

# QUAL O ESTÁGIO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS?

Practical Community in Business Model

25th February, 2019

*Observações: As informações apresentadas a seguir representam as análises de dados da transformação digital, com base no estudo do Digital Transformation Index HPE. As interpretações da equipe PCBM independem de qualquer viés pré-determinado por alguma empresa e/ou instituição.*



# A PCBM

A Practical Community in Business Model (PCBM) é uma iniciativa criada em 2017 e vinculada ao Centro de Referência em Estratégia (CREST) da Fundação Dom Cabral. É formada por executivos *C-Level*, empresários e acadêmicos, do Brasil e exterior, interessados em construir, discutir e acessar o que há de mais relevante nas pautas de negócios sobre o tema: Modelos de Negócios e Transformação Digital.

A PCBM atua em duas frentes geradoras de conhecimento. A primeira compreende a realização de eventos periódicos com membros e convidados do grupo, abordando temas e assuntos de fronteira com palestrantes nacionais e internacionais. Nestes dois anos de existência, cerca de 300 presentes e mais de 60 empresas e instituições participaram dos encontros.

A segunda frente é sustentada pela geração de relatórios executivos, vídeos, análises setoriais e *reports* sobre assuntos-chave de pesquisa. Estes temas definidos em conjunto com os executivos e acadêmicos que fazem parte da comunidade.





# Hewlett Packard Enterprise

## A HPE

A Hewlett Packard Enterprise (HPE) é uma organização focada em fornecer soluções tecnológicas orientadas a otimizar a tecnologia da informação (TI) tradicional e, ao mesmo tempo, auxiliar os clientes na construção de um futuro seguro na área. Oferece serviços e produtos em servidores, armazenamento, rede, sistemas convergentes, software e serviços, combinados com suas soluções de financiamento. Ela opera por meio dos seguintes segmentos: Grupo Empresarial, Software, Serviços Corporativos, Serviços Financeiros e Investimentos Corporativos.

A empresa promove estudos frequentes, abertos ao público, com objetivo de identificar tendências, sobretudo relacionadas à Transformação Digital. Por meio de testes e questionários online, a HP Enterprise coleta dados de diversas empresas e executivos, o que contribui para o desenvolvimento de suas soluções e, indiretamente, atua como base para estudos de mercado. Os pesquisadores da PCBM tiveram acesso ao questionário online da HPE e, a seguir, um breve relato das análises do estudo será apresentado.

# 1. Introdução

2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE

3. Setores Foco

4. Pirâmide da Transformação Digital

4.1 IT Transformation

4.2 Business Operations Transformation

4.3 Business Model Transformation

5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação

6. Principais Barreiras para a Transformação

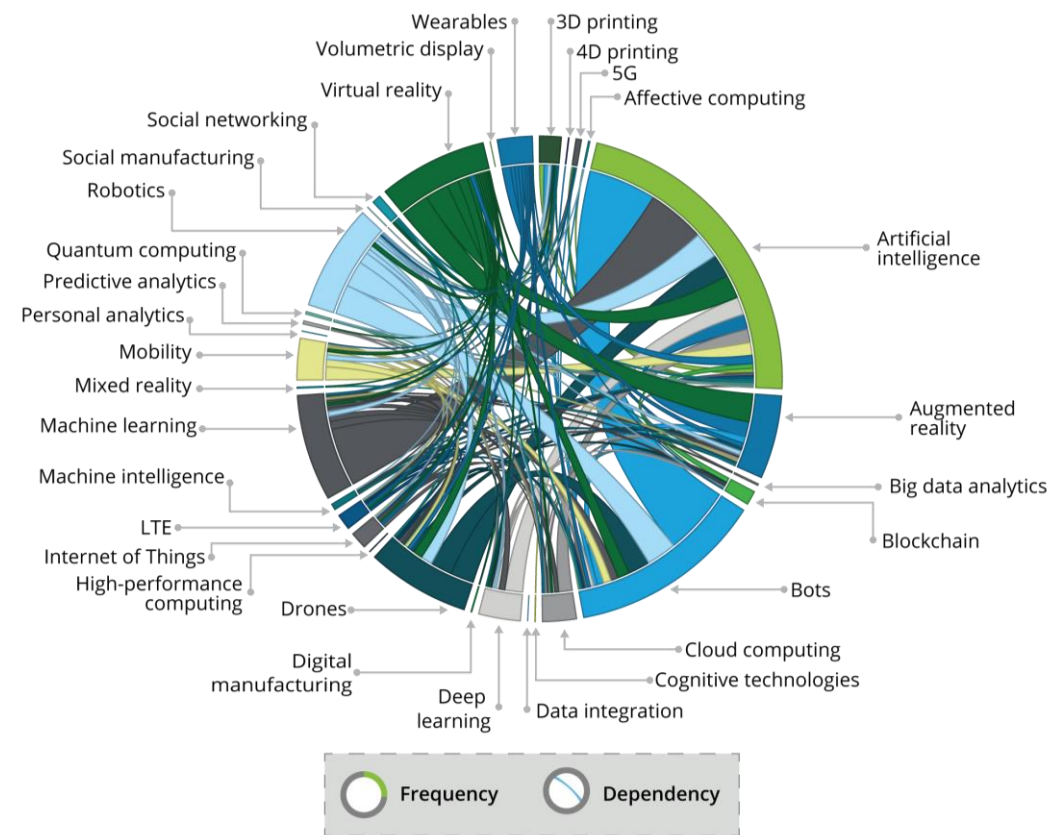
7. Overview



# Introdução

A transformação digital é o processo de integração da tecnologia digital em todos os aspectos de um negócio, exigindo mudanças fundamentais em tecnologia, cultura, operações e entrega de valor. Para melhor aproveitar as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, um negócio deve se reinventar, transformando radicalmente todos os seus processos e modelos.

Com base em estudo elaborado pela **Deloitte<sup>1</sup> em 2017**, utilizando mais de 5.000 *papers* das cinco maiores revistas especializadas em tecnologia, um dilúvio digital está em andamento, conforme ilustrado na figura ao lado. Para exemplificar, **a Gartner<sup>2</sup> apontou em seu levantamento que entre 2010 e 2016**, mais de 200 novas tecnologias já foram mapeadas, e em um único ano, surgiram cerca de 50 novas soluções tecnológicas individuais. Entretanto, as rápidas mudanças no mundo digital, a complexa rede de interdependências entre tecnologias e até mesmo várias nomenclaturas para uma mesma tecnologia são fatores que podem dificultar a transformação digital para as indústrias.



Notes: The figure is based on text analytics performed on over 5,000 technology articles from the top five technology journals (January 1, 2016 to July 30, 2017). "Frequency" indicates the aggregate number of articles in which a particular technology appeared with some other technology. "Dependency" refers to the number of times a specific pair of technology is cited together.

Fonte: Deloitte Insights | 2017

<sup>1</sup> From Bytes to Barrels | Deloitte (2017)

<sup>2</sup> Gartner Identifies Six Barriers To Becoming a Digital Business | Gartner (2018)

# Introdução

Diante da importância do tema para as empresas e a busca constante de respostas e *benchmarks* que possam direcionar as discussões sobre a assunto, a Practical Community in Business Model aborda em seu 2º Ciclo, o debate sobre a Transformação Digital nos negócios, desde os impactos desse movimento na cultura e processos das organizações até as mais modernas tecnologias disponíveis para os diversos segmentos de atuação das empresas.

Uma das atividades realizadas no 1º encontro do 2º Ciclo da Practical Community in Business Model, realizado em 19 de setembro de 2018 no campus Fundação Dom Cabral em São Paulo, possibilitou a interação de *C-Levels* e convidados das empresas da PCBM junto ao Simulador da HPE.

Essa ferramenta, utilizada via *totem* no local do evento conforme ilustrada na imagem a seguir, analisa o grau de desenvolvimento e maturidade das empresas em termos de práticas compatíveis com a transformação digital de seus negócios.



Fonte: PCBM | Setembro 2018

1. Introdução

**2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE**

3. Setores Foco

4. Pirâmide da Transformação Digital

4.1 IT Transformation

4.2 Business Operations Transformation

4.3 Business Model Transformation

5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação

6. Principais Barreiras para a Transformação

7. Overview

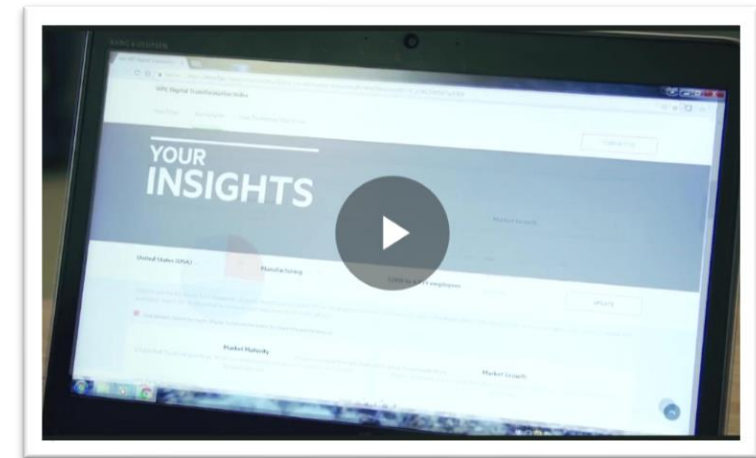
# O Estudo | Digital Transformation Index HPE

A ferramenta desenvolvida pela HP, em sua divisão para empresas (HPE), analisa o grau de desenvolvimento e maturidade das empresas em termos de práticas compatíveis com a transformação digital de seus negócios. Por meio de *scores (index)*, o Simulador aponta o estágio atual da transformação digital das empresas, classificando-as em categorias. A ferramenta também aponta o desempenho de cada empresa em relação ao seu segmento de atuação, considerando mais de 2.000 respostas, de 12 tipos de negócios de todo o mundo, referentes a 35 países já armazenados no banco de dados da HP desde 2017.

O Simulador da HP analisa a maturidade das empresas que passam pela transformação digital, levando em consideração a *IT Transformation*, *Business Operation* e *Business Model*. Além de avaliar a maturidade das empresas em relação a esses três pilares, o Simulador também possibilita a identificação das três principais áreas de suporte para o processo de transformação digital, além de sinalizar as principais barreiras ou obstáculos a serem vencidos para estabelecimento da transformação digital.

O Simulador também fornece, por meio de *scores*, medidas relacionadas à disposição interna da empresa em planejar e implementar iniciativas relacionadas à transformação digital. Juntos, tais *scores* compõem uma nota média para categorização da empresa em relação às demais da base.

Confira a dinâmica de elaboração do Digital Transformation Index no vídeo abaixo:



**Fonte:** Hewlett Packard Enterprise | Agosto 2017



1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
- 3. Setores Foco**
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

# ENERGY & MINING

Segundo o especial Em Movimento, elaborado em parceria entre G1 e CCR, a mineração, aliada à indústria extrativista, representa **4% do PIB brasileiro**, além de contribuir com **25% do saldo da balança comercial**. O setor é responsável por **13% das exportações** de bens do Brasil. A mineração também se destaca pela geração de empregos, estimada em mais de 180 mil posições diretas, além de outros dois milhões de postos indiretos <sup>1</sup>.

Um artigo da Revista Exame (2018) aponta que o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), projetou em 2018 mais de **US\$18,5 bilhões** em investimentos na mineração, distribuídos no quadriênio 2018 - 2022. Ainda segundo a publicação, esse valor apresenta evolução em relação ao último quadriênio, mas ainda está distante dos **US\$75 bilhões** investidos entre 2012 e 2016. Nos últimos anos, os principais fatores que afastaram os investimentos na mineração do Brasil foram a insegurança jurídica e os desafios regulatórios, diante das constantes mudanças nas regulamentações, excesso de taxas e processos de licenciamento ambiental ultrapassados<sup>2</sup>. Será analisado a seguir o panorama da transformação digital na mineração e seus principais desafios.

<sup>1</sup> Como a mineração ajuda a alavancar a economia brasileira | G1/CCR (2018)

<sup>2</sup> Mineradoras dizem que novo governo pode atrair bilhões para o setor | Exame (2018)

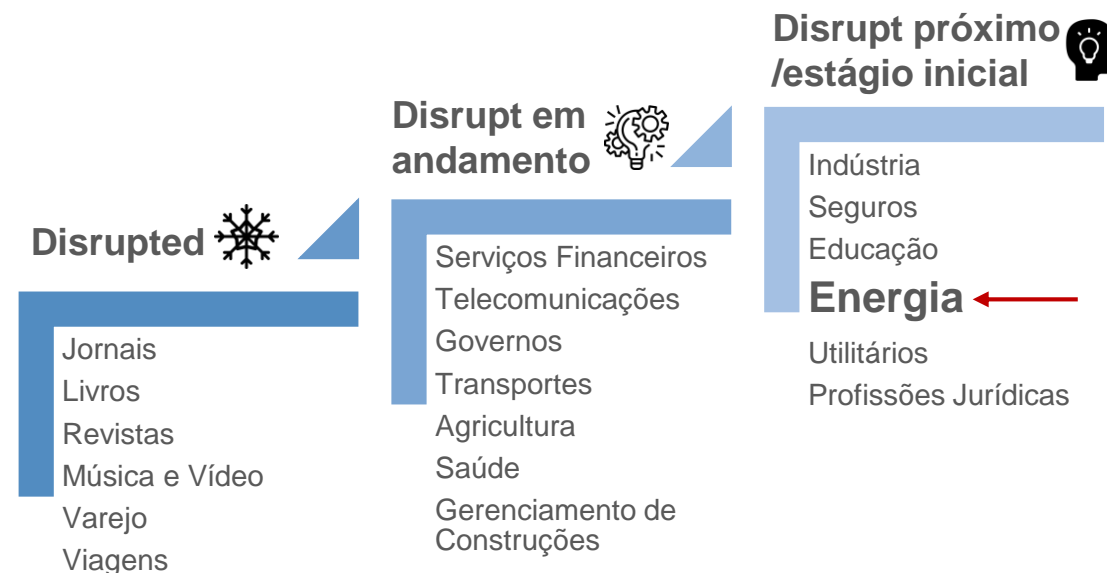




# Energy & Mining

A Mineração apresenta-se como uma das últimas indústrias a ser transformada pela tecnologia, como afirma um estudo da **BCG<sup>1</sup> publicado em 2018**. Ainda segundo a publicação, esse fato pode ter ocorrido pela característica essencialmente física tanto dos produtos quanto da cadeia de suprimentos da mineração. Entretanto, o cenário tem se modificado com velocidade, à medida que a paisagem é transformada pelas novas tecnologias da Indústria 4.0. Os ganhos da era digital produzem alterações significativas no modelo de negócio, *customer experience* e customização, reduzindo os custos na cadeia de valor, melhorando a segurança e criando oportunidades para novos negócios.

A tecnologia tem ajudado as empresas de mineração a vencer desafios complexos em suas linhas de produção. A **Mckinsey<sup>2</sup>, em setembro do último ano**, apresentou exemplos desse movimento. O uso avançado de recursos em *Analytics* e sensores está ajudando a reduzir os custos de manutenção e a diminuir o tempo de inatividade, enquanto impulsiona a produção e a recuperação química das minas. Os equipamentos robóticos e semiautônomos estão afastando seres humanos das minas, reduzindo custos e riscos. Na Austrália, são conhecidas mineradoras que usam tecnologia de transporte autônomo que registraram uma melhora de 20% na produtividade das operações.



Fonte: *Wining Digital* HPE.

\*\* A mineração não foi contemplada nos estágios de disrupção explicitados na figura acima.

A Mineração ainda enfrenta desafios para operacionalizar a tão desejada e necessária transformação tecnológica. O estudo da Mckinsey de 2018 aponta três grandes movimentos que podem abreviar o caminho para a transformação: a utilização de tecnologias modernas, a adaptação dos sistemas de gerenciamento e também dos processos de trabalho e a substituição do *mindset* e dos recursos para tornar a organização mais ágil, e que possa criar valor ao se adaptar às novas tecnologias.

<sup>1</sup> Leveraging Technology to Revolutionize Mining | BCG (2019)

<sup>2</sup> Behind the mining productivity upswing: Technology-enabled transformation | Mckinsey (2018)



# RURAL

A indústria agrícola desempenha um papel fundamental como propulsora da economia brasileira. Segundo informações da CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), divulgadas pela Reuters, a agricultura e o agronegócio no Brasil contribuíram com **23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017**, a maior contribuição observada desde 2004<sup>1</sup>. Apesar do protagonismo no PIB nacional, as estimativas da CNA apontam que o setor deve **retrair 1,6%** em PIB no consolidado trimestral de 2018, em comparação ao ano de 2017, ano em que o setor observou crescimento de 13%<sup>2</sup>. Especialistas ouvidos pela Reuters sinalizam que o PIB do agronegócio brasileiro deve crescer **2% em 2019**, mas grandes desafios ainda devem ser superados, como problemas de infraestrutura, custos de insumos internacionais e barreiras para exportação de proteínas<sup>3</sup>. O avanço tecnológico do setor e a expansão da fronteira agrícola são fatores relacionados ao expressivo aumento da participação do Brasil no agronegócio mundial. A seguir, será discutido de que maneira a transformação digital pode contribuir nessa perspectiva.

<sup>1</sup> Agricultura e agronegócio no Brasil contribuíram com 23,5% do PIB em 2017, estima CNA | Reuters, 2017

<sup>2</sup> Setor agrícola é o impulsionador da economia nacional | Revista Exame, 2018

<sup>3</sup> Cenário da agropecuária é nebuloso para 2019 | Folha de São Paulo, 2018

\*\* O termo "Rural" foi utilizado em concordância com a classificação do setor pela HPE.

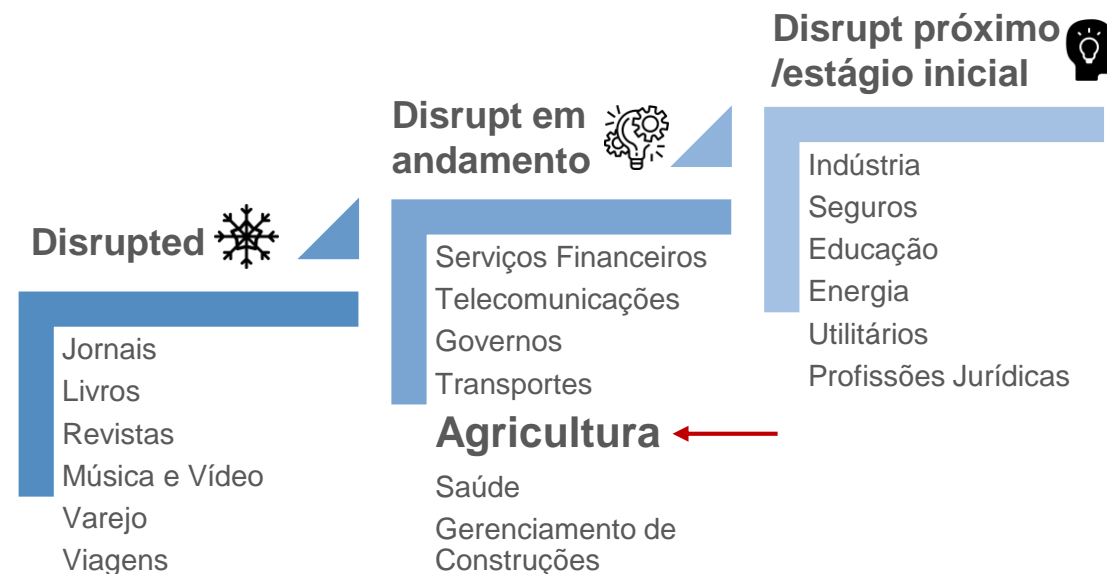


# Rural

Segundo apontamento da HPE, as empresas inseridas na Indústria Agrícola vivenciam atualmente etapas latentes de transformação digital, como exibido na ilustração ao lado.

De acordo com matéria da **Revista Forbes (maio de 2018)**<sup>1</sup>, os investimentos em **AgTech**, como também são conhecidas as tecnologias em agricultura, superaram 4,6 bilhões de dólares em 2015. A expectativa é de que até 2030, a produção da indústria agrícola aumentará até 60%, impulsionada pelo uso da tecnologia como um recurso sustentável e escalável, e também pelo crescimento populacional.

Diante desse cenário, a Forbes destaca algumas tendências para a transformação digital na Agricultura: IoT e sensores no campo e em equipamentos agrícolas, drones e monitoramento de safra, robótica, sensores RFID (mapeamento do trajeto dos alimentos do campo até o consumidor), *machine learning e analytics* (monitoramento de produtos mais comprados e disponíveis nos mercados para previsão das safras futuras).



Fonte: *Wining Digital* HPE.

A tendência da Indústria 4.0 inspirou a Agricultura 4.0, em que a transformação impacta diretamente as estruturas de produção: fazendas conectadas, novos equipamentos, tratores e máquinas conectadas. A transformação também possibilitará o aumento da produtividade, da qualidade dos produtos e da proteção ambiental, como aponta o **Digital Transformation Monitor**, da **European Comission**<sup>2</sup>, de 2017.

<sup>1</sup> Top Six Digital Transformation Trends in Agriculture | Revista Forbes (2018)

<sup>2</sup> Industry 4.0 in agriculture: Focus on IoT aspects | European Comission (2017)



# MANUFACTURING

A indústria manufatureira brasileira, um dos motores da economia nacional, vivencia um momento de recuperação, após anos consecutivos de recuo. Um estudo do Ipea mostra que, entre 2014 e 2016, a indústria de manufatura acumulou uma queda de **16,7% na produção nacional**. Após tímidos níveis de crescimento em 2017 e 2018, motivados pela greve dos caminhoneiros, pela crise da economia argentina e pelo incêndio na refinaria de Paulínea, a expectativa é de que o PIB Industrial alcance um crescimento de **2,8% em 2019**, promovendo efeitos positivos também no consumo familiar. O relatório de Conjuntura do Ipea analisa também que a indústria será uma das alavancas para crescimento do PIB brasileiro neste ano, juntamente ao segmento de serviços<sup>13</sup>. Um artigo publicado pelo Valor Econômico<sup>2</sup> aponta que a crise enfrentada pelo setor manufatureiro nacional nos últimos anos **resultou na perda de posições da indústria brasileira no mercado global**, sobretudo em segmentos estratégicos de alta tecnologia, como computadores, produtos farmacêuticos e veículos. Nesse contexto, será discutido a seguir o estágio da transformação digital na Indústria, além de boas práticas utilizadas pelas empresas líderes desse segmento.

<sup>1</sup> 3 motivos pelos quais a indústria caminha a passos curtos no Brasil | Valor Econômico (2019)

<sup>2</sup> Indústria brasileira perde participação global; alta tecnologia é mais afetada | Valor Econômico (2018)

<sup>3</sup> Indústria e serviços puxarão o PIB em 2019 | Diário Comércio, Indústria e Serviços (2018)





# Manufacturing

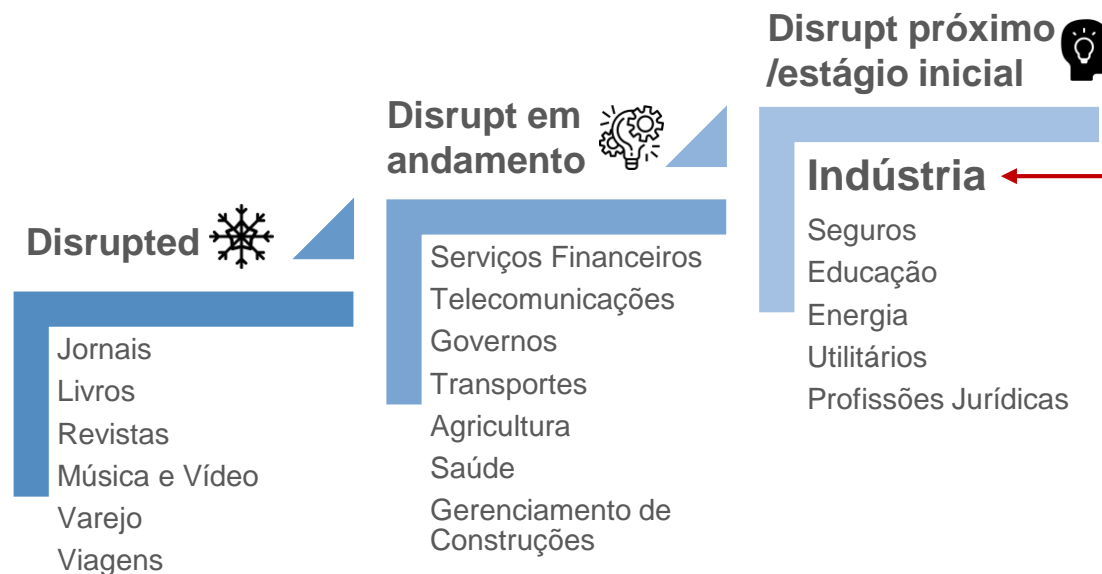
A Indústria manufatureira foi classificada pela HPE como um dos últimos segmentos impactados pela transformação digital, em que as empresas desenvolvem suas primeiras iniciativas digitais ou ainda se adaptarão num momento próximo.

Os resultados do estudo *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?*, produzido pela Deloitte em 2018, ratificam a classificação da HPE. Ao entrevistar mais de 1600 C-Levels em 19 países, a **pesquisa constatou que grande parte das empresas participantes ainda passa por desafios complexos para incorporar a Indústria 4.0 aos seus modelos de negócios.** Na visão dos respondentes, novos modelos de negócios ou de entrega são vistos como as maiores ameaças para suas organizações, e que tais ameaças, em sua grande maioria, já contam com as tecnologias da Indústria 4.0 como ferramentas para tornar as operações existentes mais eficientes.

Outro resultado instigante aponta que CXOs entendem que Indústria 4.0 vai trazer mudanças dramáticas, e precisam se preparar. Entretanto, eles têm menos certeza de como agir, e não têm muito tempo. Na era da conectividade global, social e econômica, as empresas que buscam a liderança de seu segmento podem assegurar que a Indústria 4.0 atue como uma força positiva em seus negócios<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Industry 4.0: Are you ready? | Deloitte (2018)

<sup>2</sup> 10 Trends That Will Dominate Manufacturing in 2019 | Hitachi Solutions (2018)



Fonte: Wining Digital HPE.

Para se manterem competitivos no contexto da Indústria 4.0, os fabricantes devem se comprometer em identificar necessidades essenciais de negócios e investir em tecnologia que os atenda, construir capacidades organizacionais e adaptar ativamente os processos e a cultura para que ambos permaneçam relevantes. A escolha da inércia em relação à ação pode deflagrar quedas de performance em substituição à abertura de novas possibilidades, potencialmente lucrativas<sup>2</sup>.

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
- 4. Pirâmide da Transformação Digital**
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

# PIRÂMIDE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A análise de maturidade das empresas quanto à transformação digital foi baseada em uma lógica que compreende três categorias, explicitadas na figura ao lado: *Information Technology (IT)*, *Business Operations (BO)* e *Business Model (BM)*.

A disposição da lógica em pirâmide, materializa as abordagens da transformação digital nas organizações seguindo uma ordem que representa a interface entre os níveis, bem como seus graus de importância. Na base, o *IT* salienta a necessidade de recursos tecnológicos para possibilitar a condução do *BO*. No topo, a transformação do *BM* só é possível quando as outras categorias estão alinhadas e, dessa forma, dão suporte às transformações do ponto de vista estratégico da organização.

## Digital Transformation





1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation**
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

# IT TRANSFORMATION

O nível *IT Transformation* compreende as ações que visam à transformação interna da tecnologia da empresa, tornando-a mais eficiente e efetiva. É a seção responsável por promover a execução do negócio por meio de soluções tecnológicas, como *Internet of Things (IoT)* e Sensores; *Smart Machines*; *Big Data Analytics*; *Artificial Intelligence (AI)* e *Machine Learning*; *Robotic Process Automation (RPA)*, entre outros.

Vale ressaltar que a tecnologia não é o *core* da transformação digital, mas sim o alicerce para o alcance das metas da organização neste campo de análise. Além disso, é considerada a facilitadora da evolução do *Operating Model (OM)*, próximo nível da pirâmide, já que contribui para a otimização da performance do negócio.

# Digital Transformation



**Information Technology (IT)**

# IT Transformation

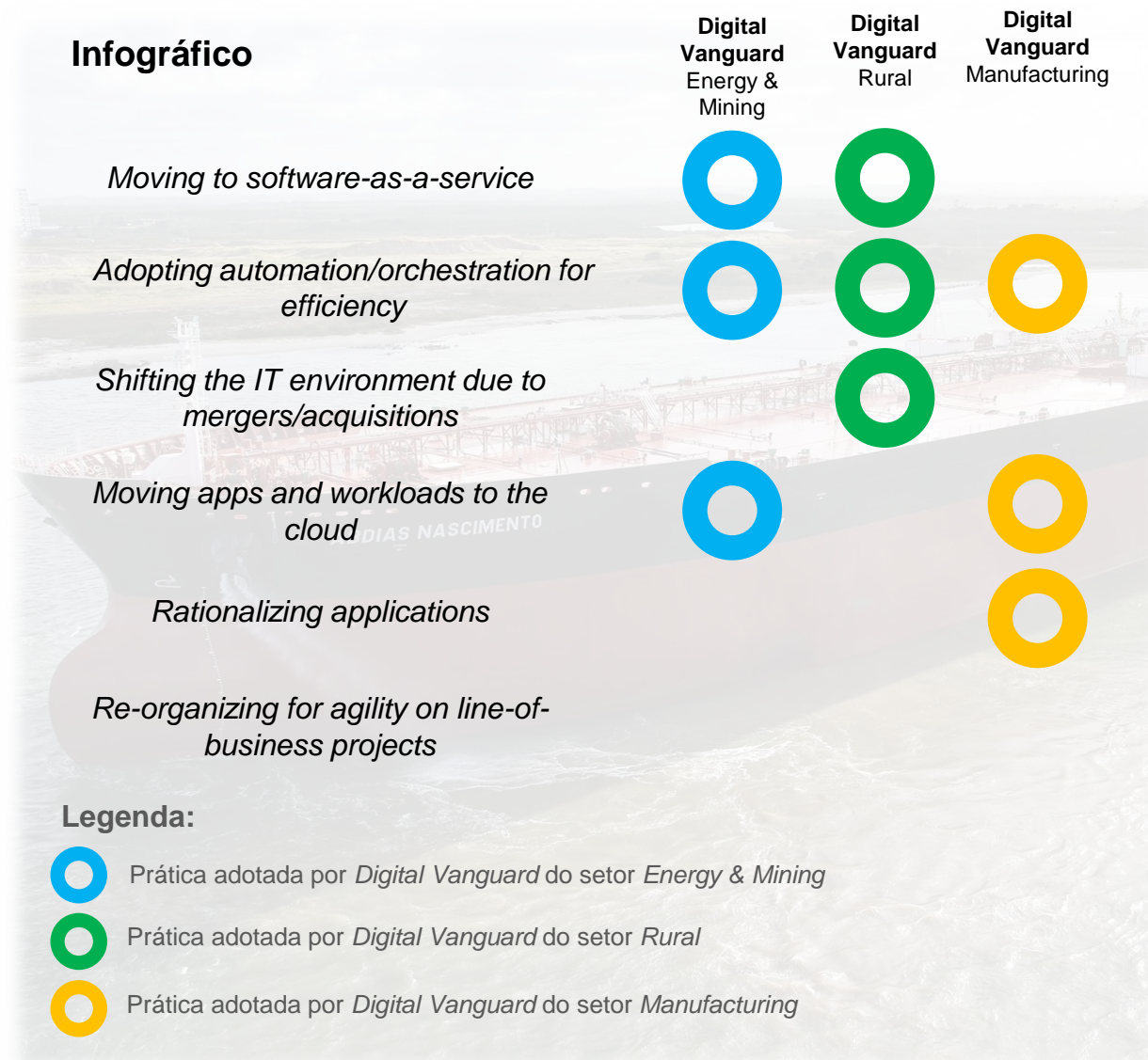
## Resultados Setores

A primeira etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *IT Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher no máximo 3 das 6 opções dispostas na figura ao lado.

Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados na seguinte frente de análise:

- **Digital Vanguard:** Foram apresentadas as 3 práticas mais relevantes, em termos de *IT Transformation*, dos *Digital Vanguard*s dos setores de *Energy & Mining*, *Rural* e *Manufacturing* conforme identificado nas cores azul, verde e amarelo respectivamente, na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguard*s são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.

### Infográfico





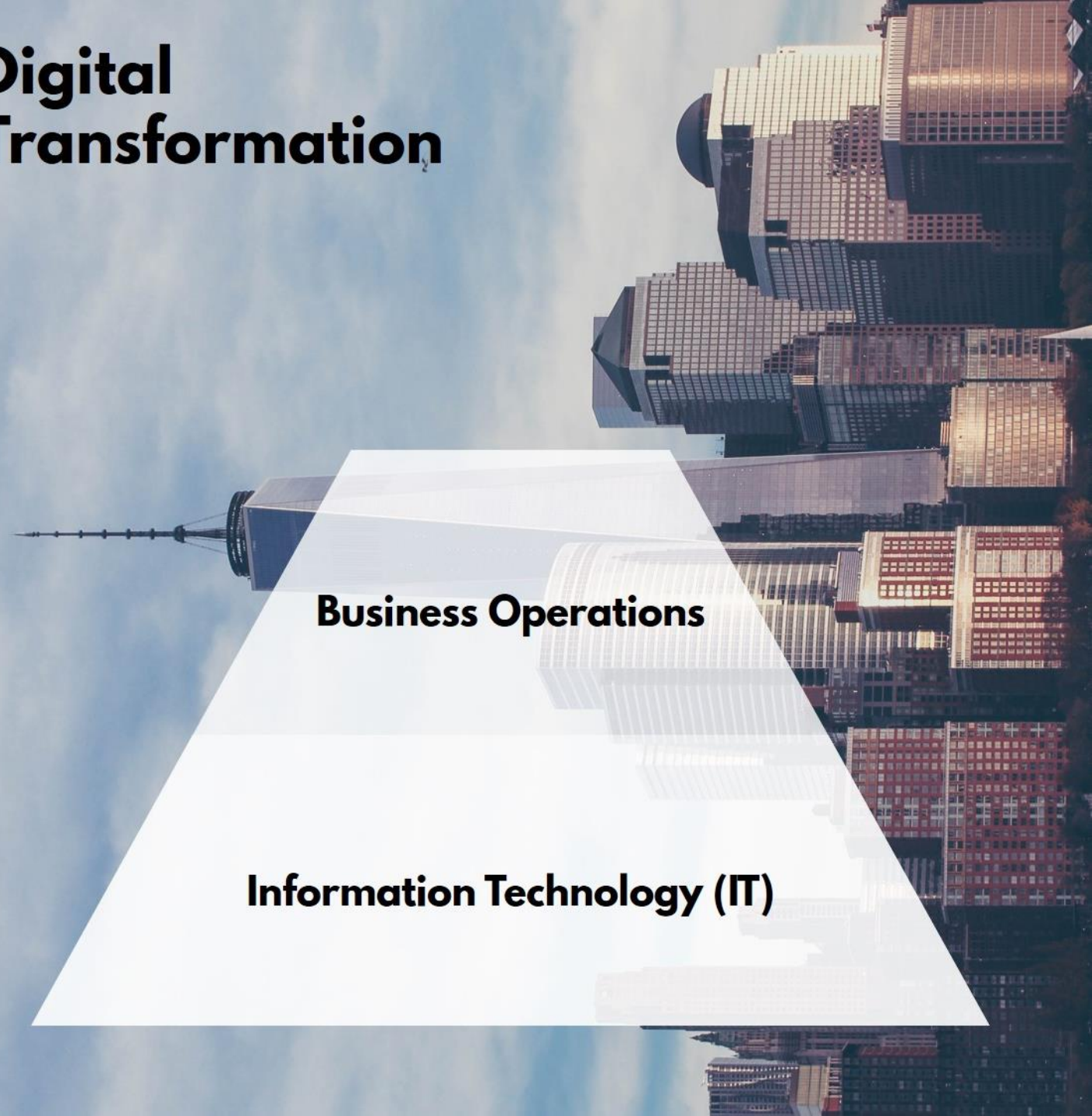
1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation**
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

# BUSINESS OPERATIONS TRANSFORMATION

O nível *Business Operations Transformation* compreende as iniciativas que promovem a transformação da experiência do cliente, produtos, serviços e principais operações, sem alterar a configuração do modelo de negócios.

Trata-se da seção responsável pela execução da estratégia de negócio definida no nível superior (*business model*), embasada nos recursos provenientes do *IT*, dispostos no nível inferior da pirâmide. Normalmente, as iniciativas do *BO* são distribuídas em três pilares: *Customer Experience*; *Products and Services*; e *Core Operations*.

## Digital Transformation



**Business Operations**

**Information Technology (IT)**

# Business Operations Transformation

## Resultados Setores

A segunda etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *Business Operations Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher no máximo 3 das 6 opções dispostas na figura ao lado.




Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados na seguinte frente de análise:

- **Digital Vanguard:** Foram apresentadas as 3 práticas mais relevantes, em termos de *Business Operations Transformation*, dos *Digital Vanguard*s dos setores de *Energy & Mining*, *Rural* e *Manufacturing* conforme identificado nas cores azul, verde e amarelo respectivamente, na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguard*s são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.

### Infográfico



#### Legenda:

-  Prática adotada por *Digital Vanguard* do setor *Energy & Mining*
-  Prática adotada por *Digital Vanguard* do setor *Rural*
-  Prática adotada por *Digital Vanguard* do setor *Manufacturing*



1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation**
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

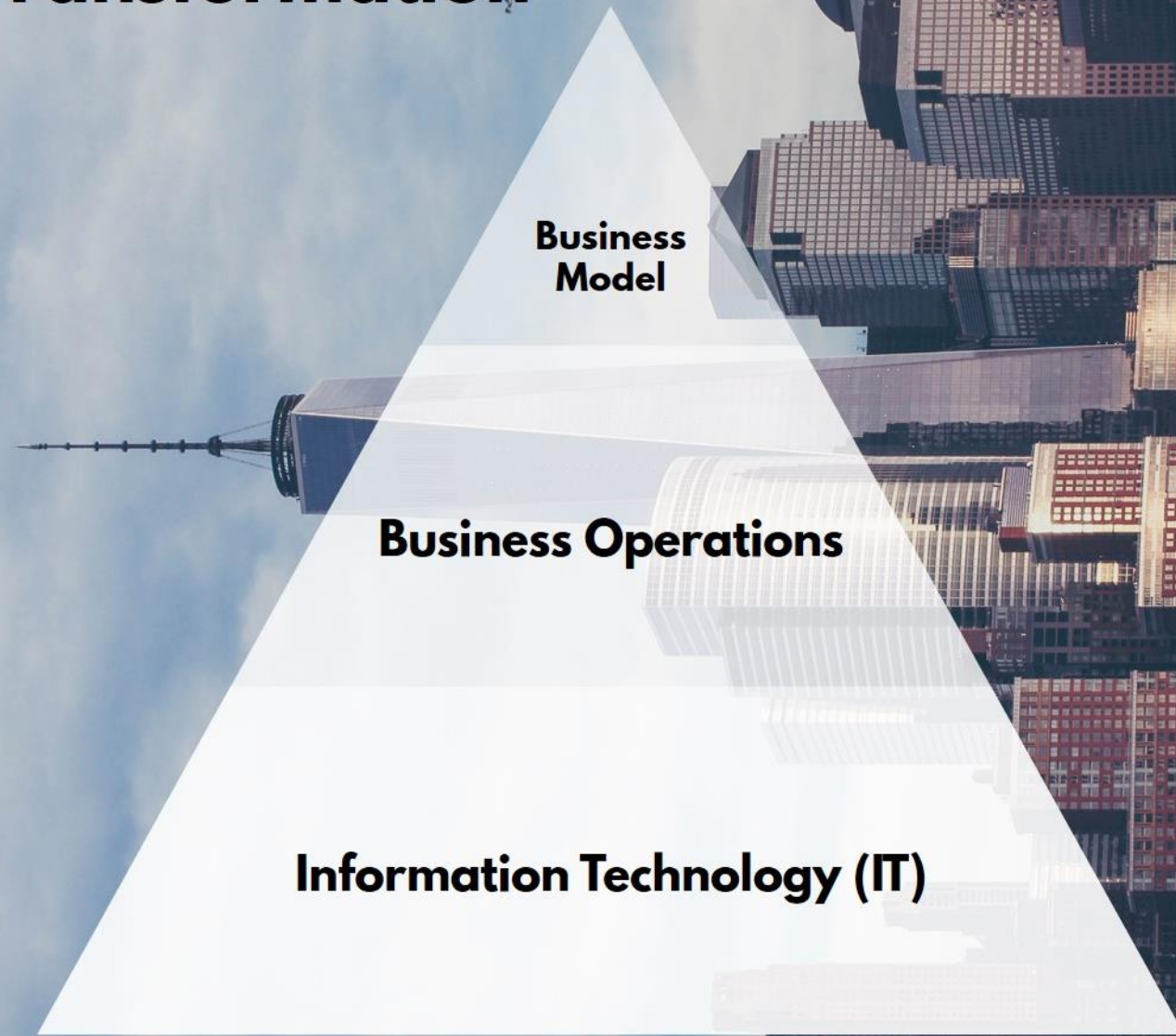
# BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

O nível *Business Model Transformation* compreende as iniciativas que promovem a transformação do modelo de negócios da organização. Tratam-se de ações mais raras e menos previsíveis, podendo levar à disrupções no *business model*.

Além disso, é a seção responsável por definir os objetivos corporativos e das unidades de negócio, servindo como norteadora aos níveis inferiores da pirâmide.

As transformações neste nível podem ser de diversas naturezas, mas geralmente envolvem a mudança de parte da cadeia de suprimentos. Tais alterações são propulsoras da agilidade e sustentabilidade do negócio no mercado.

## Digital Transformation



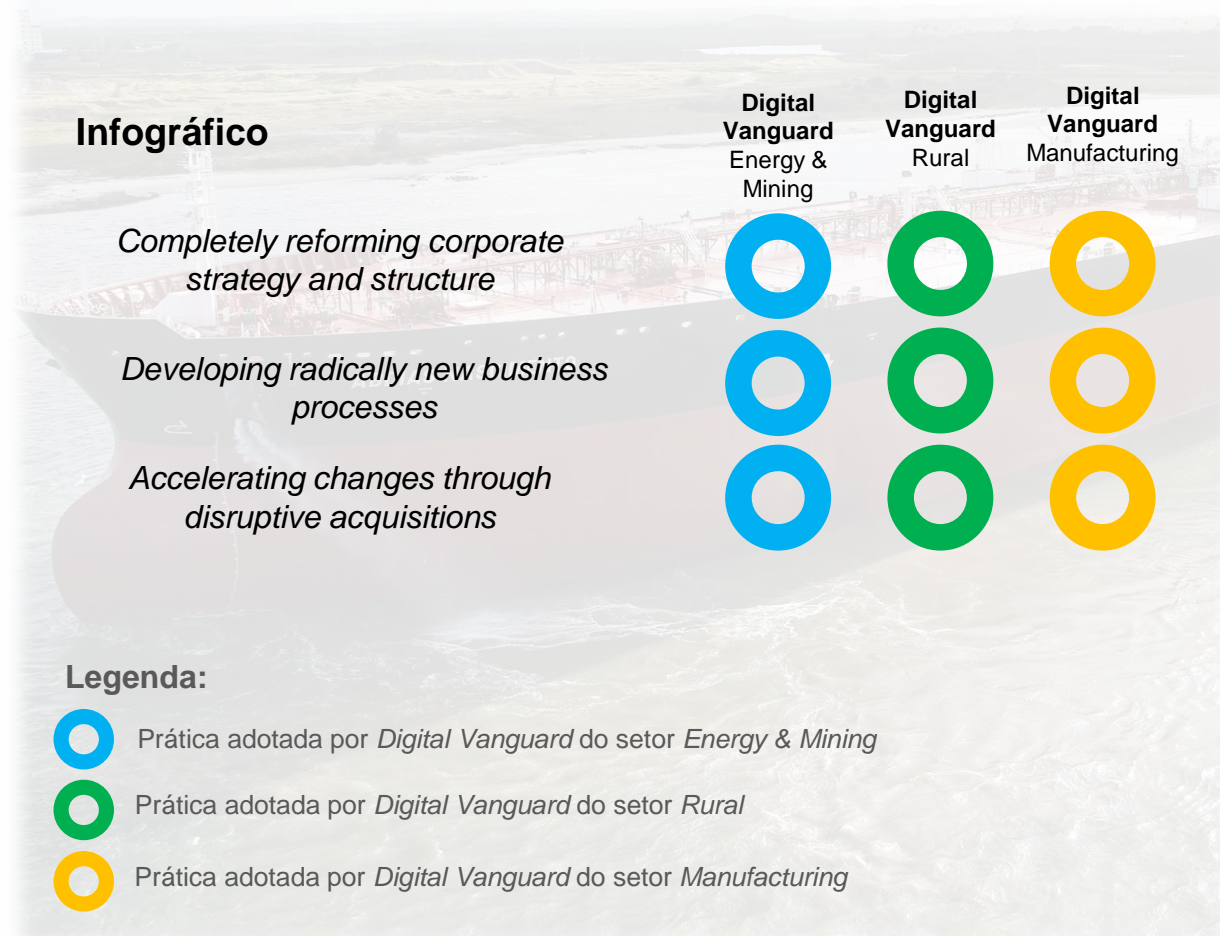
# Business Model Transformation

## Resultados Setores

A segunda etapa do Simulador compreende a análise de práticas relacionadas à perspectiva de *Business Model Transformation* nas organizações. As empresas respondentes podiam escolher ao mínimo 1 das 3 opções dispostas na figura ao lado.

Após a coleta e tratamento dos dados de pesquisa, a HPE apresentou os resultados na seguinte frente de análise:

- **Digital Vanguard:** Foram apresentadas as 3 práticas mais relevantes, em termos de *Business Model Transformation*, dos *Digital Vanguard*s dos setores de *Energy & Mining*, *Rural* e *Manufacturing* conforme identificado nas cores azul, verde e amarelo respectivamente, na figura ao lado. Empresas *Digital Vanguard*s são aquelas que apresentam nível máximo de maturidade digital, utilizando como embasamento o Digital Transformation Index da HPE.





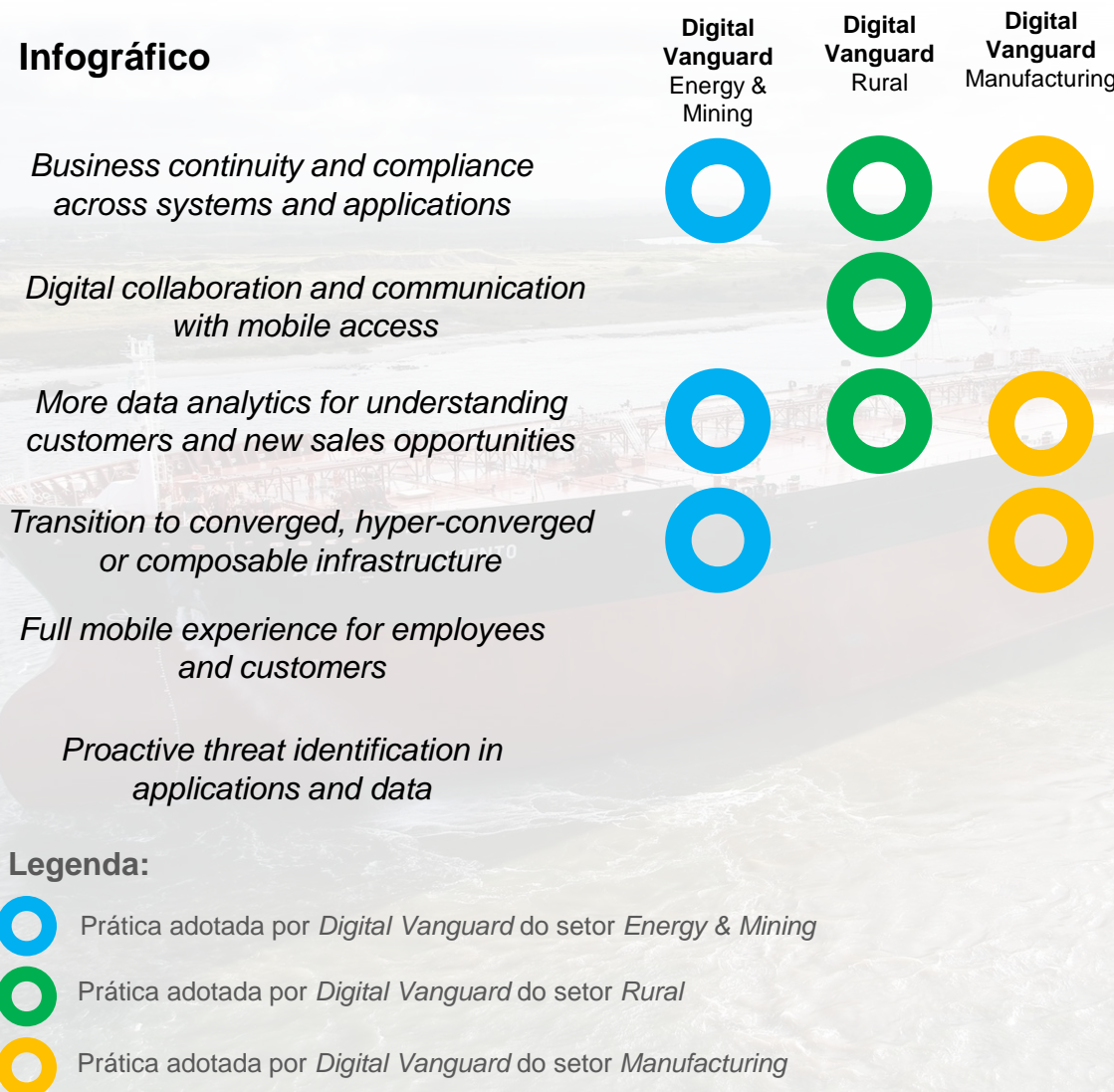
1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
- 5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação**
6. Principais Barreiras para a Transformação
7. Overview

# Áreas Estratégicas para suportar a Transformação Resultados Setores

Após a análise dos níveis da pirâmide da transformação digital, o estudo também compreendeu áreas ou questões que merecem destaque e desempenham papéis estratégicos para alavancar os ganhos oriundos das práticas digitais. Além das áreas sinalizadas pelo Simulador HPE, estudos recentes apontam outras questões que devem ser conduzidas de forma estratégica no esforço de transformação digital das empresas. Um estudo da **Consultancy UK<sup>1</sup> de 2018** apontou **quatro áreas** que devem ser consideradas para o desenvolvimento de estratégias de transformação digital, considerando diferentes níveis de desenvolvimento digital:

- ✓ A adaptação das estruturas organizacionais para tornar a organização digitalmente madura, por meio da discussão de modelos organizacionais para nortear a transformação.
- ✓ A garantia de investimentos e governança para iniciativas digitais.
- ✓ O mapeamento de habilidades, competências e papéis requeridos para um modelo de negócios digital.
- ✓ A análise das mudanças culturais necessárias para construir uma vantagem fundamental frente aos competidores digitais.

## Infográfico



<sup>1</sup> Four areas to consider for developing digital transformation strategies | Consultancy UK (2018)

1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
- 6. Principais Barreiras para a Transformação**
7. Overview



## Principais Barreiras para Transformação Resultados Setores

Após a análise dos níveis da pirâmide da transformação digital, o estudo também compreendeu a análise dos principais obstáculos citados pelas empresas participantes ao implementar iniciativas inerentes à transformação digital. Além das principais barreiras abordadas pela HPE em seu simulador, estudos recentes ao redor do mundo identificaram outras barreiras observadas no ambiente corporativo.

Um **estudo conduzido pela Gartner<sup>1</sup> em 2018** aponta que a presença de uma cultura de resistência à mudança, a falta de disposição para colaborar e compartilhar, a falta de recursos e competências, são alguns exemplos de obstáculos internos à organização observados na implementação da transformação digital.

O aspecto humano, presente em algumas barreiras representadas no infográfico ao lado, influencia significativamente na forma como as empresas executam a transformação digital. Segundo **reportagem da Revista Forbes (09/2018)<sup>2</sup>**, a inércia, a dúvida e a desconfiança natural das pessoas são fatores que dificultam o processo de transformação. Ainda segundo a revista, a transformação digital pode ser mais difícil em organizações tradicionais, com uma longa história de sucesso e baixo *turnover* de funcionários.

<sup>1</sup> Gartner Identifies Six Barriers To Becoming a Digital Business | Gartner (2018)

<sup>2</sup> The Three Human Barriers To Digital Transformation | Forbes (2018)

### Infográfico



1. Introdução
2. O Estudo | Digital Transformation Index HPE
3. Setores Foco
4. Pirâmide da Transformação Digital
  - 4.1 IT Transformation
  - 4.2 Business Operations Transformation
  - 4.3 Business Model Transformation
5. Áreas Estratégicas para suportar a Transformação
6. Principais Barreiras para a Transformação
- 7. Overview**



# Overview

Diante dos cenários apresentados até aqui, observa-se que a **transformação digital ainda é um desafio para segmentos de extrema importância para a economia brasileira, como a Agricultura, Mineração e Indústria**. Esse desafio é potencializado pela tímida retomada do crescimento do país nos anos de 2017 e 2018, pela queda significativa de investimentos na economia nacional e pelas incertezas políticas que marcaram os últimos anos. As perspectivas de crescimento para 2019 ainda são tímidas, e segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), o PIB nacional deve crescer cerca de 2,7% neste ano<sup>1</sup>. **A equipe FDC, autora deste estudo, compartilhará ao final de cada trimestre de 2019, uma análise de tendências para a economia e política do Brasil, segundo dados coletados de executivos e empresários brasileiros.**

Um ponto importante acerca das leituras sobre transformação digital é de que a liderança na implementação de práticas digitais pode conferir vantagens competitivas significativas às empresas, num mundo cada vez mais conectado e inovador. As organizações têm empreendido esforços na busca pela transformação digital, tornando essa discussão prioritária junto ao corpo executivo e delineando suas práticas tendo em vista as tendências atuais.

Empresas ouvidas pela Forbes (Dezembro/2018) afirmam que até 2020, **quase metade da receita de suas organizações serão afetadas pela transformação digital, de alguma forma**. Entretanto, observa-se nas empresas uma dificuldade em começar esse movimento, e identificar os caminhos a percorrer<sup>2</sup>.

Quaisquer que sejam os caminhos, não resta dúvida de que são movimentos necessários e que podem interferir diretamente na competitividade e no desempenho das organizações. *Are you ready?!*

*“In today’s world of exponential change, organizations that get too comfortable with the status quo are at major risk of disruption. If you’re not experimenting and, as a director, if you’re not asking questions about how your organization is navigating and plugging into disruption, forming new ecosystems, and tapping into open markets, then your organization is at risk. In the area of talent alone, if you’re not leveraging talent outside your organization, you’ll never win the war of ideas because the smartest people in the world don’t work for you.”*

**Andrew Vaz** | Global Chief Innovation Officer at Deloitte

<sup>1</sup> Ipea prevê crescimento do PIB de 2,7% em 2019 no país | Exame (2018)

<sup>2</sup> The Top Digital Transformation Trend For 2019 | Forbes (2018)

# Sobre os autores

## Fabian Salum

*Founder of Practical Community in Business Model*

PhD. em Estratégias Competitivas e Modelos de Negócios pela PUC Minas/INSEAD.



## Karina Coleta

*Co-founder of Practical Community in Business Model*

PhD. em Administração pela PUC Minas.



## Dalila Pereira

*Researcher of Practical Community in Business Model*

Mestre em Administração pela Universidade FUMEC.



## Gabriel Andrade

*Researcher of Practical Community in Business Model*

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais.





*Este estudo baseia-se em pesquisa secundária, em análise de informações já disponíveis ou enviadas à Practical Community in Business Model (PCBM) por meio do Digital Transformation Index da HPE. A PCBM deixa claro que não verificou, de forma independente, qualquer informação fornecida ou à sua disposição e, por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam corretos ou completos. Análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação mencionado acima e no julgamento da Practical Community in Business Model. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e nem a PCBM nem nenhum de seus pesquisadores assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Practical Community in Business Model, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Practical Community in Business Model.*



Em caso de comentários e/ou sugestões,  
envie para [pcbm@fdc.org.br](mailto:pcbm@fdc.org.br)



**Iniciativa vinculada à Fundação Dom Cabral**

Para mais informações, acesse [practicalbusinessmodel.com](http://practicalbusinessmodel.com)

Copyright © – Todos os direitos reservados

Acesse conteúdo nos canais:

