



Harvard Business Review

REIMPRESSÃO H03ED2
PUBLICADO EM HBR.ORG
31 DE JANEIRO DE 2017

ARTIGO INOVAÇÃO

O que as empresas do
lado certo da divisão
dos negócios digitais
têm em comum

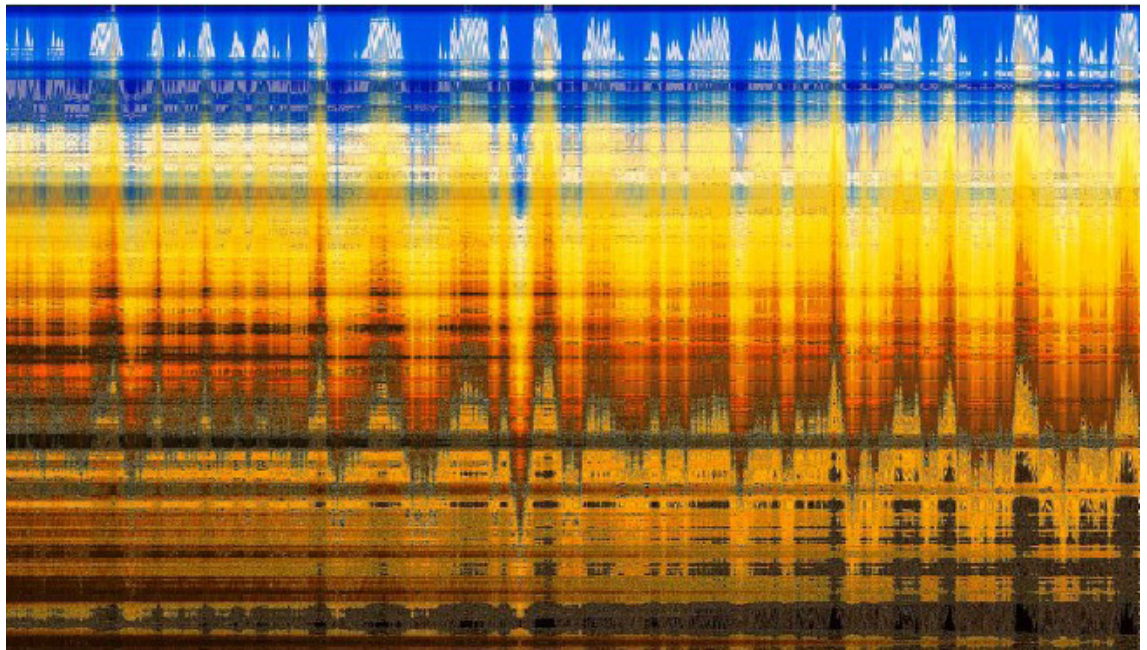
por Robert Bock, Marco Iansiti e Karim R. Lakhani

INOVAÇÃO

O que as empresas do lado certo da divisão dos negócios digitais têm em comum

por Robert Bock, Marco Iansiti e Karim R. Lakhani

31 DE JANEIRO DE 2017



Em apenas alguns anos, a tecnologia digital conectou um número cada vez maior de pessoas, sensores e dispositivos. Criou novos negócios e redes sociais, resultou em novos ecossistemas e transformou nossa economia. É claro que nem todas as organizações responderam da mesma forma. Embora algumas tenham investido significativamente em mudanças tecnológicas, operacionais e culturais, outras estão ficando para trás.

Nossa pesquisa mostra que a transformação digital está valendo a pena para aquelas que a adotam: Organizações transformadas digitalmente (“líderes digitais”) tiveram um desempenho muito melhor do que organizações que ficaram para trás (“retardatários digitais”), criando efetivamente uma “divisão digital” entre as empresas.

Nossa pesquisa se concentrou em 344 empresas* listadas nas bolsas dos EUA com uma receita média de US\$ 3,4 bilhões, incluindo a maioria das grandes empresas nos setores de manufatura, bens de consumo embalados, serviços financeiros e varejo. A tabela abaixo inclui todos os participantes de nosso estudo e mostra como as organizações que pontuaram no quartil superior de nosso índice de transformação digital obtiveram margens brutas, ganhos e receita líquida muito melhores do que as organizações no quartil inferior digital. Outros indicadores financeiros e operacionais mostraram disparidades semelhantes.

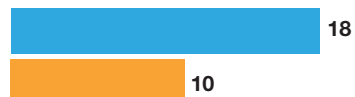
Líderes digitais superam retardatários em três medidas financeiras

Com base em dados de 2012-2014 de 344 empresas listadas nas bolsas dos EUA.

MARGEM BRUTA MÉDIA DE 3 ANOS



MARGEM OPERACIONAL MÉDIA DE 3 ANOS



MARGEM MÉDIA DE LUCRO DE 3 ANOS



FONTE S&P CAPITAL IQ, ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE KEYSTONE

© HBR.ORG

Nossa pesquisa também mostra que uma vantagem digital não é simplesmente uma função de gastar dinheiro. As empresas de melhor desempenho declararam ter orçamentos de tecnologia equivalentes aos retardatários digitais; o gasto médio de TI como porcentagem da receita foi de 3,5% para líderes e 3,2% para retardatários. Claramente, a transformação digital envolve algum desenvolvimento significativo de capacidade.

O que os líderes digitais fazem de maneira diferente

Nossa pesquisa indica que esses líderes abordam a oportunidade digital com uma mentalidade estratégica diferente e executam a oportunidade com um modelo operacional diferente. Dados e análises são obviamente essenciais. As organizações líderes são mais propensas a ter uma estratégia de aquisição de dados abrangente e se diferenciar dos concorrentes com base em sua plataforma de dados. Essa diferença de estratégia significa que os usuários de negócios têm mais probabilidade de ter acesso a um conjunto consistente de métricas atualizadas para a tomada de decisões, e a organização pode gerar previsões sobre seus negócios a partir dos dados que coletam.

A ampla implantação da tecnologia digital requer repensar os modelos de negócios e operacionais. Um *modelo de negócios* define como sua organização cria e captura valor. Um modelo operacional define como sua organização entrega o valor prometido por seu modelo de negócios. Combinados, os modelos de negócios e operacionais definem e classificam a gama de opções disponíveis para os gerentes operacionais ao tomarem suas decisões diárias de negócios.

A tecnologia digital muda a maneira como uma organização pode criar valor: A criação de valor digital origina-se de novas maneiras centradas na rede de sua empresa se conectar a parceiros e clientes, oferecendo novas combinações de negócios. O valor é cada vez mais capturado por novos dados, integrados e compartilhados em suas redes, com valor crescente dos “efeitos de rede” conforme a rede se expande. Isso significa que os modelos de negócios são cada vez mais centrados em rede e orientados a dados – e vemos isso entre os líderes digitais como a Honeywell. (Uma empresa não precisa nascer digitalmente para se tornar um líder digital.)

O Lyric da Honeywell, que concorre de frente com o termostato de casa conectada Nest do Google, é apenas o mais visível dos esforços da empresa. Dentro do negócio principal, as tecnologias digitais estão mudando fundamentalmente a maneira como a Honeywell cria e captura valor para seus clientes industriais por meio de novas eficiências e serviços que revelam um novo valor. E a Honeywell recentemente estabeleceu uma [divisão industrial IoT \(IIoT\)](#) dedicada a criar uma plataforma IoT que ajude os clientes industriais a obter mais valor de seus produtos e dos 2,5 bilhões de gigabytes de dados que a empresa captura a cada dia.

As oportunidades para capturar o valor que uma organização cria também se expandem muito, com tecnologia de precificação, sensores onipresentes e instrumentação de negócios oferecendo maneiras completamente novas de conduzir a diferenciação de preços, eficiência e precisão. Uma parte crescente do valor capturado também é compartilhada com parceiros, clientes e participantes da comunidade à medida que o local de qualquer modelo de negócios se expande para redes e comunidades de negócios. Por exemplo, seguradoras de automóveis como Allstate, Progressive e State Farm lançaram programas para usar dispositivos conectados para monitorar os padrões de direção dos clientes. A [telemática automotiva](#) pode capturar métricas como a frequência e a duração das viagens e comportamentos de direção inseguros, como frenagem brusca e aceleração rápida. As seguradoras podem usar esses dados para entender melhor seus clientes e estabelecer preços adequados. Os motoristas seguros podem se beneficiar de prêmios mais baixos à medida que as políticas de preços tradicionais são alteradas usando dados do mundo real sobre o comportamento do cliente.

Entregar os novos modelos de negócios requer a adoção de novos modelos operacionais que mudam a própria natureza da maneira como as empresas exploram novos territórios, experimentam novos conceitos e fornecem produtos e serviços aos clientes. A Ecolab é um excelente exemplo disso. Os produtos e serviços da Ecolab ajudam as principais refinarias, plantas petroquímicas e instalações de fabricação a processar e economizar água em suas operações. Cada vez mais, os negócios da Ecolab [estão aproveitando](#) os dados que coletam de seu equipamento para garantir mais tempo de atividade e desempenho, fornecer atendimento ao cliente aprimorado e ajudar os clientes a atingir os principais resultados de negócios.

A [plataforma de dados da Ecolab foi projetada](#) para gerar percepções operacionais a partir dos ricos dados gerados pelos equipamentos da empresa e uma profusão de sensores em rede. As percepções obtidas a partir desses dados [transformaram as operações de serviço de campo da Ecolab](#), permitindo à empresa [monitorar seus produtos](#) em busca de problemas em potencial, sugerir e enviar o melhor técnico disponível e minimizar o tempo de inatividade ou interrupções no processo. A Ecolab também está usando sua crescente rede de equipamentos para gerar novos serviços. Os dados podem ser agregados para avaliar as operações de um cliente, sugerir melhorias de desempenho e ajudá-lo a obter mais valor por meio da economia de energia e água e aumento do desempenho do produto.

Quatro pilares operacionais

As operações digitais são construídas em torno de quatro pilares. O primeiro é a interação com o cliente e o gerenciamento de relacionamento, que alavanca novas e extensas plataformas de dados e análises para moldar relacionamentos e oportunidades de destino. A segunda é a fabricação, o produto e a entrega de serviços, que gerencia as operações internas, bem como o ecossistema cada vez mais importante e estendido de parceiros e colaboradores externos. O terceiro é a criação e a entrega de produtos, uma combinação personalizada de recursos de engenharia, gerenciamento de produtos, ciências de dados, operações tradicionais de engenharia, design e economia. A quarta é a gestão do capital humano, que se concentra em recrutar, desenvolver e capacitar profissionais da informação, fornecendo os processos e sistemas para capacitá-los com as ferramentas necessárias para se conectar e se manter produtivo. Os líderes digitais alcançaram recursos mais robustos em todos os quatro pilares do modelo operacional:

Gerenciamento de relacionamento e interação com o cliente

- Os líderes digitais têm 2,5 vezes mais probabilidade do que os retardatários digitais de aproveitar dados e análises em tempo real para oferecer experiências personalizadas ao cliente
- 2,5 vezes mais probabilidade de usar análises para desenvolver inteligência perceptiva sobre os clientes
- E 2,6 vezes mais probabilidade de usar análises para prescrever ações de negócios para limitar a rotatividade de clientes

Fabricação, entrega de produtos e serviços

- Os líderes digitais têm 1,5 vez mais probabilidade de otimizar as execuções de produção com base na previsão de demanda
- 1,7 vez mais probabilidade de ser capaz de prever o tempo de inatividade do equipamento usando análises avançadas
- E 2,3 vezes mais probabilidade de usar modelagem preditiva para antecipar solicitações de suporte ao cliente

Criação e entrega de produtos

- Os líderes digitais têm 2,3 vezes mais probabilidade de informar o design do produto, capturando dados sobre como seus produtos são usados
- 1,8 vez mais probabilidade de monitorar produtos remotamente e impulsionar o suporte ao cliente com base em insights de dados
- E 1,9 vez mais probabilidade de usar dados para comparar clientes e aconselhá-los sobre como obter maior valor

Gestão do capital humano e produtividade do funcionário

- Os líderes digitais têm 2,6 vezes mais probabilidade de coletar dados sobre o desempenho dos funcionários e gerar recomendações para o desenvolvimento
- 1,4 vez mais probabilidade de capacitar os funcionários com acesso a ferramentas de inteligência de negócios e visualização de dados de autoatendimento
- E 1,7 vez mais probabilidade de permitir que os funcionários definam e recebam alertas em tempo real para gerenciar de forma mais eficaz as mudanças nos negócios

Conduzir a transformação digital não significa substituir recursos e ativos de negócios antigos. Mas, como qualquer adição significativa de edifício, fazê-lo bem requer a modificação da estrutura existente. Não há folhas de papel em branco. A transformação digital consiste em reconstruir a empresa em torno de princípios operacionais digitais, integrando ativos tradicionais para enfrentar novos desafios e buscar novas oportunidades. Para fazer isso bem, as empresas líderes investem não apenas em tecnologia, mas também no desenvolvimento de recursos e mentalidade centrados em dados e em rede para colocar essa tecnologia da melhor forma possível.

**Os autores prestaram consultoria a várias empresas da indústria de software, incluindo várias delas mencionadas neste artigo. A pesquisa foi realizada em colaboração com a Keystone Strategy LLC, que recebeu financiamento da Microsoft Corporation.*

Robert Bock é diretor da Keystone Strategy. Ele se concentra no desenvolvimento de estratégias para clientes de tecnologia, inovação de novos produtos e o impacto das tecnologias digitais na transformação dos negócios.

Marco Iansiti é o professor David Sarnoff de Administração de Empresas na Harvard Business School, onde chefia a Unidade de Gestão de Tecnologia e Operações e a Iniciativa Digital. Ele aconselhou muitas empresas no setor de tecnologia, incluindo Microsoft, Facebook e Amazon. É coautor (com Karim Lakhani) do livro *Competing in the Age of AI* (Harvard Business Review Press, 2020).

Karim R. Lakhani é o Professor Charles Edward Wilson de Administração de Empresas e Dorothy e Michael Hintze Fellow na Harvard Business School e fundador e codiretor do Laboratório de Ciência da Inovação em Harvard. É coautor (com Marco Iansiti) do livro *Competing in the Age of AI* (Harvard Business Review Press, 2020).

Traduzido e reimpresso com permissão da Harvard Business Publishing.
Este artigo foi publicado originalmente com o título em inglês, "What the Companies on the Right Side of the Digital Business Divide Have in Common"
por Robert Bock, Marco Iansiti e Karim R. Lakhani. 31 de janeiro de 2017, Copyright 2017 pela Harvard Business Publishing Corporation; todos os direitos reservados.
Esta tradução, Copyright 2021 da Harvard Business Publishing Corporation.