

# Estudo de McKinsey Podcasts: What really works when it comes to digital and AI transformations?

Trabalho realizado no âmbito da Unidade Curricular de  
Estratégia Organizacional do 4º ano da Licenciatura em  
Informática e Gestão de Empresas

---

## Cientistas de Estratégia

Francisco Gomes, 104944, CDC1  
fsgss1@iscte-iul.pt

João Francisco Botas, 104782, CDC1  
Joao\_Botas@iscte-iul.pt

Marco Delgado Esperança, 110451, CDC1  
mdeao@iscte-iul.pt

7 de maio 2024

Versão 1.0.0

# Índice

Introdução .....	1
Participantes .....	1
Análise do <i>podcast</i> .....	2
Dificuldade de implementação .....	2
Esquecer os curtos prazos .....	2
Aprender a “falar tecnologia” .....	3
Foco no talento .....	4
Democratização dos dados .....	5
Dinheiro e bom senso .....	7
Conclusão .....	8

## Introdução

O cenário empresarial está em constante evolução, a transformação digital e a inteligência artificial (IA) assumem um papel cada vez mais crucial para o sucesso e desenvolvimento das empresas. A busca por competitividade, eficiência e crescimento impulsiona a adoção de tecnologias inovadoras que reajustam processos, modelos de negócios e relações com clientes.

Neste contexto, o *podcast* “What really works when it comes to digital and AI transformations?”, publicado pela *McKinsey & Company*, oferece uma análise abrangente dos desafios e oportunidades que as empresas enfrentam nesse processo de transformação. A partir da experiência da McKinsey, com centenas de clientes, o *podcast* explora *insights* valiosos sobre os fatores críticos para o sucesso num cenário digital, em constante mudança.

Ao longo do artigo, os participantes Lamarre, Smaje e Zemmel abordam uma variedade de tópicos, desde a necessidade de liderança comprometida, até à importância de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua. Para além disso, também discutem as melhores práticas para garantir uma transformação digital eficaz, destacando a importância de uma abordagem holística que leve em consideração não apenas a tecnologia, mas também as pessoas e os processos envolvidos.

Além disso, os autores oferecem *insights* sobre como as empresas podem desenvolver uma linguagem comum e uma compreensão compartilhada dos objetivos de transformação digital, bem como a importância de uma abordagem centrada nas pessoas e na criação de valor para todos os envolvidos. Em última análise, o artigo oferece uma visão aprofundada das estratégias que as empresas podem adotar para se destacarem na era digital e de IA, ao mesmo tempo em que enfrentam os desafios inevitáveis que surgem nesse processo de transformação.

## Participantes

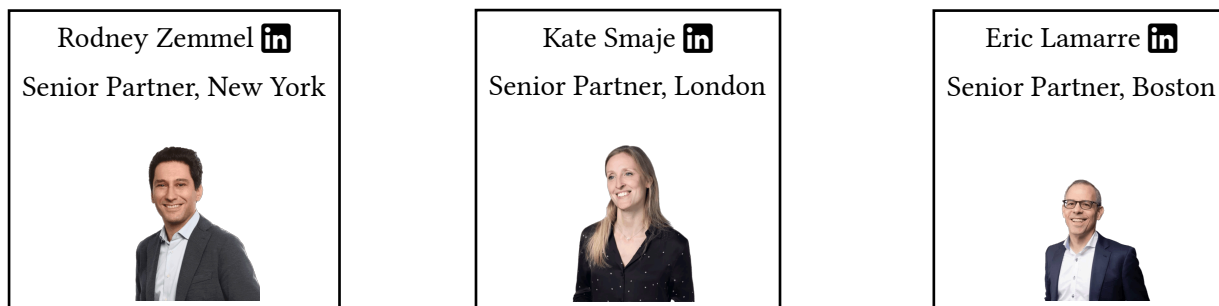


Figura 1: Participantes do Podcast



Figura 2: Podcast

## Análise do *podcast*

### Dificuldade de implementação

A transformação digital é um imperativo para as empresas que desejam manter-se competitivas n um ambiente empresarial cada vez mais digitalizado. Como observado pela moderadora do *podcast*, Roberta Fusaro, cerca de 90% das empresas estão atualmente em algum estágio desse processo, enfrentando desafios variados, à procura de alcançar o sucesso. No entanto, mesmo com a clareza sobre a importância dessas transformações, a decisão de **como** implementá-las efetivamente é uma tarefa árdua e complexa. Isto deve-se, em parte, à rápida evolução da tecnologia, especialmente no que diz respeito à arquitetura de dados e outras tecnologias fundamentais. Eric Lamarre destaca como a arquitetura de dados evoluiu rapidamente nos últimos 18 a 24 meses, o que torna difícil para as empresas acompanharem o ritmo das mudanças.

Esses desafios foram a motivação por trás do livro “Rewired<sup>1</sup>”, escrito pelos sócios participantes e inspirado nas frustrações e pressões de resultados que as empresas estão a enfrentar enquanto tentam se digitalizar, que visa oferecer uma abordagem prática e acionável para a transformação digital e da IA. Ao contrário de outros livros que podem concentrar-se em teorias ou oferecer mais do mesmo em termos de exemplos, “Rewired” é projetado para fornecer um guia prático que permite às empresas tomar as rédeas da sua própria transformação digital e competir com sucesso na era digital e da IA. Assim, os autores procuram fornecer *insights* essenciais para impulsionar as empresas em meio à transformação digital. Ao evitar a estagnação e desbloquear o sucesso, eles capacitam líderes empresariais a enfrentar os desafios da era digital com confiança. O livro também é uma ferramenta valiosa, oferecendo orientações práticas para navegar pelos complexos cenários da transformação digital e da IA, permitindo alcançar resultados tangíveis neste ambiente empresarial em constante evolução.

### Esquecer os curtos prazos

No contexto da transformação digital empresarial, os especialistas destacam uma série de desafios e nuances que vão para lá da simples adoção de tecnologias isoladas. Um dos pontos-chave reside na necessidade de evitar soluções rápidas que, apesar de poderem parecer atrativas, muitas vezes não abordam os problemas fundamentais enfrentados pelas empresas. Um desses desafios é a chamada “dívida tecnológica”, uma acumulação de deficiências e lacunas nos sistemas de TI ao longo do tempo, que pode prejudicar a capacidade de inovação e agilidade das organizações. No entanto, os especialistas apontam que o maior impedimento para o progresso efetivo é a falta de um enfoque de longo prazo na criação de valor sustentável.

Essa falta de foco prolongado muitas vezes resulta em medidas fragmentadas e iniciativas desconexas, que não conseguem alinhar a transformação digital aos objetivos estratégicos mais amplos da empresa. Os líderes empresariais são encorajados a adotar uma abordagem mais holística, medindo o progresso da transformação digital com a mesma meticulosidade que aplicariam a qualquer outra transformação de custos ou receitas. Isso implica a definição de métricas claras e mensuráveis que possam avaliar o impacto das iniciativas digitais nos resultados financeiros e operacionais da empresa, criando assim uma base sólida para a tomada de decisões informadas e estratégicas.

Outro aspeto crucial, enfatizado pelos especialistas, é a natureza contínua e evolutiva da transformação digital. Embora muitas vezes seja retratada como um projeto com um ponto final definido, a realidade é que a transformação digital é um processo em constante evolução, que requer um compromisso de longo prazo e uma mentalidade de aprendizagem contínua. O termo “transformação digital” não deve ser interpretado como uma meta final a ser alcançada, mas sim como uma jornada de melhoria contínua, onde as empresas estão constantemente à procura de aprimorar operações, produtos e serviços para se manterem relevantes num ambiente de negócios.

---

<sup>1</sup><https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired>

A **Kodak**, por exemplo, famosa pelas suas câmaras e filmes fotográficos, não conseguiu adaptar-se à fotografia digital. Embora tenha sido pioneira na tecnologia digital, a empresa não conseguiu capitalizar essa inovação. Ela subestimou o impacto das câmaras digitais e não conseguiu reinventar-se a tempo. Como resultado, a Kodak perdeu muito, inclusive a sua posição de destaque no mercado.



Figura 3: Kodak, empresa americana que produz produtos relacionados com a fotografia

Portanto, para enfrentar efetivamente os desafios da transformação digital, as empresas precisam adotar uma abordagem mais estratégica e sustentável, concentrando-se não apenas na adoção de novas tecnologias, mas também na criação de uma cultura organizacional que promova a inovação, a colaboração e a adaptação contínua às necessidades do mercado. Isso requer um compromisso não apenas dos líderes empresariais, mas de toda a organização, para garantir que a transformação digital seja integrada de forma eficaz em todos os aspetos do negócio.

### Aprender a “falar tecnologia”

A transformação digital é uma jornada essencial para as empresas que desejam permanecer relevantes e competitivas no mercado atual. No entanto, iniciar e conduzir efetivamente essa transformação requer uma compreensão profunda dos fundamentos da tecnologia e uma liderança comprometida com o processo.

Eric Lamarre, através da sua experiência, enfatiza a importância crítica de educar os líderes e as equipas antes de iniciar qualquer esforço de transformação digital. Ele sugere que os líderes dediquem um tempo significativo - três, quatro, cinco meses - para aprender sobre os aspectos essenciais da transformação digital. Isso inclui visitar outras empresas que tenham avançado em jornadas digitais e desenvolver uma linguagem comum dentro da equipa, definindo termos-chave como engenharia de dados, arquitetura de dados e acompanhamento do valor.

Um ponto fundamental destacado pelos líderes é a mudança de paradigma na liderança tecnológica dentro das organizações. Rodney Zimmel observa que a tecnologia não deve mais ser vista como uma responsabilidade exclusiva do diretor de informação (CIO), mas sim como uma área totalmente integrada ao negócio, com os líderes empresariais a desempenharem papéis ativos como líderes de tecnologia. A pesquisa da McKinsey corrobora essa ideia, mostrando que empresas com líderes do C-suite que entendem de tecnologia têm maior probabilidade de sucesso na digitalização.

Além disso, os CEOs são identificados como os principais orquestradores da transformação digital. Eles têm a responsabilidade de estabelecer expectativas elevadas, definir o ritmo da transformação e garantir que todos os membros da equipa estejam alinhados com o “*roadmap* tecnológico”, liderado pelos negócios. Por sua vez, Eric Lamarre destaca que a principal função é garantir que todos os aspectos da transformação digital sejam coordenados e executados de maneira eficaz.

Por fim, Kate Smaje destaca a importância de uma mentalidade focada na aprendizagem recorrente por parte dos CEOs e das suas equipas. Ela observa que uma abordagem de aprendizado centrada na pergunta “*What can we learn from it?*”<sup>2</sup> em vez de “*Why did that happen? What was the problem here?*”<sup>3</sup> pode ter um impacto significativo na cultura organizacional e na adesão à transformação digital.

<sup>2</sup>O que podemos aprender com isto?

<sup>3</sup>Porque isto aconteceu? Qual foi o problema?

A **Nokia**, outrora líder em telemóveis, também enfrentou dificuldades com a transformação digital. A empresa não conseguiu acompanhar a ascensão dos *smartphones* e a mudança para sistemas operativos como o Android e o iOS. A empresa perdeu a sua posição dominante e foi adquirida pela Microsoft em 2013, por 5 mil milhões de euros.

The image shows the Nokia logo in a bold, blue, sans-serif font. The letters are thick and closely spaced, with a distinctive shape for the 'O' and 'K'.

Figura 4: Nokia, empresa multinacional de infraestruturas e tecnologia de telecomunicações e tecnologia de consumo

Desta forma, destaca-se a importância crítica da liderança educada e comprometida para impulsionar uma transformação digital bem-sucedida. Ao adotar uma abordagem de recorrência e liderança proativa, as empresas podem posicionar-se para enfrentar os desafios da era digital e alcançar o sucesso a longo prazo.

### Foco no talento

No cerne de toda a transformação digital está uma transformação de pessoas. A habilidade de identificar, desenvolver e reter talentos é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa digital. Isso não implica necessariamente em contratar uma equipa totalmente nova, mas sim em capacitar e atualizar as habilidades dos colaboradores existentes.

Redefinir certos elementos da gestão de talentos pode ajudar nesse processo, como repensar os percursos de carreira, os modelos de remuneração e a valorização das habilidades em detrimento do tempo de serviço. Além disso, é crucial entender as nuances dos diferentes cargos e competências, para garantir uma compensação justa e equitativa.

Lamarre dá o exemplo de *data engineers* e de como dentro do conjunto destes profissionais, há uns que dominam uma série de ferramentas e que estão num percentil diferente de juniores que estão apenas a começar. É importante diferenciar as pessoas e a remuneração das mesmas com base no conhecimento e experiência porque, caso contrário, estaremos a ser injustos. Os CEOs desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente propício para a inovação e para o processo de aprendizagem contínua. Para garantir a produtividade sob este teto, podem escolher aplicar um dos três modelos operacionais:

- **Modelo 1 - Fábrica Digital:** Neste modelo, a abordagem é semelhante à gestão de pequenas fábricas digitais dentro da empresa. Pequenas equipas multifuncionais são formadas, onde membros do lado comercial e do tecnológico trabalham juntos. As pessoas responsáveis pelo negócio saem das suas posições tradicionais para integrar essas equipas, tal como os profissionais de tecnologia. A ideia é que essas equipas sejam unidades autónomas, encarregadas de desenvolver soluções dentro de um escopo definido, partilhando recursos e conhecimentos em torno de dados, infraestrutura e outros elementos comuns. Desta forma, maximiza-se a eficiência e a colaboração entre diferentes áreas da empresa;
- **Modelo 2 - Produtor e Plataforma:** Neste modelo, a ênfase é na criação de produtos e plataformas digitais. Equipas compostas por membros de áreas comerciais, operacionais e tecnológicas são reunidas para desenvolver soluções baseadas em tecnologia. Esta abordagem é particularmente preferida por empresas que dependem fortemente da tecnologia nas suas operações diárias, como bancos, retalhistas e empresas de *software*. O objetivo é desenvolver produtos e plataformas digitais inovadores que atendam às necessidades do mercado e impulsionem o crescimento da empresa;

- **Modelo 3 - Agilidade em Toda a Empresa:** Neste modelo, a agilidade não é restrita apenas às áreas tecnológicas, mas é adotada em toda a empresa. Pequenas equipes multifuncionais, centradas no cliente, são formadas em várias partes da organização. Estas equipes estão constantemente a testar e a aprender, procurando maneiras de melhorar continuamente os processos e produtos da empresa. Este modelo exige um compromisso sério de vários anos por parte do Diretor Executivo e é caracterizado por uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a adaptação e a inovação em todos os níveis da empresa.

Independentemente do modelo escolhido, os gestores de produto desempenham também um papel crucial na identificação das necessidades, no desenvolvimento de soluções e na garantia da adoção dessas soluções. Eles precisam de ter um conjunto diversificado de habilidades, incluindo habilidades técnicas, *insights* do cliente e capacidade de liderança.

A Toys “R” Us, por exemplo, foi uma das maiores retalhistas de brinquedos do mundo. No entanto, a empresa não conseguiu adaptar-se às mudanças nos hábitos de consumo e entrou em falência em 2018. Um dos principais motivos para o declínio da Toys “R” Us foi a sua falha em investir no comércio eletrónico e a sua incapacidade de competir com a Amazon e outros retalhistas *on-line*. A empresa também falhou em reter talentos inovadores que pudessem ajudá-la a adaptar-se ao mercado em mudança.<sup>4</sup>



Figura 5: Toys “R” Us, empresa multinacional norte-americana que comercializa brinquedos

No final do dia, qualquer modelo escolhido pelo CEO deve ser resiliente e estar preparado para o crescimento futuro. Isso requer um compromisso contínuo com o desenvolvimento e o gerenciamento eficaz do talento, garantindo que a empresa esteja bem posicionada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital.

## Democratização dos dados

Democratizar os dados é a palavra de ordem para garantir que todas as partes da organização consigam acessar e usar as informações de maneira eficaz. Muitas empresas enfrentam desafios ao tentar escalar as suas soluções de análise de dados devido à complexidade organizacional e aos altos custos envolvidos. Uma abordagem mais eficiente seria focar na reutilização do código base desenvolvido, garantindo que as soluções sejam estáveis, válidas e adaptáveis às mudanças do mundo e dos dados.

Um aspecto fundamental para garantir o sucesso na gestão de dados é pensar em como os dados são gerenciados e estruturados. A criação de produtos de dados, através de equipes multifuncionais especializadas em dados, pode acelerar a implementação de inteligência de negócios e modelos de IA. Estes produtos de dados são refinados e estruturados de forma a serem facilmente consumidos por toda a organização, permitindo que qualquer equipa acesse os dados de maneira simplificada.

Além disso, é importante evitar abordagens excessivamente complexas, como a construção de grandes “data lakes”, que demoram anos para serem desenvolvidos e frequentemente resultam numa baixa utilização. Ao con-

<sup>4</sup><https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2017/09/19/toys-r-us-chapter-11-amazon/>

trário, é essencial adotar uma abordagem mais orientada para o mercado de dados, onde tanto a oferta quanto a procura de dados são medidas e geridas de forma eficaz.

Em resumo, democratizar os dados envolve tornar as informações acessíveis e utilizáveis por toda a organização, promovendo a reutilização do código base, a criação de produtos de dados estruturados e a adoção de abordagens ágeis e orientadas para o mercado de dados. Todas essas práticas ajudam a acelerar a implementação de soluções de análise de dados e garantir que os investimentos em infraestrutura de dados estejam a ser utilizados de forma eficiente e eficaz.

A **Uber**, uma empresa global de transporte, enfrentou dificuldades significativas relacionadas à gestão de dados nos seus primeiros anos de operação. Uma das principais questões foi a fragmentação dos dados. Com uma rápida expansão para várias cidades e países, cada localização desenvolveu os seus próprios sistemas de gestão de dados, resultando numa visão fragmentada e desarticulada das informações em toda a empresa.

Além disso, o acesso aos dados era limitado, principalmente à equipa de engenharia e cientistas de dados, o que resultava em decisões muitas vezes baseadas na intuição e na falta de colaboração entre diferentes departamentos, como *marketing* e operações. A ausência de produtos de dados bem estruturados também dificultava a disseminação eficaz de informações e a avaliação do desempenho da empresa.

Para superar estes desafios, a Uber adotou várias estratégias. Em primeiro lugar, investiu na criação de um *data lake* centralizado, onde todos os dados brutos eram armazenados, permitindo um acesso mais eficiente às informações relevantes para todas as equipas. Além disso, desenvolveu painéis de controlo e relatórios automatizados para partilhar *insights* de forma mais ampla, democratizando o acesso aos dados e melhorando a colaboração entre os departamentos.

Por fim, a Uber promoveu uma cultura de dados dentro da organização, incentivando todos os colaboradores a compreenderem a importância dos dados e a utilizá-los para fundamentar as suas decisões. Estas medidas permitiram que a empresa superasse os seus desafios iniciais, democratizando os seus dados e capacitando toda a organização a tomar decisões mais inteligentes e ágeis.<sup>5</sup>

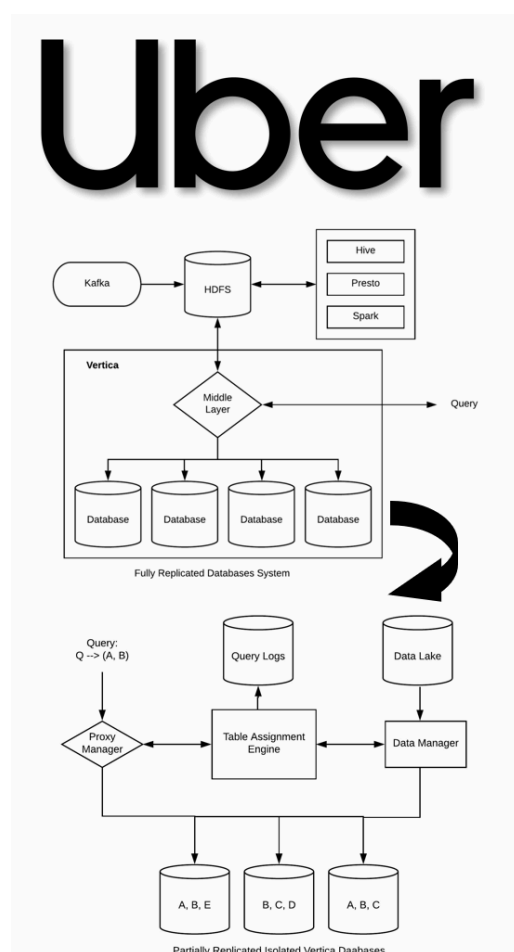


Figura 6: Uber, empresa multinacional que presta serviços no transporte privado urbano e infraestrutura de dados antes e depois da aplicação de Ciência de Dados [esquemas à direita]

<sup>5</sup><https://www.uber.com/en-PT/blog/solving-big-data-challenges-with-data-science-at-uber/>



## Dinheiro e bom senso

O segredo para a adoção e escalabilidade de uma transformação digital não está apenas no investimento financeiro, mas também na compreensão das necessidades dos utilizadores e na criação de incentivos adequados. É essencial que as empresas pensem cuidadosamente nos incentivos, no modelo de negócio e no tempo despendido pelas pessoas ao implementar mudanças digitais.

Um indicador importante para determinar se as empresas estão no caminho certo é perguntar: “Quem é responsável pela adoção?” Se a resposta for a equipa digital ou o diretor digital, isso está errado. A adoção deve ser da responsabilidade do proprietário do negócio daquela área específica.

Investir em incentivos adequados para a adoção muitas vezes é mais eficaz do que gastar grandes quantias em mudança de mentalidades e *workshops* de sensibilização. Além disso, é fundamental envolver as equipas desde o início, antes mesmo de começar a escrever uma linha de código. É crucial estabelecer uma ligação clara entre a adoção e a criação de valor, não parando apenas na adoção. Um exemplo disso é o caso de uma empresa com uma grande operação de armazém que desenvolveu uma aplicação sem considerar o uso prático pelos operadores de armazém, que precisavam usar luvas devido ao ambiente frio.

Desenvolver tecnologias que gerem mais valor para o utilizador do que para o coletor de dados é uma parte crucial do processo. No entanto, alcançar o sucesso numa transformação digital requer talento, determinação e um compromisso firme do CEO e de equipas multifuncionais em toda a empresa.

Em 2011, a **General Electric (GE)** embarcou numa transformação digital ambiciosa, mas enfrentou desafios significativos. A empresa investiu em desenvolvimento de produtos digitais, infraestruturas e acompanhamento de marca, mas encontrou problemas de desempenho e, frequentemente, discordância entre os acionistas.<sup>6</sup>

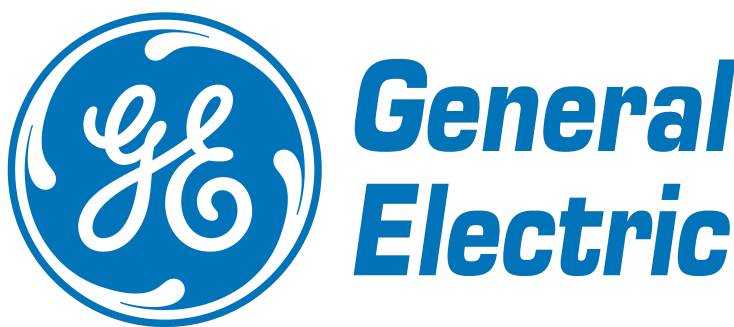


Figura 7: General Electric, outrora conglomerado multinacional americano com atuação em diversos setores, incluindo aviação, energia, saúde e finanças

Por fim, é importante reconhecer que o processo de transformação digital é uma curva de aprendizagem contínua, e as empresas devem estar preparadas para se adaptar e evoluir ao longo do tempo.

<sup>6</sup><https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>

## Conclusão

A análise profunda do *podcast* “*What really works when it comes to digital and AI transformations?*” oferece *insights* valiosos sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas na era da transformação digital. Os participantes, Eric Lamarre, Kate Smaje e Rodney Zemmel, destacam a importância da liderança comprometida, da abordagem holística e da cultura organizacional voltada sempre para a vertente da inovação.

Um dos principais desafios identificados é a dificuldade de implementação, especialmente devido à rápida evolução da tecnologia e à desconexão entre identificar as necessidades de mudança e efetivamente implementá-las. Isso ressalta a importância de abordagens práticas e acionáveis, como as propostas no livro “*Rewired*”, que exigem capacitar as empresas a conduzirem a sua própria transformação digital de forma eficaz.

Além disso, a análise destaca a necessidade de evitar soluções rápidas e de curto prazo, focando em criar valor sustentável a longo prazo. Isso requer um compromisso contínuo com a inovação, a aprendizagem e a adaptação ao mercado em si. A liderança dos CEOs também é fundamental neste processo, pois eles são responsáveis por estabelecer uma visão clara, promover uma cultura de inovação e priorizar iniciativas de transformação digital. Assim, da mesma forma, a valorização do talento e a democratização dos dados são aspectos cruciais para garantir o sucesso da transformação digital em toda a organização.

Em suma, a transformação digital é uma jornada complexa e contínua, que exige um compromisso firme, uma abordagem estratégica e uma mentalidade orientada para o futuro. Ao adotar as melhores práticas e enfrentar os desafios com determinação, as empresas podem posicionar-se para prosperar na era digital e de IA.