\*\*\*\*.\*id\_01 \*entrevistado1 \*empresaA

É... todo o varejo no... aí não vou falar da Loja Americanas, vou falar no geral com a minha experiência né. É... a transformação digital, ela ainda tá no primeiro caminho né. Que é a questão da curaria dos dados é isso apesar da grande disponibilidade de dados a pessoas tem muito mais plataformas de execução de tarefas do que plataformas que utilizam dados para sustentar a tomada de decisão, que é o que a companhia agora está seguindo né. É... que nós desejamos agora é que aquele passado em que o feeling e a experiencia experiência e sustentavam as decisões sejam derivadas um pouco a um pouco por mais a automação desses processos né, e a torre de controle é uma ponte de lançamento disso né porque ao mesmo tempo que ela consegue enxergar tudo o que é vendido nas lojas tudo o que é recebido no centro de distribuição, ela consegue entender a dinâmica de abastecimento de lojas e o que foi o que não foi atendido, mas ainda falta muito né porque todo esse processo de entendimento ainda ele é muito manual então a gente precisa de para esse mundo é de modelo de análise em que boa parte dessas decisões são automatizadas, não sei se ficou muito geral enfim.

A... porque para mim a questão das mudanças elas são muito mais na forma de gestão da empresa do que na compra de uma determinada solução, porque a primeira coisa é, os dados passam a ser muito mais público né... o desempenho passa a ser muito mais público e quando você coloca esses dados de forma mais pública você começa a ver que certas estruturas da empresa não tem autoridade e governança para resolver determinado problema, isso acaba gerando um certo uma certa fricção, um certo atrito né, não há mais como você ter áreas estanques, áreas como se fossem feudos né, em que só um gestor, é... toma uma decisão sobre um determinado ponto e aí é o que a história da gente começar a trabalhar em “squads” é fundamental né, que você começa a trazer várias áreas dentro de um determinado projeto, isso ainda para mim não é uma solução né, a gente vai ter que redesenhar as áreas com base nesse novo mundo, provavelmente algumas atividades elas deixarão de fazer sentido porque elas já estarão no fluxo automatizado né, de tomada de decisão e outras áreas estão surgindo que elas não existem hoje, te dar um exemplo né, a gente não tem uma área especializada na curaria dos dados, essa área que não existe ela não tem autoridade sobre a área de quem imputa o cadastro por exemplo, a gente também não tem uma área que faça o compliance desses dados que são gerados pelo sistema. Tudo isso que eu estou falando são estruturas que a gente ainda não tem né, a criação dessas áreas ainda não existem, portanto a estrutura organizacional que é a sustentaria também não existe né, então a gente tá construindo esse mundo né, pouco a pouco, eu e como eu vim de, tô há muito tempo nessa vida né, é... a gente brinca aqui uma coisa é que vocês que veem do mundo digital, é... é natural para vocês imaginar que determinado dado está disponível uma determinada plataforma e que essa plataforma se liga a outra, se liga a outra e se liga a outra, para minha geração é muito mais natural ligar pro gerente da área, direto, é uma diferença absurda. Tanto é que isso acontece quando vem o pessoal mais novo como treinee ou como jovem talento, ele se pergunta, mas porque você está se levantando da sua cadeira está indo falar com o gerente para descobrir aonde determinado o dado e com quem está é uma outra coisa. Acha estranho. É estranho se você pensar bem, é estranho né, e isso gera assim, é às vezes o conflito geracional nasce muito disso né. É.. então eu vejo esse mundo acho duas coisas assim fundamentais, primeiro, eu vim do mundo em que eu preciso de plataformas de tecnologia que tivesse alto desempenho na produção. A companhia hoje precisa de plataformas que entreguem esse mesmo alto desempenho, mas também entregue em suporte a tomada de decisão e isso não existe!

Tá bom! A gente imagina que, a nossa empresa ela, o cliente que visita a nossa loja ele não pode ter uma experiência diferente do que ele vai encontrar no mundo digital. Portanto o espaço físico da loja ele vai ter que incorporar todas essas novas tecnologias que a gente chama de prateleira infinita né. O cliente ele vai chegar em uma loja ele vai encontrar os produtos físicos lá, mas ele também tem que encontrar a possibilidade de comprar todos os outros produtos que não estão lá, e usar a nossa estrutura para isso e aí tudo que a gente tá conversando aqui né, o cliente chegar e ter essa experiência é... dentro de uma loja. Na minha época lá quando eu me formei na graduação era simplesmente o cliente ser surpreendido com uma oferta exclusiva para ele, isso já tá muito, muito no passado. O que o que a gente espera é que quando o cliente chegar na loja ele poça, isso não acontece hoje não tá, mas a ideia é que isso aconteça, ele consiga ter alguma forma de interação para experimentar os produtos disponíveis, qualquer que seja, qualquer categoria é esse o exemplo hoje você vai numa loja você não consegue comprar um celular da Apple nas lojas a gente não tem esse sortimento completo, mas talvez ele com algum equipamento ele pudesse ter experiência de usar esse celular né, o mesmo vale para uma TV, o equipamento de som, para uma geladeira.

Absurdamente! Absurdo, porque essa pergunta é bastante ampla né, porque alterou tudo, como nós nos relacionamos entre nós, a nossa forma de trabalho até 2019 e 2020 era impensável alguém trabalhar em um home office aqui na empresa, isso não existia! Era impensável, a gente começou, a gente não sabia quem era os nossos clientes em 2019, não tinha os celulares a gente não conseguiu mandar mensagem para WhatsApp, é... sabe isso a gente teve que se reinventar tá, e hoje, eu ainda vejo que os clientes buscam mais soluções de entrega em casa os nossos clientes de loja física do que a visita à loja, eu sinto isso. Esse eu acho que é um legado que ficou!

Até hoje eu não me conformo com fila em caixa! Não vejo sentido em fila em caixa. É... os meios de pagamento ainda que nós utilizamos eles poderiam ser muito melhores do que a gente tem hoje, o reconhecimento do que tá sendo levado pelo cliente ainda passa por um bip sabe essas coisas são muito antigas né, uma boa experiência, vou falar da experiência boa que eu vivi, foi na Decathlon, é uma loja que eu que eu frequento bastante, e eu não passo mais por caixa eu faço completamente meu autoatendimento lá, para mim esse é o tipo de atendimento em loja física que eu vejo!

Você imagina sem essas novas tecnologias, que apuram comportamento de venda tipo de produto volume de produto, definir o tamanho ideal de uma loja. Essa é a primeira coisa que muda! Hoje é a escolha do ponto é muito mais precisa, você leva a sua cadeia de distribuição o seu Centro de Distribuição de origem as lojas, as concorrentes, as suas lojas que também são concorrentes né, vão canibalizando a venda, o tamanho delas, eu tô falando só de um pedacinho de coisas que mudou, o tamanho da área de venda, o tamanho da área do estoque, essas coisas todas mudam. A tomada de decisão já não é mais por com base na experiência e no feeling. Vocês têm acesso ao Suply Chain Guru não tem. Então, imagine um mundo em que a gente tem 1700 lojas como é que a gente escolhe onde essas lojas foram colocadas? Essa para mim é a principal mudança, e isso muda o modelo de negócio também.

Então, vou falar da minha área. Eu acho que é um caso bastante emblemático, quando a gente implantou a automação da localização dos carros pelo rastreador do veículo, cada veículo tem um rastreador, a gente pega a posição geográfica joga no mapa e pega o parâmetro do que deveria estar acontecendo e pede pra máquina dizer se ele aconteceu dentro ou fora do Parâmetro. Isso aconteceu em 2021 e a gente disponibilizou esses dados para todos todas as lojas e metade dos usuários dessa informação gostariam de continuar ligando aqui pra torre do controle para saber onde o carro estava. Isso foi uma coisa que surpreendeu a gente bastante e foi um desafio fazer com que eles acreditassem no que estava ali presente e não adiantava falar que o aplicativo de rotas que você usa é a mesma coisa. Isso alertou a gente para uma série de coisas que acontecem aqui. Depois a gente entendeu o porque dessa ligação é tão importante. Eles querem ter a certeza de que a loja será acompanhada em tempo integral e não adiantava falar: “olha estou vendo o seu carro se vai se subir algum alerta aqui eu sei que tem um problema você não precisa ligar para mim”. Porque aí a gente ainda vive no mundo dos chamados. Então quando a gente virou a gente inverteu esse mundo ao invés de você usuário abrir um chamado eu tô te dizendo que deu problema. Isso é uma diferença absurda e as lojas as bases não acreditaram nisso. Quando começou a funcionar aí sim, tanto é que eu tô no meio da operação você não tá ouvindo nenhum telefone tocar e não toca, no modelo antigo isso aqui tava infernal. E o que a gente quer, assim e vai causar uma outra revolução. É com certeza 50% das tratativas que a gente faz depois dos alertas automatizados são mensagens que podem ser padronizadas inclusive, aí vai ser uma outra revolução porque o cara não vai falar mais com o ser humano nem por mensagem, isso para mim foi um foi um aprendizado quando eu falei nosso todo mundo vai adorar, mas não, engraçado isso?

Eu acho que é cultural é organizacional porque veja bem. O fato de uma empresa ter plataformas robustas não significa dizer que os dados que estão ali não podem estar errados, por exemplo a gente tem o dado automatizado da posição dos carros, mas antes do dado automatizado quem marcava se o carro tinha saído da origem para entregar para uma loja era a própria operação que era cobrada por tirar o carro no tempo então era muito comum ela marcar que o carro estava em trânsito mas o carro não saía da origem, e aí a loja recebeu uma informação: “Ó seu carro tá em trânsito”, e o carro não tinha saído do trânsito, quando você tira essa possibilidade de quem está operando, você revoluciona todo o negócio, eu tô falando de um pequeno pedaço não é tão pequeno assim porque são 450 viagens todos os dias é muita coisa é muita loja, mas culturalmente o cara imagina será que é isso mesmo que aconteceu você tá me dizendo que o carro tá em trânsito, mas ele tá em trânsito mesmo. Tem uma coisa também a gente teve que pegar um caminhãozinho e teve que colocar o caminhão se deslocando tá, também tem essa. Apesar de dizer o horário que o carro vai chegar ao horário estimado a posição tá com atraso ali, então não se iluda assim, pelo menos eu aprendi ó nessa idade aprendi bastante coisa, assim é só um pedaço dessa. A... vou te dar um exemplo a gente fez um teste de uma loja em que o cliente fazia exatamente como a Decathlon, olha o cliente vai até um toten e vai realizar toda operação de pagamento e vai embora sim. Metade das pessoas acharam absurdo, não mas o cara não vai pagar o cara vai sair sem pagar, e não foi o que aconteceu não foi, mas tem tem um componente assim para mim essa questão da revolução tecnológica a inteligência artificial ela 75% dos desafios são desafios Culturais. Tem a questão geracional, tem como questão de estruturas de poder tem tomadas de decisão mais do que ação mais do que atividade é algumas pessoas tomam decisões que ela não vai precisar mais tomar e reposicionar se recolocar dentro da organização é muito difícil.

Eu vou te dar um meu exemplo assim em 2019 a companhia ofereceu MBA, não MBA mas um em Company com o professor de Harvard, esqueci o nome dele, aí ele chegou para mim falou assim olhe aprenda a programação, “para que?”. Assim você não vai ser um Programador, mas você vai entender como as coisas funcionam, porque daqui a 2 ou 3 anos você vai interagir com pessoas que vão desenvolver ou adaptar essas soluções, se você não tiver preparado pra isso você não vai conseguir falar com essas pessoas, foi o que eu fiz então, aprendi duas linguagens é R não é linguagem, mas enfim, e depois é o Python. Isso me ajudou absurdamente cara, absurdamente para falar com essas pessoas e o nosso sistema educacional não é assim. A minha filha tem 19 anos, portanto ela acabou de sair do ensino médio ela não teve contato com programação, eu falei tanto para ela que agora ela tá fazendo agora ciência de dados. E ela tá sofrer isso com o chefe dela ele muito louco isso ele pede coisas para ela só que ele não consegue traduzir, por exemplo ele fala assim olha eu tenho que automatizar determinado processo e o Excel não funciona para mim aí ela fala vamos fazer no Python, eu domino, eu consigo fazer, ela falando para ele, aí ela começa a discutir com ele determinados premissas, aonde tá o banco de dados essas coisas todas quando vai olhar não existem essas coisas lá, porque ele tá acostumado, ó cada um tem a seu planilhinha e vai fazendo as coisas do ele tem que fazer, então respondendo a sua pergunta mesmo eu que tô com 57 anos eu tive que reaprender e eu comecei a trabalhar em 1990. Vocês são muito jovens, mas não sabem disso, em 1990 e 1995 a época da hiperinflação eu era do varejo, minha competência exigida no meu cargo era matemática financeira. Eu tinha que aprender uma HP 12C como que seria o preço no dia seguinte e hoje o que eu vejo é eu preciso conhecer quais são essas ferramentas te dar um exemplo, aqui eu professor Mauro a gente tem falado muito sobre Digital Twin, como é que você traduz esse conceito aqui dentro, como que a gente vai dizer que a gente pode replicar o que acontece no mundo físico no mundo digital? É muito diferente cara! Como é que você faz isso agora? As grandes empresas estão fazendo isso né tem uma empresa chamada online que vai conversar com a gente que ela faz isso o tempo inteiro que pode revolucionar o negócio do varejo, mas se a gente isso fala aqui para pessoas que nunca viram tem um problema e cansa também né cara tem hora que desgasta bastante, eu imagino vocês assim porque, o que eu vejo é muito engraçado é sério porque vou eu acho que toda geração muda, mas a acontece muito do tipo poxa o cara não tem paciência quando numa entra empresa né fica lá a gente quer aí você vai olhar aí coloca um desafio pro cara que o cara sabe que dá para fazer aquilo muitas vezes muito melhor, ele tá perdendo tempo usando o cérebro dele 10% que ele poderia usar aí o cara desiste da companhia. Até isso tem que mudar também tá porque você traz gente nova para cá com potencial para fazer as mesmas coisas, mas é bacana não sei se eu meio alonguei tá.

\*\*\*\*.\*id\_02 \*entrevistado2 \*empresaA

Eu acho que aí que às vezes as coisas, elas acabam não andando tão bem, né? Mas sempre nesse assunto. Ela é muito importante. E ela é sempre discutido na questão estratégica. Acho que o maior ponto, é que os desdobramentos ainda e nem sempre eles estão claros. Enfim, não é, ou qual que vai ser o direcionamento que vai ser dado para cada uma das áreas, mais até o uma relação enorme aí, né? Hoje é, quanto mais digitalizado você está, mais comodidade, mais facilidade de acompanhamento é mais simples se torna. Sendo essa questão de você entender como está o seu negócio.

Então, isso varia bastante também, tá? Mas, por exemplo, a gente, vou dar um exemplo recente lá no Last Mile houve um mapeamento de uma dor. O processo de entrada de novos motoristas, então, foi feito todo um mapeamento de todas as dificuldades, de todos os processos, e onde poderíamos ter soluções e que facilitassem isso, e muito disso foi substituído por pontos ligados à digitalização, tornando o fluxo mais fácil de entrada. Algumas etapas que poderiam ser feitas sem digitalização e não agregavam tanto também poderiam ser removidas sem mexer na digitalização. Mas outras, a gente viu que ficou muito mais fácil essa questão de integração nos aplicativos e tudo mais, né? Então, assim, ela vai surgindo de dores ou às vezes, de benchmarks de outras companhias. A gente vai vendo, não é? Fica a descobrir ou percebendo que outras companhias estão se movimentando e a gente vai buscando fazer essas implementações também, desde que faça sentido para a gente.

Então, ela acaba sendo um pouco do que eu comentei, não é? Ela é um grande desejo, então, assim, tudo que você envolver como algo digital, o pessoal acho que para mais para escutar, não é? Acho que esse, como primeiro ponto, como é quase sempre vai haver uma diretriz de fazer essa questão de digitalizar, simplificar e trazer esse ponto mais de digitalização. Então, à medida que vão surgindo as oportunidades, a gente vai chamando, por exemplo, a equipe de projeto para desenhar o escopo dessas atividades. E isso passa por uma validação mediante todos os outros projetos prioritários, né? Então, assim, existem algumas diretrizes que elas vão vir de cima direta, né? Vamos, precisamos implantar um TMS novo. Isso foi lá por 2018, essa veio como é? É, não veio de baixo para cima, não é? Veio de cima para baixo essa, mas existem várias oportunidades. E aí também varia. Eu acho que de companhia para companhia, mas existem várias oportunidades que são identificadas pela própria área e isso vai agregando. Vão sendo envelopado num contexto maior e vai ganhando mais relevância até que esse projeto seja implementado, não é?

A medida que isso acontece não deixa de ser uma mudança, não é? E as mudanças é indiscutível que a gente vê. É um pouco de resistência, um pouco de talvez um pouco de pressa por parte de quem está liderando as ideias de garantir logo uma implementação. Existem as pessoas que vão fazendo ali o balanceamento disso e tentando deixar essa frente mais coesa entre todos, né? Eu acho que assim. Não é só ligado às transformações digitais, mas às transformações no geral. Tem isso, tem as pessoas que já estão acostumadas com o modelo atual, as pessoas que às vezes querem implementar um pouco antes de talvez estar pronto, mas no final o mais importante aí é ter o equilíbrio e uma decisão mais balanceada, né? De desenhar bem isso, de ter um bom escopo, de ter requisitos e aí sim, em algum momento, se for o caso, tomar um risco mais em conjunto e validado com alta gerência ou diretoria, né, dependendo do tamanho do negócio. Mas as relações elas acabam sendo inicialmente assim, até que depois o sistema vira ou a mudança, ela vira parte da rotina. Aí é quando bem executado, vira uma nova realidade, onde as pessoas até esquecem e começam a perceber de fato que, a melhoria foi. Foi uma melhoria de fato, não é? Não foi uma “pioria”, não é? Vamos dizer então. É, passa muito por isso, tem que estar muito bem desenhado para ser bem implementado. Não é, porque se não é, tem até um livro legal. Começa pelo porquê. Ele fala um pouco disso, né? Da inovação, você tem um cara que é o early adopter, que é o cara que, eu compro? Saiu um iPhone novo ele está na fila, aí tem uns caras que são um pouco mais. É, vamos dizer assim, eles precisam esperar para ver. Tem uns caras que são os que jogam contra, então assim, no final você vai gradualmente passando por todas essas frentes nas grandes mudanças, até que isso vira uma nova realidade. Obviamente, quando bem implementados e não tem que acabar tendo que dar algum tipo de rollback. Enfim, né? E voltar para preencher aí para fazer as mudanças fazerem sentido, né? E sempre vai acabar tendo um caso disso, não é um ou rollback ou postergação, né? A virada do sistema do WMS lá em São Paulo, teve uma postergação lá, né? No Rio de Janeiro teve também. Então, assim, são coisas que a gente tem que ter uma maturidade para saber quanto que o negócio está encaixado e quando não, né. Se não acaba só gerando transtornos.

É, eu entendo que tem um mar de oportunidades, né? O cliente, ele é muito influenciável, não é? E não de uma maneira negativa, mas todas as pessoas, na verdade, elas são influenciadas por gatilhos, né? Assim, coisas pequenas que hoje são o nosso dia a dia, baseado em psicologia ou em outras frentes. É, em algum momento teve que ter essa percepção, né? O cruzamento de dados, e provavelmente a inteligência artificial e tudo mais começam a criar, por exemplo, a notificação de Push, não é? Então, por exemplo, um negócio que você nem estava esperando já vem uma sugestão para você no seu celular, né? Ou então um rastreamento de pedido. Eu acho que assim tem muita coisa ainda a ser explorada. Porque conforme a gente vai tendo mais dados, a gente vai conhecendo melhor cada um dos clientes, não é? E antes era o que? Era uma grade massiva de propaganda, iguais né? Pô, pegava uma Globo da vida, né? Ou uma rede de televisão? A propaganda era a mesma para todo mundo. Você vai no YouTube. A minha propaganda é diferente da sua, porque é baseada em um histórico, baseada em muita inteligência de dados e sugestões, elas vão sendo feitas de uma maneira muito personalizada, né? Então, assim, para a experiência do cliente, isso pode ser perigoso a ponto de fazê-lo querer gastar mais, né? Ou com outras coisas? Mas, poxa, é um negócio assim, extremamente direcionado mediante suas preferências, né? Então, tendo que sim, ainda tem um mar enorme de oportunidade de utilizar os dados para conseguir conhecer melhor o cliente e fazer as sugestões ou, enfim, conseguir dar as informações que esse cliente entende que são as informações relevantes, seja num status de pedido, né? Vou dar um exemplo do status do pedido. Tem gente que deve adorar receber de, sei lá, de 15 em 15 minutos, uma atualização. Se for para servir e tem gente que não está nem aí para isso. Então, assim, até o rastreamento, poderia ser personalizado mediante a isso, enfim. Então, assim, tem um mar de oportunidades ainda quando a gente fala de experiências de cliente, né? Sugestões, recomendações. E tem muita evolução nesse sentido, né? As pessoas que viram este produto ou que compraram este produto também se interessaram por estes produtos, né? Então, assim, tem um mar de oportunidades aí para conseguir fazer com que o cliente entenda que a gente pode agregar bastante valor para ele, né? Seja num status de compra, seja nas sugestões de itens e por aí vai, não é?

Aqui na minha área, o que a gente está querendo fazer agora é dar mais previsibilidade para as lojas, né? Porque assim, apesar de existir uma frequência padronizada, ainda não temos. Estamos começando a fazer isso cada vez mais. Não é de dar de fato só o carro vai chegar daqui a tanto tempo, daqui a 15 minutos, daqui a 20; a gente tem um horário e data mais ou menos planejados. Mas existem imprevistos, pô, tem regiões aqui que é mais fácil você dar a previsão, de São Paulo para São Paulo, é cidade ali. Apesar de ter trânsito, beleza. Agora, pô, você tem um Pará que você tem que pegar a balsa que dependendo da maré do Rio, o carro nem sai da balsa. Tem posto fiscal que às vezes libera rápido, às vezes demora para liberar no Nordeste, principalmente, mais no Norte também. Então, assim, são vários problemas que podem acontecer, né? Aí vou dar um exemplo: por um atraso de 20 minutos em uma viagem de 1 hora, ou seja, 1/3 do tempo em desvio, vamos dizer, na viagem do Pará, que leva 10 dias, se a gente aplicar 1/3 e entender que é normal ou pode oscilar 3 dias, né? Então, assim, olha a diferença da previsão, né? Como fica mais difícil de fazer, então assim. Tem muito desafio ainda, principalmente em rotas longas, mas a ideia é cada vez mais utilizar essa inteligência do rastreamento dos veículos para que a gente possa dar uma previsão melhor. Aí, para o time, principalmente do nosso Gerente, para que ele entenda onde vai dar problema, não é? Se o carro ainda está aqui mediante a nossa previsão. A gente tem que ver se não tem nada, nada para fazer para correr atrás do prejuízo, vamos dizer assim, né? Que aí a própria torre, lá do time do Gerente. Então, essas são as grandes frentes que estamos fazendo para essa questão de dar mais previsibilidade, usando mais a tecnologia a nosso favor. Hoje ainda é muito manual essa questão da previsão de entregas, né?

Olha, coincidentemente, na pandemia, fui alocado para cuidar de uma frente na operação do supermercado, que foi comprado na época. A compra online de mercado. Então, acabei me distanciando um pouco dessa frente digital. É mais padrão, a compra no site para receber, não é? Mas assim, dentro do supermercado, que foi bem quando eu fui lá em 2020, o que aconteceu muito foi um tráfego muito maior. Então, parte da experiência já foi assim. A sustentação do site, da capacidade de acessos, a questão de cada vez mais, como lá estava, numa crescente de procura. Então, assim, essa inteligência do site de aproveitar muito bem essa procura e de aguentar essa capacidade de acessos foi um ponto, mas também a gente teve que se preocupar muito em garantir uma nova entrada de pessoas para conseguir atender essa demanda de um jeito com a mesma qualidade. Então, assim, a gente via que um negócio pequeno tinha uma boa qualidade e o desafio era manter essa qualidade crescendo com muita gente nova. Então, a gente teve que reforçar muito o time e os treinamentos para poder garantir o nível de serviço que o pessoal mais antigo, vamos dizer assim, da plataforma, já esperava, né? Porque assim, uma coisa você fala, "pô, conheci um site aqui, entrega direitinho, sei lá o quê". Uma coisa, quando tem um pedido. Outra coisa, quando tem 1000 pedidos, aí o fulano entra e fala, "pô, não tive essa experiência, não sabe aquele negócio de pô, era bom antes e agora?" Então, assim, a gente teve que focar muito nisso para ter um bom atendimento e, obviamente, também o time de tecnologia foi vendo essas frentes também de melhorar o tracking e tudo mais que eu comentei também, né? Não passa muito por isso. Não é? Eu peguei uma grande escalada de pessoas que chegou a bater, pô, a gente abriu muita parceria com o supermercado na época, né? Então, assim, o desafio foi ter as pessoas. A gente fala de tecnologia, mas no final ter as pessoas certas para poder ter os processos certos e garantir que a gente vai conseguir fazer as coisas com uma qualidade aceitável pelo cliente, né? Se não, ele acaba não ficando, né? Obviamente, tem questão de preço e tudo mais também, mas também não adianta ser mais barato e não conseguir entregar ou coisas nesse sentido.

Olha, eu vejo a questão principalmente no transporte, apesar de a gente ainda ter muita coisa para fazer. A gente está usando muito melhor, né? Como é que fala? A gente está usando muito melhor assim a questão das informações do rastreio do carro e a gente está com esse processo de torre de controle. Que o Gerente está sendo peça chave. Aí, eu acho que a gente está mudando o jogo nesse quesito de conseguir fazer chegar próxima como se fosse um aeroporto, pois eu vou estar atrasado. Chega, embarque próximo, coisas nesse sentido. Então, eu entendo que essa frente está sendo muito bem, está tendo resultados interessantíssimos.

Olha, eu entendo, é, tem que ter um apreço grande a dados. É cada vez mais. Está claro que não cabe, “eu acho”, não é? A gente precisa olhar os dados e ver o que eles estão nos dizendo, não é? A gente tem que ter transparência muito clara, aí nesse sentido, não adianta eu achar que vai chover, né? A gente tem que pegar todas as estatísticas e previsões e melhorá-las. Se, cara, essa tem que ser a nossa verdade. Probabilidade de chuva daqui a X tempo é aquela, né? Aquela temperatura, não importa muito mais do que eu, acho, não é? É até difícil de eu competir, né? Com uma massa de dados enormes. Então, assim, acho que o principal ponto é a gente ter um bom tratamento desses dados, obviamente, com pessoas que saibam fazer as perguntas certas para que os sistemas e modelos nos deem um norte mais preciso, não é? E, obviamente, também tem que ter uma grande maturidade, um grande acompanhamento para que isso seja revisitado cada vez mais, para que a gente faça refinamentos nos modelos, né? Seja via machine learning ou até mesmo um pouco mais humanizado, vamos dizer, mas principalmente essa frente aí para mim.

Aqui, em quase toda a área, é padrão, cara, assim é só que aí no final parte é convencida e parte entendi onde que cara no final, não há uma democracia também, sabe? Nas empresas, então, assim, as pessoas, elas acabam se adequando até o momento em que se for necessário. As mudanças são feitas também. Então, assim, no final, é muito trabalho de convencimento, alinhamento. E que é obviamente apoio aí de patrocínio de alta gestão, de alta diretoria. E as coisas, elas vão acontecendo em caminhão agora, obviamente, existem pessoas resistentes que elas vão colocar seus pontos e que eles fazem muito sentido, né? E isso precisa ser absorvido e entendido como é. Pontos que têm que melhorar também na iniciativa, né? Então, assim. É, todo mundo pode agregar, né? Isso que é o ponto, então acho que a gente também tem que estar. Sempre com ouvido aberto aí para capturar e mesmo que seja um ponto negativo, né? Porque no final o importante são as melhorias.

\*\*\*\*.\*id\_03 \*entrevistado3 \*empresaA

Vou falar hoje, falando de meios de pagamento, a gente tem aí gigantes, né?

Os nossos concorrentes são gigantes, né?

Então a gente nem sabe se ainda trata eles como concorrentes ou não, porque Visa e master so internacionais, então tudo o que está rolando, né?

No vale do Silício, qualquer lugar do mundo, os caras estão plugados e estão trazendo de tecnologias, mas a ela o cara, ela corre atrás porque ela tem um hub próprio, né?

De de de pesquisa e desenvolvimento, de meios de pagamento.

Então é hoje.

Essa é a experiência que eu posso te falar, cara.

Os caras não param, eles traçam estratégias e continuam trabalhando, porque a ela ela não é.

Ela começou como uma Bandeira de cartão de crédito, mas hoje ela não é hoje.

Ela tem parceria com várias.

Ela acabou de receber, por exemplo, a CPFL, né?

Uma reunião de trabalho dia inteiro para entender as dores da CPFL, para entender que meios de pagamento ela consegue montar para a CPFL sair como pioneira na arrecadação.

Então, assim é, e elas.

Eles estão em laboratório, ainda trabalhando em conjunto para desenvolver alguma tecnologia para facilitar a vida da CPFL.

Tudo, desde ela comprar energia elétrica, ela distribuir e ela arrecadar do consumidor final, né?

Então, tudo isso, como pode ser plugado de forma mais tecnológica possível, né?

Então, sem ter que É.

Sabe, é uma coisa.

Conversar com a outra.

Um desligamento automático relacionado ao sinal que não pagou, entendeu?

E não um desligamento físico.

Então, assim, e aí a, ELO, põem todo o time dela de tecnologia para trabalhar em cima de novas soluções em parceria com grandes empresas.

Então acho que hoje ela deixa um pouco esse negócio de cartão, né?

Cartão de crédito, de débito.

E ela entra nela muito forte nessa questão de inovação.

Isso e soluções tecnológicas falando um pouco de varejo, eu vi essa transformação dentro da Americanas, não é?

Acho que antes de chegar eu era muito, né?

Governança mesmo antes de entrar na Americanas EE na Americanas. Assim é.

É, eu peguei a época que a gente pegava o pedido, né?

Você comprava no site, mas esse pedido saía numa maquininha lá no CD, o menino pegava o papelzinho da maquininha, IA caçar os corredores, né?

Pra saber onde aquele pedido estava e tudo era feito em papel, então assim, tudo assim, tinha pouquíssima uso da informática, do computador, dos sistemas interligados, né?

Hoje a gente ainda tem é O WMS que que é um dos sistemas mais é que DE logistica mais integrados, mais eficientes, tenha novas tecnologias.

Mas O WMS ainda é um dos maiores que ele.

Que que ele faz?

Ele integra todas a planta, todas as plataformas de vertex, que é onde fica a base, né?

De de interligada para venda do cliente com sites com up é e já integra com CD.

Então, quer dizer, ela já enxerga, está, eu posso vender essa geladeira, eu posso.

Eu tenho 10 pedidos, né?

Dessa geladeira, e não é mais abastecido manualmente.

O Mercado Livre, os sellers, né?

Os pequenos sellers.

Ele abastece ainda, ele entra lá e fala, ó, eu tenho 3 camisetas pra vender dessa daqui, então é um processo manual que você faz os pequenos cegos.

Mas hoje já tem empresas.

É, eu vou até depois de te dar aquela é top em logística.

O filme de de varejo que é o xis e é depois eu te passo contato, tenta entrevistá-los, porque assim eles é são.

É o ex-diretor da Americanas que abriu essa empresa.

Então o cara viu essa transformação digital, né?

E levou o negócio assim, hoje é uma das mais tecnológicas do Brasil.

Além dela tá sendo super interligada com ESG com tudo, todo esse e-mail aí porque compensa carbono nas entregas, faz um Monte de coisa, então é uma empresa muito bacana, que eu acho que vale a pena para incrementar aí esse olhar de quem é só varejo não é?

Então hoje ele vende essa tecnologia para os pequenos sellers.

Então espera aí, cara, você não precisa entrar lá no Mercado Livre e falar que você só tem 3 camisetas no estoque, porque eu já te abasteço disso.

E você interliga lá a tudo, através de AP.

E entendeu então, e ele aluga.

A que tipo de negócio eu tenho a há, sei lá, eu vendo, eu preciso de um estoque para caber 200 camisetas.

É, é o meu giro, não é mensal, beleza, você vai lá e aluga uma não é uma prateleirinha que caiba 200 camisetas dentro de um CD enorme, uma puta infra-estrutura totalmente tecnologicamente integrado.

Então, quando você vender, já sai de lá, poxa, mas eu também tenho dificuldade.

Correios está muito caro para enviar essas camisetas, então eu te faço um pacote, só vende 200, te faço 200 entregas no mês interligada.

Esse ramo da tecnologia aqui, então já sai do meu CD e já sai pra mim.

A própria transportadora ou transportadoras filiadas?

Então, é esse avanço, cara, porque o marketplace realmente era a quando começou esse marketplace era e a gente foi atrás dos sellers para colocar dentro.

Não existia Mercado Livre ainda.

E a gente eu viajei o Brasil inteiro atrás de sellers, pequenos, né?

E aí tinha de tudo, cara, o cara que vende chinelo.

Cara que vende canga, né?

Assim é o cara que vende.

É produtos mais caros de tecnologia, como câmeras, é coisas mais caras assim e você vai estoque do cara lá no quartinho dele, entendeu?

Então assim, era maluco é esse processo e a gente trouxe para dentro da Americanas.

É esses caras pequenos.

Assim a gente falou, a gente vai te dar toda a inteligência, né?

De armazenagem, de despacho para a coisa acontecer, né?

Então é.

Eu acho que

Essa bagagem da gente ter visto isso na Americanas acontecer, né?

Como é que chegava o pedido?

O cara vinha trazer o pedido, a gente tinha 11 hubZinho para receber esse sellers, né?

Ele vinha trazer o pedido cara, às vezes ele não trazem embalado.

A gente fala não, você tem que voltar, tem que estar embalado.

Como é que eu vou despachar um negócio no saquinho?

Só não pode, não é?

Então, assim a gente ensinou tudo, tudo de logística para esses pequenos sellers.

EE hoje.

Assim a gente olha a própria trajetória da loja do mecânico.

Tem muito a ver com isso, é o dono da loja do mecanico, é uma empresa familiar e o dono da loja do mecanico.

Agora eles estão com escritório em Alphaville, eles trouxeram de Franca e já tinham trazido o CD para Cajamar.

E agora eles trouxeram escritório, um pedaço do escritório de Franca que é a sede para Alphaville.

O dono é, chama-se Márcio Gurgel.

É, inclusive, parente DOS Gurgel lá do carro.

Gurgel do interior, Ham.

Ele vendia.

Ele comprava ferramenta chinesa, vendia de porta em porta em Franca, não é?

E ele fez isso por longos 10 anos, né?

É aí, cara, o filho dele já crescendo, que é o diretor operacional.

Lá meu, ele olhou e falou, cara, ó esse negócio de site, vamos abrir um site e vamos começar a vender.

A gente começa com 45 produtos, lá começaram cara e foi assim, incrementando Tecnologia em cima de Tecnologia.

Cara, hoje eles têm loja, quase o Brasil inteiro.

Eles tem loja física, eles têm a venda pelo site, né?

É assim, eles estão virando uma coisa assim sem precedentes é, e eles sempre foram segundo terceiro da América Latina.

Hoje eles são os primeiros da América Latina em vendas de ferramentas, né?

Eles tem uma marca própria que é importado da China.

Tal então, assim, não param de crescer.

Mas por quê?

Porque eles deram um banho de tecnologia no processo deles, né?

E começar a entender, e teve muita capotada entendeu?

No meio do caminho até entender, não é do o como eles podiam trazer a tecnologia para o negócio deles, não é?

E aí foi isso que foi acontecendo, cara.

Aos poucos a gente vai vendo, ó, se eu posso substituir esse processo por uma visão toda no computador, porque eu não posso substituir esse papelzinho que eu tenho que dar para o para o motorista, para o envio no app dele, que vai ser muito mais fácil, né?

Como que a interliga o rota não é rota de entrega cara.

O cara pegava todos os endereços, abria o guia e ficava, é aqui a esse.

Se eu for por essa avenida, aí você vem primeiro, então pega esse produto, eu entrego o primeiro não esse daqui.

Eu entrego por último porque é mais longe.

Era no guia 4 rodas.

Gente, eu não sei se vocês chegaram a ver isso na vida de vocês, mas era uma coisa totalmente maluca.

E aí foi a primeira coisa, foi GPS a hora que plugou aquele aparelho que a gente punha no carro e aí esse vocês já devem ter visto que o pai punha, né?

No carro era um baita aparelhão hora que plugou já se comprou essa tecnologia do GPS e já começou a fazer roteirização.

Então, quando saía do hub para fazer entrega, você como motorista, já vinha lá todos os produtos da ordem que eles deveriam estar.

E qual era a sua rota de entrega

Entendeu?

Então, assim, isso foi um avanço que começou a acontecer de 2011, 2010, não é?

Foi.

Foi, começou a logística toda, entendeu?

Se interligar então, desde a questão da da do GPS, plugar essa essa roteirização dos carros para aumentar a eficiência.

Então, com isso, o cara sabia exatamente você tinha totalmente a produtividade do seu motorista.

Quantas horas ele IA trabalhar?

Até isso, começou a medir porque antes o cara não é.

Não tinha previsão de entrega a até 10 dias porque você não sabia como que IA ser o esquema de trabalho do cara.

E aí você começou a amarrar tudo isso?

Então essa eficiência é tudo isso foi trazendo eficiência, produtividade no processo.

Então é.

Acho que se a gente for falar sem ter 1000000 de ferramentas hoje que interligam todo esse universo de varejo, não é?

E que, e se conectam com a ponta, com o cliente, não é A pandemia.

Ela.

Ela Foi 11, coisa que ficou muito em evidência.

A eficiência do atendimento e aí, A quando a gente fala de atendimento, pode ser o atendimento final de um de um delivery, não é?

É como pode ser o atendimento por pelos canais que WhatsApp ficou muito popular nessa época de pandemia, então todo mundo começou a resolver as coisas, né?

Pelo bot do WhatsApp ou pelo WhatsApp, né?

E aí, eficiência era teu produto entregue na porta, no menor espaço de tempo possível.

Aí você fala menor espaço de tempo possível em São Paulo que a gente fica 23 horas paradas, né?

No Rodoanel, como que você consegue, né?

Ter essa eficiência não é, mas é no último.

É o que eu falo no fim do dia, a última linha cara que o cliente quer saber que ele comprou.

O que ele quis?

Ele recebeu como ele deveria no menor prazo possível, no melhor preço possível.

Esse alguma coisa deu errada nessa jornada.

Ele foi bem atendido.

A expectativa dele vai ser correspondida nesse atendimento, então as coisas se interligam muito.

O cliente começou a ver é essa jornada, não é como porque era muito comum nossa recebeu um produto DA americanos.

Nossa, que horror.

A caixa veio todo estourado, o produto veio lascado.

Eu não sei o que, não sei nossa, liguei lá.

O atendimento foi um amor, beleza.

E quando vão trocar ai 60 dias, cara?

Não, aí você fica assim, você tem picos de Felicidade, não é?

Mas se você olhar a jornada como um todo cara, ela não se conversa, né?

Então eu.

Eu acho que é isso que mudou muito no mundo corporativo.

Se não tivesse trabalho em em cooperação, a coisa não flui, porque não adianta eu entregar meu NPS se meu colega do lado lado continuar fazendo um contrato ruim para prestação daquele serviço, né?

Então, hoje as coisas estão muito mais conectadas no ambiente corporativo, assim é.

Há um respeito muito maior.

Antigamente era muito individual.

Eu vou bater a meta do atendimento.

É, eu vou bater a meta de operação vou, né?

Então, essa mudança cultural que houve nas empresas é favoreceu muito no na última linha jornada do cliente.

Então hoje o cliente não aceita mesmo ele vai, ele vai ele reclamandooconsumidor.gov ele reclamando no reclame aqui, entende?

Em qualquer lugar, ele busca os direitos dele mesmo, mas isso é.

É um bichinho que se criou na pandemia.

O cara estava dentro de casa, ele tinha tempo, então assim, realmente ele IA caçar lá na internet, onde ele podia fazer diferente. Não é?

Então, e isso mudou bastante assim.

Olha, é, começou eu falando de americanos, começou muito a ser coxinha de retalho.

Ô, vamos resolver aqui AAO negócio da etiqueta do produto, vamos a aí, você vê que um Monte de coisa estava desconectado, \*\*\*\*\*, beleza, eu faço aqui um produto, né?

Eu faço uma expedição do produto perfeito, mas ainda tem que chegar lá e contar 11.

O produto com motorista entendeu porque eu não tenho nada tecnológica?

Poxa, você está imprimindo etiqueta aqui?

Eu não consigo fazer um corte nisso para já sair um relatório.

Consegue, então assim, o começo era meio uma coxinha de retalhos, né?

E a gente já desenvolvia A gente tinha A B2w digital.

Não é que era 1, era uma oficina de Tecnologia, entendeu que era exatamente para desenvolver esses problemas e fazer a integração.

É com grandes coisas, então, por exemplo, a gente é a plataforma Vtex, que era para fazer fechar os pedidos.

É como que eu fazia essa plataforma é entender esse sistema minha caseiro que a gente criou aqui é ou precisa desenvolver uma API, né?

Então, essa.

Essa equipe de tecnologia, ela IA atrás, né?

Então eu vou lá na v.Tex, eu preciso construir uma vtex desse meu sistema, hã, que eu queria aqui para interligar com o pedido, então na hora caiu o pedido, já sai a etiqueta, bonitinha, já indica o corredor que esse produto foi armazenado, né?

Para facilitar a vida do da, do pessoal, da expedição.

Aí o pessoal vai lá, ela pega, entendeu?

Passa para geração de nota fiscal, então tudo começou a interligar, então se caiu, o pedido, caiu a etiqueta lá, entendeu?

O pessoal já sabe que ele tem esse tantas horas e aí as metas vão apertando, né?

Conforme você vai por um Tecnologia, então agora ele tem tantas horas para colocar isso na já.

Esse pedido não é para o caminhão pegar, então como que eu faço?

E aí, vai, vai, intercalando hoje a gente tem todas essas tecnologias e todos se conversam por causa das APis de integração.

Então hoje não existe sistema que você não possa integrar, então todas essas soluções foram tomando porte, né?

AA própria b2w.

Ela vende essa solução hoje, não é DE interligação de vtex com logística, né?

E com expedição, ela faz todo esse trâmite.

Ela vende, então a loja do mecânico.

Agente conhecia a loja do mecânico porque ela era um cliente da b2w.

Que comprou essa solução logística, né, de integração entre AO cliente, fechar o pedido e isso sair para entrega, né?

Então assim você descobriu uma Tecnologia, você descobre uma forma de vender pro coleguinha, entendeu?

E aí todo um vai usando?

Então existe concorrência, não é até a página 2 e depois da página 2.

É tudo parceria, então uma galo.

Ele compra soluções das mesmas, é comprava soluções das mesmas transportadoras que Americanas usavam.

Era, saía tudo junto no mesmo balaio, entendeu?

Na reta final, você tinha entregando Magalu.

Depois, Mercado Livre, depois Americanas, tudo no mesmo caminhão, entendeu por quê?

Porque você rateia os custos, né?

Então toda vez que você pensa em adiar o custo, não importa quem é o cara que está lá, se até o inimigo número 1 cara tá saindo mais barato para mim, eu estou tendo lucro e infelizmente, por uma característica do Brasil, a gente tem uma malha ferroviária maravilhosa.

Se ela fosse investida, é E trabalhar, só que ela não é.

Então, hoje o nosso transporte mais caro é o rodoviário mesmo, né?

E aí, isso encarece muito o custo de entrega. Muito, né?

Então, quanto mais você puder otimizar entregas você podia puder otimizar na ponta, né?

Você ganha e daí nasceu essa, essa.

Esse conceito de fullfilment, porque essa prática, né?

De todo mundo, alugar o mesmo caminhão fazer frete é dividido.

Veio a ideia do filme te quer dizer, PORRA

Se eu começar a trazer tudo para um CD só, entendeu? O cara?

Eu não tenho que pagar um custo de um CD que às vezes ele não está tomando, é hoje, é utilizando aquela aquele espaço como um todo, então ele está pagando.

Ele fez, achou que IA vender, não vende.

Ele tem 1/3 lado CD dele que tá sobrando, entendeu?

Aí eu PORRA, beleza, eu alugo um super CD, trago um pedaço daqui, um pedaço de lá, coloco tudo que que eu fiz, cara?

Eu baratear o custo porque continua custando aquele valor, entendeu?

Só que eu estou aproveitando ele em 100% pelo espaço, não é?

E, como que você faz isso, cara?

Tecnologia, entendeu?

Se eu não, não, não tiver, como que está o estoque do Thiago?

Como que está o estoque do Edinaldo?

Eu não consigo fazer essa conta de falar, cabe aqui no meu espaço de CD, entendeu?

Então é isso?

Foi a integração, cara.

Foram ferramentas que foram sendo criadas por esses grandes e commerce, sei entendeu e que foram sendo vendidas para os menores, né?

E hoje a gente vê o sistema totalmente integrado de um seller que continua vendendo os 200 camisetinhas dele, entendeu?

Só que ele não tem problema, ele está armazenando no lugar de segurança.

Alguém está garantindo a qualidade do estoque dele, está garantindo todo o processo de expedição e até entrega final dele, né?

Bom é.

A gente fala que o único problema em qualquer sonho, em qualquer projeto, né, é o diferencial.

Ser humano não é porque você nunca sabe como vai reagir, não é?

É, sempre tem um grupinho do isso.

A gente já tentou e não deu certo, né?

Então assim, pessoas, é a variável mais complexa de de qualquer projeto.

Então, se você não vender muito bem a ideia do quanto a pessoa vai ganhar e não adianta, a gente fala, essas grandes decisões vem de cima para baixo, óbvio, entendeu?

Mas, cara, ela não tem que vim como mandatória, né?

Ela tem que vim naquele processo de vamos entender quanto todo mundo ganha com isso, não é?

E porque A inserir a tecnologia nesse mundo de varejo, que era um mundo braçal, não é?

É, em sua maioria, era muito braçal, cara, você fica lá 8 horas trabalhando num CD de bota obrigatório, entendeu?

Com colete obrigatório, cara, suando porque não tem ar-condicionado no CD s?

Assim, em sua maioria, falando de varejo, lógico, tem a parte de frigorífico, de farmácia que é diferenciado, mas é cara, então assim você chega pra pessoa e falar, agora a gente vai fazer a senha enquanto ela não entender, né?

Que aquela DE naquele novo processo, aquela nova dinâmica, está agregando valor para ela não só para a empresa, não só para o todo, né?

Porque às vezes fala não, ó é meta, é PLR, né?

É, ainda assim é distante dele, não é?

Então eu acho que assim é.

É O maior trabalho foi desdobrar o quanto um novo processo, uma nova tecnologia IA fazer trazer ganhos a mesma coisa a gente tem é, né?

Até hoje, motoristas que são é que não é?

Aceitam muito bem.

Waze, não, não.

Eu sei onde fica.

Não, eu vou, né?

Aí você fala assim, cara, né?

Você pega isso, principalmente quando você pega táxi, né?

A os porque os aplicativos eles já fica conectado lá e ele vai vendo a rota, né?

É, mas é.

É o ser humano, ele absorver a tecnologia no dia a dia dele, né?

Então, é quando a gente olha entre uma compra, não é?

A gente estava lembrando isso nossa, lembra quanto tempo?

Outro dia eu tava lembrando 20 tantos anos atrás, quando eu casei.

Quanto tempo o mappin, que já extinto era um era um grande loja de departamento, é que a gente comprou o sofá.

Quanto tempo demorou?

Quase 2 meses para entregar um sofá hoje você compra um sofá e 2, 3 dias.

Ele está na sua casa, né?

Então, e é um produto grande de frete, caro, pesado, difícil de transportar, difícil de armazenar.

Então é cara, mudou muito, mas assim é porque eu acho que as pessoas começaram a entender o quanto elas ganham também, não é?

Então, a pessoa que estava lá trabalhando no chão de fábrica, cara, procurando o produto, entre em ruas de CD, não tinha noção, né?

Do que era, a Tecnologia podia ajudar ele, que já vem lá, rua tal instante, tal, entendeu?

Então possa ir lá.

OPA, vou pegar isso lá, entendeu?

Rapidinho você fazia A correria da de montar o pedido, né?

Então as pessoas começaram a ver se ganho, né?

No ver esse ganho, óbvio, começou a gerar lucro para a empresa.

Então, é rapidamente qualquer tecnologia implantada.

Ela te traz retorno financeiro, isso é.

É, é assim, muito rápido, né?

Agora, tudo depende é de traçar metas muito estratégicas para a empresa.

Onde eu quero chegar, onde eu quero estar daqui um tempo, entendeu?

Às vezes pro cara, entendeu que que faz as 200 camisetinhas para ele e nos Correios fazer armazenando quarto, tá?

Para ele está bom, não é?

Às vezes, para ele falar não ao invés de ganhar 20 BRL por camiseta, eu vou ganhar 15, certo?

Mas por que?

Por que para ele não é a estratégia dele não é liberal isso.

O tempo dele para ele poder empreender em outras coisas ou para ele.

Poder, sei lá, pô, eu te eu perco um pouquinho aqui, mas eu tenho sossego, não tenho que ir nos Correios no dia de chuva, entendeu?

Aí eu acho que é muito assim.

É, é direcionamento estratégico mesmo da onde a pessoa quer.

É falar inteligência artificial, né?

Uma coisa é assim, parece que o trem não tem limite mesmo, né?

Assim cara, né?

A jornada universo.

Porque é.

É o que pode fazer pelo pouco que a gente conhece, o que pode fazer.

Eu Acredito que assim acho que nunca falando de relacionamento com o cliente, nunca, né?

É o acolhimento empático de um ser humano.

Vai superar uma Tecnologia?

Nunca.

Eu acho que pode ter coisas muito legais, como Alexa é hoje, vai fazer, vai chover, não vai estar transito para tal lugar.

Alexa, não sei o quê.

Eu acho que tem coisas que tem que vir de Tecnologia tecnológica para agregar valor na rotina do ser humano que é ti.

Talvez tirar 11 preocupação dele, aliviar um pouco da correria do dia a dia.

O nosso dia é comprovado 24 horas é pouco.

A gente precisava, no mínimo às 3:00 nessa nesse dia nosso, para a coisa fluir, quase entregas que todo mundo tem que fazer.

Então é.

É quando a gente olha, eu acho que nunca vai substituir o relacionamento com o cliente, mas eu acho que ela pode meu trazer muitos benefícios, né?

É pra, várias pessoas, para várias áreas.

É A.

Quando a gente fala de inclusão, principalmente deficientes, eu acho que a inteligência artificial ela traz, cara, é uma infinidade e que ela seja muito bem trabalhada e desenvolvida para esses fins.

Sabe, eu acho que tem coisas que a gente ainda não precisa.

A gente ainda pode melhorar do atendimento, quer dizer meu bote eu vou falar, eu tenho WhatsApp.

O canal WhatsApp e eu tenho um bote, o bote é responsável por 35% do atendimento que entra no canal WhatsApp é muito bom.

E aí quando a gente vê, começa a perder.

Para alguns temas, a gente vai lá e visita o processo de bot.

Poxa, será que eu posso colocar mais informações aqui que eu não precise?

Deveria ir para o atendente.

Lógico que hoje eu faço uma operação de 8000 contatos, com quatorze atendentes.

Se a gente não tivesse o bote, né?

Eu tivesse falando só de atendimento telefônico como era antigamente?

É, eu te diria, eu acho que eu teria 30 tendência para dar conta da conta de turno, dá conta de de atender clientes são atendimentos, mas é demorado.

Quando vai conversando, né?

Então é, eu acho que assim a inteligência artificial eu não detenho grande conhecimento sobre o tema, mas o pouco que eu tenho visto relacionado a relacionamento com o cliente, eu acho que ele vai ajudar, sim, mas é uma linha muito tênue entre ajudar, né?

E acabar com o seu atendimento esses dias eu estava p da vida.

Eu estava Na ura da Sky, cara, e eu não consegui.

Eu fiquei nervosa porque eu fiquei quase 1 hora rodando em menu em menu e eu agora fale o que você quer?

Eu estou com código tal na TV.

Ainda não entendi, repete de novo, cara, assim.

Aí você fala, cara, não tem outra informação para eu dar?

Tem um código na tela da TV que eu não sei o que que é em um aparelho funciona e o outro no aparelho do quarto não funciona.

Como é que pode, né?

Tá com esse e com aqui, então, cara, e assim, isso não substitui, não substitui.

Então eu acho que a gente tem uma galera aqui.

É, está vivendo mais que vai ter que se adequar a tecnologias novas que estão chegando, que é desafiador.

É.

É muito desafiador a gente entrar nessa nova geração, né?

Esse negócio de metaverso, não sei o que cara, nem assistindo filme.

Esse trem ainda cabe na minha cabeça, sabe?

Então assim eu não entendi isso ainda é como isso vai dar liga assim no mundo corporativo, entendeu?

Acho que é por isso, por isso que a gente precisa dessa galera nova chegando aí.

É é desmistificando para gente, não é?

É.

É o porra

Isso daqui é simples, é fácil.

Vai interagir assim, né?

Mas eu.

Eu ainda não.

Não sei, eu acho que tem que ter ao tomar muito cuidado, porque como qualquer nova tecnologia, entendeu E fala, é tudo sucesso.

Não entendeu?

A gente perdeu o pedido e teve que sair fazendo no bloquinho, entendeu?

Quando a gente colocou o pedido saindo automaticamente já com a etiqueta, entendeu?

É foi fácil, então até descobrir onde estava o erro, qual era o problema de comunicação entre os 2 sistemas, entendeu?

Então essas coisas, elas super acontecem, né?

Todo, todo o planejamento, uma implantação nova, tem esse momento aí de é DCA.

Entender ou parar e ver onde a gente errou não é o velho e antigo pdca, entendeu?

Então, é.

É bem por aí.

É O.

Acho que o ser humano como um todo ele se reinventou, né?

Ele começou ele mesmo a ser um marceneiro, ele mesmo a ser o encanador, né?

Ele começou a aprender YouTube salvou a humanidade porque todo mundo foi atrás de olhar.

Tutorial como é que funcionam as coisas?

Mas é, eu acho que a necessidade de você ter coisas rápidas em casa, que você nunca pensou em comprar sem eu tinha pessoas que que não eram adeptas à compras online.

E cara se reinventaram pessoas, assim eu estou falando de que estão com 7070 e poucos anos que se reinventaram, né?

É para comprar coisas pela internet, entender esse mundo porque não podia sair.

Era grupo de risco, como é que faz?

Ao pois, é preciso ter em casa.

É, e aí eu acho que o as pessoas tiveram oportunidade de ver porra como esse ciclo, né?

Ele é importante para a gente, porque não é só comprar e pagar, né?

É o comprar, pagar es vai chegar legal o produto na sua casa quando vai chegar?

Se você tiver algum problema ou dúvida, onde é você vai ser bem atendido.

Como que vai ser o acho que a jornada do cliente, o cliente passou a ver a jornada como um todo e não mais aquele pedacinho, sabe?

DE A Entrega é ruim deles ou produto não tem qualidade, é o cliente colocou que tudo isso é uma coisa só na cabeça dele.

Por isso eu acho que eu.

Eu vejo essa questão muito hoje DE colaborativa dentro das empresas, porque o problema não é mais só de uma pessoa.

E aí essa eu acho que pandemia, ficou muito cara.

Teve tempo de olhar, tempo de analisar, tempo de saber onde reclamar, quais eram os direitos deles é.

As pessoas fizeram e isso foi muito bom.

Isso tornou A saúde mental das pessoas, né?

Porque Do Nada não é.

Não saio mais de casa e fica em casa, não é?

Então tem até aquela piadinha, agente reencontrou, né?

Com os filhos dentro de casa, né?

Ó, você mora aqui, não é porque é uma loucura, não é E aí e teve, né?

Por isso que teve muito divórcio, né?

Teve muitas situações, como como muita gente juntou também para ficar junto porque entendeu, não estou aqui fechado.

O que que eu fico aqui?

Você fica aí, não faz sentido, mas também teve muita gente que divorciou.

Cara, aqui acho que não sabia mais viver naquele novo formato todo muito, muito próximo, muito junto, né?

Então eu acho que a gente teve.

Aí eu acho que a pandemia ela.

Ela Foi uma coisa.

Tirando, né?

Lógico, né?

A as perdas, assim que isso é até absurdo falar, mas eu acho que para o mundo, para a evolução do ser humano, Ela Foi importante porque é uma coisa sem precedente, não tem tem na história de ninguém, talvez algum bisavô aí algum momento de guerra, passou algo semelhante, mas acho que não. Igual, né?

É, eu acho que pra gente era um choque que a gente precisava para rever, rever conceitos, rever valores, rever tudo quanto a tecnologia a gente pode DE nesse momento, inventar coisas boas para fazer essa jornada de sobrevivência acontecer, né?

Então eu acho que a gente tem aí muitos insights de é.

A gente correu atrás de coisas porque era uma jornada de sobrevivência, né?

Então assim, eu já já não era só do ter lucro, não é?

E cara, e tem aquele negócio, enquanto o choro, outros não é vendem lenço.

Então, teve gente que aproveitou esse momento de ócio de recluso.

É, né?

Está recluso para produzir coisas boas, interligar coisas boas, né?

Então a gente vê o próprio crescimento, a gente que que virou o iFood você compra?

Acabei de receber da farmácia do bairro.

Compre agora pelo iFood até a farmácia do bairro sabe assim é, está todo mundo interligou pra caramba.

As coisas ou as oportunidades da expandiram, né?

Demais das empresas, não é?

Então é, eu acho que teve.

Teve esse negócio da da visão diferente.

A gente precisou ver diferente, enxergar diferente as coisas.

Acabou mudando.

Olha, eu vou, eu vou te falar, cara, eu sou da época que eu procurava emprego com o jornal na mão, não é?

Circulava, e aí olhava no guia 4 rodas qual endereço é perto de qual, para ir levar currículo em 23 empresas pelo menos no mesmo no mesmo período, né?

E, cara, eu acho que a área de gente e gestão é uma área que a tecnologia, cara.

Ela.

Ela fez Milagres porque eu lembro das 500 folhas na carteira de trabalho que te carimbar para o cara entrar na empresa é, e eram 900.

Se tivesse que sair da empresa, tinha que carimbar página a página da carteira profissional é, era um absurdo.

Eu acho que a área de gente e gestão, além da hoje, ela tem um mapeamento, porque tem essas tecnologias de mapeamento de perfil mesmo, não é?

É das pessoas, né?

Eu acho que ela está muito.

Pô, é, entra na vaga a minha empresa posta vagas aqui nessa plataforma você entra lá, você pode teu currículo, você vê a descrição das vagas, aí já está, traz um filtro para o RH.

Fala, PORRA, ó para essa vaga aqui eu tenho esses candidatos.

Cara, é tudo, manda o WhatsApp.

Já se marca um Teams já faz A Entrevista, cara, eu acho que a tecnologia pra gente e gestão, porque não tinha nada mesmo enquanto a gente ainda falava de pequenos sisteminhasminhas de algumas coisas assim não tinha nada.

Eu lembro Americanas, ela ia mandar rodar crachá novo para funcionários.

Era uma lista de Excel e um arquivo de Excel.

Esses são os funcionários, entendeu?

Você não tinha nada armazenado em banco de dados em nada, então assim, cara Era Eu acho que eu hoje eu vejo a área de gente e gestão.

Cara, ela tem mapeado, perfil dos funcionários, idade é esse.

Esses dados socioeconômicos, entendeu?

Idade, sexo, cor, é tudo formação.

Ela consegue mapear com pequenos filtros.

Cara, ela peia tudo o que ela quer enxergar de gente dentro da empresa, entendeu?

Então, assim, isso é muito legal.

As plataformas se comunicam, então eu vou postar uma vaga de tal perfil.

Ele já vai, é para buscar interno, pô, ele já vai, vê se tem alguém interno com aquele perfil, não é?

Então é eu, eu.

Eu acho que uma das áreas que mais evoluiu mesmo é que, que aproveitou mesmo, modernizou muito, foi gente e gestão mesmo.

Eu acho que essa é a que eu vejo mais.

E a logística não é logística, cara, hoje ela ela sabe.

Ela olha, abre aqui o aplicativo, ela sabe onde está o caminhão de transferência dela.

Ela sabe onde está, não é?

É o aplicativo do motorista final do last mile dela.

Então, assim acho que é.

São 2 áreas que eu diria assim, que a tecnologia alavancou, alavancou a produtividade, alavancou valores.

É, economizou custos, com certeza, porque meu RH é uma das áreas mais lotadas da empresa que você tinha que ter um atendente para bater o carimbo, um atendente para bater o carimbo 2, o outro para, né?

Era uma coisa insana, então assim eu vi que foi uma área que enxugou.

Não é muito, foi logistica E gente gestão e é uma área que ficou mais produtiva, muito mais produtiva.

Então, não, não, não.

Assim é.

É, eu.

Eu faço parte de um grupo de afinidade de mulheres dentro da ela, né?

E aí a gente junta toda a mulherada lá e troca idea fala sobre tudo, né?

Das da da jornada nossa sociedade como jornada é profissional, não é?

No No mundo corporativo e troca muitas Ideas esses dias a gente precisou de alguns dados estatísticas.

Gente.

10 minutos depois estavam lá, entendeu quantas mulheres por faixa de idade a gente tem na empresa, sabe assim, cara, falei nossa.

Antigamente a gente IA ter que pegar os registros prontuários lá de ficar, não é?

Fazendo pauzinho para somar.

Quantos tem assim?

É mais ou menos por aí, cara.

Muito maluco.

Então assim é para mim é muito grandioso olhar o mercado E ver desses 32 anos que atua no seria no mercado de trabalho.

Cara, quanto treino cresceu, sabe, assim que que coisa maluca, cara, como as coisas funcionam hoje, entendeu?

É isso.

Nossa, demais demais, eu acho que e agrega valor, né, gente?

Porque o recurso humano, ele é caro para qualquer empresa.

Ele é caro, né?

Então ele.

Ele é eu.

Eu falo que ele é insubstituível, mas.

Mas assim, a tecnologia ajuda a baratear.

Isso, né?

Então, o que antigamente faz 2 precisam de 3 para fazer.

Hoje a gente tem uma pessoa com boas ferramentas fazendo, fazendo trabalho.

É eu.

Eu acho que que hoje as empresas tem que pensar o seguinte, eu preciso de competência técnica?

Sim, eu sempre vou precisar da competência técnica.

E quanto?

e quanto mais eu direcionar essa competência técnica, é mais fácil buscar o perfil lá no mercado.

É nesse Monte de plataformas que traça perfil que traz currículos e tal, porém, é existia a parte, né? Das habilidades, né?

E competência emocionais que hoje são muito importantes, né?

Então hoje você tem que ver para sua atividade fim, né?

Para que que eu preciso?

Qual é a competência dela?

Emocional, né?

É, isso é muito importante, porque foi isso.

Tempo, eu sou da época que a gente trabalhava com pessoas que eram.

É verdadeiros loucos, né?

Mas é.

É todo mundo batia nas suas costas e falava assim, cara, mas só ele sabe fazer isso?

Não, mas o cara técnica sabe sempre voltado para o tecnicamente.

Olha, perdoe toda a falta de educação, a loucura de compensação do ser humano, mas não existe ninguém que faça esse serviço tão bem quanto ele.

Isso é via companhias por anos, tá?

Sim, é.

É isso, caiu tanto é que eu vi muitos desses colegas na época, eram colegas de trabalho meu saindo de mercado para empreender, para ir tocar outras coisas porque não se adequou a essa necessidade dessa competência emocional que precisa ter hoje dentro das empresas.

Então, antigamente as empresas não falavam tanto de cultura.

Hoje é DNA, DNA da empresa, é isso.

É um Pilar dela.

E se as pessoas não estiverem dentro daquele DNA, dentro daquela é é cultura da empresa.

Cara, eu não tenho perfil para a empresa, não tem.

Então assim você pode ser.

Sabe o ELO Musk, entendeu?

Vai trazer a melhor tecnologia para cá, cara, se você não se enquadrar não for colaborativo é, entendeu?

Não entender a cultura da empresa cara, as empresas não querem.

Então eu acho que isso é, por exemplo, posso citar, ela é uma empresa totalmente assim, engajada é inclusão e diversidade.

É.

É inteligência emocional.

Pará, cultura dela diz isso é?

E ela não contrata, é um item que ela barra currículos, fala.

Essa pessoa não tem DNA da ELO, então não vou contratar.

Ela bate o martelo nisso.

Ela tinha uma gestão de conflito, então assim é, quanto mais a pessoa fosse é, é.

Eu falava que ela gostava, contratava dedo, né?

Pessoas desequilibradas, mas ela olhava muito para a competência técnica.

E aí, dane-se os demônios que a gente está soltando aqui dentro, entendeu?

Era mais ou menos assim, né?

E, assim, era recorrente assédio moral, entendeu?

É, é pros pros.

Problemas assim é, era super, entendeu?

É constantes na Americana, e eram assim, se eu fosse lá e falar assim para o meu chefe.

Olha, é meu colega fez isso e tal comigo, minha esposa nessa reunião eu não achei legal.

A é pera aí então chamava o colega, chamava eu IA todos pra uma sala, vim alguém de RH, entendeu?

Olha, fulano falou que você fez isso há.

Não, não foi bem assim virava uma discussão.

Assim a gente perdia 1 hora, 2 horas do dia até o momento que você começa a se calar.

Se fala aí nós vamos reclamar, cara, porque entendeu se eu não conseguir resolver direto com você, também vou reclamar, porque vai envolver um negócio que vai virar uma tempestade, entendeu?

E era muito a cultura da Americanas agora, é óbvio.

Ela passou por esse negócio de te perder dinheiro.

Ela desligou 90% do quadro, terceirizou muita coisa.

Então, talvez nessa retomada, eles estejam pensando numa, numa cultura mais, sei lá, mais saudável, não é mais assim, ela não era era de de sabe, de chefe bater na mesa de gritar com funcionário, né?

Porque não entregou o que que eu vou ter que falar pra você fazer com você, pra você entregar?

Sabe, assim era.

beirava

O que a gente chama hoje de desrespeito, sabe?

Assim, beirava o DOS respeito, mesmo as atitudes que os gestores tinham.

Então eu acho que essa é isso.

Sentindo nesse intervalo aqui de anos que mudou muito caro.

As empresas querem gente que contribua.

Eu não preciso estar com o melhor, tecnicamente falando, né?

Se eu tiver com o melhor e com mais aquele mais, é.

É que se enquadra ao nosso perfil.

Ótimo, mas é de repente entre, né?

O cara pica e o cara meia boca prefiro meia boca, porque o meia boca ele tem mais uma noção do todo de relacionamento interpessoal, entendeu?

E isso hoje é, o mercado realmente mudou, cara.

Mudou, entendeu?

Então assim você é uma coisa comum hoje em dia você vai fazer entrevista, você faz primeiro com o RH.

Aí passou no filtro, você vai fazer com? O gestor.

Passou no filtro, você vai fazer com os seus pares de outras áreas, entendeu?

Então, assim é, as pessoas precisam ter o aceite do grupo.

Se você pode estar lá ou não, não é mais aquela coisa só DE, entendeu, pô, eu preciso dessa esperteza para minha área.

Não é mais assim, né?

Então esse e esse comportamento assim é.

Eu vi mudar muito, entendeu?

Ajuda da pandemia para cá? Então é.

Não sei se é AA.

Levou a isso também porque você não está vendo a pessoa cara a cara, é?

Você não está lá interagindo numa dinâmica, não é?

É onde você vê, né?

E para o pessoal que faz recrutamento, consegue pegar alguns, né?

É desvios lá comportamentais, né?

Quando faz uma dinâmica, quando foi a pessoa já com com mais gente na sala tal eu não sei, não sei se virou tendência por causa disso.

Não sou especialista de gente gestão.

Não saberia contribuir, mas mudou, mudou, mudou mesmo assim?

É, é isso, sem dúvida é uma puta de uma evolução não só de de processos de tecnologia, mas também de comportamento, divisões.

É, eu não sei, mas vou falar.

Acho que falando de pós pandemia e do momento que eu vivi na ELO, eu vi que algumas pessoas passaram a não se enquadrar enquadrar porque pelo tamanho de resistência, entendeu?

É, e está tudo bem você falar eu tentei ontem, não deu certo desde que você entenda que o que você fez ontem, hoje você tem uma solução melhorada daquilo que você fez ontem.

Então, o que você acredita que possa ser lá, né?

O gargalo, probleminha.

O que não fez rodar legal, então é, essas pessoas começam a entrar nesses é.

Um ciclo negativo não é assim. Ela começa.

Olha, não dá certo não.

A gente já tentou ir no face, PORRA o cara começa a virar o azarão, entendeu?

E é uma.

É como se fosse assim, é o momento, um fenômeno natural.

Você começa aos poucos.

Excluir essa pessoa das atividades dos grupos da da inovação. Sabe?

Assim falar, PORRA não é o pessoal que agrega valor, é diferente de você muito.

Você é muito crítico, sabe você ser muito crítico ainda é bom a gente, até porque é não A geração sua para baixo.

É uma, geração muito imediatista, né?

Então, assim, quando você fala, vou colocar um projeto para rodar e o cara não precisa fazer o planejamento.

Ele não sabe prever que ele precisa de um plano b para cada etapa do quadradinho dele, entendeu que pode dar errado.

O que vai impactar então ele?

Ele tem que pensar o seguinte, hã, o que que eu quero, PORRA

Eu quero automatizar este processo, beleza?

É como que roda o processo hoje eu vou fazer uma virada, vou tirar de uma e jogar para outra.

Que que pode acontecer?

Quais os meus riscos nesse momento?

Se eu fizer essa virada brusca, entendeu?

Eu vou deixar uma central de atendimento desligada.

Eu vou deixar os pedidos.

Não vão ser enxergado sem que vai ficar num limbo aí, né?

Então, assim, para todo etapa do do seu planejamento, de um projeto ou de qualquer coisa que você queira fazer, você precisa entender que coisas podem dar errado.

Pessoas o líder daquele projeto pode ficar doente, pode morrer, entendeu?

Coisas podem acontecer, então a gente sempre tem que pensar é ser.

Não é excesso de zelo, mas a gente tem que pensar aqui.

Qual o impacto?

Tem coisa que você pode falar, cara, eu vou, eu ligo e desligo num final de semana.

Zero impacto se eu ligar e desligar na sexta à noite, não vai acontecer nada, porque eu tenho sábado e domingo para ligar de novo.

Não há perda, o histórico tá aqui, beleza, são decisões que você vai tomar, mas sem entender o que aquilo não tem risco, né?

Então é, eu acho que é muito isso, avaliar risco, vê quem são as pessoas que que podem estar conectadas lá?

Entendeu que vão agregar valor para aquilo e tudo bem alguém chegar e falar assim, poxa, Thiago, você pensou que aqui né essa cor aqui ela tá muito laranja e parece um sinal de alerta, pode tirar a atenção do processo inteiro, que está todo um processo aqui no azul escuro, uma coisa muito de repente aparece um laranja.

Isso pode ocasionar algum dano naquela jornada, não é?

Então assim está bom, é verdade, talvez sei lá, se eu sair de um azul escuro para uma cor de realço, sim, mas talvez o verde não ofusque tanto quanto um laranja no meio do azul, mas assim meio maluca.

Mas a gente precisa dessas pessoas críticas, né?

Que que te tragam para o lado negativo no sentido de você já pensou se acontecer isso, né?

Isso é bom, isso está contribuindo para o todo.

Para o final, o que não dá, entendeu?

E que que as empresas estão abortando é aquilo, não.

A gente já fez.

Não, tudo bem, você fez que versão não é?

A gente está falando da versão 30.

A gente tentou uma versão 2 aí que não é que não foi melhorada, que não foi estudado?

Então, assim, essas pessoas muito negativas de não vai dar certo DE não vamos, né?

Tem que fazer, né?

É.

É, essas coisas assim, essas posturas tem caído muito, assim eu tenho e eu vi algumas pessoas com quem trabalhei, com quem fui colega, que por muita dificuldade de ser é enquadrado de novo no mercado, entendeu?

Porque essas competência com os gestores estão de olho, gente, gestão está de olho, entendeu?

As pessoas querem pessoas que realmente estejam engajadas, que gerem valor, entendeu?

Que queiram agregar é conhecimento que queiram aprender, né?

Negócio de também ai eu sou o fodão, eu sei tudo ó o meu melhor currículo não é cara não sabe assim as pessoas nem hoje nem estão olhando para é.

Depende.

Você falou engenharia, não é?

E aí é, pode ser que tenha um peso que está um pouco mais longe da minha realidade, então pode ser que tenha um peso onde a pessoa estudou, mas é em outras profissões.

Para esse cara, fez uma Anhanguera ou fez?

Não sei o quê, o quanto ele quer, o quanto ele está disposto, o que que ele está fazendo.

Talvez para complementar o que ele entende que pode ter perdido de grade curricular, entendeu?

Ó, ele tá fazendo um curso assim.

Para complementar, uma especialização nessa matéria tal, as pessoas são mais é é olhando para esse negócio quanto a pessoa quer crescer, o quanto ela quer participar, sabe?

Então por isso que eu falo hoje, o indivíduo está sendo muito mais olhado do que a competência técnica, entendeu?

Lógico que a gente precisa, né?

A gente não.

Não dá pra, né?

Dá pra pra qualquer um aí, né?

Se arriscar em determinadas áreas, eu acho que para vocês, conhecimento técnico é mais do que nunca.

Vocês sabem as competências técnicas, né?

Para fazer determinados serviços são necessárias.

O mais comum todo, assim como organização a essas características pessoais.

Agora, elas estão sendo muito, não é?

É.

É importantes, entendeu?

Porque o cara não vai ficar num cubículo trabalhando sozinho, entendeu?

Então, assim o cara, ele vai interagir com pessoas, ele vai não é contribuir com com Ideas.

Então é isso que as pessoas querem, querem olhar.

Olha, eu.

Eu vou falar não só como, como gestora de gente é, mas eu vou falar também como pessoa é a gente.

A gente tem um, momento aí é de transição, tá de transição, sempre existiu.

A gente não dava valor a gente hoje a as.

As pessoas precisam cuidar da cabeça e a cabeça é igual aí no médico, uma vez por ano, fazer um check-up, a cuidar mensalmente daquela sua doença pré existente de ir no dentista, de 6 em 6 meses, fazer uma limpeza.

A cabeça, ela precisa ser cuidada tanto quanto porque é o que está faltando muito nessas pessoas E aquela humildade de falar PORRA por que que eu mesma coisa aconteceu comigo?

Pela segunda vez, acontece isso.

Aquele querer entender, PORRA , entendeu?

Está acontecendo isso.

Reincidentemente comigo é eu talvez esteja deixando de fazer alguma coisa ou dando a entender alguma coisa com as minhas ações e só você pode mudar, não é?

Então eu acho que esse esse negócio de ser muito resistente, né?

As pessoas precisam todas se cuidar, porque o psicólogo ele vai te dar sugestões sobre como você está encarando fatos da vida.

Então essas pessoas, claramente, quando forem sentar na frente de um psicólogo, falar, poxa, segunda vez que eu saio da empresa, sabe?

É uma empresa que estava lá trabalhando.

Não sei o quê, cara, já vai entender que lá tem um ponto de atenção e no decorrer ele vai ver que poxa, é aquela postura dela que ela sempre faz os mesmos hábitos.

Então ela não vai trazer dados.

É.

É resultado diferente, fazendo a mesma coisa, né?

Então eu acho que ó hoje, depois do que vivemos, de pandemia, de crise, surtos de ansiedade, crises de ansiedade, burnout é, é tudo o que está acontecendo, é.

A gente precisa olhar para a saúde mental também.

Como é

É uma parte importante desse processo todo, porque se você não mudar, entendeu?

Sua cabeça, sua mentalidade cara, você não vai mudar, você vai cometer os mesmos erros aí você sempre, porque o seu, eu eu sempre falo isso.

O ser humano erra.

Nem sempre ele sabe que ele está errando.

Ele erra porque ele está dentro de um círculo do que ele acredita ser legal e ele vai errando.

Ele vai errando, entendeu?

Então, assim, alguém precisa chegar, né?

Alguém que ele confie que ele cria um laço de confiança e, sabe falar, pô, você já pensou por esse lado?

Você já viu, não é?

Com esses olhos, talvez a pessoa esteja te vendo dessa forma, não é?

Para que a pessoa começa a abrir o olho e começa a trabalhar, né?

Os macaquinho Na Na cabeça, né?

Então faz parte isso, né?

E.

Eu acho que esse respeito AAA cabeça a mente da pessoa é.

É o que tem hoje.

Acho que mais dentro das organizações não é?

Então, já não é mais aquela coisa.

O cara que está com depressão por causa de que a gente com conta paga no trabalha vida parceira de final de semana, não é?

Mas eu acho que a gente aprendeu a respeitar, porque esse trem está dentro da gente, não é?

Em algum momento ele.

Ele sai do controle, né?

E a gente tem que trabalhar, mesmo com depressão, com ansiedade, com a cabeça, com os nossos conceitos, para que a gente possa se aprimorar.

Então eu falo que hoje eu acho que a vida requer um equilíbrio muito mais do que antigamente, sabe?

Antigamente aquela vida louca não é meu, só trabalhar o meu, é só ser feliz.

O meu, só não acho que hoje a vida ela está mais equilibrada.

Ela precisa de mais equilíbrio, né?

Exatamente, porque acho que a gente passou mudanças de gerações.

É coisas muito novas acontecendo.

Pandemia, né?

É.

É coisas muito Fortes, é pra gente enquanto sociedade, então tem que tratar, tem que tratar, tem que procurar.

Se ajudar, sabe?

E procurar coaching de carreira.

Entendeu?

Esses caras também são, sabe?

Super assim em 2, 3 seções, meu caro, eu já te mapeou, já viu onde você tem deficiência, entendeu?

O que que você pode contribuir?

Quais as técnicas ou o curso que você possa fazer, né?

É, eu acho que essas pessoas têm que ir.

Vou procurar um coaching de carreira ou realmente valorizar AO tratamento psicológico também, que não é mais para maluco.

Caiu isso, entendeu?

Não é mais para maluco.

Todo mundo precisa conversar com alguém neutro sobre suas dores, sobre seu dia, sobre suas dificuldades.

\*\*\*\*.\*id\_04 \*entrevistado1 \*empresaB

Cara, eu tô pensando aqui tipo no house né, tipo pensando na empresa anterior que era um varejo 2 porcento da venda, o que dava para perceber lá era muito a questão do fato de 98 porcento da venda não estar focado no e\_commerce, fazer a transformação digital, e aí pode transformação digital a gente tá falando de todos os processos né, tem um site, tem um comercial, mas toda questão de processo de lógica, de mindset, de filosofia de trabalho, coisas assim né, sair disso depende muito disso estar muito claro na estratégia da empresa, então assim lá a gente percebia que algumas coisas andavam muito devagar, passos lentos por mais que o mercado de repente já vinha fazendo mais desse movimento, mas a alta liderança já tá nesse modelo de varejo há trinta anos e aí tinha uma resistência muito maior, então acho que o grande ponto é isso, tem que vir de cima, tem que tá muito bem claro e desenhado na estratégia e tem que tá muito embasado financeiramente, porque a gente não vive no socialismo né, então é cara tem que gerar lucro, tem que gerar valor pra acionista e se isso não tá muito claro, quais são os ganhos pra fazer essa mudança de efetivo não sai, não é gente de baixo querendo fazer as coisas diferentes que vai fazer o negócio ser diferente, e se não tiver muito claro na estratégia definido lá no KPIs, nas metas, se não tiver muito claro não anda, e aí a pandemia acho que lá é um exemplo de que foi um grande choque, sabe porquê? Como é que você sobrevive com 2 porcento do seu faturamento? E aí como é que você faz tudo que você tinha pensado para um mundo físico tendo que mudar para um digital e acelerar todos os processos dentro do digital, sabe? Nas plataformas essa energia de app site foi no momento que, por exemplo, começaram a ligar, por uma questão de atender melhor você começou a ligar todos os estoques das lojas no estoque do site, então você fazia entrega a partir da loja que tava mais próxima, o que não era feito antes né, você tinha um estoque físico do site que ficava alimentando o Brasil inteiro, a partir do momento em que tem as lojas fechadas e os shoppings fechados, como é que você faz isso? Então só um exemplo de que lá era questão de sobrevivência, mas assim, se isso não vem de cima e não fica muito claro, você não consegue, não avança, sabe? É engolido pela concorrência.

Passa muito forte pela cultura né, e aí você tem, por exemplo, a empresa que eu tô hoje eu quero chorar quando a galera fala que tem 23 anos, e tem lugares como onde eu tava onde era muito normal você ver pessoas com 25 anos de casa, 30 anos de casa, sabe assim? Pessoas tão acostumadas a trabalhar muito tempo numa forma de trabalho, num modelo de trabalho e uma forma de pensar, então esse tipo de mudança passa também por uma mudança cultural dentro da organização. Assim, são as pessoas que se adaptam para fazer aquilo, se as pessoas elas são motores importantes nessa mudança ou se elas são motores importantes na não\_mudança, sabe? Que freiam isso exatamente por uma dificuldade de adaptação, por isso que acho que tem que ficar muito claro o ponto anterior né, da questão da estratégia, porque a partir da estratégia você começa a desmembrar todas as coisas, o time que você precisa ter pra executar aquilo, pra fazer aquilo e obviamente a gente não tá falando aqui que as pessoas são descartável, se serve ou não serve, se tira ou não tira, mas também existe um processo de educar, de treinar as pessoas e começar a transformar isso dentro da organização, que muitas vezes é mais difícil se a própria pessoa que tá lá em cima, como eu já ouvi quando eu tava lá, a pessoa falou que esse negócio de digital tem que ser pra vocês são mais jovens, eu já trabalho assim há 30 anos, isso veio de um vice\_presidente, sabe? Então assim, se isso não começar em você isso não vai pra lugar nenhum, sou eu aqui embaixo que vou fazer isso acontecer? Eu acho que isso permeia muito forte uma questão de cultura organizacional, sabe? Se eu sou 100 porcento inclinado ao meu cliente, se eu penso as coisas pensando em otimizar pequenos custos do dia a dia ou eu faço isso entendendo que o mercado digital pede que meus processos internos sejam mais ágeis, que as minhas tomadas de decisão sejam mais ágeis, que a minha capacidade de aprender e refazer seja mais rápida e se no fim do dia estou fazendo tudo isso pensando em ser mais competitivo e atender melhor o meu cliente, sabe? Então eu colocaria nesse ponto aqui essa questão cultural, assim que a estratégia passaria por isso, tem que passar por isso muito forte para que tenha sucesso.

Nessa outra empresa eu fiquei bastante tempo, eu vinha de uma empresa com uma cultura muito forte de loja física, de lojas Americanas, depois eu fiquei muito tempo essa outra empresa, e honestamente, as coisas foram acontecendo, mas claramente elas aconteciam muito lentamente, porque assim cara, você não tem muito para onde correr sabe, então acho que também todo mundo meio que caiu na real, do tipo é assim agora que a gente tem que fazer, e fizeram um monte de merda, um monte de cagada mesmo, mas de certa forma hoje, e pela cultura aqui do Mercado Livre, no caso eu valorizo muito sabe aquele negócio de tentar, se errar, reage rápido ao erro, volta e faz de uma outra forma, vê o que que deu certo, o que não deu certo, e aqui no meio a gente fala de tempos em tempo, você tem que pegar tudo aquilo que você fazia e refazer e recriar o processo, é muito difícil que depois de três anos aquilo que você fazia antes seja a melhor forma de fazer ainda hoje, sabe? Então existem outras coisas, então de certa forma na época eu criticava isso porque eu também tinha essa cabeça mais do às vezes as coisas um pouco mais lentas, né? Dessa questão um pouco mais tradicional e quando vira um cara e fala que tem que fazer um negócio que a gente não fez até agora, o impacto acho que de cara é um pouco envesado por conta disso, sabe? Tipo, não é uma coisa que foi acontecendo porque a empresa resolveu fazer isso, sei lá por dois ou três anos, foi uma questão de sobrevivência, então foi meio que uma loucura, mas eu destaco muito isso assim e aí de experiência própria assim né, tipo de que aquilo pra mim no começo era tipo mano quanta merda a gente tá fazendo, mas que hoje olhando pra trás né, aquela coisa meio Steve Jobs, a gente só consegue ligar os pontos quando a gente olha pra trás, cara era o que tinha que ser feito, a gente não tava preparado para fazer, então a gente teve que se preparar na hora, para fazer tentou se muitas coisas, muitas coisas deram errado, então honestamente é difícil dizer aqui como que gerou impacto na galera, porque era todo mundo meio que tentando salvar empresas, salvar seus empregos, sabe assim? Então é um cenário bem enviesado, assim de mudanças eu não colocarei isso como a linha média das mudanças, sabe? Das transformações vitais nas empresas, mas que eu acho talvez nos últimos anos era onde talvez seja linha média, porque muita gente deve ter passado por isso exatamente por causa da pandemia, mas é isso não sei se eu consigo medir bem essa questão de pandemia sabe.

Vou te falar que aqui eu sou um pouco mais desligado desse movimento, mas é que aqui são experiências muito diferentes, a que eu tenho aqui que eu tinha na antiga casa e que talvez ficasse um pouco mais evidente é que na antiga casa iniciou-se as discussões do tipo: Cara, como que a gente gera uma melhor experiência para o cliente? Aí já reconheci que estava na loja e aí apareceu um pop-up para usar o wi\_fi da loja, sabe? E aí já mtinha iniciado os processos de teste para a pessoa não precisar pagar no caixa, então ela vinha pagava no aplicativo, mas não era aquela coisa tipo paga no aplicativo e pode sair da loja, não, tem que passar no lugar para alguém confirmar que você realmente pagou para depois você poder sair da loja, tirar lá e me dar roupa, sabe? Mas começava assim muito essa discussão da questão da experiência do cliente dentro desses vários níveis, não só o nível

físico ali na loja mesmo, mas como que isso interagia muito forte com a questão digital, aplicativo, experiências diferentes que você pode fazer a partir disso e discussões do tipo, ah sei lá, a pessoa tá no provador e aí é de acordo com as roupas que ela tá provando que poderia até sugerir combinações de looks e coisas assim. Nem sei se foi pra frente ou morreu de alguma forma, mas tinha sido muito essa discussão. Aqui no Meli é um negócio muito mais de pinico a bomba atômica você encontra no site para comprar e o negócio chega muito rápido. Ela é uma experiência muito mais voltada a questão de satisfazer aquela sua necessidade ou que ele se deseja numa velocidade muito grande e são experiências diferentes, porque, por mais que a gente vem da moda, é diferente o universo de moda que você tem na C&A. Na loja a pessoa se encanta por uma roupa que não é uma roupa que facilmente você vai replicar em outro lugar, pode ser, mas assim como aquilo veste você, a questão de experiência do cliente é diferente e tem a roupa que você compra por necessidade, a gente não anda pelado, mas tem um aspecto muito forte também de desejo, de autoestima, de ele toca outras coisas. Eu compro no Meli compra uma furadeira não porque conta da minha autoestima conta com essa furadeira, então também tem uma coisa de naquela empresa tinha um negócio de vender essa questão de sonho, desejo, autoestima e coisas do tipo, e aqui tem um negócio de vender isso também, mas também tem uma questão de vender muito prática, então o que eu sinto aqui é que a experiência para o cliente é que ele tá muito mais voltado a facilidades de navegação, encontrar fácil aquilo que você precisa e de, obviamente, tem uma experiência no site que te sugira coisas, de acordo com as coisas que você pesquisa, e consiga consolidar aqueles produtos similares dentro de uma mesma publicação que você consiga comparar preço mais fácil do que ficar navegando. Tipo, tenho doze células que vendem a furadeira, a buybox se junta tudo e fala assim: Cara, menor preço é esse, mas o nível de serviço é esse, mas o tem frete grátis e eu não tenho frete grátis. Aqui eu vejo que é muito mais uma experiência mais prática e faz sentido pro cliente tomar melhores decisões e conseguir comprar com o melhor preço possível, e no fundo que a gente quer ser o mais competitivo possível, a gente fala que a gente compete em equipe pra ganhar, a gente compete em equipe internamente pra ganhar da concorrência, então todas essas coisas que a gente faz pensando no usuário lá na ponta, no comprador, para que a gente gere a melhor experiência pra ele versus a concorrência. Então às vezes colocar os nossos sellers pra brigar em preço aqui é bom porque baixa preço para o cliente final, nesse sentido eu acho que tem essa abordagem um pouco diferente, e aí a gente tem os negócios, tipo nos vídeos a galera usando os produtos e coisa desse tipo, mas honestamente eu nem sei quantas pessoas veem isso, eu não vejo, eu acho que depende muito do segmento, você vai ter formas diferentes de abordar isso, mas obviamente a experiência do consumidor ela é o grande ponto central das discussões tudo deveria girar em torno disso, se eu quero melhorar preço, se eu quero organizar melhor meu catálogo ou se eu quero melhorar meu sistema de busca no site ou se eu quero colocar vídeos usando produto para que a galera entenda como é que isso funciona, ou se eu quero outras coisas que possa fazer dentro disso, vai estar voltado no fim do dia para questão do usuário final, quem faz isso bem obviamente que vai estar na frente e pra você fazer isso bem não é só ter um site, eu tenho todos os meus processos internos estabelecidos e voltados para isso, com uma cultura em que todo mundo vai pensar nisso, vai olhar para isso e vai tomar as decisões o mais rápido possível.

É uma pergunta mais aberta, mas que envolve experiência do cliente, os processos internos. Eu não sei os números certos, quantas vezes a venda cresceu, o número de funcionário, fullfilment. Eu acho que tem duas pontas da história, quando eu entrei aqui a pandemia já tinha começado e essa é uma empresa que claramente tem uma cultura diferente da empresa tradicional família, mas é muito claro que duas coisas muito fortes aconteceram. A primeira é que as empresas entenderam que dá para se fazer isso aos tropeços e erros, mas que precisa ser feito o quanto antes por uma questão de sobrevivência. Antes da pandemia eu falava que achava que o Brasil para algumas coisas demorava muito, então eu via muita coisa de inteligência artificial fora e pensava que até aquilo isso até chegar no Brasil eu teria emprego por mais uns dez anos, aí depois disso eu vou ter que pensar no que fazer, mas eu poderia não ter emprego daqui dois se a gente realmente quisesse fazer esse tipo de mudança e obviamente fazer esse tipo de mudança é o que jogar todas as pessoas fora, descartar elas, então naturalmente tem uma série de coisas envolvidas, pra isso evoluir então acho que por um lado as empresas entenderam que é possível fazer isso, acelerou muito a questão de tomada de decisão por uma questão de sobrevivência, de necessidade de sobrevivência. Por exemplo, acho que é Dark Kitchen que se chama, né? Aqueles negócios que tem o restaurante só pra fazer a entrega, você tem uma cozinha num lugar que você vende só pra fazer entregas, quanto que os restaurantes ficaram pensando nesse tipo de coisa, aí na pandemia precisou ter porque você não podia abrir o restaurante, mas você ia trabalhar muito mais forte que o delivery e depois se tornou uma perna importante de faturamento dessas empresas e, por outro lado, acho que tem aquelas pessoas mesmo tipo que não comprava muita coisa pela internet por ter medo de ser falso ou qualquer outra coisa do tipo e hoje não compra nem no mercado físico, sabe tudo passou se a comprar online, então acho que a pandemia ela acelerou muito uma coisa que na minha visão seria uma tendência de muito mais anos, mas ela acabou forçando isso pelas 2 vias que precisa ter pra que isso acontecesse né, não só as empresas se adaptarem e irem pra esse lugar, mas os clientes, os consumidores também entenderem que esse é o lugar e irem pra ele também, porque se nas empresas fazem isso e as pessoas continuam indo no supermercado, não faz diferença. O cara faz as dark kitchen e as pessoas não ficam pedindo no iFood, as empresas falem. Então é o movimento que no fundo acho que muito que acontece é isso, tipo as pessoas pedem, o mercado faz, o mercado oferece alguma coisa que não tinha, as pessoas pedem e o negócio vai meio que andando assim. E a pandemia fez numerações, né? Era essa é nossa única opção, ou a gente se adequa a isso e vai para esse lugar ou todo mundo tá muito mais ferrado do que já estava simplesmente pelo fato de estar na pandemia. É uma pergunta aberta e também é uma resposta super\_aberta, acho que pra mim ficou muito evidente a aceleração, obviamente não vou ter números para falar, mas a percepção que eu já vinha tendo antes de pandemia era que, para algumas coisas, a gente ia demorar muito tempo em uma questão cultural, eu acho que a pandemia ajudou a fazer essa mudança cultural nas duas pontas, das empresas e dos clientes. Tanto que agora você vê pessoas falando que é ruim ir duas vezes ao escritório e eu penso que até outro dia a gente precisava ir todos os dias e agora estamos sofrendo podendo ficar 3 vezes por semana em casa. Mudou muito a cabeça das pessoas para tudo. Sem a pandemia, quantos anos levaria para trabalhar 1 vez por semana no escritório e 4 em casa? Seria 1 cenário muito improvável, acho que realmente foi 1 chave indispensável, se não tivesse acontecido também não teria rolado isso onde a gente está hoje, estaríamos muito longe de onde a gente está hoje.

O principal exemplo que eu consigo pensar não toca exatamente esse tema de transformação digital, eu acho que é 1 exemplo nosso de shipping. Eu vou usar ele, mas depois eu vou pensar no outro. Eu tenho uma amiga que trabalhava aqui, e a gente trabalhou junto na logística e ela veio para cá faz uns 6 anos e na época que ela veio parte do trabalho dela era tocar e ajudar a planejar esses projetos de fullfilment, basicamente antes você comprava no mercado livre e era o vendedor que tipo tinha que se organizar para fazer entrega direto para o comprador, postar nos correios, mas assim noventa e oito por cento da nossa malha, vamos pegar os nossos principais sellers, vamos trazer o estoque dele para cá, a gente vai armazenar para ele e quando o cliente comprar a gente vai fazer a gestão de entrega e acho que de novo é uma questão cultural e de viés, porque isso gerou um impacto tão bizarro na experiência do cliente, hoje a gente consegue entregar em coisas às vezes no mesmo dia ou em vinte e quatro horas, principalmente pra quem está em São Paulo, só por causa disso. Por exemplo, eu estou dentro de 1P aqui e 1P hoje é sei lá 5%, mas a gente é pequeno dentro de todo ecossistema, e a gente começa a fazer isso com estoque dos outros, nem tinha 1P na época que isso começou, mas ao mesmo tempo isso é uma mudança, não pensando em transformação digital, mas acho que pensando principalmente na questão do mindset, de ser focado para cliente, do tipo vai nos gerar um custo, mas isso gera um valor para gente, para o sistema e para o cliente, isso vai crescer muito. Eu acho que muito e é bizarro, eu escuto as pessoas trabalhando e eu amo, elas entregam muito rápido, não sei como fazem isso, mas eu fico muito impressionado. O grande exemplo do que eu vejo, do que aconteceu, tanto que a pessoa que liderava shipping na época e meio que causou isso aí virou tipo presidente comercial do Meli, para termos a noção da relevância dessa transformação que aconteceu dentro do mercado, agora o que eu vejo hoje muito pensando nessas questões mais relacionadas à transformação digital é que no dia a dia aqui dentro tem um monte de gente fazendo um monte de processos que se faz em qualquer varejo por aí sabe e a gente começa aí por uma linha de usar inteligência artificial para tomar as decisões, fazer os processos que vão ser mais escaláveis e tudo mais, e o que eu vejo hoje acontecendo aqui dentro é muito isso, só que eu acho que a gente tá nesse processo, eu não consigo nem te dizer claramente, eu acredito muito nisso, acho que vai ter muito ganho, mas eu não consigo te dizer o quanto que isso já gerou de impacto. A gente está exatamente nessa mudança que fala sobre parar de fazer as pessoas apertarem o botão e botar as pessoas para fazerem as coisas que elas têm as habilidades reais necessárias para fazer e vamos deixar a inteligência artificial, vamos deixar os processos bem desenhados, bem estruturados. Já temos de sistema e coisas assim para que essas decisões que são meio que automáticas e recorrentes e que existam algoritmo que possa tomar elas melhor do que pessoas fazendo isso possam fazer, mas isso a gente está muito no meio desse processo aqui dentro, mas eu acredito muito. Eu acho daqui um tempo se a gente voltasse a falar eu conseguiria te falar o tanto que a gente cresceu tomando melhores decisões e olha como esses indicadores melhoraram muito. E indicador não é tirar pessoas, mas quais indicadores de negócio ficaram mais saudáveis sem precisar crescer loucamente também o quadro do time.

Eu não sei te dar 1 resposta muito boa para isso, eu acho que não tem como você querer fazer 1 mudança para 1 lugar que você não mexe em nada nas coisas que você tem, então acho que a forma como a gente se organiza, eu acho que a forma como a gente divide os processos, eu acho que a forma como a gente estabelece as responsabilidades e os limites no dia a dia são pensados para esse scalation de sair de 1 lugar físico sem fazer essas mudanças de processos. Tudo que tá relacionado a essa questão dessa transformação digital, todos os processos aqui, de mindset e a cultura e definir quais são os limites onde cada um atua. Vou dar um exemplo simples aqui: a missão de precificação. Quando eu entrei aqui ainda tinha muito negócio de precificar o produto da galera, olhar e fazer conta da margem e ver se o fornecedor dava uma grana e a pessoa ia lá e definia o produto, o preço do produto e se você cresce o sortimento você aumenta o seu time? Porque ninguém da conta de ficar precificando na mão e sabendo o que está acontecendo com a concorrência o tempo todo, e a partir do momento que você passa a ter processos definidos para isso, ferramentas para isso, você toma uma decisão estratégica como o negócio que é o que que a gente quer ser. A gente quer ter preço competitivo até um determinado limite que não afete a rentabilidade do nosso negócio em um ponto crítico, a gente que ter o melhor preço, aí você desenvolve ferramentas e processos e um time constrói 1 ferramenta que fica fazendo match, buscando preço da concorrência nesse produto, fazendo match de preço, e fazendo um ajuste de preço para garantir que a gente esteja competitivo, é um negócio que a gente tá falando de uma transformação digital que para eu fazer isso eu mudei tudo que eu tinha para isso, e a gente continua construindo na cultura disso, sabe? Da gente não deixar, entre aspas, a pessoa achar que ela precifica manualmente melhor do que a ferramenta, como se fosse possível e escalável ela conseguir fazer isso de uma forma melhor e mais eficiente do que a própria ferramenta, então acho que é um exemplo de tudo que você precisa mudar quando você quer tipo realmente fazer uma transformação digital.

Tem uma coisa que eu me incomodava na época que eu estava lá na C&A era que a estrutura era: se tinha um gerente de produto, que era a pessoa que era responsável pelas negociações, entender melhor questões de custos, tinha que ser especialista em material de produto, um gerente de planejamento e o gerente de estilo, que era a pessoa que era responsável por entender a nossa proposta de estilo, o que é tendência e o que me incomodava profundamente o gerente de produto queria saber de estilo. Você tem que saber de negócio, tem que saber gerenciar 1 negócio, tem que saber negociar, tem que saber cuidar de 1 negócio, e se esse negócio é moda, e precisa\_se de uma aptidão e obviamente isso faz diferença, ou se é furadeira, você precisa fazer a gestão de 1 negócio. O que eu acho em termos de competências é que tem muita gente que por muito tempo faz algumas coisas e faz muito bem aquelas coisas, o que eu vejo hoje por exemplo aqui dentro que tem de muita oportunidade é que as pessoas precisam desenvolver a capacidade de fazer gestão de negócios, entender do negócio, entender dos processos, entender como pode aportar valor independentemente de estar sentado na cadeira a b ou c e por que isso? Eu, por exemplo, sou matemático de formação e eu sempre cuidei dessas coisas mais relacionadas a planejamento e daqui a pouco, obviamente, esse negócio vai fazer isso duzentas mil vezes melhor que eu, eu não precisarei tocar não o negócio, algoritmos e coisas de tomada de decisão que vai mexer no preço para melhorar a saúde do estoque, que vai acelerar a compra, que vai frear compra, que vai fazer gestão do meu estoque infinitamente melhor do que eu faço, sabe? Nesse momento, o que eu preciso fazer é ser alguém que tem condições de entender 1 negócio e aportar valor para as decisões dentro da empresa e resolver problemas da empresa e outros problemas que possam surgir. Eu acho que o que falta muito hoje, e óbvio tem coisas às vezes que são muito específicas e tudo bem, mas que eu acho que cada vez mais as pessoas precisam ter de habilidades é, primeiro, ser data driven. Você não faz gestão de negócio se você não faz gestão de números. Se você não entende que você variou um pouquinho aqui o negócio deu muito certo ou deu muito errado, sabe? Você não vai conseguir tomar as melhores decisões. O segundo ponto eu acho que é uma questão de flexibilidade, se você for data driven e você for flexível para entender agora eu aporto o valor dessa forma, agora aqui dessa outra forma, e agora aqui dessa forma, se for muito rígido no sentido de só conseguir seguir de uma maneira morrer em curto ou médio prazo é muito grande, porque daqui a pouco alguma coisa vai fazer isso melhor pra gente, um sistema vai fazer melhor para a gente, o processo foi desenhado pra fazer isso melhor que a gente, o algoritmo, o Machine learning, tudo isso vai fazer isso melhor que a gente, vai tomar melhores decisões, então meio que para sobreviver acho primeiro data driven, que é fazer saber fazer gestão do negócio, e por isso que meu exemplo do gerente produto lá na outra empresa, e o segundo ponto eu acho que é essa habilidade de ser flexível, coisas que vocês da geração mais nova sabem, aquela coisa que faz duzentas mil coisas ao mesmo tempo, que tá em rede social enquanto tá assistindo Netflix e ao mesmo tempo dá comida pra um cachorro, e obviamente não sei como vocês conseguem fazer isso, mas essa questão geral de como a gente cresce né, de habilidades diferentes e ao mesmo tempo talvez eu venha de uma geração mais antiga, uma geração até anterior a minha que é muito boa pegar um tema e aprofundar e colocar várias camadas de discussão naquilo melhor do que a nossa geração mais nova, que vai se adaptando a fazer várias coisas ao mesmo tempo, mais flexível. Eu acho que esse é um ponto muito relevante porque cada vez mais a gente não sabe qual que vai ser o emprego que vai ter amanhã, a posição, o trabalho, a atividade que vai existir no futuro, e a gente não sabe quais que a gente faz hoje que vão deixar de existir exatamente por conta desse processo de transformação digital, então acho que precisa ser bem flexível, desenvolver essa flexibilidade, essas outras habilidades periféricas.

Eu sou bem crítico algumas coisas, mas eu vou nas coisas boas, por exemplo tem treinamentos internos onde desenvolvedores daqui ajudam as pessoas a desenvolver esses tipos de habilidade em ferramentas de dados, tem 1 negócio chamado data doctor, que eu acho bem interessante, onde, se você tem dúvida de como fazer alguma coisa, seja 1 query, seja de onde buscar informação, seja de como não sei que lá, você consegue agendar 1 horário com pessoas do time de BI, desenvolvedores, que fazem como se fosse 1 mentoria e separam um horário contigo para te ajudar a fazer. Aqui tem um cultura meio que se vire e busque, mas também dá várias ferramentas e várias formas de você se apoiar, então se a gente tá falando dessa questão de ter essas outras competências que muitas vezes pessoas que estão a mais tempo ou simplesmente porque trabalharam em outros segmentos não tem, como questão de ser data driven, da questão de você ter mais autonomia para lidar com seus dados e ter suas visões e coisas do tipo, ao mesmo tempo que fomenta muito isso, também te dá a possibilidade de ter outras pessoas aqui de dentro te ajudando a fazer. Por exemplo, aqui não acontece coisas como trazer alguém de fora, dar um seminário aqui de um dia e pedir para a pessoas se virar, ir ao YouTube fazer 1 curso, isso acho bem interessante, tem bastante coisa, parceria. 1 programa, e eu não estou dizendo que deveria ter, mas só dizendo 1 exemplo, eu acho que deveria, mas não estou dizendo que necessariamente deveria ter esse especificamente, mas acho que coisas desse tipo, um programa de estágio pra pessoas cinquenta\_mais, por exemplo. Sim, o Meli é uma empresa muito nova e as pessoas que estão aqui elas são muito jovens, então de certa forma é mais fácil você também tratar esse tema, porque a maior parte do seu quadro de associados é de um perfil geracional, eu acho que também tem, mas a gente não é um recorte da sociedade, longe disso e em vários prismas aqui da história, seja étnico, racial, de orientação sexual. Por exemplo, quando a gente fala um pouco de perfil de backgrounds e coisas do tipo, se tivesse um programa de estágio, sabe? Cinquenta\_mais, terceira idade, nem sei se pode mais ser melhor idade, não sei, não sou muito bom com essa questão semântica, todas essas coisas, mas se você tem isso você consegue inclusive trazer pessoas para cá e eu acho que isso é bem positivo em termos da questão de aportar valor pra sociedade, então isso é uma crítica que acho que pra um lado não tem, mas por outro lado tem desse exemplo dessas duas coisas que tem aqui que fazemos aqui dentro que é ter pessoas especialista em certos assuntos e podem te ajudar se você for atrás, buscar esse suporte aqui dentro.

Eu vou te falar assim, para mim isso é mais fácil apesar de eu não ter 20 e poucos, eu tô mais perto dos 40 do que dos 30, mas isso pra mim é mais fácil talvez pela minha própria formação, de saber que tem muita coisa que a gente consegue desenvolver, processos e algoritmos e coisas assim, então eu sempre fui mais nesse sentido de tipo não ficar fazendo esse negócio desse jeito, sabe? Vamos fazer diferente, dá para fazer diferente, vamos resolver problemas de formas diferentes, para mim eu acho que eu sou um pouco mais maleável nesse sentido. Pô, está indo para cá? Beleza, isso que eu preciso desenvolver para ir para lá e coisa do tipo, mas o que eu vejo hoje é que para alguns casos existe uma dificuldade, eu vejo que o pessoal enfrenta dificuldades pra fazer isso, é porque acho que existe uma resistência natural de sair da zona de conforto, é você faz as coisas daquele jeito e é sempre mais difícil você sair. Eu acho que a gente precisa ter um quadro de liderança que seja muito clara sobre isso, e talvez acho que talvez inclusive para isso a gente esteja passando por um processo meio que de mudança, que já tem alguns meses. E aí falando da área mais específica que eu trabalho, porque senão fica aquela coisa do CEO querer uma coisa, aí o pessoal no meio da pirâmide ali pensa de outro jeito, então para baixo não vai ser feito o que pensa o senhor porque quem te promove e quem te demite é seu chefe, então tem essas coisas das várias camadas que precisam ir acontecendo para meio que fomentar a mudança de sentido. Olhando de fora eu vejo muito isso as pessoas as vezes tem dificuldades muitas vezes para entender o que se espera delas, e aí por isso que eu falo muito essa questão desses níveis de liderança que se ela não tiver um líder direto que consiga deixar muito claro o que se espera, senão a pessoa também vai ficar rendida, sabe? Aquela coisa fica assim de querer mudar, querer ir, querer fazer, mas tão me cobrando negócio que eu não sei exatamente o que eu preciso fazer, o porquê que eu preciso fazer, mas também não consegue me orientar com relação a isso e tal. Hoje aqui eu vejo tipo esse tipo de dificuldade, a gente está meio que nesse processo de transição, então tem muita gente ainda perdida aqui, porque não sabe exatamente o que precisa fazer e quais são as habilidades que precisa ter para estar nesse lugar, onde esperam que as pessoas estejam, sabe? E aí eu acho que isso parte, eu sempre vou achar que isso vai partir das pessoas. Por mais que a gente esteja falando aqui de transformação digital, algoritmos que vão fazer não sei que lá, no fim do dia quem vai resolver o negócio mesmo são as pessoas, inclusive as pessoas que criam os processos, mas se a gente não tiver esse desenvolvimento dessas lideranças intermediárias para garantir que, e aí liderança é liderança e não liderança chefe, que consiga orientar, que consiga deixar claro o que se espera, pra onde ir, fazer até esse trabalho meio coach, mesmo que coach seja uma palavra bem pejorativa hoje em dia vou usar ela aqui, mas fazer esse negócio de falar assim, pegar na mão e falar assim, cara vai por aqui porque é mais ou menos assim, cara vai por aqui que é mais ou menos assado, a gente vai continuar patinando. Hoje eu acho que a gente tem patinado, mas eu acho que é esperado que a gente esteja patinando exatamente por isso, porque acho que a gente está nesse processo de mudanças e pra mim é muito claro que algumas pessoas que conseguem meio que se adaptar mais fácil e pessoas que demoram um pouco mais pra se adaptar, para algumas pessoas esse clique vem mais fácil, para outras pessoas é um pouco mais demorado e o que eu acho que vai acontecer no fim do dia que vai se dar um prazo, quem se adaptar vai ficar e quem se adaptar vai ficar, mas eu acho que hoje o que eu vejo aqui de dificuldade, resumindo, é as pessoas conseguirem efetivamente entender o que é esperado delas e às vezes não fica bem claro o que se é esperado das pessoas, então assim a gente tem, vamos voltar lá pro começo da conversa na estratégia, né? Na parte da estratégia, se isso fica claro e se eu começo a desenvolver os processos, os SKI, tudo de acordo e alinhado com essa questão da estratégia, porque eu preciso fazer isso vai cascateando e isso vai acontecendo, se em algum momento isso começa a ter fricção porque aquela pessoa não sabe o que está esperando dela o que precisa fazer para aí onde o negócio se perde. Eu acho isso meio natural de acontecer porque o Meli é uma organização de, sei lá né, tem mais de sessenta mil pessoas na América Latina, garantir que isso funcione perfeitamente como um reloginho é impossível, eu acho que hoje seria isso, eu não tenho um exemplo muito bom para te dar exatamente por isso, para mim demorou para chegar essa hora, sabe? eu ficava olhando lá atrás e pensava que daqui a pouco eu não tenho emprego, as coisas estão mais devagar do que eu acho que elas poderiam ser, então eu pretendo me adaptar um pouco mais fácil com relações.

Cara, é porque tem a ver um pouco de cultura, parte organizacional. Eu vou para questão 1 pouco mais pessoal, essa minha opinião aqui, tá? 0 acadêmica. Eu acho que essa hora onde a gente começa a falar um pouco mais individualmente e menos estruturalmente, eu não acho que tem como a empresa estruturalmente super oferecer 1 negócio que consiga cumprir e cobrir sabe todas essas lacunas, entende? Então acho que individualmente em termos de liderança, o líder que conseguir fazer isso melhor vai conseguir aproveitar melhor, né? E tirar melhor proveito das pessoas e talvez garantir uma mudança um pouco mais suave, o líder com menos aptidão vai trocar o time. Que suporte que o Meli dá eu honestamente nem sei se deveria dar um super suporte para isso, o suporte que tem que dar é incentivar a liderança sempre, alta liderança fazer isso, cuidar disso, cuidar tipo das pesquisas, garantir que cara, espera, aí a gente não tá fazendo isso de uma forma que empate demais também o negócio, porque as pessoas aqui desmotivadas também com medo de serem mandados embora, obviamente isso vai impactar nos resultados e tudo mais, então acho que tem algumas coisas que a empresa precisa fazer, meio que tipo mais estruturados, mas eu não acho quando a gente começa a chegar nesse nível honestamente eu não acho que a empresa deveria ou se são as pessoas, entende? E aí são as pessoas nos mais diversos níveis, começar a desenhar um processo que lá embaixo, sabe assim tipo, sei lá eu sou um gerente, não estou me adaptando e aí tem que ter tipo um super guiding time de people do gerente sênior que vai me ajudar numa situação. Como que ela como indivíduo, como eu como indivíduo, a gente consegue se adaptar a isso e fazer que são pessoas. Nunca vai ser cem por cento, sempre vai ter gente que pelos mais diversos motivos vai dar certo ou não vai dar certo, sabe? E não quer dizer que a pessoa é boa, que a pessoa é ruim, quer dizer que, sei lá, você se casou, separou, namorou, separou a outra pessoa é um lixo? Não, cara, não deu certa aquela relação. Às vezes isso acontece mesmo e aí às vezes você não está no melhor lugar. Cara, eu estudei na UFSCAR , e ai eu adotei 1 cachorro na pandemia, e aí eu falei, cara, vamos adestrar, a gente vai adestrar ele online porque estava na pandemia e tal, e aí surgiu lá uma adestradora e a gente conversando eu descobri que ela fez UFSCAR, ela não fez veterinária, nem tinha veterinária lá, ela fez engenharia química aí ela começou a trabalhar na área e trabalhava em banco e trabalhava com projeto, e aí ela foi, gostava de cachorro e ela virou adestradora e dane\_se a faculdade, tudo de bom que ela fez certo, não significa que de repente se ela não tava muito motivada no trampo ela não era boa, ela é inteligente, acho que ela, né? Porque deu conta de entrar lá, passar no vestibular, tá ligado? Não sei se o curso é muito difícil, deu conta de estudar, dou conta de entrada, conta de ser formar, conta de tipo, tudo assim, ela não é competente? Cara, ela tem competência, mas talvez para ela aquilo não coubesse, não fizesse sentido, então no fim do dia acho que isso é uma questão muito individual, porque assim, às vezes para mim serve, às vezes para mim não serve, não quer dizer que eu sou um lixo, não quer dizer que eu sou o melhor do mundo, sabem? E eu acho que nessa hora tem muita essa questão individual, o líder com liderado, se vai conseguir fazer esse negócio andar ou se não vai conseguir fazer esse negócio andar, acho que chega uma hora que tem assim, que não dá para a empresa como instituição ficar tendo ações para fazer esse micro gerenciamento, eu acho que o que se faz é isso cara a gente quer ir por aqui, a estratégia é essa, contratem suas pessoas pra alta liderança que tem esse viés e que vamos levar pra lá, e essas pessoas são responsáveis por ir montando o time, fazendo essa mudança acontecer cascateando. Quando tivermos essas reflexões, cara, quem tem sorte, quem tem azar de ter encontrado alguém bom ou de ter dado certo, simplesmente assim.

\*\*\*\*.\*id\_05 \*entrevistado2 \*empresaB

Bom, eu acho que até é complicado responder essa pergunta porque no fim do dia o Meli é só isso, né? A gente não passou por um processo de transformação digital, a gente não vende em ambiente de lojas físicas ou de operações físicas, o Meli nasceu fundamentalmente como empresa de tecnologia que coloca a tecnologia, o produto tecnológico que desenvolve, a favor das suas mais diferentes unidades de negócio, então é mesmo esse mundo mais físico, palpável, por exemplo os fullfilment\_centers, né? Do centro de distribuição que a gente tem hoje dentro da malha, é ele veio muito reboque, ele veio muito depois, no primeiro momento o que existia era a plataforma e a tecnologia pra intermediar a transação entre seller e buyer, a operação de mercado pago, para dar respaldo, credibilidade, depois oferecer serviços financeiros para essas pessoas, a publicidade na plataforma, paras marcas e para os sellers também, tudo isso no ambiente já é puramente digital, mas eu não acho que o Meli tenha passado ou esteja passando por um processo de transformação digital, talvez o que o Meli esteja fazendo desde o começo é ajudar na transformação digital do comércio e dos serviços financeiros, e eu acho que o grande valor talvez de fazer isso é uma coisa que tá na nossa missão hoje como empresa que é democratizar o comércio e serviços financeiros, porque à medida que você pode da sua casa vender e vender pra qualquer lugar do Brasil praticamente não investindo nada em capital, em logística, em estrutura, etc como você teria que fazer criando uma loja física, estando em vários estados, você consegue fazer com que muita gente que teria isso como barreira de entrada, que precisaria fazer esses investimentos pra entrar, passe a fazer parte desse ambiente. A mesma coisa com serviços financeiros, através de mercado pago você consegue oferecer uma gama de serviços que abraçam quem não estava bancarizado, quem eventualmente não tinha crédito, quem não consegue acesso a produtos que tipicamente ou historicamente no Brasil tiveram muito posicionados pra uma determinado recorte sócio econômico que não abraça a população toda, então é isso, acho que eu não sei se eu te respondo pergunta, fica à vontade pra ir me desafiando e fazendo outras perguntas aqui, mas eu acho que o papel do mercado livre é um pouco promover a transformação já que o mercado livre é uma empresa na tecnologia e tem isso no seu âmago desde o começo, é promover a transformação no digital, na sociedade, o grande valor pra mim, esse valor de democratização, ser mais plural, de abraçar mais gente, milhões de sellers, milhões de bairros, milhões de usuários, coisas que acho que em outros círculos fica muito mais restrito, é isso falando do Meli obviamente a gente pode falar um pouco se você quiser sobre o que que é a transformação digital que ela representa para o mundo do comércio, né? Paro mundo de varejo, por exemplo, mas aí te deixa me entrevistar.

Eu volto um pouco para o ponto da 1ª pergunta, eu não acho que eu vou acabar caminhando pro ponto que você não queria que era o ponto da automação e da escalabilidade dos processos, porque no fim do dia eu não acho que exista um processo de transformação digital em curso dentro do mercado livre, o mercado livre já nasceu, esse é meu grande ponto, sabe? Então, para mim, o que foi acontecendo com o passar do tempo dentro do Meli é que a partir de uma pedra fundamental que era uma empresa de leilão online, assim que o Meli nasceu, do que a gente foi vendo acontecer foi a possibilidade de conseguindo entrar em outros mercados, então porque o mercado do comércio eletrônico é de novo mercado da publicidade, o mercado dos serviços financeiros, então não é transformação digital, o Meli passando por uma transformação é o Meli encostando em cada um desses temas e ajudando a digitalizá\_los na América Latina, é menos dentro da empresa e muito mais comum como algo que o Meli foi fazendo pela sociedade, de alguma maneira assim sabe e esse processo ele vai se dando à medida que as necessidades vão ficando evidentes, né? Eu acho que essa é a melhor maneira de promover transformação digital ou fazer qualquer coisa, na verdade, é trabalhar recortes das necessidades das pessoas, recortes das dores das pessoas, dos serviços que as pessoas não têm ou que elas têm com uma má qualidade, dos serviços que são caros demais, da falta de acesso a uma determinada coisa, então é esse tipo de oportunidade, o mercado livre é uma empresa que tem isso meio que por DNA, criar valor para usuário é 1 dos nossos princípios culturais, inclusive é de conseguir olhar pra sociedade e entender onde as pessoas não estão tão adequadamente servidas por qualquer uma das razões que eu acabei de elencar e ir lá e consegui apoiar trazendo tecnologia pra aquilo, colocando a tecnologia, nossos sistemas e produtos super robustos a favor disso.

Bom, agora falando especificamente de varejo, interessante. Bom, eu acho que a medida que você consegue, acho que passa por algumas coisas, passa por você ter a tecnologia pra isso e passa também por você de alguma maneira ter capital pra isso também, porque é muito intensivo em capital a medida que aí a gente vai plugar dois mundos, vai plugar o mundo é digital, mas vai prolongar o mundo físico também, principalmente em operação de varejo mesmo, 3P não é muita coisa, tá no nosso fullfilment center, mas em absolutamente tudo em 1P a gente compra pra ser nosso estoque, então tem que captar o empregado, é preciso colocar num determinado lugar, nesse lugar eu preciso pagar o aluguel, é um galpão gigante e caro, eu preciso pagar, eu preciso pagar as pessoas, eu tenho um produto aqui que já custou alguma coisa e eu fiz o pagamento pro vendor, eventualmente ainda não vendi o produto, então começa a desbalancear o working capital, etc. Acho que é uma combinação das duas coisas, mas acho que o grande valor de levar do que o Meli faz e outras empresas também fazem muito habilidosamente de levar o mundo do comércio, que tipicamente ele era muito analógico e físico pro e\_commerce, ele tem as vantagens que a gente discute todos os dias no nosso negócio, que é você ter completude de sortimento mesmo, você ter a segurança de que você vai entrar ali e encontrar absolutamente qualquer coisa, coisas que eventualmente na década de noventa ou nos anos dois mil você precisaria viajar pra comprar, você não conseguiria ter acesso, você teria visto uma vez e ficaria puts onde será que eu posso encontrar e não sabe onde pode encontrar, você sabe que você tá a um site de distância, a uma busca de ter o resultado e conseguir comprar, é isso é um elemento. O elemento da própria experiência de compra, que à medida que você vai criando mecanismos pra substituir a experiência de loja física, título, fotos de inscrição, detalhes técnicos, comparativo de produto. O que o mercado livre lançou recentemente são os vídeos curtos ali que mostram a experiência da pessoa com produto, revisões honestas de outros clientes que compraram, com imagens etc. Acho que tudo isso de alguma maneira traz uma credibilidade paro o processo de compra, uma segurança para o processo de compra que é mais difícil ter no ambiente físico, talvez no ambiente físico evidentemente você tem lá o vendedor você do produto, se você tá na loja e você vai uma geladeira você abre a porta da geladeira, você vê a capacidade você fecha, você entende o que você tá comprando, mas você não sabe se as últimas mil pessoas que compraram aquele produto odiaram o produto, que ele tem x y z defeitos que não tão evidentes ali na hora que você tá comprando, à medida que você consegue também democratizar o acesso a essas revisões, ao que as pessoas pensam, os feedbacks assim se expõe de maneira muito honesta e se dá todas as informações possíveis pra pessoa tomar a melhor decisão de compra. Outro elemento competitividade de preço, e a internet permite isso, que a comparabilidade é muito rápida, você consegue entender qual que é a melhor oferta e quais meios de pagamento estão disponíveis para você, eventualmente você 1 ótima oferta no pix, mas você não tem todo aquele dinheiro, então tem 1 outro que vai fazer 1 melhor oferta no parcelado, então você vai por aquele caminho, acho que isso é outro elemento super diferenciador e importante e eu acho que, pra finalizar esse ponto, acho que também é uma coisa mais difícil de acontecer no mundo analógico que o mundo digital traz mais isso como vantagem é você de alguma maneira recompensar o usuário com o seu ecossistema jogando a seu favor. Então nosso exemplo mais clássico a gente tem um programa de fidelidade, as pessoas podem alcançar é através do seu engajamento com a plataforma, não precisa necessariamente assinar, podem assinar, mas não necessariamente precisam. Vão ter o benefício de streaming, então pode ser até um catálogo de filmes, séries e conteúdo cultural gigantesco, condições mais competitivas de investimento e mercado pago, então você põe muito você traz muitas outras vantagens para o usuário e não diria nem só pro usuário, eu acho que até tem uma conotação importante aqui social, talvez sustentabilidade em programas como trading, que a gente lançou recentemente, então em geral as pessoas compram celular jogam celular velho na gaveta, aquilo fica lá e gera um impacto ambiental importante, agora no Meli você consegue comprar, devolver o seu aquele celular vai ser reciclado e ser usado pra outro fim e você recebe 1 cashback por isso, então sabe é 1 ciclo muito muito virtuoso que eu acho que esse ambiente digital, ambiente online propicia com muito mais qualidade.

Eu acho que tem um elemento chave aqui que é a gente desenvolve as nossas próprias tecnologias, né? As tecnologias são proprietárias, então quando em geral você não vem desse ambiente e não tem um excelente time de produto, de um produto de tecnologia grande como a gente tem, que cresce todo ano, cresce com cada vez gente mais capaz, mais bem formada, mais aculturada, mas com maior fit cultural com que a gente faz no Meli tipicamente você tem que fazer uma miscelânia de soluções já prontas, já desenvolvidas. Você vai pegar um determinado software que esteja no mercado que faz gestão de inventário com outro software que vai fazer gestão do processo de compra etc. Você vai plugando ferramentas terceiras que tem seu mérito, é muito rápido de fazer e em geral mais barato também, você vai pagar 1 determinada licença, mas você não vai desenvolver aquilo do zero, colocar muitas horas, seus desenvolvedores focados nisso. O grande tema é que isso dá uma vantagem competitiva gigantesca, porque ao construir as ferramentas internamente a gente constrói de acordo com as nossas necessidades com as particularidades do nosso negócio, com aquilo que a gente queira maximizar, então a gente tem muito essa característica, a gente não compra software, a gente desenvolve tudo, tipo melhora a ferramenta de delas, melhora a ferramenta do vendor, melhora a ferramenta de determinada coisa, ferramenta de gestão do estoque etc. Tudo isso é tecnologia de propriedade nossa e sendo proprietária isso vira 1 diferencial competitivo que ninguém consegue acessar, alguém tem que fazer igual ou fazer melhor, é muito diferente de uma solução de prateleira que você pluga no negócio de você desenvolver isso do zero, customizado, é uma é um terno de alfaiate versus terno que você vai comprar na loja, entendeu? É aquele vai ter um caimento perfeito para você porque ele foi feito para você no final do dia.

Eu acho que o Meli tem um monte dessas coisas, talvez dar um exemplo para o desenvolvimento de um token próprio, a gente desenvolveu uma criptomoeda interna dentro de casa, é um acho que isso pode ser um exemplo, mas para mim cada uma das coisas que a gente tem desenvolvido dentro tem um pedaço de transformação digital no fundo, porque ao invés de você estar lá com seu caderninho, com seu Excel, que também, né? Acho que Excel não é transformação digital, já é uma ferramenta quase que analógica, tomando uma decisão de compra de duzentos produtos meio que na unha ali ou precificando na unha, você tem uma IA que te permita fazer match no competido, já olhando pra sua rentabilidade, ajustando pisos de rentabilidade, protegendo ela para maximizar sua competitividade de preço, olhando para adequação de condições de parcela ou de meios de pagamento, isso é super disruptivo, é todos esses mecanismos eles não eram no dia que eles eram ali na cem por cento analógicos, porque a gente é só digital, então tudo tá lá dentro, mas eles não são escaláveis, eles são muito manuais ainda, mesmo que sejam manuais dentro de 1 ferramenta no computador como Excel, acho que todas essas são ferramentas que dão a escalabilidade que a gente precisa pro negócio, então a gente consegue criar linhas de código aqui que trabalhem a nosso favor, trabalhem a nosso favor pra estimar bem uma demanda, trabalhem ao nosso favor pra entender o que os clientes querem, trabalha nosso favor pra melhorar navegação e descobrimento dentro do site, trabalha em nosso favor para melhorar a qualidade da nossa compra, a qualidade da nossa precificação, a qualidade dos deals que a gente faz, entender rápido que não funciona também, que produtos não funcionam pra outras pessoas, tem mal feedback, devolver isso com a indústria, trocar isso com a indústria, trocar no sentido de trocar ideia mesmo, de dizer olha temos um problema aqui precisamos melhorar o que a gente tá levando pro cliente final etc. Cada uma dessas coisas para mim são super revolucionárias eu te diria.

Eu acho que tem alguns elementos são importantes, aqui tem um elemento da cultura também é muito forte, então garantir que as pessoas, sobretudo dos líderes, quem lidera tenha passado essa visão. A gente tem um workshop maravilhoso de dois dias chama é o workshop DNA Meli, todos os líderes do time fizeram agora no começo desse ano, para mim é superimportante para entender muito do que vem da cultura, além de uma agenda muito forte e capacitação de treinamento, a gente está praticamente todo mês tendo ou regional ou local, treinamento para entender cada uma das ferramentas, cada um dos mecanismos, o glossário etc. É que eu acho que é super importante também é outro elemento, o elemento da presencialidade, que eu acho que o Meli ainda é bastante flexível nisso, a gente tem pelo menos no escritório, eu gostaria que fosse mais, mas também não quero forçar demais, quero ir testando a água com isso que eu acho que é um jeito da gente ver as outras pessoas trabalhando, ver operando, ver como se portam como trabalham, como usam as coisas, como são produtivas, isso ajuda muito, é muito forte você olhar outro analista ali fazendo uma coisa dez vezes mais rápido que eu, pô pera aí, deixa eu encostar lá entender o que o cara tá fazendo, vou aprender com ele e tal, até porque a cultura do Meli leva muito pra esse lugar, é muito colaborativo, então tipo tem espaço para muitas dessas trocas, e tem outro processo que é pra mim seguir aumentando o nível de exigência, no ambiente digital é muito rápido, tudo se transforma muito rápido, você tem sempre que celebrar as pequenas vitórias, as grandes vitórias você vai encontrando o caminho, mas não dá pra se acomodar, não é 1 lugar que dê para, sabe? Não é 1 banco de 150 anos que você encosta aqui, então eu resolvi. Amanhã vem 1 competidor chinês ou qualquer outro muda tudo do dia pra noite, então é seguir levantando a barra e trazendo o time, desafiando e perguntando no detalhe, fazendo que o time seja muito data driven, entender de onde vem as coisas é o melhor mecanismo pra garantir que as pessoas sigam na velocidade do negócio, elas não se percam com isso, que o negócio vai e você perdeu o bonde e isso é ruim que aconteça, e também o processo de ser muito é claro, cristalino, ter mecanismo muito claro de performance review e de sinalizar para as pessoas onde elas estão, com que desenvolvimento elas têm que estruturar planos de ação para ajuda\_las em cada um dos seus eventuais gaps, das suas eventuais necessidades, para garantir que o time todo venha. Enfim tenha se quiser tenha toda condição de prosperar, sabe? Tendo feedback claro, tendo exemplo das outras pessoas, tendo treinamento, tendo dentro da cultura etc.

Eu acho que tem 1 resistência que é natural de pessoas que eventualmente não são nativas desse tipo de ambiente, não necessariamente são entusiastas de primeira ou vem as vantagens, ou acho que tem várias coisas. Primeiro às vezes tem o saudosismo, ou ver algumas vantagens do outro modelo ou se sentem mais confortáveis, sabem operar um determinado modelo e sabem que em um outro você precisa aprender tudo de novo, então e acho que é um processo super\_natural, também me imagino daqui a muitos anos vem alguma tecnologia, um novo modelo de trabalho absolutamente revolucionário e eu estou com 20 anos de carreira, 30 anos de carreira e isso chega de repente, putz talvez eu queira me ancorar no que eu conheço hoje também, sabe? Prefiro acreditar que não, mas eu acho que é 1 tendência natural do ser humano de caminhar para território conhecido, para aquilo que entende, para aquilo que domina, para aquilo que vai conseguir entregar 1 melhor performance, então para mim um pouco essa resistência, e que passa muito por você, acho que estender a mão e de novo treinar, estar próximo, dar feedback, ajudar com plano de ação e não de não deixar dúvidas. Se esse é o caminho, se é por aí que a empresa quer ir, se é por aí que a gente quer, esse se esse é o modelo que a gente acredita que é vencedor, não dá para ficar também hesitando e dizendo ah não mas pode ser desse jeito pode ser daqui, não! Tem que ser muito claro na visão e trazer o time junto com essa visão, estender a mão para ajuda\_los a desenvolver as habilidades que elas precisam naquele ambiente, mas não pode haver dúvida de que é aquele o ambiente, entendeu?

\*\*\*\*.\*id\_06 \*entrevistado3 \*empresaB

Eu vou voltar lá atrás, fazer 1 linha do tempo no emprego que eu fiquei durante quase 10 anos, a gente trabalhava muito de forma manual, então os pedidos eram manuais, a gente ia para a feira, a gente fazia feira duas vezes ao ano em São Paulo, então a gente ia para essa feira e era tudo assim no papel, no começo tudo manual e a gente demorava duas horas com um cliente só, pegando aquele pedido e aí a gente pegava os pedidos, como eram calçados infantis os produtos ficavam expostos e tinham uns cartõezinhos onde eles iam marcando tudo lá, lápis a caneta, e aí depois de dois anos antes de eu sair criou\_se um site pra eles colocarem esses pedidos, então a tudo que era manual ali foi automatizado, a gente ganhou um tempo enorme, gigantesco, tanto no dia a dia como nas feiras que nós fazíamos, porque na feira o que era manual ali que a gente levava duas horas a gente passou a levar vinte, trinta minutos pra pegar aquele pedido, porque eles faziam no celular ou no tablet, então era muito rápido. Aqui no Meli é a mesma coisa, então o relatório que a gente precisava baixar no tableau que a gente tinha vários relatórios separados, hoje temos o data portal a gente pode uni\_los em um único relatório, então aquilo que a gente levava meio período pra fazer quase que era o compilado dessas informações, hoje a gente pode perder meio período montando esse relatório uma vez só e a gente usa esse relatório quando a gente quiser e podemos otimizar e ir melhorando esse relatório, então assim eu vejo que muda completamente a rotina, é otimização do tempo.

Eu acho que também é 1 questão essencial, indispensável, até mesmo para a comunicação fluida ali, comunicação rápida, não só via e\_mail, eu não sei se é ligado a isso a sua pergunta, mas na questão assim via chat, para ser tudo mais rápido, para a comunicação ficar mais rápida, não sei se é isso a sua pergunta se é relacionada a isso.

Eu acho que só tem a melhorar a mudar porque a experiência ela fica cada vez melhor com essa revolução o digital, ela fica cada vez melhor e a todo tempo as coisas vão mudando e melhorando. Antigamente o diferencial era ter qualidade e 1 bom produto, hoje isso é essencial e não é 1 diferencial. Só que quem tem esses requisitos que são essenciais e tem eles muito bem\_feitos muito bem é instituídos ali na empresa está na frente. Por exemplo, como eu contei do histórico lá da outra empresa que a gente ia para a feira que era tudo muito cansativo, duas horas fazendo pedido manual, quando informatizou tudo pronto reduziu em uma hora e meia ou menos e esse processo deixou de ser tão cansativo, então ficou mais gostoso, mas ficou melhor para o cliente também. Aqui no Melio é a mesma coisa, então o nosso site era mais difícil de navegar, eu sinto assim como consumidora mesmo, era mais difícil de navegar, então a criação da buybox, porque hoje você entra ali você tem tudo ali, então você pode ver se é 1P ou 3P, mas o consumidor final não sabe que tem essa divisão, mas ele é independente, ele quer comprar o produto, então se ele não acha no 1P, o 3P tem ali e consegue atende\_lo, então tudo isso, assim a experiência dele de entrar, navegar e ver uns vídeos ali, aqueles vídeos curtos que são muito legais, porque os vídeos mostram todo detalhe que antes não tinha, isso também aqui quando eu entrei por exemplo a gente não tinha essa opção desses vídeos curtos, então são coisas que assim eu acredito que até mesmo com a questão das mídias sociais, as empresas vão incorporando essas ferramentas para converter em vendas e consequentemente para converter 1 experiência legal do consumidor final e consequentemente em vendas.

Tá, aqui pra gente no nosso dia a dia muita coisa vem mudando, muita coisa tem a melhorar para a gente otimizar, para gente automatizar, para melhorar nossa rotina, mas muita coisa já mudou, por exemplo essa questão dos relatórios que antes a gente demorava uma eternidade para montar um único relatório, buscando em vários lugares uma informação que não estava concentrada, a informação ela estava espalhada pra vários lugares, vários relatórios que tinham que ser feitos, tinha que ser feito um compilado para no final das contas chegar em um relatório só, então hoje, por exemplo, a gente já tem tudo num lugar só, então isso facilita muito pra gente e ah isso reflete lá na frente no consumidor final, porque aqui a gente tem mais tempo de negociar com o vendedor, de fazer outras coisas que não seja esse operacional, fazer reuniões com eles para definir, estratégias da semana ou do mês, analisar o mix ali, ver o que que a gente pode e qual ação, qual campanha a gente coloca aquele determinado item, e isso é ótimo para o consumidor final, que a gente vai deixar de ter ruptura, por exemplo, ou então a gente pode melhorar alguma coisa no custo daquele produto, ou no preço daquele produto, então isso reflete lá na ponta.

Eu falo muito por mim isso, tá? Porque eu não tive resistência, mas eu fiquei com muito medo quando Meli mudou para essa questão de ser realmente muito analítico, porque eu sou muito do dia a dia, eu sou muito mão na massa, pego e faço e sou muito comercial e eu não tenho esse viés assim superdesenvolvido, esse viés é analítico, de montar relatórios, sabe? Não é minha praia, porém eu vi que era 1 coisa que eu precisava desenvolver, porque é o caminho que o Meli está tomando em outras empresas, acredito né? Mas eu falo aqui pela nossa realidade, pela minha realidade, então eu vi que eu tinha que me adaptar, eu sei que tem gente que não se adaptou e procurou outra coisa né, teve outros rumos, tomou outros rumos, mas eu tive que me adaptar e o Meli ele dá muito treinamento para isso, muito treinamento, então a gente tem treinamentos constantes para que a pessoa vá faça, mas assim eu por exemplo, eu falo porque eu tenho muita dificuldade, então eu vou, eu não fico só no treinamento ali assistindo, eu pego e faço, ponho a massa, vou ali, monto umas coisas, dá errado, eu vou tento de novo e refaço, mas é isso assim não estou 100%, né? Tô longe disso, mas tô correndo atrás sabe porque essa é 1 realidade então quem não for, quem não correr atrás, quem não buscar, vai ficar para trás, então e o Meli dá esse respaldo, ele tem vários treinamentos voltados pra essa pra essa área.

Eu acho que a resistência é mais geral, mas ela vem muito de pessoas que são mais antigas, tem um tempo maior de empresa, porque antes vinham que era feito de alguma forma, e não digo nem só no Meli, pessoas assim que já tem 1 bagagem grande fazendo de 1 determinada forma, e aí ela se depara com uma mudança que mudou né, não só no Meli, mas é agora com a inteligência artificial muita coisa mudou, então vem mudando, né? Então e vai mudar ainda mais, só que eu acho que essas pessoas que já estavam acostumadas com jeito antigo, tudo meio que manual, sofreram resistência, então acho que independente se é alta liderança, média de liderança ou analistas, as pessoas que eu vejo que trazem essa bagagem lá que era feito de outra forma antes sofreram essa resistência, alguns se adaptaram como falei antes, alguns se adaptaram, estão se adaptando e outros não.

\*\*\*\*.\*id\_07 \*entrevistado1 \*empresaC

A estratégia da empresa ela tem que tá muito atrelada a transformação digital, porque toda empresa vai passar por uma transformação digital, o que muda é o nível, tem empresas que tem o foco maior em acelerar a transformação digital tem empresas que o foco menor tem essa transformação mais lenta, a empresa que não passa por transformação digital está, não vou falar fadado ao fracasso, mas a chance dela sobreviver no mercado é muito menor, então assim eventualmente toda empresa vai passar por uma transformação digital o que varia ali é o nível, o quanto ela tá disposta, o quanto ela vai variar, vai implementar de transformação. A estratégia da empresa ela tem que levar em consideração a transformação digital e aí depende do cenário, do nível de maturidade onde a empresa tá, então se é uma empresa mais consolidada que tem bastante caixa pra investir talvez a transformação digital dela vai ser um pouco mais agressiva ela já vai começar com tecnologias mais de ponta, hoje em dia já estaria é buscando o que tem mais de novo de IA para implementar ali e tal outras empresas não tem tanto caixa para investir talvez tenha que ser muito mais seletivo em quais ferramentas da transformação digital essa empresa vai atuar e o que direciona isso é estratégia, então é importante que o borde da empresa quem define essa estratégia que vai direcionar a atuação de todos os outros times tenha isso muito claro se a gente vai ser é um pouco mais agressivo na transformação digital ou se a gente vai priorizar outros temas mais importantes como sei lá expansão de mercado aqui são os novos clientes enquanto a transformação digital fica em paralelo com as outras vamos chamar assim etapas mais críticas da empresa.

Acho que tiveram dois momentos importantes que incentivaram a transformação ser um pouco mais acelerado, acho que um momento importante na história da empresa foi a quando os marketplaces começaram a ficar mais populares no país, então nós chegamos numa fase aí, faz uns oito anos atrás ali, dez anos atrás em que a venda por internet passou a ficar muito mais comum, as grandes empresas vendendo pela internet e pessoas também pessoas físicas vendendo ali utilizando os marketplaces pra vender, isso muda um pouco a atuação das empresas de varejo que que normalmente não só na loja física, empresas grandes ou quem que atua com varejo é tá focado no modelo de negócio quando os marketplaces começam a se popularizar essa estratégia muda né e aí as empresas foram que meio que obrigadas a desenvolver o seu marketplace ou de alguma forma atuar dentro de marketplace pra conseguir tá ali brigando, hoje em dia nós temos empresas líder de mercado como como a Amazon por exemplo tem um marktplace muito forte tem um mercado livre são empresas que que acabam subindo a régua entre aspas né assim então assim isso é feito no mundo inteiro então todas outras empresas se veem meio que que obrigadas atuar no mesmo nível de excelência que essas empresas líder de mercado que essas empresas mais inovadoras então acho que essa na minha visão essa expansão do marktplace foi um ponto importante da transformação digital acho que o segundo foi a pandemia, acho que o maior acelerador de transformação digital que se teve foi com certeza foi a pandemia, é um exemplo claro é as próprias reuniões online e a própria atuação remota de times que antes era uma coisa muito rara, pouquíssimos times fazem, depois meio que se normalizou no novo normal né talvez que agora também tá sendo questionado que as empresas estão voltando, mas também as empresas se viram obrigadas a mudar a forma de atuação dado cenário da pandemia e muitas empresas não tinham estrutura física né pensando em datacenter em processamento em ferramentas pra atuar dessa forma nem em processos não tinham processos definidos e a coisa foi de uma vez né quando a pandemia chegou e as empresas começaram a atuar foi muito rápido essa transformação, e bom e desde então a coisa vem se adaptando, nós estamos acompanhando mudanças acho que o mercado ele vai se adaptando cada vez a momentos diferentes, mas acho que resumindo esses dois pontos assim acho que influenciaram muito a transformação digital, lembra que meu foco aqui é do varejo tá acho que isso inevitavelmente influencia outras empresas também mas no varejo esses dois pontos aí foram marketplaces e pandemia foram dois pontos bem importantes aí pra transformação.

Bom acho que isso tem a ver com a estratégia também né ,atuação em Phygital passa a ser principalmente pro cliente do varejo passa a ser um foco de que independente do canal com que o cliente entre em contato com a empresa ele vai receber o mesmo direcionamento de que evitar aquilo “ah é fiz uma compra pela internet só que vou fazer a devolução pela loja” então não, isso não pode, você tem que fazer ou tudo pela loja ou tudo pela internet então um dos objetivos do Phygital é a gente conseguir unificar essa experiência do cliente pra que ela seja mais fluida possível independente do canal que o cliente esteja né, e a transformação digital tem um papel fundamental nessa unificação da jornada do cliente então se eu tenho um sistema online e um sistema físico que não se conversam já é minha primeira barreira. Como que eu posso fazer uma experiência fluida para o cliente se os meus sistemas são separados? Então a transformação digital pode atuar e também na unificação e sistemas e pedidos pra tornar uma jornada única, acho que isso tem um ponto fundamental assim na atuação do cliente tá, é eu acho que tem um pouco da questão da experiência também, é então quando a gente fala de atuação Phygital ou de estratégia nessa parte o cliente a gente quer que ele tenha liberdade dele poder ir na loja ou não, dele comprar pela internet ou não né, mas assim é a gente quer poder proporcionar uma experiência bacana pra ele independente do canal que ele esteja então ele pode não. Tem uma frase bacana que não vou me lembrar agora que falou que o cliente ele não precisa ir da loja, mas ele tem que querer ir na loja, porque às vezes na loja eu ofereço uma experiência bacana pra ele então tem lojas que tem acabam sendo centro de comunidade que as pessoas vão por gostar da marca e vão lá pra falar pra conversar sobre a marca pra conhecer as novidades pra fazer evento né, a gente vê por exemplo em lojas da Apple né que os entusiastas vão pra se pra se encontrar ali pra falar das novidades às vezes não vai nem pra contar nada naquele momento, mas ele tá ali ele veste a camisa ele apoia tem aquela marca de maquiagem eu sempre eu sempre confundo a pronúncia Sephora acho que é Sephora que fala que ela também é sempre tá fazendo workshop de maquiagem então as pessoas vão lá pra aprender e tal, então é acho que a atuação do phygital então tem a ver um pouco com essa estratégia de experiência do cliente ali integrando a experiência do cliente na loja e no digital também.

Acho que tem duas assim que me vem na cabeça, acho que a primeira é a questão ali do atendimento ao cliente de chat bote mesmo e da interação quando o cliente é aciona a empresa isso pode ser um cliente interno ou externo tá, então cliente interno como por exemplo os colaboradores acionando o RH pra tirar dúvidas sobre algum processo interno, sejam os clientes acionando a empresa com dúvidas sobre algum produto, sobre algum problema que ela teve então quando a gente é a melhoria em Chatbot tem uma relação direta com redução de custos né, então quando a gente consegue resolver os problemas do cliente seja interno ou externo a gente evita o contato humano e agiliza o processo então, o cliente consegue a solução de forma mais rápido e a gente tem menos é tem menos tempo necessário pra aprender o processo todo torna se mais eficiente de atendimento ali né e talvez a pessoa que que trabalhava com atendimento ela pode focar num processo interno de melhoria, ela pode ser locada em outra etapa um pouco mais estratégica do que só na questão do atendimento ali só que vem atrelado todos os desafios que você implementar um Chatbot bem feito né, que a ideia é muito bonita, “ah legal vamos tirar todo a área de suporte a cliente vamos colocar tudo com Chatbot” não é bem assim o negócio tem que ser muito perfeitinho, esse é um desafio que todas as empresas passam aí todas não né, mas umas empresas que eu tive contato é um desafio ainda como fazer isso bem feito porque se impacta diretamente a imagem da empresa pro cliente né então a experiência que o cliente vai ter começa ali muitas vezes nesse atendimento né então é algo que precisa ser feito com muito cuidado, mas que tem muito potencial pra tá ganhos financeiros direto pra empresa, acho que outro que eu ia comentar acho que é questão de documentos, então antigamente a gestão documental de uma forma muito mais analógica dizer assim então um papel com assinatura, com armazenamento em espaço físico, em gaveta e aí eu preciso ter gasto com prédio pra armazenar, com espaço físico mesmo que é um custo pra qualquer empresa e com a transformação digital focado em documentos você consegue fazer isso de forma totalmente digital e você continua armazenando os documentos mais em servidores né sejam eles internos ou externos a gente pode existir diversas empresas no mercado que que tem a solução de armazenamento de documentos né e quando esse é um business case que é muito fácil de calcular o ganho que isso pode ter né de você ter que imprimir o papel assinar e mandar o documento e trazer de volta e assinar e armazenar versus você assinar o documento de forma digital e foi ali é um ganho, um ganho direto ali na veia que é bacana de perceber.

É, esse é um problema né? Acho que toda organização passa por isso, acho que por definição a mudança é sempre ruim para o funcionário, então sempre tem uma certa resistência, eu acho que isso é muito atrelado a questão da cultura da empresa e mudar a cultura é uma das coisas mais difíceis que a gente pode ter, em se implementar uma ferramenta nova, é uma coisa agora você querer com que as pessoas usem essa ferramenta, que elas entendam o valor que isso traz pro processo como um todo é um pouco mais difícil. E aí existem algumas estratégias que a gente pode fazer para tentar minimizar essa resistência que os funcionários podem ter a essas novas tecnologias, acho que a primeira delas é pensando um pouco na mistura dos times ali, acho que no foco em diversidade e quando eu falo em diversidade, é diversidade de todos os tipos tá? De idade, de sexo, de cultura, de formação de todos os tipos, então quando você tem um time diverso, que tem pessoas mais velhas, tem pessoas mais novas, tem pessoas com perspectivas diferentes, isso torna se um time que é mais fácil, tende a ser mais fácil de adaptar as mudanças principalmente essas mudanças de procedimento, de ferramenta que ele tem. Tem uma frase que eu que eu gosto, que eu brinco que assim: “A empresa não pode ser só o engenheiro de camisa azul”, sabe? Então às vezes a gente vê essa foto do time ali e todo mundo igualzinho, todos os engenheiros de camisa azul, acho que dependendo do time, aí cada empresa tem que entender o que faz sentido pra eles, mas na minha visão acho que você só ter times padronizados dessa forma pode impactar negativamente a adaptação as novas tecnologias e a transformação digital, então acho que a adversidade ela é muito benéfica nesse aspecto da transformação e aí é bacana porque aí você tem uma pessoa super nova no teu time que, vem com várias ideias ou que traz inovações, você tem uma pessoa, bem mais velha que tem um monte de experiência que pode complementar, então veja como as experiências se complementa e como o time se torna mais forte. Usei a questão da idade só como exemplo, mas isso tem de vários aspectos de formação, de criação, todo mundo tem um background diferente, então se misturar esse background é positivo e o outro acho que tem um pouco do trabalho que a empresa faz de mudança mesmo essa mudança acho que ela se divide em técnica e não técnica, então a técnica eu acho que é treinamento e capacitação para que o funcionário veja o quão benéfico a utilização daquela ferramenta nova pode ser pra ele, para que ele compre a ideia e eu acho que a parte não técnica é um pouco do trabalho, da cultura que a empresa tem que ter, então isso tem que tá enraizado nos valores, nos pilares principais da empresa para que eu possa colocar essa tendência a adaptação e a mudança, então uma vez que isso tá nos valores todo mundo que tá ali dentro sabe que ele precisa tá alinhado com isso, os novos que vão entrando e já entram sabendo disso e quem está na empresa há mais tempo às vezes houve uma transformação que pegou as pessoas no meio, e as pessoas já estavam lá alguns anos e mudou a estratégia e veio uma mudança de cultura ali, acho que a pessoa entender o porquê dessa mudança é importante e quais são esses pilares e tentar seguir, mas eu acho que isso precisa tá bem direcionado ali, pela liderança da empresa pra fazer a baixada e aí isso tem que ser a base de muita comunicação, muito trabalho, não é só porque eu pintei na parede ali um pilar novo e fala: “nós somos adaptáveis e flexíveis”, que pronto está resolvido, não é, existe todo um trabalho ali muito mais detalhado, muito mais difícil com os funcionários, mas acho que seriam essas três vertentes que dá pra gente tentar trabalhar pra reduzir essa resistência a transformação digital.

Acho que um deles é a questão dos sistemas, principalmente os sistemas legados, então empresas que não nasceram digital, que passaram por uma transformação a gente tem um problema crônico que é o que fazer com os dados que estão em sistemas antigos, desatualizados, nem sempre desatualizados, mas sistemas antigos que não tem a flexibilidade de conversar com sistemas novos. Então você depois dependendo da quão antiga empresa, são anos e anos e anos de dados que são armazenados em um único sistema e que não é mais utilizado um tipo de sistema que não é mais utilizada, fazer essa transformação de dados, trazer isso pra uma parte mais acessível da empresa ou do time de dados é um desafio enorme, é custoso, é trabalhoso, então acho que pra empresas que não nasceram digitais, que tem muitos anos de mercado, eu acho que lidar com sistemas legados é um desafio e um desafio grande, acho que para as empresas que já nascem digital esse desafio ele é menor, mas é existem outros desafios, eu acho que aí vai desde a escolha de ferramenta que a empresa pode usar até conseguir até lá a estratégia que a gente falou um pouquinho antes, a estratégia ao momento da empresa, as ferramentas corretas, então acho que aí as coisas são mais voláteis e as decisões tem que ser mais rápidas por exemplo uma Startup, três meses a já mudou completamente, às vezes já mudou de estratégia, já mudou completamente. Então as mudanças são muito mais rápidas e eu acho que a estratégia precisa acompanhar esse dinamismo nessas empresas mais jovens para usar as ferramentas da transformação digital para ser assertivo. Acho que a parte dos funcionários também, de como os funcionários vão aprender a utilizar as ferramentas se você tá trocando de ferramenta o tempo todo também a cada hora no mercado sai uma coisa nova você quer utilizar só porque é modinha “ok”, mas você precisa entender o impacto que isso vai trazer dentro de casa para os funcionários aprenderem. Vai ter aquele funcionário que não quer usar aquela ferramenta, quer usar antiga que vai ficar insatisfeito, então acho que isso é um é um ponto a se considerar. As mudanças que a transformação digital causa dentro dos times, acho que isso é um ponto, é um desafio que é que vale ser citado.

\*\*\*\*.\*id\_08 \*entrevistado2 \*empresaC

Bom assim, falando aqui, sendo muito transparente com vocês aqui hoje a gente tem muitos sistemas, que a gente chama de legados, são muitos sistemas antigos, muita coisa arcaica, que eu vejo que se você tem operação, processo que se você vai assistir no detalhe assim, ver como o pessoal faz um passo a passo, você sinceramente não esperava nisso de uma companhia tão grande e isso pelo que eu percebo não é só aqui na Empresa C, isso é de uma forma geral. Em algumas outras empresas, eu imagino que do varejo, que eu converso com alguns colegas também do varejo, enfim. E então assim eu vejo que hoje a gente tem muito oportunidade de mais transformação digital no varejo, vejo que até alguns anos atrás não era muito o foco essa parte tecnologia, transformação digital dos CEOs e diretores, só que assim apesar da gente ainda ser arcaico a gente vem tendo uma evolução nesse sentido nos últimos anos, então a própria visão dos diretores, gestores os CEOs, enfim, eu percebo que vem mudando só que você não consegue fazer as transformação digital do dia para noite a gente tem vários sistemas legados aqui que cara, mexeu em um parâmetro para a empresa inteira então, tem algo tem que ser bem aos poucos com cuidado, tanto em questão técnica como de questão cultural das pessoas, mas por exemplo, dessa evolução de transformação digital a gente trocou recentemente todo o nosso WMS aqui da empresa acho que tá faltando em algum CD só e a gente tá passando pro Manhattan, que é uma evolução muito grande do que a gente que a gente chamava o boss que ainda tá em alguns CDs alguns entrepostos, mais poucos a gente tá migrando pro Manhattan que é uma tecnologia muito mais nova e bem mais User friendly. Então tem muita oportunidade ainda, era é muito antigo aqui as ferramentas os RPs, tecnologias são bem principiantes, mas a gente já está trilhando o caminho para ir mudando isso mais aos poucos, mas ainda tem muita oportunidade. Eu vejo que a forma como a transformação está acontecendo. Inclusive a gente teve uma diretriz do nosso próprio diretor de que se a gente começar a conhecer mais novas tecnologias, principalmente agora com a inteligência artificial, então ele fala muito “vamos ver sesses temas, faz isso, faz aquilo pra gente pode trazer para dentro”. Porque também muitas vezes a gente pensa “A vamos tentar desenvolver algo aqui dentro nosso que não vai ter custo”, mas com certeza tem das pessoas que vão ter que estar fazendo isso, e também o tempo, as vezes a gente quer desenvolver algo aqui dentro e demora muito mais do que já pegar algo pronto de prateleira que em tese é só plugar, mas, sim! Com certeza! Falando aqui, agora somente do caso da Empresa C eu vejo que muito influência, a gente já tem essa nova diretriz estratégica da companhia de a acompanhar novas ferramentas, novos softwares conhecer em eventos ver o que o pessoal tá usando e fazendo pra gente pode trazer aqui para dentro e avaliar se a gente pode e utilizar uma ferramenta um software novo ou não.

Como eu não tinha entrado antes da pandemia, eu não sei exatamente como que o pessoal trabalhava antes, mas assim quando eu entrei apesar de ter entrado em 2020 e não sei se vocês vão se recordar exatamente, mas ali no final de 2020 tinha dado uma leve trégua na pandemia, só que obviamente com o uso de máscara, enfim. E aí a empresa assim que eu entrei estava no presencial e principalmente essa parte de área logística que eu trabalho o pessoal é muito presencial eu venho para cá, não faço Home Office, é só presencial todos os dias na semana então eu vinha pra empresa todos os dias e aí eu ia conhecendo o pessoal ali no ao vivo, só que assim o que eu percebo aqui é principalmente pela área que a gente atua, a gente fala com pessoas do Brasil inteiro então mesmo tanto presencialmente eu tenho que ligar todo dia entre reunião pelo Teams, entende? Tem que ligar para o cara que tá na Bahia, em Manaus, no Rio Grande do Sul, qualquer estado você pode imaginar mais Rio de Janeiro, Minas, enfim. Então assim o que eu sinto muito hoje, o que pega muito acho que é essa relação essa comunicação com as pessoas muita por Teams, muito mesmo, só que de fato tem muita coisa que você consegue resolver e falar mais no ao vivo mesmo, alguma situação específica muito mais claro que às vezes falar algo de telefone sem fio, se você não vai lá no ao vivo e vê, falou uma coisa entendi outra sendo era outra mesmo, entendeu? Aí eu acho que é mais ou menos isso aqui como funciona. Ficou bem mais digital.

Olha, falar assim essa parte da relação com o cliente não é muito a minha área e então não domino tanto, mas assim o que eu vejo essa parte de metaverso até onde eu saiba se a gente usa é muito pouco eu desconheço sendo sincero ainda é muito, muito principiante aqui muito iniciante aqui é a nossa companhia como um todo nessa parte e que você comentou do metaverso. De relação com o cliente que a gente tem assim de transformação digital tecnologia eu vejo muito, talvez o próprio site ele já tá muito mais didático a forma de lidar com o cliente do que era um tempo atrás tá só para vocês terem uma ideia até 2018, pode achar um absurdo mas até 2018 a Empresa C não tinha site era só se quisesse comprar tinha que ir numa loja fisicamente, não tinha site 2018 juro por tudo eu também não acreditei quando me falaram, mas assim foi criar site em 2018, antes era só venda offline aqui na loja, então assim vem melhorando, mas é algo assim só para falar uma situação dessa para você ver mais ou menos a gente ainda tem muito o que caminhar entendeu ter muita oportunidade assim essa parte relação com cliente eu acho que a gente ainda é muito, muito pouco aderente nisso. Porque o que aconteceu em 2020, 2021 a gente teve um boom de vendas no canal online e a partir de 2020, a gente teve o site 2018 foi dois anos ante, imagine se a gente não tivesse o site, entendeu? Se não tivesse feito, foi pouco tempo antes, para pensar, se não tivesse, a gente ia estar ferrado e mesmo assim as vendas quando cai para a gente fazer as entregas dos pedidos a venda do offline hoje por ser mais antiga, acostumada aqui dentro ela flui melhor que a online como é um pouco mais recente nossos processos aqui ainda não estão estruturados, mas sempre ainda tem uma brecha ou outro um probleminha aqui, um probleminha ali, entendeu? Não é tão madura quanto a processo do offline, entendeu?

Sim! Recentemente, em conjunto, com o time da TI a gente tem uma TMS aqui que ele não tinha um Roterizador, para roteirizar a carga só que não era algo bom, era bem ruim, sendo bem sincero, e que a gente conseguiu e a gente em parceria ali com a com a TI e a gente fez com assim o que que a gente fez a gente usou o Guru para nos guiar e falou que o nosso roterizador da operação tem que se guiar mais ou menos dessa forma que o Guru tá fazendo e a gente acompanhando com ele sugerindo e quando a gente conseguiu iniciar isso a gente conseguiu fazer um projeto de regiões de entrega aqui maiores, não vou entrar muito em detalhe que no foco, mas regiões maiores de entrega né e de uma forma que a gente pudesse controlar mais o carro de uma forma que o carro percorresse cada rota respeitando a jornada dele, a gente conseguiu tirar carros da rua fazendo o mesmo número de entregas, a gente começou a ocupar mais os carros com esse roterizador isso o Guru gerou bons resultados dentro da companhia, bem grandes mesmo que a gente fez a nível Brasil, então todo dia a gente por conta disso conseguindo tirar mais carros da rua e fazendo as mesmas entregas. Então ocupando mais os carros. Então esse é um exemplo que eu acho que foi muito bom, foi no ano passado, e fora esse que não é tão próximo a mim quanto o que eu acabei de falar mas é o do Manhattan então a gente implementou um WMS, não sei se vocês conhece mas é um Warehouse Management system que é você controlar o estoque dentro de cada CD Onde ele fica, o corredor, essas coisas, e a produtividade dos operadores no dia a dia aumentou muito com o Manhattan então também foi um ganho muito, muito bom.

Sim! Muito! Desde o primeiro caso que eu falei, o coordenador de operação quase queria matar a gente. A gente começou a implementar, dava um monte de problema e os motoristas caiam em cima dele, mandava para gente no WhatsApp os áudios que os motoristas estavam mandando para ele, mas assim cara, muitos obstáculos de tecnologia que às vezes a gente colocava em operação em produção e não estava 100% aderente que ele deveria fazer quanto o processo falou: “Olha a gente vai experimentar aqui, mas agora você fazia pelo caminho A”. Quando na verdade vai ter que fazer pelo caminho B, então o processo também teve que mudar, o processo um pouco dentro dos CDs, também de pessoas de convencimento, de cultura, esse também teve que que mudar, então também tem uma parte nossa bem forte que a gente tem que atuar nessa parte de convencimento, ter jogo de cintura e tomar cuidado do jeito que fala, de uma forma que vai ajudar a vida da pessoa que que vai operar aquilo no cotidiano. Então com certeza! Teve um trabalho grande aí de gestão de mudança, acho que bastante, as pessoas são sempre ali uma resistência grande na empresa.

Olha sendo muito franco, a gente aqui não tem algo estruturado em relação a isso, então por exemplo quando entra uma pessoa nova ou mais de uma pessoa nova, vai mudar um pouco as pessoas que estão no processo é muito ali do gestor da área ou do Coordenador, passar com ela ou pedir para uma pessoa de confiança dele, explicar certinho como que a gente faz, como funciona, como que a gente usa essa ferramenta, como que a gente fazia antes, como tá fazendo agora, não tem algo muito estruturado para cada um todas as áreas da companhia, entendeu? É muito mais algo ali de cada área, cada gestor toma a decisão como faz o seu bem, sem às vezes os registros dos processos. Algo que também, admito que ainda falha aqui. Tem muito processo para usar uma ferramenta ou outra que tá na cabeça da pessoa como é que faz e não tá registrado em um lugar e aí ela só passa para outra explicar e a pessoa entender e fazer também, entendeu? Então isso é algo falho, que eu acho que a gente aqui como área tem coisas assim que a gente já tá melhorando, que é do dia a dia, que acaba fazendo que as vez um monte de coisa não para, para registrar, para documentar nada e aí às vezes a pessoa sai ou tal dia a pessoa tá doente e não vem aí, tem que fazer alguma coisa e não consegue, então essa parte, principalmente documentação de processos para passar para as pessoas a gente aqui, eu vejo que ainda bem tem muita oportunidade ainda a gente é bem frágil nessa parte.

\*\*\*\*.\*id\_09 \*entrevistado3 \*empresaC

A empresa C3 me convidou, em meados de 20 ali para fazer parte aqui da companhia, a gente iniciou a transformação digital em 2019, né? E bom, você já devem ter falado aí pesquisado bastante, acho que é a transformação digital ficou em evidência acelerou muito devido a pandemia quando a gente fala de varejo e ecommerce. Então para companhias que não nasceram no digital, que basicamente são as principais varejistas aqui brasileiras foi um processo muito mais árduo do que empresas que já nasceram digitais, né Amazon, Meli e as chinesas ali. E acho que a estratégia de todas as varejistas, ela acompanha muito o cenário macro econômico, né? Então quando a gente olhava ali em 2019 a 20 a gente já via uma redução no CDI que chegou a bater ali os seis seis e pouquinho e com isso obviamente é beneficia muito as varejistas. Com isso, acho que o poder de investimento e o poder de compra do Consumidor, não aumenta bastante e ali aquela época, acho que a grande missão dos varejos era ter a operação homem canal, vender de tudo, para todos, como e onde o cliente quiser, né é slogan de algumas varejista, muito atrelado ali aos líderes Amazon e Meli que vinham ali de lucros nos últimos trimestres muito bom, né? Então as estratégias dos varejos brasileiros, cara hoje eu já sou especialista aqui em eletrodoméstico, móveis, né? Então a gente fala de Americanas, Magalu, Casas Bahia, são caras que sempre venderam bens de consumo duráveis muito bem, então e que tem uma puta barreira de entrada, difícil você operacionalizar isso é difícil, você comprar esses itens em grandes quantidades de fornecedores, como por exemplo Samsung e Whirlpool, essas empresas começaram a tentar entrar nesse outro nicho que é chamado de cauda longa, que são esses itens mais genéricos, alimentos, bebidas, groceries, acessórios, pra isso cara, transformação é digital veio atrelado como a vender isso de forma rápido, barato e entregar next day, essa que uma das vantagens que essas empresas tem ainda são as lojas físicas, que foram muito utilizadas ali na pandemia quando não podiam ser abertos como mini hubs, né? Isso acelerou bastante essas cargas a conseguir entregar na velocidade que os outros players concorrentes consegue, essa transformação digital, onde você investe uma auto capex em sistemas, em logística, ela tem um royalty baixo, porque a gente antes essas empresas vendiam itens de Ticket altíssimo, como televisores eletrodomésticos, onde você tem margens ali de 30 35% e quando você tenta competir nesses itens de consumo diário, de mais dinheiro, eles têm uma margem muito mais reduzida, mas se vocês pesquisarem margens de 7 10%, mas pô isso é necessário, porque quando a gente fala principalmente de pandemia quando as pessoas estão em casa com incertezas, as pessoas não vão trocar itens de consumo duraveis. Pô, eu tenho minha geladeira aqui a gente tá pandemia, ali recessão não sei o que vai acontecer pô, não vou trocar minha geladeira, não vou desprender 5.000 reais então, né? É o que a gente chama de LTV, né, life time velho, que é por essas empresas sempre tiveram baixo LTV, né? A pessoa trocava de geladeira cada cinco anos, de TV a cada três anos, e a transformação digital mais a pandemia veio aquele impulso do consumo de falar, cara eu tenho que chegar a recorrência nos meus clientes, o que que já é recorrência são esses itens de menor ticket, eu tenho que gerar recorrência, porque essas grandes empresas têm muitos fixos de CD, enfim pessoa, aluguéis, transporte. E como que eu diluo esses custos fixos? Vendendo mais, de forma mais recorrente, esses itens de ticket menor, só que eu preciso vender muito, pra eu vender muito, além de toda a infra necessário, eu preciso que minha marca seja reconhecida como esse tipo de venda, então tem todo um hip Range ali que também passa por transformação digital para fazer isso tudo acontecer, e acho que pô eu falei tudo isso, porque isso tá atrelado com aquele cenário macro econômico que a gente vivia em 2019, 20 e 21, que acho que o e-commerce bombou 21, e aí chegando um pouquinho mais em 22, 23 com as taxas de juros começaram a subir, acho que no final de 21 e inicio de 2022, né? A gente chegou a bater aí 13 no CDI. É cara. Isso é horrível para o varejo, né? Que é super dependente da macro economia e acho que as grandes companhias perceberam né? Cara, a gente tentou fazer essa transformação digital, conseguimos alguns bons resultados, só que por outra ali a rentabilidade caiu muito né? Então, a gente vê que até 2019 os grandes investidores para varejo só viam GNV, então a empresa que faturava mais era que tinha maior potencial de crescimento. A partir do momento que o as taxas de juros começam a aumentar, a incerteza macroeconômica também sobe, essas empresas começam a não ser mais lucrativas a rentabilidade que cai muito né? Porque os juros dessas empresas estão todas atreladas ao CDI, aí acho que isso foi uma mudança Global, né até as Startup estiverem dificuldade em fazer ali novas captações, porque os grandes investidores pararam de olhar crescimento, tipo mudaram a chave agora o que vale a rentabilidade. Acho que só para finalizar aqui, a partir desse momento acho que essas ganhei várias vezes começaram a perceber que talvez a gente não faça sentido a gente ter o GNV, né? Que é o faturamento nessas proporções absurdas que outros concorrentes têm, porque a gente não consegue competir ali nessas mesmas margens e aí acho que vem tendo aí desde ano passado uma mudança praticamente nos varejistas brasileiros que eu acompanho e conheço um pouco melhor, e cara é vamos focar em sortimentos que são rentáveis. E aí acho que a transformação digital muda um pouco, né que antes era muito focado é em ter sistemas para operacionalizar vendas de qualquer tipo de sentimento de forma rápida, barata, para o cliente comum onde ele quiser, ele pode usar o mobile, ele pode ir numa loja física e receber em casa, ele pode usar o desktop pedir para entregar numa Flex Story que fica sei lá no metrô da vida.que era pô, atendimento ao cliente nível de serviço e hoje a gente vê que a transformação de digital pelo menos nas companhias aqui que eu conheço, especificamente na minha tá muito mais relacionada analitics. Então hoje os nossos investimentos e acho que você chama cara tá em analitics, como que eu precifico os meus itens de uma forma melhor, como a gente compra dos nossos fornecedores de forma mais assertiva, como eu não deixo estoque alocado por 90 dias, eu preciso reduzir isso, o giro de estoque precisa ser muito mais rápido, então acho que tudo isso também faz parte dessa transformação digital, inteligência artificial, os dados. Então acho que é um pouco do momento que a gente se encontra nesse panorama geral aí cara.

De forma prática, acho que a gente tem hoje dentro do nosso c level, a gente tem um CTO e aí a gente tem uma área que é só responsável por inovação transformação digital e tem outra parte que ele toca mais projeto, sustentação, e ai toda essa parte de inovação e transformação digital acompanhada por duas consultorias externas essas que vocês conhecem é aí de mercado, né? E como eu falei, antes todo projeto de inovação e transformação digital, ele era pautada em crescimento, ou seja, aumento de faturamento, então todo o projeto é baseado num BC no Business Case, previsão de retorno antigamente era de 3 a 5 anos, hoje o retorno, o payback, ali do projeto tem que ser um ano, né? Então acho que mostra um pouco da diferença de cenário que a gente vive, e antes todo novo projeto tinha que ser justificado pelo aumento de faturamento, hoje todo projeto tem que ser justificado por saving ou aumento do Lair, né? Que é o nosso indice de Imposto de Renda, e acho que os grandes investimentos hoje né? Então 2024, ainda podia falar que uns 30% de todo o capex da companhia deve estar em logística ainda e acho que é uma grande dor do país como um todo né? Principalmente quando a gente fala de vender esses itens de bens duráveis, a gente que tá pô nesses grandes centros comerciais, São Paulo Rio, a gente não sente tanta, mas cara a gente tem que entender que 45% da população está no norte e nordeste e é difícil chegar lá né? Você vai para Manaus, você só chega de barco, então as pessoas recebem os itens de barco então cara, como que se instala uma infra dentro de Manaus para você fazer um estoque lá e entregar uma geladeira em dois dias para o cliente, então acho que hoje os investimentos estão em logística, estão em pricing, que acho em toda a cadeia de Pricing, compra fornecedor, revenda consumidor é final, e acho que a gente já tem uns 20% ali em inteligência artificial, então a gente tá trabalhando o regime da Inteligência Artificial do Google Cloud, mas basicamente a gente está utilizando eles ali para tentar ser mais assertivo na previsibilidade nas compras e vendas e principalmente em Ads né, que é a parte de marketing.

Acho que ali tá um grande segredo que é onde a gente vê outros varejistas aí que despontam como pioneiros tendo querendo responsabilidades, né, então por muitos anos foi utilizado muito Google, Facebook e hoje a gente vê que por um exemplo no Mercado Livre e hoje já faz anúncios de ads aberto, né. Acaba sendo uma concorrente do Facebook para a gente fala produtos, né, é animal isso eu acho que os investimentos basicamente logística, pricing, ads, na prática onde são implementados os grandes projetos aqui dentro.

Tá, eu falando um pouco de forma mais micro aqui, quando eu entrei em 2020, acho que as grandes dificuldades como eu falei no início é que essas empresas de 30 40 60 anos essas varejistas antigas possuem uma plataforma sempre um pouquinho mais técnico aqui que a gente chama de monolito, que é uma plataforma onde foi desenvolvido todos os softwares, então você pode imaginar que é uma placa gigantesca e dentro dessa placa eu tenho várias colunas, cada coluna sendo um sistema, ou seja, tudo está atrelada a essa placa, e aí você pensa, pô há 30 anos atrás o sistema era para atender ali o PDV da loja física, para atender um vendedor, era para atender um centro de distribuição que recebia o pedido e tinha que abastecer uma loja, e aí pô chegou ali o e-commerce enfim em 2010, é como que agora eu saio do físico e começo também a vender no e-commerce, e o e-commerce foi baseado em APIS, e APIS que são micro serviços aonde eu posso conectar e desconectar a todo tempo o sistema, então é acho que as grandes dificuldades que a gente teve aqui, foi acho que o ponto um que acho que é o mais importante são pessoas, pessoas qualificadas para entender novas linguagens de desenvolvimento que a gente tem hoje como se java, javascript e ao mesmo tempo pessoas que conheciam ali linguagens de cobol, linguagens de monolito, para fazer a transformação promover faturamento e ao mesmo tempo como a gente faz todo um refaturamento sem deixar cair o que funciona hoje, então acho que é isso cai acontece até hoje então acho que quando eu cheguei na companhia eu posso falar que 80% estava nessa plataforma que a gente chama de alta plataforma e monolito, cara. A gente deve ter uns 40% ainda nesse monolito e tudo que era monolito, eu não consigo mexer é um sei lá, então a gente levou três anos para unificar estoque, por exemplo, antigamente eu tinha que comprar duas geladeiras iguais, uma para ofertar na loja física e abastecer uma loja física e a e outra geladeira, para deixar num CD e ofertar na minha vitrine, no meu site, entendeu, tipo cara faz sentido nenhum isso, tipo parece banal, mas quando a gente vai se desenvolver isso, a gente entra numa teia gigantesca de problemas, então acho que desde 2021 a gente conseguiu consolidar os estoques. Então cara tudo que oferto hoje, você vai lá numa loja tem a televisão, a mesma televisão lá tá sendo ofertada no site é o mesmo estoque quem comprar Primeiro vai sair. Então essa otimização, outra coisa que a gente passou muito sufoco e ainda passa que é tipo vendas regionalizadas, como que é um exemplo prático vocês devem consumindo pela internet, tipo, você vai lá entrou no site, você quer acompanhar a geladeira no ato ali do carrinho, você vai colocar seu CEP, como que em mili segundos, eu identifico o seu CEP, identifico a onde eu tenho aquele estoque, em quais lojas né, Pô, tô falando aqui que a gente tem mais de mil e mais 30 CDs, estou falando de 1100 pontos, e a gente tem 3 milissegundos para calcular seu CEP, aonde eu tenho aquele estoque e dentro da malha logística aqui tem aquele time de logística calcula, da onde eu vou tirar aquele estoque para te atender, não é só te atender mais rápido e mais barato, a gente sabe que muitos estados tem benefícios fiscais, o Rio de Janeiro tem benefício de telefonia, por exemplo, então normalmente por mais que é eu posso te entregar um telefone no Espírito Santo saindo de São Paulo em um dia, para mim é melhor entregar em dois dias saindo do Rio, porque ali eu tenho uma redução de ICMS de 8%, então minha margem de telefone que é de 30, automaticamente vai ficar 38 sem ter que fazer esforço nenhum.

Então é o que a gente chama de venda regionalizada que é um pouco aqui também, a gente passou de dor nessas vendas, nessa transformação digital. Acho que são exemplos aqui que eu pude tocar um pouquinho e exemplificar para vocês.

Acho que realmente é um processo cultural, é tipo gigantesco e assim acho que não tem como nada meio contra a maré, sem dúvida empresas varejistas mais tradicionais sofrem, porque normalmente os executivos dessas grandes empresas já estão nelas há 15, 20 anos, e naturalmente tem dificuldade de conhecer modelos, mais novos de trabalho. Então posso falar tendo um exemplo, quando eu cheguei aqui em 2020 90% do nosso faturamento era um p, um p é a compra e venda normal, eu compro do fornecedor A e revendo para conseguir o final e 10% ai é Marketplace, e quando a gente via em grandes players, aí eu basicamente, não o oposto, mas o Mercado Livre e já tava ali, acho que 80/20, o Mercado Livre nasceu sendo 100% em Marketplace e depois vai se transformando um pouquinho para um p.

Acho que tem a transformação cultural de você, uma explicar qual que é o negócio, tipo cara, como a gente ganha dinheiro sem comprar e vender, como eu ganho dinheiro só com serviço, que é a minha comissão, meu ads, a minha logística, meu serviço aqui de tecnologia, eu acho que tem uma parte financeira de explicar como ganhar dinheiro com ela que isso é rentável, tem outra parte que é entre aspas, convencer que aquilo é escalável. E acho que por fim, tem a resistência corporativa de todas empresas, assim qualquer empresa varejista gigantesca tá rodando ao mesmo tempo 50 pratinhos, em qual pratinho eu vou colocar mais dinheiro. Então, antigamente era ali em crescimento, na escalabilidade, então quando os juros vêm e corta esse dinheiro a gente precisa colocar dinheiro onde a gente é mais assertivo, onde a gente sabe fazer um pouco do momento que a gente está hoje. O dinheiro já investido que a gente sabe fazer, não tem o que fazer leva tempo, é diferente de uma Startup que já nasce no ambiente mutável o tempo todo, então as pessoas se adaptam muito mais rápido, quando a gente fala de pilotar aqui um cruzeiro, ele tem como a gente virar da noite para o dia a direção desse Cruzeiro, é resiliência mesmo, um pouquinho e pouquinho.

É bom vamos lá, ver se consigo ajudar... O cliente sem dúvida, acho que já faz alguns anos utiliza uma comunicação um pouco mais informal e mais rápida com os clientes, então o WhatsApp já não é novidade. Então, hoje como eu posso falar aqui é de exemplo, um dos projetos que eu toquei foi a redução do nosso custo de atendimento, a gente tinha ali, um custo de atendimento que batia 14, 15 reais por atendimento, então você imagina, a cada um milhão de peças que eu vendo eu tenho ali contato de 15 a 20% de contato, seja por qualquer motivo, cadê meu pedido, veio errado meu pedido, quero saber como funciona isso aqui, então cada um milhão, 200 mil tinham contato. a cada um contato desse 200 mil eu gastava 15 reais, ou seja, 15 vezes 200 mil, vocês fazem a conta aí, é um custo gigantesco. E hoje a gente deve estar batendo ali 5 a 7 reais por custo, então pode já reduziu aí mais do que a metade, e aí foi implementando hoje, ferramenta WhatsApp, foi implementado os bots, que mais que a gente tem aqui, o live chat que hoje é acho que é muito utilizado, acho que a Shopee, e utilizando isso, que é cara conversar com o cliente na hora ali, e aquilo já abre ali pelo consumidor transparente, mas já abre o protocolos, já entende o problema, isso já vai para um time de Analytics, entender se é atraso na entrega, é um item errado, é um item quebrado, e acho que hoje os grandes pontos de atendimento ao cliente está em tentar evitar esse contato com o atendente que é onde sai caro, então por exemplo uma ferramenta que hoje a gente acho que todo mundo utiliza o mercado ele vai utilizar bem para caramba, que é uma você comprou lá um item, você vai avaliar aquele item, ao mesmo tempo a pessoa que quer comprar faz uma pergunta daquele item, aí você pode responder, você como já comprou você pode responder aquilo lá, ver se é bom ou não dado sua experiência. E tudo isso entra dentro de uma gameficação, se você responde você ganha ali moedas que você troca lá por cashback, tudo isso ajuda dentro da jornada, o cliente até uma decisão muito mais rápida, ele não tem que entrar lá no Google e correr o risco de ir no Google achar um outro fornecedor vendendo mais barato, ele tá na sua plataforma, ele não vai sair da sua plataforma para pesquisar, ver se aquele item é bom ou não, então isso ajuda ali a diminuir o contato é do cliente. Acho que é isso que eu posso falar de atendimento ao cliente que esses são os ganhos e desafios, e óbvio ali reputação, então Procon, Reclame Aqui, por incrivel que pareça, hoje Reclame Aqui é mais utilizado do que Procon pelos consumidores. Então as empresas fazem um trabalho extensivo e reclame aqui para ter lá o RA 1000 para criar nota boa e isso tudo é traduzido em NPS. Então, quando a gente fala de qual que é a métrica mais utilizada medir ali nível de atendimento ao cliente é o NPS, então tem todos que elas e-mails que perguntam, como foi sua experiência, qual que é sua recomendação de zero a 10, é bom e acho que cara é isso, uma superficial.

Acho que ajudou muito a gente falando de Brasil, escala all shared ali de online versus offline, acho que hoje o Brasil deve ter o que uns 17% das compras gerais do varejo feito online mais ou menos, bom você vê que Estados Unidos é 50, China já passou ali de 50 e isso a pandemia é só acelerou, algo que ia acontecer. E acho que pelo lado bom foi que o Brasil tem se tornado um país de população 30 mais 40 mais, a gente crescendo essas populações que caem, que não nasceram ali no digital e com a pandemia eles foram obrigados a conhecer e comprar nele, algo poderia estar acontecendo hoje ali, mas já aconteceu em 2020, e acho que mais popularizou ali na pandemia e o que ainda a gente vê que é assim dois de algumas startups são chamadas Dark Stores que são muito utilizadas ali, por Rappi, Daki, esses esses aplicativos de uma entrega ultra rápida, e isso se energizou por todas as cadeias. Então por essas grandes lojas varejistas que tiveram suas lojas fechadas precisava de alguma forma tentar rentabilizar aquele espacinho, porque o aluguel continua chegando, como ajudar essa rentabilização foi a sublocação de Dark Stores ali para iFood, Rappi, onde cara eles montavam ali é mini supermercados, que tem ofertado ali nas plataformas e conseguiu entregar em 15 minutos. acho que isso ajudou muito as grandes varejistas a sobreviver até uma receita extra e também se aproximar de logística já ultra desenvolvidas como o meli já tinha, então o meli já tinha ali aviões rodando o sudeste e norte todo dia basicamente. Com isso, essas grandes varejistas podiam competir com esses caras, foram a omnicanalidade foram avançando de estoques nessas lojas chamam de mini hubs. Então acho que tudo isso acelerou de forma rápida durante a pandemia, acho que cara só o cliente tem já ganhar, então acho que quanto mais concorrente estiver é melhor para o consumidor. Acho que um pouco disso tem muita novidade.

Com certeza logística, acho que vocês devem ter falado com outras pessoas que logística é um dos pontos primordiais, antes da pandemia a gente achava que entregar em 5 dias úteis era rápido, hoje é inaceitável entregar 5 dias úteis, e realmente hoje acho que a logística já deixou de ser um diferencial competitivo, hoje quase que todo mundo entrega no dia seguinte quando a gente fala de grandes capitais, com frete super competititvo. Acho que outro modelo que ajudou muito, acho que vem ajudando cada vez mais as indústrias é o modelo C2C, que é o direction to consumer, as indústrias durante a pandemia também se vieram um pouco prejudicadas, porque as varejistas reter um pouco poder de compra, não vou comprar algo a certeza de vender numa pandemia. Do outro lado a indústria civil ali como uma oportunidade de vender direto do consumidor final, talvez a preço mais atrativos, só que para indústria é muito mais difícil vender para um consumidor final por uma PF. Tipo uma indústria se o varejo existe a 50, 60 anos já tem dificuldade de vender para consumidor final até hoje, imagina a indústria que tem 100 anos e sempre vendeu o B2B, como ela se digitaliza para vender ali o B2C, e hoje a gente vê muitos e-commerces próprios, a gente vê samsung.com.br, a gente vê brastemp.com.br, que esses caras acho que viram grandes oportunidades em vender D2C, hoje eles têm marcas fortíssimas, você já vê alguns fazendo Marketplace, então hoje o site online da Electrolux, que já é Marketplace. É uma indústria que fabrica, mas que também se oferece serviços de e-commerce e logística, então ele consegue rentabilizar aonde antes era só custo para ele, onde ele tinha que ir lá colocar um carro da indústria dele abastecendo varejo e hoje ele utiliza esse carro também para entregar na nas nossas casas e rentabilizar isso com frete. Então acho que é um outro ponto que mudou bastante é onde antes a gente via apenas centros de custos e de despesas, hoje é possível rentabilizar, e hoje tem logística, tem o ads, que antes era uns espaços nos sites não utilizados, hoje são comercializados e mais meios de pagamento. Hoje quando você vê, toda varejista tem uma fintech atrelada, porque é ótimo para uma população brasileira ainda que é acho que 20% desbancalizada, ou seja, não tem conta, os varejos fornecem o tal do carnê, o carnê digital é basicamente e eu pago o CDI pelo banco e cobram quatro CDIs do consumidor. Essas receitas de serviços alavancaram muito então, quando você vai comprar um celular pela internet, além dessas opções de pagamento de carnê com juros, você vê lá garanta estendida. A gente paga X reais uma seguradora e cobra 3x assim e é sem esforço, é o que a gente chama de receita crua no bolso. Acho que todos esses serviços também se alavancaram, tudo atrelado dentro de uma única jornada de compra.

Falando de profissionais acho a companhia buscar profissionais cada vez mais aptos para se adaptar qualquer tipo de ambiente, e basicamente quando a gente fala em hard skills é imprescindível que hoje, eu tenho 30 anos ou quando eu tava na faculdade falaram que é imprescindível saber inglês, aí hoje acho que é imprescindível a gente saber phyton, SQL e devia ser estudado isso na escola e a gente não sabe como Inteligência Artificial vai se comportar daqui um, dois anos também. Então deve ser algo muito pedido aí e acho que cada vez corporações vêm se adaptando um modelo mais horizontal, antes as empresas tinham muitos e muitos líderes, cargos hierárquicos de diretor, gerente executivo e coordenadores e hoje são estruturas acho que muito mais horizontais. Hoje as companhias vêm tendo muito mais especialistas, que são cargos com altíssimo salários, bônus, só que sem a gestão de pessoas e ali líderes mesmo são menos do que a gente já teve, então acho que se hoje as grandes companhias, acho que vocês devem ouvir falar mais muito, pois não existe mais senso de dono, qualquer pessoa aqui entra no país hoje entra como o dono, ganha ali stock options, ganha cotas, não é mais o senso de dono que a gente procura, tipo você é o dono para isso você é especialista, porque é normalmente é hoje é muito solicitado essas hardskills de dados. Hoje é uma das equipes mais maiores aqui que nós temos deve ser de dados, que a gente tem um dos maiores salário também, provavelmente é então, acho que é um pouco da mudança. Acho que antigamente era estrutura ganha muito hierárquica, onde a gente via pessoas se destacando ali pela gestão, pela liderança, que as pessoas bem sucedidas, profissionalmente e financeiramente e hoje já venceu horizontalizando um pouco, porque têm pessoas muito bem sucedidas sendo especialista e não tem time, são pessoas competências absurdas que dão um drive da companhia assim a necessidade de ter um líder. Acho que isso ajuda também a difundir a estratégica, e a estratégia vem de menos pessoas. Então como se CEO consegue falar com todo mundo de forma horizontal e acho que é a estratégia ficou um pouco mais bem difundida, não fica muito aquele telefone sem fio, de descer para o CEO, um diretor desce para um gerente que difunde ali pelos demais, difundindo uma única vez pra todos. Acho que é um pouco disso que vem mudando.

Acho que o ceticismo ainda é muito grande por mais que a gente pode dizer que não existe mais, mas aquele velho bordão de sempre foi assim e a gente sempre foi rentável nesse modelo, e é verdade. Posso falar onde eu tô hoje, eu já trabalhei em outra empresa varejista e realmente há 20 anos as empresas eram rentáveis e basicamente para esses grandes executivos é para basicamente a gente continuar fazendo o mesmo, mas cara. Acho que não é assim devido ao perfil do país, o perfil dos nossos consumidores, das novas gerações e acho que principalmente é resiliência, pode tocar projetos de transformação digital é basicamente você ser resiliente, você bater todo dia na porta e se você tiver que apresentar o seu mesmo racional, seu mesmo projeto, seu mesmo pitch para vender aquilo, você tem que fazer, basicamente é isso que acontece aquele velho ditado de a água batendo em pedra até furar, alguma coisa assim.

Tem que fazer isso, tipo posso falar com essa pessoa 30 vezes, uma hora a porta vai se abrir, e é o que realmente acaba acontecendo nessas empresas um pouco mais tradicionais, ai chega um momento que as coisas se convergem, ai tem a necessidade, tem necessidade de reduzir uma despesa, de aumentar uma margem e aí tem aquele projeto que você tá batendo há um ano falando que aquilo pode ajudar, no momento essas coisas que convergem, as coisas acabam saindo do papel. Então acho que é um pouco disso, resiliência é entender o perfil de mercado.

É isso ai, e hoje mais do que nunca faltaram dados, acho que isso é o lado bom, por mais cético que a pessoa seja, eu acho que hoje todos concordam que o dado fala a gente tem que seguir, então resiliência, confiança e sempre tomando as ações a partir do que os dados estão utilizando.

\*\*\*\*.\*id\_10 \*entrevistado1 \*empresaD

Bom, vou tentar comentar um pouco do que eu vivi. Eu entrei na empresa em 2018 e na minha opinião, era o principal momento de transformação digital da empresa. Onde fazia alguns anos que entrou uma pessoa nova assumindo como Chief Executive Officer (CEO). Então, um dos motivos do consegui entrar nesta empresa foi justamente por causa disso, ele estava focado em aumentar as vendas do e-commerce, que na época já vinha, era mais da metade das vendas da empresa, porém, a gente estava começando a implantar o marketplace, então eu entrei em 2018 e em 2019 foi o ano que a gente mais lançou ferramenta, mas integrou a loja física com virtual. Então ter opção de retirar loja, tentar fazer uma entrega mais rápida. Começamos a integrar mais Sellers no marketplace, consequentemente aumentando o faturamento, né? Então foi ali, no momento que o CEO viu que o mercado estava cobrando isso da empresa, e eu lembro muito bem, ele tinha feito uma viagem para a China na época, e viu como que era isso lá na China. Então ele voltou falando, olha, a gente precisa criar um super aplicativo, que era o que tinha lá na China, e a gente precisa dar um gás nessas funcionalidades que a gente ainda não tem para a gente ficar mais competitivo. Então, assim, comentando sobre o que eu vivenciei, na minha opinião, foi um momento muito marcante, porque foi onde a gente viu que saiu daquela estrutura, mais analógica, mais voltada para a loja física, foi onde começou a mudar o posicionamento da marca e trazer tudo mais para o digital.

Isso foi muito importante porque a gente começou a definir metas, né? E metas desafiadoras obviamente, começou a contratar, então teve um boom de entrada de novos colaboradores e falando aqui da parte de tecnologia, para a gente conseguir implementar isso. Fora os investimentos em treinamentos, cursos e tudo mais, né? Para todo mundo estar por dentro. Então, assim, é muito importante quando a empresa e quando os líderes, né? No caso, ali tomam esse tipo de decisão porque depois, na hora que desse para toda equipe, vai todo mundo para o mesmo caminho e isso não é só devido à transformação digital. Todo ano a gente tem um foco, vamos dizer assim. Por exemplo, eu acho que isso aconteceu em 2018, né? E 2020, se eu não me engano foi o ano da entrega mais rápida no outro ano foi o ano do cliente. Então, toda vez que a empresa foca em algo e isso desse o para as equipes, todo mundo busca olhar para os projetos que vão afetar essa meta, entendeu? Vamos dizer assim, então, na verdade, todas as metas vão ser baseadas para gente afetar esse objetivo, vamos dizer assim. Então, quando a empresa decidiu que passaria por uma transformação digital. Tudo que a gente passou a olhar era em frente que agregaria valor a isso, sabe?

Bom, lembrando aqui um pouco, assim, não é muito fácil, não é? Não é nada que acontece da noite para o dia, tem muita resistência de muitas pessoas, mas é algo que meio que acontece naturalmente. Por mais que tenha essa resistência, né? E tudo mais, então assim, óbvio, a gente muda muita coisa quando a gente vai passar por um processo grande, de uma, vamos dizer assim, reestruturação. Mas até aqui falando da empresa, um dos lemas que era muito forte na época: “o que não muda aqui é que a gente sempre muda”. Porque tinha coisas que a gente montava lá tudo certinho. O processo fala pronto. Quando começava a rodar o processo, não era aquilo que ia dar certo, não dava resultado, tinha que mudar no meio do caminho. E aí tinha que fazer outras definições, mudar nos outros processos, reorganizar squads, reorganizar a equipe de negócio. Então, acaba que quem trabalha aqui sabe que isso acontece muito, então está sempre preparado, sabe? Você nunca vai ficar ali, naquele conforto de que não vai mudar nada. É sempre acaba tendo uma estruturação, uma mudança de plano, processo, algo novo, que a gente passa a implementar. E afeta todo mundo, né? Não só aqui na parte da gente de produto, na equipe de desenvolvimento, mas também fase de negócio. E quem for os principais impactados.

Tinha uma pegada muito mais de, vamos dizer assim... É, me fugiu a palavra, mas sim, a gente utiliza. Nós utilizamos aqui, falando novamente das equipes de desenvolvimento, né? E tudo mais, utilizavam metodologias ágeis. A gente utiliza, mas a gente adotou um conceito com mais uma pegada de fábrica de software, então, tipo, teve uma reestruturação, começou a cobrar maiores entregas e sempre utilizando alguma metodologia ágil, né? Então, assim, acaba afetando bastante porque, por exemplo, num mês você está com uma equipe de um formato, no outro mês muda todo mundo, muda a liderança nos squads, vamos dizer assim, a quantidade de membros do seu squad aumenta ou diminui. Tem um impacto, porém, como eu comentei, a gente já está acostumado com mudança, então sempre vê uma mudança, no dia a dia. Como é que fala? A engrenagem começa a rodar rápido, sabe? Não fica muito travada ali. Em reuniões de repasse, tudo mais, tem como um todo. Como toda mudança necessita que aconteça, essas agendas de repasse, passada de bastão, mas não é algo que a gente vê como, trava... travado, não. Quando acontece esse tipo de mudança, todo mundo começa a jogar rapidamente, sabe?

Olha, eu vou falar muito do achismo mesmo. Porque igual, eu estou muito mais no contexto voltado para os Sellers do que para o cliente final. Porque para mim o Seller seria meu cliente final. Pensando em Seller, a gente tenta sempre usar ferramentas que vão facilitar o dia a dia dele na operação da loja dentro da nossa plataforma, então a gente estuda novas tecnologias, a gente sempre tenta que usar. Por exemplo, comentei, é de um dos meus produtos, é a política de marketplace. A gente precisa usar um Machine Learning nele para a gente conseguir entender o contexto e não só bloquear determinadas palavras, não é? E agora ali, pensando na experiência do cliente final, a gente já tem a maior influenciadora digital. Então, eu não sei quais são as ferramentas por trás dela, mas imagino que devem ter IA Generativa, devem ter muita coisa por trás, porque ela é muito real mesmo, né? Mas eu acho que hoje é o nosso principal vendedor, não é? Então, todo mundo a conhece. Tem os vídeos dela explicando sobre os produtos, tudo o que ela vende lá no Instagram, tudo que ela engaja lá no Instagram dá muito retorno em vendas, então devem ter muitas ferramentas ali que eu não sei quais são, então por isso que eu estou falando muito achismo ali que fazem ela de fato existir.

Bom. Estou tentando lembrar, mas não me vem à cabeça aqui. A gente tem, não só exclusivamente marketplace, não é? A gente está lançando agora a nuvem, né? Da empresa, então, provavelmente a nossa estrutura deve ir toda para debaixo dessa nuvem o que nos dá a possibilidade de aumentar e utilizar ferramentas. Novas ferramentas que a gente ainda não usa porque é um ecossistema apartado na empresa, porém, que tem todo o Know-how de uma empresa brasileira, sabe? Então, acho que o próximo passo aí de uma grande ferramenta como a gente deve utilizar a nossa nuvem. Mesmo assim, falando, por exemplo, mas sim mais uma vez achismo, por exemplo, quando lá na parte de busca do catálogo. Falando em marketplace, deve ser que eles estão implementando alguma coisa ali relacionada a geolocalização. Porém não estou muito a par dado as metas desse ano.

Tá legal. Bom, a gente antes da pandemia, as pessoas eram menos ansiosas, não é? Eu penso assim, então. Depois da pandemia, algo que foi implementado durante a pandemia porque aumentou o número de vendas, principalmente aqui no e-commerce, foi essa questão de uma entrega muito rápida, uma facilidade em conseguir filtrar produtos com entrega muito rápida. Então, eu sei que isso a gente correu bastante atrás para tentar melhorar. E teve resultado, hoje já tem lá no super aplicativo, tanto no desktop, tem filtros para poder buscar o que entregue em 2 dias, sabe? Em 1 dia a gente tem uma funcionalidade em algumas cidades que é entrega no mesmo dia. Então, eu acho que o consumidor ficou muito mais ansioso. Então, assim, o que a gente já sabia da internet, que era você poder ter a praticidade de comprar em casa. Agora você quer até para a praticidade de comprar de casa e receber o quanto antes, né? Porque antes eu acho que o ganho de algumas lojas físicas era isso, você poder ir lá, escolher seu produto e já ir embora com ele. Então a internet acabava perdendo ali, porque os prazos de entrega eram longos, eram 7, 15 dias. Hoje o consumidor compra muito olhando para o prazo de entrega. Então, acho que isso foi uma grande mudança que aconteceu durante a pandemia, algo que ia ser natural, porém, que a pandemia acelerou para acontecer isso.

Vai muito do que eu já comentei, voltado para e-commerce. A transformação digital ela trouxe muita coisa, muitas inovações para o e-commerce que acabou resultando em maior vendas hoje, é já é o maior faturamento da empresa e também aí já falando especificamente na minha área, que é o marketplace também. Então, muitas, é comentando aí não só sobre transformação digital, mas sobre a pandemia. Muitas empresas tiveram que correr atrás de vender, fecharam suas lojas físicas e tiveram que começar a ser educadas no e-commerce, então, a gente aprimorou as ferramentas aqui de marketplace e facilitou muito no dia a dia dessas empresas, porque muita gente não sabia nem mexer num computador. Tinha loja, mas não sabia nem mexer num computador, então a gente criou ferramentas como parceiro, e trouxe essa praticidade ali para ele poder anunciar um produto aqui no nosso e-commerce. E tem uma vitrine, um e-commerce para ele poder vender, então acho que não só falando em transformação digital, mas algo que acarretou ali na pandemia foi essa mudança ali do analógico pro digital, dos sellers, né? Um dos maiores orgulhos que eu tenha aqui da empresa, é olhar o que aconteceu ali durante a pandemia, a correria que foi para a gente criar esse aplicativo para facilitar pro celular e poderem colocar, anunciar seus produtos ali online.

Cara, hoje a principal ferramenta aí que todo mundo está comentando é a inteligência artificial, né? Então acho que todo mundo, não só aqui na empresa vai ter que aprender um pouco sobre, né? Como criar os comandos lá, seja no ChatGPT, no Bard ou nas novas que estão sendo lançadas, né? Existem várias ferramentas, então tem imagem, então acho que todo mundo tem que aperfeiçoar isso. Nessa nova fase, e então aqui a gente também está correndo atrás disso, de tentar aprender um pouco mais para implementar no nosso dia a dia. Então eu acho que hoje é o nosso maior desafio, que vai nos dar muitas oportunidades, porque é muito prático, né? Então, o que talvez em algum texto, algum projeto que você demoraria muito tempo para poder criar, todo o material dele, com a ajuda de uma ferramenta dessas, você cria em poucos minutos, né? Vamos dizer assim, então eu acho que já está sendo isso.

Todo mundo entendeu o movimento da empresa porque aconteceu muito rápido, é a quantidade de pessoas que a empresa contratou, adquiriu, então adquiriu empresas para poder facilitar essa transformação digital também, né? Então, falando no que eu lembro assim, seria essa questão do pessoal, porque aqui também tem muita gente. É muito tempo de casa, né? Então, todo mundo teve que mudar um pouco a mentalidade, virar a chavinha para um novo modelo de trabalho.

Olha aqui, o que aconteceu bastante, acontece até hoje. É a transparência, sabe? Então, sempre a gente teve alinhamentos muito claros do que a empresa estava buscando. Para evitar conversa de corredor. Obviamente, estou falando mais aqui da área que eu estou inserido, que a empresa é muito grande, tem mais de 25.000 colaboradores, então, obviamente que vão ter áreas que não têm mesmo retorno, igual a área que eu estou inserido tem, então, mas comentando aqui sobre, penso que esta transparência, esses alinhamentos para todo mundo estarem dentro da mesma página, sabe? É evitar que algo saia fora do controle, porque todo mundo tem muita autonomia, para que não tenha divergência nos entendimentos.

\*\*\*\*.\*id\_11 \*entrevistado2 \*empresaD

Então, eu vejo de algumas formas assim. Primeiro, em questão de como que a gente se comunica, né? Então, a gente antigamente, a gente, nossa comunicação era muito pautada em reuniões presenciais, em até comunicação com cliente, era muito, a gente tinha muitos canais de ligação, canais, o próprio comercial de TV era muito mais utilizado. Hoje, no nosso dia a dia, a gente mudou bastante para o que a pessoa mais consome. Então hoje a gente tem até estudado muito sobre isso, que o consumo do Brasil tem sido muito mais através de redes sociais. Então a gente, até o nosso dia a dia mudou em cima disso. Então a gente tem cada vez mais utilizado outros meios de comunicação pra primeiro chegar no cliente. Então a gente tem usado a Romênia. A gente tem usado outros meios de comunicação. Então, para chegar no cliente, a gente tem usado muita questão do ad, muita questão do... A gente mudou a abordagem. Então, desde o e-commerce, a gente mudou a forma que a gente chega no cliente. Antigamente, a gente chegava muito através de outros meios de tecnologia. Hoje a gente chega muito através das redes sociais, do próprio LinkedIn, que foi o início de conector ali o Facebook, o próprio Instagram, que hoje também virou um meio de venda, a gente tem falado muito sobre isso, né? A gente vê que muitas empresas hoje, até MUL, várias empresas de outros países, tem vendido muito através do TikTok, então mudou bastante primeiro a abordagem com clientes, depois falando do meu dia a dia, que é mais da de operações, mudou bastante porque tem vídeo de chamada e de te ouvir. Então, e aí tem, lógico que tem vários, como tudo, tem pontos bons e pontos ruins. O ponto ruim é que se perdeu um pouco a questão da, de você ter o calor humano ali, conversar com a pessoa. Você perdeu essa questão porque hoje você consegue fazer tudo através do celular, você não precisa mais ter o mesmo, né? De se desLocar, conversar, você acaba muitas vezes não entendendo o que a pessoa precisa porque você está ali naquela forma mais fria de se relacionar. Então acho que tem esses pontos bons e pontos ruins. Mas ajudou bastante que a gente consegue também chegar em lugares, assim, até legal, que o propósito do EMPRESA D2 é a gente oferecer para quem tem menos, para as pessoas que têm... Então, o propósito do EMPRESA D2 é a gente conseguir chegar às pessoas que têm menos recursos. Então, esse é um propósito do EMPRESA D2. Então, foi legal que através da transformação digital a gente consegue chegar com informação, com mercadoria, com tudo, as pessoas que não têm o mesmo recurso de pessoas que estão morando, por exemplo, em São Paulo, em lugares que têm muito mais recurso, muito mais informação, comunicação. Então é um dos propósitos do EMPRESA D2, e a transformação digital ajuda a gente bastante nisso também.

Tá bom, eu vou falar aqui. Eu poderia falar da outra empresa, eu posso falar no EMPRESA D2, porque eu acompanhei. Então, as duas empresas nasceram, que são empresas nacionais, e as duas empresas nasceram de lojas. Eram lojas físicas que tem até hoje, inclusive, mesmo uma empresa depois que passou, que passou, o foco é loja física ainda. Então, eram empresas muito voltadas para o comércio, para o varejo, nosso varejo comum, tradicional, que são e perceberam, primeiro, a Americanos em 99, que ela foi a pioneira da digitalização do e-commerce, que a gente chama, do comércio digital. E depois veio, na sequência, depois de uns anos, depois da Americanos ocupada submarino, Shop Time, veio o Magalu também, o e-commerce no Magalu. Eu vejo que olhando para a Amazon, olhando para as outras, a gente demorou um pouquinho, a amigância foi rápida até, foi uma das primeiras no Brasil, mas olhando pra Zona, a gente demorou um pouquinho, e até pra implantar mais tecnologia, mais inteligência nas buscas, no site, deixar as coisas mais amigáveis. Porém, hoje eu vejo que mudou muito, como mudou o comportamento do cliente, mudou muito também digitalizar. Então, assim, apesar de quem tem loja tem uma fortaleza muito grande ainda, porque querendo ou não a gente continua vendo os shoppings lotados, continua tendo a venda muito forte em loja, a gente sabe que pro conforto do cliente é muito melhor que ele pôr na palma da mão dele, ele faça a compra dele e vai chegar na casa dele. Então, eu acho que mudou bastante. Eu vi, como eu falei, eu vi nos últimos anos muitas empresas e muitas pessoas saindo daquela povó abrir uma loja para abrir um negócio digital. Então eu vou abrir uma loja virtual onde eu vou vender como marketplace, sendo ele em qualquer uma dessas plataformas que eu falei, ou o próprio mercado livre, porque ele consegue, sem ter o custo de você ter toda a estrutura, uma loja, conseguir fazer uma venda e conseguir atender o cliente da mesma forma.

Então eu vejo que foi assim que eu vi o crescimento disso nos últimos anos. Eu vejo que cada vez mais a gente vai apostar mais marketplace, então a gente tinha todas as empresas que vendiam no e-commerce também, tinha um estoque muito grande. Então isso é custo, é gente, é um custo muito alto para a empresa. Hoje a empresa tem estoque, todas as empresas têm estoque só do que é item relevante, uma curva legal, uma margem legal e ela posta nessas lojas, nesse marketplace, nesses microempreendedores pra conseguir oferecer pro cliente a mesma diversidade de itens e tudo mais. Então, assim que eu vejo a transformação, principalmente no Brasil, a gente sabe que em alguns outros países a gente está um pouco... A gente estuda muito o mercado hoje da China. Como eu falei, tem a Temu, tem o próprio Alibaba ali, né, a Express, tem a gente estuda também, porque eles têm mudado também a forma de se comunicar com o cliente, mas hoje no Brasil eu vejo dessa forma. Bom, acho que legal. E você falou que pegou o começo, né, você conseguiu acompanhar, e o próximo tema é sobre o impacto dos processos internos, né? Como foi esse processo, esse começo mesmo da transformação? Tá, então eu entrei mesmo. Em 2007, foi o meu primeiro ano que eu entrei para trabalhar na logística, e era ali quando a gente estava começando muito mais forte no e-commerce. O e-commerce na verdade estava criando confiança, as pessoas ainda não confiavam tanto em comprar na internet, então a gente estava naquela rampa ainda, naquela curva de confiança e tudo mais. Dois CDs na época, né? A gente tinha dois CDs só, depois foi isso aí e virou 31 CDs. Então eram dois CDs apenas, um que era da Submarino e eram só dois porque a gente tinha acabado de adquirir a Submarino. Era um para americano e outro para Submarino. Então era um para cada um para entregar, a gente entregava na época, em 2007 ali em 3 mil municípios no Brasil, que chega até assim, hoje 5.568 tem, mas isso também, eu não sei naquela época quanto que tinha. A gente entregava em todos ainda, só nos mais relevantes. Então assim, eu vejo que isso pro nosso dia a dia ali, principalmente pra operações, a gente, como a gente não sabia o comportamento e nada, a gente não tinha dado, a gente tava começando ali, era uma terra meio que era meio que mato, a gente não sabia o quanto ia vender, se ia dar certo, porque a gente sabia que era uma tendência mundial, mas a gente sabia que o Brasil às vezes demora um pouquinho para pegar isso. Então a gente não sabia, era diferente de uma indústria, a gente não sabia quantos pedidos iam sair, não sabia para onde que ele ia, qual comportamento, quantos carros precisavam para tirar isso de lá, então quando eu entrei era mais ou menos isso. A gente tinha pedido, a gente ia fazer o pedido, não tinha toda a inteligência que a gente tem hoje. E com a transformação digital, a gente começou a digitalizar todos os nossos processos internos. Então, por exemplo, a gente tinha... Vou usar o exemplo da área onde depois que eu fui separador, eu fui para essa área, que é a área de programação que gera os pedidos. Essa área, na minha época, ela tinha 22 pessoas.

Hoje é uma pessoa só que fica só pra gerenciar a máquina mesmo, não tem mais essa mesma coisa. Então eu posso dar o exemplo da própria automação. A gente tinha, na época, eu cheguei em 2009, eu tinha duas mil pessoas pra ver separação. Depois veio a automação e as automatizações de processo, eu fazia a mesma coisa com 180 pessoas.

Eu fui acompanhando ali muitos anos na logística e depois no transporte. A mesma coisa, gente. Eu lembro que a gente desenhava a malha naqueles mapas, aqueles mapas que têm todas as rodovias, a gente falava, pô, esse cara vai sair daqui e vai vim pra cá. Hoje a gente tem o Lemosoft, por exemplo. Você joga lá quando o vídeo tem, ele vai te falar qual é a melhor malha, qual é o melhor prazo e tudo. Então, a transformação digital pra gente no dia a dia, ela deu pra gente muita visibilidade, muita predição, para que a gente conseguisse ali, hoje, é ter as operações no lugar certo, ter a quantidade de pessoas certas, ter os processos muito padronizados, ela ajudou a gente em tudo isso no nosso dia a dia. E com certeza a gente tivesse uma produtividade, uma economia muito grande. Então, acho que esse foi o grande... acompanhando aí ano a ano, foi essas grandes diferenças que eu vi. E que tem, assim, tem muito mais coisa pela frente ali, porque tem muito mais, galera tem se atualizado muito em questão de automatização de processos, agora a gente tem a inteligência artificial ajudando a gente em muita coisa e automatizando novamente os processos. Então a gente tem um prazer de documentação hoje, eu estou fazendo isso agora, inclusive, por isso eu vou falar, sobre isso que é legal. A gente tem uma prazer de documentação de carros, a gente tem mais de 800 viagens por dia. E todo o processo era feito manualmente. É óbvio que você apertava o botão no sistema, mas você tinha que inserir uma, a gente chama de SM aqui, que é a questão do monitoramento, tinha que ficar inserindo alguns dados. Com o robô que a gente está automatizando, a gente está automatizando todo esse processo com a inteligência artificial, que antes do carro já estar pronto, ele já está feito essa documentação. Então esse tem outros vários, vou dizer um exemplo, mas tem outros vários que a gente tira aqueles processos que podem ter o humano e são processos repetitivos. Então acho que isso a gente tem visto bastante em todos os lugares. A gente tem outro exemplo no site. Você entra no site, eu nem no site. A gente repõe no Google qualquer coisa e aí, a que a pouco, só aparece aquilo para você porque ele vai te dando aquele algoritmo, a transformação de Deus em pra gente. A gente parece que ele... a gente até brinca, ele sabe mais da gente do que a gente mesmo.

Nosso processo também é a mesma coisa, a gente tem automatizado bastante coisa pra tentar... Eu sempre falo isso, nunca vai deixar de ser importante das pessoas, por exemplo, eu tenho alguns carregamentos que são consolidados, automáticos, mas as pessoas são muito importantes, só que elas vão ter que se adaptar a uma questão de tecnologia para conseguir se manter em qualquer um dos ramos, não só o nosso aqui do varejo e sobre a parte da dinâmica interna das equipes porque foi transformando foi mudando no começo era de um jeito agora de outro como você acha que influenciou a dinâmica interna. Então, eu acho que primeiro, hoje a pessoa tem mais informação, tá? Então, eu vou falar, inclusive, até falar uma coisa um pouco mais dura, mas é bom que a gente fale. Porque eu não sou tão velho, mas eu comecei faz muito tempo, né? Eu acho que eu peguei um pouco disso. Antigamente, as pessoas eram muito mais duras na gestão. Então, se você visse uma gestão, ela falava muito palavrão, ela não se preocupava no desenvolvimento, ela se preocupava em resultado. E hoje, como a questão da informação é muito viva, e as pessoas sabem hoje de seus direitos, sabem hoje que ela pode... que ela tem outros meios de ganhar dinheiro. Antigamente a gente via que as pessoas ficavam muito tempo no emprego. Hoje você tem que ter muitos benefícios. Você tem que conseguir realmente fazer uma gestão muito próxima e boa para conseguir que a pessoa fique com você. Então hoje não é mais, eu até brinco, não é mais empregador que escolhe empregado, né? É o empregado que escolhe o empregador. Então a dinâmica fez com que a gente tivesse melhorar, que melhorasse o ambiente de trabalho, para que a pessoa que tivesse vontade de estar ali e conseguir se ver dentro daquela realidade. E também em questão de... eu percebi que as pessoas que tem mais dificuldade com tecnologia, elas acabaram pegando os trabalhos que são mais braçais e mais cansativos. Elas acabaram perdendo a oportunidade. Então, assim, com a transformação digital, muita coisa, como eu falei, foi digitalizada, foi para coletores, dentro das minhas equipes, eu digo. Foi para um exemplo muito bom, muito bom, que eu posso usar também no meu dia a dia, é hoje os entregadores fazem entrega pelo celular antes era um romaneio, então antes era uma folha que entregava pro entregador até isso até 2014, 2015 ali, não é uma coisa muito longe não, tô falando 9 anos atrás a gente ia lá, gerava um romaneio pro motorista, onde tava os endereços das entregas e tudo mais e ele ia lá ticando, entregou assim aqui embaixo, aqui que você recebeu então hoje, por exemplo, até o próprio motorista, até do Uber e tudo mais nossa maior preocupação é o aplicativo ser amigável pra ele, ser simples, mas o querendo não tem que pelo menos conseguir mexer naquilo e a gente tem que dar treinamento voltado muito mais à tecnologia hoje do que a comportamento, do que a... Então isso mudou bastante a nossa dinâmica com a transformação digital. Como tudo aí, como a informação chega muito rápido para o cliente, ele compra e depois já está lá, pô, você recebeu. Então esse anseio foi maior e a gente teve que se adaptar, isso adaptar a nossa equipe. E quem não conseguiu se adaptar foi ficando para trás achando que sempre...

E isso cada vez mais, quem não conseguiu se adaptar a esse mundo tecnológico, digital, não só no Varejo, mas na minha equipe, por exemplo, são exemplos que eu usei. Hoje é tudo no coletor, tudo tem um checkpoint que é feito através de alguma tecnologia, tudo tem uma automação, alguma inteligência, então as pessoas que não se adaptarem àquilo ainda têm o serviço braçal, vai sempre ter isso aí, né? E assim, a gente até brinca, e não só aqui, tá? Eu leio bastante, eu estudo quando você vai... Você deve estar pegando algumas coisas também. Falta mão de obra. Pra fazer, por exemplo, como eu tenho carregamento, falta mão de obra. Não é hoje... Hoje eu pego muito mais pessoas que estão mais pra fazer a carga e descarga ali. Pessoas que estão muito tempo separado, ou jovens que não sabem ainda o que querem, então ali naquela... Ainda escolhendo o seu futuro.

Então mudou muito essa dinâmica. Antigamente você tinha a mão de obra para qualquer trabalho, para assar ou que fosse um trabalho mais pesado, você tinha a mão de obra sobrando. Hoje já não é mais assim. Então hoje você tem que, para você achar a mão de obra, eu vi uma matéria do McDonald's, por exemplo, que também é um varejo, mas é de food, é diferente, mas aí também tem dificuldade.

Eles não têm dificuldade para consultar mão de obra, porque talvez as pessoas não querem mais essa rotina desse formato. Então o que mudou muito para a gente foi, a gente tem que criar um ambiente onde a gente consiga que seja amigável, um ambiente, uma tecnologia que seja amigável para as pessoas e que atraia elas, que fie atrativo de alguma forma, que elas vejam benefícios. E no dia a dia é muito treinamento através agora não mais de só pictograma, coisas que são manuais, mas muito tecnologia mesmo, muito uso de ferramentas que vão ajudar. Acho que isso mudou muito, muito, cada vez mais os treinamentos que vão de sistemas. Eu tenho hoje 36 treinamentos no nosso time, a gente até brinca, 3622 é do uso da ferramenta, os outros são de pintograma, montagem de palete, essas coisas assim. Então, você vê que é muito mais voltado pra isso hoje.

Legal, então assim, não sei, a gente acabou de lançar aí, né? Eu, como a minha área é mais voltada para transporte, assim, o que a gente usa muito com cliente é realmente as ferramentas que já são disponíveis já faz um tempinho, então cada vez mais a gente tem colocado o chat dentro do nosso app para falar com o cliente e comunicar. Agora a EMPRESA D2 em si, ele tem trabalhado muito nesse investimento de... A gente até lançou agora o SOFTWARE, muito forte, depois é até legal você pesquisar aí. Muito forte nessa questão de novas tecnologias, metaverso, da gente... A gente até seguindo aí uma tendência do cliente conseguir ver, dentro do metaverso, a sua geladeira, as suas mercadorias, então foi lançado esse ano inclusive, então ainda está em fase de experimento e teste, mas a gente tem usado, o APP em si tem feito muito disso, porque é realmente uma tendência. Cada vez, como a gente falou, a gente já viu que as vendas do e-commerce roubaram muito as vendas da loja, porque a pessoa hoje na palma da mão dela consegue tudo. E com essas tecnologias mais avançadas, que a gente consegue ter uma experiência melhor, entender melhor a experiência que é, por exemplo, um metaverso da vida, é o que a gente vai investir, e acho que todo mundo vai investir, e quem não investir falando nisso vai ficar para trás, obviamente. Porque, por exemplo, imagina... Foi até uma... Na matéria DA EMPRESA falar isso. Imagina você ir lá, conseguir abrir uma larva seca, ver ela funcionando ali sempre precisa sair de casa. É um negócio que parecia um mundo fora da mão, que talvez nunca aconteceria e hoje é uma realidade. Então a EMPRESA tem investido, lançou isso esse ano inclusive lá até no evento junto com a Google. Então acho que a gente vai investir muito nisso. Como eu falei, eu acho que o Brasil ainda é sempre mais embrionário. Eu vejo empresas de arco e roupa que tem lançado isso, que você experimenta a roupa já e ver coisas assim, mas acho que ainda estamos muito... Está lançando agora, é uma coisa realmente a médio prazo.

Então, na pandemia eu estava ainda em outra empresa varejista Eu sei que você não cita aí os nomes das empresas. Então, aí assim, na pandemia, quando começou, primeiro, né? Todo mundo gerou... Era uma coisa muito nova, assim, a gente... Nós, dessa geração, não passamos por isso. A gente sabe que nós tivemos isso em outros momentos, né? No mundo, lá pra trás, muito lá pra trás. Então, assim, foi realmente, primeiro, a gente tinha lá quase 3 mil lojas físicas. Então, quando começou, como foi muito desconhecido, tinha muito medo, muito receio, a gente não sabia como que a gente ia se portar. Quando a gente percebeu que não era um negócio passageiro, ali, acho que todo mundo no começo falou, ah, é um mês. É, tipo, a gente vai achar 40 dias, que a pouco tudo volta. Quando a gente primeiro a gente percebeu que a nossa quantidade de novos cadastros no site, e isso é um dado que foi até revelado nas reuniões que soltavam para as empresas, a gente aumentou mais de 47% a base nossa de clientes. Porque as pessoas começaram a comprar para a internet porque elas não tinham a possibilidade de comprar nas vendas. A gente aumentou muito a nossa base de cliente, o que mudou bastante, que as pessoas começaram a comprar e confiar mais nisso, a gente teve que rapidamente aumentar nossa capacidade, porque num dia a gente entregava ali 300 mil pedidos, no outro dia a gente foi pra... dois dias depois a gente tinha 800 mil pedidos na caixa. Então, a gente aumentou muito a quantidade de entregas, obviamente, aumentou muito o consumo das pessoas e pela internet, ao invés de reduzir não, o consumo aumentou muito. A pandemia também trouxe outras formas de venda, por exemplo, eu lembro que quem era de loja vendia muito pelo whatsapp, então as lojas não podiam abrir, mas elas vendiam ou a pessoa passava lá de carro para pegar a sua mercadoria ou a gente entregava de alguma forma na casa dela, mas as pessoas da loja também começaram a se comunicar muito pelas redes sociais, Instagram. Até hoje, por exemplo, uma coisa que ficou... Eu tenho muita gente de loja, tanto na antiga empresa quanto na atual eu vejo o Estado, todo dia, posta liquidificadora tanto. Então, continuaram ali oferecendo seus produtos pelo WhatsApp, inclusive virou meta, por exemplo. Aqui era meta a venda pelo WhatsApp, a venda pela rede social. Porque veio na pandemia e não tinha. Não era uma ferramenta que era utilizada. Muita gente que não tinha familiaridade com a internet conquistou essa familiaridade, tanto que, óbvio que a gente não tem a mesma conjada de venda pela internet que a gente tinha na pandemia. Não é a mesma, mas ela é maior olhando o mesmo período pré-pandemia. Então a gente viu que a venda aumentou muito, a gente viu que as pessoas criaram confiança, porque quem ainda não tinha aquela confiança, será que eu vou receber? Será que realmente funciona? Isso. E começaram também a opinar mais pelos produtos. Acho que começaram a ser mais colaborativas na internet. A gente via que as pessoas não colocava nota, comprava e não falava se o produto era bom ou se era ruim. E a gente percebeu, tá? Isso era um... Eu não vou lembrar os números exatos, mas eu lembro que tinha um indicador que falava sobre... Depois que ele comprou, né, o pós-venda como que era a interação dele com a gente. E isso em todos os sites eram baixos, não era um negócio que a pessoa falava, ah, não vou opinar. E isso durante a pandemia e pós, a interação das pessoas foi muito grande. As pessoas continuaram interagindo porque sabiam que ela estava colaborando com a próxima pessoa que ia comprar. Então hoje é natural você for comprar, eu essei comprar alguma coisa e você olhar a estrelinha e querer olhar o comentário. E isso é natural já fazia um tempo, mas as pessoas não colocavam muitas coisas.

elas colocava uma coisa ou outra. Hoje elas põem muita informação em outra coisa. As empresas hoje dão cashback para a pessoa que coloca foto. Elas têm feito isso para também instigar a pessoa e voltar a comprar, óbvio, a dar opinião e que ajude outras pessoas a comprarem e aumentar a venda. Então, eu vi que a pandemia aumentou isso, óbvio, também criou outra política, Por exemplo, NA EMPRESA, na sexta-feira a gente está de home office. Eu não faço muito, porque eu gosto de estar nas operações, mas a gente tem essa política de segunda a quinta presencial, na sexta é home office e as empresas, as empresas que põe como boticário, que aderiam home office 100%. É três encontros no ano apenas e home office do boticário é 100%. Então mudou muito depois da pandemia a questão das dinâmicas e das equipes e de algumas equipes. Obvio, quem trabalha com a parte igual a nossa aqui, a parte realmente de por a mão na entrega, de fazer operações é muito mais difícil, mas ainda assim tem uma parte ali que a gente opera nesse formato. Então isso também foi um formato para o cliente, como o cliente trabalha nas empresas e em várias outras, eles ficam de home office e de home office você vai olhar muito mais, como você tem muito mais o tempo do site. E o investimento também em ads nesse tempo foi muito maior porque virou uma briga de quem estava melhor posicionado para vender. Então, assim, eu acho que a pandemia mudou o comportamento dessa forma, dessa forma que eu falei. Então, o cliente hoje é mais colaborativo, eu vejo, mas ele também é muito, muito, muito mais ansioso. Então, assim, ele é muito mais o que era antes da pandemia. Então, só ele, ele hoje, se você promete alguma coisa, não cumpre, ele provavelmente não compre mais com você, então ele acaba sendo muito exigente. Então, o cliente antes da pandemia era menos exigente, ele entendia, hoje ele é mais ansioso e bem mais exigente. Eu vejo que isso mudou bastante durante a pandemia, né? E a gente acabou aprendendo a lidar com situações assim de... A gente chegou a ter situação de rua bloqueada, a gente não poder mais andar na rua.

Para a gente que faz entrega, por exemplo, é muito ruim. A gente só podia entregar itens de primeira necessidade. E aí, por exemplo, eu posso dar exemplo, a gente virou os nossos departamentos. A gente começou a vender arroz, feijão, óleo, dentro dos sites. A gente não vendia isso ou vendia pouco. Aí a gente começou a forçar isso mais dentro dos sites, até para que a gente conseguisse manter as pessoas abastecidas porque a gente sabia que era muito difícil, as coisas que eram muito difíceis naquele período. E acho que isso que foi o que mais mudou durante a pandemia e o pós-pandemia, isso também que foi o que ficou, né?

Então da transformação em si, o que alavancou mais foi a venda pela internet, assim, ele foi o processo que mais mudou, assim, como eu falei, a gente tinha um CD pra atender, depois foi pra vários CDs, porque assim, ó, quando aquilo, quando a internet virou uma realidade e todos os canais e todas as redes sociais viraram uma realidade mesmo que as pessoas acabam não vivendo sem, virou parte do dia a dia. O que mudou muito foi a gente, a venda de loja caiu um pouco, mas a venda pela internet foi subindo e foi uma coisa exponencial. A gente pode falar, se a gente olhar a venda pela internet, como era em 2007, como ela era em 2012, por exemplo, ela já tinha atingido o patamar 150 vezes mais.

Então, foi algo que, para mim, o que mais mudou com a transformação digital foi realmente a venda e o... Acho que são duas coisas que eu poderia destacar mais. E também o comportamento do consumidor. O consumidor, ele... Por exemplo, eu vou usar o exemplo 2011, a gente vendia um notebook. Eu tinha 10 dias para entregar um notebook, em São Paulo mesmo. Tá? Então o consumidor começou a falar, vou comprar para internet que é mais barato. Então quem procurava preço ia para a internet, quem procurava prazo ia na loja e comprava. Hoje eles querem o prazo e o preço, então a gente tem que comprar para a internet e entregar rápido. Então o que mais mudou a transformação digital foi o que eu falei, foi o comportamento do consumidor, a exigência dele e a questão das vendas que realmente ela foi exponencial, ela foi crescendo e ela vem crescendo cada vez mais, por isso que a gente vê que a gente não para de ter novos encranches no Brasil. em questão de e-commerce. E aí veio o Shopee, veio a Shein. E não para de cada dia abrir uma coisa nova, para competir. O Mercado Livre também não tinha. Eu não lembro o ano ao certo, foi em 2015, mas ele só pegou relevância em 2019. O Mercado Livre foi começar a vender o que vende hoje em 2019. Até 2019 era um site que vendia coisas de pessoas para pessoas. E as pessoas não tinham tanta confiança nele foi colocar loja oficial, essas coisas, pandemia e pós pandemia. Tanto que, assim, eu tenho gestores, amigos meus que trabalham lá, e tenho gestores que vieram de lá e trabalharam comigo, e eles falam, até 2020, no mercado de vera tudo mato, não tinha nem indicador de performance, de entrega. 2020, estamos falando agora, não é um negócio. Coisas que, tipo, americanas, Magalu, a própria Casa Bahia, ponto frio ali, que era Nova.com agora é Bahia, Casa Bahia eles não tinham, a gente já tinha isso faz muito tempo. Então, por quê? Porque eles foram profissionalizando, porque eles viram que o negócio aqui no Brasil realmente é, e hoje, né, a gente sabe que é uma baita potência no mercado livre, mas a Shopee também está vindo forte, e a gente vê que, por conta da transformação digital, a gente tem essa possibilidade. E também tem a possibilidade de pessoas que são, que têm algum sonho de ter uma loja, você conseguir construir aquilo lá sem ter todo o custo.

Usar o vará no Brasil é muito difícil ser empreendedor, sendo bem sincero. Então, você tem que ter todas as licenças para operar, essas licenças passam por renovações que não são baratas, por obras que não são baratas, então você consegue ter uma loja dentro da sua própria casa, fazendo as entregas e tudo mais. Então, acho que são as grandes mudanças que tiveram aí que eu acompanhei. Sim, pô, entendi. E agora passando... O que eu falei?

Eu não me convenço, você até chegou a citar sobre porque vão surgindo novas tem que ir se enquadrando com habilidades e competências novas.

Então assim, é um negócio importante. A gente tem no mundo, em várias feiras, assim, de tecnologia, inovação. E, assim, como é uma das coisas que a gente busca muito, fora que eu falei que a EMPRESA D2 acabou de lançar um programa todo para inteligência artificial, para Edis, todo voltado para um foco mesmo em IA, nessas coisas, fora isso, a gente, todas as feiras de tecnologia, tanto as feiras que são no exterior quanto as feiras aqui, a gente participa ativamente para tentar trazer para a gente cada vez mais Primeiro para a gente que é ser pioneiro no Brasil, a EMPRESA D2 por várias vezes foi realmente, como também foi americana, é muito legal trazer essa questão das novas tecnologias e conseguir facilitar o dia a dia das pessoas, porque como eu falei, a gente sabe que cada vez mais, apesar do Brasil ter cada vez mais pessoas, fica mais escassa a mão de obra, fica mais escassa a mão de obra para fazer o nosso trabalho, o nosso trabalho de operações, então vou dar um exemplo aqui também sobre isso. A gente está usando um robô de separação. A gente tem uma automação muito legal, que ela é robótica também, mas a gente está usando um robô de separação. O que ele anda no meio das pessoas, é um exemplo que eu posso citar aqui, que é bem legal. Então, todas essas cenas a gente participa, é dessa forma que a gente se posiciona. E aí a gente traz isso, a gente tem um time de projetos, um time de kaizen, time de lean, voltado a essa melhoria contínua e essas inovações que a gente vai implantando durante o ano. Isso aqui inclusive é uma meta nossa de painel, que a gente chama, é uma meta para a gente conseguir ganhar bônus, os nossos gerentes e tudo mais. Dessa implantação de novas tecnologias. Então, não só aderir a ela, como a gente implantar essas boas práticas em todas as nossas operações. Então, a gente, fora essas cenas assim, a gente tem um time, eu vou usar um exemplo também, ele é um exemplo um pouco menor, mas ele é um exemplo importante.

A gente tem um time, por exemplo, de Iuexos aqui, que ele vai ver a experiência do motorista. Então ele vê se o motorista, tipo, se o aplicativo, como eu falei lá antes, se está amigável, se o motorista consegue apertar em poucos botões, ele consegue chegar onde ele quer. Da mesma forma que a gente tem agora a experiência do cliente dentro da plataforma. Será que ele consegue achar rapidamente o que ele quer de uma forma amigável?

Então é assim que a gente tem lidado com essas novas tecnologias e essa nova transformação, porque a diferença de antes que eu vejo é que antes para você implantar a transformação digital, ela vinha em quase uma década ou meia década para você implantar alguma coisa. Hoje a tecnologia a gente não tem mais tempo, então a gente tem que fazer o que a gente fazia. A gente até brinca que é cinco anos em três meses, ou cinco anos em um mês, depende. Porque como a pessoa já vê, fala, por que eu compro na EMPRESA D2e não tem isso?

E a pessoa já é crítica hoje, ela fala, porque que não o outro tem, porque que os Estados Unidos tem? Como ela consegue ver isso no TikTok, no Short, ou em qualquer um, ou em um Views, ela consegue ver aquilo, a gente tem que estar muito rapidamente, conseguir também adequar isso à nossa realidade. Porque se não assim, se a gente não se atualizar, se a gente não se digitalizar cada vez mais, a gente vai ficar para trás, os outros vão. Porque hoje os concorrentes também são nervosos, né? Então eles vêm com muita tecnologia.

os principais desafios que uma parte o principal foi as pessoas entenderem e principalmente o medo das pessoas, o receio de implantar por perder os seus empregos. Então assim, eu gosto de falar isso com todo o meu time, sempre que eu tenho reunião eu falo, pessoal, a tecnologia vem para nos ajudar, não para nos substituir. Só que a gente tem que entendê-la. Se a gente não entender a tecnologia, realmente ela vai substituir porque você precisa usar ela para facilitar o seu dia a dia.

Então, por exemplo, eu uso o chat GPT para facilitar o meu dia a dia. Até brinco, eu ouvi isso uma vez e para mim é a melhor frase. Ele é meu copiloto, mas eu sou piloto. Então, eu tenho que saber exatamente o que eu quero, eu ouvi isso um dia e para mim fez um sentido, por isso que eu replico. Eu quero, eu uso ela porque ela pode me dar informação muito rápida e muito específica. Mas eu sou piloto, eu tenho que saber o que eu quero, senão vou ficar ali jogando qualquer coisa e vai me vir qualquer coisa também, porque ela é uma coisa que vai montar da forma que você pergunta. Eu até brinco, são perguntas inteligentes, estou usando esse exemplo. Mas o maior desafio que a gente enfrentou, e principalmente quando a gente foi digitalizando, saindo das coisas manuais, que eram pack-list, que eram folhas, isso pra tudo, pro cliente assinar uma folha, pro meu operador ou meu gestor conseguir acompanhar as coisas dentro de um de um sistema, muitas das pessoas torceram o nariz de alguma forma e elas ficaram reativas, foi muito difícil e ainda é, até por cultura do nosso próprio país, de implantar qualquer coisa que envolva tecnologia ou em uma inovação muito grande, porque as pessoas têm aquele receio de eu vou perder meu emprego, vou perder minha oportunidade convencer as pessoas que aquilo é uma forma de te ajudar no seu dia a dia, não de substituir de alguma forma. Até porque as pessoas sempre pensam na melhoria, às vezes elas ficam pensando muito pequeno em ah, pô eu vou perder aquela oportunidade, mas ela vai ter outras várias que vai remunerar ela muito melhor, que vai dar pra ela um patamar, mas é difícil. Eu falo que é difícil e nesse tempo foi o maior desafio que eu enfrentei.

Ah, eu acredito muito que... eu falei um pouco ali, mas eu acredito muito que é o seguinte, eu acredito que o medo é uma coisa que quando você não tem luz, ele te dá medo, né? Então, assim, é uma escuridão ali porque a pessoa não conhece. Então, primeiro, acho que é dar conhecimento para as pessoas a ponto que elas entendam como aquilo pode ajudar elas no dia a dia. Hoje, é muito novo. Como eu falei, o novo vem muitas coisas novas, não é pouco, é muita informação. Então, primeiro, é a gente conseguir dar informação certa e comunicar da forma certa, acho que é muito importante para a gente, é a primeira estratégia da comunicação e a capacitação das pessoas, se ela sentir que ela está se capacitando para aprender uma coisa nova, aquilo vai ajudar ela não só hoje, mas no futuro dela profissional, ela começa a entender isso de alguma forma. Então hoje a gente vê que os profissionais... E não estou falando de idade, não, tá? Depende da idade, se for mais velho ou mais novo. Eles já, dessa forma, eles entendem e falam, eu preciso disso, porque isso vai fazer com que eu coloque isso no meu currículo de alguma forma e que eu tenha a experiência realmente dar clareza para as pessoas, capacitar elas no uso das novas ferramentas, como que utiliza, para que utiliza, porque tem que tomar muito cuidado também, porque a gente vive num momento também de muita perda de foco, pessoas não conseguem mais também entregar os resultados, então mostrar para as pessoas em que momento elas vão utilizar e como elas vão utilizar aquilo, eu vi que aquilo que funciona faz muito tempo e funciona agora também. Então você capacitando ela de alguma forma e dando para ela e mostrando os momentos que ela vai utilizar e para que ela vai utilizar, ela vai consegue ali ter mais clareza e estar junto com você na transformação, senão ela vai ser uma barreira. E a gente não pode ter barreira porque, como eu falei, é muito rápido. A gente implantou uma hoje, amanhã já vai ter outra que a gente precisa implantar, que é mais tecnológico, é mais inovador, é mais transformacional.

\*\*\*\*.\*id\_12 \*entrevistado3 \*empresaD

A gente olha muito que o Magalu tem uma tendência de evolução muito grande.

Então, assim, o Fred, que é o nosso céu, ele tem uma.

Inteligência de negócio que é absurda, né?

Então assim ele já veio falando de transformação digital.

Isso há 34 anos atrás, que eu acho que nem o mercado falava ainda muito sobre isso.

Então ele faz muitas visitas assim para a China, para a Índia, onde tem players enormes que é alibaba, Aligoogoo que também é uma empresa grande de comércio, então ele vem fazendo esse benchmark já faz muito tempo, né?

Então ele está como sempre, transformação.

Que o Magalu.

Ele foi construído pela parte de loja física, então hoje é era parte do negócio, não é?

Então, o que aqui praticamente salvava A empresa era as lojas físicas, mas antes de antes da pandemia, depois da pandemia, a gente teve uma mudança aí, uma transformação muito grande.

A gente falava que o faturamento da parte de ecommerce era 25%.

Na pandemia, se tornou 75% e, desde a pandemia, cara.

Assim a gente nunca mais parou de falar de transformação digital, de inovação, de tecnologia.

Então, assim, o assunto transformação digital é o que ele preza muito e a visão do MagaLu é acho que é diferente de outras empresas.

Ele traz um conceito diferente, é ele não está olhando a transformação digital da empresa, ele quer transformar o cara que é o pequeno.

O cara que é um varejista, o cara que é um, tem uma lojinha que tem uma padaria, por exemplo.

Então, quando ele olha essa parte de transformação digital, ele quer atender esses caras.

Ele quer que os caras desenvolvam para ele também se desenvolver, então ele não olha só, simplesmente o próprio MagaLu.

Olha o mercado, ele olha o e-commerce, ele olha oportunidades de se a pessoa ganhar, ele também vai ganhar.

Então eu acho que desde esse movimento de pandemia para frente, isso tem isso.

Ficou um pouco mais, então é o Magalu também tem uma particularidade, né?

Ele não tem uma questão assim de comprar um sistema pronto DE é olhar o mercado para ver um sistema que já funciona.

Ele vai desenvolvendo conforme vai surgindo as oportunidades.

Então a gente não tem essa tendência de comprar sistemas de mercado.

A gente está, tem o nossos próprios sistemas que a gente vai conforme a necessidade, melhorando e aprimorando cada vez mais, né?

Então acho que esse é um pouco do que ele traz pra gente.

Já de alguns anos pra cá, que é essa questão da, dessa transformação que hoje não dá mais para ser daquela forma antiga de a gente olhar a loja fisica

a pessoa que comprava, é que pegava filas vezes.

Hoje é muito rápida no mercado, é rápido, então a gente tem essa questão de, se você não estiver pronto para o mercado, você começa a cair.

A gente vê grandes players aí que irão ocorrentes nossos de hoje.

Cada vez tá decaindo, né?

No Magalu esse se firma, ele tem a parte dele de ser muito sustentável, né?

Então acho que a transformação digital, ela, ela mantém agora daqui para frente, o futuro da empresa, se você não tiver de acordo com a tendencia que tá acontecendo com as inovações que o mercado está pedindo, você acaba ficando um pouquinho para trás e nisso você começa a perder mercado e aí você começa a colocar a saúde da própria empresa em risco.

É, a gente tem aqui é todo ano.

A gente tem OKRs que é que a gente fala, né?

Que são as metas estratégicas, não é?

Então, assim, depende do movimento.

A gente já teve alguns que era o crescimento chinês, por exemplo, que foi é a um tempo atrás que a gente tinha uma tendência de crescer muito.

O mercado foi bem na parte da pandemia, então a gente queria crescer muito.

É esse ano, por exemplo, é o encanta Magalu.

Então a gente está olhando muito para o cliente, então, assim, quando a gente define o tema da estratégia do ano, aí a gente vai entender o que?

Que a gente quer para aquele ano, então definimos para esseano o Encanto.

A Magalu, como hoje o nosso tema do ano, o que que a gente está falando sobre o encantamento?

O que que realmente a gente quer atingir?

Quais são os níveis e quais são o tipo de atendimento que a gente quer ter com os clientes?

Porque assim não é mais. O Magalu

Tem uma tendência também que é diferente, um pouco do mercado.

Já trabalhei em outros players, que assim é outros players.

A gente trabalha com uma questão assim, ó, o produto saiu do do CD?

Não é mais minha responsabilidade o Magalu não tem isso.

Uma galo tem assim quanto o cliente não está realmente atendido?

Realmente satisfeito com aquela compra, a gente está atendendo ainda o cliente, então quando a gente fala de encantar o Magalu, a gente tem que olhar assim.

O que que hoje o mercado?

Ele pede um prazo mais rápido.

A gente às vezes o valor ele interfere muito de um CD para o outro, de um de um site para o outro.

Então assim, é muito pouca diferença, mas o prazo hoje era um caso determinante.

Então, se a gente não tiver além do prazo, uma qualidade legal, é você começa a perder mercado.

Então, definimos uma meta estratégia hoje, que é um Encanto a MagaLu.

O que que eu preciso fazer para encantar seus clientes?

E aí a gente começa a descer um pouquinho na parte estratégia, parte sistêmica é a parte operacional, é geralmente quando a gente nessa a gente sai de 1 ano, por exemplo, de de redução de custo e começa a olhar a parte de encantamento.

A gente sabe que a gente vai ter que ter um investimento, então esse ano é 1 ano de investimento para cliente, então a gente tem uma questão de olhar novas rotas, olhar novos modais de entrega, olhar novas, é novos c ds olhar novas hubs, que a gente acrescentou muito essa questão de hub que é hoje.

Eu falo que é um diferencial e o Magalu também tem a questão de uma loja que se tornar um CD, né?

Que a gente fala que a loja hoje ele virou um ponto muito importante na estratégia do MagaLu.

Então, lá é a gente faz uma venda para retirar na loja.

Hoje, o seller que a gente trabalha com com seller ele faz uma entrega e uma coleta no próprio loja.

Então assim é definido o tema.

A gente olha um pouco da estrutura.

Olha um pouco o sistema tem algumas coisas que precisam ser desenvolvidas, então aí a gente chega um pouco nesse tema.

A cara precisa ter um prazo melhor.

Preciso incluir uma rota.

Eu preciso é fazer um estudo de caso em relação a uma região específica e para isso é preciso melhorar um pouco o meu sistema de de roteirização.

Eu preciso melhorar meu sistema de que a gente fala de de mapeamento de oportunidades, então assim, aí a gente começa a descer um pouquinho mais, para a parte de sistema está então, dependendo da da da nossa meta estética do ano.

É onde a gente começa a nortear tanto a parte de operacional com a parte sistêmica, para nortear o ano inteiro, nada.

Não, eu tenho 7 anos, não é?

Eu saí, voltei, tá?

Eu já já fui pro mercado, fiquei isso das 7 anos, mas não.

É nada, nada como a gente fala assim.

Transformação cara, a gente liga muito a mudança não é?

E a mudança, ela gera um pouco de incômodo, gera um pouco de transtorno que é normal, né?

Ou até um exemplo para vocês assim, ficar bem claro.

A gente teve uma black que a gente umas 2 semanas antes da black, a gente falou sobre o, modal de retirar loja e era uma coisa que a gente não trabalhava, né?

Era uma situação que assim ele veio daí dessa transformação para ganhar agilidade e ganhar, principalmente parte de share de mercado.

E assim a gente sofreu muito porque era uma coisa muito nova, então tudo que a gente fala de transformação é uma questão que vai te incomodar e vai tirar aquela zona de conforto, né?

E tem o que é mais fácil, a gente hoje se adaptar ao comodismo, então estamos acostumados a fazer esse processo.

Beleza.

Quando a gente fala de transformação, é uma questão, senhor, vou sair da zona de conforto e temos que encontrar soluções novas e diferente de alguns players, a gente não.

Não é uma, é uma solução caseira, não é uma situação que eu compro uma atualização, então a gente tem um trabalho com muitas ferramentas de melhoria, que trabalha com muito Lean, muito Kaizen, que realmente a gente trabalha diretamente assim.

Eu, por exemplo, e o Magalu investe muito em treinamento, né?

Eu sou green belt, então eu tenho 3 formações de Leans aí que ajuda a nortear alguns projetos, algumas coisas que que a gente próprio pode puxar não depende de uma área específica para poder puxar um projeto aqui dentro.

Então eu, como formado em Green Belt consigo fazer esse projeto.

Puxar essa melhoria é desde envolvendo, lógico, o time de Tecnologia.

Nossa, então tem essas particularidades que são diferentes, né?

E o que que gera bastante, combo, porque o Magalu tem uma forma diferente de trabalhar também.

Eu não trabalho só com o pessoal da da, da hierarquia alta.

Um bocado de gente para assim, eu trabalho com o pessoal da operação, porque assim não adianta a gente falar de transformação digital se as pessoas não estiverem envolvidas.

Se eles não entenderem, como é que esse vinha a ideia deles, porque eu eu falo que o melhor e as melhores pessoas pra falar sobre melhoria é quem está na base, quem está executando os processos, né?

Então, acho que o diferencial na Magalu, é esse que a gente gera impacto, gera, porque é uma questão de mudança, de uma rotina, de mudança, de um processo.

Mas quando as pessoas que trabalham no dia a dia que são envolvidas, esse mudança, ela sofre um pouco menos trabalho, não é porque elas estão parte do negócio, elas se sentem parte do negócio, então quando você vai mudar uma coisa que você é parte daquilo que você está discutindo no dia a dia que você está acompanhando as evoluções, e as também não Evoluções que quando a gente tem algum problema, a gente tem que voltar, recapitular o que está acontecendo, voltar um pdca lá que a gente planeja, vamos fazer de novo?

Teste, vamos ver como é que está, então o que facilita pra gente é isso.

Eu acho que é a não exclusão das pessoas que trabalham no processo, e sim, você colocar as pessoas fazendo parte, porque grandes ideias que a gente teve aqui de melhoria do sistema de até meta de black friday, é um volume bem diferente.

Quando a gente tá falando de black, com 1 mês normal, são das pessoas que trabalham, então assim, eu acho que o diferencial para a gente o não tanto impacto que a gente sofre como algumas empresas sofre.

É por isso que a gente não define disso dentro de uma sala, a gente define isso Dentro da operação.

É conversando com todo mundo trabalhando, dividindo opiniões que é eu falo que a gente tem que ter essa pessoas diferentes da gente trabalhando junto, porque se não tudo que você falar, é OK, ninguém te questiona ninguém, nada.

E aqui eu falo que pelo menos a gente tem essa possibilidade de ouvir ser ouvido.

Acho que é diferente do Magalu em relação a transformação, é isso.

Eu digo assim, ó, a gente, geralmente você olha muito, você mede muito a parte operacional por metas, né?

Então você tem as metas que a gente estipular e algumas metas.

Assim você fala, cara, como que a gente vai chegar nisso, né?

Então tem essa questão de do primeiro choque.

Quando a gente fala disso, é o impacto para operação.

Ele é grande porque a gente está falando de um não só de uma mudança, às vezes do dia a dia.

A mudança de um sistema é a mudança do das ferramentas que trabalham é, eu digo até assim, né?

Um exemplo bem básico que eu posso te dar essa mudança, a troca do produto foi o coletor de dados que a gente trabalhava.

Antigamente, trabalhava como coletor que a gente fala aquele que é o de gatilho, que ele é enorme, era pesado.

Então assim, imagine 8 horas da manhã, 8 horas por dia, você trabalhando com aquele coletor e além de pegar os produtos, então assim você tem uma questão de que eu falo até de incomodismo, né?

Chega 1 hora de ser um jantar, aguentando mais aquele equipamento e a gente com a evolução e tecnologia, a gente hoje trabalha com coletor que ele é praticamente um celular.

Então, assim a várias eu falo que teve várias atualizações, sistema que a gente vai nisso, vai acompanhando.

A tecnologia, busca mercado.

Eu acho que tem bastante essa questão de as feiras trazem muita tecnologia para a gente.

Tem essa parte de mim, te marcou algum?

Outros players também que ajuda.

Então assim, a gente trocou esse equipamento no começo.

É.

Foi até um pouco choque porque trabalhava com equipamento grande que a gente às vezes ainda tinha aquela questão de controle, de saber com quem está usando, se imagina soltar um coletor.

que parece um celular com várias internet liberada que tinha aquela questão que tem alguns algumas restrições, mas assim tem uma questão que também que você não vai travar, você hoje em dia o sistema é tudo a web, né?

Não é uma questão travado, então você tem toda aquela mudança de conceito, mudança de equipamento ou mudança de como vou usar esse equipamento do que que eu posso usar nesse equipamento.

Então ele tem um impacto que eu acho que esse impacto causa até eu falo que até um pouco de estranhamento, porque quem é da logística um pouco mais antiga, né?

Eu tenho 14 anos de logística, nunca trabalhei fora da logística praticamente.

Então, quem olha no risca lá, lá atrás, lá até um pouco antes de mim, a gente falava de Kardec, é uma questão de papel de folha e hoje vê que um coletor de dados, hoje ele é um celular.

Você vê o quanto que isso transformou e o quanto que isso impacta a operação ou não.

Mas é assim, eu volto a falar, acho que assim.

O que mais deixa em que a gente não sofre tanto impacta porque toda decisão ela é compacta compartilhada.

Então, assim a gente não toma uma decisão assim, tá todo mundo sabendo, a gente não vai mudar.

Um coletor de dados, por exemplo, que é uma coisa simples, aparentemente, mas sem envolver as pessoas, sabendo o que vai acontecer, então até para preparar, não é?

Eu digo muito que um exemplo claro que eu vou dar para vocês assim, quando a gente fala de trabalhar com automação, né?

Porque a automação quando cai isso pra operação, automaticamente pensam, vão reduzir pessoas e não chega num ponto que assim automação.

Ela é necessária até para facilitar um pouco mais a questão da da vida da gente, né?

No caso do dia da operação, então, assim, se ela não é compartilhada, se ela não é envolvidas e cria esse primeiro choque na galera que essa questão de cara vão colocar a máquina, porque vai ser mais rápido do que a gente e hoje, depois que a gente começa a trabalhar, que a gente colocou em algumas operações que a gente teve essa primeira experiência aqui, de que eu tenho que envolver o time para isso, a gente vê que hoje não.

Não temos aquela situação de boicotar um projeto, por exemplo, por causa de medo de alguma coisa.

Então a gente não trabalha dessa forma.

Isso que é diferente, eu acho que gera impacto mais impacto de retrabalho em algum processo de revisar alguma coisa que não ficou certa na parte sistêmica de que eu tenho parametrizar alguma coisa, mas não aquele impacto de falar assim, cara, não consigo sair do lugar.

Eu tenho um direcionamento, eu tenho pessoas que conhecem para poder acompanhar e direcionar também.

Então tem toda essa parte de cuidado que a gente trabalha com o projeto para não ser é não só boicotado, mas assim a gente não matar ele, entendeu?

E também não matar o mensageiro que é a pessoa que traz essa solução para gente, então sempre tem que é muito cuidado com isso pra gente não poder ter esse impacto grande que quando a gente fala de realmente de hoje, de logística, é tudo o que a gente faz.

A gente não pode ter impacto lá na frente, principalmente, que é o nosso cliente, né?

Que é ele que é o cara que que faz.

A gente tá vivo até hoje e paga todos os nossos salários.

Vamos colocar nesse sentido, tá?

Isso muito cara isso, e ainda mais agora a gente fala de tecnologia, né?

Todo mundo olha, Tecnologia é como uma questão de substituintes substituição de pessoas, né?

Então, aí não é isso, né?

A gente fala que tem coisas que a gente tem que trabalhar muito, essa questão nossa de deixar a informação correta pra não ter o problema de matar o mensageiro, né?

Eu acho que essa.

Esse é um bom recado.

Cara, assim ó, eu não sou dessa parte.

Tecnologia muito de sistemas.

Eu não.

Eu não tenho essa propriedade pra falar, tá?

Até porque, como a gente tem uma área muito específica pra isso é eu fica muito restrito a esse time, sabe?

DE até porque olhando a parte operacional, a gente olha a tendência, mas assim, muito mais Na parte da operação em si, então a tecnologia em si a gente não olha muito, mas assim eu posso falar aqui hoje no meu dia a dia, por exemplo, a gente usa o chat GPT assim para, para você ter noção, assim acabei de, a gente acabou de montar um processo interno aqui para algumas vagas de liderança que a gente hoje tem uma questão de você tem as pessoas que conhecem, que sabem da área, mas assim tem algumas perguntas que para.

Saber se a pessoa realmente está atualizada você vê o que está acontecendo?

Então a gente busca até uma ferramenta nova que eu acho que é o Fred

Está falando muito também sobre isso, de inteligência de artificial, e é uma questão que também a gente que está à frente dessas operações tem que ter a curiosidade de procurar buscar mais, né?

Então, assim a gente tem essa situação de, de tentar trazer coisas novas e também buscar e atiçar essas coisas nas pessoas, né?

Então, é eu a parte sistemicamente.

Eu não vou saber te falar do que foi implantado.

Eu sei que o única coisa que Magalu tem é uma preocupação assim é essa parte de desenvolver, de, de estar sempre atualizado.

Acho que o nosso próprio diretor, presidente do, da parte técnica, então Fatala, ele é um cara super atualizado, é um cara super novo, então assim, tem muita Tecnologia.

Ele aprende muito rápido, é um cara que também está buscando sempre essa parte de atualização.

Mas assim é.

Eu sei que pra gente aqui na operação é a gente.

Não, não toma.

Essas decisões não tem, às vezes tanto impacto em relação ao saber qual o sistema está sendo usado.

Mas eu sei que a gente tem muito, assim que a gente envolve muito mais aqui pra gente chega muito mais pronto, né?

Um negócio, não uma construção em si.

Tem, tem sim.

Eu vou dar exemplo na época que eu estava no, eu estava Na Na época Cosméticos, que é uma empresa dentro do grupo do MagaLu, que trabalha com parte de perfume, né?

E lá a gente, sim, a gente trabalhava com um sistema que DE WMS que ele era tipo um sistema bem antigo, é sistema de, por exemplo, de 2008 2009.

Então, assim a gente tinha algumas particularidades que atrasavam, entrega que o sistema ele é, bem, é.

Eu falo que ele era bem, é sistemático e ele tinha muita trava.

Ele não tinha uma facilidade de você trabalhar, é, por exemplo.

Às vezes trabalhava com uma com uma rota de com um veículo que era exclusivo.

Você não tinha uma facilidade de, por exemplo, de negociar um frete com uma outra transportadora

Porque o sistema que a gente usava, ele era de uma transportadora, então você não tinha como agregar uma outra, então você não tinha essa competitividade dele.

Você não conseguir negociar frete, você não conseguia reduzir prazo.

Então assim é eu vivenciei praticamente toda a parte de implementação e de de atualização e instalação do sistema, né?

Com o novo a gente conseguiu ganhar tudo isso.

Então, assim, hoje a gente consegue ganhar prazo, porque você consegue negociar com mais transportadores que você tem essa facilidade de, por exemplo, cara é lá na época você vai ver que assim você olhar o site lá tem muita promoção, então às vezes no nessa promoção que a gente faz estoura, muita venda, então vende muito.

Então quando você está com um processo que ele é amarrado, você não consegue olhar prazo E atender o cliente da forma que deveria ser atendido.

Então quando você muda um sistema que é para você facilitar essa parte de negociação de fretes de prazo, ele traz Esse impacto para o cliente entendeu?

Então assim a gente sofreu bastante na implementação, porque é o que a gente tá falando que eu vinha com o sistema desde 2009, fazendo um processo, quando a gente colocou o sistema novo cara, ele burocratizou muito no começo, então a gente teve muito impacto operacional, teve muita trava porque era uma coisa nova e pouca gente sabia.

Mas hoje é uma situação que assim está controlado, tá super é inteiro o que a gente queria deu muito certo.

A parte da mudança, hoje a gente tem uma flexibilidade maior.

É a MagaLu.

Também tem uma estratégia que a gente tem 11 transportadora dentro do grupo, que essa transportadora agora está sendo incluída nesse processo.

Então, assim a gente vai ganhar muito em prazo, até porque dentro de casa é uma situação que é muito mais fácil negociar, né?

Então eu acho que também isso é um pouco diferente do do MagaLu, sabe?

Ele olha o que realmente precisa.

E vai investindo naquilo, entendeu?

Então por que que eu criei uma transportadora?

Porque o Magalu hoje, ele não é mais um varejista, ele é um operador logístico, não é?

Então é, não se assustem se um dia você ver o Magalu trabalhando num concorrente, como fazendo parte de fullfilment, porque a tendência do mercado hoje é isso.

Eu falo com antigamente, quando você ia muito na loja, você comprava produto e era eletrodoméstico.

Hoje você encontra bem de consumo.

Hoje você encontra perfumes, você vai lá, você encontra serviços que eu acho que a gente ganha muito com isso.

E aí, futuramente é isso, sabe?

Você vai virar um a loja e fazer virar um Mini CD.

Você tem várias, é ganho de entrega rápida, por exemplo, a gente tem mais de 1200 lojas, então espalhada Brasil inteiro.

Brasil inteiro quando a gente fala de competitividade, de prazo, se você saber utilizar essa forma correta é uma meta estratégica muito importante para a gente usar a loja.

Porque ao invés de quando sair daqui de São Paulo e lá pro Rio de Janeiro, lá pra nordeste, você tem um CD lá e você tem uma loja próxima que esse caminho fica muito mais rápido, entendeu?

Então assim, eu acho que tanto a parte do sistema, uma parte estratégica, ela vira em torno disso, então acho que o saber para onde eu quero chegar aqui é o que norteia realmente é o que você quer pra ser pra você, entendeu?

É, eu acho que até bem nessa parte do ecommerce, né?

Porque a gente falava de comerciantes.

Cara, era muito pouco.

A gente tinha 25% da venda de ecommerce, né?

Não era uma situação que é.

Acho que é muitos clientes tinham aquele receio de comprar pela internet.

A gente não era muito.

Eu, particularmente, eu não tinha essa questão de comprar por internet.

Eu preferia ir lá fisicamente e pegar o produto, retirar na hora e acabou a pandemia Ela meio que obrigou você se transformar.

A gente viu muita empresa quebrando na pandemia.

Então, assim, o que que foi o diferencial para a gente é quando a pandemia chegou, é a gente falou.

A gente estava preparado para aquilo, entendeu?

A gente, por exemplo, a gente trabalhou com muito bem de consumo, que era uma coisa que a gente não vendia antes, na loja a gente não tinha essa parte de vou fazer um mercado no Magazine Luiza.

Ninguém IA falar sobre isso, entendeu?

Então, assim que a gente teve que fazer tanto a parte de mudança de estratégia, como a mudança sistêmica, porque eu estou falando de trabalhar com é DE às vezes, mandar pro cliente uma geladeira e um maço tomate.

Então assim, imagine como que a gente linka isso desse sistema, como é que a gente faz de toda essa parte de negociação?

E eu fazer a operacionalização disso, né?

Então, assim, a pandemia, ela veio pra fazer assim, ó, você precisa crescer agora, você precisa dar esse start precisando da chave.

Então, assim, para a gente veio muito, assim como aconteceu de começar a fechar as lojas e a gente fala, cara, vamos parar de vender?

E como é que a gente vai fazer agora?

Então assim, aí a gente teve que fazer uma transformação legal que até um exemplo muito claro a gente vendia na loja, apenas na loja, vendia pelo site, vende aplicativo.

Só aquilo.

O vendedor, ele foi muito impactado nisso, né?

Então assim o vendedor, todo mundo sabe que ele tem um salário mais.

Ele ganha por Magalu de venda.

Então, o que que o pagador fez de diferente?

Primeiro que a gente não teve a demissão em massa, que eu acho que o Fred traz muito essa questão de preservar o trabalho das pessoas, sabe?

A gente não teve esse essa demissão com outros lugares.

Teve então, o que que ele fez?

Ele transformou o mobile, que é o que a gente vende hoje para o próprio vendedor, fazer uma venda para o WhatsApp de casa sem ter que ir na loja sem ter que sair da própria residência.

Lá está resguardado com a família.

Então assim ele continuou fazendo o trabalho dele dentro de casa com toda a parte de suporte de TI, suporte da logística aqui fazendo todos os elos de comunicação.

Mas isso de uma mudança, sim, de uma semana para outra.

Quando a gente falou que vai fechar tudo, entendeu?

Então, se a gente não está muito preparado para isso, é.

É, é aquilo que eu falo, ele te norteia de cara de perder, share de perder mercado ou fazer o que aconteceu.

A gente decolou, a gente assim.

A gente mudou muito.

Hoje, o e-commerce ele é muito maior do que a própria loja física.

Só que a nossa loja física, ela não virou uma loja física hoje ela tá na transformação.

Transformação digital.

Então, assim, ela faz esse negócio acontecer ainda, ela não está parada no tempo.

Depois disso, a gente começou a fazer que cada vez mais a gente tem que ser mais rápido, mais atualizado.

Em que a gente tenha vários modais dentro da loja, então hoje a loja não é mais uma loja só física que vende eletrodomésticos.

Eu tenho ali toda uma inteligência que se aloja nos, por exemplo, a gente fechar a loja.

Hoje eu consigo vender de casa, então a transformação digital para gente ajudou muito isso.

A facilidade da gente manter o emprego e a gente não perdeu o emprego e a gente continuar vendendo DE o vendedor continuar ganhando a comissão dele, porque a gente tinha muito impacto em relação a isso, como o medo de perder as pessoas, né?

Porque é difícil você treinar um time de você deixar o time motivado.

E aí quando acontece uma coisa dessa, começa aquela demissão em massa, automaticamente você vai perder em alguma coisa.

A gente teve graças a Deus.

A gente conseguiu fazer o contrário, né?

A gente teve contratação, por exemplo.

Na pandemia, não só para o CD que teve que sofrer uma questão de uma mudança de rotina, de tudo ali, praticamente de alguns costumes que a gente tinha, mas que o próprio vendedor, se a gente não tivesse Antenado Com essa mudança de transformação digital, os vendedores seriam os primeiros a ser demitido, entendeu?

E a gente fez o contrário, a gente trouxe ferramentas, trouxe Tecnologia para ele poder vender da própria casa dele lá pelo WhatsApp, inclusive colocando mais pessoas, para poder fazer essas vendas.

É, eu acho que assim, ó a parte de vendas, eu acho que assim ele mudou muito, porque a gente mudou o negócio, né?

Quando a gente fala de mudar a parte de ecommerce e a gente começou a olhar também a parte de fullfilment de que assim é trabalhar com produtos de outras pessoas, de outras empresas, isso é uma área que mudou muito, né?

O 3 p.

Hoje ele.

Ele cresce muito no Magalu, então assim não é só pela pandemia, mas assim a facilidade hoje.

Quando a gente fala de estoque é quanto mais estoque eu tenho, mais dinheiro estou perdendo.

Então, uma situação que é claro, que a gente hoje não trabalha com tantos estoque.

Porque só de uma outra pessoa que você passou essa esse ganho aqui, essa área não precisa mais colocar, por exemplo, num Correios que vai entregar assim que eu tenho toda uma malha logística aqui na, no Magalu, consigo ajudar.

Então acho que essa área que mais mudou foi essa área de fullfilment de que a gente fala então assim é seu produto do do Do seller para cá ou anunciar o produto DO SEller pelo site do Magalu, então isso cresce todo ano é, a gente vai mais buscar para crescer, porque é uma situação que eu não preciso ter estoque do cara aqui dentro.

Mas eu também posso ter um estoque dele aqui, e aí eu ganho, né?

Porque ele ganha em agilidade ele ganha anúncio o poder de o Magalu é grande, então tem essa questão de abranger muito mais.

É pessoas do que ele está no próprio site particular dele lá, então.

assim, eu acho que essa área ganhou muito com essa questão, eu acho que tanto para o negócio que é a mudança que ele comprava, então comprava do fornecedor, ficava e ele revendia fora com produto que é do seller que a gente fala que é o 3.

P então compra um produto do carro?

Eu trago o produto do cara para aqui dentro do CD, eu às vezes eu só faço o anúncio no site dele e ele faz a propria logistica, então tem vários modais dentro desse modelo de negócio.

Mas esse modelo de negócio mudou muito.

É o que vai mais crescer no Magalu daqui para frente, é isso.

É, eu acho que assim, ó, tem um, alguma, alguns cursos que é oferecido, por exemplo, a gente tem é todo ano assim.

A gente tem um.

São cursos voltados aos negócios, por exemplo.

A gente tem aqui uma academia do varejo, que nessa academia do varejo ele traz tanto para palestra como o curso com pessoas de mercado, pessoas de fora.

Assim que olha a parte de futuro do ecommerce, é como que é a parte que a gente falou de transformação digital que Eu falei para vocês há 4 anos atrás.

Foi nesses temas.

Assim a gente teve alguns temas voltados para isso.

Como é que será a logística daqui pra frente?

Quais são as novas tendências? EntãoAssim a gente tem isso voltado tanto para a área, é de lideranças que são.

A gente tem um portal aqui que é um site interno, que a gente tem essa questão de treinamentos e para a base também tem esses treinamentos.

Têm alguns elementos voltados a base em relação ao nesse mesmo portal que a gente pode falar sobre varejo, sobre tendência, Tecnologia, então assim tem esses cursos que a gente faz, além de algumas capacitações, por exemplo.

Eu fiz.

É dentro da Magalu.

Eu fiz yellow belt e fiz green belt, então são 2 áreas de são, 2 cursos.

Aí que o mercado oferece mais que a gente faz internamente aqui com a mesma, é criticidade com a mesma carga horária.

Só que assim ele te informa, por exemplo, a puxar um projeto, tentar trazer uma nova ideia, uma nova tecnologia.

E então a gente tem essa situação de ter os cursos e também ter autonomia de fazer.

Eu acho que é diferente de você só ter o curso lá estampado para pessoa fazer e Não Também não poder executar aqui.

A gente trabalha um pouco diferente, então ele tem essa parte, desenvolver as pessoas aqui dentro.

Eu falo que é uma empresa formadora, né?

Você vê por mim mesmo, eu tive várias cadeiras que eu assumi aqui na, durante o meu tempo aqui, que também norteiam cada vez mais a pessoa que busca Ela consegue também deixar muito claro em relação a isso também.

Olha, eu.

Eu não vejo assim.

Eu não vejo que eu como eu falei, eu deixo as coisas aqui são muito claras, sabe?

Assim é, a gente tem um todo ano, a gente tem um posicionamento estratégico, que é onde o Fred vem com a parte das metas lá.

Acho que deixa bem do ano, então assim, aí esse repasse que ele faz para gente como gerente, depois a gente tem que fazer pro time fazer.

Quais são?

O que que a gente vai nortear?

O ano praticamente quais são as metas que a gente vai buscar?

Quais são os desafios que a gente vai ter também?

E aí voltado a tecnologia voltada a operação, a parte financeira também.

Então assim, eu acho que por ter essa comunicação Clara e em todos os níveis, facilita muito isso.

Então você não vê tanto impacto, tanto é No dia a dia.

Eu falo que tudo que a meta que a gente coloca, ela é atingível e realmente a gente está no meio do processo.

Ver que não é impossível atingir a gente vai rever essa meta até para não gerar um impacto que não dá para colocar uma coisa que você não consegue atingir.

Então você tem que realmente colocar o desafio, realmente, motivar o time, engajar o time de algo, que é tangível?

Não adianta colocar uma coisa que não tem como chegar e achar que o pessoal vai se motivar em relação a isso, porque você precisa acreditar naquilo, entendeu?

Então você tem que deixar a informação muito Clara e muito objetiva para todo mundo.

Se não é isso aí, vai gerar impacto.

Você vai ter problema até no próprio ano.

É o diferencial, cara que a gente tem assim pra gente, a gente tem a meta, só que a gente não olha aquela meta no começo do ano.

E depois vai ver o que aconteceu no final.

Você tem um acompanhamento, você tem reuniões diárias às vezes semanais e mensais para olhar como é que tá aquilo, por exemplo, cara, a gente tem uma meta, por exemplo, de prazo de cliente cara.

A gente tá com meta esse ano.

Muito desafiadora, então todo dia a gente fala com todos os CDs com todas as operações.

Como é que foi, cara?

Quem está fazendo bem?

O que você está fazendo de diferente?

É quem está indo mal, cara, o que eu preciso fazer para te ajudar, então assim você tem esse acompanhamento, que esse acompanhamento é diferencial, porque não adianta eu querer depois que passou eu querer fazer alguma coisa, né?

Então você tem 1 mês inteiro para poder fechar um número.

Vou ficar esperando a cada 15 dias.

Que ele fazer uma ação, você não vai conseguir às vezes reverter um cenário.

Então quando você tem um acompanhamento diário, quando você tem uma meta bem estabelecida, quando você tem os controles, principalmente que eu acho que também é muito importante quando a gente fala de meta, isso todo mundo está ciente e todo mundo sabe que tem que fazer cara.

Qualquer problema que você tiver no dia ali você consegue recuperar no outro dia ou até mesmo no mesmo dia, entendeu?

Então eu acho que isso que faz assim a gente ter uma segurança legal do que foi definido lá no começo do ano, chegar no final do ano a gente ter sucesso, tá?

\*\*\*\*.\*id\_13 \*entrevistado1 \*empresaE

Maravilha! Eu vou pegar alguns contextos, tá? Por exemplo, hoje um dos meus clientes, ele tem uma revista e faz parte da uma revista conceituada no mercado brasileiro, ela tem um papel muito importante dentro dos segmentos de a eletrodomésticos e eletroeletrônicos e começou a pegar a tecnologia de games, mas ela ainda é uma revista impressa.

Tem mais de 25 anos de mercado e agora ela está iniciando um processo de transformação digital, então trazendo um pouco desse contexto de estratégia para um exemplo prático, quando a gente trabalha, né? Dentro de uma cultura a que tem uma visão, vou dizer um pouco mais antiga, e se a gente comparar com o produto? Uma não definição de dados é onde você não consegue juntar, por exemplo, realmente a quem abriu essa revista.

Vamos pegar a revista, sendo sempre mais fácil quando a gente trabalha com impresso, a gente tem uma expectativa, né? De quantas pessoas vão ver aquela revista? Qual que vai ser a tiragem dela, quais são, né? Tipo uns anunciantes que a gente vai trabalhar porque é um formato limitado. Enfim, quando isso vai para o digital, a gente consegue ter exatamente quem abriu, quanto tempo ficou, onde leu. A gente consegue quebrar a distribuição desse conteúdo dentro de redes sociais, dentro de diversos outros formatos.

Então é um universo muito mais vasto que requer uma série de estratégias diferentes do que se a gente trabalhasse, né? Como produto antigo e se a gente levar em consideração uma cultura mais antiga e onde tudo começa a mudar, né? No sentido de eu preciso pensar numa forma, é mais assertiva para trabalhar o tipo de informação para diferentes tipos de geração, para diferentes tipos de telas, para diferentes tipos de mídias. E isso engloba, obviamente, a produção do conteúdo que vai estar lá, a criação de novos produtos publicitários e novos formatos.

Como que o comportamento dessa pessoa, né? Vai acontecer quando ela estiver lendo esse meu tipo de conteúdo, então as personas elas se tornam extremamente diferente, se desfragmenta das a gente não fala mais, por exemplo, a nível de uma tela só. Quando a gente está falando do meu consumo de conteúdo, a gente está falando de segunda tela, terceira tela e automaticamente a gente precisa falar também da parte de legislação, né? A lei geral de proteção de dados e várias outras questões do tipo. Então, quando a gente traz isso, por exemplo, ao nível empresarial e dependente do que for, a gente tem uma série de mudanças no comportamento de consumo, no comportamento de distribuição de informação, no trabalho, de pesquisa, na concorrência nos novos players, em novas tecnologias.

A em medidas, né? As, novas legislações que vão surgindo, então tudo isso precisa ser considerado a não somente na criação de estratégia para negócios, como também na definição de quais são os profissionais? Porque existe uma gama nova de profissionais que passa a se juntar ao quadro, né? Corporativo, quais são os que vão ser analisados? E os profissionais precisam ter também a nível de treinamento, a nível de capacitação, porque tudo passa a mudar muito rapidamente, que automaticamente também um pensamento de gestão de crise é, por exemplo, se a gente pegar todas as principais tecnologias, né? Google meta, etc. Elas não somente nos Estados Unidos, como na Europa, aqui no Brasil também já começaram a sofrer processos bilionários pelo uso, né? Incorreto das pessoas, publicidade ou uma não gestão do conteúdo de uma forma totalmente inadequada. Então, essa nova estratégia sendo pensado em transformação digital? Ela também precisa levar em consideração muito detalhadamente muito seriamente a gestão de crises, até porque a gente pode, por exemplo, ter uma estratégia que ela está caminhando para um lado que, teoricamente, está indo corretamente e vamos pegar, por exemplo. Um exemplo dos 2 últimos anos surgiu uma nova tecnologia, inteligência artificial, tudo isso muda completamente. Ao que havia sido definido e pode também mudar absurdamente a própria definição de investimento, né? Que estaria apta para aquele projeto.

Quando eu comecei lá atrás, tá? Eu tenho 2 anos. Ainda tinha muito arquivo, papel e coisas do tipo, né? Então era um tipo de gestão, era uma possibilidade de armazenamento, era um controle de informações que hoje em dia tudo bastante diferente, tão absurdamente. Tudo está na nuvem, é Cyber Security, está sempre a cada vez mais em alta, porque tudo se torna aqui. O compartilhamento de informações? As informações são um dos pontos mais críticos dentro da dentro das empresas e ao mesmo tempo, onde, pelo menos na minha visão, a gente tem uma quantidade absurda de dados que são disponíveis, mas é uma quantidade cada vez mais limitada de profissionais que são aptos realmente ali e entendem aqueles dados ou ainda uma miopia mercadológica em relação a colocar essas pessoas e trazer essas pessoas para os seus times.

Então, quando a gente está falando em relação a essa estruturação comum todo vou te dar um exemplo a nível de mídia, tá? Quando a gente faz um anúncio, seja em Google, ou seja, na Meta. E por aí vai. A gente tem que a gente chama de dados First Party, que são os dados proprietários e tem os dados que participarem, que são os dados que a plataforma tem.

Então a plataforma ela tem, né? O seu gênero, a sua renda, sua demografia, sua psicografia. Mas se você preenche um formulário, você vai a um evento, você fornece seus dados. Pode ser a sua geolocalização por uma conversão por local e por aí vai. É esses dados. A empresa tem como colher e são proprietários dela e agora a gente está enfrentando, né? Um momento de mudança nesse aspecto.

Quando a gente tá, né? Com encerramento, né? Dos cookies dentro dos navegadores, browsers mais inteligentes a uma série de proteções a nível de dados que as pessoas podem escolher nos seus celulares. Então como você tem arquitetura de dados proprietários e como você usa e analisa? Eles são um grande diferenciador, não somente a nível de mídia, mas também para prever novos comportamentos.

Legal, eu vou te dar um exemplo aqui, ele é recente que de repente ele pode trazer um pouco dessa visão?

Eu tive um cliente nos 2 últimos anos, a quando eu era da agência de mídia, que é uma das maiores farmacêuticas do mundo, e ela oferece, obviamente, né. Praticamente tantos comercializados a nível de farmácia, como também por aplicativos, né? Como Rappi, iFood por aí vai e medicamentos mais específicos, né? Oncologia a infectologia e por aí vai. Enfim, e aí a gente de repente começou um projeto onde a gente queria saber como que dentro inicialmente da plataforma Google, a gente poderia cobrir o tamanho de mercado, por estado brasileiro e automaticamente, como que as vendas estavam performando e alimentar o Google com isso, para que ele pudesse automaticamente mudar?

Não somente o tipo de lance das palavras chaves que a gente estava trabalhando e essa audiência que a gente estava trabalhando, como também a adaptação de ofertas de produtos. Foi uma integração, obviamente dentro de tudo que a LGPD pede, tá? Então não tinham dados de pessoas, tinham outros tipos de dados. Onde redes farmacêuticas passavam automaticamente. Aquele mercado estava demandando um determinado produto. A gente estava testando um produto, só está dessa farmacêutica.

Como que o nível de campanha estava performando e por conversão offline? Então, em alguns pontos a gente conseguia medir como se fosse uma conversão off-line. Se aquela pessoa fosse para uma farmácia pela geolocalização dela, a gente dava como conversando, então a gente tinha como metrificar. Se foi uma compra online, como não era um produto de, é como é um produto mais ou menos de emergência, porque é um produto para dor, é não tem um comportamento muito ligado e comercio.

Então, o comportamento muito mais ligado aí a farmácia ou pedir para entregar, né? Como tantos outros aplicativos e a partir disso, a plataforma fazia um investimento automaticamente a para fazer a cobertura e redistribuir a verba total que a gente tinha por estado brasileiro a gente pensar em nível de redução de mídia é, vamos supor, tá?

Se eu estivesse investindo 1000000 de reais nessa campanha, era uma campanha bastante grande. Era baixo, muito mais. A gente conseguiu ter 116, tem de mídia para reaplicar na campanha de que seria 850000 reais, então, foi muito alto, muito alto, muito alto. Assim, a foram mais de 87% de otimização automática de campanha. Então, se a gente traz esse mesmo pensamento a nível, né? A empresarial a gente consegue começar a ter um hub de inteligência onde a gente consegue começar a prever tendências, comportamentos, necessidades de clientes. É, a gente consegue automatizar a uma série de pontos de contatos e começar a personalizar mais esses pontos de contato. Então hoje já tem algumas empresas que elas já estão começando a trazer.

Vamos supor, se você é homem, você quer ser atendido por um homem, você tá com um Avatar masculino. Se você é mulher, você quer ser atendido por uma mulher negra. Você está com Avatar feminino de uma mulher negra e por aí vai, então você consegue trazer uma série de melhorias em absolutamente todos os processos, seja logístico, seja de gestão de estoque, seja de redução de humano, seja de aumento de segurança do trabalhador, seja de investimento em mídia, seja em relacionamento com o cliente. Então você consegue ter realmente assim um hub muito mais inteligente a não somente para os desafios daquele ano fiscal ou do que está acontecendo naquele ano fiscal, como também uma interligação, acredito eu, com outras questões.

Por exemplo, se você arrumar multinacional, e você depende de fretes, variações, a de moedas, variações de combustível, guerras podem impactar o seu mercado. Aí é muita informação junta, além do que você já tem de logística e todo o “blábláblá” que nem a gente conversou aqui. Então, essas. Não, somente que a gente traz a nível de junção, né, de compilação e cruzamento de dados, mas também de ferramentas auxiliam para que as empresas consigam se manter mais competitivas. Consigam se manter mais cantadas, consigam proteger os seus colaboradores de acidentes, por exemplo, consigam gerir melhor os seus estoques, se relacionar melhor com seus clientes e por aí vai.

Nossa influencia bastante! Porque, por exemplo, quando a gente pega um pessoal mais sênior, então é a primeira vez no mercado mundial que existem 5 gerações trabalhando juntos. Então, se a gente pega uma geração mais sênior, ela tem um comportamento, né, de consumo, de conteúdo, informações, recomendações muito diferentes a de uma geração, por exemplo. Mais nova, né? Da geração Z que vem por aí, enfim, então em todos os sentidos, está sejam de soft skills, seja de novos processos, sejam de novas tecnologias. Elas se tornam muito mais delicadas e muito mais necessárias do que acontecia. É, e muito mais frequentes do que acontecia no passado é em relação, por exemplo, a algumas outras questões. A adaptabilidade, a tecnologia, né? Porque isso, independente de um treinamento, não adaptabilidade, ela é uma outra questão, a existe. Um medo muito forte, né? Cada vez mais crescente, pelo menos na minha opinião de perda de qualificação profissional, a de expectativas a longo prazo, a de demissão em massa por causa, né? De sistemas como o ERP, inteligências artificiais, machine learning, robótica e várias outras questões a uma não visibilidade, né? Em relação para o pessoal mais novo, até a nível de carreira, porque está todo mundo está mudando muito, muito rapidamente e acredito que em tudo, especialmente depois da pandemia, mas muito conectado a esse ponto é, as coisas mudaram um pouco também no sentido de como é que eu uso também as novas tecnologias e os novos processos, né? Para que eu possa consultar minha vida pessoal e uma vida profissional de uma forma melhor, e isso tem trazido diversos debates no mercado atualmente, principalmente agora com muitas empresas querendo que as pessoas voltem ao trabalho presencial. Uma resistência a essas questões e por aí vai. Então, no sentido geral, o que eu diria é, na minha opinião, é que é uma instabilidade bastante grande. Eu não acredito que os avanços tecnológicos estejam a adequados a própria velocidade do ser humano.

Então, seja de aprendizado, ou seja, de aplicabilidade de tecnologia, sejam estudos para ver se realmente aquilo tem um efeito, é profissional ou social. É necessário, né? Então vou te dar um exemplo, eu moro em São Paulo, capital, aqui ao lado da minha casa, tem um MCDonald’s conceito, agora que é o totalmente robotizado, então você não tem basicamente nenhum ser humano trabalhando naquela unidade do McDonald’s e isso é o chamariz da loja. Ela tem um layout diferente e por aí vai. Enfim, se a gente pensar nível, pelo menos são questionamentos que eu faço, está de crescimento populacional, índices de educação, índice de desenvolvimento humano e não somente o Brasil está global. A gente ainda vive num mundo que 3 bilhões de pessoas não têm acesso à energia elétrica. Se a gente trouxer isso para saneamento básico e algumas outras questões, é esse número aumenta, né? Provavelmente pode aumentar, então será que está na hora? Como humanidade da gente não ter um McDonald com os seres humanos, né? Ou que nem outras lojas e por aí vai ser seres humanos e ninguém sabe a resposta disso. Acho que ainda não tem debates há suficientes em relação a essa questão, mas se a gente for olhar a nível de pessoas, está todo mundo tentando correr atrás de algo que as pessoas não sabem.

Eu acho exatamente o que é, né? E aí começa aquela questão de fomo, né? O Fear of missing out você está por fora é produzir conteúdo relevante, fazer uma especialização aqui etc. Mas no que isso vai dar? Né? Ou no que que isso está dando também a nível de produtividade e a nível de qualidade de vida, né? Que eu não tenho essa resposta, mas pelo menos e a inquietação que eu sinto no mercado atualmente.

Eu Acredito que influencia de todas as formas possíveis, mas com os diferentes comportamentos, tá?

Então, por exemplo, se a gente olha hoje um público mais sênior e que foi especialmente abraçado pela transformação digital durante a pandemia, é pessoas, né, que não se relacionava com WhatsApp, como smartphones e de repente passaram a precisar disso para falar com seus familiares e aí começaram a usar uma Alexa. Você consegue ter a nível, né, de consumo de relacionamento, de saúde ou do que você possa imaginar, é. Uma companhia extra, né? Uma forma diferente de apresentar produtos, apresentar serviços, se correlacionar e por aí vai. Se a gente fala nível, por exemplo, de varejo, atacado, treinamentos ou qualquer outro mercado, a gente tem muitas novas possibilidades, né? De a engajar, de explicar, de demonstrar, de se relacionar, de correlacionar de novo, né? Uma série de dados, essa inteligência, né? Ela é retrô, alimentado o tempo inteiro. O que sem a tecnologia, isso não seria possível.

Então a gente já vê, né? Nos últimos 20 anos, uma convergência midiática bastante grande. Então, a partir do momento que a gente olha esse celular, ele é TV, ele é rádio e podcast. Ele é conferência, ele é conquistador. Se aquilo parar e agora? Com todas as possibilidades que estão surgindo através, né? Da robótica de é realidade aumentada, realidade mista e uma série de outras questões.

É principalmente, eu acho que o grande “boom” vai ser quando a computação quântica vai começar a ficar um pouco mais escalável, então não sei se você acompanha não, mas a eu não lembro agora o nome do computador quântico que o Google criou há pouco tempo, tá? Mas ele conseguiu fazer em segundos o que o computador mais avançado dos Estados Unidos, que eu acredito que o computador mais avançado do mundo demoraria 47 anos para processar. Então a gente tem aqui, já no presente, uma quebra de paradigma.

É exponencial e bastante grandioso, então todo mundo está gerando dados o tempo inteiro. Nós não vivemos, na minha opinião, é no mundo que a privacidade ela possa mais ser controlada a partir do momento que a gente tem câmera, aqui não está lugar que todos os dispositivos estão. É ouvindo a gente que as casas estão passando essa e a multi conexão. O maior evento de tecnologia do mundo acontece sempre em janeiro, nos Estados Unidos, absolutamente tudo de escova de dente, a geladeira a qualquer outro é eletroeletrônico que você possa pensar. Tem inteligência artificial, vendo que você faz, aprende e se comunica com outros serviços e produtos. Então tudo está extremamente conectado, não é a internet das coisas são vários outros conceitos.

Então acho que as possibilidades elas são infinitas. Eu não vou dizer que transformar porque a nossa vida é basicamente é transformada a cada 3 meses a em relação a isso. Mas a gente vai ter muita coisa. Eu Acredito que, num curtíssimo espaço de tempo é que antes a gente nunca teve oportunidade, sabe? Então tem algumas vozes. Eu não lembro agora, mas tem uma loja, por exemplo. Varejista nos Estados Unidos que você pode entrar na loja já na porta de entrada, ele, escaneie o seu corpo, ela já te disse exatamente em cada corredor, em cada prateleira onde estão as roupas que te cabem a nível de impressão, por exemplo, 3D, você já pode baixar modelos de roupas.

E você pode imprimir uma roupa dentro de casa a nível de construção também a nível de 1 milhão de coisas. Eu acho que a gente não está falando ainda de tecnologias escaláveis. Eu falei errado. Desculpa, tecnologias acessíveis, mas que a cada dia estão se tornando mais acessíveis, então. Eu não acho. Eu pelo menos não sou daqueles que pensam que abra demorar 10 anos para a gente ver uma próxima migração é, ou 5 anos pra gente ver uma grande mudança e ao mesmo tempo que eu não sou tão otimista em relação, mas é uma visão minha, tá, por quê? De novo, eu tenho muitas preocupações ali do biológico, humano, do relacionamento a do momento, como humanidade que nós vivemos.

E por aí vai. E como abrupta, amente, essas novas tecnologias vão chegando e vão impactando. Mas é o mundo que a gente vive, então todo mundo tem que estar, é preparado e torço para que faça sempre o melhor uso delas corporativamente, né? O socialmente.

Sim, para falar verdade, eu já não entendia muito bem por que que muitas coisas não eram feitas remotamente. Inclusive, o trabalho está para o trabalho que pode ser feito antes da pandemia, então muitas vezes eu já quando entrava vamos supor ourinho.

Quase de planejamento orçamentário ou planejamento estratégico? Eu já ficava em casa para ficar um pouco mais concentrado do barulho do escritório e por aí vai, mas eu fiquei muito abismado em relação a imigração tão rápida de tudo, absolutamente tudo. Para o Cloud e as plataformas de nuvem. E os avanços nas plataformas colaborativas? Então, se antes você tinha ali e de repente, você sabe usar o Miro? Não sei o que que é Miro, aí você sabe como é que a gente vai fazer tal coisa? Não sei, tudo foi para não ver, né? Microsoft 365 foi para a nuvem, Google Workspace, que já era na nuvem, expandiu 300000000 de funcionalidades.

Há outras funcionalidades, né? Não somente da Microsoft, mas absolutamente de todos os players. Samsung, Apple mesmo sendo uma fabricante de hardware, e por aí vai. Então essa descentralização me chamou muita atenção. Descentralização no próprio sentido de isso é pouquíssimo tempo atrás, por exemplo, até um dia antes da pandemia, eu de repente fosse pensar em armazenagem de dispositivo. Eu hoje não tenho tanto essa preocupação.

Eu tenho mais preocupação em relação a uma GPU, né? Em um CPU com múltiplos núcleos e a capacidade de processamento, né? De aí a processamento em nuvem e tudo mais do que realmente do que realmente storage é dentro da minha máquina, tanto pessoalmente como corporativamente falando, corporativamente falando. Essas migrações também proporcionam, ao mesmo tempo, a uma série de economias a partir do momento que você não precisa ter, né? Um centro de data físico, mas ao mesmo tempo você está confiando que uma outra empresa vai ter todas as suas operações e todas as suas informações a nível de uma forma segura, né? Então isso me chamou muita atenção. Como a migração para cloud é acelerou drasticamente e como data lei e data lakes expandiram a nível, global.

Que legal! No geral, eu acho que, eu creio na verdade, que tudo está englobado, se a gente pegar transformação digital no sentido de compartilhamento, colaboração, isso ajudou e continua ajudando a diversos modelos de negócios que só pra não falar todos, mas muito principalmente pequenos empresários e médios empresários. Porque você tem absolutamente tudo gratuito. É esses vídeos a gente podcast, seja em blog. Se independentemente do idioma, porque os browsers traduzem automaticamente agora e por aí vai. Enfim, então, se você tiver dedicação, se você separar um momento do seu dia, para estudar, para aprender, para desenvolver novas habilidades e por aí vai. Você tem tudo isso. É de uma forma que antes você não conseguiria nem absorver em vida, né? A não é da sua época, é da minha, mas a cada ano existia uma enciclopédia chamada Barça, que era uma coisa gigantesca. Eram 300000000 de livros e aquilo era ano a ano, reescrito e vendido de porta em porta.

Imagina agora eu posso pegar, por exemplo, o aplicativo da masterclass e vou dirigindo ouvindo a masterclass de alguém super incrível, de um tema que eu escolhi e por aí vai. A nível corporativo. Todo esse processo? Eu acho que ainda se encontra numa fase um tanto quanto delicada. Mas por causa da maturidade, se a gente for é pensar no nosso país. Está porque existem algumas outras nações que têm maturidade, traz maiores que o Brasil. Existem muitas outras que tem uma maturidade digital é menor, mas se a gente pega o cenário brasileiro, a gente ainda é uma nação de muitos pequenos e médios empresários, né? E não de grandes conglomerados, e ainda existe muito uma resistência. Mesmo tendo tudo isso disponível a uma mudança de cultura corporativa, uma mudança de cultura, com tudo e especialmente aquela velha máxima que todo mundo fala, mas que ainda não mudou, que era que ele sempre foi feito dessa forma. E por que que eu vou mudar? Ou ao digital não funcione, eu já investir aqui em Google, já investir nisso, já investiu naquele sistema e por aí vai. Mas não penso em capacitação. Não pensou em alocação de profissionais certos? Não pensou em como a tecnologia é, está alinhada e está conectada com aquele profissional, com o momento de carreira dele, como que ele precisa ter para alterar aquela tecnologia ou que ele pode passar também para outras pessoas? Então acho que a gente vive num gargalo.

Hoje a gente tem muita coisa disponível aí, a nível corporativo brasileiro é sejam dados, né? Softwares, hardwares a tecnologias, como também, gratuitos. Mas não ainda maturidade suficiente para que essa mudança seja feita de uma forma pensada, esquematizada para transformação digital. Hoje em dia está muito ligado pelo que eu percebo, a de repente eu vou fazer um site moderninho que vai ser medido pelo por celular e vou botar um chat bot. Nossa, eu fiz um processo de transformação digital. Transformação digital, não é isso.

Legal! Esse é um ponto muito sensível para falar a verdade, porque hoje eu vejo uma guerra no mercado, né? Porque você vê pessoas mais novas que chegam com uma proposta, né? Diferente de vida de opções a profissionais até que estão atuando juntos, né? Com outras gerações, que tem outras propostas de trabalho e tem outras propostas de vida, e isso dá um grande a conflito a nível geral. O que eu acredito é que toda gente não tem como parar de estudar hoje em dia. Então quando eu falo estudar, não é sentar-se na frente, obviamente, de um livro ou alguma coisa nesse sentido. Mas é. Tem um trilhão de novas tecnologias acontecendo, tem muitas questões a nível de comportamentos que estão sendo mudados.

É uma fase de desconstrução bastante grande, ao mesmo tempo que a humanidade sempre foi cíclica, então esse cenário ele tende algum tempo mudar isso falando de todos os aspectos, então acredito que todo mundo precisa primeiro ter uma visão muito clara a em relação a quem essa pessoa é e que traz ao mundo.

Porque hoje, se a gente for ver, né? Até por causa de exposição de tela e várias outras questões, a burnout, ansiedades, depressão e por aí vai. Então, o que está muito ligado também a uma autoestima, fragmentada um pouco mais debilitada, e usar essa energia, usar essa capacidade para deixar o seu legado no mundo, então. Os projetos, eles estão mais curtos, é a velocidade está muito mais rápida. A comunicação, por mais que a gente tenha uma série de métodos, ela está extremamente fragmentada, então só a gente pensar, por exemplo, e como é que a gente fala de repente, tem um pouquinho no Instagram? Está lá no WhatsApp, aí está no Discord. Aí foi por uma mensagem, aí se perdeu, aí você mandou um áudio, isso corporativamente está acontecendo também, né? Porque existe uma geração nova que a está no mercado e que se comporta desse jeito. Então, além do de desafios, eu acredito que o maior desafio seja todos os profissionais conseguirem se conectar, conseguirem achar um meio termo. E essa passagem de bastão, porque daqui a 15 anos, né? A gente não vai ter mais de 5 gerações trabalhando juntas. E como é que o sênior vai acontecer ali? Mas as oportunidades, elas são múltiplas. A gente tem uma capacidade à especialmente eu, por exemplo, gosto muito de consumir conteúdo de inovação médica, então vou te dar um exemplo. Nas há 2 semanas atrás, eu estava no Microsoft aí que aconteceu aqui em São Paulo e aí tinha uma empresa nova de tecnologia que ela usa aqueles óculos tipo ai Vision que é aquele óculos da Microsoft, enfim, para você poder fazer cirurgias com vários outros players dentro da sua visão. Então eles fizeram uma operação aqui no Brasil, no Einstein, junto com o médico que estava na Alemanha. Em conferência, operando juntos e com o prontuário daquele paciente com vários outros arquivos dentro do ambiente digital. São tantas possibilidades é tanta coisa linda, tanta com esse incrível que isto que eu não saberia nem é descrever, sabe? Mas o fator humano é o fator que eu traria a nível de desafios em todos os sentidos, seja a nível de entendimento, seja a nível de comunicação, é seja a nível de interesse, seja níveis políticos e por aí vai. Eu acho que todo esse processo tecnológico que a gente vive hoje ele gera barulho, mas ele não gera entendimento, né? Então você tem desde um Putin da vida tacando outro país e presidenciáveis e governos falando por Twitter, né? E não mais tendo medidas diplomáticas, a ONU não servindo para nada. Até adolescentes e pré-adolescentes que estão criando projetos incríveis de limpezas. efetivas contra, né? O aquecimento global ou mudanças comportamentais a nível de sustentabilidade e futuro do planeta, então? Oportunidades 1100 sintético e desafio como que a gente consegue balancear todas as possibilidades tecnológicas para que a gente acabe com essa Torre de Babel que se tornou a humanidade moderna?

Teve, sim! Bem, dentro da minha formação de marketing. Eu não lhe dava, né? Muito quando eu comecei, com dados específicos, se a gente fosse falar de web, a gente falava da web 1.0, que eram aqueles primeiros sites. Depois vieram os smartphones. Agora a gente tem, né? É tipo a inteligências artificiais. A gente considera que a gente está numa migração, né? De um perfil de consumidor seria o conceito de consumidor 5.0 para o 6.0? Então, a adaptabilidade, o que eu precisei aprender a nível de novas formas de consumo, novas formas de comportamento, novas formas de comunicação, é novas formas de captação de informação. Então, lá atrás a gente tinha, por exemplo, um comportamento de absorção de informação a nível dissertativo, na introdução, desenvolvimento e conclusão.

Agora tenho pílula, caracteres, emojis, e por aí vai. Então toda essa construção do estudo muito mais fragmentado dos meus públicos, alvos das minhas audiências até a possibilidade de trabalhar com uma audiência satélite, segmentações específicas, tipos de vais, estelas, pensar, nível de criação de conteúdo, trauma, busca por texto para uma busca por voz, agora, por uma busca através de uma inteligência artificial, com toda essa mudança e que não acabou. Obviamente fizeram e fazem parte do que eu preciso ir, que todo profissional não é dentro da sua área, precisa para se manter, não é? Quando eu era adolescente, cara, tinha um negócio chamado bip teletrin, que era uma caixinha pequenininha, né, que tinha um display ali, a de cristal líquido nem era colorido, cara. Quando a gente queria mandar uma mensagem para alguém, eu precisava ligar para uma central. A mensagem para um atendente escrever, e aí essa mensagem chegava na pessoa, imagina a loucura se a gente for falar a nível de marketing, se a gente fosse usar, bipe para mandar mensagens. Agora, olha o WhatsApp, Instagram, Discord, Snapchat, Pinterest a Facebook, LinkedIn, passando pelo Orkut, né? Que já morreu e todas as outras questões e tal. E a própria convergência de tecnologia, porque é humanamente impossível você pensar em todos esses inventários. Então, no meu trabalho, por exemplo, eu preciso trabalhar com IA para conseguir fazer com que ela entenda como ela vai fazer. O meu é anúncio aparecer para você, né? Às vezes você tem uma tela pequena, às vezes a pessoa tem um tablet ou está no computador ou por aí vai. Enfim, então, todas essas formas descritas foram questões que eu precisei me adaptar. Precisei aprender, precisei me especializar, precisei trocar com outros colaboradores e continuo precisando.

Absolutamente de todas as formas que você possa imaginar. É componível, principalmente a nível alto é quanto muito especificamente por profissionais em cargos mais alto. Diretorias ou cargos de liderança? A é muita coisa que você precisa aprender. É muita coisa que você precisa continuar aprendendo no mercado. Ele importou e continua importando bastante, então o que a gente faz hoje sozinho? Pessoas times faziam antigamente, então o tempo está muito curto, né? A para fazer esse balanceamento? Então eu vejo muitas lideranças e vivencie, continuo vivenciando, tá? É no LinkedIn, palestras em eventos falando a respeito, net, culturas modernas, integrações e blá, blá blá.

Mas dentro de casa não é absolutamente nada dessa forma e não querem mudar de jeito nenhum ou já tão no momento que em breve vão se aposentar ou em breve vai ter uma sucessão. Então estou meio que deixando isso pra quem for assumir, sabe? E, na minha opinião, é o que mais tem no mercado. Se você fizer, obviamente um contraponto à de como é que grandíssimas empresas? Como pais, estão fazendo a mim que eu não somente de Brasil, mais América Latina, Europa, outros países no geral, sim.

A gente ver mudanças acontecendo diariamente, tá? É, mas que também a gente não tem como dizer se são 100% positivas, porque a gente vê, né? AOB era legal, não sei o que, e aí agora começa, mas e o pessoal que tá trabalhando? Tá tendo carro? O carro desgastado que não tá ganhando dinheiro que pode sofrer um acidente e parar, né? E tal, mas como é que são digitais em qualquer setor, é aborda isso. Mas a nível de liderança, se eu fizer um recorte para todas, para a maioria das empresas, porque eu tinha possibilidade de falar com muitos setores a especialmente quando eu trabalhava em eventos, então a eu fazia eventos, por exemplo. O salão do automóvel e salão 2 rodas, que juntava todo o setor, por exemplo, automobilístico, é outros, né? Industrial, sustentabilidade, energia. Era muito do tipo dentro de casa, era uma coisa fora de casa. Era um outro discurso, especialmente no Brasil, onde cada setor econômico precisa ser regido, digamos assim, por uma associação. Então, se você olhar os presidentes das associações de qualquer que seja, vai ser uma pessoa extremamente idosa. É, e não estou menosprezando, mas eu estou falando simplesmente a nível de, até a própria capacidade humana que a gente tem em determinados momentos de absorver tanta coisa, sabe? Isso é replicado também no nosso governo, né? Se a gente olhar o Senado, olhar o Congresso, olhar tudo mais tal, a gente não está falando majoritariamente também de pessoas que estão, é? Para inovar.

\*\*\*\*.\*id\_14 \*entrevistado2 \*empresaE

Eu acho que antes de responder a essa pergunta no cenário atual, é bom resgatar um pouco de como funcionava essa transformação digital. Na primeira fase, que eu vivi, escrevendo sobre o assunto e entrevistando muitos executivos, há mais ou menos uns 10 anos atrás, em 2004, então tem 20 anos. Naquela época, falávamos muito da orientação a serviços, que foi a primeira era da cloud computing da nuvem. Nesse momento, quando surgiu a nuvem, houve uma corrida para todo mundo ir para a nuvem, que foi o primeiro grande movimento da transformação digital. As empresas não tinham muita estratégia para fazer essa migração. Todo mundo acreditava naquela época que bastava plugar a máquina na tomada e consumir a nuvem e que estava tudo resolvido. Mas não existia por trás uma estratégia, por que o que você deve levar para a nuvem? De que forma faz sentido? Não é para nuvem pública, não vai os bancos. Eles foram um pouco mais pé no chão com relação a essa migração, e por isso tiveram uma migração mais tardia para a nuvem. Então, por isso que vemos muitos bancos falando de nuvem nos últimos anos, mas fortemente, porque foram um pouco mais céticos, mais cuidadosos com relação a essa migração. Esse foi o primeiro momento, a primeira fase, em que tínhamos uma estratégia de tecnologia por tecnologia, e o mercado foi caminhando para o termo transformação digital, inclusive ficou muito desgastado. Então, mais recentemente, diria que do último ano para cá, o tema voltou muito à tona por conta da inteligência artificial. Porque a inteligência artificial generativa chegou e foi democratizada com o chatbot. Foi quando o mercado em geral soube o que era a inteligência artificial, mas especificamente a IA Generativa. Então, a partir disso, as empresas começaram a olhar esse movimento do mercado de consumo e falar como que eu posso efetivamente entrar nesse hype? Mas não era apenas entrar no hype, era entender como que a inteligência artificial pode contribuir para o negócio. Então, o passo foi dado um passo atrás, não tinha que se dirigir. Vamos ver o que faz sentido na minha estratégia, o que faz sentido para o meu negócio. Porque no fim, a tecnologia serve o negócio, para que a gente possa de fato criar projetos de inteligência artificial. Então, a gente vê esses 2 movimentos muito fortes, começando lá na nuvem e tal, e agora, nessa segunda onda da transformação, muito voltado para a inteligência artificial e as empresas com mais cuidado, mais atenção para, de fato, o que faz sentido na estratégia, né?

A gente não tem um termo transformação digital, a gente tem o quê? As tecnologias estão fazendo para transformar o negócio, e aí eles podem trazer alguns referenciais de dados e muito nesse sentido também. Mas a gente tem ali os top 3 que sempre estão nas prioridades dos executivos para que eles façam essa próxima onda da transformação. Tem um ponto que é relevante, que a estratégia de dados e até aparece em primeiro lugar, né? Diria que se a gente tivesse que também falar de uma onda intermediária da transformação, de fato foi o big data. Todo mundo falava de big data em algum momento, mas na verdade, big data nada mais era do que a criação de um data lake para armazenar os dados, e o grande segredo estava em extrair informações valiosas desses dados. E isso nem todas as empresas conseguiram fazer. Então a qualidade do dado também diz muito sobre ele, sobre o que você vai criar na estratégia. Então, digamos que a gente começou lá com a era da nuvem, depois foi para o big data e agora a gente fala de inteligência artificial, segurança da informação. Então, a segurança da informação sempre foi um pilar estratégico, mas nem sempre muito observado, porque as empresas olham para essa temática quando um problema de segurança acontece. Não é como o seguro, que você paga para não usar. Então, em segurança da informação é a mesma coisa, você investe basicamente porque não quer ter nenhum problema ali na frente de vazamento de dados, hackers etc. Então, segurança é um investimento que tem que ser perene.

É, tem. Acho que até olhando assim de fora, né? E mais de forma geral que eu vejo. Conversando bastante com esses executivos. A seguinte é, existe um processo, né? Enfim, eles acabam alinhando bastante os objetivos de negócios com os projetos de transformação digital. E assim sendo, as áreas de negócios estão bastante envolvidas nesse projeto, né? Então o alinhamento entre tem negócio sempre foi algo que foi falado no mercado, né? Mas nos últimos anos, ganhou muito mais força porque a área de negócios ela foi imponderada para trazer referencial de tecnologia. No fim, todo mundo, entende tecnologia de alguma forma, não é? E o CEO, né? Do diretor de tecnologia, é o guardião ali dos processos. É o guardião de fato da governança e da implementação. Então, o que eu vejo muito é essas empresas criando squads, né? E a gente também. E criando squads para entregar esses projetos, né? Porque hoje não dá mais para ser como antigamente, que é, você cria um projeto e entrega dois anos depois, né? A gente falava que é uma entrega Big Bang. Então hoje, né? O mundo, ele é muito dinâmico, acelerado. Não conseguimos mais fazer entregas depois de dois anos, né? A gente dizia até inclusive que uma implementação de um ERP, de um CRM, durava dois anos, porque era tão longo que os executivos mudavam, e o projeto ainda seguia. Então, hoje as entregas, elas são muito mais ágeis, né? E faseadas, então você vai entendendo ali quais são os objetivos que você quer no curto prazo, no longo prazo, e vai fazendo essas entregas. E ali é em formato de sprints, né? É mapeando, obviamente, aí sempre os resultados a cada etapa e mudando a rota conforme for necessário, né? E aí, cara? Óbvio. Cada empresa tem a sua especificidade, né? Tem muitas empresas são bastante reguladas. Dá-se, aí, o cuidado é um pouco maior, né? Quando a gente fala de indústria farmacêutica, por exemplo, que é altamente regulamentada, e seguradoras também, têm que cumprir vários requisitos legais, né? Então a cada momento dessa jornada aí, de toda transformação, monitorar se você está em linha, se está em compliance, né? Com todos esses requisitos, é bruto, é complementar. O que você falou só me chamou a atenção que inicialmente, ele comentou o que fazer depois de implementar a transformação digital. Não é a transformação digital. Ela é um conceito, né? Então ela está sempre em andamento, assim é algo cíclico, não é como ele falou, tem alguns é pontos que chamam mais atenção, como big data e LGPD, é dos objetivos ali, como regulamentação, que é, comentou também. E é muito voltada à estratégia do que a empresa quer, né? Porque, como é muito custoso, é. É muito demorado, sempre têm coisas acontecendo que transformam ali as estratégias. É o importante é focar também, além de estar regulamentado com o que a empresa quer, nela quer redução de custos. Ela quer é aumentar a competitividade. Ela quer ter um diferencial, ela quer mais ganhar imagem. Enfim, o que qual é a estratégia da empresa? O que ela mais precisa naquele momento? Óbvio que se é, elas querem tudo, mas existe ali é prioridades elencadas e tem que ser trabalhadas, né? Porque como eu falei, é um conceito que vai ser trabalhado aí, até acharem outro termo, porque as pessoas, o povo vai inventando o termo, né? Para sofisticar, mas é algo que veio para ficar e sempre vai chegar novas coisas. Vai mudar e os planejamentos vão mudar o olhar do consumidor e as necessidades dele, as próprias necessidades e direcionamentos da empresa. É complexo, assim é complexo, mas é, inclusive, essa influência de negócios. Protagonismo da área de TI é muito importante para andar ali junto com o que a empresa espera, né? Andar ali é encaminhar as coisas junto com o que a empresa está esperando pra gerar valor para a empresa, gerar valor para o mercado, para o cliente final, porque inicialmente todo mundo fica desesperado. Com a IA generativa, todo mundo quer uma solução para se destacar no mercado, mas não sabem muito bem como utilizar essa ferramenta. É, e aí, no fim das contas, se joga um caminhão de dinheiro, e não tem 11. Devolutiva ali é de acordo com as expectativas, então é tem que saber dosar. Tudo isso é complexo.

É bom, deixa eu tentar organizar as ideias. É, aqui e ali, não é assim. Existe uma corrida pela transformação, ela ainda existe, é um processo perene como o Abro comentou. Ele nunca vai acabar, até porque novas tecnologias surgem ao mesmo tempo, novas demandas de negócios também surgem, né? Então, esse processo não tem fim, né? No início, ali eu entendo, como eu já até mencionei antes, que foi um processo meio desordenado. A gente tem que fazer, tem que transformar, tem que implementar essas tecnologias. Então, vamos fazer e não considerando todas as variáveis ali que deveriam ser consideradas, seja o objetivo de negócio. Então a primeira pergunta que deveria ser feita em todos os casos é: qual é o meu objetivo de negócio? Que eu espero? Qual é o resultado que eu busco e não com a tecnologia que eu implemento. A tecnologia, ela vem a reboque disso, a reboque do objetivo que você tem. Então, naquele começo eu vejo que nem todo mundo pensou nesse objetivo. Não respondeu essa pergunta inicial e aí, obviamente que tudo demorou. Depois, como um castelo de cartas, né? É, aí você consegue entender um pouco porque as coisas não deram certo, porque o objetivo não foi respondido. Então, foi um pouco desordenado ali no começo, as empresas aprenderam bastante, entenderam que também fazer benchmark é positivo. E você escutar, né? Não só o mercado, seus concorrentes também, como eles fizeram, quais foram os aprendizados? É importante. Isso não significa que você está entregando algum segredo comercial, algum segredo de produto para o seu concorrente, mas sim colaborando, cooperando para o sucesso do mercado em geral. Então, muito se aprendeu, muito se discutiu sobre e agora eu vejo uma fase mais de colocar o pé no chão e falar, vamos entender aqui como fazer. Qual objetivo que a gente quer e de que forma a gente pode estruturar isso da melhor forma para mitigar os erros? Mitigar da melhor forma possível, obviamente que alguns tropeços vão acontecer, é, afinal, são projetos. Não são binários, né? Podem acontecer erros etc., mas muito numa pegada de vamos resolver e vamos fazer acontecer no sentido de se errar, tem espaço para resolver rapidamente. Então acho que hoje é mais ordenado, mais organizado do que era antigamente ali, né? É, até porque também quando a gente fala assim, você óbvio, né? A gente fala de errar, né? Mas é. Existe um limite, né? Para esse erro não é assim. Vamos errar até uma margem. Eu converso bastante sobre isso com os executivos, eu falo, existe essa cultura do erro, mas até que ponto, né? Porque você perde milhões também, então existe uma margem ali para você errar, mas não tanto, não tão grande. Então você pode errar, desde que isso não consuma milhões do orçamento da empresa, então é, você tem que ter um cuidado muito grande ali nesse planejamento, envolver todas as áreas. Então precisa de fato ter esse alinhamento, esse direcionamento estratégico, é ser o padrinho, né, desse projeto. A quebra de sigilo também ajuda a aprender que é importante ter essa troca, né? Entre as áreas, fez toda a diferença. Também foi algo que tinha um problema, né? Inicialmente, porque as áreas eram muito fechadas e hoje existe essa colaboração, existe esse relacionamento, esse entendimento de que tudo flui melhor para todas as áreas com a tecnologia, não é com a transformação digital, tanto em aumento de receita quanto em redução de custo e que a área de tecnologia é um grande parceiro, né? Ela está ali para ajustar as coisas, tirar a trava, se é melhorar tanto a operação quanto a inteligência das áreas.

Deveria ser uma transformação, muito no sentido de ser mais ágil os projetos. Então os times se organizaram e os Squads se mesclaram ali com as áreas de negócios, e isso, as áreas de negócios, elas têm representantes de todos os setores ali, né? Então você consegue aí trazer visões diferentes. E isso impactou nessa agilidade mesmo, né? De trazer esses projetos num curto prazo, num prazo mais reduzido para ter essas entregas mais rápidas, mais efetivas. Ali, já começar a aprovar o resultado ali. O retorno do investimento mais rapidamente do que como era antes, né? Eu vejo o time de, por exemplo, de tecnologia muito mais falando de negócios do que tecnologia em si, né? Então, hoje, o profissional de tecnologia ele precisa entender do negócio. Então houve essa transformação no papel do profissional de tecnologia. Existe ali uma mística, né? De que o profissional de tecnologia era aquele que, com o moletom, e ficava lá de moletom, com gorrinho e tal, sentado na sua mesa e desenvolvendo. Isso não existe mais. O profissional de tecnologia, ele precisa ter soft skills bem fortes, né? A parte de comunicação, entendimento da área de negócios e entendimento do processo de ponta a ponta, né? Não só o impacto daquela tecnologia, mas o resultado que ela vai trazer, né? Então, assim, que vai ser o porteiro que vai mexer no negócio? Qual vai ser o resultado que vai trazer? Então, um profissional com uma visão muito mais holística, muito mais efetiva ali do seu papel, né? De tecnologia naquele ambiente de negócios também. E aí, claro que tem também um papel superimportante da liderança de é incentivar esses talentos a extraírem o melhor deles, né? Então mudou o papel do profissional de tecnologia, mudou o papel do líder de tecnologia, do líder de negócios, que está mais conectado. Mudou o timing de tudo isso, que é precisa ser muito mais rápido, porque o mercado não espera, não é a própria empresa não espera, os concorrentes não esperam. Então está todo mundo aí querendo, óbvio, ter a sua fatia no mercado. E por isso, a ciência precisa ter uma agilidade que antes não era vista e exige muito esses soft skills dos profissionais. Ao mesmo tempo, é óbvio, a gente também fala das rádios que os né, de entender as novas tecnologias, porque as novas tecnologias surgem todos os dias. É, e aí, como você faz esse equilíbrio, né? Poxa, será que eu preciso entender de absolutamente todas as linguagens de programação? Eu preciso entender de absolutamente tudo o que está acontecendo no mercado? Nem sempre a resposta é sim, porque eu vi uma palestra muito interessante, que é um evento de inovação que acontece em Austin, de um cara que ele falava que hoje as competências, né? Hoje o mercado, né, no geral é muito mais generalista do que especialista. Isso foi me surpreendeu, né? Porque até pouco tempo as empresas elas buscavam especialistas. Eu quero um especialista em Python. Eu quero um especialista em XPTO, por aí. Vai, só que hoje é você agrega muito mais, trazendo a sua visão generalista daquele tema e não só num ponto específico do que é numa tecnologia XYZ. E aí ele falou que esse é o futuro, né? Enfim, já tem empresas trabalhando nesse modelo que vai exigir uma maturidade muito grande dos profissionais, porque você deixa o outro mexer no seu queijo, né? E muita gente não tem essa visão, né? Tudo bem, você pode vir aqui opinar sobre isso, né? Existe um protecionismo de eu sou especialista nisso, mas o próximo passo é todo mundo contribuir com tudo dentro da sua linha de conhecimento. E às vezes você tem uma linha de conhecimento que não é técnica, mas é cultural e trazer a sua experiência cultural. Eu vivi outras coisas, eu vi outras coisas, então é eu posso agregar minha experiência nisso. Então, além da parte de soft skills, né? Também importante ali nesse novo universo, mas trazer uma visão mais generalista para tudo isso.

É tudo o que fica mais próximo ao cliente, cria esse laço, essa fidelidade, enfim. E aí, quando a gente vem com a camada de redes sociais, com a camada de todas as ferramentas que a transformação digital trouxe, é a possibilidade de se conectar e estar mais perto desse cliente. São super bem-vindas. E a gente tem inúmeros casos de sucesso aí no mercado, né? Dá um Google, a gente tem vários casos. Por outro lado, é como a gente sempre está falando, não é? Existe essa corrida, tanto competitiva quanto de expectativa ali de trazer essas tecnologias. Houve muitos erros, muitos aprendizados, né? Então, é. É um pouco complexo quando a gente fala de uma forma positiva, né? Para o cliente, a gente tem até hoje muitos clientes frustrados por conta do chatbot das empresas, que não atendem ali a demanda do cliente, gerando mais frustração, mais nervosismo, enfim. Por isso, a importância e a consciência que vem crescendo a cada dia. Não é óbvio que a gente tem que lembrar que tudo envolve custo, tudo envolve tempo e planejamento. Então, não é do dia para a noite, mas já existe muito forte essa consciência de trazer a coisa de uma forma mais elaborada, de modo que crie essa conexão com o cliente. Não é apenas trazer pontos positivos para ele aproveitar e conseguir se relacionar com as empresas de uma forma mais humana, né? A humanização aqui é o ponto chave e o grande desafio é como trabalhar, principalmente plataformas com IA, de uma forma humana, ultrapersonalizada, que faça o cliente se sentir olhado, ouvido, atendido, e cumpra com as expectativas. Até nesse tom da personalização, a tecnologia precisa permitir que o cliente seja atendido pelo canal que ele prefere, né? Eu vejo muitas empresas ainda falando que só fazem isso por e-mail, só por telefone, e na verdade, quem é o consumidor é o rei, né? Ele que tem que decidir qual é o canal que ele quer ser atendido. Então, ainda existe um gap muito grande nesse sentido, porque as empresas ainda falam, não, eu só atendo por x ou y. Não entendem, de fato, a necessidade do cliente, e a hiper personalização vem para contribuir muito nesse sentido

Eu acho que não são ferramentas, né? São canais. Nem todos os clientes, nem todos os nichos, esperam que todos os canais sejam atendidos. Por isso, a importância crucial de entender o que o seu consumidor quer, como ele é e onde ele está, né? Então, são todos os canais aí disponíveis. Desde o mais tradicional, que é o e-mail e telefone, até as redes sociais, têm um chatbot. Enfim, existem n pontos, n camadas, videochamada. Então, a gente fala de canais, né? Esses canais, eles têm que estar abertos onde o cliente de determinado segmento ou de determinada marca esteja. E aí, quando a gente fala de personalização, óbvio que quando tem o atendimento humano ali, ele requer essa mesma camada, né? Entender com quem ele está falando, quem é o cliente dele, e puxar ele de uma forma humana. É manter ali o tempo médio de atendimento, que cumpra a expectativa dele. Ao mesmo tempo, atenda ali a demanda dele e que não seja robótico, né? Não seja ali um simples script. Ele está falando com uma pessoa, né? Então você está falando com uma pessoa e tem que ser humano. E quando a gente fala ali da inteligência, que essa camada de tecnologia é, existe esse gap, né? E aí, como eu falei, nem sempre é por falta de consciência, porque é uma consciência e uma discussão que vem crescendo e está muito presente sempre, mas exige custo, exige tempo, exige pessoas, exige fornecedores qualificados. Mas a inteligência, ela já tem essa capacidade de entregar uma outra, é uma hiper personalização de atendimento. E humanizar, né? Toda essa jornada do cliente. E a gente tem e já existem alguns casos, né? Que já algum tempo fazem isso, mas ainda, quando a gente olha para o mercado, existe esse déficit por conta de higiene, pontos aqui que eu citei.

É a pandemia. Ela acelerou muito a transformação digital porque as empresas tiveram que, a toque de caixa, gerar soluções e experiências digitais que até então não tinham ou não tinham da forma esperada. Porque o cenário era diferente, então houve uma aceleração muito forte da transformação. Todo mundo teve que correr muito e dar um salto grande, né? E depois assim, no último ano para cá, se estabilizou muito essa questão, né? Então, por isso até tem uma questão que é de as empresas, elas passaram, elas viram ali um pouco dos resultados mais estagnados, porque teve um boom enorme. Durante a pandemia de transformação, as empresas de software cresceram pra caramba e tal, e depois deu uma estabilizada porque teve aquela demanda a toque de caixa, né? É, então mudou muito ali a relação com o consumidor e com seus funcionários também porque teve que prover, obviamente, soluções para os seus funcionários trabalharem de casa, etc., né? E para o consumidor foi bastante acelerado. No Brasil eu vejo um segmento que se beneficiou bastante da transformação ali nesse sentido, foi o governo e a gente viu muitos serviços que passaram a ser digitais na pandemia. Então a gente viu um crescimento muito grande nesse sentido e agora as empresas, elas estão refletindo. Está tudo bem, a gente passou por esse boom. O que que eu preciso fazer agora para ajustar essa minha estratégia, né? E aí, de fato, elas estão nesse momento, revisitando, entendendo o que funcionou, o que deu certo, o que pode ser aprimorado para poder avançar para essa segunda, essa terceira, né? Fase de transformação digital.

Eu acho que o serviço ao cidadão foi super impulsionado nessa área, porque a gente viu muitos momentos da jornada que foram digitalizados, né? O próprio pedido de segunda via da carteira de motorista. E o INSS também, vários aplicativos que foram digitalizados. O próprio aplicativo do SUS, que concentrou todas as vacinas. Isso tudo aconteceu muito rapidamente por conta da pandemia e tal, né? Então a gente vê um salto muito grande na parte de governo e de análise.Tudo muito conectado e aí a questão de dados vem à reboque disso também, porque precisa ter um repositório de dados ali por trás. Muito importante a questão da segurança da informação também, porque esses dados não podem vazar, a lei geral de proteção de dados também foi muito falada. Cresceu bastante esse tema nos últimos anos, porque tudo digitalizou mais e o que você vai fazer com a informação das pessoas, dos usuários, né? Precisa ser resguardada e cuidada devidamente, né? Então isso aumentou bastante, do lado dos funcionários e tal, né? Toda a gestão dos funcionários também passou a ser digitalizada, né? A relação com a empresa a partir do RH também. Eu entendo que teve um boom muito grande. As soluções de RH tiveram um destaque importante nesse período também, porque, enfim, teve um momento de todo mundo em casa depois do híbrido e agora o pessoal voltando, né? É, então também teve um bom importante e, como a gente já tinha falado também, a personalização da comunicação, das ofertas e do relacionamento com os clientes, foi acelerada bastante também. A jornada do consumidor foi totalmente digitalizada, né? Nesse momento, em níveis de maturidade diferentes, dependendo da empresa. Enfim, mas acho que a gente pode até chamar de jornada humana, né? Porque é a relação do consumidor com a empresa. Mudou do funcionário com a empresa, mudou dos familiares, mudaram dos amigos, então foi uma digitalização da jornada humana na realidade, né

E aí falando, sobre a inteligência artificial. Um outro ponto é mega importante, né? Que vem cada vez mais crescendo a mais esse ano e tomou conta. De fato, além da inteligência artificial, é a segurança, né? Porque com a transformação digital, a segurança se torna ali um grande ponto de preocupação que tem que estar em dia, né? Além do LGPD, que já aproximou essa onda, já cresceu. Eu, é esse pico, né? De aderência e as novas tecnologias vão se tornando aí prioritárias, em termos de ter uma sinergia ali com a segurança. De fato. Fora isso, a gente tem também dados, né? Porque a transformação digital, que é nuvem, gera muitos dados. Dados estruturados, dados desestruturados. E isso, não só para a operação é importante, mas também para a tomada de decisão e para embasamento estratégico. De fato, não é. Então, quando a gente olha aqui os desafios para 2024, a gente tem esse panorama muito claro, né? Então, 81% dos executivos têm o desafio aí de trabalhar o aumento da inteligência no negócio para tomada de decisões, seja com implantação de BI. Aí é trabalhando, big data analítica, mas de fato eles querem elevar esses dados a um nível estratégico. O que é muito raro hoje, né? A gente já chegou ali na maturidade de ter os dados, de saber como trabalhar eles, mas ainda não chegou na maturidade ali de fazer o uso deles da forma correta, né? É algo que a gente ainda tenta, está ado no mercado, a gente vê as empresas aí um pouco perdidas em relação a isso. A automação, né? Com 70%, é um outro ponto. Aí que ele descamba mais para o operacional, mas é muito importante, né? Que é um reflexo também da transformação digital, que é que a melhoria ali, né? Na qualidade do trabalho, acelerar os processos, reduzir custos, aumentar a agilidade, tornar ali os colaboradores capacitados e com tempo hábil para a estratégia, tomada de decisão e evoluir ali, né? No valor entregue ao cliente, enquanto a tecnologia da conta ali do operacional é 100%. Como eu falei, é voltada ali à segurança, né? O aumento da segurança dos dados, então o ambiente de TI, a gente tem 52% ali deles que tem como esse desafio tornar a área mais estratégica. A gente vê aí passos largos quando a gente olha um comparativo de outros anos, né? Mas aos poucos, é a área de TI tomando ali o protagonismo e sendo uma forte influência ali dentro das estratégias do negócio. Não é isso? Muito porque por conta também da transformação digital. E aí a gente finaliza aqui os 5 pontos mais desafiadores com atualização em substituição de soluções de ERP/CRM, né? Que vai muito no âmbito ali também de transformação digital, por conta de barreiras que eles encontram ali de legado e enfim. É uma grande discussão, e não é simplesmente fazer a migração para a nuvem, né? Existem muitos problemas aí que afetam áreas de negócio, afetam a operação. Tem o próprio custo envolvido, né? Então, enfim, são âmbitos ali que parecem simples. E parecem estranhos ainda estar falando de solução de ERP/CRM nessa altura do campeonato, mas é muito importante para eles trabalharem isso. E é muito custoso e muito lento processo, né? Não é tão simples como, enfim, como a gente vê através de uma pesquisa ou algo do tipo. Até o último ponto, que é desenvolver e ampliar as iniciativas que visem ali desenvolver, que são as certificações de SGI, gerenciar ambiente multicloud, estão relacionados ali à transformação digital, né? Então, de ponta a ponta, é o que a gente vê, é um esforço muito grande aí do mercado, então aderente, trazendo o valor, reduzindo custos e tendo ali um EBITIDA confortável para eles que estão ali pleiteando e alguns já estão ali em uma posição muito elevada em relação à estratégia da empresa.

Quando a gente fala, tá? Quando a gente está andando aqui no corredor, aqui é quando a gente fala de oportunidade. Então, assim, tem a oportunidade, de humanizar mais a relação com a tecnologia. Na minha visão, ela vem para humanizar a relação, né? É você automatizar o que pode ser automatizado e conseguir humanizar essa relação e trazer o que o cliente quer, não é o que é melhor para ele. Porque antes as empresas olhavam muito para dentro, para o seu umbigo, e pensavam: "O que eu posso fazer para atrair mais clientes?" Mas o que o seu cliente quer? O que ele está buscando? Qual é o desejo? A necessidade dele. Ele quer exatamente aquele produto, faz sentido para ele. Então, tem um momento importante de mapear toda essa jornada, entendeu? O que faz sentido para o cliente ou não? Eu resumiria em sempre pensar no objetivo em primeiro lugar, no nosso querer chegar; envolver o bord e as áreas de negócios; mensurar sempre os resultados; e recalibrar, mudar de rota conforme os resultados, para atingir os objetivos. Perfeito. A fórmula do sucesso, esta feita, ela abre o ciclo e fecha, sendo ele, enfim, cíclico, não é como eu falei, mas é esse, esse. Essas são as etapas, não é eternamente.

\*\*\*\*.\*id\_15 \*entrevistado3 \*empresaE

Na verdade, uma coisa depende da outra. Se você está em uma empresa de qualquer setor que seja e se propõe a fazer uma transformação digital e não tem relação com a estratégia do negócio, não vai dar certo. Então as coisas têm que estar alinhadas. O desenho do planejamento estratégico tem que caminhar junto com o plano de transformação digital da empresa. E por que eu digo isso? Porque vai mudar a forma de trabalho, vai mudar processos muitas vezes, pode ser que sejam criados produtos, novas formas de atuação e novos gatilhos de crescimento para essa empresa. Então não existe transformação digital sem associação com o planejamento estratégico. Não importa se a empresa tem uma metodologia de plano de 1 ano, 3 anos, ou 5 anos. Cada metodologia, dependendo do setor, cada empresa, dependendo do setor, adota um tipo de metodologia e um tipo de prazo para o seu planejamento estratégico. Mas não existe falar de transformação digital sem associá-la diretamente ao plano estratégico da empresa.

Na verdade, o seguinte é muito comum você ouvir de grandes consultorias ou de grandes empresas de tecnologia como Google, Microsoft Todas elas quando falam de transformação digital. Eu acredito muito nisso. Existe uma transformação cultural dentro da empresa porque você vai provocar uma mudança na forma de atuação da empresa. Não tem como a ver transformação digital e não importa a tecnologia que a gente discuta aqui. Se for mobilidade, internet das coisas, inteligência artificial. Tudo vai afetar o processo da empresa, vai afetar a forma como a empresa trabalha e, invariavelmente, vai afetar a cultura daquela empresa. E daí? A questão do impacto vai depender muito da estratégia que foi desenhada para as fases da transformação digital. Porque não existe transformação digital também de uma tacada só. Você tem uma série de coisas que precisam ser implementadas e desenvolvidas, testadas até que você possa dizer que houve uma transformação digital plena dentro da empresa. Mas vamos pegar um exemplo, sei lá, se o foco da empresa nessa primeira fase é ganho de eficiência, simplesmente ganho de eficiência. Então a gente, vamos supor aqui que ela vai investir na governança de informação, na automação de processos, e redesenho de funções a partir disso. Provavelmente vai ter que ter um trabalho muito forte de tecnologia, de RH e da alta gestão da empresa. Por que eu digo isso? Primeiro, vai ter que repensar o redesenho do processo. Quais áreas estão habilitadas para ter um redesenho de processo a partir da entrada de um número de tecnologias? Então Analytics, governança de dados, inteligência artificial, ou seja, um software de CRM ou um software financeiro um pouco mais avançado. A partir disso, vai se definir o seguinte: essas pessoas que estão naqueles departamentos que vão ser automatizados, que vão receber essas tecnologias, elas têm as habilidades para continuar naquele departamento depois da tecnologia implantada. Beleza, daí você definiu o grupo que tem as habilidades, dos do grupo que não tem habilidade. Existe espaço para essas pessoas serem treinadas e continuarem no departamento? Daí pode ser que tenha, pode ser que não, pode ser que tenha, sei lá, para 50% das pessoas têm, para 50%, não têm. Para esses 50% que não vão ter espaço, mesmo com habilidade, o que você vai fazer? Você vai demitir, você vai recolocar em outras áreas, você vai preparar e dar uma ajuda para que ela vá para o mercado de trabalho de uma forma que não tenha tanta dificuldade de se recolocar. E eu estou falando isso para você porque é o seguinte, quando a gente parte de uma estratégia que prevê a transformação digital plena, vai ter muita função que vai desaparecer. Não é que os cargos desapareçam, mas tem funções que vão ser automatizadas. Então alguns departamentos vão precisar de menos gente, e daí vai precisar ser feito um trabalho muito bem-feito com gestão de mudança, com gestão de cultura, acompanhamento do RH e um olhar muito próximo até para que dê tudo certo, porque se você não faz isso de forma concatenada, por exemplo, com o processo de gestão de mudança, a transformação digital pode ser um fiasco. A empresa pode fazer um investimento milionário e, por conta desses problemas, ou na comunicação, ou na forma adequada de lidar com esses colaboradores, ou na forma de desenhar o processo, você não ter a ideia comprada ali na base e o negócio não acontecer de fato. Então, esses impactos variam muito e vão depender da forma como a empresa desenha o planejamento estratégico e quais as etapas de transformação digital ela vai colocar dentro desse planejamento.

Porque é o seguinte, quando você fala de transformação digital numa escola, até o professor tem medo, entendeu? Ele acha que eventualmente eu vou colocar uma inteligência artificial no lugar dele, não é isso o que eu estou propondo para a escola. É um primeiro passo da transformação digital, que é construir uma plataforma, um ambiente melhor por aluno e disponibilizar outros tipos de materiais, ter aulas mais fluídas, inclusive com conteúdo assíncrono que hoje a escola não tem. Mas existe resistência em relação ao uso de tecnologia. E eu sou totalmente pró-Tecnologia, então eu cheguei lá, primeira coisa que eu comecei a fazer foram os indicadores, implantar indicadores, então, observar audiência, observar o download de material. Não, não existe meta para essas coisas. Então comecei primeiro observar quais métricas a gente já tinha, quais precisavam ser construídas, estabelecer algumas metas e, a partir disso, mostrar como a tecnologia pode ajudar o negócio e melhorar inclusive o trabalho de todo mundo que está ali. Então eu estou nessa fase. A próxima fase é a implantação da plataforma digital de fato, que daí vai vir com testes, com mensuração, com outras métricas, com aulas assíncronas. Então, para você ver como é importante esse estágio inicial da comunicação e de trazer as pessoas, fazer com que as pessoas comprem a sua ideia, entendeu? Numa grande empresa, muitas vezes o que acontece com a transformação digital? Ela pode ser emergente, então o grupo que está na base da pirâmide da empresa, que são os analistas, coordenadores, gerentes, eles querem muito. E a alta gestão não quer, pode acontecer também. E daí? Você não tem o patrocínio da alta gestão, você não vai conseguir fazer porque não tem dinheiro para fazer. E pode acontecer o que eu estou te explicando aqui, que é a alta gestão quer, vai encontrar uma resistência muito grande na média gerência e na base da pirâmide, e daí você tem que fazer esse trabalho de aculturamento.

Também está sendo, mas inicialmente a dinâmica principal é, não é nem com o núcleo de educação, que são os professores e os coordenadores. É mais com o núcleo de operação, então, marketing e design, porque eles também vão precisar operar de uma forma diferente. Eles vão ter metas, prazos de entrega mais precisos, eles vão ter que usar a tecnologia de uma forma diferente no trabalho deles, também vão ter que lidar com outras plataformas e esse núcleo tem muita resistência, porque eles acham que o trabalho deles pode ser automatizado, então existe uma resistência. Quando eu trabalhava na outra empresa que passei 15 anos, que fiquei até junho do ano passado, a gente passou pelo mesmo processo. Se fosse na implantação do CRM, fosse na implantação do aplicativo móvel para eventos, fosse no uso de inteligência artificial para fazer análise de dados dos estudos, sempre havia uma resistência que pode ser quebrada. E foi quebrada no passado, quando você se senta com a pessoa e mostra, não, a gente não está colocando aqui para demitir ou para substituir. É para ser um aliado, para trabalhar em conjunto, até porque é a tecnologia sozinha, ela não faz nada. Se você não tem boas pessoas ali, com capacidade crítica, com poder de adaptabilidade, comunicação, que saibam fazer perguntas corretas, a tecnologia não é uma tecnologia, ela é o meio. Você tem que saber o que quer resolver com a tecnologia e isso é importante também quando você desenha um plano de estratégia, seja com transformação digital ou para a implantação de inteligência artificial. O que você quer resolver? Aí eu tenho um problema que os mouses da empresa precisavam de uma ergonomia melhor, beleza, de que a tecnologia pode te ajudar ou você só precisa de pessoas de design boas? Então, muitas vezes em transformação digital, que é até importante, de repente você pode usar isso em outras entrevistas, muitas vezes as empresas vão por modismo. Se você pegar agora essa onda de transformação digital que pega a inteligência artificial, principalmente a generativa, com chat de texto, todas as outras ferramentas, a empresa nem sabe o que ela quer fazer, mas ela quer ter. Ela quer ter de qualquer forma ou porque viu um concorrente usando ou porque viu algum amigo executivo falando que na empresa dele já tem, mas daí você implanta a inteligência artificial, que não muda nada para a empresa? Então não adianta. Eu, por exemplo, lá na minha outra empresa, a gente quando entrei, a gente não tinha CRM, por exemplo. Isso há 15 anos. Imagina uma empresa que lida com um monte de cliente, uma audiência enorme, não tinha saída, era tudo em planilhas de Excel. Foi feito um investimento milionário inicialmente sem treinar, sem falar com as pessoas direito, meu, se perdeu o CRM. Depois, a segunda onda que a gente trouxe, uns que a gente implantou seus fortes e tudo com treinamento, mostrando que ele na nuvem, que dava para olhar no celular, que dava para gerenciar melhor os clientes, que dava para acompanhar as metas de uma forma mais, super funcionou e, a partir disso a empresa conseguiu até melhorar a governança mesmo de informação, de contratos, de contatos com o cliente. Então você tem que entender o que você quer resolver. E no fim dessa empresa com o CRM, a gente queria resolver uma base de dados de clientes que estava toda descentralizada, espalhada, e a gente não tinha a visão correta de quanto a empresa poderia faturar, por exemplo. A gente sabia que ia faturar, mas a gente não sabia quando poderia fazer. Se ia bater a meta, se não. E a partir do momento que você tem um software que você tem funil de vendas, tudo catalogado, tudo certinho, tudo automatizado, você consegue prever se a empresa vai fazer o número do ano ou não? E o suporte da tecnologia sem demitir ninguém nesse caso.

É, se você olhar, as empresas de varejo, qualquer empresa que tenha contato direto com o consumidor final, escolas e todas elas estão buscando melhorar a experiência com o cliente. Não tem o que fazer. Já tem um tempo que a gente fala que estamos na era da experiência, então as pessoas não querem simplesmente chegar e fazer uma coisa super transacional para fazer o transacional. Por outro lado, você vê um movimento muito forte, por exemplo, de shopping centers, para pegar uma coisa de varejo que é um pouco mais ampla e que existia um temor dos shoppings de perder principalmente o público jovem. O público aí entre, sei lá, entre 20 e 45 anos, que é um público que compra bastante, que circula muito pela cidade, mas que estava muito adepto ao comércio digital e que aumentou muito essa adesão ao comércio digital por conta da pandemia. Se você olhar essas redes maiores, o que elas têm investido em experiência do cliente para atrair essas pessoas para o shopping é conviverem com outras coisas sendo as lojas de uma maneira diferente e aplicativos que fornecem coisas. É como se fosse aquelas coletâneas, mesmo, que você vai juntando pontos, tudo convites para eventos específicos, tipo você pega a rede Iguatemi. Ela tem 1 dia do ano que ela chama do dia dos homens, não é uma série de experiências que roda com várias lojas do shopping, então cada loja tem uma experiência, uma tá ensinando você provar uísque, a outra está fazendo uma coisa com vinho, a outra com jogos e a outra com jogos eletrônicos. O shopping se fica todo o povoado de experiências também com foto com sei o quê. Ali atrás, gente de tudo quanto a idade. Então isso é, obviamente, tudo conectado com um digital também, porque daí você vai lá tem um negócio que é Instagram amável. Daí você já recebe o QR Code para postar um vídeo ou com foto, com não sei o quê. Então esta conexão do mundo físico e do digital é a grande diferença, é o grande diferencial para o varejo físico. Seja shopping center, seja uma loja, seja um supermercado, seja uma loja de eletrônicos. E por outro lado, quando a gente fala do de quando você vai comprar só eletronicamente falando, daí você tem a oferta do produto, o funcionamento do site, a entrega agilizada. Você pega a Fast Shop, todo mundo achou que a Fast Shop tinha muitos problemas com a Amazon chegando com eletrônicos aqui no Brasil. Aqui no meu bairro, a Fast Shop entrega em 1 hora. Se eu quiser comprar alguma coisa, entendeu? Obviamente, os eletrônicos menores, não uma geladeira que é um pouco mais complicado para o transporte, mas sim entrega em 12 horas. Tem um tratamento mais personalizado que a Amazon não traz, então existem muitas formas de você usar a tecnologia para tanto fazer a fusão do mundo físico com o digital e deixar o digital um pouco mais personalizável para que essas pessoas se sintam bem tratadas, mesmo num ambiente que, em teoria, ele é mais frio.

É, eu não sei se foi por conta do público. Esse foi pelo uso que a gente fez, porque não necessariamente eu usei da forma correta também, mas é, e daí eu volto naquilo que eu te falei, tem que ver que problema você quer resolver com o metaverso? Que problema quer resolver com a inteligência artificial? Porque muitas vezes você vai lá, você abraça o negócio por conta da moda. Isso é o público, está simplesmente ignorando isso, não quer, entendeu? Falou meu, não quero metaverso, eu quero ir para o evento lá no resort. Não quero, não quero interagir com avatar, entendeu? E a gente está num momento muito de acomodação. Quando você pensa em experiência digital, porque você passou um período muito forte de pandemia isolado, daí agora a gente vem na pior fase, que é a acomodação, entendimento do que vai ser, o que vai prevalecer como modelo de fato. Então, quando a gente fala de experiência metaverso para mim, não funcionou. Com evento de tecnologia. Isso porque era um evento para tecnologia, mas por que eu, o meu público era um público executivo? Era de algumas das maiores empresas do país, então esse público não queria usar o metaverso para se relacionar. Ele até achava engraçado testar tudo. Por outro lado, tinha muitos que usavam o metaverso para manutenção, para explicação de modus operandi de determinadas coisas nas suas empresas, principalmente metalúrgicas, mineração. Esse tipo de coisa. Já testei também robô circulando no evento com informação, com totem, tudo isso em feira funcionou, no congresso para a liderança, não funcionou também. Eles preferem essa experiência mais personalizada ao olho no olho. É uma coisa diferente. Por outro lado, lá atrás, quando começaram a surgir aplicativos de eventos e a gente implantou logo na frente, a adesão foi super alta. Mas por que já estava todo mundo com a cultura do celular? Aqui. Já vinha desde a época do Blackberry, depois com o celular touchscreen, ficou muito mais forte. Então eles sentiam que era algo que realmente os auxiliava. Fazia sentido dentro do evento, fosse para acompanhar a agenda, fosse para receber uma notificação do evento, fosse para compartilhar alguma experiência ou para mandar mensagem para algum executivo que eles gostariam de conversar e ainda não haviam encontrado ali no meio da feira. Quando eu venho para a educação, que é o meu momento agora, eu ainda estou tateando o que vai fazer sentido ou não, tá? Mas eu acho que, por exemplo, tutoria que reduza o tempo do professor e use inteligência artificial em conjunto, seja para corrigir alguns trabalhos, algumas coisas, e o professor entre só quando houver realmente uma dúvida que fuja do escopo do roteiro, eu acho que isso pode ajudar bastante. Acelera o feedback para o aluno e o professor entra numa coisa que é um pouco mais complexa. De verdade, o metaverso na educação já teve algumas experiências. Eu particularmente não usei ainda. E eu não sei dizer se está funcionando tão bem. Eu acho que os alunos entram, gostam, mas é uma coisa que também que você não quer ficar tanto tempo ali dentro. Uma coisa que eu sou muito interessada em testar são os óculos, mas mais no sentido de agregar uma experiência ali de gamificação, sei lá, você tem. Vamos supor que a gente tem uma disciplina que ela vai ter no total. Ali, 3 horas de conteúdo, entre vídeos, leituras. Parte desse conteúdo, sua magnificação nesses óculos que estão surgindo agora, que trazem uma experiência muito mais imersiva. Isso eu acho que pode funcionar bem. Quem usa bem essas coisas tanto de metaverso quanto dos óculos é o mundo da moda. Daí tem experiências legais e a parte de decoração também que deve ser, coloca. Consegue visualizar o móvel, as construtoras já usaram muito isso para decorados. Isso tem funcionado bem, mas de novo, são experiências que você vai ficar ali, 5, 10 minutos no máximo, né? Um negócio que vai passar horas a fio com óculos ou navegando só no metaverso.

Na pandemia, a métrica que a gente tinha é que ela acelerou a transformação digital no Brasil em pelo menos 5 anos. Então a gente tinha, sei lá, pegar 2020 como marco, que foi quando a gente realmente fechou tudo. A gente tinha um horizonte aí de 5 anos para frente, para as coisas começarem a acontecer. Então, o que estava previsto para 2025 TV aqui aconteceu em 2020, então antecipou em 5 anos todo esse processo de transformação digital. Foi o ideal? Não, não, porque muita coisa foi feita de forma atabalhoada. As empresas não estavam preparadas do sentido de governança e segurança. Por outro lado, talvez se não tivesse tido essa pancada, muita coisa ainda não teria acontecido, porque no Brasil, ao mesmo tempo, a gente vive uma dicotomia. Ao mesmo tempo que a gente é muito inovador, tanto quanto o consumidor final, mas também nas empresas. Elas gostam das novidades, querem aderir muitas vezes sem saber qual é o benefício final, mas chega em determinado ponto que era mais conservadora, por exemplo, a parte de home office. Mesmo muitas empresas jamais teriam permitido, até hoje, nem para testar mesmo um departamento que nem interage com ninguém. Não teria nem testado. Isso veio muito forte e é parte da transformação digital, é isso, é você permitir que as conexões sejam fluidas, mesmo quando você não está no mesmo espaço físico? E é muito louco a gente pensar que havia essa resistência tão grande no Brasil, porque nos Estados Unidos e na Inglaterra também as experiências de home office vêm desde de 1985, tipo, se não tinha vídeo chamada, entende? Era um trabalho remoto, e as reuniões aconteciam por telefone e já havia essa disponibilidade, principalmente nos Estados Unidos, porque é um país grande, igual ao Brasil. Então são longas distâncias. Isso permite a você ter talentos espalhados. E não necessariamente você perder a oportunidade de ter um bom talento na sua empresa só porque ele mora longe da sua sede física. E o Brasil? A gente sempre foi muito conservador em relação a isso. Então a pandemia, ela acelerou e ela trouxe essa possibilidade do experimento do home office, do trabalho remoto de uma forma um pouco mais ampliada para vários departamentos até para coisas. Imagina um operador de telemarketing vai trabalhar em casa, jamais trabalhou, trabalhou gente, deu certo, entendeu? Cumpriu meta, atendeu, deu tudo certo ao financeiro, jamais poderia trabalhar em casa porque por conta da criticidade das informações. Não põe uma VPN, instala certinho, vai funcionar, entendeu? Faz reuniões corretas, então assim a houve essa aceleração para o bem e para o mal, para o mal que foi a pancada que a gente tomou na cabeça. Mas tudo bem, porque a gente acaba experimentando coisas que talvez na nossa sociedade não fossem ser experimentadas. Daí o que? O que a gente sempre discutiu na pandemia foi o seguinte: beleza, acelerou em 5 anos. Agora a gente vem para um salto dessa transformação digital, que são as coisas mais sofisticadas, de fato. Então você ter uma inteligência artificial não só para corrigir uma planilha, mas para auxiliar mais na experiência do consumidor. Você tem um metaverso um pouco mais sofisticado também com aplicações para você fazer teste, por exemplo, em mineração; tem aplicações superlegais. Com metaverso e com os óculos de realidade virtual, que até melhoraram o processo de manutenção. Então tem muita coisa que aconteceu, se antecipou, e eu acho que agora a grande era que a gente vem é da inteligência artificial, de fato, sabe? Teve o... não sei se você conhece ou já ouviu falar, tem um evento nos Estados, acontece sempre em março e tem sempre uma palestra de abertura com 11 futuristas. E ela trouxe a projeção esse ano que ela fala que a gente está vivendo um super ciclo de tecnologia, que sempre tem grandes ciclos, né? Na história, a gente vive um super ciclo de tecnologia e, pela primeira vez, não é uma tecnologia única, mas ela é encabeçada por inteligência artificial, biotecnologia e coisas conectadas. Ela nem usa mais o termo "internet das coisas", porque não são mais esses dispositivos pequenos, é tudo: é o carro, é a geladeira, é a casa conectada. Então, são grandes coisas conectadas e as pequenas coisas também, e obviamente encabeçado pela questão da inteligência artificial. E a gente é a sociedade de transição desse super ciclo. Então a gente está meio que experimentando tudo ao mesmo tempo para ver onde vai dar e vai vir grandes mudanças pela frente. Vamos ver grandes mudanças, se você pensar em saúde, é quando você une inteligência artificial com biotecnologia. Cara, possibilidade de você revolucionar tratamentos e deixar cada vez mais personalizada medicina. Sei lá, vamos supor que nós dois temos a mesma doença, mas geneticamente a gente tem diferenças. Desculpa, é pegar o medicamento e ver qual a dosagem vai funcionar em você e qual a dosagem vai funcionar em mim, então não é pegar a dosagem padrão, está nos dois e um vai ficar lá todo... todo complicado, beleza, tá, e o outro bem, tipo sem reação, às vezes não está melhorando, mas tá bem, o outro lá tá melhorando, mas tá todo cheio de efeito colateral. Então até isso a gente consegue calibrar muito melhor. Se você pensar na educação, até a educação personalizada, também dá pra chegar com o auxílio de inteligência artificial e das coisas conectadas. A gente olha hoje, São Paulo mesmo, você vai em qualquer periferia aqui de São Paulo. Cara, é... é triste o que acontece. Às vezes o aluno está lá, não consegue acompanhar direito, é taxado como burro, entendeu? Aí não. Ele tem uma especificidade ali no modelo de aprendizagem dele, ele grava o conteúdo de uma forma diferente e ele precisa de outros artifícios para aprender. E daí? Quando você tem esse leque de coisas que podem ser oferecidas, então você tem o professor, você tem um tutor, você tem um chat da inteligência artificial, você tem os óculos com imersões que o aluno pode entender. Sei lá, o sistema planetário de uma forma diferente da explicação do professor. Você tem um metaverso, você tem a própria questão de comunidade que vai se formando mais entre os alunos para tirar dúvidas. Tudo isso oferece um leque para a criança que ela vai... não vai ter diferença no potencial que ela pode atingir. O menino que está mais avançado porque tem facilidade de adquirir o conhecimento em relação a ele. Às vezes a pessoa não é... não é burra. Às vezes a pessoa tem dislexia e é tratada como... burra, mas a pessoa tem uma 1ª maior de óculos e a família ainda não teve a oportunidade de tratar isso. E com esses recursos, você consegue acelerar ou simplesmente é uma questão cognitiva mesmo? E não é de ser mais ou menos inteligente. Eu, por exemplo, eu sou muito visual, eu não consigo ficar só lendo ou só escutando o podcast, eu sou visual, então se você me mostrar um framework aqui agora, eu vou gravar isso assim, se eu ficar só lendo, talvez eu tenha que reler algumas vezes as coisas para gravar o conteúdo. Está tudo certo, não quer dizer que eu sou mais ou menos burro que ninguém. Então, tem muita coisa que vai acontecer, então só para resumir que eu já estourei todo esse tempo de resposta. A pandemia acelera em 5 anos nossa transformação digital e a gente vive agora essa sofisticação da transformação digital em si, que as empresas consolidando aplicações, trazendo mais coisas, automatizando, é coisas que já foram testadas. E agora dá para ganhar um pouco mais de escala.

Por conta da transformação. São? Eu acho que sempre tem. É difícil você pegar e pinçar uma coisa só, mas o lance da transformação digital é o seguinte: além do problema que você pode resolver com a tecnologia, quais são as possibilidades de você realizar o seu negócio de formas diferentes? Por exemplo, a empresa que eu era sócio até junho do ano passado, a gente sempre fez eventos em resorts, então a gente fechava um resort, levava a nata da tecnologia para lá para passar 5 dias com experiência, e era uma empresa que não acreditava no digital. Eu era dos poucos executivos que acreditava na questão digital e que tinha que se investir em digital, fosse na plataforma de conteúdo, fosse no aplicativo, de forma perene, ao longo do ano. E até em algumas trocas acontecendo de forma digitalmente quando veio a pandemia. É o sócio fundador. Ele. Ele não queria fazer nada, ele simplesmente. Ele queria só soltar comunicado, postergando o evento, porque ele não via nenhuma forma da empresa reagir que não fosse com um evento presencial. E eu fiquei brigando, brigando, brigando. Até o dia que ele falou, então está bom, então faz o evento digital, mas a responsabilidade é sua se der errado. Foi das poucas empresas de eventos no mundo, não só no Brasil, que terminou o ano com um lucro. A gente não terminou o ano com prejuízo, é os nossos concorrentes. Quase morreram, todos amargaram prejuízo, não conseguiram fazer nada. Para você ter noção, um dos marcos do evento presencial era sábado na hora do almoço, que tinha costela assada, costela no chão assada, tal, a gente pegou uma cozinha industrial em Campinas, a sou 1 tonelada de costela, embalou a vácuo no hidrogênio, mandou costela assada para 500 famílias em no Brasil inteiro. Para manter essa experiência do evento presencial, fizemos uma live com o chefe que fazia a costela no evento e ele fez uma live ensinando como finalizar a costela em casa. Para ela, manter o sabor tudo. Não sei o que e como harmonizar com as bebidas que você tivesse em casa, então, assim isso salvou a empresa. A gente foi case, foi case de transformação no meio da pandemia e com toda a entrega que a gente fez com os eventos, conseguir manter o evento super sofisticado, mesmo online, é, contratamos que notícia sim, maravilhosos. No meio da pandemia, mantivemos shows porque o evento sempre tinha show de encerramento. Fizemos live com artista, é plataforma super funcionando, as pessoas interagindo é outra coisa do evento. Eram reuniões digitais. A gente criou sistema para fazer reunião anteontem, digital, um células fazendo todo a conexão entre os executivos. E foi isso que a gente pegou. Foi das poucas empresas que terminou com um lucro. Acelerou e várias dessas experiências digitais. Elas se mantiveram mesmo com a volta do presencial, até porque o cliente e o visitante gostar. Gostou desse tipo de experiência, entendeu? Eles gostaram de ter essa dualidade. Parte presencial, parte digital.

Tá, cara, assim, isso tem que ser feito um trabalho o tempo todo pelo RH das empresas. Porque assim é, ao mesmo tempo que existe muito medo dessa grande automação que vende inteligência artificial de uma transformação digital plena, é as pessoas não se ligaram que o grande diferencial está onde a gente é melhor. Quer ser humano? Se você pegar a última lista do Fórum Econômico Mundial, ele listou 10 competências do futuro do trabalho na área de inteligência artificial, ou seja, uma era de ultra automação, que daí seria essa transformação digital plena? Das 10 habilidades, 8 são soft skills ou habilidades socioemocionais. Se você preferir chamar, então é comunicação, adaptabilidade, resiliência, pensamento complexo. O pensamento sistêmico são todas as coisas que a gente desenvolve como pessoa. Não é uma máquina que vai fazer, porque de novo, não adianta você colocar uma inteligência artificial. E como não adianta você ter um sistema de analytics se você não tem pessoas que saibam fazer boas perguntas? É, é, não vai funcionar. Se você não consegue codificar ali boas perguntas, boas hipóteses, análise de dados não vai te mostrar nada. São dados estanques que você vai gerar um gráfico estanque, então, para você tirar insights para você tomar decisão a partir dessa informação ou para você. Tirar, fazer com que a inteligência artificial te ajude nos processos do dia a dia. Você precisa ter pessoas com essas habilidades que são socioemocionais, e as pessoas precisam fazer isso. RH precisa fazer isso. Tem uma empresa, ela chama EDP. É uma empresa de energia. Eu lembro no ainda em 2019, no pré-pandemia, porque era uma empresa muito avançada em tecnologia. Assim é, conversei com o presidente dessa empresa e ele cunhou um termo, que é digitalização responsável. Então, o que que era a digitalização responsável e como ele chegou nisso? O diretor de tecnologia da empresa foi apresentar para ele um projeto de implantação de robôs em algumas áreas. É machine learning. Na verdade, não era robô físico, robô eletrônico mesmo. É, e daí falando quanto que é de redução de custo, quanto quer ganhar de eficiência tal? E daí ele falou, mas o que que vai acontecer com as pessoas desse departamento? Daí o cara não sabia responder. Ele falou ó, então eu acho que a gente tem que dar uma parada, dá um passo atrás. Primeiro, fazer uma análise dos riscos das pessoas que foi um pouco do que eu te falei lá na primeira pergunta analisar quem está preparado para trabalhar com essa tecnologia? Quem não está preparado, de quem não está preparado, a gente vai dividir em 2 fatias. Quem contínua do departamento? Quem vai para outro departamento. E uma terceira fatia, eventualmente, de pessoas que infelizmente vão ter que para rua dele, falou. E esses 50% que não têm as habilidades, a gente vai dar treinamento para todo mundo nas habilidades que são importantes nesse momento de automação. Seja no letramento de inteligência artificial, seja no letramento de robótica, a gente falava de letramento, de informática lá atrás, que era para aprender. Windows, Word, Excel, essas coisas agora é outro tipo de letramento, mas também nessas habilidades que eu te comentei, socioemocionais.

Cara, eu acho que o principal. Esses são os 2. Assim, eu acho que a resistência. É, e a questão da mudança cultural da empresa e de novo, quando a gente fala de cultura, cai em resistência novamente, porque, para muitos executivos, a cultura organizacional é uma coisa estanque, quando na verdade, cultura é sempre algo fluído. Não importa se a cultura organizacional, a cultura de um povo, a cultura de uma profissão, ela sempre vai recebendo inputs de outras áreas, de novas pessoas que chegam ou de executivos que chegam com outras ideias. E ela vai se transformando, né? Que você perde a corda empresa, você perde a essência da empresa, mas ela vai ganhando novos atributos e eu acho que quando a gente fala de transformação digital, a alta gestão, principalmente, ela tem que ter essa ciência de que vai haver uma transformação na cultura da empresa por conta da chegada da automação, por conta da chegada dessas novas tecnologias. E por que vai emergir uma nova forma de trabalhar da empresa?

É, eu acho que a gente falou um pouquinho disso. É ter um time multidisciplinar, que vai olhar para isso como um projeto de fato e sempre casando a transformação com a estratégia. Nesse time tem que ter. O RH tem que ter o financeiro, tem que ter operações, tem que ter tecnologia, obviamente, tem que ter marketing, comunicação, porque vai ser um projeto que ele vai envolver não só a implantação de tecnologia e a implantação de uma estratégia baseada nessa tecnologia que vai ser implantada. Mas ele também é um projeto muito grande de gestão de mudança. Semana passada, eu estava com um consultor da BCG (Boston Consulting Group), e ele falou que 70% dos casos de transformação digital, principalmente aqueles que envolvem inteligência artificial, eles dão errado por não terem um projeto de gestão de mudança. 70% de tão forte que é, porque por tudo isso que eu te falei, vai mudar a forma de trabalhar, vai mudar processos, vai mudar, departamento vai mudar o corte vai mudar a cultura e tudo isso pede uma comunicação constante, feedback relação próxima núcleos divididos para ir acompanhando para ver se está dando certo ou não, para ver se tem. É. Algumas áreas de resistência que você precisa trabalhar de uma forma diferente. Então essa gestão de mudança ela é fundamental num projeto desse.