

LIDERANDO NA ERA DIGITAL

COMO UTILIZAR TECNOLOGIA PARA
TRANSFORMAÇÃO DE SEUS NEGÓCIOS

GEORGE WESTERMAN | DIDIER BONNET | ANDREW McAFEE

*M.*BOOKS

M.Books do Brasil Editora Ltda.

Rua Jorge Americano, 61 - Alto da Lapa
05083-130 - São Paulo - SP - Telefones: (11) 3645-0409/(11) 3645-0410
Fax: (11) 3832-0335 - e-mail: vendas@mbooks.com.br
www.mbooks.com.br

Dados de Catalogação na Publicação

Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew.
Liderando na era digital / George Westerman; Didier Bonnet; Andrew
McAfee.

São Paulo – 2016 – M.Books do Brasil Editora Ltda.

1. Tecnologia digital 2. TI - Tecnologia da Informação 3. Administração

ISBN: 978-85-7680-272-3

Do original: Leading digital: Turning technology into business transformation

Original publicado por Harvard Business School Press

ISBN original: 978-16-2527-247-8

© 2014 George Westerman; Didier Bonnet; Andrew McAfee

© 2016 por M.Books do Brasil Editora Ltda.

Editor: Milton Mira de Assumpção Filho

Produção Editorial: Carolina Evangelista

Tradução: Arioaldo Griesi

Capa: Zuleika Iamashita (adaptação do original)

Editoração: Crontec

2016

M.Books do Brasil Editora Ltda.

Proibida a reprodução total ou parcial.

Os infratores serão punidos na forma da lei.

Direitos exclusivos cedidos à M.Books do Brasil Editora Ltda.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO. VOCÊ ESTÁ PREPARADO?.....	15
--	-----------

1. O QUE É MAESTRIA DIGITAL?	23
O DNA dos “Mestres Digitais”	26
Capacidades digitais	27
Capacidades de liderança	27
Quatro níveis de maestria digital	29
A maestria digital importa	31
Capacidade digital e geração de receita	33
Capacidade de liderança e lucratividade	33
A vantagem dos “Mestres Digitais” em termos de desempenho	34
Você tem tempo para esperar?	35
Como começar já	38
O que vem a seguir	40

PARTE I DESENVOLVENDO CAPACIDADES DIGITAIS

2. CRIANDO UMA EXPERIÊNCIA FASCINANTE PARA O CLIENTE	45
Conduzindo o renascimento digital de uma antiga marca icônica	46
O que os “mestres digitais” fazem de diferente?.....	49
Criando a experiência vivida pelo cliente de fora para dentro	50
Criando alcance e vínculos com os clientes	53
Colocando os dados dos clientes no âmago da experiência.....	55
Mesclando de maneira imperceptível as experiências vividas pelo cliente nos mundos físico e virtual	58
Organizações tradicionais enfrentam exigências cada vez mais díficeis.....	60

10 LIDERANDO NA ERA DIGITAL

3. EXPLORANDO O PODER DAS ATIVIDADES PRINCIPAIS	63
O poder das atividades transformadas digitalmente.....	66
Paradoxos operacionais da era pré-digital.....	68
A transformação digital rompe os paradoxos operacionais do passado	70
Padronização e empoderamento	71
Controle e inovação.....	76
Orquestração e liberação	81
Construindo sua vantagem operacional.....	86
4. REINVENTANDO MODELOS DE NEGÓCIOS	89
Empresas líderes do setor: estejam atentas!	91
Cinco arquétipos da reinvenção dos modelos de negócios	93
Reinvenção de setores	95
Substituição de produtos e serviços	99
A criação de novos negócios digitais.....	102
Reconfiguração dos modelos de geração de valor	103
Repensar as proposições de valor.....	106
Entendendo a transformação do modelo de negócios.....	108

PARTE II DESENVOLVENDO CAPACIDADES DE LIDERANÇA

5. ELABORANDO A VISÃO DIGITAL DE SUA EMPRESA	113
A visão é importante; uma visão transformativa é mais importante ainda	116
Qual o aspecto das visões digitais?	117
Repensando a experiência vivida pelo cliente	117
Repensando as atividades	119
Repensando os modelos de negócios	120
Como formular uma visão digital transformativa?	122
Identificar ativos estratégicos	122
Criando ambições transformativas.....	124
Definindo claramente intento e resultado	127
Desenvolvendo a visão ao longo do tempo.....	128
Por onde começar?	129
6. ENVOLVENDO TODA A ORGANIZAÇÃO	131
Celebrações assumem a forma digital na Pernod Nicard	132
Interligando a Pernod Ricard para enfrentar o tsunami digital.....	134
Acelerando a transformação digital através da cocriação.....	136
Atenção todos: mãos à obra!.....	138

Conectando a massa.....	139
Entabulando a conversa�o mais ampla.....	140
Tirando proveito da massa.....	142
Aceitando as águas por vezes turbulentas do envolvimento	145
Criando envolvimento para transformar em realidade a visão digital da empresa.....	147
7. CONDUZINDO A TRANSFORMA�O	149
Governança digital na P&G.....	150
Fundamentos da governança digital.....	150
Estabelecendo a liderança digital	151
Construindo uma unidade de serviços digitais.....	151
Conduzindo a inova�o tecnológica.....	152
Construindo uma cultura de governança digital	153
Por que a governança digital � necessária?.....	154
Os “Mestres Digitais” governam melhor.....	155
Governança digital como oportunidade.....	156
Fazendo a governança digital funcionar	157
Mecanismos-chave para a governança digital.....	158
Comit�s de governança	158
Fun�es da liderança digital	159
Unidades digitais compartilhadas.....	162
Encontrando os melhores mecanismos de governança para a sua organiza�o	163
Tome medidas agora para construir a governança digital.....	166
8. DESENVOLVENDO CAPACIDADES DE LIDERANÇA TECNOLÓGICAS	169
Liderança tecnológica no Lloyds Banking Group.....	169
Três elementos de capacidade de liderança tecnológica	172
A importância de um relacionamento estreito entre as áreas de TI e comercial.....	172
As causas de uma rela�o TI-Comercial insatisfatória	173
Melhorando a rela�o TI-Comercial.....	175
Criando TI de dupla velocidade.....	176
Desenvolvendo habilidades digitais.....	178
Como os “Mestres Digitais” desenvolvem habilidades	179
Uma corrida armamentista, em duas frentes, pelas capacidades digitais.....	180
A plataforma digital como desafio de liderança.....	181
O poder de uma plataforma digital sólida.....	182
O poder de escala das plataformas digitais.....	184
Grandes plataformas digitais não se concretizam sem liderança	185
Liderança tecnológica e a empresa, evoluindo juntas.....	187
O que vem a seguir?	189

PARTE III
DE VOLTA A SUA EMPRESA:
O CADERNO DE ESTRATÉGIAS DE UM LÍDER PARA
CONDUZIR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

9. ESTRUTURANDO O DESAFIO DIGITAL	195
Sua empresa está ciente do desafio digital?	197
Coloque já a transformação digital como prioridade em sua agenda	197
Compreenda o grau e o ritmo do impacto digital.....	197
Torne experencial o processo de conscientização	198
Forme uma coalizão com apoiadores da ideia	199
A empresa sabe qual é o ponto de partida?	199
Avalie o grau de maestria digital de sua empresa.....	200
Trace a jornada de transformação de sua empresa	200
Avalie os ativos estratégicos de sua empresa.....	201
Questione o modelo de negócios atual de sua empresa.....	203
O alto escalão está alinhado com a visão de futuro digital da empresa?	204
Elabore a visão transformativa.....	204
Alinhe a cúpula da empresa	205
Qual o nível de estruturação para o desafio digital de sua organização?	206
10. FOCANDO O INVESTIMENTO	209
A visão digital foi convertida em objetivos estratégicos?.....	211
Defina o que é bom	211
Construa um guia para a sua jornada digital.....	212
Você escolheu o modelo de governança correto?.....	216
Crie a governança correta.....	217
Escolha aquilo que você precisa coordenar e compartilhar.....	218
Escolha mecanismos para atender estes objetivos.....	219
Planeje desenvolver o seu modelo de governança	220
Sua empresa tem os modelos para financiar sua transformação?.....	221
Administre sua carteira de investimentos digitais.....	222
Explore vários mecanismos de financiamento.....	223
Não deixe que os objetivos de transformação se percam na tradução	225
Você tem um foco aguçado?.....	225
Qual o nível de foco da sua organização em relação aos investimentos?	226
11. MOBILIZANDO A ORGANIZAÇÃO	229
Você está deixando claro quais são as suas ambições?	230

Dê indícios.....	231
Explique claramente quais são os benefícios.....	231
Utilize todos os canais de comunicação disponíveis.....	232
Você conquistou o direito de engajar?.....	233
Traduza suas palavras em atos.....	233
Crie a transformação em um esquema de coautoria.....	234
Identifique seus “defensores do digital”.....	234
Identifique vitórias rápidas.....	235
Você está estabelecendo novos padrões comportamentais para a organização?.....	236
Faça mudanças visíveis nas práticas de trabalho.....	237
Encoraje a adoção e não a implantação.....	238
Aprenda com as quedas.....	240
Institucionalize novas práticas.....	241
Qual o nível de mobilização de sua organização?.....	242
12. DANDO SUSTENTAÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	245
A empresa está desenvolvendo capacidades fundamentais?.....	246
Orquestre a construção de habilidades.....	246
Construa sua plataforma digital.....	251
Estabeleça uma estreita relação entre as áreas comercial e de TI.....	253
As estruturas de recompensa estão alinhadas com os objetivos de transformação?.....	256
Comece pelo alto escalão.....	256
Garantindo a fluidez dos processos em toda a sua extensão.....	256
Certifique-se de que as recompensas vão além do aspecto financeiro.....	257
Estenda as estruturas de recompensa para além dos limites corporativos.....	258
Você está medindo e monitorando o progresso digital de sua empresa?.....	259
Gerenciar o quadro de pontuação estratégico.....	259
Incentive estudos de viabilidade gerados por iniciativa própria e por KPIs relacionados.....	260
Conecte medidas “de cima para baixo” com aquelas geradas por iniciativa própria.....	260
Crie um processo de revisão iterativo.....	261
Qual o nível de sustentação da transformação digital de sua organização?.....	262
EPÍLOGO. VOCÊ AINDA NÃO VIU NADA.....	265
Tecnologia: o agitador eterno do mundo dos negócios.....	265
Conduzir a transformação digital é uma tarefa para já.....	269

APÊNDICE. AUTOAVALIAÇÃO PARA A MAESTRIA DIGITAL	271
NOTAS	275
AGRADECIMENTOS	303
SOBRE OS AUTORES.....	307
ÍNDICE REMISSIVO.....	309