

FUTURE-PROOF ORGANIZATIONS

VALUE **CREATION**

PAULO SANTANA



1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Transformação digital	5
Figura 1.2 – Características do ciclo competitivo	6
Figura 1.3 – Número de anos que cada produto levou para ganhar 50 milhões de usuários.....	9
Figura 1.4 – Disrupção digital já aconteceu.....	10
Figura 1.5 – Mapa de geração de valor.....	14

EMANIP

SUMÁRIO

1 VALUE CREATION	4
1.1 A era digital	5
1.1.1 1900 a 1960: era da manufatura	6
1.1.2 1960 a 1990: era da distribuição	6
1.1.3 1990 a 2010: era da informação	7
1.1.4 2010 em diante é a era digital	7
1.2 Disrupção analógica x disrupção digital	8
1.3 O cliente é a força da disrupção digital	11
1.4 Digital: agora ou nunca!	13
1.6 Mapa de geração de valor	13
REFERÊNCIAS	16

1 VALUE CREATION

Quando se fala em negócios digitais, existe muita confusão e falta de compreensão sobre o que exatamente está sendo falado, e isso se dá porque transformação digital e disrupção digital tornaram-se as *buzzwords* do momento. Todos querem ser digitais!

Essas expressões já eram conhecidas no universo da tecnologia, mas agora elas ganham especial destaque no mundo dos negócios. As escolas de negócios, autores, acadêmicos e consultores começaram a se debruçar sobre o tema muito recentemente, isso explica o motivo de existirem poucos cursos dedicados a explorar esse universo. A questão da transformação digital pressiona a necessidade de um novo olhar sobre a gestão de negócios: aspectos da cultura, liderança, estrutura organizacional, operações etc. Quase todos os aspectos da gestão precisam ser revisitados e atualizados.

No caso específico deste curso, vamos nos debruçar sobre a gestão estratégica de negócios na era digital, pois muitas teorias e pressupostos tradicionais que envolvem esse tema precisam ser digitalizados, uma vez que foram concebidos antes da era de grandes transformações digitais que estamos vivendo.

É importante, antes de começarmos nossa jornada de conhecimento, definirmos alguns conceitos que serão muito citados ao longo do curso. Claro que não temos a intenção de propor uma definição única e universal para os termos, cada pessoa tem uma visão particular sobre o tema de negócios digitais e todas são válidas, faremos isso para pontuar sobre a visão adotada pelo curso para explorar essa temática, que foi a proposta no livro *Digital Vortex*, de Jeff Loucks.

Digital: é a convergência de inovações de tecnologia múltipla habilitadas pela conectividade. Naturalmente, essas inovações evoluem ao longo do tempo, mas as inovações tecnológicas mais relevantes hoje incluem grandes dados e análises; computação em nuvem e outras tecnologias de plataforma; soluções de mobilidade e serviços com base em localização; mídia social e outras aplicações colaborativas; dispositivos conectados e a Internet das Coisas (IoT); inteligência artificial e aprendizagem de máquinas e realidade virtual. Para nós, o digital deve ter base em uma ou mais dessas tecnologias e a chave é a conectividade.

Disrupção Digital: é o efeito de tecnologias digitais e modelos de negócios na proposta de valor atual de uma empresa e na posição de mercado resultante.

Transformação Digital: é a mudança organizacional através do uso de tecnologias digitais e modelos de negócios para melhorar o desempenho. Primeiro, o objetivo da transformação digital é melhorar o desempenho do negócio. Em segundo lugar, a transformação de negócios digitais tem uma base digital. As organizações estão em contínua transformação, mas, para qualificar-se como uma transformação de negócios digitais, uma ou mais tecnologias digitais devem exercer influência significativa. Terceiro, a transformação de negócios digitais requer mudança organizacional – mudança que inclui processos, pessoas e estratégia. Em suma, a transformação de negócios digitais envolve muito mais do que tecnologia.

1.1 A era digital

O que determina o sucesso de uma empresa em um dado período de tempo?

Por qual razão estima-se que, com a taxa de rotatividade atual (*churn rate*), 75% das empresas do S&P 500 serão substituídas por novas até 2027?

A ideia de ciclos competitivos de negócios é que, de tempos em tempos, os fatores que criam e sustentam a vantagem competitiva das organizações se alteram, e adaptar-se a novas regras competitivas torna-se um imperativo para manter o protagonismo e a relevância no mundo dos negócios.



Figura 1.1 – Transformação digital
Fonte: Guilherme Pereira (2018)

O segredo de empresas centenárias, como a IBM, foi reinventar-se e adaptar-se rapidamente às novas regras competitivas do mercado. Podemos observar que cada ciclo competitivo tem suas características, que determinam os movimentos das indústrias e da concorrência.

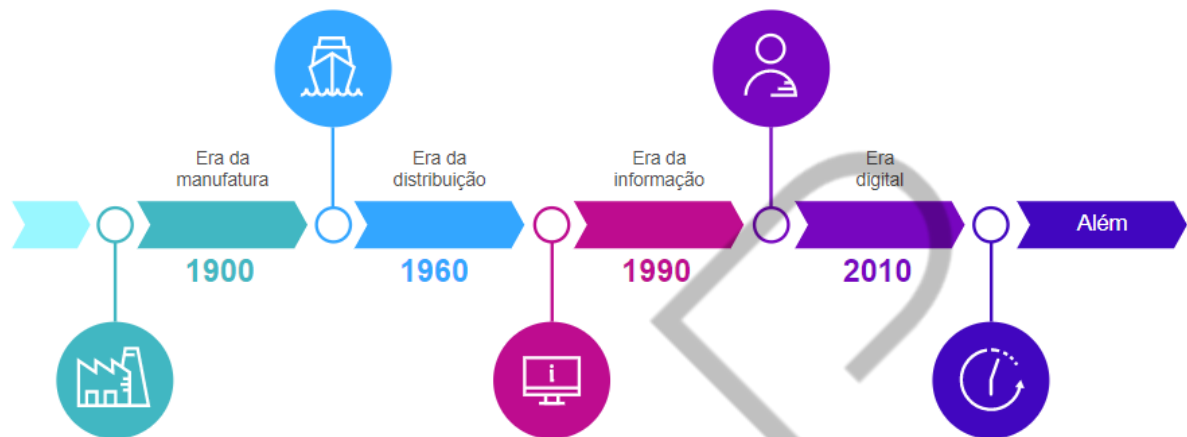


Figura 1.2 – Características do ciclo competitivo
Fonte: FIAP (2018)

1.1.1 1900 a 1960: era da manufatura

A produção em massa determinava o seu sucesso industrial. Tudo o que você precisava era ter uma fábrica e produzir algo, o mercado comprador estava garantido. No pós-revolução industrial existia uma quantidade enorme de pessoas ávidas por consumir bens e, com as técnicas de linha de produção, era possível disponibilizar produtos ao mercado consumidor e baratear o valor de bens, tornando-os mais acessíveis. As empresas protagonistas desse período foram: Ford Motors (automóveis), RCA (televisão a cores) e General Electric (lâmpadas e tostadeiras).

1.1.2 1960 a 1990: era da distribuição

Nesse período, a globalização consolidou-se como uma força dominante e as barreiras comerciais entre os países foram reduzidas, possibilitando o intercâmbio de mercadorias e um ambiente competitivo global. Os países não eram mais mercados isolados, o mundo tornou-se um mercado comum a todos. Não havia mais dificuldade de produzir um produto pela metade do custo na Ásia e vendê-lo nos Estados Unidos ou na Europa. Adicione a esse contexto o surgimento dos subúrbios

nos países desenvolvidos, locais mais distantes dos centros urbanos, compostos por uma forte classe média.

Nesse ambiente empresarial, a principal vantagem competitiva era tão sólida quanto a sua rede de distribuição, ou seja, aquele que conseguisse comprar, ao menor custo, produtos onde eles eram produzidos e disponibilizá-los nas lojas onde os consumidores estavam seria o grande campeão. Diferentemente da era anterior, passou a existir diversos produtos semelhantes nas gôndolas e foi necessário diferenciar-se e chamar a atenção do público, o que fez desse período a era de ouro da propaganda. As principais empresas que souberam acompanhar esse ciclo foram Procter & Gamble, Toyota, Walmart e ExxonMobil.

1.1.3 1990 a 2010: era da informação

O microprocessador, a rede de computadores, a fibra óptica e o computador pessoal proporcionaram uma grande revolução no tráfego e na geração de informações. Nesse contexto, a gestão da tecnologia da informação estava no centro das atenções das organizações e aqueles negócios que eram centrados na gestão de troca de informações, como telecomunicações, empresas de software e provedores de serviços financeiros, despontaram como as empresas líderes dessa época.

A vantagem competitiva estava clara: aquele que melhor conseguisse gerenciar o fluxo de informações estaria à frente dos seus competidores. Até mesmo empresas que fabricavam ou comercializavam produtos físicos precisavam competir na era da informação: os computadores gerenciavam o fluxo de caixa da empresa, a máquina fazia a impressão das notas fiscais, o sistema de ERP gerenciava o estoque e o serviço de atendimento ao cliente. As principais empresas são HSBC, Google e Amazon.

1.1.4 2010 em diante é a era digital

Ao longo dessas eras, todos os investimentos feitos em infraestrutura foram comoditizados. Agora é possível contratar a fabricação de produtos a indústrias

chinesas com razoável grau de segurança e acessar sofisticada cadeia de suprimentos disponível e acessível à grande maioria das organizações. A grande revolução da computação em nuvem democratizou o acesso a tecnologias antes restritas a grandes corporações. Agora, qualquer *startup* pode utilizar os mesmos softwares e servidores a preços extremamente acessíveis e customizáveis para a sua demanda.

A manufatura, a distribuição e a tecnologia da informação não são mais elementos que sustentam uma real vantagem competitiva. A única fonte que garante a sobrevivência na era da disrupção digital é a criação de novas fontes de valor para o cliente, incorporando as novas tecnologias digitais. Diferentemente do período anterior, o foco da tecnologia deve estar a serviço de empoderar o cliente, e não mais as organizações, ou seja, as empresas devem se reestruturar para colocar o cliente no centro de suas estratégias, operações, orçamentos e estruturas.

Nesse contexto as grandes estrelas são: Amazon, Uber, Airbnb, Apple etc. As chamadas empresas “*customer centric*”, ou seja, **aquelas que colocam o cliente no centro do seu universo e redefinem suas tecnologias, sistemas e processos, para que se adeque e lidere essa nova realidade.**

1.2 Disrupção analógica x disrupção digital

Já vimos que muitas inovações e disrupções aconteceram em outras eras, o que dizer dos carros, CDs, celulares e televisores de LCD? Todos provocaram grandes disrupções de mercado em sua época. Esses produtos são exemplos de disrupção, pois encontraram uma melhor forma de entregar valor ao cliente, valor esse que não apenas substituiu o produto anterior, mas criou algo que é melhor. Esses produtos são exemplos de disrupção física, ou seja, eles alteraram coisas materiais que eram caras para produzir e difíceis de distribuir. Essa realidade é muito diferente da disrupção digital, que consegue ganhar escala e impactar milhões de pessoas com uma velocidade que nenhum produto físico seria capaz. São três as principais diferenças entre a disrupção analógica e digital.

Velocidade de impacto: a disrupção analógica demora para ganhar escala, pois é necessário produzir determinado produto. Dessa forma, você precisa ter

fornecedores confiáveis para receber os insumos necessários no prazo acordado. Você precisará de mão de obra para operar as máquinas que beneficiarão a matéria-prima, e, por fim, será necessário um suporte logístico para distribuir esses produtos e fazê-los chegar até as lojas que os comercializarão, para, por fim, chegarem até a casa do consumidor final. Já os negócios digitais permitem alcançar milhões de pessoas em segundos, por meio da internet.

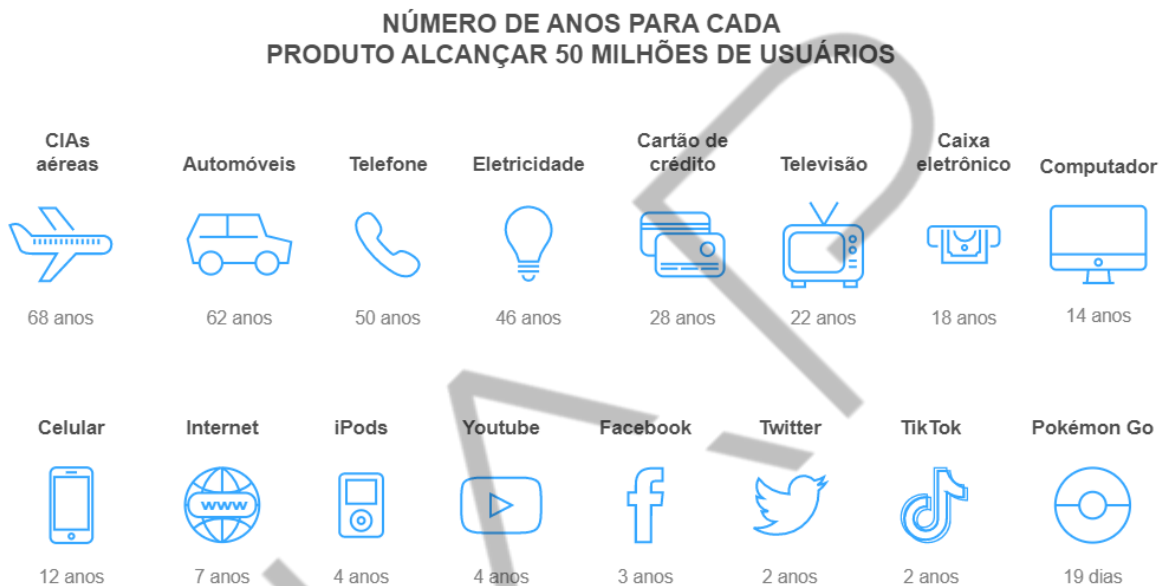


Figura 1.3 – Número de anos que cada produto levou para ganhar 50 milhões de usuários
Fonte: Steemit (2017), adaptado por Fiap (2020)

1. Volkswagen:

- Presente em 27 países
- Vende seus produtos em 153 países
- Fundada há 80 anos
- Produz 37500 veículos por dia
- \$74 bilhões – Market Cap

2. Uber:

- Presente em 69 países
- Fundada em 2010
- 21 milhões de corridas/entregas por dia / mundo

- \$70 bilhões – Market Cap

3. Marriott

- Presente em 131 países
- Fundada em 1927
- 1.1 Milhão de quartos
- \$35 bilhões – Market Cap

4. Airbnb

- Presente em 191 países
- Fundado 2008
- 6 milhões de quartos
- \$35 bilhões – Market Cap

Custo: pense em todos os custos envolvidos em produtos analógicos: são muitos e irá depender de sua cadeia de produção. Quanto maior for sua cadeia, mais intermediários serão necessários e, conseqüentemente, maiores serão os custos. Hoje, existem diversos modelos de negócios P2P (*peer to peer*) que permitem a comunicação e a transação direta entre pessoas, sem a necessidade de intermediário.

Digital disruption has already happened.



Figura 1.4 – Disrupção digital já aconteceu
Fonte: Be Forum (2016)

Quantidade de disruptores: a disrupção analógica era restrita a poucas empresas que tinham o capital necessário para ganhar velocidade e bancar os custos de produção. Agora, qualquer pessoa pode criar um app e disponibilizá-lo para o grande público. Hoje qualquer um pode propor uma nova solução para problemas reais de clientes e disponibilizá-la para comercialização nos meios digitais. A disrupção não é mais restrita a grandes organizações poderosas, mas a muitos empreendedores espalhados ao redor do mundo.

1.3 O cliente é a força da disrupção digital

Não há dúvidas de que vivemos em uma época em que novas *startups* surgem a todo momento e as empresas incumbentes com uma participação de mercado dominante esforçam-se para inovar e reinventar suas propostas de valor para ganhar, reter e atrair clientes. Esse movimento resulta, muitas vezes, em entrar em mercados desconhecidos ou até mesmo em criar novos mercados que, antes, sequer existiam.

No meio desse ambiente imprevisível e volátil, os gestores de negócios são pressionados a dar rápidas respostas e a promover mudanças sem ter plena visão e leitura do ambiente competitivo.

Mas o que realmente está por trás de tantas transformações?

Qual força impulsiona a disrupção de negócios e mercados?

De forma preliminar e intuitiva, podemos ser levados a crer que as novas tecnologias são as protagonistas desse processo de transformação digital.

De fato, todos os predadores digitais são mestres em adotar e dominar novas tecnologias, mas será que essa é a grande força que garante assegurar uma fatia de mercado?

Será que para manter-se competitivo na era da disrupção digital basta investir na adoção de tecnologias de ponta e se associar a grandes players de mercado, como IBM, Oracle, SAP etc.?

Se observarmos de perto como as *startups* mais inovadoras e disruptivas começaram, iremos notar que a maioria tinha um orçamento apertado, dificuldade de atrair profissionais com experiência de mercado e, sobretudo, de relacionar-se com empresas dominantes.

Claro que a tecnologia tem um papel relevante, mas não é ela a protagonista, e sim o cliente. Ele é o grande fator que impulsiona todas as transformações através da adoção dessas tecnologias.

Vamos tomar como exemplo o Airbnb, que adotou tecnologias maduras e conhecidas para criar o seu site de compartilhamento de espaços. Não houve inovação tecnológica, ou seja, ele não foi o primeiro a adotar determinada tecnologia, já havia diversos sites semelhantes e com a mesma proposta de valor do Airbnb. Em 2009, a empresa passava por uma crise, faturando somente US\$ 200 por semana e com os fundadores perdidos, sem saber o que fazer para que a empresa decolasse. O grande ponto de virada foi quando Joe Gebbia, um dos fundadores do Airbnb passou a compartilhar como o *design thinking* mudou o seu *mindset* para resolver um problema sob a perspectiva do cliente e não a dele.

Em uma entrevista ao site www.firstround.com, Gebbia fez a seguinte afirmação:

“Se estivéssemos trabalhando com um dispositivo médico, ganharíamos o mundo. Nós íamos conversar com todas as partes interessadas, todos os usuários desse produto, médicos, enfermeiros, pacientes e então teríamos esse momento de epifania no qual nos deitaríamos na cama no hospital. Nós teríamos o dispositivo aplicado para nós, e nós nos sentaríamos lá e sentiríamos exatamente o que sente o paciente.”

Essa visão levou Gebbia a fazer da adoção de “ser um paciente” o principal valor de sua equipe.

A força que impulsionou o protagonismo dessa *startup* foi o olhar sobre a tecnologia colocada a serviço do cliente. Essa perspectiva resultou na criação de um ambiente digital no qual as pessoas confiavam com certo grau de segurança alugar suas casas para desconhecidos. Há duas forças-chave que, combinadas, provocam as mudanças transformacionais das regras competitivas de setores e economias: **a experiência do cliente e as novas tecnologias digitais emergentes.**

1.4 Digital: agora ou nunca!

Mais do que nunca, a pauta da transformação digital está na agenda dos líderes empresariais. A questão está no quanto a disrupção digital confunde as fronteiras tradicionais entre gestão de negócios e tecnologia. Por isso, os profissionais precisam se preparar para enfrentar os desafios dessa Nova Era Digital, liderando a disrupção digital de suas próprias empresas e carreiras.

Para lidar com a disrupção digital, não basta contar apenas com as tecnologias adequadas. O profissional precisa ter uma estratégia visionária dos negócios, desenvolver, implementar e executar a estratégia digital que levará a sua organização para outro patamar, além de garantir um ambiente favorável à manutenção dessas mudanças.

Você está pronto para criar estratégias para o futuro digital do seu negócio?

1.6 Mapa de geração de valor

Como já comentamos, a adoção de tecnologias emergentes não garante o sucesso digital das organizações. O sucesso digital só será alcançado se elas servirem como componente catalisador de geração de novas fontes de valor. Todas as atividades digitais da empresa, seja na esfera da excelência operacional ou da experiência do cliente, devem gerar valor para a própria empresa ou para o cliente. Dessa forma, propomos que enxerguemos a geração de valor sob a óptica do cliente e da própria empresa, sendo que, no primeiro caso, trata-se de proposta de valor e, no segundo, de ganho de eficiência.



Figura 1.5 – Mapa de geração de valor
 Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Proposta de Valor: trata-se do valor das ofertas de negócios para os clientes. Em última instância, é o que define sua vantagem competitiva e seu posicionamento no mercado. Esse valor determina a razão de existência da sua empresa.

Proposta de Valor Centrada no Cliente: é a principal fonte de transformação e disrupção dos negócios digitais. Todas as grandes revoluções digitais foram capazes de transformar a geração e a entrega de valor para o cliente, transformando radicalmente a experiência que o mesmo tinha com determinado produto ou serviço. Nessas situações, a empresa foi hábil no mapeamento da jornada do cliente e capaz de identificar onde poderia transformar essa jornada na incorporação de novas tecnologias. Exemplo: a loja Amazon Go que, através do uso de tecnologias digitais emergentes, dispensa a necessidade de caixas para cobranças.

Proposta de Valor Centrada na Operação: nesse caso, o valor não provoca uma transformação da jornada de experiência, o que ocorre é uma melhoria no desempenho operacional da empresa que é tangível e visível ao cliente. O cliente

percebe o valor ao reconhecer que determinado processo é realizado de forma mais eficiente e melhor do que a forma com a qual está acostumado. Exemplo: um banco digital adota o uso de *machine learning* para leitura de cadastro de ficha cadastral, reduzindo o processo de três dias para três horas.

Ganho de Eficiência: trata-se de um processo operacional da empresa que não é tangível nem visível ao cliente. São procedimentos, muitas vezes de *back-office*, em que não há impacto direto ao cliente.

Ganho de Eficiência Centrada no Cliente: diz respeito aos procedimentos internos que têm relação com a jornada do cliente, mas o valor não é percebido por ele. Ao longo da jornada do cliente, a empresa realiza muitos processos que não são visíveis ao cliente, mas são atividades ligadas diretamente ao seu serviço. Exemplo: uma farmácia automatiza o preenchimento de um cadastro que, antes, era realizado pelo farmacêutico responsável no momento da retenção da receita, reduzindo a porcentagem de erro.

Ganho de Eficiência Centrada na Operação: esses casos referem-se a processos operacionais em que não há qualquer ligação com a jornada de experiência do cliente. Exemplo: a empresa melhora o seu processo de recrutamento e seleção através do uso de inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

COOPERSTEIN, David M.; BERNOFF, Josh; HAYES, Alexandra; RYCKEWAERT, Elizabeth. **Competitive Strategy in the Age of the Customer**. 10 out. 2013. Disponível em: <<https://www.forrester.com/report/Competitive+Strategy+In+The+Age+Of+The+Customer/-/E-RES59159>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

FIRST ROUND. **How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business**. [s.d.]. Disponível em: <<http://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/>>. Acesso em: 5 fev. 2018.

LOUCKS, Jeff; NOROHN, Andy; WADE, Michael R.; MACAULAY, James. **Digital Vortex: How today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game**. DBT Center Press, 2016.

MCQUIVEY, James. **Digital disruption**. Forrester Research, 2013.

MINTZBERG, HENRY. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PERKIN, Neil; ABRAHAM, Peter. **Building the Agile Business through Digital Transformation**. Nova York: Kopan Page, 2017.

PORTER, MICHAEL E. **Competitive strategy**. Nova York: Free Press, 1985.