

As chaves para capturar valor digital em escala

Fevereiro de 2022

Por Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrish Hrishikesh e Kristi Rogers

O Boston Consulting Group faz parceria com líderes empresariais e com a sociedade para enfrentar os desafios mais importantes e aproveitar as maiores oportunidades. Fundado em 1963, o BCG foi pioneiro em estratégia empresarial. Hoje, trabalhamos em estreita colaboração com os clientes para adotar uma abordagem transformacional destinada a beneficiar todas as partes interessadas capacitando as organizações a crescer, criar uma vantagem competitiva sustentável e gerar um impacto social positivo.

Nossas equipes globais e diversas trazem experiência profunda e funcional no setor, além de uma série de perspectivas que questionam o status quo e estimulam a mudança. O BCG oferece soluções por meio de consultoria de gerenciamento de ponta, tecnologia e design, além de empreendimentos corporativos e digitais. Trabalhamos em um modelo colaborativo exclusivo em toda a empresa e em todos os níveis da organização do cliente, impulsionados pelo objetivo de ajudar nossos clientes a prosperar e permitir que eles tornem o mundo um lugar melhor.

Encomendado por

Google

Conteúdo

02 | Escalando capacidade digital

08 | Alinhamento do C-suite:
a mudança vem de cima

12 | Os recursos que permitem alcançar escala

- Como gerar insights a partir de dados
- Como usar melhor a nuvem
- Como criar uma força de trabalho capacitada e habilitada

18 | Execução sólida e ativa

21 | O caminho para o valor digital

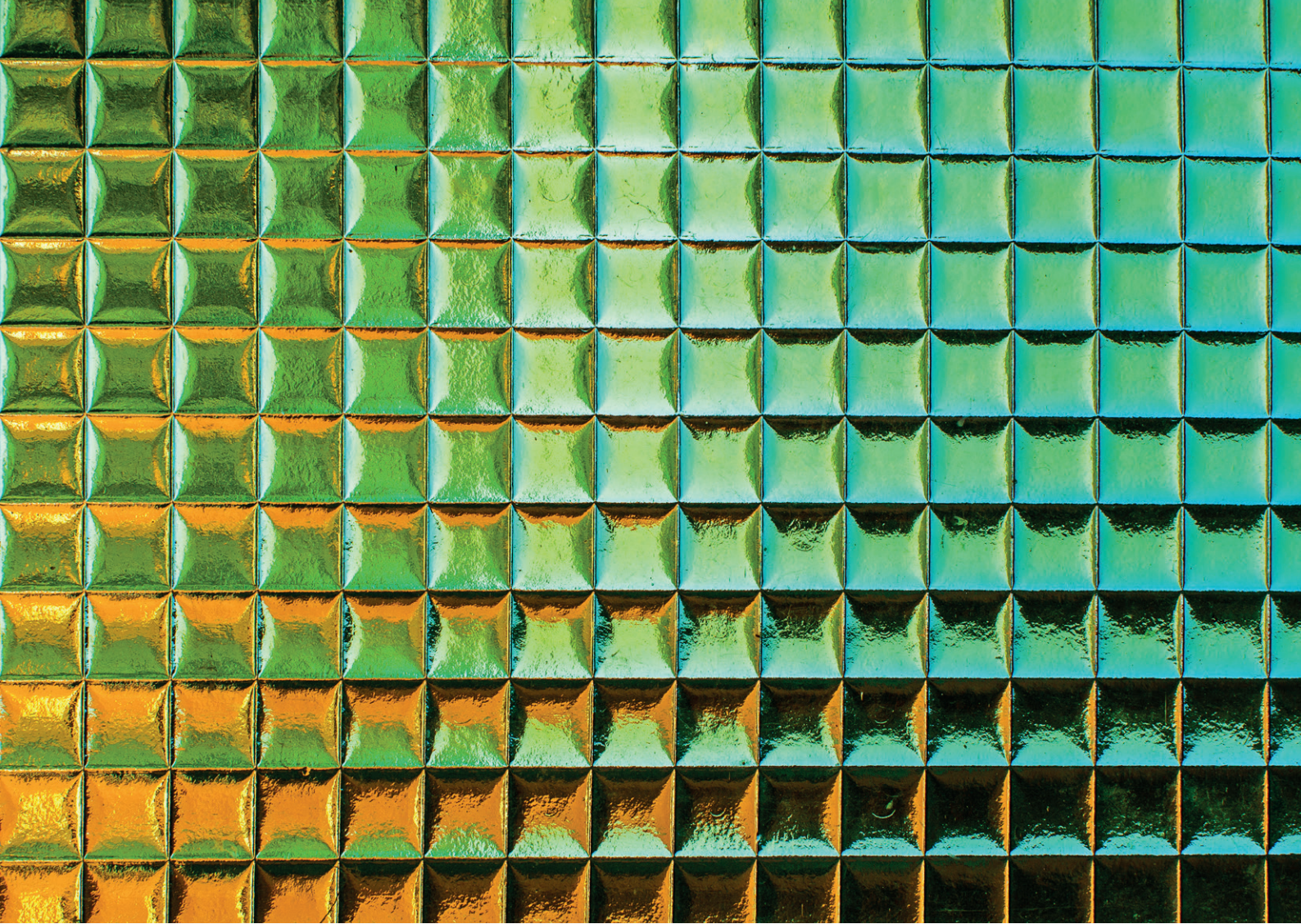
Líderes digitais criam resiliência de longo prazo

5 pp+

Líderes conquistaram cinco pontos percentuais ou mais em capitalização de mercado em relação aos pares durante a pandemia

> 5%

Líderes conquistaram mais de 5% de capitalização no mercado do que os pares durante a pandemia



Escalando capacidade digital

Como qualquer CxO dirá a você, estudos-piloto são fáceis, mas sua expansão é difícil. Isso se aplica a todos os tipos de transformação: digital, ágil, tecnológica ou de dados. Os estudos-piloto produzem excelentes resultados iniciais, mas os esforços para mover esses resultados para o mercado ou incorporá-los em uma organização são, muitas vezes, insuficientes.

Somente as soluções digitais que podem ser escladas podem gerar valor significativo; a **capacidade de escalar essas soluções** rapidamente diferencia as empresas que obtêm valor de suas transformações digitais daquelas que não o fazem. A urgência da escala bem-sucedida aumenta em tempos de volatilidade ou turbulência econômica dos negócios. As empresas que escalam as soluções digitais geram ganhos em receita, custo e velocidade a curto prazo, e aumentam a resiliência a longo prazo. Nossa pesquisa mais recente sobre escala e capacitação digital descobriu que os líderes digitais têm muito mais probabilidade de superar crises e emergirem mais fortes. Por exemplo, nos últimos dois anos da pandemia, os líderes digitais conquistaram 5 pontos percentuais ou mais de participação de mercado e mais de 5% mais capitalização de mercado do

que seus colegas. 70% dos líderes digitais esperam ganhar mais 5 ou mais pontos percentuais de participação de mercado nos próximos 3 anos.

O processo de escala deve ser objetivo: as empresas desenvolvem um conjunto de soluções digitais que podem gerar valor e, em seguida, identificam quais soluções podem criar o maior valor se forem espalhadas em toda a organização. Mas há alguns obstáculos organizacionais significativos para a implementação. Muitas empresas tentam escalar muitas soluções digitais cujo impacto potencial é limitado, especialmente porque as soluções se concentram em domínios específicos. Outras empresas permanecem presas a dados, algoritmos e tecnologia verticais isolados que inibem sua capacidade de alcançar escala.

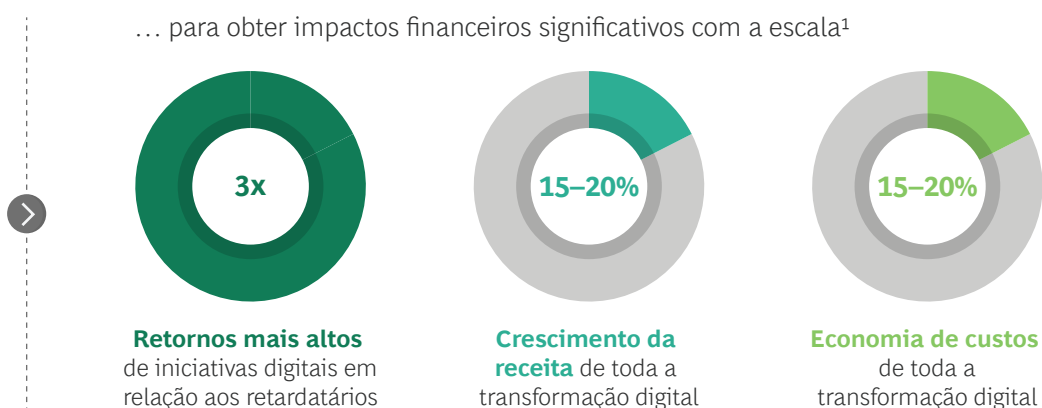
As empresas que alcançam escala com sucesso estão vendo sua vantagem de desempenho se ampliar em relação àquelas com dificuldades. Hoje, os líderes digitais obtêm um crescimento de receita três vezes maior e economias de custo com suas transformações digitais do que os retardatários, e conseguem escalar o dobro de soluções digitais. (Consulte o Anexo 1.) Essas empresas estão solidificando suas posições como líderes empresariais globais em seus setores.

A mais recente pesquisa do BCG sobre proficiência e maturidade digital, que contemplou aproximadamente 2.000 empresas globais, descobriu que alcançar a escala de soluções digitais individuais pode gerar aumentos de receita de 9% a 25% e economia de 8% a 28% em comparação com a linha de base pertinente. (Consulte os Anexos 2 e 3.) Mas as empresas que escalam várias soluções podem atingir um aumento de receita em toda a empresa de quase 17%, juntamente com uma redução de 17% nos custos. Attingir escala também cria benefícios qualitativos, como experiências do cliente mais reinventadas, maior capacidade de integrar ecossistemas digitais e de dados, maior resiliência de negócios e um local de trabalho mais inclusivo e diversificado.

Os líderes digitais obtêm o maior impacto das soluções orientadas para o cliente (aquelas relacionadas à melhoria da experiência do cliente, vendas e marketing). Exemplos comuns incluem a otimização automatizada de campanhas, como lances inteligentes e serviços B2C ou B2B personalizados (páginas iniciais personalizadas, por exemplo). (Consulte o artigo “Como melhorar as soluções orientadas ao cliente”.) Nossa pesquisa descobriu que os líderes dimensionam mais soluções orientadas ao cliente do que soluções operacionais ou funcionais.

Anexo 1 – Soluções digitais em escala gera impactos significativos

Líderes digitais trazem **2x mais soluções** em escala do que retardatários digitais ...



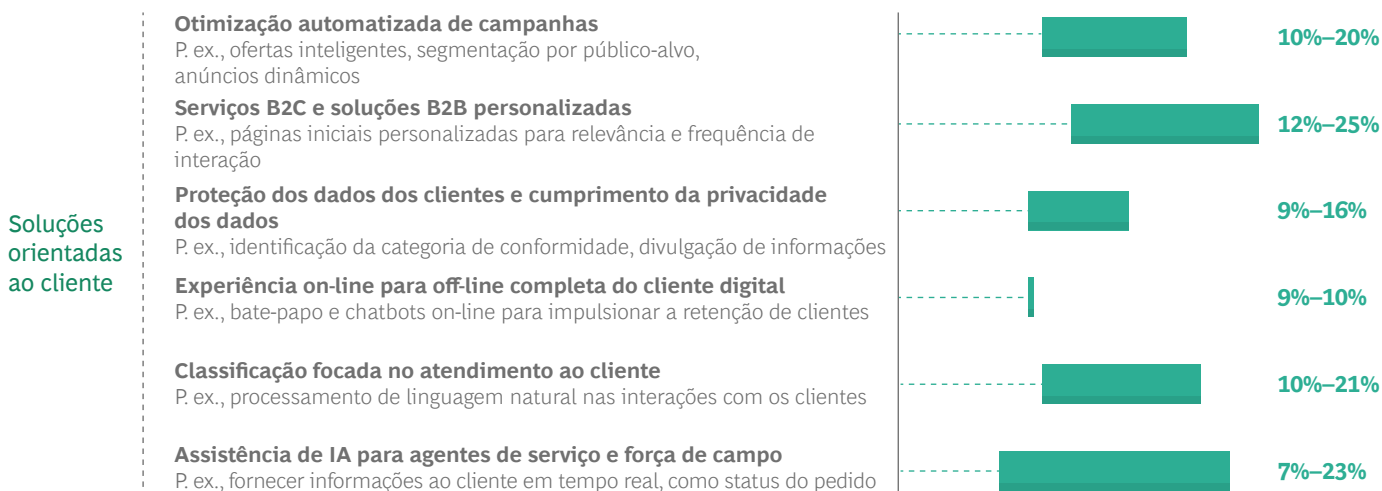
Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

¹Benefícios financeiros médios de n = 545 líderes digitais informados em nosso estudo.

Anexo 2 – Soluções digitais orientadas ao cliente incremental o valor de receita

Soluções digitais que impulsionam o crescimento da receita

Impacto de primeira linha na base endereçável (crescimento médio da receita em %)

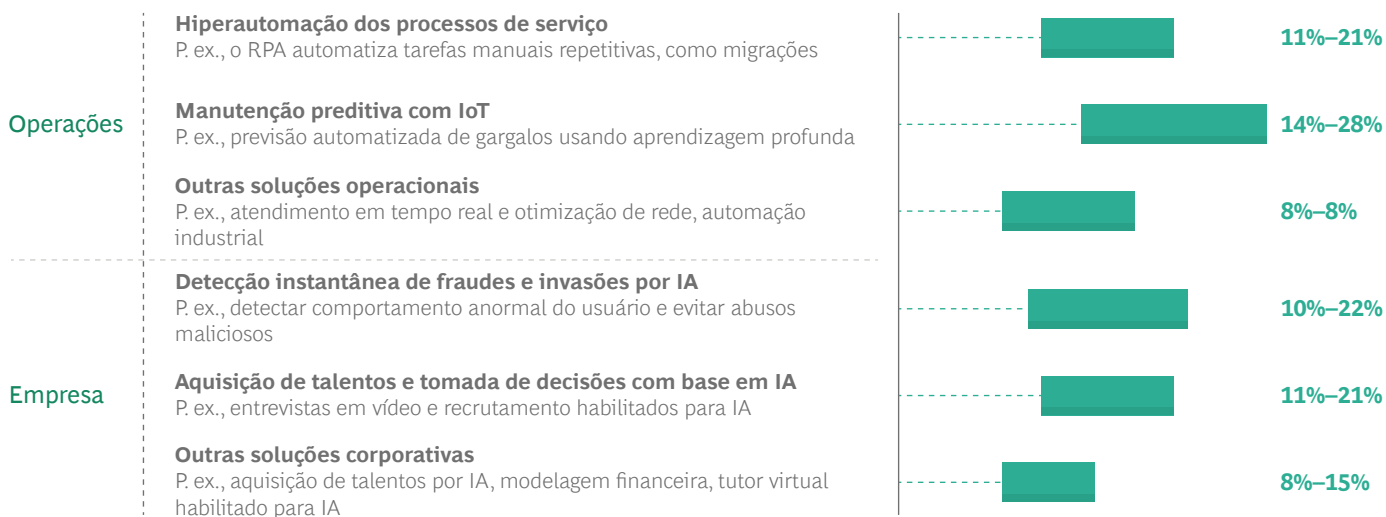


Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

Anexo 3 – As soluções digitais podem gerar uma economia significativa de custos

Soluções digitais que reduzem os custos

Impacto na linha final de base endereçável (economia média de custos em %)

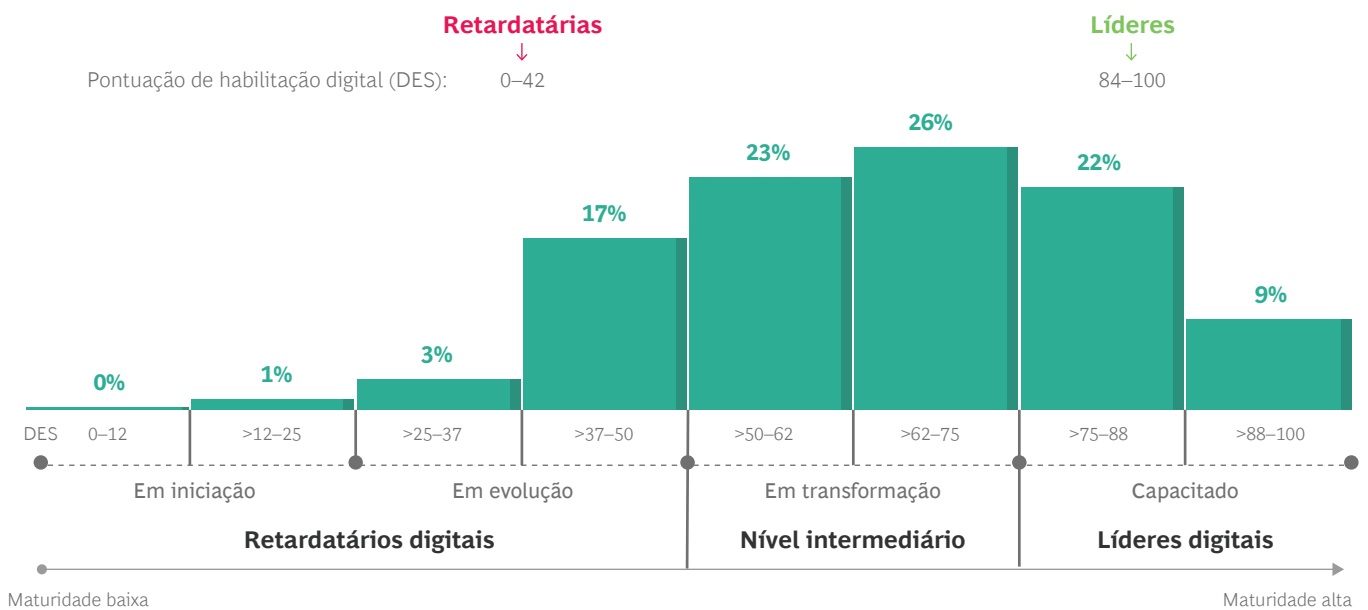


Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

Observação: IoT = Internet das coisas; RPA = robotic process automation, automação de processos robóticos.

Anexo 4 – Apenas 30% das empresas são líderes digitais capacitadas

Empresas em estágio de maturidade (%)



Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

Observação: a pontuação é calculada a partir da pesquisa com mais de 40 perguntas sobre as dimensões de capacitação.

A nova pesquisa também descobriu que apenas 30% podem se chamar de líderes digitais (empresas que pontuam no estágio mais alto de nossa avaliação de maturidade de capacitação digital). (Consulte o artigo “Sobre nossa pesquisa” e o Anexo 4.) Essas empresas passam com sucesso do estágio piloto para operacionalizar e incorporar totalmente as soluções digitais na organização e em seus mercados e regiões. Elas incorporam mudanças culturais e operacionais, desenvolvem novas capacidades, trabalham de novas maneiras e identificam novas abordagens para engajar com os clientes. Os 70% restantes das empresas não escalam soluções digitais além dos estudos-piloto ou suas soluções permanecem presas em silos organizacionais. Suas transformações não conseguem alcançar todo o potencial na empresa.

Então, como os líderes digitais fazem isso? Como 30% das empresas escalam com sucesso as soluções digitais enquanto outras têm dificuldades? Nossa pesquisa revela três fatores principais:

- **Alinhamento do C-suite.** Os membros da equipe de alta gerência (p. Ex., CEO, COO, CIO, CDO, CFO, CMO e CHRO) alinham-se a uma estratégia digital unificada e orientada aos negócios para estimular a ação e impulsionar a capacitação de forma vertical. Eles também se responsabilizam pelo sucesso, trabalhando de forma colaborativa e apoiando uns aos outros.
- **Construindo capacitações.** Para apoiar os esforços de dimensionamento, os líderes criam os recursos de que precisam em áreas essenciais: dados de alta qualidade, uma força de trabalho qualificada e a adoção da nuvem.
- **Execução sólida e ativa.** Digital não é um programa único. Os líderes se direcionam com uma mentalidade de execução sólida e ativa para se adaptarem e melhorar à medida que o mercado evolui, avaliando continuamente o sucesso de novos estudos-piloto para determinar quais serão escalados.

Este estudo analisa como os líderes tornam cada um desses fatores de sucesso uma realidade em suas empresas.



Como melhorar as soluções orientadas ao cliente

O sucesso com soluções digitais geralmente começa com a escolha dos casos de uso de maior potencial e a sua expansão. Os líderes usam ferramentas avançadas, como análise e IA, para transformar insights baseados em dados em ações de negócios, rastrear resultados e criar ciclos de aprendizado. Entre todos os tipos de soluções, as que melhoram os recursos voltados para o cliente são aquelas que as empresas mais buscam ativamente e escalam com sucesso. Quase 30% das organizações escalaram soluções orientadas ao cliente, um pouco mais do que escalaram as operações e as soluções digitais relacionadas à empresa (24% cada). Não é de surpreender que os líderes digitais escalem 70% mais soluções de entrada no mercado do que os retardatários.

A personalização bem-sucedida da experiência do cliente é uma estratégia comum no marketing centrado no cliente que busca transformar a fidelidade e a satisfação do cliente em crescimento da receita. De acordo com nossa pesquisa, a solução mais adotada e orientada ao cliente é a personalização de produtos ou serviços B2C ou soluções B2B personalizadas (como páginas iniciais personalizadas do cliente), que 30% de todas as empresas escalaram. A próxima solução mais comumente escalada envolve a proteção dos dados dos clientes e da privacidade dos dados. Quase um terço de todas as empresas escalaram essa solução.

Um banco europeu líder queria melhorar sua oferta de hipotecas para os clientes já existentes e encontrar uma forma de atrair novos clientes. A empresa realizou uma extensa pesquisa de mercado, testou cerca de 40 iniciativas digitais e, em seguida, selecionou 4 fluxos de trabalho para expandir

e escalar. Primeiro, a empresa configurou contas de mídia pagas, utilizando os dados coletados de sua presença em redes sociais para aumentar o tráfego de entrada e atingir novos públicos que demonstraram interesse em seus produtos. Isso melhorou a experiência on-line do usuário em seus sites e ofereceu fácil acesso a informações e ferramentas relevantes para maximizar as taxas de conversão e aumentar as reservas para as reuniões de primeiras hipotecas. Ao escalar com sucesso essas duas soluções digitais, o banco obteve um aumento de 30% nas vendas em 6 meses.

Os líderes digitais alcançaram uma maturidade digital 2,4 vezes maior em média do que os retardatários nos recursos necessários para escalar soluções orientadas ao cliente. As empresas que escalaram mais de 70% de suas soluções orientadas a clientes têm ecossistemas de dados mais maduros, equipes multifuncionais, usam uma orientação clara de valor e veem a segurança cibernética da nuvem como uma prioridade de nível de chefia.

Nessas empresas, o gerenciamento de experiências de produtos, a jornada do cliente e a análise de dados são interfuncionais. Como resultado, as funções do CMO, CTO e CIO podem se sobrepor. Como a nossa pesquisa anterior demonstrou, os CMOs estão especialmente bem posicionados para promover o alinhamento e dimensionar soluções orientadas ao cliente, uma vez que o CMO muitas vezes possui o projeto e a operação da jornada de experiência do cliente. Mas como nosso estudo atual indica, os CMOs não podem fazer isso sozinhos. Eles exigem suporte completo do C-suite para escalar e executar soluções com sucesso.



Sobre nossa pesquisa

Há muito tempo, o BCG estuda proficiência digital e maturidade nos negócios. A pandemia da COVID-19 aumentou drasticamente a lacuna na resiliência e no desempenho entre as empresas mais maduras digitalmente e suas rivais.

O BCG e o Google (que licenciaram este estudo) decidiram recentemente estudar a capacitação digital, especificamente, como algumas empresas se tornaram mais proficientes digitalmente do que outras, escalando soluções digitais, como processos habilitados digitalmente, produtos digitais e serviços digitais. Alcançar escala, significa passar pela fase piloto de uma iniciativa digital para operacionalizar e incorporar totalmente a solução em toda a organização e em seus mercados e regiões.

Realizamos entrevistas com especialistas e líderes referenciais e entrevistamos 2.000 empresas em todo o mundo para avaliar os impactos dos principais facilitadores que as empresas empregam para conduzir suas agendas digitais.

Como parte do estudo, calculamos uma DES (digital enablement score; pontuação de capacitação digital) agregada com base na avaliação do DAI (digital acceleration index; índice de aceleração digital) do BCG para cada empresa. A avaliação DAI considera as soluções digitais de uma empresa (produtos, serviços e processos), sua adoção de tecnologia e a maturidade das principais capacidades. A DES avalia as empresas em 15 dimensões que são essenciais para descobrir e escalar soluções digitais para maximizar o valor. Também avaliamos como os facilitadores relevantes afetam a capacidade de uma empresa de obter sucesso na transformação digital em todo o C-suite.

Nossa pesquisa confirmou que os níveis de maturidade digital variam consideravelmente entre as organizações, assim como sua capacidade de escalar soluções digitais. As empresas tendem a se enquadrar em um dos quatro níveis de maturidade:

- **Em iniciação.** A empresa não definiu totalmente sua abordagem estratégica para a transformação digital, e ainda não estabeleceu os recursos necessários para liberar o potencial das soluções digitais.
- **Em evolução.** A organização tem uma forte consciência do valor do digital, busca priorizar soluções multifuncionais e está construindo as capacidades necessárias.
- **Em transformação.** Com soluções piloto em escala que usam recursos de dados sólidos, uma força de trabalho qualificada e plataformas de nuvem em vigor, a empresa passou por um ponto de inflexão e se tornou essencialmente digital.
- **Ativado.** A empresa já executa com sucesso uma estratégia digital totalmente alinhada em toda a empresa, com soluções digitais priorizadas amplamente adotadas para impactos de alto valor.

Com base nessa classificação, dividimos as empresas em três níveis para comparar os 30% das empresas mais capacitadas (líderes digitais) com os 20% inferiores (retardatários digitais). Essas comparações informam muito desse relatório.



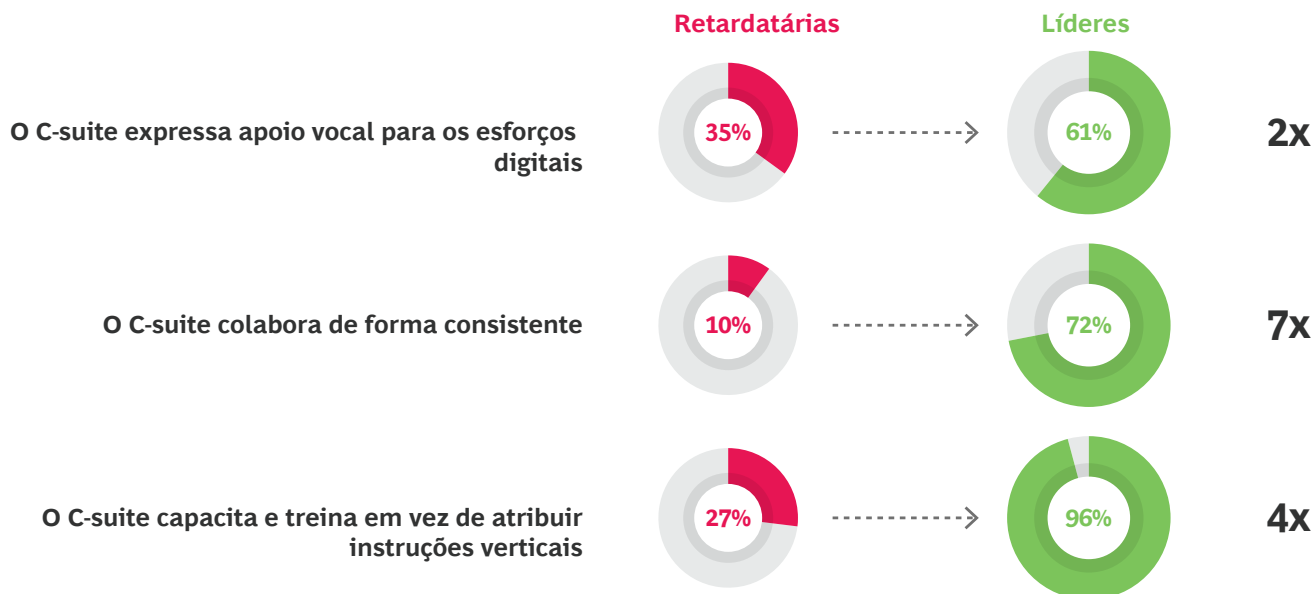
Alinhamento do C-suite

A mudança vem de cima

Tornar-se um líder digital começa no topo da organização, mas não apenas com o CEO. O C-suite completo deve se alinhar a uma visão, estratégia e roteiro comuns para estimular a ação e impulsionar a capacitação e a execução na organização. Comprometimento, responsabilidade e colaboração são essenciais. Os líderes digitais estão muito mais propensos a assegurar os três. (Consulte o Anexo 5.)

Em muitas empresas, CxO isolados culpam uns aos outros por atrapalhar a transformação geral ao não digitalizar mais rápido ou a não escalar soluções digitais. Mais da metade (55%) dos retardatários relatam que seus C-suites operam inteiramente isolados e não se comunicam uns com os outros em suas respectivas iniciativas digitais. Em contrapartida, os líderes digitais responsabilizam individualmente os CxO, e a colaboração consistente do C-suite é a regra para 72% dos líderes digitais.

Anexo 5 – Compromisso, responsabilidade e colaboração do C-suite são essenciais para estimular a capacitação



Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

Uma abordagem comum é estabelecer uma função de diretor digital global com responsabilidade para moldar toda a transformação digital da organização. Em muitos casos, no entanto, os CDOs se transformam em “tigres de papel” que podem propor soluções digitais, mas têm pouca capacidade de executá-las porque não têm o orçamento. Se, em vez disso, o digital se tornar a responsabilidade de cada CxO, todo o C-suite deve conduzir a agenda digital de forma coletiva. E todo CxO deve ser responsável por alcançar os resultados empresariais almejados. Nossa pesquisa descobriu que apenas líderes digitais (82%) se alinham em todo o C-suite na visão digital, no portfólio de investimentos e nos recursos necessários para impulsionar a agenda digital. Além de definir a ambição e orientar toda a organização, os C-suites em mais de 60% dos líderes digitais expressam apoio ativo aos esforços digitais e comunicam o progresso em toda a organização.

Outra questão pode ser o número absoluto de funções de CxO atuais, muitas das quais envolvem iniciativas, tecnologia e dados digitais. Além dos CEOs, CFOs, CHROs, COOs e CMOs, um grande número de CDiOs (digitais), CDOs

(dados) e CTOs está se unindo à combinação de lideranças. Geralmente, as linhas de demarcação ficam desfocadas porque as transformações digitais afetam as funções. Isso torna a colaboração entre as funções do C-suite ainda mais importante para garantir que elas tragam os recursos e perspectivas ideais à mesa para alcançar objetivos em toda a empresa.

Em muitas organizações, a agenda digital de um único membro do C-suite torna-se um catalisador da colaboração. Por exemplo, **os CMOs estão cada vez mais envolvidos em tecnologia, finanças, privacidade de dados e análises.** Eles estão bem posicionados para promover a transformação digital e a mudança. Em algumas empresas, eles colaboram com os CFOs para gerenciar o marketing como um investimento para definir KPIs de negócios e aumentar os retornos. Muitas vezes, os CMOs conduzem dentro da organização soluções orientadas ao cliente, o que também pode catalisar a colaboração de lideranças multifuncionais.

Para se tornarem organizações verdadeiramente digitais, os líderes precisam adotar formas ágeis de trabalho, incor-

porando o ágil em grandes partes ou em toda a organização, começando com a transição para trabalhar em equipes multifuncionais. Os CxO podem ter dificuldades para escalar o ágil por vários motivos:

- Eles se concentram nas responsabilidades dentro de suas próprias equipes.
- Eles não rompem isolamentos de funções.
- Eles não incentivam os líderes empresariais e de tecnologia a priorizar em conjunto o roteiro digital.

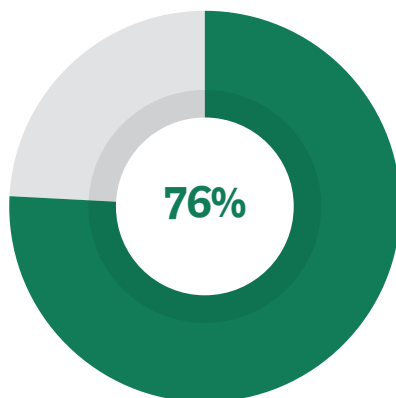
Os líderes têm processos para realizar revisões regulares de seus portfólios para garantir que eles se alinhem às suas visões. Eles também buscam novas oportunidades continuamente. Para cerca de 80% dos líderes digitais, os

negócios e a tecnologia priorizam o roteiro digital como um esforço conjunto e atualizam regularmente seus planos com avaliações de novas oportunidades.

Estabelecer uma agilidade em escala muitas vezes exige que os principais executivos mudem **suas próprias formas de trabalhar**. A ideia de que “líderes lideram, gerentes analisam e executores executam” não se aplica a empresas verdadeiramente digitais. Essa adaptação pode ser uma tarefa difícil, já que comportamentos ágeis não são os que impulsionaram essas pessoas para posições de liderança em primeiro lugar. Além disso, bons líderes **envolvem os gerentes intermediários adequados** no planejamento e execução do programa de transformação para garantir que eles se envolvam nas metas e na estratégia. Sem esse compromisso, a gestão intermediária pode retardar o processo, favorecendo silos funcionais e bases de poder.

Os líderes se concentram nos principais recursos

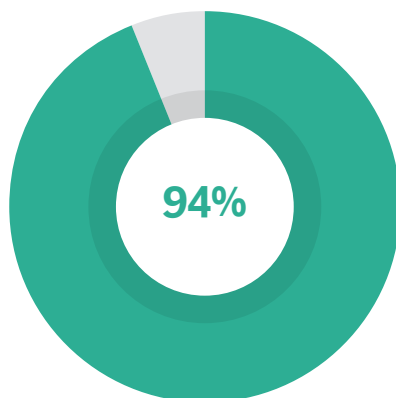
DADOS



dos líderes digitais

aumentaram a confiança na segurança, disponibilidade e sustentabilidade dos dados por meio da tecnologia digital

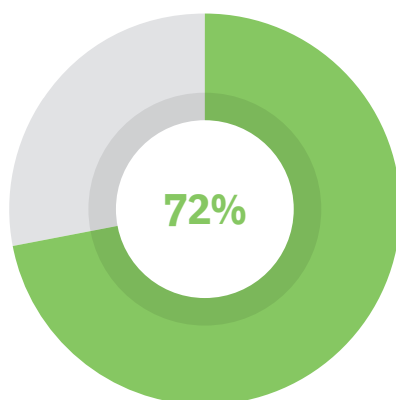
NUVEM



dos líderes digitais

adquiriram a capacidade de conectar soluções digitais ao seu stack tecnológico com APIs e microsserviços

FORÇA DE TRABALHO



dos líderes digitais

planejam aumentar significativamente sua força de trabalho e contratar os melhores talentos digitais nos próximos três anos

Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.



Os recursos que permitem alcançar escala

Nosso trabalho com clientes e nossa pesquisa demonstraram firmemente que as empresas precisam de recursos essenciais para escalar soluções digitais. Ser um líder habilitado digitalmente significa desenvolver recursos para gerar percepções a partir de dados, fazer bom uso da nuvem e criar uma força de trabalho capacitada e qualificada.

Como gerar insights a partir de dados

A capacidade de acessar dados de alta qualidade de várias fontes, [compartilhá-los com organizações parceiras](#) e fazer análises avançadas para gerar insights para impactos de longo prazo é um facilitador multifuncional para tudo o mais. A capacitação de dados é a base mais importante da vantagem competitiva hoje em dia, porque tem o maior impacto na capacidade de uma empresa de escalar soluções digitais. Na maioria das organizações, porém, esse é o ativo menos explorado. Mesmo entre os líderes digitais, aqueles com o mais alto nível de maturidade de uso de dados podem escalar duas vezes mais soluções do que aqueles com capacitação de dados relativamente baixa. Para serem líderes em dados, as empresas precisam de dados de alta qualidade e em conformidade com a privaci-

Anexo 6 – Os líderes têm forte governança de dados e criam arquiteturas prontas para o futuro



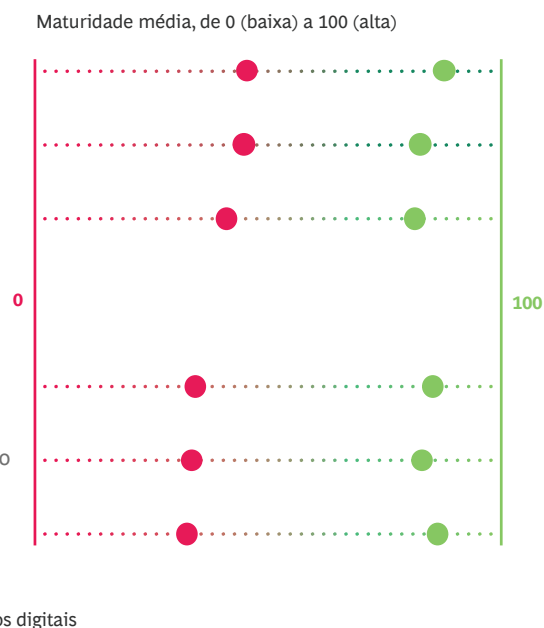
Governança de dados como base para criar dados valiosos

- Práticas** Grau de propriedade dos dados entre as equipes
- Acessibilidade** Nível de transparência e de facilidade de acesso aos dados
- Qualidade** Precisão, consistência e confiabilidade dos dados



Arquitetura preparada para o futuro para organizar e compartilhar dados

- Repositórios** Integração de dados e disponibilidade em tempo real
- Interfaces** Provisionamento de autoatendimento e confiança no legado
- Ecosistemas** Criação de valor de parceiros e ecossistemas de nuvem



Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

dade, acessíveis em toda a organização. Isso exige uma forte governança de dados, uma infraestrutura de dados adequada e respeito pelas demandas dos clientes por privacidade. (Consulte o Anexo 6.)

As empresas devem priorizar e gerenciar a **proficiência dos dados** tanto quanto a infraestrutura, com investimento antecipado e um plano de investimento totalmente financiado. A acessibilidade é fundamental e o uso dos facilitadores de compartilhamento de dados, como **serviços em nuvem**, ajuda as organizações a garantir o acesso a dados de alta qualidade de diferentes ecossistemas corporativos. Esse tipo de dado leva a percepções superiores e ao envolvimento do cliente, bem como à capacidade de escalar soluções digitais.

A governança adequada de dados sustenta o acesso a dados precisos e úteis. Os líderes digitais combinam procedimentos eficazes de **propriedade e governança** de dados, o que ajuda a garantir que um fornecimento contínuo de dados de alta qualidade esteja disponível e que as pessoas usem os dados de forma adequada e consistente. Muitos desafios comuns, como violações de dados, por exemplo, ocorrem não devido a deficiências tecnológicas, mas por erros humanos.

A maioria dos líderes digitais cria arquiteturas prontas para o futuro com repositórios de dados e provisionamento de API, e muitos operam ecossistemas de dados com vários parceiros. De fato, nossa pesquisa descobriu que 60% dos líderes digitais têm uma infraestrutura madura em vigor para facilitar a troca perfeita de dados em tempo real com parceiros. Em contraste, a maioria dos retardatários ainda está construindo sua infraestrutura de dados e não têm uma governança de dados em vigor.

Os dados também precisam ser **portáteis**: dissociados de, em vez de restritos a, aplicativos específicos. A ideia é criar conjuntos de dados compartilhados a partir dos quais usuários, aplicativos e parceiros podem utilizar as mesmas informações, em vez de ilhas de dados verticais. O acúmulo de dados limita as percepções e a criação de valor a uma pequena parte do que poderia ser possível, e diferentes arquiteturas e tecnologias subjacentes levam a silos de dados verticais. Esses silos de dados podem ser ilusoriamente atraentes, pois podem facilitar a implementação de soluções digitais individuais. Mas, ao mesmo tempo, eles limitam a capacidade de escalar soluções em toda a unidade de negócios ou empresa.

Um fabricante líder de equipamentos agrícolas procurou se tornar líder em tecnologia, melhorando seu uso de dados. Ele coletou dados precisos e em tempo real anexando sensores a seus produtos para que pudessem fornecer maior riqueza de informações aos produtores e otimizar o desempenho de seus produtos. A empresa também desenvolveu uma plataforma aberta com arquitetura moderna para consolidar dados coletados de clientes e de parceiros externos. A plataforma permite que os agricultores usem ferramentas avançadas de análise de dados para gerenciar melhor seus equipamentos e obter eficiências operacional e de custo, além de se conectarem com players de todo o ecossistema agrícola.

A nova estratégia de uso de dados proporcionou aos agricultores uma experiência do cliente excepcional e causou uma revolução orientada por dados dentro da empresa e do setor de equipamentos agrícolas. Para escalar essa solução com sucesso, a empresa teve que fazer a transição de um fabricante de equipamentos para um gerador e curador de dados. No segundo trimestre de 2021, as vendas líquidas e o lucro operacional da sua produção e do seu negócio agrícola aumentaram mais de 35% e 75%, respectivamente, em relação ao trimestre do ano anterior.

Um dos maiores **impulsionadores da maturidade digital** é o uso de **dados primários**, dados que as empresas coletam diretamente dos consumidores, como comportamento de navegação, histórico de transações de um banco de dados de CRM e atividade do programa de fidelidade. Empresas sofisticadas entendem que os dados primários são diferenciados (porque são proprietários), relevantes (diretamente relacionados à empresa e seus clientes) e de alta qualidade consistente (vêm diretamente dos clientes). Quase 50% dos líderes usam dados primários para obter percepções que criam melhores propostas de valor para o cliente, mas apenas 5% dos retardatários fazem isso. Uma pes-

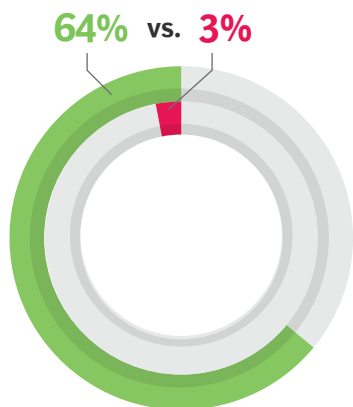
quisa anterior do BCG descobriu que, apesar de nove em cada dez empresas afirmarem que os dados primários são importantes para seus programas de marketing digital, menos de um terço dos profissionais de marketing acessam e integram de forma consistente e eficaz os dados primários entre canais. Muito poucos são bons em usar dados para criar melhores resultados para os clientes.

Uma marca global de cosméticos que queria usar dados e tecnologia para acelerar o crescimento enfrentou desafios relacionados à baixa disponibilidade de dados e à falta de recursos tecnológicos necessários. Usando serviços de nuvem pública, a empresa desenvolveu uma estratégia de dados em toda a empresa que se concentrou em usar seus próprios dados primários para alcançar melhor o público. Por exemplo, o novo modelo de marketing personalizado para visitantes do site identificou como o mais provável de comprar on-line. A empresa também aumentou a acessibilidade e a proficiência em análise dos dados em toda a organização e incentivou a inovação orientada por dados. A estratégia permitiu que a empresa aumentasse as receitas de campanhas usando insights orientados por dados em 25% e escalasse suas soluções de dados globalmente em dois anos. Isso também ajudou a empresa a construir uma cultura em toda a organização que aprecia e procura aproveitar o valor dos dados e da análise.

Os líderes também priorizam a privacidade de dados porque ela é uma prioridade para os clientes. Um desafio comum que as empresas enfrentam para tornar os dados mais acessíveis é o aumento do risco de uso dos dados. Identificar, avaliar e gerenciar os riscos de forma adequada por meio de plataformas compartilhadas é um forte motivador de segurança. Quase todos os líderes digitais (97%) são proficientes em lidar com esse risco, e mais de dois terços deles fazem com que o gerenciamento eficaz seja uma prioridade do C-suite.

Anexo 7 – Líderes digitais implantam soluções nativas de nuvem em uma arquitetura moderna

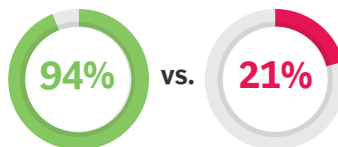
A maioria dos líderes digitais projeta suas soluções digitais para serem nativas da nuvem¹



Líderes nativos da nuvem vs. retardatários nativos da nuvem (%)

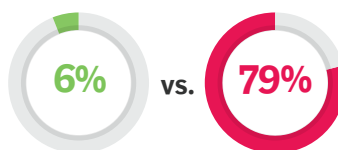
■ Líderes digitais

Embora as soluções nativas da nuvem possam ser projetadas de várias maneiras, os líderes digitais optam por arquitetura modular



Arquitetura modular

Arquitetura em camadas conectada a APIs para entrega contínua



Arquitetura acoplada

Os sistemas são totalmente acoplados, de modo que as atualizações causam esforço

■ Retardatários Digitais

Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

¹Design nativo da nuvem: centrado em contêineres, orientação de microsserviços, conectividade orientada por API; especialmente para aplicativos novos e estratégicos.

Como usar melhor a nuvem

Para potencializar o dimensionamento de soluções digitais, os líderes usam a nuvem, que serve como base tecnológica para a criação e a expansão de outros facilitadores, como dados. A maioria dos líderes (64%) projeta soluções que sejam nativas em nuvem para que a nuvem possa hospedar todas as novas soluções digitais imediatamente. (Consulte o Anexo 7.) Os líderes implantam essas soluções em uma arquitetura em camadas conectada a APIs e, muitas vezes, empregando duas ou mais nuvens. Uma abordagem multinuvem oferece vários benefícios, como maior agilidade, maior flexibilidade, taxas de inovação mais altas e a capacidade de implantar tecnologias de ponta e plataformas robustas de vários fornecedores. Essa abordagem dissocia o fornecimento digital dos sistemas legados, o que, por sua vez, facilita os testes, a implantação e a manutenção. Os líderes digitais também reduzem os custos do digital em escala.

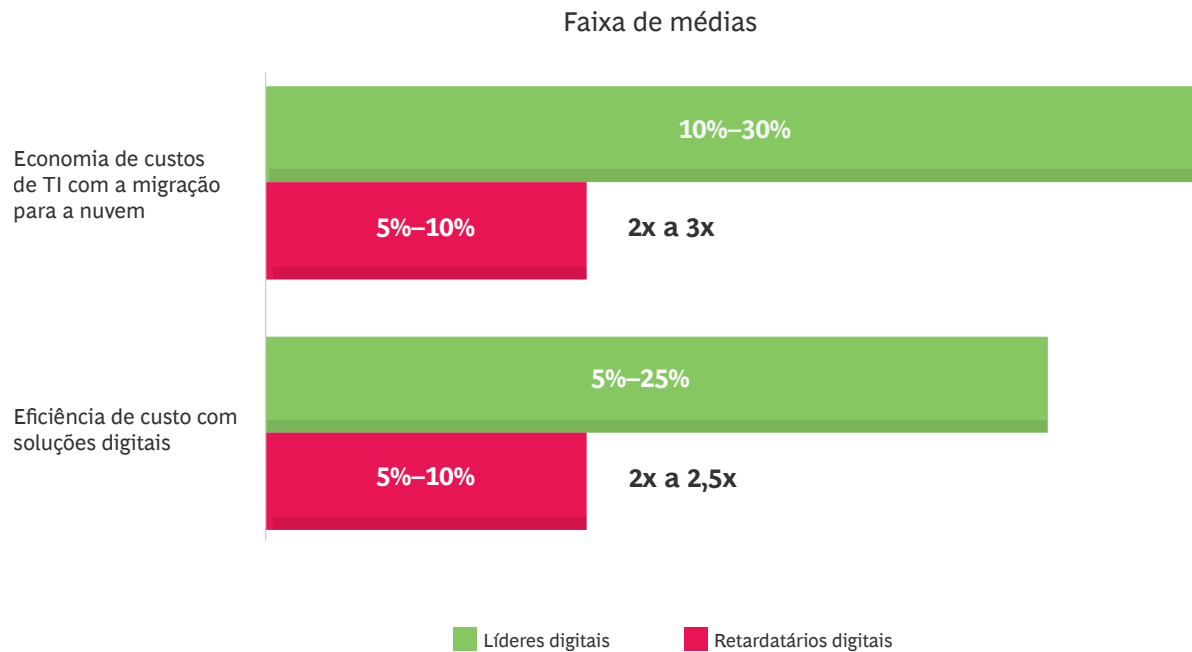
Até 2025, até 60% dos aplicativos voltados para o consumidor, quase 40% dos data warehouses e cargas de trabalho de lógica analítica, e mais de 30% dos principais aplicativos de negócios serão executados em nuvens públicas opera-

das por grandes empresas de tecnologia. Mais de 90% dos líderes digitais podem conectar soluções digitais aos seus stacks tecnológicos, que são prontos para API e usam microsserviços. Em comparação, 80% dos retardatários ainda dependem de sistemas legados fortemente acoplados com interfaces complexas.

Três fatores tornam a nuvem um poderoso propulsor de recursos digitais:

- A nuvem permite escalar instantaneamente a capacidade técnica (infraestrutura, armazenamento e processamento).
- As soluções fornecidas pelos CSPs (Cloud Service Providers; provedores de serviços em nuvem) geralmente incluem os mais recentes mecanismos e patches de segurança virtual.
- Os CSPs têm a experiência e as pessoas (ambas escassas) para personalizar soluções eficazes para os clientes.

Anexo 8 – Apenas uma em cada três empresas controla os custos com a nuvem, mas aquelas que o fazem são de duas a três vezes mais eficazes



Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

Embora a nuvem possa funcionar como um potencializador para escalar soluções digitais, o controle de seus custos é uma preocupação fundamental, assim como a conformidade com as regulamentações nacionais e os requisitos de governança de dados. As empresas seguem vários caminhos para a adoção tradicional da nuvem. As decisões sobre quais recursos migrar para a nuvem, quando movê-los e quais modelos de serviço de nuvem usar nem sempre seguem uma estratégia deliberada. Como resultado, pode ser difícil esclarecer o que constitui uma abordagem multinuvem eficiente e eficaz. Portanto, não é surpresa que apenas uma em cada três empresas controle os custos da nuvem. Mas 68% dos líderes digitais relatam que otimizam os gastos com nuvem com análises avançadas de custos. Ao fazer isso, eles percebem duas a três vezes mais economia de custos e tecnologia do que os retardatários. (Consulte o Anexo 8.)

Um provedor de imagens via satélite precisava reformular sua plataforma de imagens em escala e velocidade para atender às crescentes necessidades dos clientes e reduzir drasticamente o atraso de várias horas que os clientes enfrentavam para tentar acessar imagens. A empresa mudou para uma plataforma baseada em nuvem que forneceu dados aos clientes com atraso mínimo, sem comprometer a qualidade ou o alcance de cobertura. A plataforma em nuvem dimensionou melhor os dados, processou as imagens mais rapidamente e forneceu imagens mais adequadas para diferentes grupos de clientes. Agora, os clientes podem transmitir imagens com um atraso de meio segundo, contra a espera de horas ou até mesmo dias do sistema antigo. A nuvem também oferece à empresa uma solução de armazenamento ajustável para adicionar imagens que abrangem milhões de quilômetros quadrados por semana.

Como criar uma força de trabalho capacitada e habilitada

Os líderes digitais constroem organizações altamente qualificadas por meio da qualificação e do recrutamento direcionado para preencher lacunas de talentos. A pesquisa do BCG sobre os fatores fundamentais [para o sucesso da transformação digital](#) constatou que apenas uma em cada quatro organizações tem as habilidades e a experiência necessárias. Nosso estudo atual constatou que os líderes digitais estão atacando essa lacuna rapidamente por meio de planos de contratação e treinamento. As organizações líderes também preparam as equipes com ferramentas tecnológicas, como aplicativos de produtividade, DevOps (um tipo de desenvolvimento contínuo de software e operação de TI) e análise de IA para aproveitar ao máximo seus recursos, e inovar e impulsionar mudanças. A reorganização em equipes multifuncionais que incluem negócios, tecnologia digital e outras habilidades funcionais (como RH, jurídico e financeiro) também é essencial.

Os líderes digitais não tentam fazer tudo internamente. Em vez disso, onde puderem, eles terceirizam recursos — como acessar plataformas de nuvem pública — para impulsionar a escala mais rapidamente. Dado que existe alta demanda para muitas habilidades digitais (como DevOps), as organizações líderes escolhem parceiros estratégicos para preencher lacunas de habilidades e integrar equipes de parceiros em suas equipes de produtos. Muitas empresas adotam uma abordagem híbrida, desenvolvendo os recursos essenciais de que precisam para inovar internamente e preenchendo as lacunas de habilidades restantes por meio de parcerias. Os líderes que escalam as soluções com sucesso por meio da terceirização para parceiros e agências geram 20% mais economia de custos e 20% mais crescimento de receita do que os retardatários.

Quase metade dos líderes diz que a experiência de sua força de trabalho é significativamente maior do que a de seus pares, pois eles criam os melhores recursos da categoria, como o desenvolvimento de aplicativos nativos da nuvem e a otimização da experiência do usuário por meio da personalização, e porque eles dependem de equipes multifuncionais. Mas essa descoberta também significa que mais da metade dos líderes não veem a experiência de sua força de trabalho como sendo significativamente

superior à de seus colegas. Eles reconhecem que ainda têm uma forte necessidade de talento e desenvolvimento organizacional. Não surpreende, portanto, que 72% dos líderes planejam investimentos significativos em RH para contratar e aprimorar sua força de trabalho.

Os líderes também promovem uma cultura de inovação por meio da tomada de decisões orientada por dados e da rápida adaptação. Mais de três vezes mais líderes do que retardatários democratizam os dados, institucionalizando a acessibilidade dos dados para todos. Muitos líderes cobram a um diretor de dados capacitado a incorporação de políticas de compartilhamento de dados por meio da organização e da aplicação de boas práticas e governança de dados. Essas empresas também promovem uma forte cultura de aprendizado ao priorizar a alfabetização digital e formas ágeis de trabalhar. E elas se organizam em torno de um modelo operacional orientado por produtos para obter economias de escala e escopo: as equipes são responsáveis pelo envolvimento do cliente, pela inovação e pela prestação de serviços.

Uma das maiores empresas de seguro de saúde dos EUA decidiu adotar um modelo operacional orientado por produtos para atualizar a experiência de seus clientes e melhorar seus resultados. A empresa tinha baseado seu modelo operacional anterior em necessidades funcionais que enfatizavam a eficiência, mas a empresa lutava para reter clientes a longo prazo, pois estes achavam difícil navegar pela organização. Para proporcionar uma experiência completa aos clientes, a empresa mudou as operações isoladas para equipes colaborativas e interfuncionais. Essas equipes integradas identificaram os principais pontos problemáticos do cliente e criaram soluções que atraíram o suporte de todas as partes da organização. As equipes interfuncionais também estimularam uma maior responsabilidade, mais inovação e lançamento no mercado mais rápido para novos serviços. As equipes deram início a 18 novas experiências do cliente e criaram 50 milhões de dólares em valor permanente do cliente (uma métrica que estima o valor que um determinado cliente trará para um negócio) apenas nos primeiros 6 meses.



Execução sólida e ativa

A proficiência digital não é um estado permanente, e uma transformação digital não é um projeto ou programa único. Avanços tecnológicos, concorrência e disrupção significam que as organizações precisam melhorar continuamente para reforçar suas posições competitivas e resiliência. As empresas precisam de uma governança eficaz e de uma mentalidade sempre ativa para continuar escalando as soluções digitais atuais e, ao mesmo tempo, encontrar as próximas soluções a serem escaladas. A execução requer a organização de equipes ágeis orientadas por produtos que trabalhem em projetos multifuncionais, usando orçamentos flexíveis. As equipes devem testar e melhorar constantemente os produtos viáveis mínimos até que a extensão de seu valor se torne aparente. As organizações devem adaptar suas prioridades à medida que o contexto muda e à medida que os desafios ocorrem. Os líderes precisam superar obstáculos rapidamente e conduzir a mudança comportamental do tipo “fail-fast-learn-faster” na organização como um todo. Cada desafio que eles vencem com sucesso contribui para a realização de metas estratégicas mais amplas, e não apenas para a melhoria progressiva de uma unidade ou função.

Como mostra nossa pesquisa, os líderes digitais seguem três práticas organizacionais para assegurar que dispõem dos processos de governança necessários para impulsionar a mudança. (Consulte o Anexo 9.)

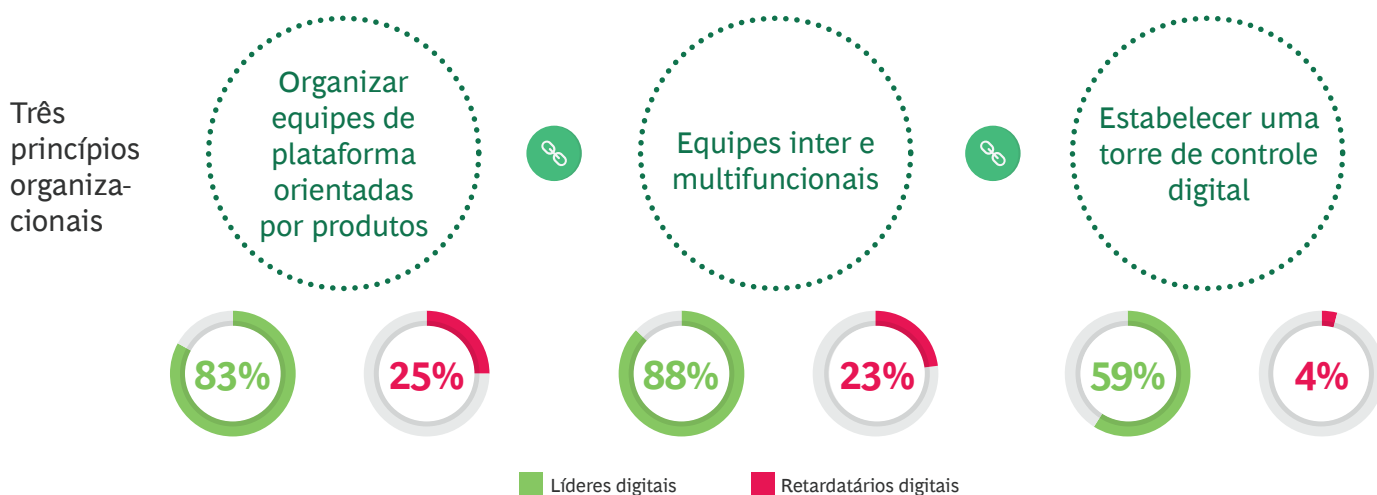
Primeiro, mais de 80% dos líderes estabeleceram um modelo operacional que consiste em equipes de negócios e tecnologia multifuncionais, e cerca de 60% organizam equipes de plataformas orientadas por produtos. Os benefícios são numerosos e substanciais:

- Melhor colaboração comercial e técnica para um desenvolvimento de produtos aprimorado
- Ciclos ágeis de lançamento de produtos que podem dobrar, triplicar ou quadruplicar a velocidade de lançamento no mercado
- Menor sobrecarga e mais mecanismos integrados para melhoria contínua, o que pode multiplicar a produtividade por um fator de dois a quatro
- Digitalização de operações e experiência do cliente, para melhorar a relação entre custos e receitas em 10% para 15%
- Um ambiente de trabalho mais ágil que atrai funcionários de alto desempenho e auxilia no recrutamento

Uma empresa de logística líder queria se transformar de uma organização orientada para ativos em uma organização de serviços centrada no cliente digital, bem como reduzir seus custos e o tempo de lançamento no mercado. Ela mudou para um modelo operacional orientado por produto, com propriedade conjunta de tecnologia e negócios por meio de equipes multifuncionais. A empresa organizou recursos técnicos em domínios de produtos que refletiam diferentes necessidades dos clientes, com sistemas subjacentes sendo alimentados em vários produtos. Essa abordagem permitiu que a empresa oferecesse produtos e soluções mais padronizados para o cliente. As equipes multifuncionais trabalharam em uma configuração ágil, incentivando a inovação e facilitando escalar as equipes quando novos produtos foram lançados. A empresa reduziu o tempo de lançamento no mercado em 30%, aumentou a satisfação do cliente e escalou as experiências personalizadas do cliente mais rapidamente, ao mesmo tempo em que reduziu os custos unitários em 20%.

A segunda prática organizacional, seguida por quase 90% dos líderes, é experimentar inovações usando equipes multifuncionais. Em nossa experiência, as transformações são mais bem-sucedidas quando se concentram inicialmente em um ou dois projetos multifuncionais que podem iluminar um caminho para outros, e depois se repetem e se adaptam até que possam ser escalados com sucesso. Os líderes exercem disciplina na determinação rápida de

Anexo 9 – Líderes são bem-sucedidos à medida que conduzem a execução sólida e ativa

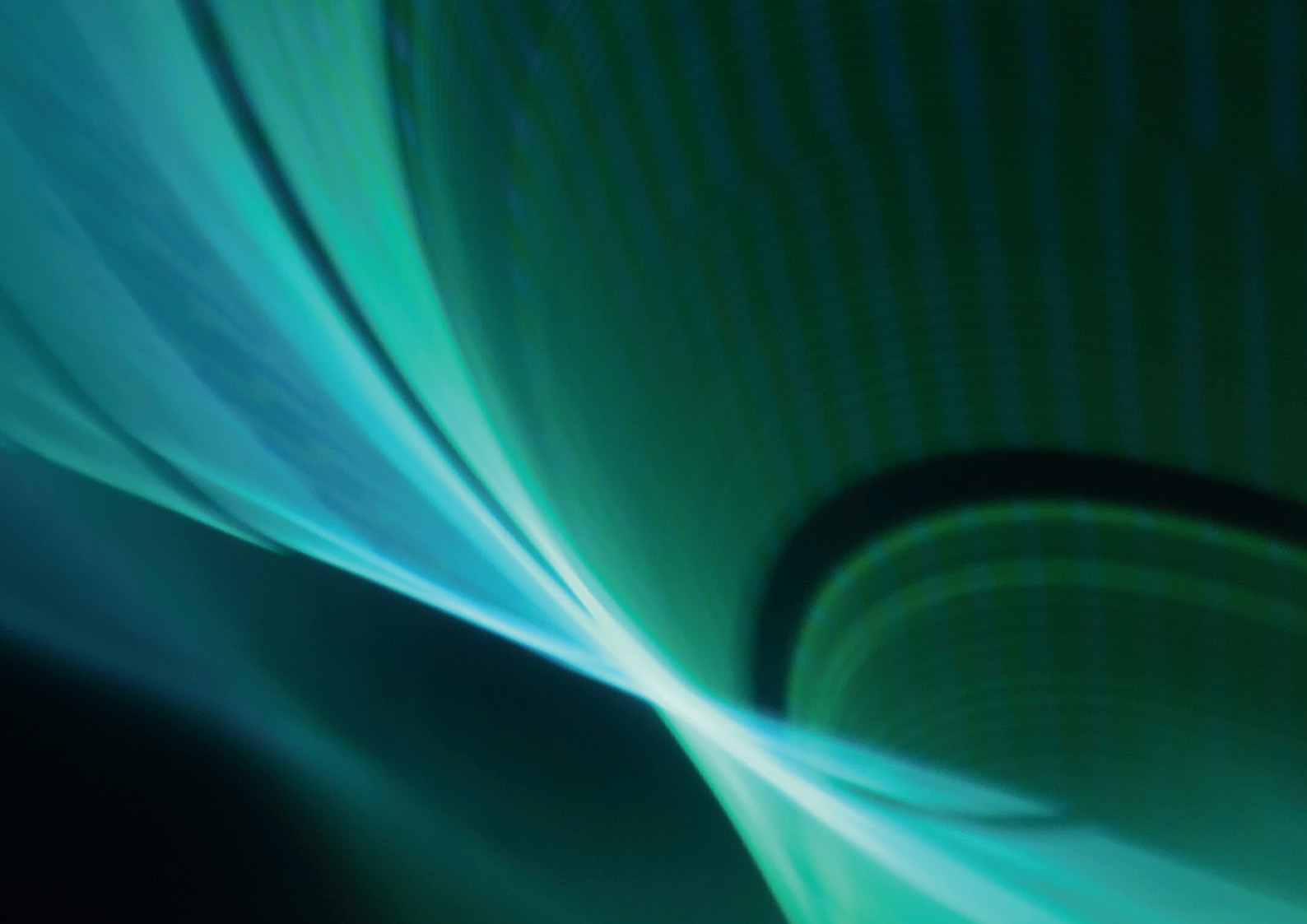


Fonte: pontuação de capacitação digital do BCG.

quais projetos têm valor (ou o maior valor) dentro de um período de tempo predefinido e se concentram naqueles, enquanto encerram outros em favor de novos insights.

Em terceiro lugar, cerca de 60% dos líderes usam uma torre de controle digital ou um centro de excelência—uma equipe centralizada responsável por todas as iniciativas digitais—para direcionar o valor ao alocar recursos para atender às metas de criação de valor e, ao mesmo tempo, reduzir o financiamento para iniciativas malsucedidas ou lentas. Empresas que se transformam com sucesso se beneficiam da tomada de decisões rápida e simplificada. Elas usam os KPI certos (geralmente novos) para monitorar o progresso em relação aos resultados. Uma torre de controle eficaz que controla os KPI e mantém todos em sintonia em relação ao progresso facilita a jornada e ajuda a identificar e remover obstáculos de forma rápida e eficaz.

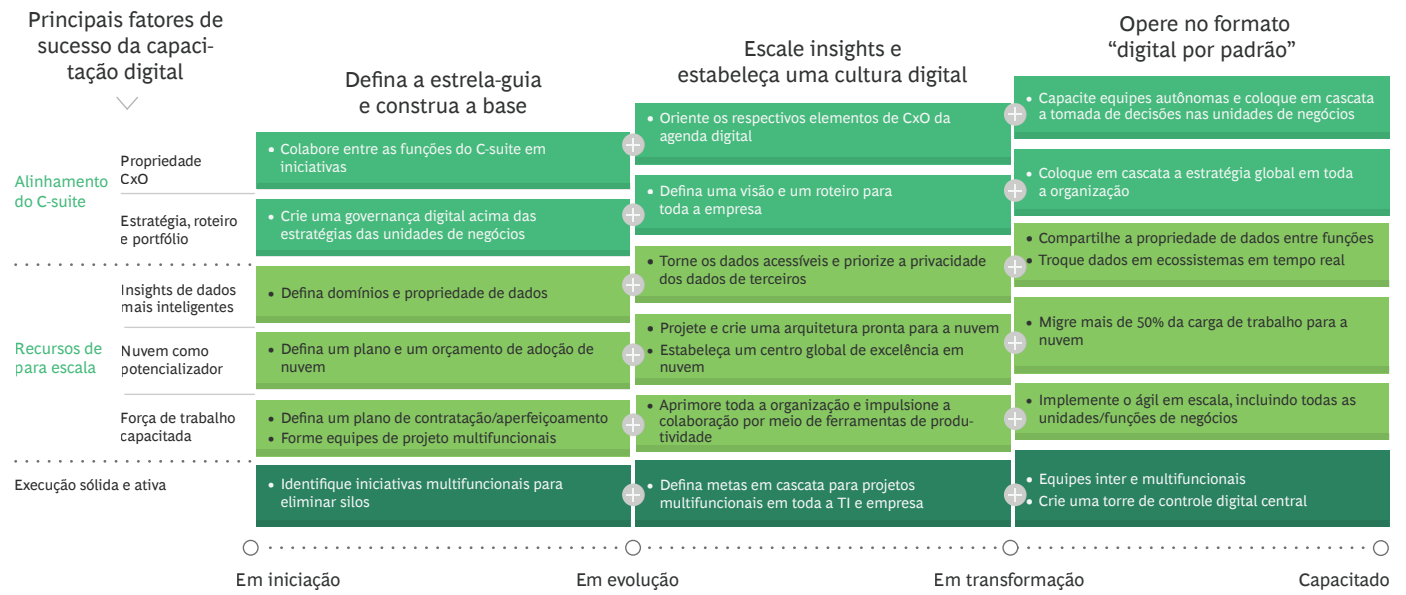
Um dos maiores fabricantes de bens industriais implementou sua estratégia de transformação digital identificando projetos multifuncionais de alta visibilidade em cada uma de suas áreas prioritárias estratégicas e garantindo um forte alinhamento e apoio ao CXO. Usando uma abordagem MVP, a empresa desenvolveu e lançou vários novos produtos digitais em seis meses, e melhorou radicalmente sua capacidade de GTM (Go-to-market, estratégia de posicionamento) e superou seu principal concorrente em métricas de desempenho chave no mês após o lançamento. Todos os novos projetos foram desenvolvidos com base em plataformas de dados nativas da nuvem e em infraestrutura baseada em nuvem. Ao escalar esses projetos multifuncionais, a empresa conquistou melhorias significativas na experiência do cliente em todo o canal de comércio digital.



O caminho para o valor digital

É possível obter valor digital em escala. O processo começa com o início de uma transformação digital. A implementação tem muitas etapas e leva tempo. Transformações bem-sucedidas podem levar vários anos para serem concluídas, e elas exigem o uso de três facilitadores fundamentais: garantir o alinhamento do C-suite, desenvolver os recursos necessários e manter a execução sólida e ativa. (Consulte o Anexo 10.) As empresas que estabelecem esses facilitadores podem não só escalar as soluções digitais com sucesso, mas também incorporar abordagens digitais e formas de trabalhar em seus modelos operacionais. Elas terão maior probabilidade de se beneficiar da jornada de criação de valor que começou com suas soluções digitais.

Anexo 10 – Todas as empresas podem se tornar totalmente capacitadas digitalmente ao seguir um caminho claro



Fonte: análise do BCG.

Sobre os autores



Karalee Close é diretora administrativa e sócia sênior no escritório do Boston Consulting Group de Londres. É a líder global da prática Technology Advantage (vantagem tecnológica) da empresa. Você pode entrar em contato com ela pelo e-mail close.karalee@bcg.com.



Marc Roman Franke é diretor associado de transformação digital no escritório da empresa em Berlim. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail franke.marcroman@bcg.com.



Michael Grebe é diretor administrativo e sócio sênior no escritório do BCG de Munique. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail grebe.michael@bcg.com.



Hrishi Hrishikesh é sócio e diretor no escritório da empresa em Nova Jersey. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail hrishikesh.hrishi@bcg.com.



Kristi Rogers é diretora administrativa e sócia no escritório do BCG de Londres. Você pode entrar em contato com ela pelo e-mail rogers.kristi@bcg.com.

Agradecimentos

Os autores agradecem a Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli e Michael Leyh pela assistência na elaboração deste estudo.

Para contato adicional

Se você quiser saber mais sobre este estudo, entre em contato com os autores..



CHAVEZ PARACAPTURAR VALOR DIGITAL EN ESCALA BOSTON CONSULTING GROUP

