



Harvard Business Review

PUBLICADO EM HBR.ORG
14 DE JULHO DE 2016

ARTIGO **MODELOS DE NEGÓCIOS**

7 perguntas a fazer
antes da sua próxima
transformação digital

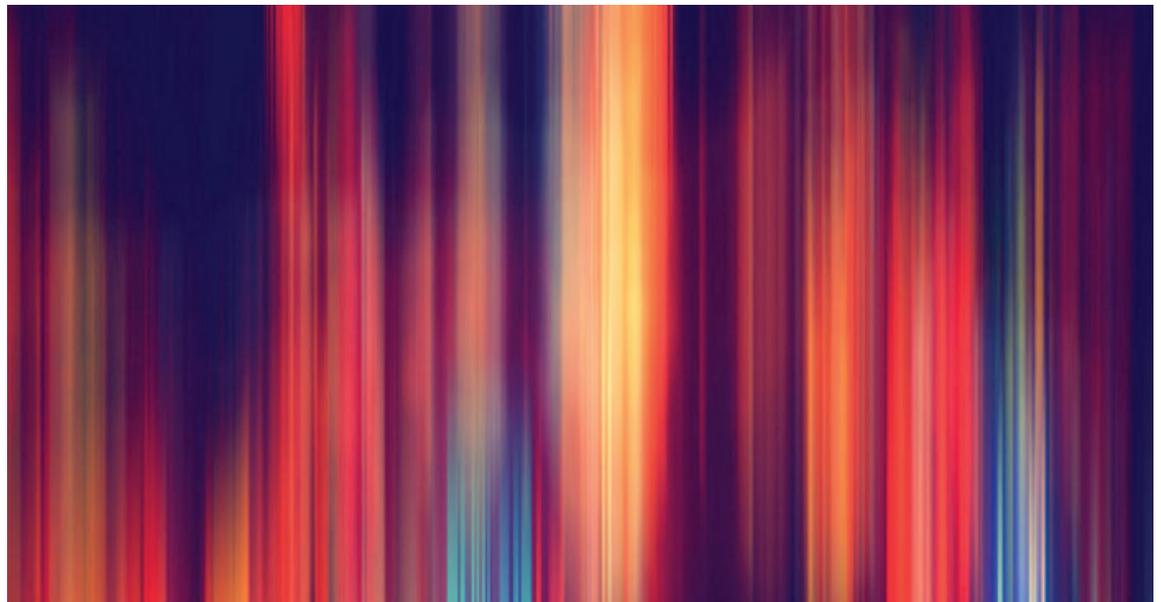
por Barry Libert, Megan Beck e Yoram (Jerry) Wind

MODELOS DE NEGÓCIOS

7 perguntas a fazer antes da sua próxima transformação digital

por Barry Libert, Megan Beck e Yoram (Jerry) Wind

14 DE JULHO DE 2016



Ainda que o investimento digital seja quase inquestionavelmente o curso correto de ação para a maioria das empresas, organizações ainda se esforçam para criar os resultados desejados. Estimativas de falhas na transformação digital variam de 66% a 84%. Um índice de falha tão alto não surpreende, uma vez que os líderes estão tentando criar competências inteiramente novas e forçá-las em uma organização com sólidas culturas e modelos operacionais existentes.

Embora a maioria dos executivos seja profissional no gerenciamento da mudança, a transformação digital é uma mudança muito mais profunda do que a atualização do sistema ou do processo usual. Obviamente, a tecnologia digital pode ser usada para melhorar ou aumentar maneiras existentes de operação, mas também abre caminhos inteiramente novos para fazer negócio com base em redes digitais como Uber, Airbnb, Yelp e Apple Developer Network – que é onde se encontra grande parte do valor digital.

Assim, enquanto você passa por sua própria transformação digital, recomendamos começar com algumas perguntas que vão mais profundamente do que “de qual talento você precisa” ou “quanto dinheiro você gastará” e investigar a prontidão organizacional mais ampla.

Trata-se de um upgrade digital ou uma transformação digital? A maioria das empresas quer a transformação digital e acaba com upgrades digitais, usando tecnologia digital para aumentar a eficiência ou a eficácia em algo que a sua empresa já está fazendo. Por exemplo, aumentar seu gasto com marketing para canais digitais ou fazer upgrade nos sistemas de comunicação interna. Por outro lado, uma transformação digital ocorre quando você usa tecnologia digital para mudar o modo que você opera, especialmente em torno de interações com clientes e a maneira na qual o valor é criado, por exemplo, a Apple usando sua rede de desenvolvedores para criar software para seus dispositivos.

Se você descobrir que está de fato embarcando em um upgrade e não em uma transformação, pergunte a si mesmo se isso será suficiente para manter a competitividade quando os modelos de negócios baseados em redes digitais criarem valorizações de mercado [quatro vezes mais altas](#) do que o resto.

Você e a sua equipe concordam? Tecnologia digital e modelos de negócios estão no radar de todo executivo, e há uma expectativa que a maioria das empresas precisa mudar para manter-se atualizada. Contudo, uma situação que vimos repetidas vezes é uma equipe de liderança tentando liderar uma transformação digital com a qual não estão especialmente entusiasmados.

Todos nós temos crenças principais sobre o que cria valor no mundo, e elas moldam a maneira como alocamos nosso tempo, atenção e capital. A maioria dos líderes tem décadas de experiência focando em ativos como fábricas, imóveis, estoque e capital humano. Abandonar essas prioridades habituais requer autorreflexão e abertura, e um esforço conjunto para desenvolver novos padrões no pensamento e na ação.

Você está preparado para compartilhar a criação de valor com seus clientes? O mais recente modelo de negócio com tecnologia, orquestração de rede, baseia-se no fato de que as empresas podem permitir que os clientes e outras redes compartilhem o processo de criação de valor. A Uber depende de uma rede de motoristas; Airbnb depende de uma rede de proprietários de imóveis; Ebay depende de uma rede de vendedores. Essas redes são essenciais para as organizações e, ao acessarem ativos externos, essas empresas são capazes de alcançar lucratividades excepcionais.

Compartilhar a carga de trabalho parece uma proposição obviamente vencedora, mas muitos líderes hesitam em abrir mão do controle e depender de uma rede que está fora da sua cadeia de comando. Trabalhar com esses grupos externos exige estilos de liderança novos e cocriativos, mas também pode permitir que as organizações explorem enormes conjuntos de capacidades e recursos subutilizados.

Você protegeu sua equipe digital? Um upgrade digital exige uma equipe bem definida com um escopo limitado. Uma transformação digital requer uma equipe com um mandato multifuncional e sólido suporte. Isso se torna um ponto importante porque as organizações geralmente não mudam sua estrutura interna como parte da transformação digital e assim as equipes que trabalham nessas transformações se encaixam na estrutura existente. Onde de fato a equipe “está,” tanto fisicamente quanto no organograma, pode afetar sua capacidade de influenciar os grupos multifuncionais integrantes para a real transformação digital. Vimos muitas empresas limitarem o progresso do digital ao basear sua equipe em marketing ou TI.

Você sabe como medir o valor que você pretende criar? Você gerencia o que você mede. Para a maioria das organizações, o foco está no capital físico (para fazer e vender produtos) ou no capital humano (para prestar serviços). Essas empresas monitoram o estoque, a produtividade, a utilização e outros tradicionais indicadores principais do desempenho (Key Performance Indicators, KPIs).

Transformações digitais nem sempre afetam os KPIs que uma empresa já está mensurando. Obviamente, a meta final de uma transformação é afetar a receita, a lucratividade e o valor do investidor. Ao longo do caminho, no entanto, é útil rastrear indicadores intermediários. Para muitas empresas de rede digital, isso inclui sentimento e engajamento, bem como compartilhamento do valor e cocriação de redes. Por exemplo, ao julgar o sucesso do Developer Network, a Apple pode mensurar o número de desenvolvedores que criam aplicativos para sua app store, a quantia de dinheiro gerada por esses aplicativos que a Apple compartilha com sua comunidade e a satisfação do cliente com os aplicativos.

Você está pronto para julgar sua equipe? Há um antigo ditado: “É mais fácil mudar as pessoas do que mudar as pessoas.” Dito de outra maneira, às vezes uma nova visão requer pessoas novas para criá-la. Para muitos, as pessoas digitais que você precisa na sua equipe e no seu conselho não residem, de forma alguma, na sua organização ou pelo menos não na quantidade certa. Muitos dos seus funcionários atuais estarão dedicados a fazer o que sempre fizeram e criarão resistência e obstáculos à mudança.

Para abrir espaço para os seus transformadores digitais, faça os julgamentos no início, com relação a sua equipe e conselho. Em nossa experiência, quase metade da sua equipe e conselho terá que ser substituída no decorrer de uma transformação digital de sucesso. Ainda que dolorosa, é realmente uma coisa boa para a organização: criar equilíbrio entre o antigo e o novo.

Você estará pronto para derivar o seu negócio digital? Às vezes, a nova empresa dentro da organização torna-se maior e mais valiosa do que a controladora que lhe deu origem – ou corre o risco de não atrair o talento certo ou enfrenta disputas entre o digital e o existente. (A great resource on this is [The Second Curve](#) de Ian Morrison.) Often, separation is required to enable both the parent and child to continue growth.

Google é especialista em criar novos empreendimentos e habilitá-los para que cresçam; veja sua recente reorganização em Alphabet para permitir que cada um dos seus negócios principais busque seu próprio potencial (incluindo Google e YouTube). Em outras organizações, o novo negócio digital de fato absorverá e melhorará sua controladora.

Transformar uma organização é difícil, e a pesquisa comprova isso. Mas, mesmo assim, vale a pena. A avaliação da Forrester é que [até 2020 todo negócio se tornará predador ou presa](#). Como líder, você provavelmente já conhece o básico do gerenciamento da mudança, mas uma transformação digital é mais profunda e, assim, impõe diferentes exigências para você, sua equipe e sua organização. Por outro lado, contudo, você tem a oportunidade de investir nos modelos de negócios mais lucrativos e valiosos que o mercado já viu.

Barry Libert é CEO da OpenMatters, uma consultoria digital e investidor-anjo, e membro sênior da SEI Center em Wharton. Ele também é coautor de [The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models](#).

Megan Beck é consultora digital na OpenMatters e pesquisadora do SEI Center em Wharton. Ela é coautora de [The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models](#).

Yoram (Jerry) Wind é Lauder Professor e professor de marketing na Wharton School da University of Pennsylvania, na Filadélfia. Ele é coautor de [The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models](#).
