e todos os *stakeholders* envolvidos.

5.1.4 Terceira Categoria: Organização

A terceira categoria avaliada pela pesquisa "Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas" é a de Organização. Esta categoria diz respeito ao quanto a organização tem uma estrutura que permite a colaboração entre seus funcionários internos e externos, a definição de indicadores claros de performance em digital e analytics e o quanto estes processos são de fato mensurados internamente.

Quando se trata de práticas de governança, o Magazine Luiza também se destaca no setor varejista pelo alto nível de criticidade e qualidade de sua gestão. Segundo Bonisen (2011, p.80-81):

O Magazine Luiza segue os procedimentos da rígida governança corporativa (GC). A empresa emite apenas ações ordinárias, assegurando direito de voto aos acionistas nas assembleias gerais, os relatórios são divulgados de maneira transparente e, além disso, os membros do Conselho de Administração têm acesso a qualquer dado da companhia, facilitando a tomada de decisão. A companhia trabalha com uma equipe de auditoria externa da Deloitte e no mínimo 20% dos conselheiros devem ser independentes, evitando que interesses familiares possam entrar em conflito com os profissionais.

Em função do alto nível de qualidade das medidas de governança adotadas pelo Magazine Luiza, a empresa estreou no mercado de capital aberto no dia 02 de maio

de 2011 com seus resultados em alta, valor que se mantém em crescente até os dias atuais (conforme figura 16).

Figura 16: Resultados do Magazine Luiza na Bovespa (desde sua abertura na bolsa em maio de 2011 até outubro de 2019)



Fonte: Google Finance (2019)

Na vertente de talentos, o Magazine Luiza necessita de recursos humanos que tenham capacidade técnica de se adaptar ao modelo de negócios da empresa, ao mesmo tempo em que precisam se encaixar no perfil de questionadores, criativos e inovadores. Neste ponto, a empresa trabalha em duas principais frentes: Atrair profissionais digitalmente nativos e transformar aqueles que não ainda não são, de forma a adquirir o perfil de imersos na vertente digital.

O processo de digitalização da equipe ocorreu com profissionais treinados por cerca de 15 anos, que hoje tem a função de replicar os conhecimentos para o restante das equipes. Além disso, através de eventos internos, palestras e os chamados *hackathons* (no qual equipes se unem para juntos proporem soluções para problemas da organização), o Magazine Luiza tem sido capaz de disseminar o conhecimento técnico e alinhar boa parte de seus colaboradores frente a esta vertente tão relevante para a companhia.

5.1.5 Quarta Categoria: Cultura

A quarta e última categoria apontada no estudo realizado pela McKinsey & Company é a Cultura. Nesta categoria, o objetivo é entender o quanto as organizações levam os conceitos de inovação e gestão ágil para seus colaboradores de forma efetiva e constante em suas rotinas.

Um dos principais motivos pelos quais o Magazine Luiza consegue de maneira recorrente se destacar com práticas e iniciativas inovadoras é em função do chamado Luiza Labs. Este laboratório de inovação, criado por Frederico Trajano, hoje possui cerca de 450 funcionários totalmente focados em desenvolver conceitos, protótipos e práticas.

Segundo Trajano, é através deste laboratório que são idealizadas e criadas inovações que futuramente são colocadas em prática pela organização (FERREIRA, 2015). Alguns dos grandes destaques da marca atualmente, como a assistente virtual Lu e o *marketplace* integrado ao *Facebook* foram criados dentro deste laboratório.

Em função destas e de outras práticas, o Magazine Luiza foi a primeira empresa do ramo varejista a conseguir um financiamento do FINEP (Financiadora de estudos e projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia) para desenvolvimento de tecnologias (FERREIRA, 2015). Estas características, comuns em empresas menores como startups, contemplam uma das maiores forças do Magazine Luiza.

Em relação a colaboradores externos, o Magazine Luiza vem de uma forte onda de parcerias bem-sucedidas. Com a chegada de Frederico Trajano ao posto de CEO, a organização trouxe duas consultorias de grande porte, *McKinsey* e *Galeazzi*, com o objetivo de tornar a operação mais eficiente (JANKAVSKI, 2016). Além disso, para seus objetivos de vendas e interação com cliente, a empresa está em constante colaboração com gigantes de tecnologia como *Facebook* e *Google* (MELLO, 2011). Isto representa o quanto o Magazine Luiza entende o seu papel no mercado e quem são os facilitadores estratégicos para seu crescimento.

Além disso, tendo a inovação marcada em sua missão, sua visão e até mesmo em seus valores, o Magazine Luiza mantém uma cultura corporativa forte, com o objetivo de garantir que seus colaboradores possam contribuir de forma dinâmica e criativa, em um ambiente de trabalho agradável. Em função disso, seu escritório é totalmente projetado seguindo padrões estabelecidos por startups de tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia, trabalhando com salas de reunião e mesas em

conceito aberto e estimulando a colaboração e o trabalho em parceria (MELO, 2016).

5.1.6 Panorama Geral

Retomando o estudo realizado pela *McKinsey & Company* e as quatro categorias avaliadas para mensuração de níveis de maturidade digital, o setor de varejo foi o segundo melhor posicionado, perdendo apenas para o setor de Serviços Financeiros. Ao analisar cada uma das categorias através de uma análise de caso com um dos maiores varejistas do Brasil (Magazine Luiza), é possível notar boas práticas e atenção por parte da liderança em múltiplas vertentes, internas e externas, conforme visto no quadro 15.

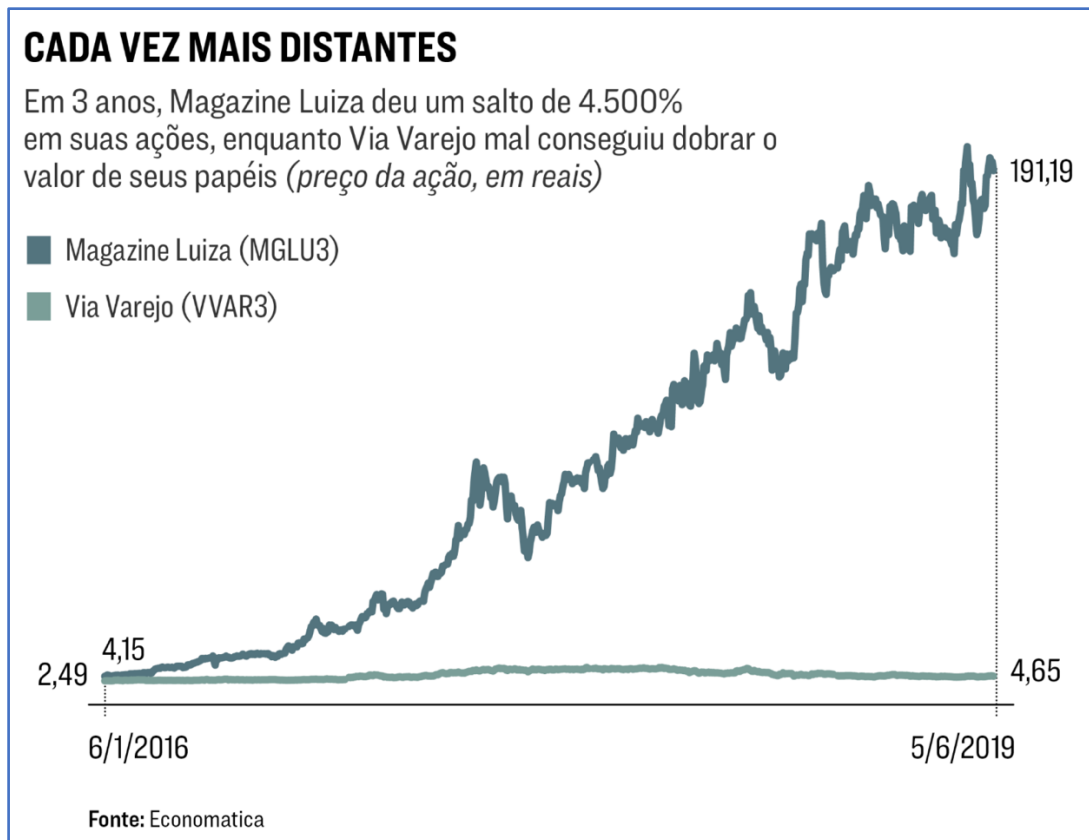
Quadro 5: Resumo das ações e práticas adotadas pelo Magazine Luiza dentro das dimensões de maturidade digital.

Categoria	Práticas de Destaque
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, Visão e Valores alinhados com inovação e promovendo um ecossistema digital. • Olhar focado nas múltiplas facetas da jornada do cliente. • Foco na <i>omnicanalidade</i>. • Integração de operações e serviços.
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas Virtuais • Brand Persona (Lu, a assistente digital) • Marketing Digital de Performance • Olhar focado em dados
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Governança corporativa estruturada e com alto controle de qualidade • Atração de profissionais nativos digitais • Capacitação de equipe com foco no digital
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratório de inovação (Luiza Labs) • Inserção de consultorias estratégicas • Parceria com veículos e provedores de tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor

Através destas e outras demais práticas, o Magazine Luiza vem se consolidando como um dos 10 maiores varejistas do país em faturamento, segundo dados do ranking IBEVAR FIA (JULIO, 2019). Além disso, quando comparado a seu maior concorrente histórico (Via Varejo), a empresa já vale 6 vezes mais em comparação a dona das marcas Casas Bahia e Ponto Frio, conforme mostra a figura 17.

Figura 17: Comparativo do valor das ações de Magazine Luiza e Via Varejo.



Fonte: Laporta (2019)

Estes dados complementam o balanço financeiro mais recente apresentado pela empresa, que no segundo trimestre de 2019 obteve um lucro líquido de R\$386,63 milhões, um de seus melhores resultados em anos. Além disso, a companhia possui um ativo total de R\$ 12,08 bilhões e um patrimônio líquido de R\$ 3,11 bilhões (ADVFN, 2019).

Com isso, o Magazine Luiza se apresenta como um caso de sucesso em transformação digital e também se destaca como uma das empresas nacionais com o maior nível de maturidade digital. Isto indica que os passos seguidos por esta organização devem servir de exemplo para não só concorrentes, mas também para *players* de diversos setores e mercados como referência de metodologia bem-sucedida.

6. Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho é entender como o setor varejista tem se comportado frente as mudanças atreladas ao novo patamar digital da sociedade. Através de uma análise de caso e um aprofundamento nas práticas que alavancaram o Magazine Luiza como um dos principais varejistas do país, foi possível então compreender como uma estratégia que contemple práticas nas quatro dimensões da ferramenta Analytics & Digital Quotient pode influenciar no sucesso de uma empresa dentro deste novo contexto digital.

Primeiramente, o trabalho retomou o cenário atual de transformações, trazendo contribuições teóricas sobre a terceira revolução industrial, que é considerada por muitos como o fenômeno precursor dos grandes avanços tecnológicos da sociedade. Posteriormente, definiu-se então o conceito de transformação digital e seus 5 domínios (clientes, competição, dados, inovação e valor) e como estes contribuem para a eficácia dos processos em cada organização.

Adentrando o tópico de maturidade digital, o trabalho explicitou a vantagem que o Brasil possui sobre demais países, sendo o segundo colocado no ranking elaborado pela Dell Technologies em parceria com a Intel. Em seguida, através de um estudo realizado pela *McKinsey & Company* em parceria com a *Google LLC*, foi possível traçar um panorama de comportamento da população brasileira frente a maturidade digital.

Dentre os insights trazidos pela pesquisa, temos a penetração considerável de internet entre o povo brasileiro (principalmente através de dispositivos móveis), porém que ainda exclui parcelas da população como pessoas maduras, mulheres jovens e membros das classes C, D e E. A pesquisa ainda aponta que um maior desenvolvimento digital por parte da população pode acrescentar cerca de US\$ 70 bilhões ao PIB nacional, o que torna a medida ainda mais necessária e visada pelo mercado.

Adentrando a análise de maturidade digital por setores, o trabalho utilizou como base um estudo realizado pela *McKinsey & Company*, que através da ferramenta *Analytics & Digital Quotient*, que avalia e pontua cada empresa dentro de 4 dimensões (estratégia, capacidades, organização e cultura) e as posiciona em relação ao quanto estão maduras digitalmente, comparadas as demais. Dentre as 124 empresas avaliadas, as que obtiveram melhores resultados médios foram as

pertencentes aos setores de Serviços Financeiros, Varejo e Telecomunicações & Tecnologia.

Entrando de maneira mais aprofundada no setor de varejo, o trabalho então explorou as 4 categorias da ferramenta AD&Q e as mapeou dentro de uma análise de caso sobre o Magazine Luiza, no qual se exploraram as práticas adotadas pela empresa para se tornar uma das 10 empresas mais inovadoras da América Latina, segundo a revista *Fast Company*.

Dentro das análises realizadas, foram encontradas boas práticas em todas as 4 categorias avaliadas, com destaque para iniciativas de imersão do digital na estratégia da companhia, foco na jornada do cliente e uso de tecnologia para reduzir fricções nos processos de compra, integração de canais logísticos e de venda e foco em inovação e dados como frente de excelência.

Sintetizando as perguntas apresentadas na metodologia e que motivaram a análise, temos as seguintes respostas:

- **Como se iniciou a transformação digital neste setor?** O setor varejista, exemplificado pelo Magazine Luiza, teve processos de digitalização de sua operação ocorrendo desde os anos 90. No entanto, os processos de transformação digital (de maior complexidade e que englobam esferas internas e externas da organização), se iniciaram de fato nos últimos 10 anos, potencializados pela grande crise econômica que atingiu o país a partir de 2014.
- **Quais foram as principais necessidades que motivaram esta transformação?** Através do exemplo do Magazine Luiza, é possível perceber que o aumento da competitividade no setor, o crescimento do acesso a informação e criticidade do consumidor e a crise econômica de 2014 foram os principais gatilhos para que os processos de transformação digital tenham se tornado necessários e essenciais para as organizações do setor varejista.
- **Quais tem sido os impactos desta transformação nos resultados da organização?** Desde o início de sua transformação digital até os dias atuais, o Magazine Luiza vem se consolidando como um dos principais varejistas do país, e em paralelo como uma das empresas mais inovadoras de toda a América Latina. Economicamente falando, a empresa saiu praticamente ileso da crise iniciada em 2014 e apresentou crescimento exponencial em seu valor

de mercado desde 2015, comparada a outros varejistas que não passaram por processos semelhantes.

Como próximos passos para a continuação deste trabalho, considero que uma análise *in loco* no Magazine Luiza permitiria uma visão mais completa e detalhada dos processos atualmente sendo realizados para dar continuidade neste processo de transformação. Além disso, como consequência natural destas análises, o trabalho pode ser complementado por previsões de processos semelhantes a ocorrerem em outros setores, como Restaurantes e Negócios Imobiliários, permitindo um mapeamento de processos e realizando uma análise comparativa com o que se tem mapeado no benchmarking de varejo realizado.

De maneira geral, por adentrar um tema recente e pouco explorado no meio acadêmico, este trabalho foi constituído em sua maioria por artigos, pesquisas e estudos de consultorias estratégicas e empresas de tecnologia. Considero esta uma das principais vantagens de se trabalhar com temas atuais e cuja bibliografia é restrita, pois isto permite que se utilizem diferentes fontes de informação e por consequência, que se tenha a oportunidade de ampliar o escopo da pesquisa realizada.

Por fim, o desenvolvimento que obtive na realização deste trabalho foi amplo e gratificante, pois pude explorar vertentes que vão além de minha formação como Engenheiro de Produção e agregam valor, enriquecendo também minha carreira profissional e oferecendo uma fonte de conhecimento diferenciada para mim e para a comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ADVFN. Balanço Financeiro MAGAZ LUIZA ON - MGLU3. 2019. Disponível em: <<https://br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/magazine-luiza-MGLU3/balanco>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

AUTRAN, F. **Apple deve continuar dependendo da Samsung para as telas dos novos iPhones**. 2018. disponível em:<<https://www.tecmundo.com.br/dispositivos-moveis/129491-apple-deve-continuar-dependendo-samsung-telas-novos-iphones.htm>>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

AZEVEDO, M.T. **Transformação digital na indústria: indústria 4.0 e a rede de água inteligente no Brasil**. 2017. 177p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BONISEN, M.L.; SANTOS, T.B.S. Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza. **Estratégica**, v.11, n.2, p.69-84, dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Internet está presente em três de cada quatro domicílios do país**. 2018. Disponível em:<https://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/2018/12/Internet_esta_presente_em_tres_de_cada_quatro_domicilios_do_pais.html>. Acesso em: 08 de setembro de 2019

BREMER, E.; FERNANDA, M.; BORGES, R. **Deu match com a Lu!** Magazine Luiza no Tinder. 2017. Disponível em:<<http://ogalodigital.blogspot.com/2017/10/deu-match-com-lu-magazine-luiza-no.html>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

CONFIRA a participação dos setores da economia no PIB do Brasil. 2015. Disponível em:<<http://www.deepask.com/goes?page=Confira-a-participacao-dos-setores-da-economia-no-PIB---Produto-Interno-Bruto---do-Brasil>>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

DELL TECHNOLOGIES. Digital transformation index II. 2019. Disponível em:<https://www.dellemc.com/resources/en-us/asset/analyst-reports/solutions/dell_technologies_digital_transformation_index_ii_full_findings_report.pdf>. Acesso em: 22 de setembro

DIEHL, I.; VARGAS, P.R. Paradoxos da globalização: da pressuposição do fim do estado-nação à realidade do retorno do estado. **Estudos do CEPE**, n. 3/4, p. 91-124, jan./dez. 1996.

FARAH JÚNIOR, M.F. A Terceira revolução industrial e o novo paradigma produtivo: algumas considerações sobre o desenvolvimento industrial brasileiro nos anos 90. **Revista FAE**, v.3, n.2, p.45-61, maio/ago. 2000.

FAST COMPANY. **About us.** 2019a. Disponível em:<<https://www.fastcompany.com/about-us>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

FAST COMPANY. **Most innovative companies:** Magazine Luiza. 2019b. Disponível em:<<https://www.fastcompany.com/company/magazine-luiza>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

FAST COMPANY. **The World's most innovative companies:** honorees by sector - Latin America. 2019c. Disponível em:<<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019/sectors/latin-america>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

FERREIRA, G. Frederico Trajano, do Magazine Luiza, fala dos seus planos. **Exame**, 2015. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/carreira/frederico-trajano-do-magazine-luiza-fala-dos-seus-planos/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019

FONSECA, M. Endinheirado, quinto andar ataca mercado burocrático que vale R\$ 200 bi. **Exame**, 2019. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/pme/endinheirado-quinto-andar-ataca-mercado-espinhoso-de-r-200-bi/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

GLOBAL 2000: 20 maiores empresas brasileiras de capital aberto de 2019. 2019. Disponível em:<<https://forbes.com.br/listas/2019/05/global-2000-20-maiores-empresas-brasileiras-de-capital-aberto-de-2019/#foto11>>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

GOOGLE FINANCE. 2019. Disponível em:<<https://www.google.com/finance>>. Acesso em: 22 out. 2019.

GOUVEIA, H.V.R. **Maturidade em gestão de projetos:** um estudo de caso para avaliar o grau de maturidade setorial em uma empresa de injeção de termoplástico. 2017. Disponível em:<https://pmkb.com.br/wp-content/uploads/2013/07/Artigo-Heberton-_4_.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

GUIMARÃES, L. **McDonald's adquire empresa de tecnologia para acelerar transformação digital.** 2019. Disponível em:<<https://portalnovarejo.com.br/2019/03/mcdonalds-adquire-empresa-de-tecnologia-para-acelerar-transformacao-digital/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

HENRIQUES, A.; RUSSO, R. Empresas com maturidade digital lucram mais e gastam menos: saiba como chegar lá. **Think With Google**, 2018. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/metricas/empresas-com-maturidade-digital-lucram-mais-e-gastam-menos-saiba-como-chegar-la/>>. Acesso em 26 de outubro de 2019.

ÍNDICE de maturidade digital: a maturidade digital dos internautas brasileiros. Disponível em: <<http://www.abranet.org.br/doc/maturidade-digital-2019%20.pdf?UserActiveTemplate=site>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

JANKAVSKI, A. A Revolução digital do Magazine Luiza. **Isto é**, 2016. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160830/revolucao-digital-magazine-luiza/408479>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

JULIO, R. A. Conheça as maiores redes de varejo do país e quanto elas faturam. *Época Negócios*, 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/08/conheca-maiores-redes-de-varejo-do-pais-e-quanto-elas-faturam.html>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

KANE, G.C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A.N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Achieving digital maturity: adapting your company to a changing world. **MIT Sloan Management Review**, July 2017. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/#chapter-1>>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

KHAN, S. **Leadership in the digital age** - a study on the effects of digitalisation on top management leadership. 2016. 54p. Thesis (MsC.) – Stockholm Business School, Stockholm, 2016.

LAPORTA, T. Um conto de dois varejistas: como o Magalu passou a valer 6 via varejos. **Exame**, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mercados/um-conto-de-dois-varejistas-como-o-magalu-passou-a-valer-6-via-varejos-2/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24. 1979.

MAGAZINE LUIZA. **Perfil da Empresa**. 2016a. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Estrategia?=LZKRKYC4fKjk6oPPJL7+xw==>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

MAGAZINE LUIZA. **Quem somos**. 2016b. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>>. Acesso em: 22 out. 2019.

MAGNUS, T. Transformação digital no Brasil: as empresas que se destacam em território nacional. 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

MARTINS, H.; DIAS, Y.B.; CASTILHO, P.; LEITE, D. **Transformações digitais no Brasil**: insights sobre a maturidade digital das empresas no país. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>>. Acesso em: 21 out. 2019.

MATOS, R. Magazine Luiza: vencendo os 3 piores anos da economia brasileira com transformação digital. 2018. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/magazine-luiza-transformacao-digital>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

MELLO, B. Magazine Luiza cria venda direta pelas redes sociais. Exame, 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/magazine-luiza-cria-venda-direta-pelas-redes-sociais/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019..

MELO, L. Por dentro do Magazine Luiza, em São Paulo. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-dentro-do-escritorio-do-magazine-luiza-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

MOTTA, R. A Busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr. 1995.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v.1, n.3, p.1-5, 1996.

PACHECO, C.A. **As Reformas da política nacional de ciência, tecnologia e inovação no Brasil (1999-2002)**. Santiago de Chile: CEPAL-GTZ, 2007. (Manual de Políticas Públicas).

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 8.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

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

SABINI JUNIOR, W. **Você está preparado para a omnicanalidade?** 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/voce-esta-preparado-para-omnicanalidade/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

SONDA. **Como está acontecendo a transformação digital no Brasil?** 2018. Disponível em:<<https://blog.sonda.com/transformacao-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TAVARES, M.C. Ajuste e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. **Economia e Sociedade**, v.1, n.1, p.21-57, ago. 1992.

VASQUEZ, M.J.A.V. **Los Negocios en la era digital**: el impacto de la innovación y la velocidad disruptiva. San Nicolás de los Garza: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2017.

VOCAÇÃO. In: DICIO: dicionário online de português. 2019. Disponível em:<<https://www.dicio.com.br/vocacao/>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.