

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MULTI-X

## INTRODUÇÃO

Transformação digital, digitalização, *design*, *user experience* e *web* são termos muito lidos, ouvidos e vistos nos últimos anos. Décadas após ser criada, a internet assumiu um posto absolutamente integrado ao nosso dia a dia, e é difícil imaginar longos períodos desconectados da *web*. Uma pesquisa por conteúdos escolares ou profissionais, uma rota otimizada para evitar o trânsito, uma compra e, às vezes, um serviço essencial como uma consulta médica ou até uma cirurgia são viabilizados por essa imensurável rede.

## TEMA 1 – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em qualquer processo, o amadurecimento é fruto do uso. A internet já é algo multigeração, e a demanda pelos serviços e produtos digitais chegou ao nível de usuários nativos digitais – aqueles que não têm a referência do mundo exclusivamente *off-line* – que forçam as empresas a entregarem o máximo de experiência por meio das plataformas digitais. Como disse o tecnólogo argentino Santiago Bilinkis (2015), “tentar parar a evolução da tecnologia é como tentar parar um trem”.

Transformação digital ou digitalização é, portanto, condição de sobrevivência no mercado atual e futuro. Basta um instante para lembrarmos o que vem acontecendo com modelos de negócio que permanecerem no mesmo formato de 20 ou 30 anos atrás: sapateiros, marceneiros, alfaiates que se não se modernizaram, muito provavelmente sumiram ou encolheram a ponto de ser considerados o “nicho do nicho”. Não há escala, não há geração de emprego, apenas um negócio que dificilmente chegará à próxima geração.

## TEMA 2 – TECNOLOGIA X O USO DA TECNOLOGIA

Tecnologia, por si, é 100% positiva. Ela acelera processos, agiliza decisões, viabiliza tarefas e expande limites. Mas, sem uso, o que ela representa? Como toda ciência, seu valor só existe com a aplicação. Essa afirmação é particularmente importante quando falamos de digitalização. Qualquer pesquisa rápida no *Google* trará dezenas de soluções para seu cenário, das mais simples às mais complexas; e a vencedora não será necessariamente aquela de maior valor, maior base instalada ou maior complexidade, e sim a mais bem aplicada em seu negócio.

Mas a aplicabilidade é o início de tudo. Após aplicada, a tecnologia será usada. Esse uso é a segunda grande barreira depois de sua implantação. Não são raros os casos de projetos de digitalização que falham por terem escolhido uma solução de difícil aplicação (por vezes, impossível) ou por terem uma base tecnológica que não é adotada pelo público, seja por complexidade, seja porque existem outros meios de resolver os mesmos problemas de forma mais óbvia ou simples.

Vamos exemplificar. Era uma vez uma linha de produção de creme dental. Por vezes, a máquina que injeta o creme nas bisnagas falhava, e evidentemente as bisnagas vazias causavam reclamações de clientes. Assim, a empresa implantou uma solução a fim de resolver o problema: uma balança conectada a um braço robótico, programada para retirar da esteira bisnagas que não estivessem com o peso correto. Pouco tempo depois, acabaram as queixas dos consumidores.

O diretor industrial, orgulhoso, foi visitar a linha e se surpreendeu com o robô encostado em um canto do galpão e desligado; no local onde deveria estar instalado, havia um ventilador em funcionamento. O diretor se aproximou do funcionário encarregado da linha e perguntou o que estava acontecendo. O rapaz então disse: “Ah, mandaram um robô todo complicado pra gente operar, cheio de botões e sensores, ninguém entendeu direito como trabalhar com o novo colega. Então a gente desligou e instalou esse ventilador que estava jogado lá no vestiário. Quando passa uma bisnaga vazia na frente dele, ela voa pro chão. No final do dia é só recolher”.

Novas tecnologias dependem de aptidão para que sejam acolhidas e usadas. Assim é com todo novo processo. Indo a um extremo, quanto mais disruptiva é a tecnologia, maior é o desafio. Acompanhe a história a seguir que provoca uma reflexão sobre esse tema. Ela se baseia na palestra proferida por Santiago Bilinkis durante VTEX Day (2015).

## **A van autônoma – uma metáfora sobre a nossa prontidão para as novas tecnologias**

Imagine-se viajando em seu carro autônomo, num futuro onde todos os carros já são autônomos. Ou seja, são desenhados para tomarem suas próprias decisões a respeito de todos os aspectos de uma condução de veículo automotor.

Você segue por uma longa curva em uma estrada estreita, ao seu lado um despenhadeiro. Na direção oposta vem uma van escolar, lotada de crianças. A

velocidade de ambos os carros impede a total frenagem em segurança. Os carros já sabem disso e precisam decidir o que fazer. Um homem adulto e sozinho em um carro, nove crianças e mais um motorista no outro. Qual a decisão mais óbvia será tomada? E você, está pronto para utilizar uma tecnologia que pode te matar?

## Para refletir

### As três leis de Asimov

Isaac Asimov, escritor e bioquímico norte-americano nascido na Rússia, é autor de obras de ficção científica e divulgação científica. Faleceu em 1992, aos 72 anos. Seus trabalhos inspiraram sucessos do cinema como *Eu, Robô*, *O Homem Bicentenário* e a série Fundação, que se diz ser a grande inspiração de *Star Wars* e *Duna*.

Ele propôs as três leis da robótica:

- “1. Um robô não pode ferir um humano ou permitir que um humano sofra algum mal;”
- “2. Os robôs devem obedecer às ordens dos humanos, exceto nos casos em que tais ordens entrem em conflito com a primeira lei;”
- “3. Um robô deve proteger sua própria existência, desde que não entre em conflito com as leis anteriores.” (Startse, [s.d.])

O que diria Asimov diante da decisão que o robô tomou na história de Bilinkis? Ele reescreveria a primeira lei? Provavelmente a inteligência artificial o faria repensar.

Falando em gente inteligente que nos provoca a pensar, vamos trazer Sir Arthur Clarke que, em 1964, deu um panorama extremamente fiel para o mundo digitalizado em que vivemos hoje. O vídeo está disponível em: <[https://youtu.be/UZLSKAts3\\_c](https://youtu.be/UZLSKAts3_c)>. Acesso em: 27 abr. 2022.

Se formos resumir esse impressionante depoimento em uma só palavra, qual será ela? Robôs? Tecnologia? Equipamentos de última geração? Definitivamente não – ele até cita que os materiais já estão ali (em 1964, no caso). A palavra é **comunicação**. O ser humano é capaz dos maiores feitos quando pode se comunicar, e se a tecnologia evolui em escala exponencial, a evolução da comunicação, que a cada dia é mais baseada em tecnologia, também acompanhará a mesma curva. Na década de 1980, a leitura de um disquete acontecia em 250 Kbits por segundo. Gravávamos arquivos, instalávamos

*softwares*, tudo usando os barulhentos disquetes; ninguém achava lento, pois era o limite que conhecíamos. Hoje, no meio da rua, podemos transferir dados via 5G a rampantes (e ainda teóricos) 10 Gbits por segundo. Ou seja, em 30 anos a velocidade de transmissão de dados para uso pessoal acelerou 40 mil vezes. Podemos dizer que nosso potencial de comunicação também sofreu esse impacto, correto?

Fazendo um rápido *brainstorm* e expandindo os setores de nossas vidas que foram afetados por essa transformação, podemos criar a seguinte lista:

- serviços bancários;
- trabalho;
- transportes;
- varejo e alimentação;
- lazer;
- saúde;
- educação.

E esse é o gancho para o próximo tópico que vai tratar de novos modelos de negócio.

## TEMA 3 – NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

Os setores que falamos anteriormente existem há muito tempo, mas a forma de prestar serviço sofreu profundas mudanças. Vamos trabalhar nessa lista?

### 3.1 Serviços bancários: Bamerindus X Nubank

Nubank não é apenas um novo banco, mas um novo modelo de relacionamento com serviços bancários. Cada microsserviço vinculado a ele sofreu alterações: da abertura da conta, passando pela autenticação para transações (*tokenização*), o pagamento, o bloqueio e desbloqueio de cartões etc.

Somam-se a isso conta sem taxa mensal de serviço, quase 100% dos serviços realizáveis via aplicativo móvel (incluindo a abertura de conta), atendimento robotizado. A própria modalidade foi apelidada de conta digital. O formato revolucionou o produto conta corrente e forçou monolitos do mercado financeiro a criarem os próprios produtos para concorrer com o rápido avanço dos entrantes. Uma palavra que resume essa mudança: **conveniência**.

### 3.2 Trabalho: reuniões presenciais X Google Meet

Viagens corporativas, custos com infraestrutura física, grandes telas e mesas, cafezinho, pão de queijo, funcionários, tudo substituído por computadores e internet. Em um mesmo dia é possível realizar reuniões em diversas cidades ou países diferentes, criar novas dinâmicas de interação de equipes e até realizar entrevistas de emprego sem sair de casa. A videoconferência proporcionou uma nova dinâmica às reuniões corporativas. Se antes precisávamos de um dia completo para uma reunião em outra cidade, hoje não é necessário reservar mais de uma hora. É uma revolução logística que impacta até a pegada de carbono que deixamos no planeta. Uma palavra que resume essa mudança: **racionalização**.

### 3.3 Transportes: táxi X Uber

Trata-se de uma das viradas mais emblemáticas do mundo digitalizado. O formato de plataforma literalmente atropelou o táxi. Se antes era necessário desembolsar enormes quantias por um alvará de taxista em uma grande cidade, agora basta possuir um carro que preenche alguns requisitos básicos e um celular com internet. O Uber democratizou completamente o serviço de transporte particular. Valores mais competitivos, barreiras financeiramente muito mais viáveis aos motoristas, mecanismo de avaliação muito mais eficiente do que o antigo táxi caracterizam esse novo formato. Uma palavra que resume essa mudança: **acesso**.

### 3.4 Varejo e alimentação: supermercado X iFood

O iFood cravou o termo *delivery* em nosso dia a dia. O que antes era restrito à pizza do final de semana agora carrega mantimentos de mercado, remédios e mais uma infinidade de produtos de primeira necessidade para dentro de nossas casas. Impulsionado pela pandemia, o formato de *delivery* de comida veio para ficar. O iFood não tornou mais cômodo o serviço de tele-entrega, disponível há décadas; ele forçou os estabelecimentos a se adaptarem e até deu oportunidade para novos modelos de varejo e alimentação como as *Dark Kitchens*. Além disso, *shoppings* estão precisando se reinventar para dar condições aos lojistas de receberem os entregadores com docas exclusivas. Uma palavra que resume essa mudança: **conveniência**.

### **3.5 Lazer: locadora de vídeo X Netflix**

O vídeo *on demand* mudou a função da TV nas casas. Gerações mais jovens mal sabem o que é um canal aberto – ou mais, desconhecem o que é assistir TV sem controlar a programação. Acesso instantâneo a praticamente qualquer programação, a qualquer momento. A digitalização transformou o lazer doméstico. O que dizer da Netflix? Ou do Spotify? As gerações mais recentes ignoram o que é ter que esperar por uma programação específica ou “perder um filme” porque pegou no sono. Uma palavra que resume essa mudança: **acesso**.

### **3.6 Saúde: médico da família X telemedicina**

Sir Arthur Clarke profetizou: um médico fará uma cirurgia a milhares de quilômetros de distância de seu paciente. Hoje essa realidade pode salvar vidas de diversas formas – de uma cirurgia a um diagnóstico precoce. A telemedicina é uma forma de desburocratizar, agilizar e até salvar vidas. Chega de esperar dois meses por uma consulta, se deslocar por quilômetros ou aguardar horas numa sala de espera com revistas velhas. Uma palavra que resume essa mudança: **alcance**.

### **3.7 Educação: UFPR x Instituição privada**

Cá estamos, num formato inovador de inovação e capacitação: você no conforto de sua casa ou escritório, tendo acesso a conteúdos que não devem nada ao obtido no formato tradicional de educação. E enquanto está acompanhando este conteúdo, eu estou fazendo qualquer outra coisa – posso até mesmo estar produzindo outro conteúdo. Uma palavra que resume essa mudança: **acesso**.

O que acabamos de apresentar não diz respeito apenas a novas marcas que entraram no mercado. São modelos de serviço completamente revolucionários que substituíram impiedosamente os antigos (como um trem, diria Santiago Bilinkis).

Após essa rápida passagem por novos modelos de negócio, propomos uma reflexão sobre a digitalização. **Digitalizar não é tornar digital, é usar o digital para tornar a experiência com as marcas e serviços a mais fluida possível.** Não é sobre o serviço. É sobre a **jornada**.

Uma afirmação de Uri Levine, cofundador do Waze, ilustra bem esse contexto: “Só tive sucesso porque amava estar perto dos usuários. Se você não conhece a fundo seus usuários e olha a solução antes de investigar o problema, é praticamente impossível fazer a coisa engrenar” (Marujo, 2019). Ele mesmo, um apaixonado pelos problemas (e não pelas soluções), definiu um lema para sua criação: “Economizar 5 minutos na vida dos usuários” (Marujo, 2019). Isso é ser orientado ao problema. O problema é a perda de tempo com o trânsito, e ele vai diretamente na veia de tal problema.

Com a reflexão proposta e com essa citação do Uri Levine, podemos compreender que o foco da digitalização não é o serviço, a marca ou o produto, e muito menos a tecnologia em si, mas sim o **usuário**. Compreender o que ele quer, do que precisa, suas tarefas, anseios, prazeres e principalmente como chega nelas e como poderia passar a chegar é a chave para o sucesso de um processo de digitalização. É tudo sobre jornada, sobre experiência. Trataremos sobre esse assunto mais adiante.

## TEMA 4 – PLATAFORMAS E ECOSISTEMAS

Os novos modelos de negócio digitais são baseados em três formatos: automação e algoritmos; plataforma; e ecossistemas. Independentemente do grupo em que se encontram, essas empresas têm algo em comum: o valor gerado para a sociedade não é mais proporcional à sua estrutura interna, quantidade de funcionários, metros quadrados de instalações físicas, mas sim à inteligência, pertinência e abrangência de suas soluções. É o conceito de “empresa invertida”, proposto pela consultoria Deloitte: o tamanho do Uber não é o tamanho da empresa em si, mas de sua rede de motoristas, assim como o Alibaba é do tamanho de sua rede de *sellers*.

De acordo com Terry von Bibra, diretor-geral do Grupo Alibaba (citado por Deloitte, [s.d.]), “a missão do Alibaba é facilitar os negócios em qualquer lugar. Com nosso modelo de plataforma, estamos colocando juntos compradores e vendedores de todo o mundo, nos colocando como o melhor parceiro pra atender a necessidade de aproximadamente 700 milhões de usuários”.

O conceito de empresa baseada em plataforma é uma “cria” da era digital. Era algo impensável, ao menos da forma que se opera hoje, enquanto não havia internet e computação. Fazendo uma analogia ampla, empresas de plataforma podem se assemelhar àquelas de venda direta, que também construíram sua

estrutura baseadas em pessoas, numa gestão descentralizada. Mas outras, como a Avon, antes disso, ainda são grandes, poderosas e bem estruturadas indústrias. Essas empresas entregam seu valor por meio de um sistema digital. Airbnb é um exemplo.

Ecossistemas são empresas que desenvolvem sinergia entre si e entregam valor por colaboração. O Google é um grande ecossistema que começou com uma solução baseada em automação e algoritmos (o Google Search) e se transformou em um enorme ecossistema com o Waze, Google Docs, Analytics e tantas outras ferramentas.

## TEMA 5 – ESTRUTURA PARA DIGITALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Existem mudanças profundas na gestão de uma empresa decorrentes do processo de digitalização. São pilares que sempre existiram, mas que precisam ser compreendidos de forma diferente. Vamos tratar disso neste tópico.

### 5.1 Transação > interação

O faturamento já não é necessariamente fruto da transação financeira. A compra é, sim, muito importante e representa um grande momento da verdade (veremos isso mais adiante quando falarmos de jornada) porém existem diversos outros que são cruciais para empresas digitais. A interação é o conceito mais relevante, amplo e crítico para o sucesso de qualquer empresa que tenha parte ou totalidade operacional baseada em plataformas digitais.

Interação, per se, não é algo novo. Mas compreender que uma marca precisa estar em contato com o cliente durante todos os momentos importantes que precedem ou sucedem uma transação financeira ou uma contratação qualquer se tornou vital.

Quando se trabalha visando à interação, os desdobramentos possíveis são inúmeros, que incluem desde a forma de se prestar um serviço ou vender um produto a forma para se gerir uma empresa. Veja no Quadro 1 como essa mudança impactou os KPIs de performance das grandes empresas.

Quadro 1 – Receita é apenas uma métrica de sucesso para companhias de plataformas digitais

Métrica	Empresas que usam a métrica
Receita	Booking.com, SAP, Uber
Funil de conversão / volume de transações x número de pessoas viajando	Booking.com, BlaBlaCar
Lucro e participação de mercado	Uber
Engajamento na plataforma	Booking.com, SAP, Deutsche Bank
Qualidade	Booking.com, Door2Door, SAP
Número de quartos e número de propriedades	Booking.com
Taxa de adoção, Engajamento de cliente, Experiências de consumo, Custo de aquisição de cliente	SAP, Deutsche Bank, GE Digital, BlaBlaCar
Predomínio de usuários "multiplataforma"	Lyft
Aplicações "top de linha"	Alibaba
Adoção de talentos	GE Digital
Participação das vendas digitais nas vendas globais	Klöckner
Assinantes	BlaBlaCar
Taxa de utilização	Door2Door
Participação de receita capturadas por parceiros do ecossistema	Alibaba, SAP
Relação entre novos usuários obtidos de forma orgânica x paga	Uber, Lyft

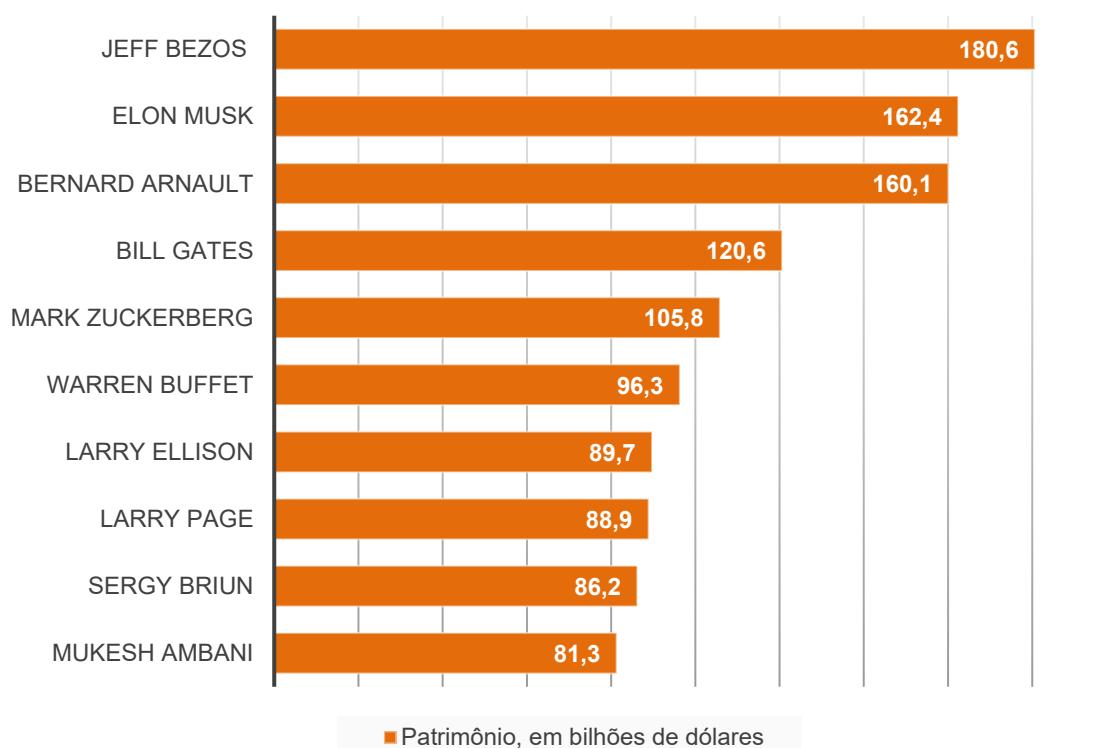
Taxa de "match" entre usuário e plataforma

Alibaba, Uber, Lyft

Fonte: Deloitte, [s.d.].

É interessante notar como os KPIs se tornaram desdobramentos de receita (como lucro ou *market share*), mas também de conceitos bem diferentes (como adoção de talentos, taxa de utilização ou qualidade). Não é apenas fruto do fato de que “dá para medir”, mas de uma profunda mudança cultural na gestão das empresas modernas, na compreensão de que qualidade se torna receita ao final do dia, talentos idem, e assim por diante. Não é à toa que sete dos dez homens mais ricos do mundo tem negócios baseados em tecnologia.

Gráfico 1 – Os dez maiores bilionários do mundo, 2021



Fonte: elaborado com base em Forbes, 2021.

Transação é fácil definir; interação, nem tanto. Mas compreender essa mudança pode ser a chave para a digitalização de uma empresa. Não se trata de conseguir o dólar, mas de como fazer isso, que caminho aquele que traz o dólar percorre e como pode percorrer de forma melhor. Se você oferecer o melhor caminho, o dólar é seu.

Uma interação pode ser uma busca, um clique, um cadastro, uma associação, uma compra. É um modo mais primordial de relacionamento, um momento mais antecipado de captura da relação. A receita é o final do trajeto, a concretização de um contrato. Quando se comprehende que a rota que leva a esse fim passa por algumas etapas, estamos falando da interação.

## 5.2 Cliente > usuário

Essa é mais uma mudança na cultura da transformação digital. Usuários que têm uma boa experiência se tornam clientes, e clientes trazem receita. Cliente presume transação, compra; usuário é quem usa, interage.

Antes de chegar ao momento-chave de contratação ou antes de colocar a mão no bolso, toda pessoa percorre um caminho, o qual pode ser o que antigamente soaria errado ou inverso: primeiro usa, depois paga. É a arquitetura do negócio que vai definir a ordem das etapas, o que acontece em cada uma delas, como a **experiência** se dará.

## 5.3 Faturar > monetizar

Monetizar é tão diferente de faturar quanto interação é de transação. Faturar é simples: eu dou um produto ou presto um serviço, e você me dá seu dinheiro. Monetizar é criar valor e envolver de forma tal que o cliente trará seu dinheiro até você. O Fortnite não vende seu jogo, como historicamente consumimos *videogame*; ele “dá” sua plataforma para o jogo *on-line*, arrebanha milhões de **usuários** e, pouco a pouco, os engaja a ponto de receber continuamente dinheiro com seus *v-bucks* (a moeda virtual) quase sem perceber (eu, com um filho de 11 anos, que o diga). Outro exemplo é a plataforma Google como um todo, que conseguiu bilhões de usuários e tem sua receita (vide lista dos *top 10*) de empresas que desejam se conectar com eles. Esse sistema de *pay-per-click* criou até um novo tipo de falcatrua conhecido como “caça clique”: conteúdos geralmente de péssima qualidade publicados exclusivamente para ranquear bem no Google, captar visitas e expor anúncios igualmente ruins para ganhar cliques e, assim, faturar. Você já viu algum anúncio do tipo “Milagre em gotas seca gordura e vira febre em Curitiba!”?

O objetivo aqui não é criticar o formato de *Native Ads*, como se chama esse tipo de *post*, mas alertar e criar um senso crítico sobre a boa e a má digitalização.

## 5.4 Estrutura > arquitetura

Como já exploramos anteriormente, empresas de plataforma não têm mais seu porte relacionado à estrutura física. Quantidade de plantas, área instalada e número de funcionários, entre outros aspectos, não são mais a única métrica de dimensão delas. O que pode determinar o sucesso de novas companhias está ligado à inteligência de seu sistema de operação, à robustez tecnológica e, por fim, mas não menos importante, à força de sua marca. Uma operação de sucesso precisa atrair pessoas que se tornarão sua base de funcionamento (vide os motoristas do Uber), operar em um sistema minimamente justo e rentável e, obviamente, funcionar – sistemas *desktop*, aplicativos móveis, bases de dados, tudo precisa estar sempre *on-line*.

Esqueça o número de plantas industriais, os metros quadrados das instalações ou a quantidade de funcionários. A Tabela 1 mostra que essa relação não é mais a única definição de sucesso.

Tabela 1 – Valores de mercado de empresas de plataforma digital e de empresas tradicionais

Empresa	Ano de início	Empregados	Valor de mercado (em bilhões de dólares)
BMW	1916	131,000	51
Uber	2009	16,000	76
Marriott	1927	177,000	39
Airbnb	2008	10,000	38
Walt Disney	1923	199,000	163
Facebook	2004	35,000	473

Fonte: Deloitte, [s.d.].

Se tijolos e aço são os fundamentos de uma estrutura física, qual é a liga que garante a sustentação de empresas invertidas? A resposta é **cultura**. E falar sobre cultura não é simples nem rápido. Cada empresa de sucesso tem sua receita, seus princípios, suas ideias vencedoras. Mas podemos tentar afunilar os

---

novos pilares da cultura organizacional em alguns principais encontrados em grandes cases:

- Agilidade (cultura de *startup*)
  - Erre, mas erre rápido.
  - Contrate rápido, demita mais rápido ainda.
- Experimentação (cultura de *startup*)
  - Posse se tornou efêmero.
  - Teste, falhe, aprenda, repita.
- Modularidade
  - Diversas empresas em uma: Alipay (pagamento), Cainiao (logística), Aliexpress, o conhecido *marketplace*, Youku – vídeos, Alibaba Cloud – a infraestrutura tecnológica que sustenta o grupo.
- Conexão
  - Confiança
  - Transparência
  - Mobilidade

## REFERÊNCIAS

AS TRÊS leis da robótica. **Startse.** [S.d.]. Disponível em: <<https://premium.startse.com/as-tres-leis-da-robotica/>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

BILINKIS, S. **O futuro do futuro** – uma visão científica e muito interessante sobre nosso futuro. São Paulo: VTEX, 2015. Palestra proferida em VTex Day.

DELOITTE. **Platforms and Ecosystems.** [S.d.]. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/global-clients-industries/articles/platforms-and-ecosystems.html>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

FORBES. **World's top ten billionaires.** 2021. Disponível em: <<https://www.forbes.com/billionaires/>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

MARUJO, G. “Disrupção não depende da tecnologia, depende das pessoas”: as lições do cofundador do Waze. **Endeavor**, 7 jan. 2019. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/waze-licoes-inovacao/>>. Acesso em: 27 abr. 2022.