

Uma nova linguagem para
a transformação digital

Março de 2022

Sumário

Uma nova linguagem para a transformação digital	02
Conversa sobre transformação digital em foco	03
Cinco imperativos para impulsionar a transformação digital	05
Colocando os imperativos para funcionar: Alinhar estratégia e impulsionar a transformação	07
Mudar, competir, vencer: Conseguir valor com os cinco imperativos	09
Uma linguagem para a transformação de hoje – e de amanhã	12
Conduzindo uma transformação digital eficaz	13
Referências	14

Uma nova linguagem para a transformação digital

As organizações ainda passam por dificuldades ao avançar nos processos de transformação digital. Uma linguagem única que transcenda a tecnologia pode ser a chave para uma transformação estratégica assertiva.

Entre eventos disruptivos, tecnologias emergentes, inquietações políticas e preocupações com questões climáticas, o segredo do sucesso nesse futuro em constante movimento encontra-se na capacidade de adaptação. Para não apenas sobreviverem, mas, principalmente, prosperarem, líderes de negócios devem encontrar maneiras de manter sua vantagem competitiva e estratégia para o sucesso não à prova de mudanças, mas, sim, abraçando essas mudanças, com o objetivo de gerar novas possibilidades estratégicas de ação e resultado.

Um negócio adaptável no século 21 é, de forma geral, um negócio digitalizado, o que acarreta a busca de inúmeras organizações pela transformação digital. Mas por que tantos processos de transformação digital fracassam em entregar um impacto mensurável? Por que é tão difícil lidar com mudanças multidisciplinares? Ou planejar para além de uma tecnologia por vez? Ou, até mesmo, criar uma estratégia adaptável às evoluções tecnológicas e de diretrizes internas das empresas? A criação de uma linguagem interconectada e única na transformação digital pode ser a resposta para essas questões.

Conversa sobre transformação digital em foco

Enquanto 85% dos CEOs aceleraram as iniciativas digitais durante a pandemia¹ a maioria não conseguiu articular sua estratégia global e progresso além do fato de investirem em tecnologia. A essência da mudança é criar, cada vez mais, negócios adaptáveis – que possam prosperar na economia digital. Se CEOs não podem afirmar que suas diretrizes de transformação digital resultaram em novos negócios ou em adaptabilidade dos negócios atuais, então eles realmente não se transformaram. Essa dicotomia entre estratégia de negócios e tecnologia ressalta um fenômeno mais amplo: muitos líderes entendem que a tecnologia não deve impulsionar a estratégia de negócios. No entanto, muitas vezes, esse entendimento é substituído pelo impulso de perguntar "Qual deve ser nossa estratégia de inteligência artificial?" ou ainda de reagir aos eventos fazendo um investimento único e 100% focado em tecnologia. A coragem de pensar em tecnologias discretas pode ser poderosa.

Agravando esse desafio está o fato de que altos executivos possuem diferentes focos e metas. E, muito provavelmente, uma única tecnologia não atenderá a todas as suas necessidades; em vez disso, uma combinação complexa de soluções pode ser necessária. Além disso, muitas vezes esses executivos não falam uns com os outros ao tomar decisões de enfoque tecnológico, ou se o fazem, passam dificuldade para se comunicar de forma efetiva. A transformação digital é um esporte em equipe e deve se utilizar de um manual de coordenação estratégica entre funções de liderança, entregando consistência diante da mudança.

Embora muitas organizações possuam uma estratégia digital, a grande maioria não criou uma linguagem comum para estratégias entre as funções, tornando-se desafiador transformar e abordar digitalmente oportunidades e riscos. De fato, uma linguagem comum para a transformação digital pode permitir que altos executivos (além de apenas o CTO ou CIO)² engajem em conversas sobre tecnologia que transcendam uma tecnologia individual e vão para o centro de seus processos e cultura, em como as pessoas trabalham e interagem.

Ao adotarem uma linguagem comum, as organizações podem começar a:

- **Romper barreiras comportamentais e estruturais humanas:** Tudo em uma organização está interligado. Líderes em todas as funções podem falar sobre necessidades compartilhadas, evitar investimentos redundantes, abordar riscos emergentes e mudar processos em escala, simplesmente se comunicando melhor.

- **Planejar além de uma única tecnologia:**
Plataformas, recursos e iniciativas geralmente envolvem múltiplas tecnologias digitais e físicas trabalhando em conjunto. À medida que essas tecnologias se combinam, elas se tornam maiores do que a soma de suas partes para trazer novas capacidades e maior valor.
- **Evoluir para o futuro:** A tecnologia inovadora de hoje é a tecnologia legada de amanhã. Uma linguagem comum pode permitir que os líderes pensem de forma flexível em uma matriz de negócios e necessidades tecnológicas, sem ter a estratégia de negócios dependente de qualquer tecnologia única.
- **Alcançar um maior valor estratégico de negócios pela sua capacidade de mudança e de vencer:**
Essa abordagem ajuda as organizações a se alinharem e executarem melhor sua estratégia de negócios, de forma a alcançar resultados desejados e adaptabilidade da organização, equipe e tecnologia.

De fato, uma pesquisa global da Deloitte sobre [organizações exponenciais](#) descobriu que, em média, uma empresa com pontuações acima da média tanto na capacidade de ganhar quanto na capacidade de alterar índices desfruta de recompensas mensuráveis. Essas empresas viram uma relação preço-lucro 53% maior e a volatilidade dos preços das ações 21% menor que rivais do setor, com pontuações abaixo da mediana em ambas as dimensões, com base em dados de 2015-2020.

A linguagem da transformação digital deve ter um pé nos negócios e um pé em tecnologias e operações, afastando-se da terminologia técnica para garantir que todas as partes possam entender e contribuir para a conversa. Líderes de todas as indústrias reconhecem a necessidade de conectar as duas esferas de forma acessível e universal. Como explica Tighe Wall, diretor Digital da Contact Energy: "Se você quer se aproximar e se tornar mais vital para o negócio e sua estratégia, você precisa falar a mesma língua que o negócio. Cada empresa se tornará mais focada tecnologicamente e digitalmente nos próximos anos. Serão bem sucedidas aquelas que já preencheram essa lacuna e já estão falando a mesma língua no negócio como em tecnologia."

Cinco imperativos para impulsionar a transformação digital

Identificamos cinco resultados de negócios que a tecnologia impacta e permite que possam ajudar a construir essa linguagem comum. Pensando tematicamente nesses cinco imperativos digitais — experiência, insights, plataformas, conectividade e integridade — as organizações podem se comunicar entre funções de uma maneira que coloque a estratégia antes da tecnologia e possa levar a iniciativas que ofereçam um núcleo tecnológico mais modular e flexível que proporcione melhor transformação e valor estratégico. Esses conceitos de business-techno podem atuar como proteção para ajudar os líderes a evitar a armadilha de cair em uma conversa conduzida pela tecnologia. Eles também podem ajudar a enquadrar estratégias digitais que estão ligadas a realidades técnicas e implicações da força de trabalho. Em essência, criam uma ponte para discussões coordenadas entre estrategistas de negócios e tecnologia e líderes de força de trabalho e operações.

Explicando em detalhes:

1. **Experiências:** Foca a otimização das interações com os usuários, sejam eles clientes, profissionais ou outras partes interessadas dentro do ecossistema.
2. **Insights:** Avalia quais dados, análises, modelos operacionais e equipes são necessários para habilitar estratégias organizacionais.
3. **Plataformas:** Foca a localização e o gerenciamento de informações em uma organização ou em sua rede.³
4. **Conectividade:** Envolve o fluxo de informações entre plataformas, experiências e insights, abrangendo o futuro da internet e networking com outras organizações e ecossistemas.
5. **Integridade:** Foca em melhorar a resiliência, segurança, tecnologia ética e confiança em todos os sistemas e processos de negócios internos e externos com uma cultura cibernética para lidar com ameaças em constante evolução.

Há mais de uma tecnologia a considerar para cada imperativo. Pensar nos imperativos como categorias, ou "conjuntos de capacidades", pode ser útil. Os temas permitem que as categorias de mudança se tornem fixas à medida que as tecnologias mudam. Dessa forma, os líderes podem considerar as tecnologias habilitadoras e disruptivas de hoje (isto é, nuvem, IoT, blockchain, inteligência artificial, cibersegurança, mobile, 5G, realidade digital, edge computing, quantum e outros),

deixando a mesma estratégia em vigor para futuras [tecnologias disruptivas](#) para atender aos mesmos objetivos estratégicos (figura 1).

FIGURA 1

Cinco imperativos para impulsionar a transformação digital

	CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS	TECNOLOGIAS
<p>Experiências</p> <p><i>Foca na otimização das interações com os usuários, sejam eles clientes, a força de trabalho ou outras partes interessadas dentro do ecossistema</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Engajamento comercial Gestão da experiência do cliente Estratégias experimentais de tecnologia Experiências dos funcionários Design focado no ser humano 	<ul style="list-style-type: none"> Mobile Realidades aumentadas, virtuais e imersivas Interfaces de gesto e fala Analytics do comportamento das entidades e dos usuários
<p>Insights</p> <p><i>Avalia quais dados, análise, modelo operacional e força de trabalho são necessários para habilitar estratégias organizacionais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Inteligência de negócio Domínio de dados Automação Predição Integração homem-máquina Personalização Otimização em tempo real 	<ul style="list-style-type: none"> Dados e analytics Inteligência artificial e machine learning Deep learning
<p>Plataformas</p> <p><i>Foca na localização e gerenciamento de informações em uma organização ou em sua rede</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade e velocidade do negócio Armazenamento, processamento e conectividade da informação Formas ágeis de se trabalhar 	<ul style="list-style-type: none"> Data center em nuvem Aplicativos nativos em nuvem Redes cloud/edge/IoT Computação quântica
<p>Conectividade</p> <p><i>Envolve o fluxo de informações entre plataformas, experiências e insights, abrangendo o futuro da internet e networking com outras organizações e ecossistemas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Novos modelos de negócio como, por exemplo, ecossistemas digitais Centros de excelência de equipes cruzadas ("CoEs") Os estados atual e futuro da cultura de engenharia Funcionários com fluência digital Planos para a evolução de arquiteturas técnicas Operação de mudanças de modelo operacional Estratégias de design focadas no ser humano Abordagem de rede aberta de talentos e ecossistema de força de trabalho Necessidade de habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Banda-larga, sem-fio, LTE, 4G, 5G e 6G Wi-fi6, bluetooth e bluetooth de baixa energia Mercados de API
<p>Integridade</p> <p><i>Foca em melhorar a resiliência, segurança, tecnologia ética e confiança em todos os sistemas e processos de negócios internos e externos com uma cultura cibernética para lidar com ameaças em constante evolução</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Propósitos organizacionais (ESG, IA ética, carbono-neutro) Integridade profissional Segurança cibernética Ética e tecnologia (algoritmos éticos na inteligência artificial e zero-confiança) Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de acesso e identidade Autenticação multifator baseada em risco Segurança 'Zero Trust' Criptografia Segurança unificada Backup e recuperação de dados Inteligência para ameaças cibernéticas

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Colocando os imperativos para funcionar: Alinhar estratégia e impulsionar a transformação

As organizações podem usar esses imperativos como vocabulário para construir uma estratégia digital alinhada ao objetivo estratégico da organização (figura 2).

FIGURA 2

Guia de Discussão para Transformação Digital na Alta Gerência

OBJETIVOS DA EMPRESA

- Habilidade de Vencer Capacidade de Modificar-se Ambos

CINCO IMPERATIVOS DIGITAIS

- Experiências
- Insights
- Plataformas
- Conectividade
- Integridade

PARA TODOS OS CINCO IMPERATIVOS DIGITAIS:

Quais são as **metas estratégicas do negócio** que apoiam os objetivos da empresa?

Qual **tecnologia** será necessária para apoiar as metas estratégicas do negócio?

Como **a operação e os funcionários** serão impactados pelos objetivos de negócio e as tecnologias necessárias?"

Comece considerando como essa ambição abrangente escala entre as considerações de negócios, tecnologia e força de trabalho:

1. Qual é o objetivo da empresa para a transformação digital? Capacidade de mudança? Capacidade de ganhar? Ambos?
2. Para cada um dos cinco imperativos digitais, faça as seguintes perguntas:
 - Qual é a **meta estratégica de negócios** que melhor suporta o objetivo de nossas empresas?
 - Como precisamos da **tecnologia** para apoiar esse objetivo de negócio em termos de propósito, função, segurança e requisitos de risco?
 - Quais são os impactos das **operações e da força de trabalho** nas decisões de negócio, técnicas ou de segurança? Por outro lado, como as estratégias e capacidades das equipes podem impactar a estratégia de transformação de uma forma que considere mudanças profundas entre equipes de liderança, modelos operacionais, ecossistemas e a força de trabalho alinhadas à estratégia?
3. Podemos então chegar a uma estratégia tecnológica, com investimentos planejados em tecnologia que se engradem à ambição organizacional abrangente e se alinhem às necessidades de transformação organizacional e de mão de obra.

Vejamos um exemplo para explicar o que queremos dizer: a criação de uma estratégia de fábrica inteligente. Primeiro, avalie o objetivo da empresa para a fábrica inteligente, por exemplo, produzir pequenos lotes ou personalizar itens a custo reduzido versus abordagens atuais de fabricação em massa. Em segundo lugar, construa a estratégia de negócios digitais considerando como cada um dos cinco imperativos se alinha a esses objetivos de fabricação em termos dos insights necessários, das plataformas e conectividade necessárias e, finalmente, como fazê-lo com integridade. Então, considere amplamente seus requisitos de tecnologia alinhados à estratégia de negócios digitais na lista de imperativos digitais. Em vez de começar com a nuvem como um investimento presumido, discuta uma série de tecnologias (que podem ou não incluir nuvem), e as implicações dessas tecnologias na força de trabalho e operações. O resultado poderia ser um melhor alinhamento estratégico em toda a estratégia de negócios digitais, estratégia de investimento em tecnologia e agenda organizacional ou de transformação da força de trabalho.

Mudar, competir, vencer: Conseguir valor com os cinco imperativos

Embora nosso quadro proposto possa ser novo, a prática desafiadora de adotar uma abordagem integrada e interfuncional para a transformação digital não é. Mas alcançar uma abordagem tão integrada é vital. Quando analisamos dados de 2.860 líderes globais de negócios e do setor público respondendo à Pesquisa Executiva de Transformação Digital 2021 da Deloitte,⁴ vimos que as tecnologias listadas em nossa pesquisa que se alinham a esses imperativos foram classificadas como as cinco mais importantes para viabilizar a transformação digital. Além disso, vimos que quanto mais imperativos digitais essas organizações adotaram, maior será a sua [maturidade digital](#) e rentabilidade.⁵ Além disso, organizações mais integradas digitalmente tiveram um desempenho mensurável em seus objetivos estratégicos, capacidade de mudança e capacidade de vencer.⁶

Para avaliar efetivamente o valor que as organizações podem obter com o aumento da adoção dos imperativos digitais, dividimos os entrevistados em dois grupos: **"polivalentes digitais"**, que implementaram três ou mais imperativos digitais (13% dos entrevistados), e **"em desenvolvimento digital"**, que implementaram menos de três imperativos digitais (87% dos entrevistados). Embora 67% tenham adotado pelo menos um imperativo digital, quando as organizações as combinaram em uma estratégia digital integrada, elas viram maior valor.

Todos os polivalentes digitais lideram organizações em desenvolvimento digital em termos de:

- **Capacidade de alteração:** Os polivalentes digitais foram mais capazes de escalar, alcançando mais frequentemente implementações em larga escala (77% vs. 64%), e disseram que suas capacidades digitais os ajudaram significativamente a lidar com os desafios da Covid-19 (35% vs. 24%).
- **Capacidade de ganhar:** Todos os polivalentes também relataram alcançar com sucesso taxas de crescimento de receita acima da média do setor (74% vs. 65%) e citaram suas capacidades digitais como um diferencial chave (36% vs. 25%).

Quer percebam ou não, muitas organizações já estão adotando essa abordagem integrada. Entrevistamos quatro líderes globais responsáveis pela transformação digital de suas organizações, cada um em diferentes funções empresariais e técnicas, indústrias e geografias, e descobrimos que eles já estavam se aproximando da transformação dessa forma — mas sem uma linguagem clara e enquadramento para guiá-las. A partir dessas conversas, aprendemos que essa estrutura pode

efetivamente orientar organizações com três objetivos de transformação digital: **otimize um imperativo digital** em todos os negócios, tecnologia, força de trabalho; integre múltiplos imperativos para **construir uma estratégia única mais abrangente**; ou **adote uma abordagem combinada** que integra múltiplos imperativos nessas estratégias (figura 3).

FIGURA 3

Três maneiras adicionais de usar o framework

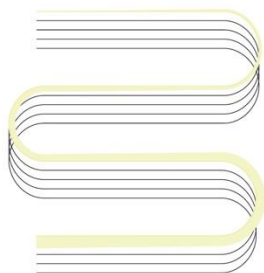
1 Otimizar um imperativo digital por todo o negócio, tecnologia, funcionários e estratégias da operação

Pode ser bom para:

Empresas que já tenham iniciado programas, mas que desejam resultados específicos que requerem esforços direcionados.

Resultados priorizados:

Uma estratégia firmemente alinhada e adaptável que seja possível de liderar com qualquer que seja a tecnologia escolhida.



2 Integrar múltiplos imperativos para gerar uma estratégia unificada mais compreensível

Pode ser bom para:

Empresas que necessitam agrupar sua estratégia digital com seu negócio integrado

Resultados priorizados:

Uma estratégia de negócios mais integrada e alinhada com tecnologias futuras e levando em consideração seus funcionários.



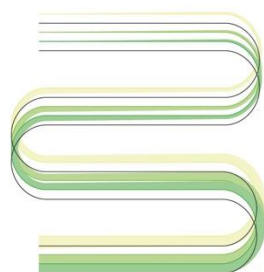
3 Adotar uma abordagem que integra múltiplos imperativos dentre todas essas estratégias

Pode ser bom para:

Empresas que são adeptas à inovação e adaptáveis dentre todas as suas áreas.

Resultados priorizados:

Maior capacidade de mudança e habilidade de vencer quanto mais imperativos digitais forem adotados.



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Prudential, por exemplo, focou a **otimização do insight imperativo** em todos os negócios, tecnologia, força de trabalho e estratégias operacionais. Ao projetar seu algoritmo para automatizar a subscrição, eles contrataram subscritores para obter maior adoção e valor a partir da transformação. Robert Huntsman, cientista-chefe de dados do negócio de Seguros de Vida e Aposentadoria da Prudential Financial, explicou: "A maneira como eles trabalham está mudando, então, sabendo que, os assinantes estão envolvidos desde o primeiro dia para ajudar a escrever os requisitos, para criar como o modelo funciona, bem como na mudança de seus próprios processos para como eles interagiriam com o modelo. Agora, para 60% das aplicações, você pode obter uma decisão rápida, reduzindo o tempo que um assinante precisa gastar na avaliação de uma aplicação. Isso é uma enorme economia de custos para a empresa, o que nos permite ser mais competitivos em termos de preço e fornecer aos nossos clientes os serviços de que precisam mais rapidamente."

Alternativamente, o quadro pode ajudar as organizações a considerar **construir uma estratégia de negócios mais integrada** que inclui plataforma, insights, experiência, conectividade e integridade. Manoj Raghunandan, presidente da Global Self Care and the Consumer Experience Organization (CxO) da Johnson & Johnson Consumer Health, articulou uma estratégia de negócios de transformação digital tocando em todos os cinco imperativos: Uma abordagem de plataforma para melhorar a conectividade de dados de ponta a ponta entre os insights e a experiência do cliente de uma maneira que considera a integridade dos dados. Ele explicou: "Estamos focados em conectar nossa organização de ponta a ponta para criar uma experiência melhor e mais transparente para nossos consumidores, clientes e nossos fornecedores [de] ingredientes. Isso requer conectar todos os dados desde o início da Pesquisa & Desenvolvimento, pela cadeia de suprimentos, aos nossos clientes de varejo e ao consumidor.

A British American Tobacco and Contact Energy olhou para uma **combinação de vários dos imperativos digitais** alinhados entre estratégias de negócios, tecnologia e operações/força de trabalho. Elaine Chum, chefe de área de transformação digital da British American Tobacco, norte da Ásia, explicou como está liderando a estratégia de plataforma de varejo online de sua organização no Japão para criar uma experiência de compra direta para o cliente dentro dos requisitos de integridade da regulamentação para aumentar a receita de vendas. Ela explica: "No mundo de hoje, eu deveria ser capaz de entregar dentro de 24 horas. Começamos a olhar para a experiência e restrições do consumidor", e com esses três imperativos em mente, aconselhamos: "Coloque a experiência do consumidor na frente, no meio e atrás da agenda da sua empresa. Olhe para o elemento estratégia, os processos internos de negócios e como eles podem viabilizar a transformação, a tecnologia, as plataformas que possuímos e operamos, as capacidades que temos, talento, pessoas, recursos, [e] a estrutura organizacional" notavelmente enfatizando os desafios únicos de operar em uma região que valoriza a estabilidade sobre a mudança e encontrar talentos digitais de língua japonesa.

Além disso, Wall of New Zealand's Contact Energy está estendendo a plataforma digital de sua organização inicialmente criada para otimizar a experiência do cliente e reduzir o atrito para seus representantes de atendimento, melhorando as operações de força de trabalho. Ter uma estratégia abrangente e matricial pode permitir esse tipo de tomada de decisão flexível e sinérgica que mantém em mente a ambição organizacional global.

Uma linguagem para a transformação de hoje – e de amanhã

Nossos imperativos digitais podem permitir que as organizações impulsionem transformações que se alinham a sua ambição abrangente, mantendo-se abertas a futuras mudanças de estratégia. Eles reconhecem a importância da inteligência artificial, nuvem e segurança cibernética hoje, mas deixam espaço para evoluir em direção a tecnologias do "próximo horizonte"⁸, evitando a armadilha de saltar em cada nova tecnologia brilhante. Em última análise, eles ajudam os processos de negócios e arquiteturas tecnológicas adaptativas ao design ("pilhas de capacidade" modulares) que abraçam mudanças e reconfigurações constantes diante da interrupção e risco contínuos com o objetivo de compatibilidade para múltiplos futuros possíveis. Como Raghunandan afirma: "Nós não terminamos. Não vamos acabar. Nós só somos feitos na velocidade da tecnologia que está sendo feita e, se você olhar para ela, está mudando a cada dia."

Conduzindo uma transformação digital eficaz

O framework proposto pode apoiar as organizações a tomar as seguintes ações-chave:

Desenvolver estratégias adaptativas. Esse framework pode ajudar as organizações a serem mais honestas sobre onde está o futuro e a fazerem as perguntas difíceis necessárias para impulsionar a mudança: Estamos fazendo os investimentos em tecnologia estratégica certos para agregar valor claro, que podem ser explicados ao conselho e aos acionistas? Temos a liderança, o modelo operacional e a força de trabalho certos para executar essa estratégia? Eles são capacitados e equipados para trabalhar juntos para transformar e reinventar a organização? Isso pode orientar as organizações sobre como trabalhar de forma integrada através da liderança.

Traduza entre as equipes. Se sua equipe de liderança não está falando a mesma língua, gaste tempo para chegarem à mesma língua. Lembre-se, isso não vai acontecer organicamente. É preciso que haja intervenções para encontrar um ponto em comum entre as funções organizacionais e parceiros do ecossistema.

Construa músculos "sem arrependimento". Muitas organizações não podem quebrar a inércia das preocupações com custos, a aversão ao risco e à tecnologia legado. Use esse enquadramento para orientar investimentos. Olhe para a estratégia abrangente como um norte para guiar o que é realmente arriscado — e o que é risco calculado. Tome uma linha dura para encerrar investimentos não essenciais e, em vez disso, faça um número menor de apostas maiores alinhadas aos imperativos digitais com líderes responsáveis pela adoção, gestão de mudanças e eliminação de atrito/resistência.

Busque um estado de equilíbrio dinâmico. Avalie quais imperativos digitais são mais importantes para sua organização para alcançar uma estratégia tecnológica fluida, fungível e integrada onde as variáveis na equação são imutáveis ao longo do tempo, que permanece em um estado estável, mesmo que reações e mudanças estejam ocorrendo continuamente.⁹ Nomeie um líder executivo para supervisionar a estratégia integrada de negócios e tecnologia e considere formar um comitê de transformação digital que seja fluente na linguagem compartilhada para impulsionar a mudança e avaliar as necessidades da transformação.

Referências

1. Janet Foutty, [How digital transformation—and a challenging environment—are building agility and resilience](#) , Deloitte Insights, April 29, 2021. [Veja no artigo](#)
2. Andrew Adams et al., “[Why technology is the strategic issue of our time](#) ,” Deloitte, accessed August 23, 2021. [View in Article](#)
3. The digital imperative defines platforms in terms of the infrastructure organizations will need to support their digital strategy. We will discuss the evolving integrated nature of platform technologies such as IoT, edge computing, and cloud further in future research, including how all five imperatives are mutually reliant on each other, with platform acting as a key enabling "glue." The use of platforms here should not be confused with platform and ecosystem business models. For more on that topic, see the following: Deepak Sharma, Maximilian Schroeck, Anne Kwan, and Venki Sesaadri, [Digital platform as a growth lever: Platform strategy can help companies transition from a "make one, sell one" model to become network orchestrators](#) , Deloitte Insights, July 29, 2020. [View in Article](#)
4. Analysis of data from a survey of 2,860 executives and public-sector leaders from seven countries, conducted by KS&R Inc. in November 2020 and January and February 2021, for the 2021 Digital Transformation Executive Survey, [Putting digital at the heart of strategy](#) . [View in Article](#)
5. We define here digital transformation success as the ability to successfully deliver the digital transformation program aligned to the business strategy. This differs from digital maturity which is defined in the first annual Digital Transformation Survey report, [Pivoting to digital maturity](#) . Three of the four digital imperatives also line up with 10 years of technology trends research on the most important technology categories as presented in Deloitte's annual [Tech Trends](#) research. [View in Article](#)
6. A particular organization is embracing a particular digital imperative based on its past commitments toward that imperative, present impact they are witnessing from it, and their future perception about the enabling technologies. [View in Article](#)
7. While successfully implementing all five digital imperatives is the ultimate goal, currently only a small minority (31 respondents) have transformed using all five, making this the preferred methodology for analysis. [View in Article](#)
8. Christina Brodzik, Kristi Lamar, and Anjali Shaikh, Tech Trends 2021 , Deloitte Insights, December 2020. [View in Article](#)
9. PrepScholar, “[What is dynamic equilibrium? Definition and examples](#) ,” July 12, 2018. [View in Article](#)



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 345.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.