

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NÃO É DIGITAL

Oscar Lozano González
Sócio Diretor, Sintec

A transformação digital tem um objetivo mais ambicioso que a incorporação tecnológica avançada, é uma reformulação do modelo de negócio.

Em 2018, US\$ 1,3 trilhão de dólares em tecnologia digital foram gastos em todo o mundo, estima-se que US \$ 900 trilhões foram descartados. Por que isso acontece quando, por trás desses investimentos, há pessoas qualificadas e tecnologias que provaram gerar valor?

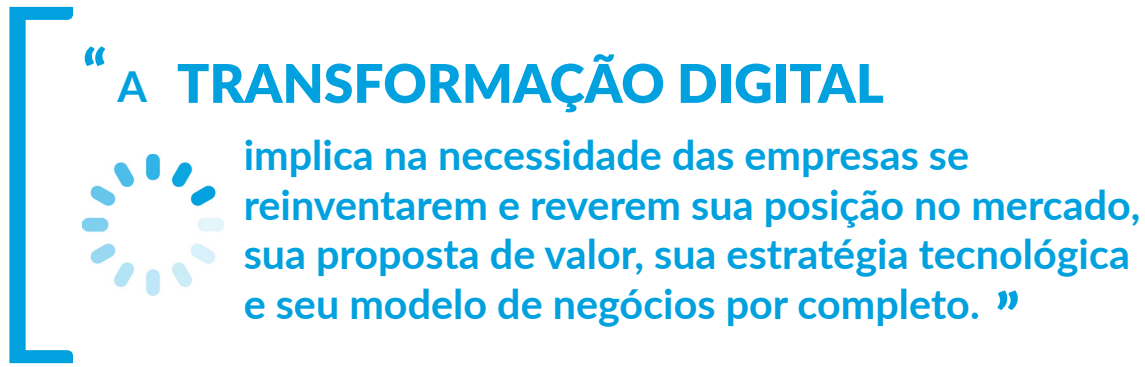
Ao ouvir **transformação digital**, a primeira coisa que nos vem à mente é tecnologia avançada, inteligência artificial, internet das coisas, **blockchain**, processos robóticos, entre muitas outras inovações que surgiram ao longo dos últimos anos. Incorporá-los nas empresas é extremamente atraente e digno de ser presumido. No entanto, pensar apenas na parte tecnológica pode ser uma armadilha, porque consideram-se somente um aumento da tecnologia e **não uma verdadeira transformação do negócio**.

O grande valor da digitalização consiste em **permitir repensar os modelos de negócios**, assim como ser o impulso para fazer mudanças fundamentais e disruptivas na forma como a empresa interage com os clientes, toma decisões e se relaciona, internamente ou com os parceiros comerciais. Portanto, **a transformação digital não é digital**.

Em um cenário em que a vida média de uma empresa norte-americana S & P 500 diminuiu em 80% nos últimos 80 anos (de 67 para 15 anos), e 76% das empresas britânicas FTSE 100 desapareceram nos últimos 30 anos, a margem de erro para ter empresas atuais e bem-sucedidas está diminuindo. As organizações precisam conhecer suas ameaças e antecipar-se a elas, os modelos de negócios habilitados pela tecnologia digital aceleram esse processo e permitem uma adaptação mais ágil.

É essencial que os líderes das organizações compreendam em primeira mão as ameaças que enfrentam e o caminho que devem seguir para obter êxito, ou serão mais um número nas estatísticas de vítimas.

Para que uma transformação digital realmente aconteça, não é suficiente a incorporação de tecnologia em diferentes áreas da empresa, é essencial transformar o modelo de negócio para atingir níveis superiores de desempenho. O valor da tecnologia digital é oferecer a oportunidade de transformar elementos fundamentais no modelo de negócios e desafiar os limites atuais. Assim, embora esteja habilitada por elementos tecnológicos digitais, a transformação deve ser gerada em um, vários ou todos os elementos a seguir, sem perder o foco no modelo de negócio.



Empoderar o Cliente

A era em que o produto representava o único e mais importante benefício para o consumidor acabou. Nos modelos tradicionais, o valor para os clientes dependia de atributos funcionais ou emocionais dos bens ou serviços. No entanto, à medida que os consumidores compram, aprendem e se expressam cada vez mais a um nível digital, os espaços para tornar sua experiência mais memorável aumentam e, com isso, os desafios para as empresas ou marcas.

A tecnologia digital abre enormes espaços para agregar valor ao longo da jornada do cliente, desde facilitar as tarefas de busca, comparação, decisão e pagamento, até a obtenção do produto e suporte durante o uso.

O grande desafio para as empresas é parar de ver o mercado através dos olhos do produto, colocar os clientes no centro da estratégia e agregar valor em toda a série de atividades que realizam em torno do produto ou serviço. Todos os modelos disruptivos têm como base dar poder ao cliente.

Agilidade Organizacional

Com a dinâmica dos mercados, é obrigatório contar com organizações que sejam ágeis e com capacidade de respostas efetivas. No entanto, existem organizações hierárquicas, com processos sequenciais e análogos que são atrasados e cheios de desperdício de recursos e horas de trabalho, convertendo-se em obstáculos frente ao dinamismo do mercado. Necessitam-se menos hierarquias e aumento da capacidade de contar com processos que atuam em tempo real, por meio da conectividade; que sejam mais eficientes e com menos intervenção humana, com inteligência embutida, onde todo o pessoal envolvido, desde os trabalhadores até os executivos, gerem atividades de maior valor para os objetivos do negócio.

Tomada de decisão na origem

Em uma empresa, milhares de decisões são tomadas diariamente, todas com um impacto nos resultados do negócio, sejam maiores ou menores. A realidade é cada vez mais complexa e incerta, de modo que a tomada de decisão é dificultada pelo número de variáveis e sua dinâmica.

É necessário tomar decisões mais rapidamente, com maior frequência e com mais variáveis. Nesse ambiente, devemos empoderar com decisões no ponto de origem e em tempo real. Seja um operador em uma equipe, um motorista entregando um produto ou um vendedor negociando o preço de um produto, é vital tomar decisões com impacto em diversos resultados do negócio; considerar executivos como tomadores de decisão e o restante das pessoas como executores dessas decisões é um caminho equivocado.

Para alcançar a agilidade desejada, são necessários três elementos fundamentais: mapear e entender as decisões tomadas na empresa, preparar e empoderar os tomadores de decisão,

independentemente do nível que possuam; além de fornecer habilitadores tecnológicos na forma de analítica avançada, **machine learning** e inteligência artificial, onde for necessário.

Redes de Valor

Tradicionalmente, as atividades necessárias para gerar valor ao cliente se organizavam em uma cadeia, em que incluíam-se ações sequenciais geradas por diferentes atores, em uma relação cliente-fornecedor. No entanto, modelos de negócios disruptivos são organizados sob outra lógica.

Os modelos atuais são **redes de valor** em que todos os participantes têm o cliente como eixo central; existe um ecossistema de parceiros de negócios com um orquestrador.

Esses modelos são muito mais fáceis de escalar porque o investimento é compartilhado entre todos os participantes, sob uma lógica de ativos compartilhados; Além de ter acordos comerciais ou de desempenho e estar conectados uns aos outros com tecnologia digital.

DAR DIREÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para alcançar mudanças significativas, a tecnologia digital é necessária, mas essa não é a mudança, a transformação está nos modelos de negócio; em talento, nas rotinas de ação, interação e decisão com clientes, colaboradores e parceiros de negócios.

Essa visão aumenta as possibilidades de uma transformação mais efetiva e de alcançar ótimos resultados; pensar de forma holística em quais são os limites, saber sob quais suposições estão construídos e desafiá-los é um caminho mais sólido para uma transformação real.

A partir da experiência da Sintec, para uma empresa ter sucesso ao concretizar uma transformação, ela não deve se limitar a incorporar tecnologia em sua operação, é necessária uma evolução na maneira em que se percebe, compreende e se relaciona com seus consumidores ou clientes.

Uma vez estabelecido o fato de que o digital é apenas um habilitador, é importante focar em como guiar a transformação nos elementos que serão abordados abaixo.

Curiosidade: a semente para inovação

Pensadores curiosos desafiam a sabedoria convencional e fazem perguntas que outros poderiam considerar uma perda de tempo. Pessoas curiosas não acreditam em perguntas estúpidas, elas sabem que, no processo de exploração, podem se deparar com ideias que eram óbvias demais para que os líderes percebessem.

Inovação nunca havia sido tão importante. Os múltiplos fatores que ameaçam o crescimento e a permanência das empresas exigem que as organizações revisem constantemente o que fazem, embora o protocolo corporativo padrão tenda a frustrar a inovação, ao invés de incentivá-la.

Essa tendência se reflete em como as empresas promovem práticas ou espaços que questionam o **status quo**, com a única missão de ampliar, orientar e incorporar inovações nas empresas. Isso permite uma nova perspectiva sobre como fazer o mesmo trabalho, de formas mais rápida, utilizando melhor os recursos e até mesmo reduzindo atividades monótonas e repetitivas, para que as pessoas possam desenvolver seu talento em favor do que é importante: a modificação do modelo de negócio.

Resiliência: o valor das lições aprendidas

A transformação digital é uma jornada contínua de testes e aprendizado, não apenas um destino. Aqueles que lideram as diferentes indústrias no mundo têm uma perspectiva de longo

prazo. No entanto, a transformação não vem de fazer a mesma coisa de forma mais rápida ou com melhor tecnologia, trata-se de explorar áreas completamente novas, mesmo que a probabilidade de sucesso seja pequena.

Nenhuma organização se tornou boa apostando apenas no que é seguro. Mesmo que as empresas cresçam e defendam seu território, elas precisam aprender lições de outras indústrias. Para a empresa que deseja ingressar na era digital, isso deve fazer parte da cultura em todos os níveis da organização: tentar novas ideias, experimentar para que se encaixem na operação atual e testar novos conceitos, mesmo que alguns não sejam bem-sucedidos.

A transformação será simples? Não, devemos começar a desafiar o estado atual da empresa exatamente em suas maiores dores, nas ameaças, a fim de alcançar grandes resultados para a organização.

Embora a natureza humana resista à mudança, não atuar diante de ameaças tem condenado dezenas de empresas cujos modelos de negócios pareciam eternos e bem-sucedidos, ao esquecimento ou à falência.

Somente as empresas que estão dispostas a mudar o rumo dos seus negócios serão capazes de alcançar o sucesso, numa era em que **a única constante é a transformação**. A principal questão, antes de entrar ou decidir para onde direcionar a transformação digital, é qual é a principal doença da sua empresa?

Acerca del autor



Oscar Lozano González
Sócio Diretor, Sintec
oscar.lozano@sintec.com

Há mais de 30 anos de experiência transformando e gerando valor para empresas na América Latina. Foi reconhecido por criar uma das empresas de consultoria de maior sucesso, crescimento rápido e lucratividade na América Latina. Participa ativamente de diferentes conselhos de administração de empresas líderes no México e ajuda empreendedores desde os estágios iniciais de incubação até etapas avançadas.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com