

# Tema 1: Imersão digital

8 fevereiro de 2022 - 1 março de 2022

## **Bem-vinda ao curso de transformação digital para a internacionalização!**

Este primeiro tema visa dar-lhe uma breve visão dos temas que serão abordados ao longo do programa, para que todas comecemos na mesma página e possamos iniciar ou continuar a construir sua jornada de transformação digital.

**Conteúdo:** cadeia de valor, hierarquia DIKW, Macrotendências

O **objetivo** deste documento é apresentar importantes conceitos e aspectos da transformação digital que servirão de base para os outros temas propostos neste programa de modo que seja possível adotar a transformação digital a partir do pensamento estratégico e aplicá-la a todas as áreas do negócio.

**Se anime! Esse é o momento de aprendermos juntas**

# Conteúdos

1	Cadeia de valor	3
2	Hierarquia DIKW	6
3	A nova cadeia de valor	8
4	Macrotendências que estão transformando a cadeia de valor	9

## Cadeia de valor

### O que é uma cadeia de valor?

Refere-se a um conjunto de atividades que são realizadas de forma sistemática, para agregar valor aos produtos ou serviços finais oferecidos para venda.

### Análise da Cadeia de Valor (ACV)

A análise da cadeia de valor é uma ferramenta de gestão dinâmica que classifica centenas de atividades comerciais em nove categorias amplas.

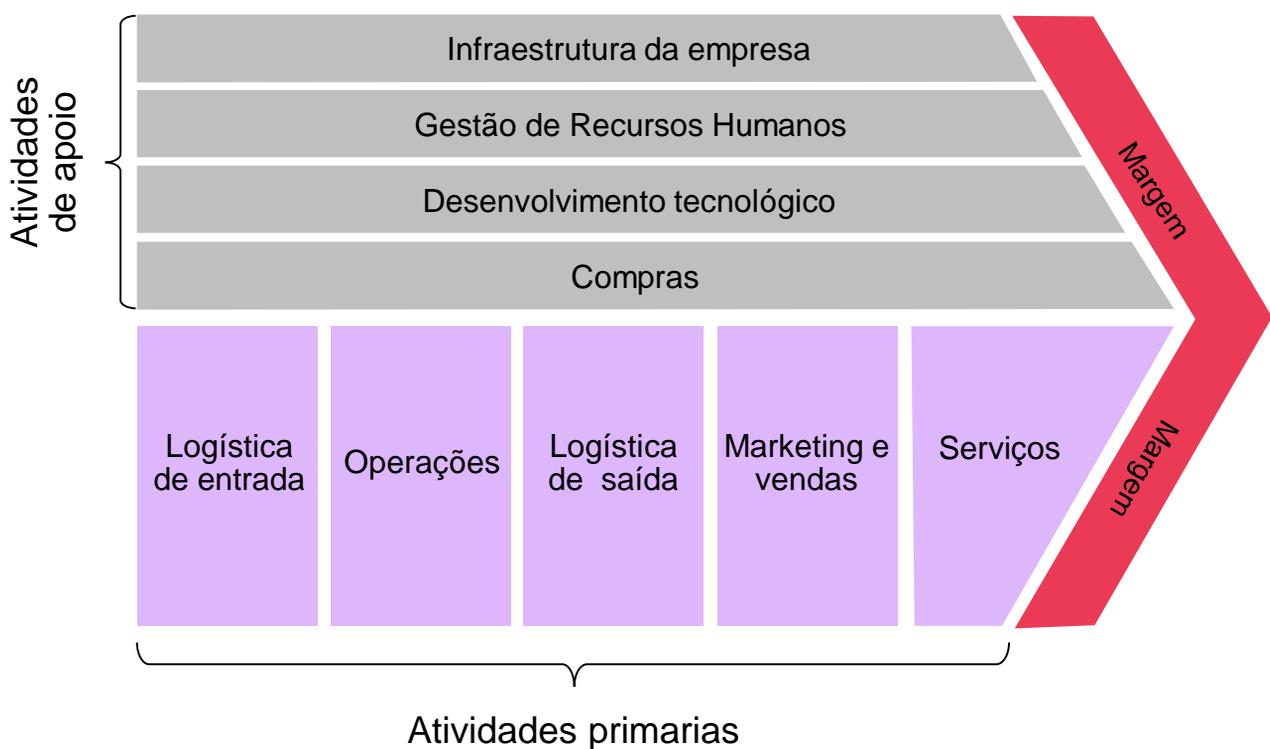


Figura 1. Cadeia de valor

## Cadeia de valor

### Atividades primárias

Uma empresa tem cinco atividades primárias necessárias para a criação, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço.

Estas atividades são colocadas em ordem cronológica, ou seja, a logística de entrada (armazenamento de matérias-primas, coleta de dados, etc.) vem antes da comercialização e venda (publicidade e venda do produto final).

#### Logística de entrada

Todas as atividades necessárias para receber, armazenar e divulgar insumos, tais como armazenagem de matérias-primas, armazenagem, relações com fornecedores, controle de estoque, transporte, relações com clientes, coleta de dados, etc.

#### Operações

As operações são as atividades necessárias para converter matéria-prima e recursos em um produto ou serviço final. Isto incluiria máquinas, linhas de montagem, manutenção de equipamentos, etc.

#### Logística de saída

Todas as atividades relacionadas à coleta física, armazenamento e distribuição de produtos, tais como embalagem, expedição, processamento de pedidos, programação, coleta de produtos, etc.

#### Marketing e vendas

Atividades necessárias para garantir que a) os clientes estejam cientes de seu produto ou serviço, e b) tenham os meios para adquiri-lo. Isto inclui publicidade, vendas de entrada e saída, seleção de canais, serviço de canais, promoção, estratégia de preços, etc.

#### Serviços

O último segmento de atividades primárias refere-se à forma como o suporte pós-venda é fornecido aos clientes, tais como treinamento de produtos, garantias, reparos, fornecimento de produtos, etc.

## **Cadeia de valor**

### **Atividades de suporte**

Assegurar que todas as atividades primárias funcionem da melhor maneira possível. Como pode ser visto no modelo da cadeia de valor, as atividades de apoio cobrem simultaneamente todos os cinco segmentos de atividade primária.

#### **Infraestrutura comercial**

Isto se refere a todos os sistemas administrativos, financeiros e jurídicos que uma empresa possui para tomar decisões comerciais e gerenciar recursos de forma eficaz.

#### **Gestão de recursos humanos**

Esta atividade inclui o recrutamento, treinamento e recompensa de funcionários. A retenção de talentos na "economia do conhecimento" de hoje pode ser crucial para manter uma vantagem competitiva.

#### **Desenvolvimento tecnológico**

Isto se refere a toda a tecnologia necessária para transformar suas entradas em saídas. É também a área de P&D, projeto de produtos, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos.

#### **Compras**

Isto também é conhecido como "aprovisionamento" e envolve a aquisição de novos fornecedores, a aquisição de matérias-primas e basicamente a negociação dos melhores preços possíveis.

## Hierarquia DIKW

Também conhecida como hierarquia de conhecimento.

Este modelo, originalmente baseado no texto escrito por Russell Ackoff (um pioneiro em pensamento estratégico e pesquisa operacional) "From Data to Wisdom" (1989), descreve a transformação hierárquica dos dados em informação, conhecimento e, em última análise, sabedoria.



*Figura 2. Hierarquia DIKW*

O modelo defende que o uso efetivo de dados, informações e conhecimentos levaria à sabedoria que pode ajudar na tomada de decisões comerciais estratégicas.

A medida que a hierarquia DIKW aumenta, aumenta também o valor na cadeia de valor.

O modelo DIKW deve ser aplicado iterativamente, pois o conhecimento gerado permitirá análises descritivas e preditivas que orientarão a transformação da cadeia de valor, desde a identificação das fontes de dados e capacitadores tecnológicos até o mapeamento de possíveis pontos de intervenção.

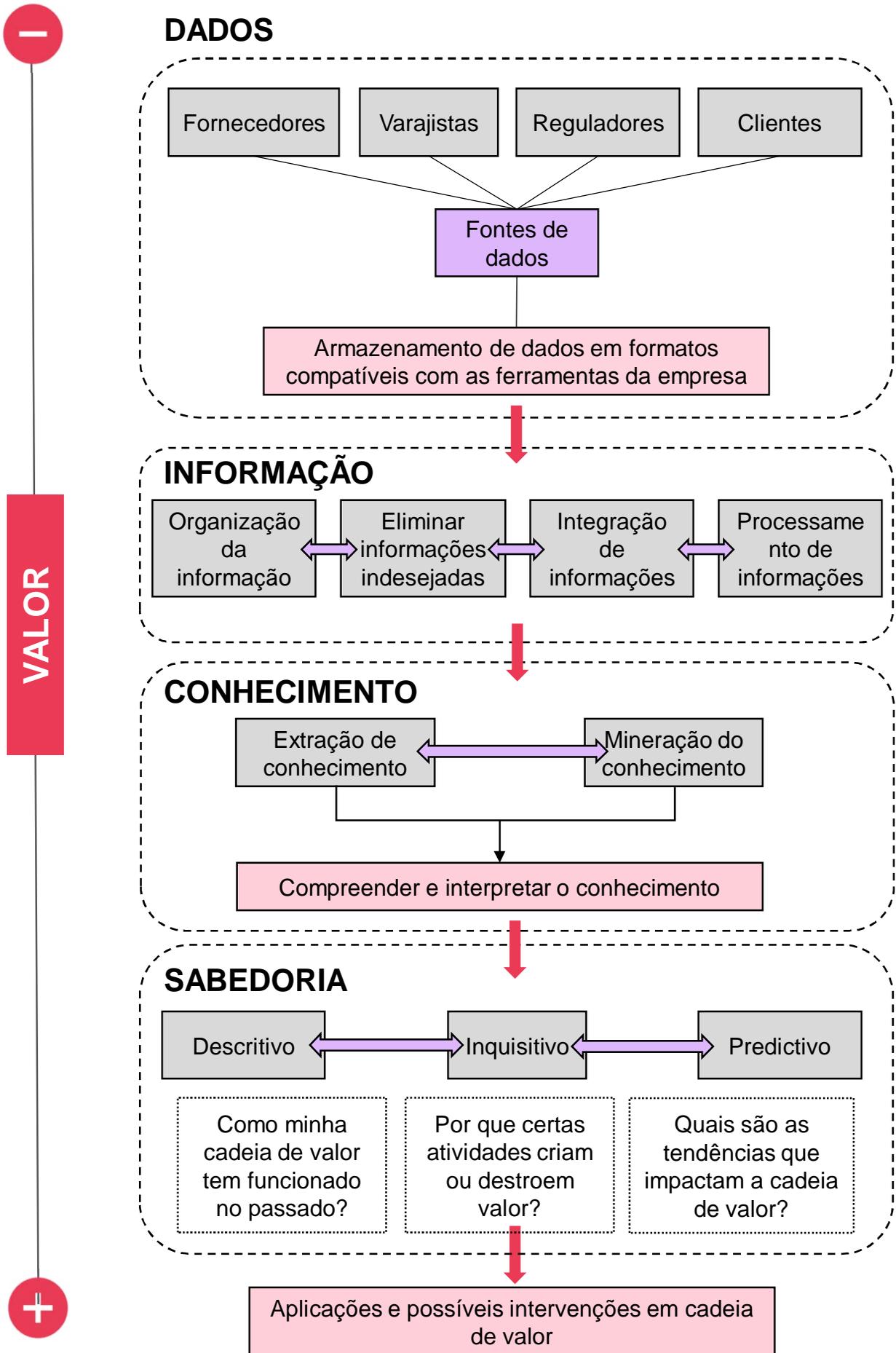


Figura 3. Estrutura de transformação da cadeia de valor baseada na hierarquia DIKW

## A nova cadeia de valor

O conceito acima nos permite ampliar a concepção tradicional da cadeia de valor para incluir um novo grupo de atividades "Sistemas de Informação" que são fundamentais para fornecer valor ao cliente na era digital.

Esta nova atividade está então encarregada de buscar constantemente a combinação certa de pessoas, processos e tecnologia para garantir o valor de mercado ideal, aumentando o valor para o cliente ou consumidor e gerando uma vantagem competitiva.

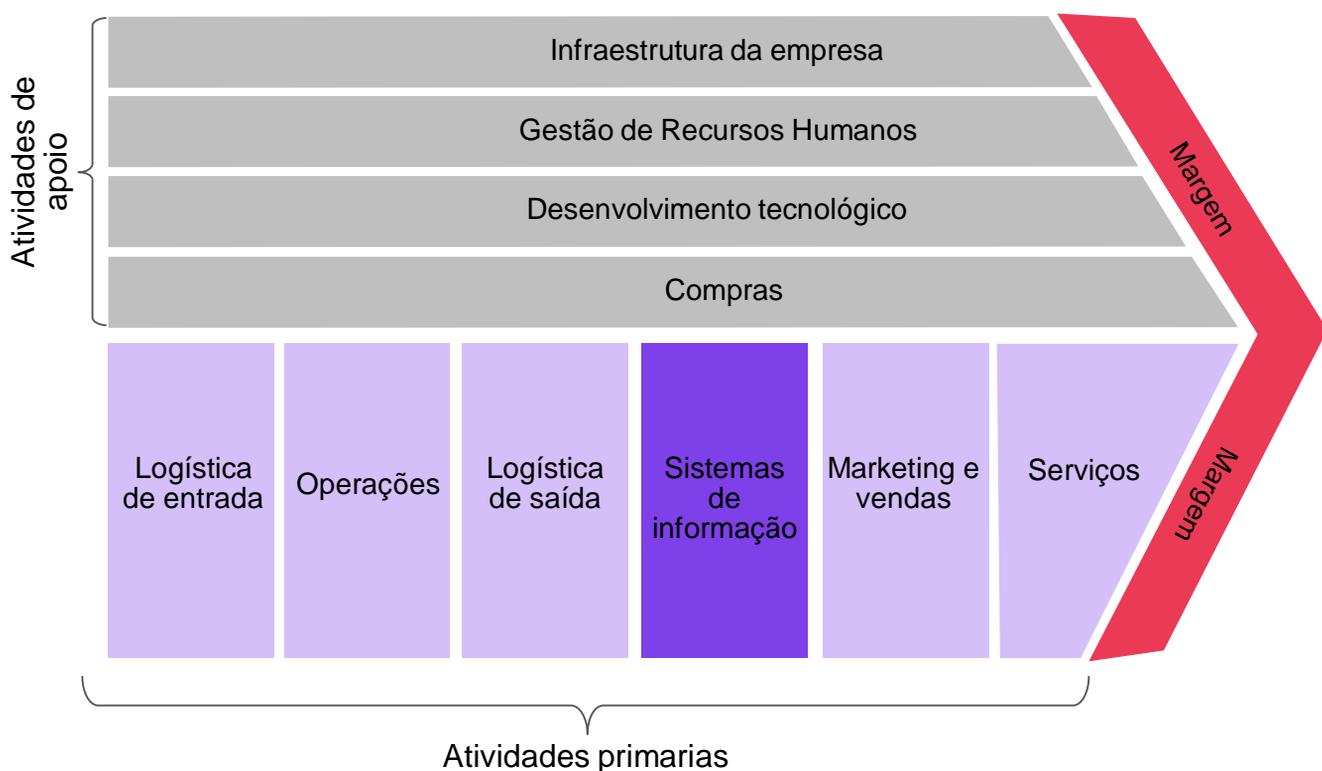


Figura 4 . A nova cadeia de valor

## **Macrotendências que estão transformando a cadeia de valor**

### **A cadeia de abastecimento conectada**

Os recentes avanços na tecnologia da cadeia de fornecimento fornecem às empresas informações em tempo real sobre o status e a localização dos ativos. O rastreamento em tempo real pode ser usado para medir o desempenho do transporte e as ineficiências da rota de entrega. As tecnologias de automação e inteligência comercial têm sido fundamentais para melhorar a adaptabilidade e otimizar a cadeia de fornecimento para a demanda variável dos clientes. Os sensores conectados à Internet podem detectar interrupções na cadeia de fornecimento ou problemas de qualidade e abordar o problema, ou adaptar os fluxos de produção em tempo real com o mínimo de intervenção humana. Quando bem feito, os resultados incluem maior visibilidade, capacidade de resposta e resiliência em todo o ecossistema da cadeia de abastecimento.

### **Gestão da cadeia de abastecimento orientada pela demanda**

A era digital significa maior disponibilidade de dados e maior capacidade de extrair informações dos mesmos. As tecnologias de sensores integrados (IoT) podem monitorar, coletar e comunicar informações do ambiente e responder a instruções remotas. A análise inteligente desses dados pode melhorar muito a precisão da previsão da demanda e do reabastecimento. A análise preditiva e a aprendizagem de máquinas podem levar em conta estas variáveis adicionais para prever com confiança a demanda, reconhecer padrões e antecipar mudanças.

### **Penetração de novas tecnologias digitais e formação da linha digital**

A linha digital é uma estrutura de comunicação para compartilhar informações com todos os consumidores de dados anteriores e posteriores, criando um loop de feedback constante. Além de conectar dados e sistemas, a linha digital requer a integração de fluxos de trabalho e pessoas. Estabelecer esta linha digital entre fornecedores, a empresa e clientes é um ponto chave na transformação da cadeia de valor, onde fornecedores e clientes colaboram para alcançar a eficiência.

## **Macrotendências que estão transformando a cadeia de valor**

### **Cocriação de valor**

A nova cadeia de valor é baseada no compartilhamento de informações, incluindo comunicação constante e bidirecional, e principalmente visibilidade entre as empresas, desde as condições de estoque, status de fornecimento e atrasos de embarque até fatores futuros que predizem mudanças na demanda. As melhores práticas são compartilhadas com as partes interessadas internas e externas para aumentar a eficiência e melhorar a interoperabilidade. A visibilidade de ponta a ponta é em grande parte uma função de poder acessar dados através de redes empresariais. Isto permite a cocriação sinérgica de valor, onde economias e oportunidades são geradas e compartilhadas entre as organizações parceiras comerciais.

### **Evolução das expectativas dos clientes**

Muitas empresas estão reavaliando seus modelos de distribuição à medida que os hábitos de compra dos consumidores mudam. Os clientes de hoje têm pouca tolerância a atrasos ou pedidos incorretos, o que significa que a logística e a distribuição - do armazenamento ao atendimento do pedido até o embarque - deve ser feita quase imediatamente. Como resultado, algumas organizações estão passando de um único local de atendimento para uma distribuição centralizada e gerenciamento de estoque em tempo real, permitindo que os pontos de pedidos sejam menos vinculados aos níveis de estoque do depósito e mais receptivos à demanda. Como a maioria das transações dos clientes mudou para a Internet durante a pandemia COVID-19, as empresas estão seguindo a liderança dos varejistas e construindo suas próprias capacidades de comércio eletrônico. Algumas organizações business-to-business (B2B) podem até decidir mudar para DTC (Direct-to-consumer) e alavancar as estratégias dos varejistas para melhorar suas capacidades de atendimento digital ao cliente. Isto inclui a criação de formulários de pedidos digitais e frentes de loja online, permitindo a comunicação remota com os clientes. Aproveitando ferramentas de realidade virtual ou aumentada, as empresas podem até mesmo oferecer simulações de visitas ao local e apresentar novas ofertas de produtos ou serviços.

## **Macrotendências que estão transformando a cadeia de valor**

### **Aumento da economía colaborativa**

É um termo geral que se refere a acordos de trabalho atípicos, incluindo trabalho temporário ou contratado. Embora este tipo de trabalho não seja novo, ele tem crescido e atraído atenção renovada recentemente com plataformas de trabalho online de chamada aberta. Muitos trabalhadores preferem a flexibilidade, a diversidade de fontes de renda e a capacidade de controlar seus horários e atividades de trabalho.

Outros trabalhadores utilizam plataformas tecnológicas para identificar trabalhos de serviço pessoal de curto prazo e às vezes não qualificados para pessoas que procuram um provedor de serviços através de sites ou aplicativos; por exemplo, motoristas Uber, motoristas de entrega de alimentos em rappi

### **Mudando a natureza do trabalho**

A era digital está alterando os mercados de trabalho e mudando as necessidades de habilidades. Os avanços tecnológicos - automação, IA e outras tecnologias emergentes - mudam a natureza do trabalho e do emprego. Novos modelos de trabalho estão surgindo; o trabalho é cada vez mais flexível, descentralizado e baseado no conhecimento, impulsionado pelo auto-realização e pelo crescente empreendedorismo. As habilidades digitais e sócio-emocionais são cada vez mais necessárias para prosperar no novo mundo do trabalho.

O trabalho está se tornando mais complexo cognitivamente, mais colaborativo, mais dependente da competência tecnológica, mais móvel e menos dependente da geografia.

### **Guerra pelos talentos**

Há anos as empresas vêm lutando para atrair os melhores candidatos e uma das melhores maneiras de manter uma vantagem competitiva é começar a construir uma reserva estratégica de talentos. Isto significa antecipar as tendências de contratação, bem como ser aberto e flexível a novos padrões de trabalho. Até muito recentemente, a idéia de que os funcionários podiam ser igualmente produtivos em casa era uma idéia radical, mas aqui estamos hoje em um ambiente de trabalho e contratação completamente reformulado.

## Macrotendências que estão transformando a cadeia de valor

### Evolução para uma logística sustentável

Hoje, os líderes da cadeia de fornecimento estão usando diferentes métodos para se tornarem verdes e manter - ou aumentar - os lucros para suas empresas:

- **Modelo de serviço verde:** Como serviço, você pode encontrar tudo, desde iluminação verde de armazém até fontes alternativas de energia. Isso significa que você não precisa assumir as despesas iniciais, os riscos e a manutenção contínua de soluções verdes. Um prestador de serviços especializado cuida de tudo por uma taxa mensal.
- **Pense fora da caixa:** É inteiramente possível combinar práticas de distribuição verde com o objetivo de aumentar a eficiência de custo e lucro. Por exemplo, a embalagem mais leve reduz o peso e o volume de carga, reduzindo assim os custos e o uso de energia; o envio de grandes volumes de mercadorias por via marítima em vez de transportar quantidades menores por via aérea é uma opção econômica e mais sustentável.
- **Economia circular:** Isto envolve dar uma nova vida aos materiais residuais. Por exemplo, as empresas poderiam converter o conteúdo reciclado em produtos ou embalagens ecologicamente corretos, ou vender subprodutos em vez de descartá-los.

### Falta de mão-de-obra

A medida que a economia de um país cresce e evolui, as indústrias se tornam mais mecanizadas e exigem menos trabalhadores, e as novas indústrias substituem as mais antigas.

A demanda por novas habilidades pode levar a uma escassez temporária de mão-de-obra, portanto, um fluxo livre de talentos globais que possa resolver problemas a curto prazo deve ser bem-vindo. Mas se essas novas indústrias oferecerem salários mais altos, os funcionários potenciais serão treinados para atender à nova demanda a longo prazo.