

# Preparando a organização para o mundo digital

## Por que você pode estar fazendo as perguntas erradas

O mundo digital está em todas as partes e vem, aparentemente, ameaçando as maneiras mais tradicionais de apresentar e desenvolver novas oportunidades de negócios. Com tantas coisas em jogo, as empresas estão sentindo a pressão de definir claramente como o mundo digital se encaixa em seu modelo de negócio e a maneira correta de organizar-se para tirar proveito dessas novas possibilidades. Muito frequentemente, porém, as discussões sobre o mundo digital se transformam em debates extremamente simplistas sobre se contratar ou não um Chief Digital Officer, recrutar um diretor especialista ou criar uma equipe independente com habilidades para o mundo digital.

Em nossa visão, muitos executivos estão debatendo as questões erradas, e detectamos três razões principais para isso:

- Quando as pessoas de diferentes partes do negócio falam do mundo digital, eles estão se referindo a um grupo de frentes independentes - o crescimento do e-commerce, a influência de mídias digitais, a promessa do "Big Data", a proliferação dos dispositivos móveis, a nova realidade da segurança virtual, o potencial do uso virtual e armazenamento em nuvem - cada um dos quais representam implicações diferentes para o negócio. A falta de um vocabulário comum entre as principais frentes numa organização podem representar um obstáculo para encontrar soluções e definir uma estratégia. Se metade da equipe sênior pensa no mundo digital como mídia social, e a outra metade pensa como mobilidade ou "Big Data", será difícil entrar em acordo sobre prioridades e planos.

As organizações frequentemente discutem o mundo digital sem identificar como e quais plataformas ou tecnologias digitais específicas estão afetando seus negócios e indústrias. Para alguns, o impacto do mundo digital pode estar focado em algo muito específico como, por exemplo, marketing digital. Para outros, as frentes digitais que impactam a companhia podem representar uma tremenda oportunidade para ganhar

eficiência e reduzir gastos através da automação de processos que anteriormente eram manuais. A maioria das empresas se depararão com oportunidades e ameaças advindas de múltiplas plataformas digitais e em diversas formas.

Ao implementar planos digitais, as empresas frequentemente subestimam a importância de uma ampla variedade de questões que impactam o sucesso de iniciativas digitais, como o atual grau de sofisticação tecnológica da organização, a dinâmica cultural, a velocidade e transparência da tomada de decisões e a oferta de talentos.

Uma abordagem simplista para definir o mundo digital pode trazer consequências para o negócio, pois decisões organizacionais feitas na ausência de um modelo claro e bem orientado, certamente, influenciarão na direção de uma estratégia digital. Isso pode não alinhar-se com as verdadeiras ameaças ou oportunidades que se apresentam ao negócio. As empresas que serão bem sucedidas em um mundo cada vez mais digital investirão tempo com antecedência, em um ciclo frequente e regular, para definir o que o mundo digital significa para seus ativos. A partir desta análise, uma estratégia digital clara e prioridades estratégicas podem ser desenvolvidas, o que deve potencialmente levar à necessidade de novos anunciantes, parceiros, membros da diretoria, executivos e abordagens organizacionais.

## Definindo uma agenda digital

As decisões estratégicas, de liderança, culturais e organizacionais que uma empresa deve tomar em relação ao mundo digital requerem uma compreensão completa das frentes digitais que estão servindo o negócio e os efeitos específicos que elas estão causando.

Isso poderia incluir transparência de preços e desempenho, mudança nas expectativas do consumidor, novos competidores globais emergentes ou inovadores, expansão de canal ou a ameaça da desintermediação. Para evitar perder oportunidades importantes, os líderes de empresas devem avaliar o impacto do mundo digital através das seguintes perspectivas:

- **Negócio:** As ameaças e oportunidades centrais, como as demandas em constante transformação por produtos existentes e a oportunidade de inovar com novos produtos e serviços.
- **Canal:** O impacto potencial nos canais de marketing, vendas e serviços, como a oportunidade de usar os dados para aprofundar a relação com os consumidores ou a iminência da crescente transparência de preços.
- **Organização:** As implicações para a velocidade da tomada de decisão, avaliação de riscos, automação, segurança e colaboração, por exemplo, usando ferramentas analíticas para trazer melhorias nos processos ou para automatizar algumas decisões operacionais.
- **Ecossistema:** O potencial para integrar clientes e parceiros à organização, por exemplo, envolvendo os clientes através de redes sociais para compartilhar ideias para novos produtos ou melhorias nos existentes.

Frequentemente vemos que as organizações concentram os temas digitais principalmente em questões de canal, quando a oportunidade real pode ser trazer produtos ao mercado mais rapidamente ou introduzir um novo modelo operacional possibilitado por tecnologias digitais. O crescimento dos dispositivos móveis, por exemplo, representa (i) uma nova ferramenta para a aquisição de clientes, (ii) um serviço mais eficiente ao cliente, ou (iii) uma ameaça à maneira com que a empresa realiza seu negócio?

Em muitos casos, uma tecnologia ou plataforma digital específica tende a impactar o negócio de múltiplas maneiras.

Dados e análises, por exemplo, terão grandes implicações para a maioria dos negócios. Certamente, o uso de ferramentas analíticas está transformando a prática de publicidade e consumo, à medida que as plataformas digitais permitem que os negócios saibam muito mais sobre seus clientes e aproximam os publicitários de um momento em que eles podem fornecer ofertas personalizadas e experiências em tempo real. Como um executivo de mídia explicou, “Uma das coisas que faremos de maneira diferente é envolver-se mais com as pessoas que eram conhecidas como ‘audiência’. Isso significa que estaremos muito mais cientes sobre quem a pessoa

Uma das coisas que faremos de maneira diferente é envolver-se com as pessoas que eram conhecidas como “audiência”. Isso significa que estaremos muito mais cientes sobre quem ela é, e qual é sua relação conosco durante o dia e no decorrer da semana, à medida que ela muda de um dispositivo digital para outro.

é, e qual é sua relação conosco durante o dia e no decorrer da semana, à medida que ela muda de um dispositivo digital para outro. Saberemos quem ela é. Saberemos quais são seus padrões de utilização e então começaremos a personalizar nossos serviços para adequá-los a ela, trazendo-lhe o melhor do que temos disponível na TV, rádio e online. Isso significa que podemos ser muito mais centrados no usuário.”

Dados e análises têm o potencial de afetar todas as partes do negócio. Um executivo de uma empresa de consumo nos disse que sua organização irá incorporar novas fontes de dados externas em sua cadeia de suprimentos e planejamento de pedidos, para melhorar a previsão em um mercado de varejo notoriamente fragmentado. Empresas de TV a cabo estão monitorando o stream de dados dos receptores dos usuários para entender sua atividade - o que eles assistem, buscam e baixam - para informar decisões de marketing e alertá-las sobre interrupções no serviço. Similarmente, espera-se que a chamada Internet de coisas - que tira proveito da conectividade móvel, dispositivos conectados à internet, análises e software para promover monitoramento remoto, automação e controle - gere aplicativos que alterarão o negócio em uma grande escala de atividades. Por exemplo, as operadoras de cabo e telefone estão vendendo serviços que permitem ao consumidor abrir portas e controlar mudanças de temperatura através de um smartphone; e a área da saúde está se movimentando com a possibilidade de novos serviços que permitirão que os médicos monitorem os sinais vitais de pacientes ou a resposta a um programa de medicação remota, para que problemas possam ser detectados antes que resultem em idas dispendiosas ao hospital.

A plataforma móvel é outra com grande potencial de impacto. À medida que os consumidores se conectam cada vez mais com negócios através de dispositivos móveis, as empresas devem reorientar suas vendas e organizações de serviço ao cliente para esses canais. Neste ponto, mais da metade das reservas de hotel para o mesmo dia e 30% de todas as reservas de hotel num site de viagens são feitas através de um smartphone ou tablet, comparado com somente 5% de dois anos atrás. Ao mesmo tempo, isso mudou a possibilidade dos hóspedes de usar plataformas inovadoras como TripAdvisor e Airbnb para influenciar suas escolhas. Outras tecnologias móveis, incluindo pagamentos através desses dispositivos, podem ser ainda mais transformadoras. Varejistas estão se preparando para um futuro em que mais transações financeiras serão realizadas através do celular; os sistemas tecnológicos reconhecerão os clientes assim que eles entrarem pela porta, e permitirão que os clientes escaneiem um produto e saiam da loja com ele - sem sequer abrir a bolsa ou carteira.

Quando o e-commerce era realmente pequeno, você quase tinha que separá-lo do resto do negócio para que ele não fosse engolido e você pudesse concentrar-se em promover um ambiente favorável ao e-commerce.

Os usos das redes sociais pela publicidade são bem conhecidos, mas algumas empresas estão começando a adotar os meios sociais para comunicações internas, como redes sociais privadas como Yammer, para melhorar a colaboração ou integração. Para outras empresas, negócios sociais, em particular, o crescimento do YouTube e outros sites de compartilhamento de vídeos criaram um novo ecossistema de pessoas que estão interessadas em criar seu próprio conteúdo e compartilhá-lo com sua comunidade.

Ao definir quais dessas frentes estão afetando o negócio e de que maneiras - se no âmbito de marketing, serviço ao cliente, melhorias na produtividade e eficiência ou no próprio modelo de negócio - os líderes de empresas poderão desenvolver uma estratégia digital compreensiva que dê suporte a frente central do negócio, posicionando a organização para identificar e priorizar novas oportunidades de negócio e configurar as equipes para responder a isso.

# Avaliando as necessidades organizacionais

Uma estratégia digital sólida é somente parte da equação. As empresas precisam reconhecer a grande variedade de outras considerações ao avaliar a abordagem organizacional correta, entre elas: a urgência da mudança; a sofisticação técnica e digital da organização; o nível atual de investimento em tecnologia e ferramentas; a base de conhecimento e capacidades que estão disponíveis para os esforços digitais; a disposição dos processos e sistemas do negócio para apoiar as mudanças digitais; e os aspectos da cultura que tendem a impossibilitar, ou auxiliar, as mudanças, ou a habilidade de atrair, ou reter, talentos de alto nível.

Finalmente, a maneira com que as empresas se organizam para o mundo digital deve ser vista como uma função da estratégia e da análise dessas questões. Algumas organizações optarão por estabelecer unidades digitais isoladas para impulsionar uma iniciativa. Para desenvolver rapidamente uma capacidade em análise, por exemplo, algumas empresas estão montando equipes dedicadas às operações de análises em um local completamente à parte, onde se pode encontrar a especialização técnica necessária. Outras empresas criam unidades virtuais de negócio que reúnem recursos multifuncionais e fornecem tanto estrutura como liberdade criativa para aproveitar oportunidades digitais. O BBC iPlayer, por exemplo, foi desenvolvido ao estabelecer uma equipe de projeto especial separada do resto da organização com acesso aos recursos necessários e a liberdade para explorar modelos de entrega revolucionários. Uma equipe digital centralizada também pode possibilitar que uma organização atraia e retenha mais líderes experientes e assegure uma abordagem coordenada e estratégica das iniciativas digitais.

## Configurando a organização para o digital: As perguntas que você deveria estar fazendo

### Como o digital está afetando o negócio?

- Quais são as diferentes forças digitais afetando minha organização?
- De que maneiras elas podem afetar o negócio e como fazemos o que fazemos?
- O meu negócio é vulnerável a novos competidores ou a uma erosão de receita e lucros resultante do novo comportamento dos consumidores?
- Meus consumidores querem envolver-se com o negócio de maneiras diferentes que no passado?
- Baseando-se na natureza das mudanças e a urgência, até que ponto podemos realizar as mudanças necessárias com recursos internos (versus recursos externos, como consultores administrativos)? Temos as capacidades para identificar as mudanças estratégicas e operacionais que precisam ser feitas?
- Sabemos como avaliar para obter as capacidades que necessitamos?
- Sabemos como encontrar o talento necessário?
- Se a capacidade digital está dispersa, ela tem a capacidade e recursos para ser efetiva? Elas funcionam em diferentes funções e unidades de negócio para compartilhar as melhores práticas e ideias?

### Temos a estratégia certa?

- Temos a análise que necessitamos para dar forma à estratégia?
- Qual é o nível de urgência? Qual é a estimativa de tempo com a qual estamos trabalhando?
- O nível de urgência e transformação requerido sugere a necessidade de um diretor com experiência em certa faceta do digital ou em transformação do negócio?
- Quais funções são mais impactadas por mudanças no modelo do negócio?
- As funções e unidades de negócio existentes possuem um plano em relação ao impacto digital que identificamos?
- Quais são os desafios de nosso legado?
- Nossos processos e sistemas de negócio estão atrapalhando as mudanças que necessitamos realizar?
- Que facetas de nossa cultura precisam evoluir?
- Os silos de informação, funcionais ou de negócio, podem se transformar em obstáculos à medida que nos esforçamos para nos tornar mais digitais?
- Temos uma estrutura de incentivo que promove a colaboração?
- Nossos processos de informação e sistemas são compatíveis uns com os outros e com as tecnologias que possibilitam o digital?
- Temos uma cultura, benefícios, etc. que atraem e retêm talentos relevantes?

### Temos os recursos corretos?

- As pessoas nos papéis estratégicos do negócio estão preparadas e habilitadas para desenvolver a estratégia e fazer as mudanças operacionais necessárias?
- Podemos mudar o foco das pessoas, investimentos e agendas existentes, ou necessitamos novas capacidades, maiores níveis de investimento?

Por outro lado, quando o mundo digital precisa ser parte das operações diárias do negócio ou quando já está maduro o suficiente, as empresas tendem a integrar mais as capacidades digitais as funções existentes e unidades de negócio. Para ser bem sucedido em um ambiente multicanal onde é necessário entregar tanto conteúdo impresso como virtual, o FT.com, do Financial Times, decidiu bem cedo montar equipes combinando pessoas com habilidades tradicionais no meio de imprensa e no meio digital. Estabelecendo um time multifuncional, o FT.com se dispôs a administrar o crucial desafio cultural de integrar nativos do mundo digital com pessoas que trabalhavam em empresas de mídia já estabelecidas durante toda sua carreira, com o objetivo de criar um ambiente colaborativo.

E como a demanda do consumidor por uma perfeita experiência omni-channel cresceu, muitos varejistas que originalmente estabeleceram unidades e-commerce separadas com distintas lideranças e recursos agora estão reconsiderando integrar o digital no panorama geral do negócio. “Quando o e-commerce era realmente pequeno, você quase tinha que separá-lo do resto do negócio para que ele não fosse engolido e você pudesse concentrar-se em promover um ambiente favorável ao e-commerce. Isso significava que ele era essencialmente um silo isolado que eventualmente configurava seus próprios grupos funcionais.” - observa o líder de e-commerce norte-americano de um varejista de luxo. “O e-commerce se tornou tão grande e influente sobre o desempenho da empresa que agora faz sentido, particularmente para o consumidor, integrá-lo a uma experiência de compra mais homogênea.” Tal integração tem encorajado o uso mais amplo das técnicas de marketing digital para levar os consumidores às lojas, motivar o uso experimental da localização geográfica e das mensagens SMS para eventos da loja, e a criação de aplicativos para que associados dentro da loja possam realizar pedidos de inventário online.

No entanto, existem riscos de integrar o mundo digital, especialmente se ele distribuir especialidade digital muito superficialmente pela organização ou se o conhecimento não for compartilhado entre equipes. Uma empresa farmacêutica nos Estados Unidos recentemente reuniu os especialistas digitais anteriormente designados a unidades de negócio individuais e consolidou-os dentro de uma única equipe de empreendimento digital. “Cada unidade de negócio basicamente tinha uma capacidade digital subdesenvolvida. Elas não estavam compartilhando melhores práticas, e estavam proporcionando experiências muito diferentes para o consumidor, dependendo da unidade de negócio.” - Diz o executivo. Ao reunir a equipe sob o comando de um novo líder, a empresa tem sido capaz de aproveitar rapidamente as boas ideias de diferentes partes do negócio.

Para muitas companhias, organizar-se ao redor do mundo digital significa menos sobre estabelecer ou não uma unidade de negócio digital separada que sobre construir uma cultura que pensa e se comporta de forma diferente - uma que é flexível o suficiente para tirar proveito das forças digitais que se tornam relevantes ao negócio com o passar do tempo. Como um executivo de uma empresa global de bens de consumo explicou, “nós poderíamos passar muito tempo perseguindo o último objeto brilhante e perder de vista algo muito mais fundamental, que é a necessidade de desenvolver uma série de comportamentos que transformam o mundo digital em parte de nossa cultura. A prioridade número um em relação ao mundo digital é na verdade tornar-se digital - mover-se rapidamente, adaptar-se e integrar-se; inovar; tornar-se competente em relação as análises de dados - transformar o mundo digital em parte da cultura.” As organizações podem começar a mudar a cultura ao semear as equipes com ‘evangelizadores’ digitais que podem exemplificar e ensinar esses atributos, encorajando líderes sênior a participar de treinamentos que os ajudam a entender as tendências digitais e o impacto no negócio. Os empreendimentos digitais mais bem-sucedidos incorporam idealização não convencional ao planejamento regular do negócio.

Finalmente, é importante reconhecer que esse processo de revisar as frentes digitais que são significativas para o negócio, refinando a estratégia e avaliando os desafios organizacionais, é um processo em andamento. As abordagens organizacionais não podem ser estáticas e devem evoluir como mudanças de prioridades estratégicas. “Toda estrutura organizacional é temporária porque temos que ajustar constantemente nossa organização em relação ao que acreditamos que será a oportunidade de amanhã, e a oportunidade de amanhã muda à medida que evoluímos” - argumenta o CMO de uma empresa de bens de consumo.

Muitas empresas esperam que, uma vez que elas contratam um Chief Digital Officer, adicionam um diretor especialista em tendências digitais ao conselho, ou estabeleçam uma equipe digital, elas estão preparadas para lidar com o digital. De fato, a ânsia por respostas fáceis em meio a tanta complexidade é compreensível, especialmente para empresas que estão com baixo rendimento. Como nos disse um executivo, “essas coisas ocorrem por fases. A primeira fase é “Oh, meu Deus, o mundo digital é tão grande, e meu conselho está questionando sobre isso... é melhor que eu faça logo uma grande aquisição pelo Google ou assine uma parceria com o YouTube”. Então você percebe que é uma tática buscando uma estratégia. Daí você recua e diz: “Como o mundo digital vai impactar meu negócio?” Encorajamos os líderes de empresas a resistir à tentação de atuar e ao invés disso, refletir sobre essa questão.

Não há uma única resposta correta sobre como organizar uma empresa para o mundo digital. A abordagem certa será altamente específica à indústria de um negócio, a que plataformas digitais ela está priorizando e à estratégia digital e disponibilidade para mudanças. A estrutura organizacional é determinada pela estratégia comercial mais ampla e o modelo de negócio, competição, objetivos para o investimento digital, natureza do produto ou serviço oferecido, o mercado pretendido, abrangência física do negócio, domínio de outros canais, e quão avançados são os esforços e capacidades digitais atualmente. Ao tomar decisões de liderança e configuração de talentos nesse contexto complexo, as empresas estão mais suscetíveis a liberar seu potencial completo no mundo digital.

#### **Autores**

Jason Baumgarten (Seattle), Grant Duncan (Londres), Drew Keith (Milão), Anthony Laudico (Stamford) and Chris Nadherny (Chicago)

## Social Media @ Spencer Stuart

Fique atualizado sobre as tendências e tópicos que são relevantes para seu negócio e carreira.



@SpencerStuView



© 2014 Spencer Stuart. Todos os direitos reservados. Para informações sobre reprodução, distribuição e exibição deste material, entre em contato com [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).