

# **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MULTI X**

## INTRODUÇÃO

Não basta compreender cenários e conceitos. Um bom exemplo prático às vezes pode acelerar a compreensão e a retenção do conhecimento. Vamos conhecer em teoria e prática empresas que estão mudando o mundo com seus modelos digitais.

### TEMA 1 – MODELOS EXPONENCIAIS

Vamos iniciar com um importante modelo de empresa, 100% criado na Era digital. A organização exponencial não seria viável há algumas décadas e já veremos por quê.

O termo *organizações exponenciais* foi cunhado por Salim Ismail, autor do livro *best-seller Organizações exponenciais*, estrategista de negócios e fundador da Singularity University.

Esse novo modelo é constituído por empresas que têm seu impacto *muito* maior que suas estruturas. É uma consequência direta dos novos conceitos que vimos anteriormente. Seu porte não é determinado por estrutura física ou número de funcionários, mas sim pelo valor que geram para seus usuários. Para explicar seu diferencial, vamos trabalhar um segundo termo amplamente usado nas organizações modernas: a *escalabilidade*.

Figura 1 – Modelos exponenciais



Crédito: Elok/Shutterstock.

---

A descentralização da informação e a baixa dependência de estruturas formais são a base desse modelo. No lugar dessas estruturas, encontramos sistemas, servidores, aplicativos e, mais importante que tudo, uma *proposta de valor* clara para os usuários.

### 1.1 Os 6 Ds do crescimento exponencial

Peter Diamandis, parceiro de Salim Ismail e cofundador da Singularity University, sintetizou o processo de criação de uma empresa exponencial em 6 estágios.

1. **Digitalização:** tudo o que é digitalizado pode entrar em crescimento exponencial, já que informação assim é fácil de ser acessada, compartilhada, organizada.
2. **Decepção:** o período de crescimento inicial, após a fase 1, causa decepção, pois há muita expectativa envolvida.
3. **Disrupção:** um mercado é disruptado por alternativas digitais quando estas se tornam mais eficientes e mais baratas.
4. **Desmonetização:** o dinheiro é retirado de equação à medida que os custos tecnológicos e operacionais diminuem.
5. **Desmaterialização:** com a tecnologia em nossas mãos, muitos produtos físicos ou equipamentos são desnecessários. Isso simplifica, organiza os processos e diminui custos.
6. **Democratização:** uma vez o produto digitalizado e validado, o acesso é fácil a todos via plataformas digitais.

## TEMA 2 – GRANDES ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

Quem mais se destaca mundialmente e prova a teoria do professor Ismail? Vejamos a seguir quem e por qual motivo.

### 2.1 Airbnb

Serviço *online* comunitário em que os usuários podem anunciar, descobrir e reservar acomodações, hospedagens e experiências por todo o mundo, sem a necessidade de nenhum intermediário, o que pode se reverter como uma renda extra (ou até mesmo principal) para os envolvidos, além de cortar custos para os interessados em alugar. O modelo rompeu drasticamente com o mercado

---

imobiliário tradicional, sempre baseado em longos e onerosos contratos, formalidades muitas vezes difíceis de serem resolvidas como a obtenção de um fiador para firmar um contrato de locação.

## 2.2 Uber

Prestadora de serviços de transporte privado urbano, em que os usuários podem solicitar um carro de onde estiverem, bastando inserir o local que estão e o destino desejado. Os interessados em dirigir também podem fazê-lo como uma forma de obtenção de renda extra ou principal, com custos geralmente menores que os táxis. Assim como o Airbnb rompeu com o mercado imobiliário, o Uber literalmente quebrou o sistema de taxis. Um taxista antigamente precisava de um alvará que chegava a custar mais de R\$ 100.000 em grandes cidades, além das despesas com o automóvel. Era um negócio que passava de pai para filho, ou revendido como um patrimônio. Para se tornar um motorista de Uber, basta um veículo em boas condições e o aplicativo da empresa.

Além da baixíssima barreira à entrada, o sistema conta com um eficaz modelo de avaliação de motoristas (e passageiros) que naturalmente valoriza os bons prestadores e usuários e repele aqueles que não são educados ou não prestam um bom atendimento.

## 2.3 Google

Empresa que desenvolveu o buscador mais utilizado do mundo, além de ter uma série de outros produtos e serviços, como AdWords, AdSense, Maps, Earth e Docs, além de ser a proprietária do Android, principal sistema operacional em número de usuários.

Por mais que dispense apresentações ou que sua presença nessa lista seja absolutamente óbvia, o Google usou o D da disrupção ao seu máximo ao criar seu mecanismo de busca *invertido*, movido a robôs que automaticamente indexaram toda a internet pública. Antes dele, os buscadores eram alimentados pelos próprios interessados que cadastravam seus *websites* no sistema. Aposto que ninguém sente falta (ou nunca ouviu falar) do Cadê ou do Altavista, sistemas dessa época. Todo o seu tamanho de hoje, o seu desdobramento em diversas empresas e marcas, teve como princípio essa ideia basal de empoderar o usuário



divertida! O sistema já sinaliza os pontos que precisam de interação e ajuda dos usuários, que são recompensados por um sistema de *status*.

#### Saiba mais

Retirado de uma publicação da empresa no Medium, este gráfico divertido ilustra a frase que foi criada por eles próprios: a magia do Waze é feita por um monte de gente que adora ajudar.

QUEM ESTÁ por trás da mágica do mapa do Waze? **Waze**, 20 set. 2021. Disponível em: <<https://medium.com/waze-br/quem-est%C3%A1-por-tr%C3%A1s-da-m%C3%A1gica-do-mapa-do-waze-113a4abc3ef0>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

## 2.7 Xiaomi (pronuncia-se /xau-mi/)

É uma empresa chinesa de produtos eletrônicos que projeta, desenvolve e comercializa celulares, aplicativos e dispositivos em geral, com muitos dos preços mais baixos do que a média de mercado das respectivas categorias. É hoje a segunda maior distribuidora de *smartphones* do mundo, atrás da Samsung (1ª) e à frente da Apple (3ª), Lenovo (4ª) e LG (5ª). A Xiaomi é um claríssimo exemplo da cultura empresarial chinesa, que tem como lema não inventar, mas sim copiar e aprimorar.

#### Saiba mais

A posição do *ranking* é, inclusive, um belo exemplo de uma organização exponencial: a primeira referência que encontramos colocava a Xiaomi na terceira posição, atrás da Apple. Este artigo, da Startse, foi escrito em maio de 2021. No segundo semestre do mesmo ano, a empresa assumiu a segunda posição.

## TEMA 3 – CADEIA DE VALOR

Compreender, mudar ou aprimorar a cadeia de valor de uma empresa é atuar diretamente em sua alma. Por mais que um cliente desconheça o conceito, é pela cadeia de valor que ele percebe “o que aquela marca ou empresa faz no mundo”.

Essa ferramenta, criada por Michael Porter em 1985, é uma forma eficaz de ilustrar os processos que uma empresa conduz que geram valor aos seus clientes, indicando suas conexões e sequência.

Vamos conhecer inicialmente o modelo original.

Figura 2 – Cadeia de valor de Porter



Fonte: Almeida, 2019.

Os processos são divididos em três grandes agrupamentos: os *primários*, os *processos de apoio* e a *margem*.

- **Processos primários:** também chamados de *processos core* (núcleo), são aqueles que geram valor diretamente para os clientes. Ou aqueles que são mais facilmente percebidos. Tradicionalmente são os processos de:
  - **Logística de entrada ou *inbound*:** compra de matéria-prima ou serviços que serão transformados em produtos;
  - **Operações:** processos de transformação em si, geralmente ligados à fabricação;
  - **Logística de saída ou *outbound*:** entrega dos produtos ou serviços aos clientes;
  - **Marketing e vendas:** atividades que atraem e convertem interessados em clientes;
  - **Pós-vendas ou serviços:** atividades que garantem o bom relacionamento com os clientes, para que retornem assim que necessário.

- **Processos de apoio:** apoiam a realização dos processos primários, gerando valor indiretamente:
  - **Infraestrutura:** compreende as áreas administrativas, jurídica, financeira e contábil;
  - **Gestão de recursos humanos:** atividades de manutenção e evolução técnica dos funcionários, além da atração e recrutamento de novos colaboradores;
  - **Tecnologia:** manutenção de sistemas, ferramentas, parque de máquinas;
  - **Aquisição/compras:** atividades que suprem as necessidades dos recursos de uma empresa para se manter em funcionamento. Exemplo: manutenção de máquinas, peças de reposição, compra de *softwares* de operação.

Após algumas décadas e com a evolução dos modelos organizacionais, a cadeia de valor foi revista de modo que abrigue os processos de gestão além do RH, dada sua relevância para a geração de valor. Observem que os processos de gestão acompanham todo o fluxo da companhia, e cada processo primário pode ter suas próprias e exclusivas atividades de suporte.

Figura 3 – Cadeia de valor modernizada

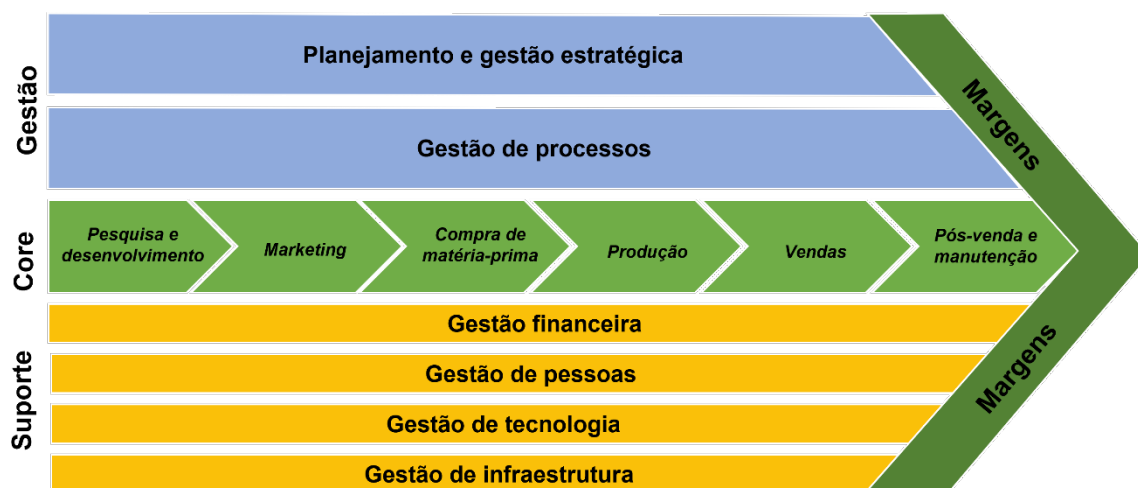


Fonte: Almeida, 2019.



Para tornar o conceito de cadeia de valor mais tangível, vamos aplicá-lo a uma empresa fictícia que produz equipamentos para ginástica, como esteiras de corrida.

Figura 4 – Planejamento e gestão estratégica

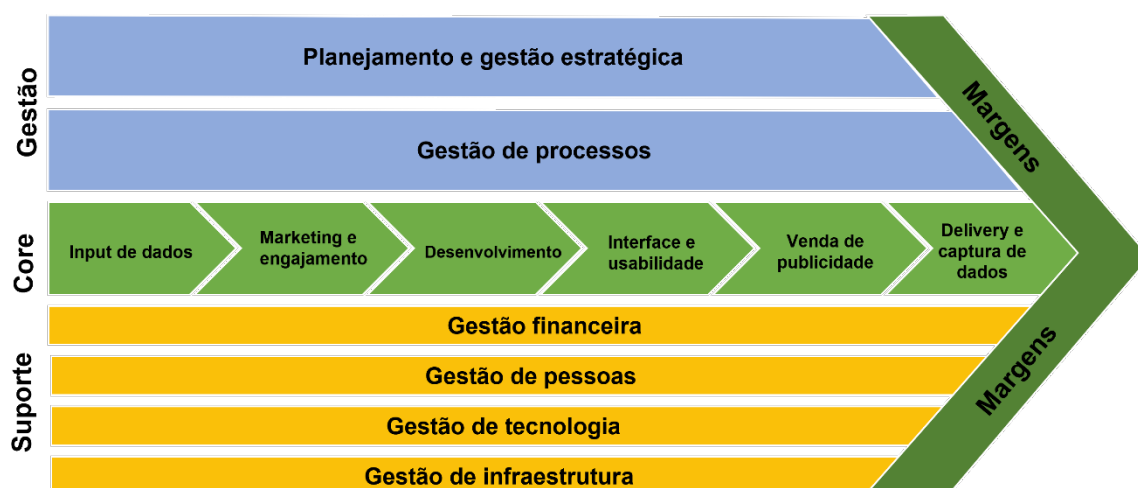


Observem o encadeamento dos processos *core*. É uma sequência que pode se aplicar a grande parte das indústrias que existem hoje em dia. Mas se estivéssemos falando de uma *pizzaria delivery*, por exemplo, a venda aconteceria antes da produção, mas haveria estoque de matéria-prima. Não há necessidade de atividades de manutenção, mas existe um processo importantíssimo de entrega sem o qual a empresa não existiria.

Se trocássemos mais uma vez para uma empresa de customização ou restauração de carros, a venda aconteceria ainda antes da compra de matéria-prima. Dada a exclusividade de cada entrega, não faz sentido estocar boa parte dos materiais necessários para execução do serviço como tintas especiais, acessórios que geralmente são desenhados para modelos específicos, e assim por diante

Mas até agora estamos falando de empresas tradicionais. E se usarmos como exemplo uma empresa de produto digital? Alguém se arrisca a imaginar a cadeia de valor do Waze, por exemplo? Vou tentar chegar perto:

Figura 5 – Planejamento e gestão estratégica



O mapeamento pode não estar correto ou completo, mas observem que existem diferenças substanciais nos processos *core* de uma empresa digital. Primeiro de tudo, a relevância dos dados, que são o combustível essencial da solução. *Marketing* e engajamento é essencial para manter a base de usuários em contínuo crescimento e gerando os tão importantes dados. O desenvolvimento do código e da usabilidade dão a forma da solução, ou seja, do app. A venda de publicidade é uma das duas fontes de receita direta da empresa. A segunda, que é o comissionamento do sistema de caronas (*Waze carpool*) está conectada diretamente à gestão financeira e diluído no processo de engajamento, desenvolvimento e interface.

Finalmente a entrega do aplicativo nas lojas, que é o formato final pelo qual os usuários podem usufruir do serviço “gratuito” e entregar os dados (por isso o gratuito veio entre aspas) de suas rotas para a empresa, que retroalimentam toda a cadeia.

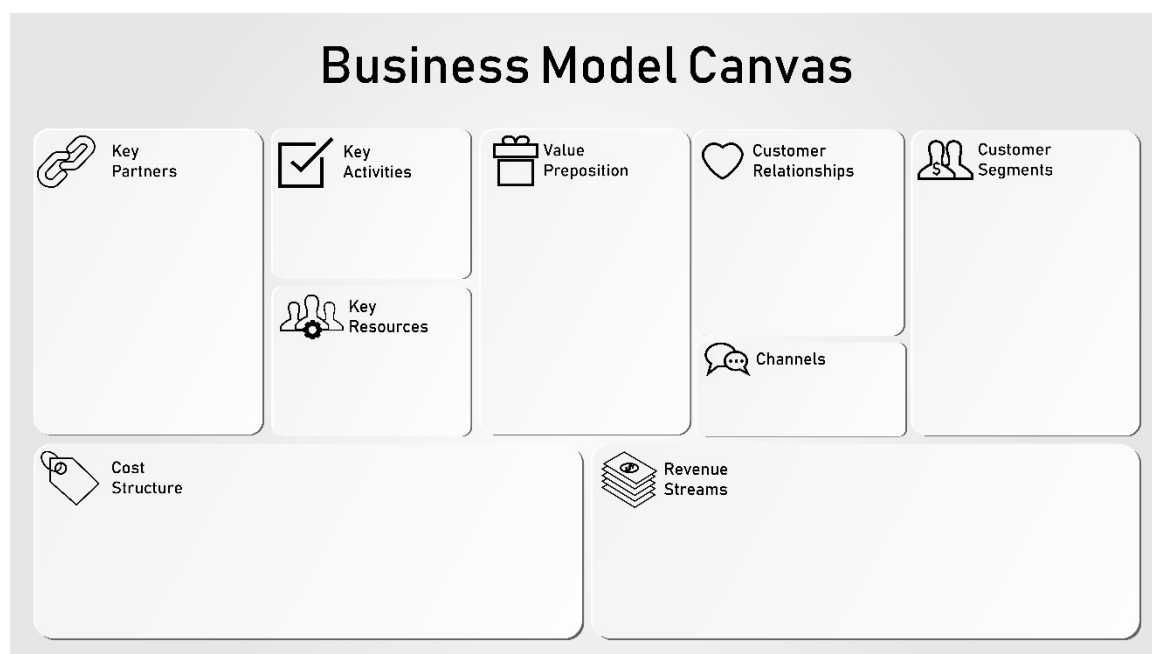
## TEMA 4 – DESIGN NOS NEGÓCIOS

Há algum tempo se descobriu que a forma de pensamento dos *designers* pode contribuir muito com o desenvolvimento de diversos negócios. Não há como trabalhar essa temática sem apresentar uma importantíssima metodologia criada por Alexander Osterwalder no início deste século, chamada *Business Model Canvas*.

Tão ou mais importante que o modelo de Porter apresentado anteriormente, o *Business Canvas* é, por sua simplicidade, adotado por muitos empresários, fundadores e consultores para estruturar operações inteiras.

Usar esse método pode agilizar tremendamente a formatação de um negócio de sucesso, reduzindo as margens de esquecimentos de pontos importantes e nos ajudando a dar foco às principais atividades que conduzirão o valor desde a sua ideação até a entrega final do cliente.

Figura 6 – *Business model canvas*



Crédito: Fluke Cha/Shutterstock.

A montagem do *canvas* não é uma mera distribuição de assuntos num retângulo, ou *canvas*. É uma leitura encadeada de tópicos, que pode ser preenchida de diversas formas, mas temos nossa preferência:

Iniciamos com os clientes e a oferta de valor. Ou seja, a solução do problema e aqueles que possuem o problema.

Depois, é hora de planejar como essa proposta será conduzida ao cliente – defina os canais.

Assim que os canais de venda estão definidos, complete a visão com os canais de atendimento e a proposta de relacionamento.

As fontes de receita, neste momento, se revelam por essa combinação que já foi preenchida.

---

Depois do preenchimento da parte direita, que é a forma como a empresa é percebida, podemos seguir para a estruturação: recursos, atividades e parceiros-chave.

Por fim, a soma dos custos desta área.

Observe que compreender um *Business Canvas* é compreender a narrativa resumida da formatação de uma empresa.

## TEMA 5 – NA PRÁTICA: O *BUSINESS CANVAS* DE UMA EMPRESA EXPONENCIAL

Compreendido o conceito da ferramenta, vejamos como ela se comporta em casos reais ao ser aplicada às organizações exponenciais.

Não há receita de sucesso, mas a história recente nos mostra eventos comuns entre as empresas que atingiram sucesso. Os passos a seguir são um guia para formatar um negócio exponencial, ou digital.

### 5.1 Inicie do zero

Não utilize um modelo existente, um *canvas* preenchido. Não limite sua criatividade. Não estou dizendo para não estudar *canvas* de empresas de sucesso ou que operem no segmento em que você pretende operar, mas seu *canvas* precisa começar limpo.

### 5.2 Defina seu propósito de transformação

Esse propósito se tornará o verdadeiro mantra de sua empresa, a razão de ela existir. O Airbnb, por exemplo, definiu seu propósito: oferecer aos viajantes uma forma muito mais personalizada de integrá-lo ao local de destino, fazendo-o se sentir como um morador local. Decidiram romper totalmente com o modelo padronizado que os hotéis oferecem e transformaram as casas de pessoas comuns em locais de hospedagem.

### 5.3 Escolha o grande problema

Agora que definiu seu propósito, escolha o *grande problema* que resolverá, e uma solução escalável. Para se tornar uma empresa exponencial, pense muito grande. Não atue em um problema específico de uma região ou um pequeno

---

grupo de pessoas. Avalie problemas que afligem milhões, bilhões de pessoas. Parafraseando Richard Branson, fundador do grupo Virgin, “Se o sonho da sua empresa não te assusta, então ele é pequeno demais”.

#### 5.4 Vá para o lado esquerdo do *canvas*

Desdobre as etapas anteriores no formato que conecta os recursos à geração de valor. De que parceiros e recursos precisam? Quais atividades-chave desse novo negócio? Neste momento, você deve ter clara a forma de empresa que está desenhando: baseada em algoritmos, plataformas ou um ecossistema.

#### 5.5 Defina os segmentos de clientes e a proposta de valor.

Faça nesta ordem: entenda primeiro para quem você está trabalhando, para depois formatar a melhor entrega de valor.

#### 5.6 Volte para os recursos-chave

Volte para os recursos-chave e agora entenda o ou os tipos de pessoas que vão trabalhar para você. É nessa etapa que se começa a revisão do *canvas* para adaptá-lo a uma empresa exponencial. Se o Uber não mapeasse cuidadosamente os motoristas ou o Airbnb não enxergasse os proprietários de imóveis no *canvas*, os modelos não escalariam. Assim que entender de quem está falando, inclua o ou os grupos na extrema direita do *canvas*, nos segmentos de clientes (por mais que não estejamos falando de cliente final).

#### 5.7 Pense nas comunidades

Esses segmentos de clientes precisam de um espaço para interagir e colaborar entre si e entre os segmentos. O mecanismo de avaliação de motorista é uma forma que o passageiro do Uber interage com o segmento de motoristas. O Waze Map Editor é uma forma de colocar esse importante público que aprimora o produto da empresa em contato uns com os outros.

## 5.8 Confira as automações e algoritmos

Toda ajuda computacional é válida para modelos escaláveis. Inteligência artificial e modelos automáticos dão velocidade para sustentar crescimentos agressivos.

## 5.9 Confira se há atividades-chave de engajamento

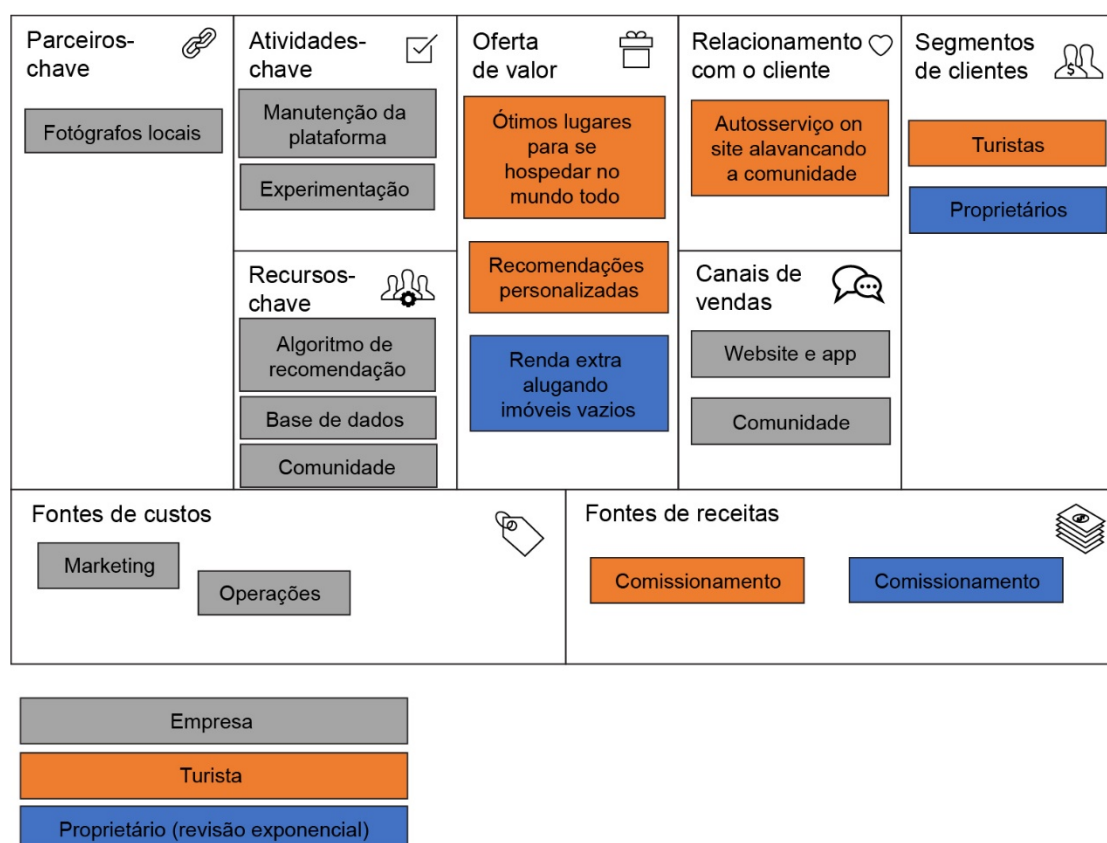
Se não há, inclua. O engajamento é um fator-chave para que a quantidade necessária de pessoas possa contribuir para seu negócio.

## 5.10 Finalize seu *Business Canvas Exponencial*

Finalize seu *Business Canvas Exponencial* verificando se todos os aspectos para tornar seu negócio escalável foram incluídos.

A seguir, o *Business Canvas* de uma empresa exponencial, a Airbnb. Em azul, os itens adicionados após a revisão de escalabilidade. Observe que todo segmento de cliente *precisa* ter uma proposta de valor amarrada.

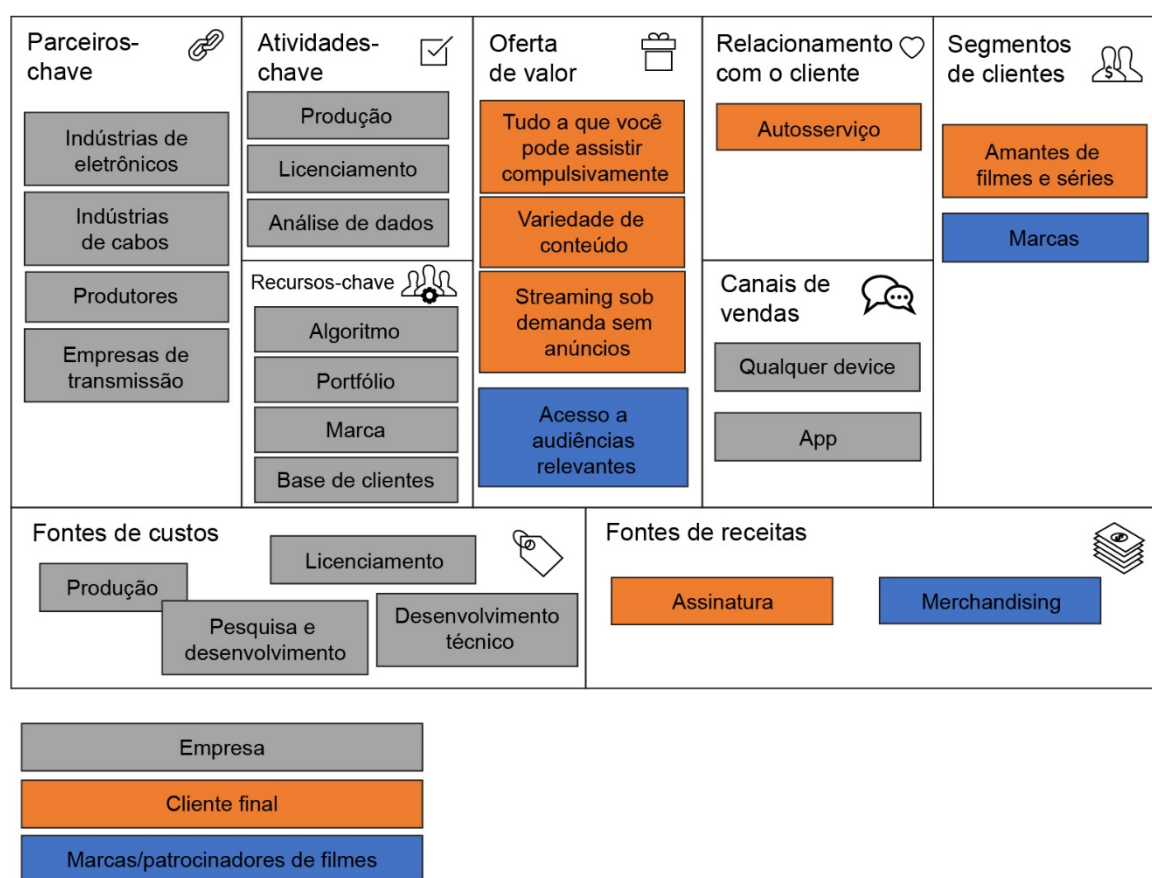
Figura 7 – Exemplo de *Business Canvas* (1)



Crédito: Fluke Cha/Shutterstock.

Outro grande exemplo de empresa que passou pelo processo de digitalização e se tornou uma organização exponencial é a Netflix. Esse exemplo é particularmente interessante por se tratar de uma empresa que foi disruptiva desde seu início, com o inovador serviço de locação de DVDs via *delivery*. Não havia multas por atraso ou qualquer limitação no uso dos filmes. Somente 10 anos após sua fundação e, em 2007, é que a empresa teve acesso à tecnologia e abraçou o serviço de transmissão via *streaming*, que trouxe absoluta escalabilidade ao negócio. Confira a seguir seu *Business Canvas* atualizado:

Figura 8 – Exemplo de *business canvas* (2)



Crédito: Fluke Cha/Shutterstock.

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. N. de. Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processos. **Euax**, 11 out. 2019. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 28 abr. 2022.