

ORGANIZADORES:

ALFREDO PASSOS • AGNALDO ANTONIO DOS SANTOS • FÁBIO RIOS



***O depois de amanhã dos negócios:**  
transformação digital para administradores*

REALIZAÇÃO:

**brivia**

**CRA-SP**  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO  
**CENTRO DO  
CONHECIMENTO**

**GEIC**  
Instituto de Estudos e Gestão

## ENTENDER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NÃO É ENTENDER DE TECNOLOGIA.

### É ENTENDER DE PESSOAS.

## ESTE LIVRO CONVIDA SEUS LEITORES PARA UM FUTURO QUE JÁ CHEGOU.

A transformação digital mudou muito mais do que empresas, negócios e profissionais. A revolução a que ela se propõe atinge a mentalidade de toda a sociedade — seus hábitos, seu convívio, seu consumo e seus planos para o futuro.

As particularidades e diversas vertentes desse tema fazem parte da pauta de discussões do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP). Mais do que isso: por serem tão centrais no rumo dos negócios, são aprofundadas em estudos, palestras e publicações. A obra que o leitor tem em mãos é resultado desse esforço conjunto.

Com ensaios escritos por membros do GEIC e convidados do mercado, este livro busca enriquecer o debate e a produção intelectual sobre a transformação digital — ainda tão pouco explorada na literatura.

Mas, para além do mundo das ideias, o que os textos almejam aqui é um mergulho na realidade das empresas e das pessoas. Um guia para qualificar o conhecimento de gestores, empreendedores, profissionais e estudantes, especialmente os de administração de empresas, em todo o Brasil.

*Os Organizadores*



**ALFREDO  
PASSOS**

é partner da Atelier Brasil, Consultoria Estratégica em Inteligência Competitiva (IC). Primeiro profissional da América Latina a ser premiado com o SCIP Catalyst Award pela pesquisa e divulgação de IC no Brasil. Doutor em Administração. Coordenador do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva do CRA-SP. Autor de dez livros em Inteligência Competitiva. Membro do Comitê Internacional da I2AI e Editor Acadêmico-Científico da *Revista Inteligência Competitiva*.



**AGNALDO  
ANTONIO  
DOS SANTOS**

é doutorando em Administração, mestre em Administração, graduado em Administração e em Filosofia. É coordenador dos cursos de Pós-Graduação em Inteligência de Mercado e de Graduação em Processos Gerenciais no SENAC – Santo Amaro. Vice-coordenador do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva, representante do Grupo de Excelência em Governança Corporativa, membro do Conselho de Administração da Sociedade Santos Mártires. Pesquisador e autor de artigos acadêmicos.



**FÁBIO  
RIOS**

é CMO da Brivia. Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela PUC-RS (1998). Pós-graduado em Marketing Estratégico pela ESPM (2000) e mestre em Administração de Empresas com ênfase em Sistemas de Informação pela UFRGS (2009). É sócio da PRTech Knewin, conselheiro de empresas e professor do MBA em Inteligência Estratégica da UFRGS e do MBA de Relações Governamentais do Mackenzie-DF. Autor do livro *A Atuação do Profissional de Inteligência Competitiva* (2015).

***O depois de amanhã dos negócios:***  
*transformação digital para administradores*

**CAPA**  
*Gustavo Almeida*

ORGANIZADORES:

ALFREDO PASSOS • AGNALDO ANTONIO DOS SANTOS • FÁBIO RIOS

***O depois de amanhã dos negócios:***  
*transformação digital para administradores*

**Copyright© Vários Autores**

10136/1 – 300 – 176 – 2021

O conteúdo desta obra é de responsabilidade do(s)  
Autor(es), proprietário(s) do Direito Autoral.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

D469

O depois de amanhã dos negócios : transformação digital para administradores / organização Alfredo Passos, Agnaldo Antonio dos Santos, Fábio Rios. - 1. ed. - São Paulo : Scortecci, 2021.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5529-609-9

1. Administração de empresas. 2. Administração de empresas - Inovações tecnológicas. 3. Comércio eletrônico. 4. Inteligência competitiva (Administração). 5. Desenvolvimento organizacional. I. Passos, Alfredo. II. Santos, Agnaldo Antonio dos. III. Rios, Fábio.

21-73759

CDD: 658.514

CDU: 005.591.6

---

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

**GRUPO**  
**EDITORIAL**  
**SCORTECCI**



Rua Deputado Lacerda Franco, 98

São Paulo - SP - CEP 05418-000

Telefone: (11) 3032-1179

[www.scortecci.com.br](http://www.scortecci.com.br)

**Livraria Asabeça**

Telefone: (11) 3032-8848

[www.asabeça.com.br](http://www.asabeça.com.br)

**O DEPOIS DE AMANHÃ DOS NEGÓCIOS**  
**Transformação digital para administradores**

**Realização**

Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC)  
Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP)  
Brivia

**Organização**

Alfredo Passos  
Agnaldo Antonio dos Santos  
Fábio Rios

**Autores**

Agnaldo Antonio dos Santos  
Alexandre Bonfá  
Alfredo Passos  
Carlos F. Bitencourt Jorge  
Conceição Gonçalves  
Daniela Ramos Teixeira  
Elton Brasil de Souza  
Eryka Augusto  
Fábio Rios  
Fátima Motta  
Ida Rust  
Janete Ribeiro  
Leonel Cezar Rodrigues  
Márcia Garçon  
Marcos Dornelles  
Miguel Noronha Feyo  
Ricardo Poli  
Roberto Ribas  
Teresa Dolores Mota Ferreira

**Prefácio**

Carlos Biedermann

**Apresentação**

Marcelo Trevisani

**Posfácio**

Marcio Coelho

**Coordenação editorial**

Alfredo Passos

Fábio Rios

**Edição e geração de conteúdo**

Critério — Resultado em Opinião Pública

Rafael Codonho

Tomás Adam

**Capa, design e diagramação**

Gustavo Almeida

O Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) não é responsável direta ou indiretamente pelo teor da presente obra, bem como não é responsável e não necessariamente concorda com os termos, ideias, opiniões e conclusões lá contidos, sendo seu teor de total responsabilidade de seus criadores.

## *Agradecimento*

A transformação digital no universo da administração é um tema que gera muitas reflexões, dúvidas e debates – e, por consequência, a necessidade contínua de aprendizado.

Por isso, o Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) agradece ao Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) por viabilizar esta obra – e permitir o aprofundamento das discussões sobre esse assunto tão atual e relevante.

A publicação deste livro qualificará o conhecimento de gestores, empreendedores, profissionais e estudantes, especialmente os de administração de empresas, em todo o Brasil.

O GEIC agradece também o esforço de cada um dos autores para a realização da obra: Agnaldo Antonio dos Santos, Alexandre Bonfá, Alfredo Passos, Carlos F. Bitencourt Jorge, Conceição Gonçalves, Daniela Ramos Teixeira, Elton Brasil de Souza, Eryka Augusto, Fábio Rios, Fátima Motta, Ida Rust, Janete Ribeiro, Leonel Cezar Rodrigues, Márcia Garçon, Marcos Dornelles, Miguel Noronha Feyo, Ricardo Poli, Roberto Ribas e Teresa Dolores Mota Ferreira. Ainda, o GEIC reconhece a parceria da Brivia, cujo apoio foi fundamental para concretizar esta iniciativa.

## **Os Organizadores**



# *Sumário*

- 10** **Prefácio**  
*Carlos Biedermann*
- 12** **Apresentação**  
*Marcelo Trevisani*
- 14** **O desafio tecnológico: a quarta revolução industrial**  
*Alfredo Passos e Carlos F. Bitencourt Jorge*
- 26** **Antes da transformação digital é preciso transformação empresarial**  
*Elton Brasil de Souza, Marcos Dornelles e Miguel Noronha Feyo*
- 42** **O desafio do desenvolvimento: uma visão do Brasil e de Portugal**  
*Fátima Motta e Conceição Gonçalves*
- 60** **Inteligência competitiva: clientes, competição, inovação**  
*Leonel Cezar Rodrigues, Daniela Ramos Teixeira e Alexandre Bonfá*
- 82** **Dados e tecnologias: big data, analytics, IoT, inteligência artificial**  
*Eryka Augusto e Janete Ribeiro*
- 98** **Transformação digital construindo marcas autênticas**  
*Márcia Garçon e Fábio Rios*
- 118** **Observatório Atlântico: a transformação digital**  
*Ida Rust e Teresa Dolores Mota Ferreira*
- 128** **Modelos de negócios disruptivos e transformação digital**  
*Agnaldo Antonio dos Santos e Ricardo Poli*
- 142** **BXM: em busca da transformação permanente**  
*Roberto Ribas*
- 156** **Autoavaliação: sua empresa está preparada para a transformação digital?**  
*Roberto Ribas*
- 173** **Posfácio**  
*Marcio Coelho*

## *Prefácio*

### **\_Transformação digital e o caminho a ser desvendado Carlos Biedermann**

Todo processo de transformação digital tende a ser complexo no âmbito dos negócios – não apenas pela inovação tecnológica, mas principalmente pela mudança necessária na mentalidade dos tomadores de decisão.

Atuo há mais de duas décadas como conselheiro de administração em empresas de diversos setores. Nesse período, percebi que os melhores resultados são alcançados quando os executivos estão abertos a desafiar modelos estabelecidos e repensar antigas certezas. Afinal, assim é possível construir uma visão de centralidade no cliente, uma gestão de dados mais eficaz e uma capacidade de competição que atravessa as fronteiras dos segmentos econômicos.

E é por isso que *O depois de amanhã dos negócios: transformação digital para administradores* deverá ser um livro de cabeceira para todos os profissionais, independentemente de seu papel nas organizações.

Com esta obra, o Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) não pretende criar um guia definitivo e infalível sobre a transformação digital. Pelo contrário: nos próximos capítulos, o leitor irá vislumbrar dúvidas e reflexões promovidas por alguns dos principais especialistas do assunto no Brasil.

O caminho precisa ser desvendado, mas muitas certezas podem ser verificadas. A principal delas é: a transformação digital não deve mais ser apenas um assunto tratado pelos setores de tecnologia das companhias. Ela tem de fazer parte da agenda de executivos de RH, de Marketing, de Vendas, de Finanças, dos comitês promovidos pelos conselhos de administração das organizações e de todas as outras áreas. E, especialmente, de gestores em papel de comando de toda a estrutura.

Nos conselhos de administração, temos o desafio de avaliar grandes decisões e indicar rotas a serem traçadas. Isso significa pensar no *depois de amanhã*: aquele futuro que muitos ainda não enxergam, mas que precisa ser construído e que será decisivo para a sobrevivência e o crescimento.

Nesse *depois de amanhã* que está cada vez mais próximo, a tecnologia não pode mais ser um suporte para o *core* da empresa. Ela deve se tornar protagonista do negócio, contribuindo para atingir seu propósito – sem perder sua identidade e seu jeito de ser.

Desvende o seu próprio caminho. E boa leitura!

**Carlos Biedermann** é sócio da Biedermann Consulting. Certificado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como Conselheiro de Administração e Conselheiro Fiscal, é membro do conselho de administração de diversas empresas.

## Apresentação

### Marcelo Trevisani

Para que um processo de transformação digital seja bem-sucedido em um negócio, é preciso estruturar a organização para ter velocidade, aprendizado contínuo e colaborativo — entendendo as necessidades do cliente e, assim, impactando nos resultados. É claro, diferentes indústrias possuem maturidades diversas para lidar com o tema, mas o foco deve ser sempre o mesmo: endereçar a um problema real, entregando experiência, facilidade, simplicidade e valor ao consumidor.

É para traduzir esse objetivo que este livro foi escrito. Reunindo grandes expoentes, a iniciativa empresta um olhar rico, curioso e inclusivo a respeito de um questionamento que tira o sono de muitos gestores: *como será o depois do amanhã para o meu negócio?*

A resposta para isso passa pela compreensão do contexto da quarta revolução industrial, abordada por Alfredo Passos e Carlos F. Bitencourt Jorge no Capítulo 1. Nesse cenário, a informação e o uso inteligente dos dados são recursos essenciais. Mas, nada disso é possível sem que haja uma transformação empresarial — que precede a digital. A provocação é trazida por Elton Brasil de Souza, Marcos Dornelles e Miguel Noronha Feyo no Capítulo 2. Essa mudança exige iniciativas estruturadas e sinérgicas com a própria estratégia empresarial e de seu entorno. Todos esses encaminhamentos são desafios de liderança. E esse aspecto é abordado no Capítulo 3, que traz a visão de duas especialistas imersas em diferentes realidades: Fátima Motta, no Brasil; e Conceição Gonçalves, em Portugal.

Para que as evoluções ocorram, não basta coletar dados: é preciso saber interpretá-los e utilizá-los naquilo que faz sentido para o negócio. A tríade clientes, competição e inovação é tema do Capítulo 4, assinado por Leonel Cezar Rodrigues, Daniela Ramos Teixeira e Alexandre Bonfá. De *big data* a *analytics*, passando por *IoT* e *AI*, o mundo da transformação digital é repleto de termos e conceitos aparentemente complexos. Traduzi-los para

quem ainda não tem familiaridade com o assunto é o objetivo do Capítulo 5, de Eryka Augusto e Janete Ribeiro.

A construção de marcas autênticas a partir da transformação digital é tema do Capítulo 6. Nele, Márcia Garçon e Fábio Rios trazem ainda um exemplo de empresa que utilizou desse mecanismo para se fortalecer em seu mercado. Outro case de sucesso ilustra o Capítulo 7: Portugal tornou-se referência global nesse assunto, e o ecossistema de inovação dos Açores é tratado aqui por Ida Rust e Teresa Dolores Mota Ferreira. Com as possibilidades do digital, muitos negócios disruptivos acabam surgindo. Esses modelos inovadores, que surgem para substituir muitos dos existentes, são abordados no Capítulo 8, de Agnaldo Antonio dos Santos e Ricardo Poli.

No encerramento da obra, dois textos assinados por Roberto Ribas sintetizam muitos dos ensinamentos tratados até então. O Capítulo 9 endereça uma preocupação comum a todos os gestores: como manter meu negócio vivo e relevante? Dessa provocação, surge uma metodologia: a Brand Experience Management (BXM). Por fim, no Capítulo 10, a obra abre espaço para uma autoavaliação dos leitores. Afinal, sua empresa está preparada para a transformação digital?

Para responder a essa pergunta, os leitores têm em mãos uma obra que ajuda a encontrar sua própria trajetória. Ela passa por cultura ágil, estratégia, aprendizado contínuo e estrutura organizacional. E quem se dispõe a ler esta obra e conhecer mais sobre este fascinante universo já está no caminho certo.

**Marcelo Trevisani** é *Chief Marketing Officer (CMO)* da IBM Brasil.

A photograph of an astronaut floating in space, illuminated by a bright light source from the left, creating a long shadow on the dark background. The astronaut is wearing a full space suit and is positioned in the upper left quadrant of the cover.

1

**O desafio tecnológico:**  
*a quarta revolução industrial*

*Alfredo Passos e Carlos F. Bitencourt Jorge*

Há poucos anos, o tema central do Fórum Econômico Mundial foi a Quarta Revolução Industrial. O assunto foi transformado em livro por Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do fórum — que realiza todos os anos um encontro com os principais líderes empresariais, presidentes de países e gestores de organizações do terceiro setor, em Davos, na Suíça.

Os avanços tecnológicos estão mudando nossa forma de viver, trabalhar e se relacionar. Estamos na transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital. Um exemplo é a automatização das fábricas com menor presença do ser humano, resultado das técnicas de Internet das Coisas (IoT) e computação na nuvem.

Esse processo, que marca uma nova forma como as fábricas operam, teve origem em Hannover, na Alemanha, em 2011. Também chamado de Indústria 4.0, foi incentivado pelo governo alemão com apoio de universidades, centros de pesquisa e empresas de tecnologia. Pensada com foco nas pessoas, possibilita que os colaboradores de uma fábrica não realizem mais tarefas repetitivas, operacionais e perigosas. E isso permite voltar a força de trabalho dos seres humanos para atividades criativas e de alto valor agregado.

## **Sociedade 5.0: centrada no ser humano**

As revoluções industriais impactaram a vida das sociedades. Ao longo da história, passamos pela Sociedade da Caça (para se alimentar); depois, a Sociedade da Agricultura (marcada pelo avanço nas técnicas de cultivo); em seguida, a Sociedade Industrial (da produção artesanal para produção em massa). Por fim, a Sociedade da Informação (com grande quantidade de dados e digitalização), que é seguida da busca de uma vida mais inteligente e eficiente pelo avanço dos computadores e a hiperconexão.

O Japão é um exemplo global de país com visão de futuro para as políticas de inovação. Em 2016, o governo da nação asiática lançou um plano

de ciência e tecnologia com o objetivo de construir uma sociedade superinteligente — ou a Sociedade 5.0, a partir da combinação do mundo real (espaço físico) com o mundo virtual (ciberespaço).

Para alcançar os objetivos da Sociedade 5.0, o Japão pretende utilizar a inovação tecnológica, como IoT e Inteligência Artificial (IA), entre outros recursos derivados da Quarta Revolução Industrial. O ponto focal desse plano é combinar avanços digitais com uma nova sociedade, centrada no ser humano.

Trata-se de um trabalho conjunto de pessoas, robôs e sistemas, com ampla utilização de IA para ampliar as habilidades humanas. E isso permite uma cooperação entre países, empresas e indivíduos para solucionar os desafios sociais que se apresentam — como desenvolver pessoas através de novos conhecimentos e habilidades para a era digital.

## **A quarta revolução industrial e a Transformação Digital**

Ao longo dos séculos, a sociedade atravessou diversos movimentos responsáveis por alicerçar suas atividades. Antes da revolução informacional, que possui como base a tecnologia, essas mudanças eram lentas e firmes, formadas por uma série de situações estáveis. Em determinados momentos, essas transformações eram interrompidas por eventos importantes que remodelam os fatos e ajudam a estabelecer a era estável e leve.

No conceito trazido pelo sociólogo polonês Zygmunt Bauman, vivemos um movimento de congelamento e descongelamento constante, atribuindo assim a nomenclatura de sociedade líquida para esses movimentos sociais. Podemos considerar então, que o líquido da sociedade é a informação, e na medida que a mesma é descongelada, ganha novos contornos e formas dentro da sociedade.

A revolução informacional vai ao encontro e quebra todo o movimento estável e suave. Atua apoiada pelo advento das Tecnologias da Informações e Comunicações (TICs). Dessa maneira, a Sociedade da Informação considera que cada organização passa a ser uma organização de informação – e cada organismo é um organismo de informação. Nesse contexto, a informação torna-se um recurso necessário para organizar o que a sociedade desenvolve e constrói.

**PARA PENSAR!**

*A chamada Sociedade da Informação considera que cada organização é uma organização de informação.*

*E esse é um recurso fundamental para o que a sociedade desenvolve e constrói.*

Os avanços tecnológicos na expressão e na transmissão de informações aceleram e aceleram e constroem dominantes sociais entre os sujeitos e as organizações em vários aspectos sociais, inclusive na política. A sociedade se digitaliza e, com isso, passa por um processo de assimilação – gerando novas formas de interação social, modificando práticas antes consolidadas e alterando os modos de vida social.

Os conceitos de Economia do Conhecimento e Sociedade do Conhecimento, trazidos pelo professor Peter Drucker, destacam o conhecimento como um importante recurso social e econômico da sociedade. A informação atua como recurso central da sociedade. Assim, a internet passa a centralizar esse processo, provendo dados de diversas naturezas e possibilitando compreender a sociedade e seus comportamentos.

Esses comportamentos podem ser encontrados em diferentes fontes de informações no universo da internet – ou seja, em mídias online, sites governamentais, fóruns, blogs e redes sociais. Indiretamente, isso também ocorre por meio do geoprocessamento, capturando dados e monitorando ações realizadas nos mundos virtual e real. A virtualização disparou uma perspectiva social e no contexto das organizações, que se viram na obrigação de se transformarem digitalmente.

## **\_Transformação digital**

A transformação digital (TD) passou a ser central para o crescimento da maioria das organizações. A evolução da sociedade – atrelada a eventos externos, como a pandemia – tornou o processo de TD um item de primeira necessidade. Para muitas indústrias, inclusive, virou uma questão de sobrevivência.

Trata do uso de tecnologias da informação para transformar os modelos de negócios, processos, rotinas e recursos, abrangendo produtos e serviços. Embora a tecnologia seja central para a TD, ela precisa ser uma atividade liderada pelo mercado. A questão central para as organizações deve ser “quais são as necessidades dos clientes que podemos satisfazer com lucros?”, em vez de “o que é possível se fazer com tecnologia?”.

Dadas as necessidades dos clientes e os recursos dos concorrentes, as organizações não serão capazes de criar vantagem competitiva de forma sustentável sem poder usar dados de forma estratégica. Isso implica a capacidade de coletar dados relevantes e integrá-los no processo de tomada de decisão.

### ***IMPORANTE!***

*Organizações não são capazes de criar vantagem competitiva de forma sustentável sem usar dados de forma estratégica.*

*É preciso coletar dados relevantes e integrá-los no processo de tomada de decisão.*

Este capítulo se concentra no aspecto específico da inteligência competitiva que rotulamos de Inteligência de Transformação Digital (ITD). Inspirada na definição de inteligência competitiva de Christophe Bisson, trata-se da “coleta legal de dados e informações, então processada e analisada, que permite disseminar insights sobre o cenário competitivo”. Ainda, “a ITD ajuda as organizações a antecipar oportunidades ou ameaças que impactam a transformação digital de toda a empresa, bem como aspectos específicos de fazer negócios”.

Este estudo visa aprofundar nossa compreensão da prática de ITD e avaliar seu impacto na agilidade organizacional. Nossos resultados empíricos destacam diferentes práticas de ITD e demonstram até que ponto ela tem impacto na agilidade organizacional.

## **A transformação digital e a importância da inteligência como ferramenta no contexto da sociedade e das organizações**

O processo de TD promove inúmeros impactos na sociedade e nas organizações. Por isso, necessita de ferramentas que auxiliem na coleta de dados e informações, com a intenção de prever ameaças e oportunidades no contexto digital. Ao dotar-se de inteligência enquanto ferramenta, torna-se possível prever importantes demandas no contexto da sociedade e das organizações.

Muitas questões começam a ser latentes, em especial os impactos que a TD gera nas pessoas em múltiplos contextos. À medida que a transformação avança e ganha espaço na sociedade e nas organizações, esse processo exige novas competências e perspectivas das pessoas.

Nesse contexto, alguns pontos carecem de atenção. A ausência de competência digital, por exemplo, gera inúmeros impactos negativos, como a exclusão social de sujeitos que não podem interagir em ambientes digitais em diferentes contextos. Esse processo está relacionado diretamente às organizações em dois contextos: o sujeito enquanto consumidor e, também, enquanto recursos humanos.

No primeiro contexto, as organizações acabam excluindo os sujeitos não competentes digitalmente, impossibilitando o acesso aos seus produtos e serviços. Esse processo não ocorre apenas na iniciativa privada – afinal, os organismos públicos estão em processo de virtualizar a sua prestação de serviços. Um exemplo desse processo é o ‘Poupa Tempo’, programa do governo do estado de São Paulo responsável por virtualizar e agilizar serviços aos cidadãos em várias esferas.

A necessidade de competências digitais e sua relação com os organismos públicos se intensificou no momento da pandemia. Muitas demandas que ainda eram atendidas de maneira presencial passaram a ser atendidas exclusivamente de maneira virtual, devido ao distanciamento social imposto pela situação.

Se enquanto consumidores os sujeitos sofrem importantes impactos devido à falta de competência digital, são ainda mais impactados quando estão no contexto de recursos humanos nas organizações. Passam a receber pressão para que sejam competentes e acompanhem as diferentes transformações digitais que ocorrem no contexto das companhias.

Das atividades mais complexas até as mais simples, todos precisam lidar com as incorporações de ferramentas digitais em suas atividades. A ausência da competência em lidar com esses instrumentos torna-os menos atrativos e marginalizados no contexto organizacional. Isso gera inúmeros problemas – no entanto, ao adotarem a inteligência competitiva, as organizações tornam-se capazes de identificar demandas e perspectivas e, assim, antecipar e construir competências digitais antes das TD.

Ao mesmo passo que as pessoas que não possuem competência digital devem ser consideradas no contexto da transformação digital, as pessoas competentes possuem outras questões importantes em voga. É o caso das informações geradas nos ambientes digitais. Muitos países estão trabalhando nas implementações de leis com o intuito de preservar o sigilo e os direitos quanto aos dados dos sujeitos. No Brasil, essa regulação sobre os dados pessoais foi prevista na Lei 13.709/2018 – conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), vigente desde 18 de setembro de 2020.

A LGPD oferece ao sujeito proprietário dos dados o direito à privacidade e à vida íntima, por meio da manutenção das garantias constitucionais estabelecidas no processo de captação, compartilhamento, tratamento e armazenamento de dados pessoais, com o estabelecimento de instrumentos de governança da segurança das informações (Vieira, Marques,

Albers, Faria e Lourenço, 2019). As penalidades que estão previstas pela lei passaram a ser aplicadas a partir de agosto de 2021.

Mais uma vez, a inteligência enquanto processo organizacional e social pode ser considerada ferramenta estratégica. Afinal, a partir do processo de captação, compartilhamento, tratamento e armazenamento de dados pessoais, torna-se fundamental o uso de uma ferramenta que realize essas atividades nos ambientes digitais. Um dos pontos importantes do processo de inteligência consiste na realização das atividades mencionadas de maneira ética.

### ***PARA PENSAR!***

*Para além da interpretação formal das leis que buscam preservar o sigilo e os direitos quanto aos dados dos sujeitos, é fundamental que todo o processo de inteligência realize suas atividades tendo a ética como princípio.*

## **—A prática da inteligência de transformação digital**

O estudo “The Practice of Digital Transformation Intelligence & Its Impact on Organizational Performance”, elaborado por Christophe Bisson e Nabila Boukef e divulgado pela Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP), introduz o conceito de Inteligência de Transformação Digital (DTI, em inglês) e explora os níveis de prática em 78 empresas.

Os autores demonstram que, quanto maior a sofisticação das práticas de ITD, maior a agilidade exibida pela empresa — e, por fim, maiores as chances de ter sucesso, ganhar participação de mercado e aumentar os lucros de forma sustentável. Os resultados destacam três componentes interrelacionados das práticas de ITD: estratégia, estrutura organizacional e processos, e capacidades digitais que impactam a agilidade da empresa.

Os resultados destacam diferentes práticas de ITD e demonstram até que ponto ela tem impacto na agilidade organizacional. Essas são algumas das implicações levantadas pela pesquisa:

### ***1 • É preciso envolver toda a empresa***

Embora as organizações geralmente não tenham uma pessoa ou departamento alocado em tempo integral para a inteligência competitiva especificamente em torno da ITD, é preciso lembrar que “o trabalho de todos não é trabalho de ninguém”. A maioria das organizações se beneficiaria muito em ter um repositório central para informações sobre o tema — o que é fundamental, pois a ITD geralmente atinge todas as áreas e processos de uma empresa.

Quando a responsabilidade pela ITD está alocada em inteligência competitiva, a organização se beneficiará dos recursos avançados que o profissional de Inteligência possui em relação à coleta, análise e comunicação.

Recomendação dos autores: designar um departamento ou equipe preexistente como centro para informações sobre transformação digital. Comunique isso de forma ampla em toda a empresa, não apenas nas funções tradicionais de atendimento ao cliente.

### ***2 • É preciso dar velocidade ao processo***

Embora a tecnologia por si só não seja uma solução mágica, as empresas que usam tecnologias avançadas para oferecer suporte de inteligência competitiva ao processo de ITD desfrutam de maior agilidade. As companhias mais sofisticadas também eram as mais propensas a usar IA para apoiar a coleta, análise e disseminação de inteligência.

Recomendação dos autores: conduzir uma auditoria de processo da função de IC (ou qualquer departamento que seja amplamente responsável pelo ITD). Identifique ineficiências e gargalos e desenvolva um plano para

corrigi-los. O estágio de coleta é um passo lógico para simplificação, potencialmente com tecnologia avançada.

### 3 • *É preciso olhar além dos concorrentes*

Os fatores externos que têm maior impacto na tomada de decisões em torno da transformação digital são as demandas dos clientes. Ter informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes em departamentos autônomos (silos) é uma receita para o desastre.

Recomendação dos autores: a ITD bem-sucedida requer uma visão do ecossistema (ambiente externo). Se a área de inteligência competitiva ainda não acompanha clientes, fornecedores, macrotendências etc, é preciso desenvolver rapidamente processos para compartilhar informações e insights com outros departamentos responsáveis por essas áreas.

O relatório completo está disponível exclusivamente para os membros da SCIP, mas o resumo (texto acima em tradução livre) está disponível para todos: <https://lnkd.in/dZ-Z9s3>

*Alfredo Passos é partner da Atelier Brasil, Consultoria Estratégica em Inteligência Competitiva. Primeiro profissional da América Latina a ser premiado com o SCIP Catalyst Award (Strategic & Competitive Intelligence Professionals) pela pesquisa e divulgação de Inteligência Competitiva no Brasil. Doutor em Administração. Coordenador do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP). Autor de dez livros, entre os quais: Inteligência Competitiva em Tempos de Crise; e Tesarac – O livro da Inteligência Competitiva. Membro do Comitê Internacional da I2AI (International Association of Artificial Intelligence) e Editor Acadêmico-Científico da Revista Inteligência Competitiva.*

*Carlos Francisco Bitencourt Jorge é pós-doutor em Ciência da Informação na área de concentração "Informação, Tecnologia e Conhecimento" pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP/SP). Doutor em Ciência da Informação com enfoque em Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações Complexas pela UNESP/SP. Mestre em Ciência da Informação pela UNESP/SP. Especialista em Administração de Marketing e Propaganda pela UEL/PR, 2008. Graduado em Administração de Empresas com habilitação em Análises de Sistemas pelo FEESR/SP, 2007. Realizou doutoramento sanduíche como pesquisador internacional em Westminster College nos Estados Unidos da América, desenvolvendo pesquisas com enfoques em Inteligência Organizacional, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Gamification para Organizações.*

## Referências Bibliográficas

PERASSO, V. *O que é a 4a. revolução industrial – e como ela deve afetar nossas vidas*. BBC News – The Guardian, 22 Outubro 2016. Disponível em: Acesso em: 11 ago. 2019.

FEIMEC – FEIRA INTERNACIONAL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS (São Paulo) (org.).

FEIMEC 2018 É O MAIOR E MAIS COMPLETO EVENTO LATINO-AMERICANO DA INDÚSTRIA METALMECÂNICA. 2018. Disponível em: [https://www.feimec.com.br/content/dam/Informa/Feimec/Portuguese/2018/documentos/BRA18FEL\\_Release\\_CCMSOLDA\\_1.11.pdf](https://www.feimec.com.br/content/dam/Informa/Feimec/Portuguese/2018/documentos/BRA18FEL_Release_CCMSOLDA_1.11.pdf). Acesso em: 22 set. 2021.

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (São Paulo) (org.). *Sociedade 5.0: O que é, Objetivos e Como Funciona*. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/sociedade-5-0/>. Acesso em: 20 set. 2021.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (São Paulo) (org.). *As Novas Políticas de Inovação na Era da Digitalização*. 2019. Disponível em: [https://iedi.org.br/cartas/carta\\_iedi\\_n\\_916.html](https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_916.html). Acesso em: 22 set. 2021.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MATTELART, Armand. *História da sociedade da informação*. São Paulo: Loyola, 2002.

Bauman, Zygmunt (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

DRUCKER, P. *The Age of discontinuities* London: Transaction Publications, 1969.

One-Ki (Daniel) Lee; Vallabh Sambamurthy; Kai H. Lim and Kwok Kee Wei, (2015), *How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?*, *Information Systems Research*, 26, (2), 398-417  
VIEIRA, Diego Goulart de Oliveira; MARQUES, Evy; ALBERS, Marianne; FARIA, Tatiana Mazzoni de; LOURENÇO, Felipe César. *Sancionada Lei nº 13.853/2019 para dispor sobre a proteção de dados pessoais e criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados*. 2019. Disponível em: <https://www.felsberg.com.br/sancionada-lei-no-13-853-2019-para-dispor-sobre-a-protecao-de-dados-pessoais-e-criar-a-autoridade-nacional-de-protecao-de-dados/>. Acesso em: 22 set. 2021.

Bisson, C., 2003. *Application de méthodes et mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sein d'une PME de haute technologie*. Doctor of Philosophy (PhD) thesis, Université AixMarseille, France.





2

**Antes da transformação digital  
é preciso transformação empresarial**

*Elton Brasil de Souza, Marcos Dornelles e  
Miguel Noronha Feyo*

Nos últimos anos — e, mais especificamente, devido à pandemia da Covid-19 —, o tema da transformação digital tem se tornado parte integrante das estratégias da maioria das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Pesquisa no Google Trends demonstra que, entre 2013 e 2019, o interesse nesse assunto disparou de um nível de 1 para 100.

Entretanto, conforme o levantamento Digital Vortex 2021 do International Institute for Management Development (IMD Business School), 87% dos programas de transformação digital falham em cumprir os seus objetivos. Entre as várias razões estão objetivos difusos e pouco claros, falta de competências e habilidades dos colaboradores e foco em tecnologias ao invés da mudança organizacional.

Em um provocador artigo intitulado “Transformação digital: não é a tecnologia, estúpido”, o especialista Cezar Taurion reforça que o sucesso “depende menos das tecnologias em si e muito mais da capacidade das empresas e de seus executivos compreenderem sua amplitude e o desafio de implementarem suas estratégias digitais em tempo hábil”. A afirmação é corroborada por uma pesquisa da Universidade de São Petersburgo, que pontua que, antes de introduzir as novas tecnologias em suas organizações, as empresas devem repensar três componentes fundamentais: pensamento estratégico; estrutura organizacional; e cultura corporativa. Outras razões podem ser elencadas para o insucesso de projetos de transformação digital. Conforme o pesquisador Vamsi Chemitiganti, isso ocorre quando as iniciativas estão desalinhadas dos objetivos estratégicos dos negócios. E, também, quando seu plano de implementação não é conhecido pela organização e não permite a avaliação de seus resultados. Ainda, quando faltam competências e habilidades dos colaboradores, principalmente os das áreas de tecnologia. Ou, por fim, a partir da falta de cultura de experimentação e aceitação de erros.

Taurion resume: “Transformação digital não é uma simples e desordenada adoção massiva de novas tecnologias, mas uma verdadeira transformação dos negócios.”

## **\_Ambiente externo**

O ambiente de negócios compreende um ambiente externo e um interno. O ambiente externo consiste em fatores que afetam a organização fora dos limites da organização – sendo incontroláveis, e que devem ser monitorados. Ele é geralmente distinguido pelo seu macroambiente comum (global ou local) e um microambiente específico (também chamado de setor, que inclui fornecedores, clientes, concorrentes, legisladores, sindicatos, entre outras partes interessadas).

O ambiente interno, por outro lado, inclui os fatores que podem ser controlados e envolvem o propósito, a visão, a missão, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Também fazem parte desse universo os recursos materiais, informacionais, humanos, relações entre divisões e organização informal, entre outros.

O ambiente empresarial e estratégico contemporâneo é gradualmente caracterizado por uma crescente complexidade e mudança dinâmica, levando a novas vulnerabilidades e incertezas. Embora a informação global e a transparência tenham atingido níveis incomparáveis, ainda parecemos ser surpreendidos por choques repentinos e crises.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 demonstrou ser um bom exemplo dessa afirmação. Em um mercado competitivo, as empresas têm poucas condições de influenciar as condições de contexto, mas podem desenvolver competências específicas que permitam aos gestores identificar e explorar oportunidades de mercado melhor ou mais rápido do que os seus concorrentes. Por esse motivo, os gerentes precisam coletar, processar e lidar com informações ambientais constantemente. As mudanças aumentam a incerteza do ambiente competitivo, que, por sua vez, eleva o nível de risco durante o processo de decisão.

**PARA PENSAR!**

*Os gerentes precisam coletar, processar e lidar com informações de ambiente e oportunidades de mercado. As mudanças aumentam a incerteza do ambiente competitivo. E isso eleva o nível de risco durante o processo de decisão.*

A implementação de um conjunto de estratégias é um processo muito complexo, porque depende de diversos fatores que influenciam direta ou indiretamente o seu curso. A fim de melhorar a eficiência e eficácia da implementação, é necessário encontrar um equilíbrio, gerindo essas influências externas à empresa.

Dois acrônimos tentam delimitar e compreender as mudanças das últimas duas décadas na sociedade e, posteriormente, adotadas pelas organizações empresariais: **VUCA** e **BANI**.

**VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity** (tradução livre: *Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade*)

Esse acrônimo tenta compreender os fatores que os tomadores de decisão, em todas as instituições da sociedade, utilizam para enfrentar um ambiente altamente disruptivo e indiscutivelmente imprevisível causado por uma série de fenômenos inter-relacionados. São exemplos disso:

*A • Produtos tecnologicamente disruptivos e inovação do modelo de negócios nas indústrias;*

*B • O efeito disruptivo dos novos modos de aplicar e se beneficiar da tecnologia nos negócios e na sociedade;*

*C • O efeito disruptivo de mudanças muito rápidas no ambiente de negócios global, impulsionado tanto nas empresas fabricantes de produtos e serviços como o resultado das ações governamentais, regulatórias e sociais;*

*D • Os impactos disruptivos do ciberterrorismo e roubo de informações proprietárias sobre o sucesso competitivo e a sustentabilidade.*

O conceito de um mundo VUCA foi introduzido pelos militares americanos quando a Guerra Fria terminou, e os Estados Unidos observaram o surgimento de um cenário global diverso, em vez de monolítico.

Era preciso estar preparado para enfrentar desafios crescentes de oponentes assimétricos – como milícias não estatais e adversários vagamente organizados, às vezes quase “virtuais”. Da mesma forma, era necessário adaptar-se rapidamente a armas altamente improvisadas e táticas implantadas por esses oponentes, respondendo de forma rápida, eficaz e eficiente. Ainda, saber abordar a crescente ambiguidade em torno de quem era um “combatente inimigo” e quem era um “civil inocente”. O termo tornou-se popular após os ataques às torres gêmeas em Nova Iorque, em 11 de setembro de 2001, e foi rapidamente adotado pelos estudiosos de gestão empresarial.

O acrônimo **VUCA** descreve um ambiente de negócios caracterizado por:

***Volatilidade:*** natureza, velocidade, volume, magnitude e dinâmica das mudanças;

***Incerteza:*** falta de previsibilidade de problemas e eventos;

***Complexidade:*** confusão de problemas e caos que cercam qualquer organização;

***Ambiguidade:*** indefinição da realidade e significados distintos do contexto.

Essas são as características dos dilemas estratégicos atuais que requerem uma orientação e um conjunto de habilidades totalmente diferentes nas organizações.

**BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible** (*tradução livre: Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível*)

O criador do acrônimo BANI, em substituição ao VUCA, é o futurista James Cascio. Apontado pela revista *Foreign Policy* como um dos 100 maiores pensadores do mundo, ele escreve sobre a interseção de tecnologias emergentes, dilemas ambientais e transformação cultural. Especializou-se na criação de cenários plausíveis de futuro. Com foco na importância do pensamento sistêmico de longo prazo, enfatiza o poder da abertura, da transparência e da flexibilidade como catalisadores para a construção de uma sociedade mais resiliente.

Segundo Cascio, o BANI foi criado “em parte como uma forma de esboçar um enquadramento para um mundo que foi além de ser apenas complexo e tornou-se totalmente caótico”. O termo se tornou popular devido à pandemia do novo coronavírus, em 2020.

***Fragilidade:*** os últimos tempos nos mostraram que o mundo é frágil. De uma hora para outra, pode aparecer um vírus, um concorrente pode mudar a lógica do mercado, ou uma falha do outro lado do mundo pode afetar todo um continente. Nesse contexto, empregos não são mais garantidos, posições não são sinônimo de segurança, e mudanças de carreiras são normais.

***Ansiedade:*** a certeza de que os sistemas são frágeis nos deixa ansiosos. Precisamos tomar decisões rapidamente, pois qualquer minuto perdido parece nos deixar mais para trás. Em um contexto BANI, a diferença entre sucesso e fracasso pode estar no tempo de resposta às fragilidades que enfrentamos.

***Não linearidade:*** em um ambiente não linear, uma pequena decisão pode ter consequências devastadoras. Um grande esforço pode não trazer grandes resultados. Ao perder a linearidade, os altos e baixos não são proporcionais. Aprendemos que consequências de qualquer causa podem emergir rapidamente, ou podem demorar meses para que os resultados apareçam. Nada mais é certo — e isso inclui o planejamento estratégico, pois fica claro que o mesmo deve ser adaptável às circunstâncias.

***Incompreensibilidade:*** tentamos achar resposta para tudo e nos baseamos em dados e nas inúmeras informações que temos de todos os lados. Contudo, a sobrecarga resulta na incompreensibilidade. Perguntar “como foi que isso aconteceu?” parece natural, mas a resposta não é tão óbvia assim. A toda hora, nossos conceitos e ideias mudam. Tudo acontece tão rapidamente que, cada vez mais, parece que entendemos menos.

Em seu livro “O Vortex Competitivo: sobrevivendo em tempos de competitividade quântica e caótica”, Paulo Bandeira de Melo pontua que “as teorias de competitividade nos negócios foram subjugadas de tal forma que os atuais modelos de gestão não conseguem fornecer uma resposta coerente sobre porque empresas alcançam respostas competitivas diferentes mesmo se praticarem os mesmos modelos de negócios”.

Um dos maiores cases brasileiros em transformação digital, a Magazine Luiza descreve em um relatório de resultados que a “revolução digital tem gerado inúmeras consequências para os negócios dos mais variados setores”. “Ela mudou os parâmetros, os modelos de negócio e as regras que, durante décadas, estavam consolidadas na academia e no manual de melhores práticas difundidas por consultores e adotadas por incumbentes vencedores”.

A inteligência competitiva e de mercado tem função indispensável em um mundo caótico e imprevisível. A atenção permanente e o monitoramento contínuo das variáveis externas, utilizando as novas tecnologias existentes, são caminhos para a transformação empresarial e digital. Com isso, será possível definir e desenvolver o conjunto de estratégias que permitirão que as empresas atinjam seus resultados.

## **Estratégia empresarial**

Os motivos para a transformação digital das empresas são cada vez mais evidentes. Novas tecnologias estão mais acessíveis, e os custos marginais

de implementação são atraentes para as companhias independentemente de porte e setor. O desejo de integração, do acesso às informações e do apoio à tomada de decisão faz da transformação digital pauta das reuniões gerenciais. E vem compondo o orçamento financeiro e as prioridades dos departamentos de inteligência da informação.

Nem é preciso dizer que a Covid-19 catalisou todo esse desejo em implementações. Diante disso, surge uma pergunta: antes da transformação digital, é preciso transformação empresarial?

Título do artigo seminal de Michael Porter de 1996 já iniciava com uma provocação: “O que é estratégia?”. A pergunta instigava o leitor a perceber que a eficiência operacional, embora relevante para permanecer no mercado, não se constituía na essência da estratégia. As empresas com vantagem competitiva deveriam encontrar uma posição baseada na variedade de produtos e serviços, nas necessidades e nas acessibilidades dos clientes.

De lá para cá, pouca coisa mudou em relação a essas premissas. Portanto, antes de partir para a transformação digital, é preciso entender se a empresa irá, além de ganhar produtividade, reforçar sua posição no mercado e suas vantagens competitivas.

Garantir um alinhamento entre as estratégias corporativas e as estratégias de implementação das transformações digitais é fundamental. Afinal, elas afetarão as principais operações de negócios e, conseqüentemente, os produtos, os processos e as estruturas de gestão.

### **IMPORTANTE!**

*É fundamental que haja alinhamento entre as estratégias corporativas e as de implementação das transformações digitais. Elas afetarão as principais operações de negócios e, conseqüentemente, os produtos, os processos e as estruturas de gestão.*

Há quatro dimensões que devem ser consideradas na implementação da transformação digital nas empresas, o que evidencia a importância do alinhamento estratégico empresarial para o sucesso:

### ***1 • Uso de tecnologias***

Trata-se da atitude de uma empresa em abordar novas tecnologias e a capacidade de explorá-las. Contém fundamentalmente o viés estratégico e o apetite da empresa às transformações estratégicas. É nessa dimensão que as empresas veem as tecnologias como meios para realizarem as operações, bem como nas decisões de desenvolver tecnologia própria ou em adotar padrões já prontos.

### ***2 • Mudanças na criação de valor***

O uso de novas tecnologias costuma impactar a criação de valor das organizações, pois as transformações digitais podem se distanciar das analógicas cadeias de valor – desviando assim do core business das empresas. Esse ponto é relevante como um dos principais elos entre a transformação digital e a transformação da empresa. A garantia do alinhamento é primordial para que, de fato, surja uma empresa digitalmente transformada com uma proposta de valor maior do que aquela que ficou no passado.

### ***3 • Mudanças estruturais***

A dimensão das mudanças estruturais leva em conta as novas operações. Refere-se à configuração organizacional especialmente direcionada às mudanças que as novas atividades digitais trarão para a estrutura corporativa, principalmente em termos de produtos, habilidades e processos afetados pela transformação digital. Essa avaliação vai depender da extensão delas – ou seja, pequenas variações podem ser resolvidas simplesmente incorporando-as às operações já existentes, enquanto mudanças mais abrangentes poderão levar à criação de uma nova subsidiária.

#### 4 • Aspectos financeiros

As três primeiras dimensões só se tornarão realidade se houver exequibilidade financeira para tal. Aspectos financeiros são condutores e, ao mesmo tempo, forças limitadoras das transformações digitais nas empresas. Companhias em situação financeira favorável podem passar uma menor percepção de urgência e, com isso, retardar a implementação de transformações digitais. Por outro lado, aquelas com situação financeira sob pressão podem não ter meios de financiar as iniciativas.

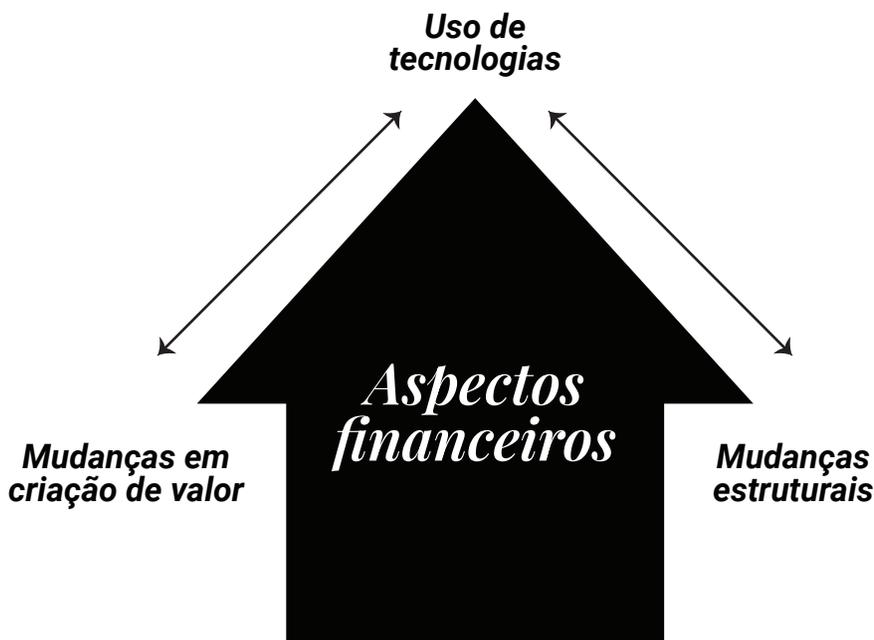


Figura 1: elaborada pelos autores

As boas práticas de lançamento de uma estratégia de transformação digital visando alcançar os objetivos pretendidos passa necessariamente pelo alinhamento, balanceamento e integração das quatro dimensões em uma estrutura de transformação digital. Se todas as quatro forem consideradas parte da estrutura, isso apoiará as empresas na avaliação

de suas habilidades atuais e na formulação de uma estratégia de transformação digital.

Não é incomum encontrar um desalinhamento nesse sentido, seja pelas facilidades de se colocar em operação as aplicações digitais, seja pela dificuldade de elaborar suas estratégias corporativas à luz de seus modelos de negócios atuais e os desejados. Portanto, antes da transformação digital, é preciso transformação empresarial. E antes da transformação empresarial, é preciso desenvolver, elaborar e planejar as questões estratégicas das empresas.

## **\_Cultura organizacional**

A cultura organizacional é, muitas vezes, negligenciada pelos executivos na implementação de novos projetos e processos que levarão a organização a algum tipo de transformação. Isso vale em questões pontuais ou transformacionais, visando elevar a organização a um outro patamar de competitividade.

Esse elemento deve ser analisado em vários diferentes níveis – como o grau pelo qual um fenômeno cultural é visível por um observador, passando por crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos por membros da cultura. Esses níveis podem ser classificados em:

**A • Artefatos:** estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar);

**B • Crenças e valores expostos:** estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas);

**C • Suposições básicas:** crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconsistentes, assumidos como verdadeiros (fonte última de valores e ação).

Uma cultura instalada em uma organização não é alterada, simplesmente, porque gestores foram trocados — ou, ainda, porque o documento que descreve crenças e valores foi revisado e republicado. Não se trata de um “decreto-lei” que, a partir da divulgação, todos seguirão. Aliás, a cultura brasileira de questionar se a “lei pegará ou não” é exemplo clássico disso.

Em qualquer mudança, seja numa esfera que representa uma nação ou uma organização, há sempre um tempo e um esforço a ser feito. Os membros precisam absorver e compreender as razões das transformações necessárias. E todo um contexto deve ser alterado em conjunto: processos, documentos, regras de incentivos e até mesmo membros que adotam o papel de contracultura à mudança. Ou seja, uma transformação de fato ocorrerá de forma mais efetiva se for conduzida unindo liderança e liderados, objetivando metas em comum de crescimento e desenvolvimento.

É possível fazer a transformação empresarial; só não é tão fácil como muitos imaginam ser. A transformação da IBM no mundo é um bom exemplo disso. Na década de 80, a companhia era a maior fabricante global de computadores. Nos últimos anos, se transformou em uma prestadora de serviços de consultoria e tecnologia. O processo de transformação foi lento e robusto: envolveu definição de um novo portfólio de produtos e serviços, compra de organizações, mudanças de processos e, principalmente, uma alteração profunda da cultura organizacional — possivelmente a parte mais árdua da transformação. Hoje, a IBM é a maior empregadora do setor de tecnologia e consultoria do mundo, com aproximadamente 427 mil funcionários, atuando com clientes em 170 países.

A importância da cultura organizacional também está presente em padrões como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O tema faz parte do Fundamento Liderança Transformadora, um dos oito fundamentos citados como necessários e “alinhados às transformações na economia e no mundo”. Ele contempla a necessidade de realizar:

- O mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos;
- A definição da cultura desejada;
- A definição dos planos de ação de mudança cultural;
- A avaliação da efetividade da mudança cultural.

Ou seja, a mudança cultural é um item importante e relevante para que um processo de transformação aconteça. Exige da liderança um conjunto de iniciativas estruturadas e sinérgicas com a estratégia empresarial e com as mudanças do ambiente no qual a organização compete. Essa visão da importância da cultura organizacional está presente no sucesso ou no insucesso de fusões e aquisições ou no uso de ferramentas de apoio à implementação de mudanças.

***PARA PENSAR!***

*A mudança cultural é importante para que qualquer processo de transformação ocorra.*

*Ela exige iniciativas estruturadas e sinérgicas com a estratégia empresarial e com as mudanças do ambiente no qual a organização compete.*

Basta ver o recente conteúdo do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), até então disseminador do formato tradicional de gestão de projetos (chamado de cascata ou Waterfall) absorvendo as metodologias ágeis – como Scrum, Kanban, Lean e Smart – utilizadas inicialmente mais fortemente no desenvolvimento de softwares. Essas metodologias partem do princípio de que a interação entre os participantes terá uma dinâmica diferente do que até então foi o usual. O processo passa a ser fracionado, adaptável e flexível. O que será entregue ao final de cada ciclo e no término do projeto deve refletir o que de melhor poderia ter sido feito para satisfazer as necessidades – respeitando requisitos do público-alvo e sem ferir nenhuma questão legal, contratual ou de regra de negócios.

E onde entra a cultura organizacional? Está presente na equipe que desenvolve o software, na organização da qual ela faz parte, nos clientes

(ou seus representantes) e demais partes interessadas. Essas partes não necessariamente aceitarão e se engajarão o suficiente para que o método funcione. Quando isso ocorre, surgem adaptações dos métodos ágeis ou até mesmo a adoção dos tradicionais, por serem mais indicados pelo tipo de produto ou serviço ou pela cultura presente. Ou seja, pode ser que um método híbrido seja necessário, para que o resultado final seja alcançado e todas as partes interessadas aceitem melhor novas formas de se organizar.

O que dificilmente levará o alcance do sucesso será uma ordem autoritária, acreditando que todos seguirão o que foi ordenado, como um decreto-lei. Talvez uma situação assim funcione quando uma organização e suas partes interessadas percebam que, se a evolução não for por ruptura, dificilmente irão sobreviver. Para a empresa, significa falir ou abandonar um segmento de mercado; para os empregados, a perda de seus empregos e mais dificuldades de obter outro por desatualização às novas necessidades e exigências do mercado; para os clientes, a migração por força de mercado para outros produtos ou serviços, simplesmente porque os que insistiam em adquirir não existem mais.

*Elton Brasil de Souza é sócio-diretor da EBS Consulting. Mestre em Administração de Empresas com ênfase em gestão das organizações. Autor, palestrante, consultor e professor de Programas de MBA em temas relacionados a gestão empresarial. Professor de Programas de MBA em diversas instituições de ensino superior em temas de gestão empresarial.*

*Marcos Dornelles é engenheiro, administrador, especialista em administração, mestre em engenharia de produção e doutor em administração. Atua como professor, consultor em gestão empresarial e palestrante em temas relacionados à motivação, liderança e estratégia.*

*Miguel Noronha Feyo é sócio-diretor da Duo Strategy Humano e Empresarial Ltda. Mestre em Administração de Empresas com ênfase em inovação no setor de serviços. Autor, palestrante, consultor e Professor de Programas de MBA em temas de instituições de estratégias empresarial e transformação digital.*

## **Referências Bibliográficas**

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. In Jakarta: Salemba Empat.

Management Innovation in a VUCA World: CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS. Carla C. J. M. Millar, Olaf Groth, and John F. Mahon. *California Management Review* 2018, Vol. 61(1) 5-14.

Dr. Kishore Kumar Das and Aftab Ara. LEADERSHIP IN VUCA WORLD: A CASE OF LENOVO. *International Journal of Current Research*. Vol. 6, Issue, 04, pp. 6410-6419, April, 2014.

Kinsinger, P. e Walch, K. "Living and Leading in a VUCA World," 2012.

Nick Horney, Bill Pasmore and Tom O'Shea. Leadership agility: a imperative for a VUCA world. 2010. *People & Strategy* (Vol. 33, Issue 4).

Jamais Cascio, David Thornburg. A educação em um mundo cada vez mais caótico. B. Téc. Senac, Ahead of Print, Rio de Janeiro, 2021. <https://bts.senac.br/bts/article/view/880/750>. Acessado em: 24/08/2021.

Renata Freitas Camargo em seu artigo: BANI versus VUCA: uma nova sigla para descrever o mundo (2020). <https://glicfas.com.br/bani-versus-vuca-uma-nova-sigla-para-descrever-o-mundo/>. Acessado em: 24/08/2021.

Paulo Bandeira de Mello. *O Vortex Competitivo: Sobrevivendo em tempos de competitividade quântica e caótica*. 2021. 2. ed. – p. 16.

Cezar Turion. *Transformação digital: não é a tecnologia, estúpido!* (2020). <https://neofeed.com.br/blog/home/transformacao-digital-nao-e-a-tecnologia-estupido/>. Acessado em: 25/08/2021.

MAGAZINE LUIZA S.A. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2019. [http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/doflash/prototipo/2020/Fevereiro/19/empresarial/pdf/pg\\_0058.pdf](http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/doflash/prototipo/2020/Fevereiro/19/empresarial/pdf/pg_0058.pdf). Acessado em: 25/08/2021.

Groysberg, Boris; Lee, Jeremiah, Price, Jesse e Cheng, J. Yo-Jud. *Manual da cultura corporativa para o líder: como administrar os oito elementos críticos da vida organizacional*. Harvard Business Review, fev. 2018.

Schein, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2017.

Perez, Francisco Conejero e Cobra, Marcos. *Cultura organizacional e gestão estratégica*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

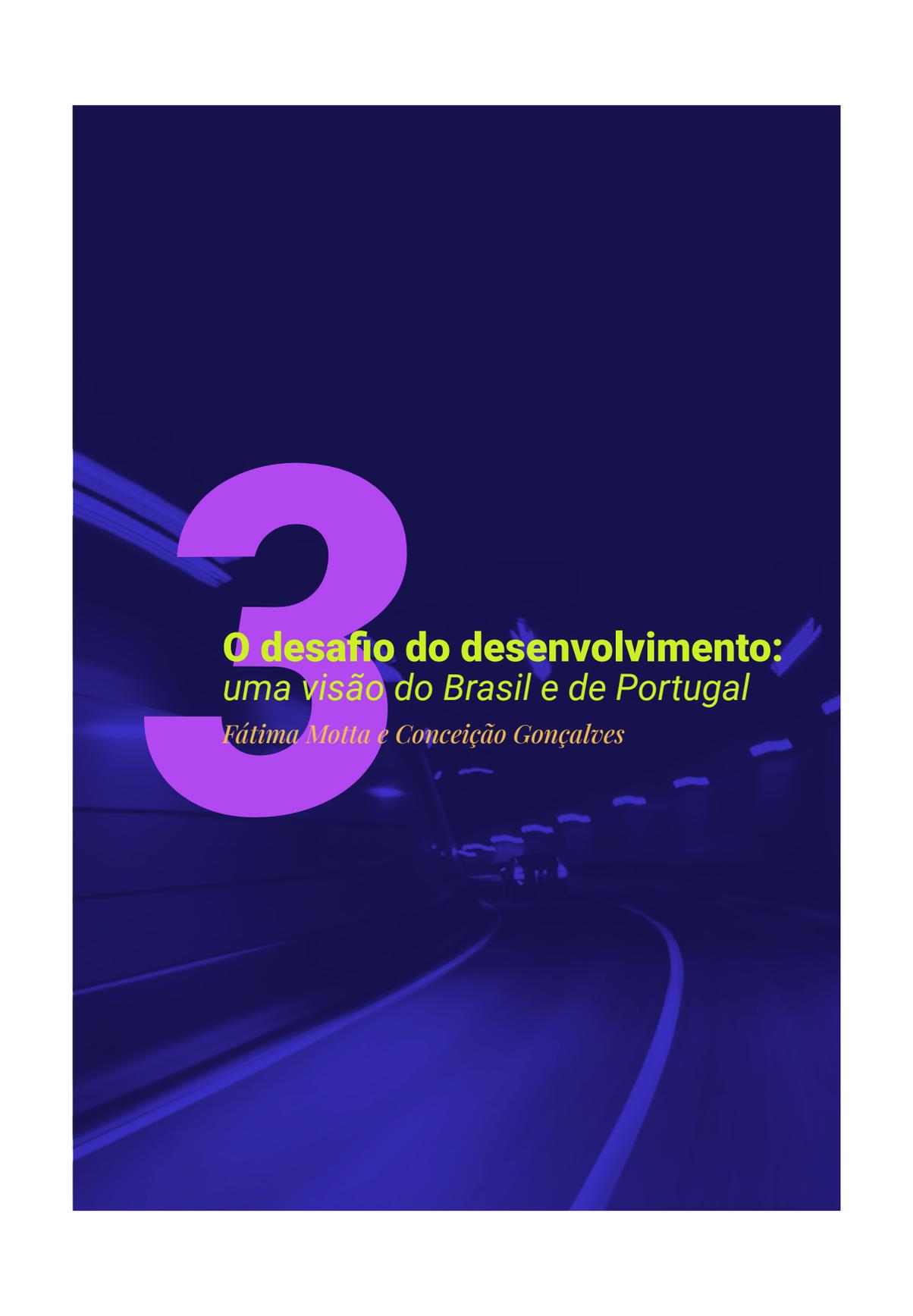
*Guia de Referência da Gestão para Excelência*. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. 21. ed. – São Paulo, 2016.

*Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Project Management Institute. 6. ed., 2017.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.





**O desafio do desenvolvimento:**  
*uma visão do Brasil e de Portugal*

*Fátima Motta e Conceição Gonçalves*

Antes de falar especificamente sobre pessoas e o desenvolvimento de lideranças, é importante reforçar um conceito que acompanha toda esta publicação. Conforme o autor David L. Rogers, diretor dos programas executivos da Columbia Business School nas áreas de Digital Business Strategy e Digital Marketing, “a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar”.

O ritmo acelerado das tecnologias e seu impacto nos países, cidadãos e empresas são realidades cada vez mais presentes. Em todos os setores econômicos, os modelos e processos de negócios estão sendo transformados pelas novas tecnologias digitais.

E se as regras de negócios mudaram, os empreendedores, gestores e profissionais de todas as áreas também precisam mudar. Um número cada vez maior de empresas se convence de que é preciso colocar o consumidor – o cliente – no centro de seus negócios. Os que resistem perdem mercado ou, aos poucos, deixam de existir.

Nesse aspecto uma visão holística da estratégia de negócios é fundamental. Em seus estudos, Rogers reforça esse seu pensamento, expresso em seu livro “The Network is Your Customer”. A obra aborda o impacto das tecnologias digitais sobre os clientes – seus comportamentos, suas interações e suas relações com empresas e organizações de todos os tipos. Falar de estratégia, inteligência competitiva, novos modelos de negócios, novos processos empresariais, clientes, inovação e valor exige equipes preparadas para essa compreensão. E, também, o entendimento mais importante por parte das lideranças: empresas são pessoas. É preciso conhecer para saber se relacionar com as pessoas, dos colaboradores aos clientes, passando pelos fornecedores, terceirizados, investidores, entre outros. Afinal, são as pessoas que farão a transformação digital acontecer!

## **\_O desenvolvimento profissional para transformação digital**

Uma profunda necessidade de desenvolvimento da liderança tem surgido nos últimos anos – principalmente na passagem para gerência sênior e, desta, para a diretoria. A dor trazida principalmente pelos CEOs e pelas áreas de Pessoas é que os profissionais não se “sentam nas suas cadeiras”. Tendem a se comportar como gerentes juniores ao invés de gerentes sêniores, e como gerentes sêniores em vez de diretores.

Entre profissionais brasileiros, americanos e europeus, tenho investigado o que acontece ao se depararem com esse novo desafio. Ao buscar identificar o que lhes faltava, existia a tendência de ir atrás de aspectos ligados a questões técnicas, conhecidas como hard skills. Mas, por incrível que pareça, não eram esses os reais problemas causadores da dificuldade dos líderes, mas sim aspectos ligados diretamente ao que chamamos de soft skills.

Para melhor entendimento, relaciono aqui alguns dos principais problemas levantados:

- Dificuldades do executivo em manter o equilíbrio na sua vida;
- Dificuldades nas tomadas de decisão;
- Dificuldades com conversas difíceis;
- Dificuldades no relacionamento com o time;
- Dificuldades no relacionamento com áreas parceiras;
- Dificuldades na transmissão da visão e dos valores;
- Falta de reconhecimento do próprio valor;
- Falta de equilíbrio entre o foco em resultados e em pessoas;
- Falta de inteligência emocional;
- Dificuldade na gestão emocional do time;
- Agressividade na fala;
- Falta de posicionamento;
- Dificuldades em assumir risco;
- Falta de assertividade junto a CEOs e membros do Conselho;

A raiz desses problemas não é simples, tampouco recente. Vem de um passado distante, às vezes difícil de acessar, e que deveria ter sido tratado há muito tempo – mas acabou sendo negligenciado por ter sido considerado menos importante ou menos impactante do que outras questões.

O primeiro passo e o grande desafio desses profissionais, é investir “pesado” no seu autoconhecimento. Por que a palavra “pesado”, ainda entre aspas? Exatamente porque não se está falando de um curso simples de autoconhecimento ou da aplicação de um questionário para saber minimamente algumas características de personalidade. É necessário um aprofundamento intenso nas malhas que compõem a história de vida desses profissionais e suas influências no inconsciente. É necessário que se conheça intensamente os modelos mentais e os vícios emocionais que dão origem aos comportamentos. Sem um trabalho sério em direção aos principais motivadores, gatilhos emocionais e origens de referência, todo trabalho se torna superficial e limitado.

O ideal é que esse trabalho de autoconhecimento comece o mais rápido possível, para que cada profissional e líder conheça suas travas, suas forças e fraquezas. É importante, que faça isso de uma maneira completa e concreta, buscando entender, por exemplo, suas reais dificuldades em delegar ou em renunciar a uma tarefa, ou ainda reconhecer e entender de onde vem um possível perfeccionismo ou uma tendência a trabalhar além dos limites aceitáveis.

Perguntas importantes se fazem necessárias aos líderes que querem continuar caminhando em direção a cargos mais desafiadores:

- Como eu lido com questões como esperança e fé?
- Como lido com perdas e insucessos?
- Qual a minha intensidade em cada coisa que me proponho a fazer?
- De onde vem essa necessidade de crescer?
- Qual o interesse a que estou servindo?
- Do que realmente gosto e o que realmente quero?
- Quais as minhas dores existenciais?

- Como lido com essas dores no meu trabalho e na minha vida?
- Como equilíbrio e vivo todos os meus papéis?
- Que escolhas faço e fiz que ajudaram a humanidade a ser mais feliz?
- Qual a real preocupação que tenho com os outros?
- Quais tendências que tenho ao analisar situações?
- A crítica é algo que faz parte de mim ou tento não me incomodar com as coisas das quais não gosto?
- Por que ajo e reajo de uma determinada forma?
- Quais situações considero inconvenientes? Por quê?
- Quais batalhas quero empreender na vida?
- Como lido com meu orgulho e vaidade?
- Quais os impactos desse orgulho e vaidade para a empresa onde trabalho?
- Qual minha relação com a natureza e com o universo?
- Como essa forma de encarar ou não a relação com a natureza e com o universo pode impactar o negócio que dirijo?
- Qual a preocupação que tenho com minha autoimagem?
- O que estaria disposto a negociar para não perder minha reputação?
- Qual a minha crença sobre criatividade: vem de mim ou do universo?
- Quais meus medos?
- Quais minhas ilusões?
- E, afinal, qual o legado que já deixei ou que ainda preciso deixar? Por quê?

Essas perguntas talvez tenham deixado o leitor intrigado e instigado para respondê-las. E talvez esteja querendo imaginar como fazer para desenvolver, de fato, seu autoconhecimento.

Aqui, cito meu exemplo, porque assim saímos do teórico e vamos para o prático. Durante toda vida, tentei me conhecer melhor — ainda que de forma bem superficial. Até que conheci o Eneagrama, um sistema de autoconhecimento milenar que me conduziu a camadas mais profundas do meu ser. Isso acabou me direcionando para estudar e fazer psicanálise, além de um caminho espiritual que aprofundou ainda mais várias descobertas.

O que quero dizer com esse exemplo é que cada caminho é individual e precisa ser trilhado a partir de escolhas que podem vir recheadas de acertos e erros. Um início bem interessante é um processo sério de coaching e mentoria que pode abrir as portas para um universo até então desconhecido e fundamental para todos os profissionais que, de fato, queiram sentar em cadeiras de responsabilidade.

Outro ponto a considerar no desenvolvimento profissional é a capacidade de traçar um futuro – uma estratégia que depende de visão clara, da capacidade de sonhar, de ir além, de arriscar com os pés no chão. Acreditar no futuro, saber ler o ambiente interno e externo, ter capacidade de avaliação e de análise dependem de um senso crítico aguçado. E, ainda, de uma imensa facilidade em conectar todas as experiências vividas, todas as leituras feitas, todas as conversas e deixar-se levar pela intuição – a sabedoria da alma, além do instinto, que fala e conversa de dentro para fora.

É como se, para isso, uma plena consciência do todo se fizesse presente em cada momento de decisão, sempre pautada pelos valores e propósito, condutores principais desse movimento estratégico. O desafio reside em deixar de ser comandado e orientado pelos outros e confiar na própria visão, no instinto e na intuição. Ir para o comando e sustentar a própria voz. Confiar em si mesmo, sem deixar de ouvir e enxergar o ambiente e os sinais. É exatamente a posição de um comandante de um navio ou de um avião que precisa saber aonde vai, acreditar que é possível chegar e, para isso, precisa ler todos os sinais, seguir sua intuição e instinto. Trata-se de uma missão difícil, que se aprende no dia a dia das experiências, ou seja, em cada onda que impacta e ao mesmo tempo conduz a “nave” dirigida.

Além da capacidade de ser visionário, surge uma grande competência a ser desenvolvida por todos os líderes, em especial pelos que fazem essa transição de que tratamos neste texto. A competência de **aprender a aprender**, com o conceito de *lifelong learning*, é o que garante para o profissional a possibilidade de ser adaptável e flexível para traçar rotas alternativas, aceitar o que não é possível questionar, mantendo sempre presente a relatividade de qualquer decisão.

**PARA PENSAR!**

*Além da capacidade de ser visionário, o líder precisa adquirir a competência de aprender a aprender, a partir do conceito de lifelong learning — sobretudo no contexto de transformação que tratamos nesta obra.*

Para aprender mais e mais, existe a necessidade de abrir espaço ensinando. Uma grande mudança que se realiza nesse crescimento de carreira é a de distribuir aos outros o que se sabe. É a capacidade de ensinar, de ser um grande orientador, incluindo a necessidade de formar sucessores. Ou seja, aprender engloba a capacidade de ensinar: a doação maior para a evolução não apenas própria, como também da humanidade. Ser líder é contribuir para o desenvolvimento da humanidade, e isso só pode acontecer se assim cada líder assim o desejar.

O professor P. D. Ouspenski, em seu livro “Psicologia da evolução possível do homem”, pontua que “nossa ideia fundamental é a de que o homem, tal qual o conhecemos, não é um ser acabado”. “Depois disso, devemos compreender que, no caminho do desenvolvimento, o homem deve tornar-se um ser diferente e devemos estudar e conceber de que modo e em que direção deve o homem converter-se num ser diferente, isto é o que significa um ser diferente. (...) A evolução é questão de esforços pessoais e, em relação à massa da humanidade, continua a ser exceção rara. (...) A ideia essencial é que, para tornar-se um ser diferente, o homem deve desejá-lo intensamente e por muito tempo. (...) A evolução do homem depende de sua compreensão do que pode adquirir e do que deve dar para isso.”

Para subir na escada da evolução, é necessário dar a mão para que alguém suba junto. Para sair do seu degrau e ir para outro, alguém precisa ocupar o espaço que deixou. Daí a importância do ensinar e do aprender a aprender sempre. Ter aprendizes para ensinar e, ao mesmo tempo, ser um eterno aprendiz exige humildade e prontidão, capacidade empática e de doação, mas, principalmente, escolher as pessoas certas para treinar e desenvolver. Viver a diversidade, entendendo os diferentes perfis de personalidade,

assim como outros marcadores sociais, é um caminho para se desenvolver uma visão mais ampla e estratégica sobre esse ponto.

Ou seja, quem serão as pessoas que farão parte do seu time? Vejo nesse ponto um grande desafio, uma vez que depende de avaliações concretas e corajosas. Nem sempre é fácil para a maioria dos líderes tomarem decisões difíceis nesse ponto — como, por exemplo, a de demitir profissionais ou ainda de ter conversas assertivas, com *feedbacks* claros sobre desempenho e potencial. A necessidade de ser aceito pela equipe, muitas vezes, tira a clareza da avaliação, e a tentativa de recuperar o irrecuperável vem à tona, muito mais em função de traços de personalidade do próprio líder do que a possibilidade de desenvolvimento do profissional.

Clareza do que se espera do time, tanto no sentido de resultados como de maturidade, responsabilidade, comprometimento, valores e propósito precisam ser diretrizes básicas para a tomada de decisão da equipe que acompanha essa caminhada ou “navegação”. Qualquer dificuldade nesse aspecto pode estar diretamente relacionada a questões não trabalhadas em momentos anteriores da liderança. Afinal, para um líder chegar a gerente sênior ou diretor, com certeza já teve várias equipes.

### **PARA SABER MAIS!**

*O livro “Pipeline da liderança”, Ram Charan, traz importantes ensinamentos sobre esse processo de desenvolvimento.*

*Na obra, ele adverte: a passagem mais importante na trilha da liderança é quando um profissional deixa de ser líder de si mesmo e passa a ser líder de outros.*

No livro “Pipeline da liderança”, Ram Charan adverte: a passagem mais importante na trilha da liderança é quando um profissional deixa de ser líder de si mesmo e passa a ser líder de outros. Mais adiante, nas posições onde precisa ser líder de líderes, é ainda mais profunda e intensa a necessidade de se preocupar com a gestão de pessoas: tanto com a sua equipe como com o modo que as equipes lideradas pelos seus líderes são selecionadas, avaliadas e conduzidas. Nesse mar de possibilidades, a visão se

destaca. O foco precisa ser muito claro para mantê-lo firme e escapar de critérios pessoais de avaliação, acompanhamento, cobrança e orientação.

Chega-se, então, a um novo portal, de igual importância, estabelecendo profunda correlação com as demais competências — a entrada para duas outras competências: inteligência interpessoal e conexão. Nesse patamar de senioridade, deve-se aprender a importância da inteligência para se lidar com os outros (inteligência interpessoal) e da conexão para os vínculos se estabelecerem, favorecendo o trâmite das ideias e os apoios tão importantes para que os objetivos se concretizem. São fundamentais as conexões dentro e fora da empresa, no universo econômico, social e ambiental. Estabelecê-las significa entender os diversos interesses e buscar o ponto de intersecção entre eles, tecendo uma verdadeira teia de relações que sustentam o propósito, os valores e a visão a ser concretizada.

Essas conexões precisam ser construídas e sustentadas, o que difere totalmente das posições anteriores, de gerente e até de gerente sênior, por vezes pobres de conexões, ainda fragmentadas e competitivas. Assim como as outras competências, a conexão depende de uma vontade interna de querer construir vínculos, de dentro para fora.

Desenvolver, então, a inteligência interpessoal para construir e manter as conexões é um dos maiores desafios do ser humano. Infelizmente, essa competência é tratada como se fosse fácil de ser implementada — e por isso acaba sendo vulgarizada e simplificada. A possibilidade de lidar com outras pessoas gera, para alguns executivos, quase pânico, principalmente para os de formação muito técnica. Com dificuldade em se relacionar, devem perceber o outro como alguém individualizado: um outro “ser” que não existe apenas para atender nossas necessidades e interesses, mas tem suas próprias vontades e direcionamentos. Exige uma imensa capacidade de ouvir sem julgar e buscar uma unicidade a partir dos canais de comunicação possíveis. Tudo isso para entender quais são os modelos mentais que se apresentam das diversas partes e, a partir disso, compô-los.

Nossos modelos mentais são decorrentes dessas diferenças. São a forma como vemos o mundo: os óculos que usamos para interpretar as diferentes situações que a vida nos apresenta e para tomar decisões, das mais simples às mais complexas. Mais especificamente, são frutos de uma cultura, de um tempo, de um jeito de enxergar a vida — e que podem mudar e não ser os que mais se adequam às inúmeras situações pelas quais passamos.

Podemos cometer injustiças ao julgar pessoas que não tenham nossos modelos mentais. A questão não é eliminá-los — pois isso seria absolutamente impossível. Trata-se de aceitar que existem modelos mentais diferentes e que, por serem assim, incitam as pessoas a agirem e a decidirem de forma também diversa e complementar. Essa sabedoria e aceitação precisam ter seu lugar no desenvolvimento das lideranças.

Outro aspecto importante da inteligência interpessoal é a forma como se lida com as emoções. O relacionamento humano é povoado por elas. O ser humano é um poço sem fim de emoções: amor, raiva, medo, inveja, ansiedade, angústia, alegria, tristeza e entusiasmo, entre outras. Iniciam em cada um de nós e desaguam no outro. A capacidade que temos de ler as emoções do outro e não nos contaminarmos é o que se chama de inteligência emocional — que faz parte da inteligência interpessoal, nesse nosso modelo. Exige muito trabalho de autoconhecimento, de aceitação do outro e, acima de tudo, de compreensão.

Olhar com os olhos da razão ajuda a não sucumbir às emoções, sejam elas quais forem. Aliás, é bom citar que não existem emoções boas ou más, como às vezes pensamos, mas emoções com as quais precisamos aprender a lidar, para que não nos levem a problemas de relacionamento.

**PARA PENSAR!**

*A complexidade e a instabilidade da transformação digital trazem muita pressão e riscos nem sempre calculados. O líder está sendo desafiado o tempo inteiro — e se não souber lidar com suas emoções, será desgastante e perigoso atuar sob suas orientações. Por outro lado, se exalar força, equilíbrio, prazer e senioridade, o resultado será positivo.*

Um grande sinal de maturidade de um líder é a capacidade de lidar com situações difíceis, todas acontecendo ao mesmo tempo. Há muita pressão e riscos nem sempre calculados, ou seja, o líder está sendo desafiado o tempo inteiro e não consegue ficar na zona de conforto nem por um minuto. Sendo assim, se essa pessoa não souber lidar com suas emoções, será desgastante e perigoso atuar sob suas orientações, mas prazeroso se ela exala força, equilíbrio, prazer e senioridade ao lidar com crises ou pressões. Nesse momento da carreira, as emoções são muito intensas, pois o lugar precisa ser sustentado, apesar do medo de não ser capaz ou de não ser bem-avaliado.

Como está ficando claro ao leitor, o foco no desenvolvimento do executivo precisa ser consistente e contínuo. Uma última inteligência precisa ser destacada: a interartificial. Em pouco tempo, teremos robôs trabalhando lado a lado com humanos. Fechar-se para a inovação e possibilidades do futuro é incompreensível para qualquer liderança que queira se sustentar e se desenvolver. No entanto, ainda existe uma incredulidade que prejudica desde a forma como o líder pensa seu negócio e atuação até a forma como monta sua equipe. Resistências das mais variadas acontecem — da capacidade de se aprender a nova linguagem até o medo da perda do poder pela possível substituição pela máquina.

Nessa competência, as mudanças necessárias começam também dentro de nós. A inteligência artificial é uma realidade que veio para ficar e que se expandirá crescentemente. A questão é como nós reagiremos a ela. A pandemia foi um grande aviso e um grande acelerador de todo processo rumo à inteligência artificial. Trabalhar na transformação digital da empresa é

fundamental e, para isso, urge o desenvolvimento da inteligência interartificial – ou seja, a inteligência para lidar com a inteligência artificial.

## **\_Considerações finais**

O fato que precisamos considerar nos executivos é a necessidade de desenvolvimento das chamadas *soft skills*, competências que dependem fundamentalmente do autoconhecimento, por vezes não considerado como algo de importância.

Muitos problemas são originários de questões pessoais, advindos da mais tenra infância – como a excessiva centralização, dificuldade de posicionamento, descaso pelas questões mais humanas, excesso de trabalho, entre outros. Por isso, tornou-se preponderante aos executivos investirem em processos que lhe possibilitem aprofundar-se em si mesmos, para que sua preparação e desenvolvimento sejam mais efetivos.

Competências como visão de futuro, aprender a aprender, formação de times, inteligência interpessoal, conexão e inteligência interartificial estão totalmente conectadas e dependentes da inteligência intrapessoal – ou seja, do autoconhecimento. Afinal, todas dependem de um movimento interno para que se expanda para o externo através dos comportamentos.

O início desse desenvolvimento precisa ser feito o quanto antes. Não são competências rápidas a serem instaladas nos executivos. Muitas vezes, não se tem a condição de desenvolvê-las no prazo exímio que se apresenta, e os executivos perdem grandes oportunidades de crescimento organizacional pela falta que fazem na sua formação de base.

Assim, em função das resistências que ainda são apresentadas em temas ligados às *soft skills*, um bom começo para que a profundidade e a importância dessas competências sejam reconhecidas é contar com o apoio de um mentor ou de um profissional preparado para ajudar nesse

crescimento. Sempre é uma escolha de cada um investir para se tornar um “ser diferente” – alguém que possa contribuir efetivamente para a evolução da humanidade.

*Fátima Motta é Doutora em Ciências Sociais e Mestre em Administração pela PUC-SP. Foi executiva de várias empresas. Professora dos cursos de Pós e Graduação na ESPM. Psicanalista. Coaching. Professora de Eneagrama com Formação Internacional. Sócia-Diretora da F&M Consultores. Psicanalista.*

### **Referências Bibliográficas**

*Ouspensky, P. D. Psicologia da Evolução Possível ao Homem. Ed. Pensamento.*

*Charam, Ram. Pipeline da Liderança. Ed. Campus.*

*Motta, Fátima. Liderança 4.0, a Liderança Ágil em Tempos Velozes. Programa EAD.*

## **\_LIDERANÇA E TRABALHO PÓS-COVID**

Os impactos sociais e econômicos que se instalaram há mais de um ano exigiram repensar a forma de viver e trabalhar, de reajustar os negócios para sobreviver, de atuar sob uma cultura de inovação, agilidade e resiliência. Está em marcha um plano para o futuro do trabalho! As lideranças perceberam que precisam aprender constantemente, que a gestão passa por uma abordagem centrada nas pessoas e que a confiança passa a ser palavra na ordem do dia para conciliar as mudanças.

Antes do Covid, o papel das lideranças era vincado por tragédias naturais, ameaças do digital e da inteligência artificial (IA), questões climáticas, terrorismo, com enfoque na saúde mental e bem-estar social, pressão por melhores condições para pessoas segregadas, intensificação da participação dos diversos stakeholders, política versus sociedade mais instável e polarizada, resultados duvidosos da globalização, entre outros. Ainda ignoramos a real dimensão do Covid-19, mas este já impactou a forma como vivemos e trabalhamos, agora toma um significado mais profundo devido à envolvente desconhecida e em constante mudança, o que exige liderar com compaixão e preocupação.

Vamos perceber se os líderes estão preparados para desempenharem o papel com senso de identidade e propósito de liderança e com compromisso firme de crescimento e confronto dos desafios e inovações que se vão impondo à humanidade, o que significa permanecer aberto aos que não sabem e estão dispostos a explorar e evoluir ao longo da sua gestão conforme o trabalho, a função e o mundo o exigirem. Determinar como vão transformar a forma de trabalhar é essencial enquanto se adequam ao cotidiano. Os atuais líderes terão feito parte de algum processo planejado de sucessão? Conseguem manter as suas equipas motivadas e comprometidas? Acreditam que precisam se transformar?

A Accenture revela no estudo “Resiliência: as pessoas e as suas necessidades face à COVID-19” que os colaboradores carecem de liderança nas áreas: física, mental e relacional, salientando que os líderes que conseguem corresponder a esta demanda alcançam bons níveis de resiliência e potencializam nos seus liderados a capacidade de adaptação e engagement em circunstâncias difíceis.

Os colaboradores procuram segurança nos seus dirigentes e sentem que a liderança se preocupa com cada um enquanto indivíduo, com a sociedade e com a humanidade no seu todo. Os líderes precisam mostrar que têm um plano de ação e que são transparentes nas razões das suas decisões.

A experiência e o conhecimento do negócio são essenciais para líderes eficazes. Além de se expandirem a si próprios, expandem as suas organizações além do que já dominam. Entretanto, somente líderes determinados e capazes de continuar aprendendo expandem as suas capacidades e acompanharão as demandas em evolução.

A Covid abreviou a redefinição do design dos negócios, redefinindo o seu desempenho e exigindo dos líderes criação de valor. São bases decorrentes da liderança: capacidades de autorreflexão, relacionais e adaptativas. Líderes bem-sucedidos continuam a avançar para uma maior autocompreensão e sabedoria, tornam-se mais confortáveis na

sua pele, mas requerem ousadia e autoconfiança para se tornarem cada vez melhores. É preciso ouvir para aprender, ouvir com curiosidade e humildade, observar as partes interessadas como portas de entrada de novas possibilidades, estar disposto a buscar orientação especializada para testar o próprio pensamento e tomar decisões informadas e produzir novas parcerias com players antes improváveis e ser capazes de depender de uma rede organizacional mais ampla e interconectada, ser mais colaborativos.

O comprometimento dos líderes é uma força crítica da sua liderança que depende da humanidade partilhada, do compromisso contínuo como ouvir e aprender, da comunicação clara, direta e efetiva, encontrando o equilíbrio e a conexão certos entre o longo e o curto prazo, lidar com realidades, desenvolvendo uma visão inspiradora para elevar a ambição coletiva. Abordar diretamente situações conflituantes repletas de contradições aparentes e avançar com novos planos que melhor os reconciliem e alavanquem, o que antes parecia uma decisão que exigia uma seleção ou agora aparece como um dilema a ser alavancado por meio do pensamento e do discernimento. Após um ano mergulhadas no Covid-19, as organizações repensam o futuro do trabalho e as políticas a aplicar ao home working e à liderança digital. A empresa americana Mercer de gestão de ativos junto com o Fórum Econômico Mundial em seu estudo, "Redefinindo o futuro do trabalho: disrupção e retomada no mundo pós Covid-19", partilha percepções críticas e lições aprendidas em resposta à pandemia, incluindo as melhores práticas relacionadas à força de trabalho de mais de 80 Chief Human Resources Officers (CHRO) nos principais empregadores globais.

O relatório oferece às organizações uma visão abrangente para abordar o futuro do trabalho através dos seguintes imperativos:



**Figura 2:** adaptada do estudo, *Redefinindo o futuro do trabalho: disrupção e retomada no mundo pós Covid-19*

Perante ocorrências como as atuais, ter agilidade pode trazer proveitos, pois líderes reconhecidos como talentosos são os mais bem preparados para manterem a continuidade de qualquer negócio, comunicarem de forma transparente e eficaz. Os colaboradores não são um ativo eterno e neste ponto as organizações expõem-se a riscos, torna-se essencial o investimento na retenção dos seus talentos. De acordo com a investigação da Global Talent Management & Rewards, da Willis Towers Watson, sensivelmente três quartos dos empregadores têm dificuldades na retenção dos trabalhadores com maior potencial e apenas 46% da próxima geração de líderes acha que a sua organização realiza um bom trabalho de desenvolvimento de futuros líderes. A pandemia e o afastamento social conduzem uma ameaça real à aptidão das organizações para agirem com prontidão face a novos reptos encarados pelas lideranças, senão vejamos as áreas como tecnologia que podem impactar ainda mais, caso não se pondere o seu processo sucessório: a maior procura e fraca oferta destes profissionais face ao carecimento massivo da digitalização pode ser decisivo para certos negócios.

Possuir segurança quanto à sucessão de uma posição essencial reduz a exibição ao risco. Consideramos que no pós Covid-19 seguramente chegarão mudanças relevantes sobre as formas de trabalho e relações profissionais. Só o foco no capital humano auxiliará na retomada e na continuidade.

### ***PARA PENSAR!***

*Podemos perceber que líderes exigem-se fatores críticos como capacidades de autorreflexão, relacionais e adaptativas, percepção de um mindset para desaprender e reaprender para uma autocompreensão e mais sabedoria pela sua aptidão para atuar com maior agilidade e segurança conferindo confiança aos demais.*

Denota-se a relevância da resiliência que se exige às lideranças face a cenários prospectivos, serão mais úteis aqueles que se conseguirem transformar e transferir para o digital transportando seguidores que em conjunto alcançarão os objetivos delineados e esperados e corrigindo pelo caminho os traçados originais.

*Conceição Gonçalves, é membro do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), es masallero fundador da Escuela de Inspiración – Más allá de la Marca Personal, e sócia fundadora da Associação de Escritores, Jornalistas e Produtores Culturais de Ponte de Lima. Licenciou-se em Motricidade Humana, possui mestrado em Inteligência Competitiva pela Universidade Fernando Pessoa – Porto e Especialización en «Inteligencia Estratégica para Organizaciones Innovadoras» da Universidad de Alicante. Trabalha na Administração Pública e atua como profissional de Inteligência Competitiva ajudando profissionais e empresas a tomar decisões. É ainda autora dos livros: Inteligência Competitiva (2016); Inteligência Competitiva em Tempos de Crise: conquistar e manter clientes no Brasil e em Portugal (2020) e Gestão Estratégica: As Metáforas da Liderança (2021).*

## Referências Bibliográficas

Conceição

GILOLO, L. (2021) Como será a liderança pós-covid? The International PGP Home Page [Em linha] Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2021/01/como-sera-lideranca-pos-covid.html> [Visitado em: 2021-03-18].

MERCER (s/d) Disrupção e retomada em um mundo pós Covid-19. The International PGP Home Page [Em linha] Disponível em <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2020-resetting-the-future-of-work-agenda.pdf> [Visitado em: 2021-03-17].

WORLD ECONOMIC FORUM (2020) The Future of Jobs Report. The International PGP Home Page [Em linha] Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) [Visitado em: 2021-03-17].

ACCENTURE (2020). Resiliência: As pessoas e as suas necessidades face à COVID-19. The International PGP Home Page [Em linha] Disponível em <https://www.accenture.com/pt-pt/about/company/leadership-during-coronavirus> [Visitado em: 2021-03-18].

BOCCI, Glaucy. (2020). COVID-19: é hora de dar atenção aos planos de sucessão. The International PGP Home Page [Em linha]. Disponível em <https://www.willistowerswatson.com/pt-BR/Insights/2020/07/covid-19-e-hora-de-dar-atencao-aos-planos-de-sucessao> [Visitado em: 2021-03-18].

ACCENTURE (2020). Human Resilience What your people need now. The International PGP Home Page [Em linha] Disponível em [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Human-Resilience-What-Your-People-Need-Now.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Human-Resilience-What-Your-People-Need-Now.pdf) [Visitado em: 2021-03-19].

CONSULTANCY.EU (2021). How the future of work, the workforce and the workplace is changing. [Em linha] Disponível em <https://www.consultancy.eu/news/5920/how-the-future-of-work-the-workforce-and-the-workplace-is-changing> [Visitado em: 2021-08-06].



# 4 Inteligência competitiva: clientes, competição, inovação

*Leonel Cezar Rodrigues, Daniela Ramos Teixeira e  
Alexandre Bonfá*

Pesquisa global da consultoria McKinsey mostra que mais de 80% das empresas consultadas têm iniciado esforços em direção à incorporação de transformações digitais nos últimos cinco anos. Como essas mudanças possuem escopo amplo, acabam tendo diferentes definições. Ora são definidas por seus efeitos, ora por seus elementos constitutivos, ora por recursos necessários para sua realização. Em qualquer caso, há claros elementos que fundamentam seu sucesso — como a experiência digital de sua liderança, infraestrutura atualizada, desenvolvimento da capacidade humana na empresa e liberdade no exercício de suas funções pelas pessoas que entregam suas demandas.

Esse levantamento deduz a falta de consenso sobre o conceito de transformações digitais. Dois eixos sobressaem. Em um deles, alguns poucos alinhados percebem esse fenômeno relacionado às atividades das transações externas da empresa. No outro eixo, contendo a grande maioria dos respondentes, as transformações são vistas como um fenômeno interno. Resumimos esse conceito, e aqui o adotamos, como a digitalização do modelo operacional de uma empresa ou organização. Eis é o fenômeno, em essência. Suas implicações, contudo, são vastas.

O que importa na abordagem da inteligência competitiva aqui realizada é o contexto no qual a vemos — na perspectiva dos negócios, influenciados pelas transformações digitais. Em outras palavras, o papel e as roupagens usadas para subsidiar as tomadas de decisão nos negócios, evoluídos com as tecnologias da era digital. A premissa é de que a função da inteligência competitiva continua sendo o subsidiamento de dados e informações para a tomada de decisão. As tecnologias digitais são os instrumentos que permitem a digitalização das operações. Assim, são elas que determinam o ritmo e a natureza das modificações das transformações digitais na forma e na estrutura dos negócios.

Os elementos que possuem implicação direta e massiva sobre o sucesso e desempenho das transações de bens e serviços — os negócios — originam-se de três fundamentos: clientes, competição e inovação. A lógica vem do raciocínio básico de que o sucesso de um negócio depende

essencialmente do valor que ele consegue entregar em sua transação. E o valor está incorporado nesses três elementos:

***Cientes:*** elementos-chave por serem receptores do esforço transacional, agora facilitado, simplificado, tornado mais confortável e processado mais rapidamente. Qual o novo papel da inteligência competitiva nessa realidade profundamente modificada pelas transformações digitais?

***Competição:*** adquire novas conotações neste contexto digital – não em natureza, mas em forma e canais. Competir virtualmente é diametralmente oposto a competir presencialmente. Com as transformações digitais encabeçando mudanças no mundo empresarial, caem ou reduzem-se drasticamente o intermediarismo no processo transacional e evidenciam-se as características dos clientes. Eles possuem informações em maior detalhe sobre produtos, formas de entrega, atendimento, respostas e outras informações. O que é preciso considerar nesse contexto para competir com sucesso? Quais as armas e campos de batalha que asseguram melhores transações digitais? Essas são algumas perguntas que modelam as características da competição no contexto digital.

***Inovação:*** em suas várias formas, tem se mostrado um instrumento eficiente de competição por via da autorrenovação dos negócios. Estratégias de inovação – seja nos modelos de negócio, seja em suas formas disruptiva, aberta, radical ou incremental – não podem prescindir de informações de alimentação. Conhecimentos e informações para inovar no contexto das transformações digitais teriam as mesmas conotações tradicionais? Haveria alguma forma ou algum objeto, como o modelo de negócio, preferencial para a inovação como instrumento competitivo?

Reposicionar a inteligência competitiva no contexto das transformações digitais é relevante não apenas pela sua função nos negócios, como entregadora de informações, mas também pelas crescentes confusões conceituais em torno de big data, analytics e data mining – termos que tangenciam a relação informação vs negócios. Big data, por exemplo, é essencialmente um grande armazém de dados desestruturados. Como está, não serve para

nada. É preciso usar ferramentas de mineração para dar-lhe importância. Analytics, por sua vez, é a interpretação que dá sentido àquelas informações para os negócios. A inteligência competitiva, no entanto, é a estrutura lógica que faz a mineração buscar o que interessa, bem como a disciplina que faz a analytics entregar a correta interpretação das informações e dados pinçados pela mineração. É dentro dessa perspectiva, de lógica disciplinadora, que exploramos os três fundamentos acima, neste capítulo.

## **\_Os clientes na perspectiva da inteligência competitiva**

Desde 2018, há um forte movimento nas áreas de inteligência competitiva (de mercado) para foco em clientes, além das entregas tradicionais de mercado e concorrência. A visão de forças antagônicas no ambiente competitivo, própria da Era Porteriana, abre espaço para modelos colaborativos – em redes de valor que englobam, em especial, clientes e parceiros.

Essas redes de valor são fundamentais para modelar os negócios com centralidade nos clientes. Também possuem um papel importante para a inteligência empresarial, envolvendo informações de clientes e parceiros (fornecedores, distribuidores, provedores de serviços). Reunir a informação e integrar os dados permite partilhar internamente o conhecimento resultante da colaboração de forma a maximizar ganhos e resultados. Nesse contexto, clientes fazem parte do ecossistema de negócios desempenhando um papel fundamental na inteligência aplicada ao negócio.

A transformação digital, impulsionadora das mudanças que observamos no ambiente empresarial, foi acelerada pelas consequências do isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19. Soluções virtuais e modelos de negócios mais colaborativos, inovadores, ágeis e direcionados por dados originados no comportamento do consumidor são característicos desse aceleração. A concepção de seus modelos de negócio não se

baseia nos padrões tradicionais de fazer um produto ou de oferta de um serviço – para, então, comunicar sua capacidade ao mercado. Ao invés disso, olham o cliente como seu alvo, e a forma de oferta de seus produtos ou serviços é desenhada dentro de padrões novos e criativos, com o uso das soluções da Tecnologia da Informação (TI). Obviamente, a capacidade de reinventar seu negócio está assentada em sua capacidade de acesso e análise das informações e dados acerca dos clientes.

***PARA PENSAR!***

***A capacidade de reinventar um negócio reside na capacidade de acesso e análise das informações e dos dados acerca dos clientes.***

Verdadeiras inovações disruptivas são provocadas nas trajetórias de negócios rivais e nas formas de competir em seus ambientes operacionais. A Uber, por exemplo, se posiciona como uma empresa de conexão, e não de transporte ou aplicativo de gestão. A companhia conecta o passageiro diretamente ao motorista. Já a Airbnb conecta o hóspede ao anfitrião.

É nesse contexto que as transformações digitais, abrigoando a inteligência, surgem como agente direcionador do modelo de negócio com foco no cliente. A customer experience (CX) – definida pela Forrester Research como a percepção dos clientes acerca de suas interações com a empresa – é captada pela inteligência competitiva e provoca uma reação da empresa em direção à vivência e à experiência do cliente. As tecnologias, em especial as digitais, são o meio para a empresa alcançar a grande transformação em seus produtos, processos e em seu modelo de negócio, tornando-a mais competitiva e ajustada ao perfil de seu mercado. O diferencial competitivo da empresa, portanto, concentra-se não nos processos das transformações digitais em si, mas na capacidade de a empresa responder e contribuir para gerar experiências emocionais nos clientes que os conectem às suas marcas.

Transformações digitais provocam reações distintas na sociedade, segundo seus valores, seus níveis educacionais, suas percepções, entre

outros, que podem ser identificados e agrupados por similaridade. Tais grupos costumam ser representados por personas, um arquétipo social representativo que permite a fácil identificação comportamental ou suas semelhanças de necessidades. Identificar grupos pelo perfil de clientes ou de prospects é um trabalho crítico de inteligência.

O importante para as empresas ampliarem seus mercados é poder visualizar a presença de prospects. Visando saber qual o nível de entendimento e visão das empresas em relação a essa questão, a SCIP (Strategic Competitive Intelligence Professionals) e Skema Business School realizaram uma pesquisa com 78 respondentes publicada em 2021. Os resultados indicam que cerca de 80% dos entrevistados acham que as transformações digitais têm um papel extremamente importante para o crescimento dos clientes potenciais. As demandas dos clientes têm impacto significativo nas decisões considerando a transformação digital (58%). É, na verdade, o principal fator levado em conta nas decisões empresariais, engrossado pelas decisões que dizem respeito às mudanças necessárias na tecnologia, com 24%, por causa das transformações digitais.

Para atender às áreas de negócios, aumentam as demandas de inteligência como segmentação de clientes e prospects, geração e qualificação de smart leads. A segmentação, com o funil de vendas do CRM, pode ajudar no melhor direcionamento dos produtos para clientes e aumentar as vendas. Essas, aliás, estão entre as principais demandas de inteligência das empresas no Brasil.

Além do CRM, outras tecnologias – como a IA e o reconhecimento facial – começam a se destacar na arena dos negócios, aceleradas pela transformação digital e pelo customer data driven. Pesquisa desenvolvida pela Samba Digital, braço de transformação digital da Sambatech, realizada entre executivos de C-Level reconhecidos nacionalmente, indica que a maioria das empresas (62%) irá investir em analytics (social, dados e conteúdo), ou seja, na interpretação que dá sentido aos dados, para os negócios. O investimento em inteligência artificial foi apontado por 38% dos profissionais, e ainda não se apresenta como instrumento decisivo para

as relações com clientes. No entanto, dada a sua importância recente, já aparece nos planos de investimentos das empresas. Reconhecimento facial, com apenas 8%, parece não ter atingido ainda a percepção de utilidade para as relações com clientes.

Enquanto a transformação digital com o uso da inteligência artificial traz agilidade aos negócios, melhorando o ajuste dos recursos internos e o desempenho de suas respostas, o reconhecimento facial poderá melhorar a experiência do cliente. Ainda que incipiente, como apontado acima, sua principal função nas relações com os clientes seria agilizar a integração de dados dos clientes, permitindo melhor ajuste no perfil de compras (novas receitas), sazonalidade e localização.

A inteligência artificial incorporada em toda a cadeia de valor da informação permitirá que os algoritmos dos sistemas analíticos melhorem a qualidade digital dos dados, encontrem anomalias e suportem melhor o trabalho analítico dos profissionais do business intelligence. A demanda por profissionais que saibam interpretar a massa de dados dos clientes está aumentando. Trata-se do analista de inteligência de mercado/competitiva (IM/IC). Algumas demandas com foco em clientes, baseadas em IM/IC e inteligência artificial são as ações de relacionamento com os chatbots; as predição de clientes; a criação de segmentos de compradores-alvo e a identificação de propensão de compra de produtos e serviços.

A tendência é que, nos próximos anos, três vertentes alavanquem as iniciativas de transformação digital: relações cada vez mais digitais nas transações cliente-empresa; aperfeiçoamento do trabalho remoto, criando uma cultura ágil, voltada para resultados; e revisão dos processos internos e da jornada do cliente, com foco em novas receitas. Um dos principais efeitos da transformação digital é sua influência na otimização de processos que melhor respondam à estratégia dos negócios, de forma a aprimorar a experiência do cliente. Gerenciar essa experiência é essencial para identificar lacunas existentes nas transações e novas oportunidades de negócios.

**IMPORTANTE!**

*Três vertentes devem alavancar as iniciativas de transformação digital: relações cada vez mais digitais nas transações cliente-empresa; aperfeiçoamento do trabalho remoto; e revisão dos processos internos e da jornada do cliente.*

É aí que a inteligência de mercado/competitiva poderá desempenhar um papel decisivo para entender e segmentar melhor os clientes e prospects, gerando oportunidades para novas fontes de receita. O trabalho de coleta, análise e disseminação continua o mesmo; a diferença é que agora o analista irá desenvolver esse “olhar” para a transformação digital, e podemos contar com as tecnologias que foram impulsionadas com a transformação digital e a aceleração nos negócios. Vence o jogo quem for mais ágil e entregar experiências fantásticas aos clientes — ou seja, que realmente façam a diferença e promovam emoções boas e positivas.

Algumas empresas no Brasil já condensam, sob a mesma diretoria ou superintendência, a IM/IC e customer experience. Companhias que têm como objetivo uma cultura focada no cliente e são customer data driven podem se organizar dessa forma, pois os resultados poderão ser maximizados. Resultados esperados com a consciente gestão das transformações digitais incluem aumento de receita (37,5%), aumento de market share (22,1%) e melhorias na satisfação do cliente (20,5%), segundo a mesma pesquisa da Samba Digital em 2021.

A inteligência de mercado/competitiva é um grande quebra-cabeça, mas o foco nos clientes, aliado à consciente gestão da transformação digital com relação aos efeitos das tecnologias sobre o desempenho, ajuda as empresas a usarem a transformação digital como aliada na arena competitiva do mundo dos negócios.

## **\_Suportando a competição**

A transformação digital também significa nova concorrência, que ficou mais dura com o marketing digital. Desde SEOs (Search Engines Optimization) aos meios de comunicação social, cada vez mais empresas estão entrando no jogo digital todos os dias. Já não se trata de saber quantas empresas estão utilizando o marketing digital, mas quais táticas utilizam e quanto investem. Ganhar uma vantagem competitiva é mais difícil do que nunca, e manter essa vantagem no campo digital nunca foi tão desafiador. É preciso saber o que os seus concorrentes estão fazendo e como se manter um passo à frente deles.

Muitos executivos estão sentindo o aperto dessa concorrência acirrada. É preciso buscar e saber interpretar a informação. O aumento da atividade digital significa proliferação de dados e criação de necessidade de ferramentas e práticas para usá-los em favor da empresa — isto é, eticamente armazenando-os, governando-os, medindo-os, analisando-os e agindo sobre eles.

Estudo da SCIP com a Crayon realizado em 2020 descobriu que 95% dos profissionais de inteligência competitiva ainda lutam com algum aspecto do processo, particularmente a coleta de dados e a medição do impacto desses esforços na organização. Isso indica a subutilização do verdadeiro papel da inteligência competitiva para os propósitos de tomada de decisão e formulação de estratégias.

Cam Mackey, diretor executivo da SCIP, reconhece o sentimento de que “ficar parado é a maneira mais rápida de retroceder em um mundo em rápida mudança”. Os agentes tradicionais de viagem, por exemplo, foram perturbados por empresas digitais. Agora, essas novas companhias estão lutando para manter a visibilidade orgânica, implementar novas tecnologias, identificar aquisições sinérgicas, reorganizar e escalar.

A escalabilidade, porém, é travada pelas mudanças originadas nas transformações digitais. Às vezes, a visão de longo prazo é realmente mais

aconselhável para o negócio, mas as transformações, a administração e os acionistas não têm paciência. Mantêm os olhos bem mais abertos para previsões, tendências, lucros e avaliações de curto prazo.

A inteligência competitiva ou de mercado precisa ser traduzida em uma adaptação rápida e estratégica – caso contrário, é apenas mais uma despesa. O Café X, por exemplo, tentou um esquema para robotizar baristas, mas fechou suas três instalações de São Francisco e demitiu o pessoal. A inovação parecia impressionante, mas era apenas um balão de ensaio de inteligência de mercado. O CEO da empresa diz que considerou essas unidades como protótipos, com o objetivo de aperfeiçoar as ofertas de bebidas, software e hardware. Uma mudança tática pode permitir que as máquinas, que são capazes de preparar até seis drinques por minuto, tenham mais sucesso no exigente mercado de café.

Mackey, do SCIP, observou também a crescente necessidade de agilidade estratégica e de uma abordagem ponderada da inteligência competitiva e de mercado. “Sem processos fortes e disciplina em torno da estratégia orientada pela inteligência, as organizações podem perder sinais de alerta e ficar cegas”, vaticinou ele. Um exemplo bem ilustrativo é a perda do negócio da Blockbuster. Embora a empresa tivesse uma série de seis CEOs, o último levou menos de dois anos para perder tudo que a Blockbuster possuía. O fim da companhia foi claro, e o CEO da Netflix, Reed Hastings, foi quem tirou o máximo proveito da estratégia competitiva falha de seu concorrente.

### ***PARA PENSAR!***

*Iniciativas de transformação digital podem levar o dobro do tempo e do custo previsto pelas grandes empresas tradicionais. As menores, mais ágeis, muitas vezes são as primeiras a comercializar as inovações mais recentes.*

O futuro continua emocionante, mas é claro que a transição para o contexto digital não será simples. As iniciativas de transformação digital podem levar o dobro do tempo previsto pelas grandes empresas tradicionais e com o dobro do custo. Essas empresas podem ter dificuldades de avançar no contexto digital ao reconhecerem que a simplificação da interdependência operacional pode ser, teoricamente, atraente, mas dispendiosa na prática.

Como organizações maiores apresentam benefícios imediatos, mas sem brilho, as menores e mais ágeis muitas vezes são as primeiras a comercializar as inovações mais recentes. Todas as empresas têm acesso a novas ferramentas, cada vez mais poderosas, que permitem melhores desempenhos de seus negócios. O sucesso, porém, requer habilidade e criatividade, nas formas de uso das tecnologias digitais, para seu aproveitamento consciente no cenário competitivo.

## **A importância da inteligência competitiva**

A inteligência competitiva é fundamental para o sucesso e a continuidade dos negócios. Com o ritmo cada vez maior de inovação e avanços tecnológicos, a falta de consciência do que está acontecendo em seu ambiente pode ser fatal para a organização. Isso se aplica não apenas a pequenas empresas, mas também a companhias globais.

Houve um declínio drástico da posse temporal média das empresas no índice S&P 500 e, se a tendência continuar, 75% das empresas da Fortune 500 serão substituídas até 2027. Claramente, não importa o tamanho de seu orçamento, o poder de sua marca ou a força de sua tecnologia: a falha em detectar e reagir a ambientes em mudança pode ter consequências fatais. A inteligência competitiva é a solução para esses problemas, pois permite observar continuamente as condições do mercado, detectar ameaças ou novas oportunidades a tempo e agir de acordo.

Como a dependência da trajetória de inovação da empresa acentua-se com a rápida mudança dos mercados e da base tecnológica que determinam as transformações digitais, a inteligência competitiva ganhou importância ainda maior para o sucesso dos negócios. Ao analisar e compreender todo o seu ambiente e as características de sua clientela, as companhias aumentam sua consciência sobre o que está acontecendo ao seu redor e podem tomar decisões mais bem suportadas por informações. Graças à inteligência competitiva, podem agir a tempo de superar as ameaças e aproveitar as oportunidades no contexto digital. Ainda, há maior pressão para as empresas se socorrerem de ferramentas tecnológicas para automatizar, melhorar e agilizar o processo de inteligência competitiva, já que as fontes e dados para coleta de informações estão aumentando geometricamente.

Empresas que desprezam a necessidade de ter um núcleo digital para a estratégia de seus negócios podem deixar de ser relevantes já no curto prazo. Elas acreditam que apenas uma estratégia digital separada já pode lhes garantir a permanência no mercado. Outras creem que o digital é apenas sobre marketing. No entanto, elas aprenderão, em pouco tempo, que o marketing de um modelo de negócios antiquado não é bom para qualquer negócio, independentemente do quão elaborada, móvel e bem executada possa ser a jornada do cliente.

## **Inteligência competitiva e inovação**

Apesar de estarmos bastante avançados e em direção ao ocaso da Era da Inovação, de acordo com a World Future Society, há ainda significativa falta de conhecimento sobre o que realmente seja inovação no mundo empresarial. Uma visão inquisitiva invariavelmente mostra a confusão entre modificações ou novidades e inovação. Assim, antes de falarmos sobre inteligência competitiva e inovação, precisamos deixar claro sobre o que entendemos por esse conceito.

A função e uso da inteligência competitiva circunscreve-se ao ambiente de negócios. O conceito de inovação considera todo o contexto econômico. Refere-se a qualquer modificação sobre produtos, processos ou estruturas de transação, criando valor e captando-o no mercado como retorno (lucro). Portanto, em uma organização, uma modificação somente será inovação se houver um valor incorporado e percebido pelo mercado, com os clientes predispostos a adquirir o produto ou serviço por causa do benefício da modificação. Se uma modificação não despertar a reação do mercado, ela não passa disto — tão-somente uma modificação —, e não será uma inovação.

Em outros campos, como no Direito, as modificações que são inovações não refletem valor econômico. Mas, se contiverem um valor — como o benefício ao cidadão refletido na celeridade do processo judicial, por exemplo —, podem ser consideradas **modificação como uma inovação** (introdução de aplicativo que acelera a distribuição dos processos, por exemplo). Não se trata de valor econômico em si, mas do valor do benefício.

Por outro lado, uma modificação em processo interno na empresa pode não ser percebida pelo cliente. Então, não seria inovação? Até pode ser, desde que implique em diminuição de custo ou aumento de produtividade, permitindo à empresa melhor competir por sua estratégia de precificação. Com preço mais baixo, o produto ou serviço beneficia o cliente, aumentando as vendas ou impedindo sua queda. Baixar custo sempre acaba aumentando as margens de lucro por produto ou serviço. Eis o retorno da inovação em processo.

Mas, qual a relação da inteligência competitiva e inovação no contexto de transformação digital? Em essência, essa conexão está contida no tipo de alimentação da inteligência competitiva que considera as transformações e tecnologias digitais, direcionadas pela estratégia de inovação.

Qualquer tipo de inovação, como as clássicas (incremental, radical, disruptiva e aberta) ou as estruturais (arquitetural e modular) necessitam de informações para cumprir suas funções. Dependendo da estratégia de inovação adotada, o tipo de informação é igualmente distinto. Se a estratégia de inovação segue a escola americana do **design thinking** — isto é, profissionais

de distintas formações, focando em uma “solução” viável para um problema ou aperfeiçoamento de um produto —, é preciso de informações de demanda, oportunidade ou necessidades específicas. Cada profissional visualiza a demanda, oportunidade ou necessidade segundo sua própria estrutura mental, e as inovações podem ser muito interessantes para o mercado.

Se a estratégia de inovação observa a escola europeia, então os inovadores estudam uma **rota distinta do princípio científico**, para gerar a tecnologia em sua origem. Modificações nessa rota representando correção ou aperfeiçoamento da tecnologia ou do processo podem transformar-se em uma inovação (incremental, radical, disruptiva etc.), se surtirem efeito no mercado. Nesse caso, informações científicas e técnicas ligadas tanto ao princípio científico como à natureza da tecnologia interessam para propor modificações que podem representar inovações. Em qualquer caso, são as fontes de informação, selecionadas pela inteligência competitiva, que vão permitir a realização da inovação inserida no contexto das transformações digitais.

As formas clássicas de inovação são as mais conhecidas e, por isso, nos fixamos apenas nelas. Dentre elas, a **inovação incremental** — aquela realizada gradualmente ou em incrementos sucessivos, que aperfeiçoam, alteram, ou redirecionam um produto, a operação de um processo, ou o modelo de um negócio — é a mais praticada. Esse tipo de inovação, para acontecer, juntamente com a **inovação disruptiva**, que diz mais respeito às modificações no modelo de negócio, precisa de muitas informações de mercado, da concorrência, de clientes (comportamento) e da natureza do negócio (processos).

As **inovações radicais** podem ter qualquer origem, mas costumam originar-se de alterações de base tecnológica totalmente novas. Essas inovações alteram ou substituem totalmente a tecnologia de um produto. Quando lançadas no mercado, causam surpresa, pois apanham a concorrência desprevenida. Embora mais difíceis de serem desenvolvidas e introduzidas, são mais eficazes em termos de retorno.

As **inovações abertas** buscam informações técnicas proprietárias fora da empresa. As empresas licenciam patentes, sob pagamento de royalties e

as introduzem em seu portfólio de tecnologias. Seguem de perto as inovações radicais e, da mesma forma que as últimas, precisam muito de informações técnico-científicas. Ambas têm sido usadas menos comumente no Brasil como estratégia de inovação. No entanto, o entendimento de qualquer das formas descritas não diminui nem altera o papel ou necessidade de envolvimento da inteligência competitiva para o fornecimento de informações necessárias para gerar as inovações.

No contexto das transformações digitais, a inteligência competitiva passa a ter um papel mais amplo do que simplesmente ser um sistema gerencial de acesso, seleção e distribuição de informações. Hoje, precisa considerar as transformações digitais como efeito das tecnologias, que determinam o perfil institucional das sociedades: computação onipresente; redes wi-fi em mesh; impressão em 3D; máquinas em aprendizagem (que inclui inteligência artificial); robótica inteligente; nanotecnologia; e biotecnologia. Elas não apenas determinam a estrutura institucional das sociedades, mas ainda moldam o perfil mundial de estrutura e operação — nos negócios (trabalho e consumo); na saúde (restauração, substituição e imunização); na educação (evolução intelectual humana); e no ambiente (preservação e sustentabilidade).

Nesse conjunto de tecnologias influenciadoras, o papel da inteligência competitiva é crítico, em especial, por duas razões.

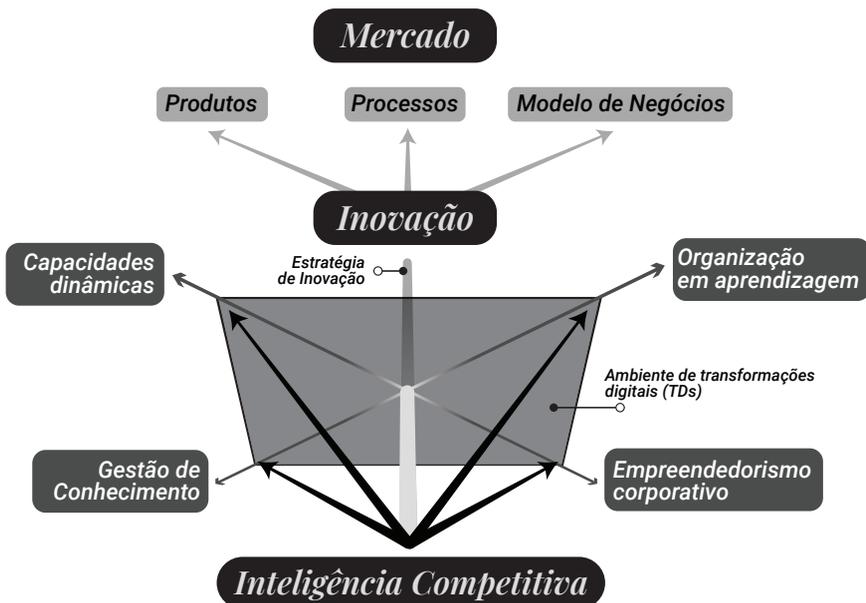
Primeiro, porque permite o acesso às informações que apontam os caminhos e tendências de abordagens, além de mostrar os efeitos das tecnologias perfiladoras do planeta sobre o desenvolvimento de produtos, serviços e oportunidades de novos negócios. Isso só é possível mediante uma sólida capacidade de prospecção da organização — isto é, de um bem estruturado sistema de inteligência competitiva.

A segunda razão refere-se ao rápido avanço das tecnologias digitais dominantes (as sete listadas acima). Essa rápida evolução tecnológica re-direciona as formas de transação das sociedades, induzindo profundas modificações nos modelos de negócio e no perfil das transações deles

decorrentes. Ao exercer a sua função, a inteligência competitiva tem papel crítico, principalmente, por mostrar o tipo de efeito causado pelas inovações no ambiente das tecnologias digitais. São os avanços das tecnologias modeladoras que induzem as empresas a alterar seus modelos de negócio, atuando mais eficientemente em seus mercados.

Em outras palavras, a transformação digital oportuniza ajustes nos modelos, adequando-os melhor ao **momentum** do negócio diante de seu mercado. Por exemplo, a Uber poderia ser um sistema ou aplicativo para gestão de frotas de táxis. Contudo, ao singularizar várias tecnologias (de comunicação, segurança, controle de tarefas, controle de tráfego, volume de demandas etc) em seu sistema, alterou a proposta para gestão de um formato distinto e competitivo de negócio: oferecer serviços de transporte individuais, sem ter uma frota de carros.

O papel da IC para a inovação, no contexto das transformações digitais, pode ser melhor entendido por esta figura:



**Figura 3:** elaborada pelos autores

A inteligência competitiva direciona as implicações das transformações digitais na empresa, que condicionam a **inovação** em produtos, processos e modelo de negócio. Nesse processo, a inteligência competitiva alimenta a inovação direta e indiretamente, ajudando a consolidar as capacidades dinâmicas (absortiva, inovativa e adaptativa) na plataforma de atividades ambientada pelas transformações digitais.

As resultantes organizacionais da interação desses sistemas envolvem quatro elementos: gestão do conhecimento, organização em aprendizagem, empreendedorismo corporativo e capacidades dinâmicas (em especial a inovativa). Estrategicamente, a inteligência competitiva nutre a **gestão do conhecimento** (GC) ao buscar e disponibilizar informações de interesse predefinido pela empresa.

Essa ação tem impacto direto sobre a **organização em aprendizagem** (OA), no melhor interesse de capacitação dos talentos humanos. Aprendendo direcionada aos seus interesses, a empresa desenvolve, de fato, suas capacidades dinâmicas, sendo capaz de absorver conhecimentos, tecnologias e inovações que a ajudam a adaptar-se e a melhor competir em seu ambiente de operação. Isso certamente lhe dá mais força ou vitalidade competitiva.

A principal capacidade dinâmica nesse contexto é a capacidade inovativa que advém do maior acesso tecnológico, proporcionado pela inteligência competitiva. Ao sustentar a preparação intelectual e técnica dos talentos humanos e suportar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa, a inteligência competitiva apoia diretamente a ação dos **empreendedores corporativos** internos à empresa. São esses empreendedores os principais responsáveis pelas inovações na empresa.

O conjunto de ações e reações propiciadas pela inteligência competitiva no ambiente das transformações digitais somente se torna eficiente, porém, se for coordenado por uma **estratégia de inovação corporativa** formal. Em outras palavras, é preciso a institucionalização de uma estratégia que avalia os projetos, aloca os recursos e direciona as inovações — em

produtos, processos e modelo do negócio — para os interesses de mercado da empresa.

## **\_Considerações finais**

As transformações digitais são claramente um efeito da Revolução Digital, resultante das sofisticações tecnológicas. Seu principal motor é a convergência digital — isto é, o acoplamento singularizante de várias tecnologias que acabam executando, em uma mesma plataforma, vários serviços. Talvez o representante mais típico da convergência tecnológica (no inglês, *singularity*) seja o celular. Nele, acoplam-se um sem-número de tecnologias, como as câmeras (foto e filmes), áudio, teclado e textualização responsividade/sensibilidade térmica, capacidade acopladora de aplicativos, protocolo IP, calculadora financeira, interpolação de bandas Wi-Fi etc.

A convergência tecnológica, de fato, permite transformar o mundo físico em um mundo digital. Não é difícil, dessa maneira, imaginar os profundos impactos que esse novo momento do homo sapiens está produzindo nas organizações e nos negócios. Para avançar e administrar seus negócios, as organizações precisam acessar informações, tendências tecnológicas e, principalmente, seus impactos.

Neste capítulo, tratamos apenas de como três elementos — clientes, concorrência e inovação — alimentados pela inteligência competitiva sofrem os impactos das transformações digitais. Com a crescente virtualização dos negócios, os processos transacionais têm se alterado profundamente. O maior impactado aí é certamente o cliente. É ele o fundamento das receitas dos negócios e, portanto, saber como os negócios podem aumentar a experiência do cliente é crítico. Conhecer profundamente o cliente e seu comportamento, seu segmento, suas reações a estímulos de venda e o nível de satisfação ao interagir com a empresa são informações essenciais para a estratégia de relações da empresa. E ela possui profunda influência sobre a construção de um modelo de negócio mais eficiente.

Se as transformações digitais agilizaram a produtividade e os processos, tornaram também a concorrência mais acirrada e dura. Ganhar uma vantagem competitiva não é apenas mais volátil: é também mais desafiante. Não basta acessar informações, é preciso construir processos eficientes e disciplinados pela inteligência competitiva, em toda a organização. Com o ritmo dos avanços tecnológicos e a necessidade cada vez maior de inovações, a falta de consciência do que está acontecendo em seu ambiente operacional pode ser fatal para a empresa. Graças à inteligência competitiva, a empresa pode agir a tempo de superar ameaças e aproveitar oportunidades, criando alternativas mais competitivas do que seus concorrentes.

As empresas que hoje desprezam a necessidade de manter um núcleo digital para a estratégia de negócios podem entrar em colapso no curto prazo. Admitir as transformações digitais como fato irreversível e incorporá-las, suportadas pelas informações da inteligência competitiva, é o caminho mais viável.

Para além dos entraves concorrenciais, um dos impactos mais importantes das transformações digitais sobre os negócios é sua influência sobre a inovação. Nem toda modificação se configura em uma inovação: isso só ocorre quando se cria um valor que pode ser capturado como retorno — como a diminuição de custo, que se reflete na rentabilidade marginal do produto ou serviço inovado.

A inovação é uma capacidade chave para a competitividade dos negócios. A capacidade competitiva sempre esteve dependente das estratégias que fizeram parte da trajetória da empresa. As transformações digitais quebraram essa dependência, porque tanto a sofisticação como a convergência tecnológica colocam em uma mesma plataforma quatro dimensões empresariais influenciadas pelas transformações digitais e alimentadas pela inteligência competitiva. A alavancagem dessas dimensões pela estratégia de inovação reforça a capacidade da empresa tanto de compreender e incorporar tecnologias externas como de gerar inovações internas, reforçando sua competitividade. Eis alguns dos papéis críticos da inteligência

competitiva para os negócios, quando vista no contexto das transformações digitais.

*Leonel Cezar Rodrigues é consultor da UNESCO. Doutor em Administração de Sistemas de Pesquisa e Mestre em Administração da Tecnologia, ambos pela Vanderbilt University, Estados Unidos. Especialista em Cooperação Técnica Internacional. Professor no Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos da Universidade de Araraquara – PMPD/UNIARA. Pesquisador em Inteligência Competitiva e Inovação.*

*Daniela Ramos Teixeira é sócia-diretora da Revie Inteligência Empresarial. Nos seus mais de 20 anos de experiência em inteligência aplicada aos negócios (vendas, clientes e mercado), estratégia e planejamento, atendeu mais de 120 empresas de diferentes portes e setores e já treinou mais de 1100 profissionais na área. É mentora, graduada em Marketing pela ESPM, com especialização em Negócios (UCSB/EUA) e Business Intelligence (FEA/USP).*

*Alexandre Cesar Bonfá é proprietário da Compagno Consultoria Empresarial, sócio da Agência Guará Marketing Digital, com atuação por 24 anos como executivo e consultor na área de Inteligência de Mercado nas empresas Certisign, Serasa e Boa Vista Serviços. Possui MBA em Gestão Empresarial pela FGV, MBA em Marketing pela Madia Marketing School e especialização em Propaganda e Marketing pela ESPM.*

## **Referências Bibliográficas**

BISSON, Christophe; BOUKEF, Nabila. The Practice of Digital Transformation Intelligence & Its Impact on Organizational Performance. 2021. Disponível em <https://www.scip.org/page/DigitalTransformationIntelligenceStudy>. Acesso em: 08/Junho/2021.

BOUTETIÈRE, Hortense de la; MONTAGNER, Alberto; REICH, Angelika. Unlocking Success in Digital Transformations. McKinsey & Company. October 29th, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> Acesso em: 05/Junho/2021.

BOVET, David e MARTHA, Joseph. Redes de Valor, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CAETANO, Gustavo. Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021: principais dados e insights. 2021. Disponível em <https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/>. Acesso em: 07/Junho/2021.

HENDERSON, Rebecca M. e CLARK, Kim B. Architectural Innovation – The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. Administrative Science Quarterly, v. 35, March, p. 6-30, 1990.

MANNING, Harley. Customer Experience Defined. 2010. Disponível em: <https://go.forrester.com/blogs/definition-of-customer-experience/> Acesso em: 07/Junho/2021.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change and Economic performance. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1990.

QLIK TECH. QlikTech International. As tendências de BI e dados para 2020: analytics sozinho não é mais suficiente. Disponível em <https://www.qlik.com/pt-br/-/media/files/resource-library/br/register/ebooks/eb-2020-data-and-bi-trends-br.pdf>. Acesso em: 02/Fevereiro/2021

RODRIGUES, Leonel Cezar, RICCARDI, Ricardo. *Inteligência Competitiva – Nos Negócios e nas Organizações*. Maringá (PR): Ed. Corpore, 2007.

SAMBATECH. *Transformação Digital no Brasil*. 2021. Disponível em: <https://transformacao-digitalnobrasil.sambatech.com/>. Acesso em: Junho/2021.

SEGARS, Albert H. *Seven Technologies Shaping the World*. MIT Sloan Management Review, March, 2018.

SHAW, Colin. *Lose The Fear of Technology if you Want CX Improvement*. 2019. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/lose-fear-technology-you-want-cx-improvement-colin-shaw/>. Acesso em: 07/Junho/2021.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. *Rede de Valor para Inteligência Empresarial*. Revista da ESPM, 16(1), jan./fev., 80-90, 2009. Disponível em <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=152>. Acesso em: 07/Junho/2021.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. *Inteligência aplicada ao Negócio*. International Journal of Business Marketing, v. 6, n. 1, p. 114-126, abr. 2021. Disponível em: <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/166>. Acesso em: 07/Junho/2021.





**Dados e tecnologias:**  
*big data, analytics, IoT*  
*e inteligência artificial*

*Eryka Augusto e Janete Ribeiro*

Nas últimas três décadas, a forma como vivemos, socializamos, trabalhamos, nos locomovemos e aprendemos mudou muito.

Na década de 1990, começamos a digitalizar produtos com música e mídia. Em 2000, o e-commerce passou a se estabelecer de fato, com maior interatividade entre consumidor e vendedor, poder de barganha e até o redesenho e personalização de produtos e serviços. Nessa mesma década, o internet banking e as redes sociais mudaram a forma com que lidamos com dinheiro, pagamentos e recebimentos, assim como socializamos e nos conectamos com as pessoas. Não precisamos mais sair de nossos dispositivos móveis ou computadores para fazer uma compra, para pesquisar sobre algo a comprar ou a aprender, para fazer uma resenha de avaliação, para criar um texto para expressar nossa opinião, para falar com um amigo ou para realizar as atividades do trabalho.

Tudo isso já estava sendo feito por meio de plataformas digitais. Esses são alguns sinais da hiperconectividade que permeiam a sociedade. Esse processo é intensificado pela cloud computing, pelos smartphones e pela Internet das Coisas (IoT). Em 2021, segundo pesquisa anual da FGV sobre uso da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas, havia 440 milhões de dispositivos digitais sendo usados no Brasil, entre celulares, tablets, computadores e notebooks. Ou seja: há mais de 2,1 aparelhos por habitante. Levantamentos também indicam a existência de mais de um celular por pessoa no Brasil.

Todos esses equipamentos geram uma quantidade imensa de dados, entre envios de textos, imagens, vídeos, sons, conteúdos de streaming e coleta de dados geradas pelos sensores. Isso sem contar os dados gerados pelos cliques e reações a anúncios e mídias sociais, compartilhamento, compras, viagens, transações e muito mais, refletindo a opinião de usuários e clientes. Os dados não dormem, pois estamos conectados do momento que acordamos até quando vamos dormir. E quando os examinamos, podemos entender melhor o mundo – e, também, a velocidade com que estamos mudando a forma que nos relacionamos e fazemos negócios.



Ainda, há um aumento dos dados móveis globais, que devem alcançar 587 exabytes (1018) em 2021, o que equivaleria a 122 vezes o tráfego gerado em 2011. Essa quantidade de dados produzidos precisa da devida análise para geração de insights, inovação e riquezas – principalmente quando se leva em conta que 80% dos consumidores buscam informações nas redes sociais para adquirir produtos e serviços.

Subestimar o avanço da transformação digital e de seus impactos na sociedade pode colocar em risco qualquer negócio. Um dos exemplos disso é a Kodak, que não quis investir no desenvolvimento e venda de máquinas fotográficas digitais e quase faliu. Da mesma forma, a indústria fonográfica não se atentou à digitalização das músicas e continuou a investir em discos compactos.

Para que essas mudanças sejam enfrentadas de maneira eficaz, é necessário avaliar os processos organizacionais e de mercado continuamente, identificando as oportunidades que a revolução digital pode trazer aos seus produtos e serviços. E, assim, permitindo que a empresa seja capaz de responder às mudanças, alterando e melhorando sempre que possível sua proposta de valor.

A maioria das organizações ainda não tem uma visão clara do que é big data e de seu potencial para alavancar empresas ou causar danos irreversíveis aos negócios que a ignorarem. Muitos acreditam que essa definição está limitada ao seu volume. Na verdade, há quatro dimensões a serem consideradas: volume, variedade, velocidade e veracidade, gerando valor.

### **IMPORTANTE!**

*Big data é definida pela fórmula = volume + variedade  
+ velocidade + veracidade que geram valor à empresa.*

## \_O processo de análise de dados

A análise de dados é um processo de inspeção, limpeza, transformação e modelagem de dados. Seu objetivos são descobrir informações úteis, informar conclusões e apoiar a tomada de decisões. Com múltiplas facetas e abordagens, a análise de dados abrange diversas técnicas sob uma variedade de nomes e é usada em diferentes domínios dos negócios, ciências e ciências sociais. Seu papel tem se expandido para todos os setores da economia e da sociedade, servindo de base para tomada de decisões mais assertivas e com comprovação científica.

O grande volume de dados oriundo dos canais digitais viabilizou matéria-prima abundante para a aplicação de métodos estatísticos para extrair diversas correlações entre diferentes aspectos da informação. Isso traz à tona novas formas de visualizar soluções para os desafios de negócios. Essa técnica vem sendo adotada desde os anos 1970, quando surgiu o conceito de *Decison Support Systems* (DSS), ou Sistemas de Suporte à Decisão. São informações internas compiladas sobre resultados financeiros da empresa para basear as decisões estratégicas dos executivos.

Na década de 1980, esse processo evoluiu para o *Executive Information Systems* (EIS), ou Sistema de Informação Executiva. Mais uma vez, havia um trabalho manual de coleta de informações de controles internos que eram avaliados e compilados para informar os executivos sobre os resultados da empresa e que serviam de embasamento para tomada de decisões estratégicas.

Na década seguinte, com maior adoção de processos automatizados de gestão, como o fortalecimento da cultura aos sistemas denominados ERP (*Enterprise Resource Planning*), começaram os projetos de *Data Warehouse* (DW), ou Armazenamento de Dados, e *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência de Negócios. O armazenamento dos dados gerados pelos sistemas de ERP permitiam fazer análises temporais e apoiavam o planejamento integrado da cadeia produtiva. O que denominamos como BI era a análise de dados internos da empresa, fazendo uma avaliação

descritiva sobre fatos ocorridos nas diversas áreas, que permitiam melhor planejamento estratégico para os gestores das áreas.

No início do século 21, as técnicas de *analytics* se popularizaram. São as análises através de modelagem estatística, contando com equipamentos com maior capacidade de processamento a custos mais baixos, com um volume maior de dados internos e externos. Era o início da popularização da internet e de seus canais digitais. Técnicas de segmentação de clientes e análise de perfis passaram a ser utilizadas principalmente para melhora do relacionamento com clientes, o conhecido *Customer Relationship Management* (CRM).

Já a partir de 2010, os conceitos de big data – ou grandes volumes de dados na tradução livre – e *artificial intelligence* (AI) – ou inteligência artificial – começam a ser difundidos, em consonância com o crescimento exponencial dos serviços digitais e a internet móvel cada vez mais popularizada. Técnicas de processamento paralelo permitiram a evolução do uso das técnicas de análise por modelagens estatísticas para aplicação dos algoritmos que denominamos como aprendizagem de máquina, ou *machine learning* e *deep learning*, que geram a inteligência artificial. Essas técnicas são capazes de analisar grandes bases de dados, processar seus cálculos complexos, identificar comportamentos e disponibilizar serviços especializados em clusters ou domínios aliadas ao uso de *frameworks* de código aberto (ferramentas *opensource*).

É o caso do ecossistema *Hadoop*, que permite o processamento e o armazenamento de grandes quantidades de dados com alta velocidade, baixo custo e de forma distribuída – ou seja, utilizando clusters de computadores, de baixo custo e tolerantes a falhas. Um cluster é o conjunto de hardwares que trabalham sincronizadamente para funcionar como se fosse um único computador. Isso é necessário porque um único servidor não conseguiria processar tantos dados. Dessa forma, é possível oferecer armazenamento, processamento, acesso, segurança, operação e governança de dados.

Com essa viabilidade técnica, aplicar conceitos passou a ser viável e vantajoso para a resolução de problemas do cotidiano dos negócios – algo que, anteriormente, era apenas conhecido no meio acadêmico e na pesquisa científica.

As técnicas de análise exploratória de dados são aplicadas a grandes volumes de dados estruturados e não estruturados. Agora, não mais nos limitamos a armazenar dados em bancos de dados relacionais: também conseguimos aplicar as técnicas estatísticas (algoritmos) para análise de imagem, reconhecimento de voz e interpretação de linguagem natural, por exemplo. É possível combiná-las todas em um único *dataframe*, em ambientes que vários usuários possam gerar suas próprias análises, o qual denominamos “*data-lakes*”, ou lagos de dados.

O processo de análise de dados na era Big Data requer metodologia. A mais utilizada é a de Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM), criada na década de 1990 e utilizada para mineração de dados estruturados. Muito eficaz na análise de grandes volumes de dados, não é linear e permite a validação de amostragem até a conclusão de maior assertividade no resultado do objeto de pesquisa.

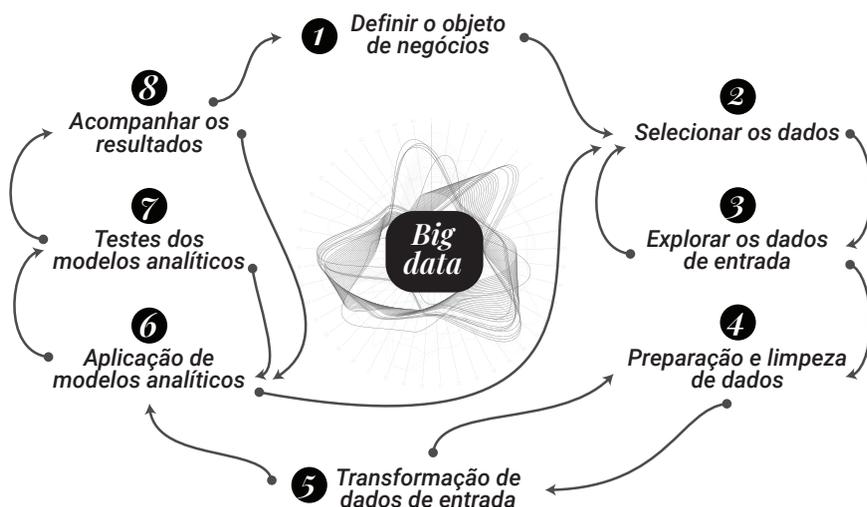


Figura 5: elaborada pelos autores

Devido ao requinte das análises aplicadas na era dos grandes volumes de dados, essa atividade passou a ser denominada Ciência de Dados. Trata-se de um processo de pesquisa científica. Várias técnicas matemáticas são utilizadas nesse processo, o que veremos em mais detalhes no tópico a seguir.

### ***PARA PENSAR!***

*Os projetos de Ciência de Dados demandam constante aprimoramento. Os resultados devem ser monitorados e atualizados à medida que novas variáveis possam impactar os resultados obtidos com o estudo.*

## **\_Onde entram o IoT e a inteligência artificial**

No universo de big data, volumes gigantescos de dados são trabalhados, em diversas situações, em tempo real. Também são gerados por equipamentos com sensores, conhecidos como IoTs (Internet Of Things). Esse termo representa um ecossistema de computação onipresente (ubíqua), voltado para a facilitação do cotidiano das pessoas, introduzindo soluções funcionais nos processos do dia a dia. Dessa forma, os IoTs potencializam a o volume de dados gerados e passíveis de tratamento pelo big data.

Há diversos aspectos jurídicos relacionados à coleta e ao uso de dados pessoais capturados via IoT, com legislações específicas. É o caso da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) do Brasil e a GDPR (General Data Protection Regulation) da Comunidade Europeia.

### ***PARA SABER MAIS!***

*Guia completo GDPR (General Data Protection Regulation)*

*Comissão Europeia: <https://gdpr.eu/>*

*Guias Operacionais para Adequação a LGPD*

*(Lei Geral de Proteção de Dados) do Brasil:*

*<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/>*

Como os IoTs estão presentes no nosso cotidiano, em diversos ambientes, precisamos pensar em como garantir a anonimização desses dados. Uma vez que estamos o tempo todo próximos aos IoTs, que se comunicam entre si e via satélite, a única coisa que podemos assegurar é que não há garantia de privacidade na sociedade atual. As leis tentam nortear o uso ético e consentido dos dados pessoais, mas não impedir que tais equipamentos os colem.

Para que esses objetos consigam funcionar de maneira eficaz, eles possuem algoritmos que também são conhecidos como inteligência artificial. O principal objetivo é a automação desse processo de interconexões. A expressão IA foi criada em 1956 pelo pesquisador de Stanford John McCarthy, nos Estados Unidos, e por renomados cientistas da computação. Para eles, a IA foi inicialmente projetada para simular as diferentes faculdades da inteligência – humana, animal, vegetal, social ou filogenética –, utilizando máquinas. É possível definir esse ramo como sendo o da ciência da computação, que está preocupada com a automação do comportamento inteligente.

Uma única definição para o termo IA não seria suficiente – sobretudo devido às múltiplas interpretações que a língua portuguesa nos dá sobre a simples palavra “inteligente”. Para nós, trata-se do conjunto de algoritmos baseados em conceitos matemáticos de redes neurais, que simulam a capacidade humana de fazer correlações entre múltiplas variáveis e com base em conceitos probabilísticos tomar decisões.

No que diz respeito à IoT, é através da inteligência artificial que os dados obtidos por esses objetos podem ser melhor analisados em tempo real. Assim, a IoT e a IA atuam de maneira complementar.

Esse processo de análise em tempo real traz à tona mais um conceito das tecnologias emergentes. É o caso das Advanced Analytics (análises avançadas), processo de análise de dados através de modelos estatísticos preditivos.

A combinação big data + IoTs + inteligência artificial + Analytics gera como resultado a cultura data driven, que move a transformação digital. É o contexto de uma sociedade cada vez mais conectada, que gera cada vez mais dados – e eles revelam cada vez mais hábitos e necessidades individuais e coletivas. Através da análise estatística, é possível prever situações de risco, bem como oportunidades de negócios impensáveis quando atuamos apenas de forma analógica.

Foi a partir dessa visão que, no Fórum Econômico Mundial de 2016, o Japão apresentou seu conceito de Sociedade 5.0. Ele traz a perspectiva de um mundo no qual as tecnologias emergentes tenham o benefício e bem-estar do ser humano como foco principal de suas ações. Isso proporcionaria uma sociedade voltada para a plenitude do ser humano e a tecnologia como aliada.

Nesse contexto, a Sociedade 5.0 faz uso de tecnologias da Indústria 4.0, como big data, Advanced Analytics, IoTs, robôs autônomos, realidade aumentada e impressão 3D, entre outras tendências, para atuar a favor das pessoas. Surgem assim as chamadas “cidades inteligentes”, com políticas públicas planejadas com base nos dados dos cidadãos.

A Sociedade 5.0 representa a convergência de todas as inovações com o intuito de oferecer mais qualidade de vida aos seres humanos. Nesse cenário, sistemas inteligentes, ao invés de inimigos, contribuirão ativamente para a evolução de nosso bem-estar.

A transformação total estava prevista para 2022, porém a pandemia da Covid-19 alterou as prioridades. No entanto, muito do que foi preparado para as Olimpíadas em 2020 foi utilizado no processo de controle da doença, como os robôs atendentes para acompanhar as pessoas que estavam em quarentena. Também foi o caso do monitoramento das áreas urbanas com aglomeração e da testagem em massa, entre outras iniciativas.

O uso das tecnologias emergentes em benefício da sociedade é o grande desafio do século XXI. Se, por um lado, temos iniciativas humanitárias

com o foco de gerar bem-estar ao ser humano, há outras com intuito de utilizar inteligência artificial para criar máquinas de guerra que permitam matar milhares de pessoas com maior precisão e rapidez.

Se temos a vantagem de compartilhar dados e experimentos e criar um vacinas de qualidade em tempo recorde graças à inteligência artificial e à conectividade entre as nações, também temos a disseminação de informações falsas, gerando desinformação e disseminando ódio na população. No mundo todo, acadêmicos, políticos, empresários e diversos setores da economia buscam encontrar soluções para criar um código de ética no uso de inteligência artificial. A preocupação de todos é que a conquista da velocidade e a assertividade na execução de tarefas cotidianas possam não só potencializar atividades benéficas à sociedade, mas também as ações nada positivas que humanos praticam. Quando falamos de ética, afinal, temos um espaço gigantesco de considerações, que nem a mais avançada metodologia estatística aplicada aos algoritmos que hoje chamamos de inteligência artificial poderá decifrar com rapidez.

### ***PARA PENSAR!***

*Os conceitos de certo e errado para os humanos são extremamente voláteis: dependem de situações, aspectos culturais e emoções.*

*Enfim, a jornada do uso das novas tecnologias de forma positiva para o bem-estar da sociedade é muito mais complexa do que se possa imaginar.*

## **\_Caso real: big data como diferencial estratégico**

A seguir apresentaremos um caso real de utilização de dados como diferencial na estratégia de negócios.

- **Desafio de negócios:** uma empresa francesa de cartões de incentivo é a terceira maior companhia de benefícios do mundo. Está presente em 19 países e possui 3.400 funcionários, 21 milhões de beneficiários e mais de 1 milhão de clientes em todo o mundo. A organização contratou uma consultoria especializada em inteligência de mercado e planejamento estratégico com o intuito de mapear o mercado brasileiro de cartões de incentivos, onde pretendiam estabelecer uma nova subsidiária.

- **Escopo do projeto:** o objetivo principal era identificar o tamanho do mercado de incentivos, o mercado endereçável para essa solução, os concorrentes e as regulamentações. E, dessa forma, apoiar a empresa no desenvolvimento de uma estratégia de entrada nesse novo mercado.

- **Metodologia:** Através de uma sequência de entrevistas, que utilizou o método Focus Group entre os principais executivos da empresa, buscou identificar as expectativas da corporação e sua cultura. A partir disso, foram identificadas as características de negócios da matriz.

Partindo da identificação do objetivo estratégico da empresa, inicia-se a etapa de coleta de dados relacionados ao setor de atuação do mesmo, segundo a metodologia de análise estratégica das cinco forças, de Porter. Assim selecionamos dados pertinentes a:

1. **Possíveis produtos substitutos;**
2. **Entrada de novos concorrentes;**
3. **Poder de negociação dos clientes;**
4. **Poder de negociação dos fornecedores;**
5. **Principais concorrentes.**

Os dados de cada uma dessas forças impactantes no mercado puderam ser obtidos através de associações do setor de meios de pagamento e da área de benefícios aos trabalhadores. Também foram levantados dados adquiridos de institutos de pesquisa quantitativa e qualitativa referentes aos consumidores finais que se beneficiam dos cartões de incentivos dos atuais concorrentes.

De posse desses dados, foi iniciada a etapa de tratamento. O objetivo era aplicar modelos estatísticos para dimensionamento da demanda de crescimento desse mercado para os próximos anos. Também foram utilizadas as técnicas estatísticas de pesquisa amostral e qualitativa com pequenas e médias empresas para identificar a demanda por instrumentos que incentivassem a produtividade e a retenção de talentos.

Foi aplicado o método V.R.I.O. (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) para análise dos novos entrantes e seu impacto no mercado atual.

• **Resultados:** um estudo estabeleceu o roadmap de mercado utilizando a metodologia cinco forças, combinando com a análise SWOT (Strengths, Opportunities, Weakness e Threats) com base nos dados do setor.

Foi identificado que o mercado de cartões de incentivos (gift-cards) girava em torno de R\$ 4,3 bilhões, em 2017, mas a parte endereçável para as soluções específicas dessa empresa era de cerca de R\$ 1,4 bilhão.

O principal mercado (as 500 grandes empresas da Forbes) era dominado por concorrentes. E o principal concorrente, um único consórcio de dois bancos de varejo, dominava 21% desse mercado, com 8 milhões de cartões distribuídos. O segundo player (outra empresa internacional francesa) detinha 19%. E os outros 60% eram distribuídos entre pequenos players regionais.

Com base na análise de dados do mercado, foi identificado um nicho inexplorado, denominado como Marketing Experience. Nele, empresas de alta tecnologia oferecem aos seus funcionários, como forma de incentivo, viagens a locais exóticos, prática de esportes radicais. E essas experiências são pagas através de cartões-presentes.

Esse mercado no Brasil era novo, e as empresas que ofertavam tais experiências contratavam os cartões de pequenas empresas regionais. Todo processo de gestão era manual.

Através dos dados do setor, foi possível identificar a probabilidade de crescimento exponencial desse mercado e a correlação com serviços ofertados pela empresa francesa em mercados mais maduros (como Europa e Estados Unidos).

Foi elaborado ainda um planejamento estratégico e de ação para estabelecer parcerias locais e aquisição de algumas startups para compor a oferta de soluções de Marketing Experience diferenciados para pequenas e médias empresas.

Após um ano, a empresa atingiu sua meta de faturamento total (R\$ 600 milhões), com 47 mil clientes e 4 milhões de cartões distribuídos. Dessa forma, obteve o equivalente a 50% do mercado do maior concorrente.

***Lições aprendidas:*** os dados nos permitem ter visões multifacetadas do mercado e projetar perspectivas diferentes para o futuro. No caso que apresentamos aqui, não fossem os dados coletados sobre diferentes aspectos do mercado, seria pouco provável que os empresários internacionais pudessem identificar um mercado promissor nas pequenas e médias empresas. O foco seria uma briga direta pelas contas das grandes corporações — o que certamente geraria mais custos de investimento e dificuldades de brigar com os concorrentes locais, que já tinham a credibilidade desses clientes.

*Eryka Eugênia Fernandes Augusto é CEO na u-Shar. Possui 34 anos de experiência em Administração Estratégica (Brasil e Espanha). Doutora em água e Desenvolvimento Sustentável (Universidad de Alicante), doutora e mestre em Administração (FEI/SP), pós-graduada em Computação Aplicada à Educação (USP) e graduada em Informática (FATEC).*

*Janete Ribeiro é CEO da Analytics Data, consultoria especializada em ciência de dados e inteligência artificial. Possui certificação em governança de dados pelo MIT. É embaixadora do WiDS (Women In Data Science), vinculado à Universidade de Stanford, professora de pós-graduação em Big Data & Analytics no SENAC, Autora de livros sobre pesquisa de marketing e inteligência de mercado.*

## **Referências Bibliográficas**

- DOMO, 2021. <https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-8>
- FAWCETT, Tom; Foster, Provost. *Data Science para Negócios*. AltaBooks, 2016. ISBN:8576089726.
- LUGER, George F. *Artificial intelligence: structures and strategies for complex problem solving*. 6th ed. 2009. Disponível em: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Luger-Artificial-Intelligence-Structures-and-Strategies-for-Complex-Problem-Solving-6th-Edition/PGM237831.html#:~:text=George%20Luger%20is%20currently%20a,at%20the%20University%20of%20Edinburgh>. Acessado em: 12 jul. 2021.
- IANSITI, Marco; LAKHANI, Karim R. *Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press, 2020.
- Keidanren. *SOCIETY 5.0 Co-creating the future*. 2018. Disponível em: [https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095\\_booklet.pdf](https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_booklet.pdf). Acessado em: 13 jul. 2021.
- Larusson, Johann Ari; White, Brandon. *Learning Analytics: From Research to Practice*. New York: Springer, 2014. ISBN: 978-1-4614-3304-0. DOI 10.1007/978-1-4614-3305-7.
- LEE, Kai-Fu. *Inteligência artificial*. Globo Livros, 2019.
- MAYER-SCHONBERER, V.; CUKIER, K. *Big data: como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- Machado R. N. *Big Data – o Futuro Dos Dados E Aplicações*. São Paulo: Editora Érica, 2018.
- MAGRANI, Eduardo: *A internet das coisas*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2018.
- MARQUESONE, R. *Big Data Técnicas e Tecnologias para Extração de Valor dos Dados Casa do Código*, São Paulo, 2016.
- McCarthy, J. *What is Artificial Intelligence*. 2007. Disponível em: <http://jmc.stanford.edu/artificial-intelligence/index.html>. Acessado em: 15 jul. 2021.
- MEIRELLES, FERNANDO S. *Uso da TI – Tecnologia de Informação nas Empresas Pesquisa Anual do FGVcia*. Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia), 32ª Edição, 2021. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box\\_popclock.php](https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_popclock.php). Acesso em: 08 jul. 2021.
- RAMOS, ATOS. *Infraestrutura Big Data Com Opensource: Ciência Moderna*, 2015.
- Ribeiro, Janete. *Augmented Analytics – Processo de Coleta e tratamento de Dados*. Blog Mídium. 2021. Disponível em: <https://janete-ribeiro.medium.com/augmented-analytics-processo-de-coleta-tratamento-de-dados-be825dadaae1>. Acessado em: 18 jun. 2021.
- SYNNEX WESTCON-COMSTOR. *TRÁFEGO GLOBAL DE DADOS MÓVEIS TEM PREVISÃO DE CRESCIMENTO INTENSO*. 2021. Disponível em: <http://digital.br.synnex.com/pt/trafego-global-de-dados-moveis-tem-previsao-de-crescimento-intenso>. Acessado em: 08 jul. 2021.
- TAURION, Cezar. *Big data*. Brasport, 2013.
- Xia, B. S., & Gong, P. *Review of business intelligence through data analysis. Benchmarking*, 21(2), 300-311. 2015. doi:10.1108/BIJ-08-2012-0050.





**A transformação digital**  
*construindo marcas autênticas*

*Márcia Garçon e Fábio Rios*

A transformação digital impactou profundamente as relações na sociedade – sobretudo as de consumo. Em primeiro lugar, consolidou uma cultura da participação. Os consumidores estão cada vez mais atentos às ações das marcas e dos ativos na cobrança por um comportamento adequado. Campanhas de boicotes são exemplos de um ativismo sobre temas de impacto na sociedade. Por outro lado, quando as marcas se apresentam alinhadas às expectativas e aos anseios de seus consumidores, elas obtêm apoio em termos de boca-a-boca positivo, recomendação e engajamento.

Fazer a gestão de marcas e comunicação é mais do que cuidar da logomarca, da propaganda, dos eventos ou das postagens nas redes sociais. É, na verdade, a soma das experiências com a marca. Desde o tom de voz de seu atendimento pessoal, passando pelas normas de negociação até a entrega do produto ou serviço. Tudo isso interligado à experiência online.

O ambiente digital é um celeiro de informações e dados. Sendo produzidos pelos consumidores e analisados adequadamente pelos gestores das marcas, consolidam um relacionamento sólido. Isso significa: consumidores satisfeitos e engajados com a marca e marcas lucrativas.

Mas, para conquistar esse objetivo, as marcas precisam fazer mais do que comunicação nas redes digitais. É preciso estabelecer relações estratégicas entre posicionamento de marca, comunicação e inteligência de dados. E, além disso, definir operações que demonstrem que a marca é coerente, confiável e autêntica – entregando produtos e serviços que atendam às expectativas de seus consumidores e públicos de interesse.

A conquista dessa vantagem competitiva é o que vamos ver neste capítulo.

## ***Business to Business***

***Vale destacar duas considerações importantes sobre esse capítulo: usamos o termo consumidor conforme o entendimento de Sidou (1991):***

*“qualquer pessoa, natural ou jurídica, que contrata, para sua utilização, a aquisição de mercadoria ou a prestação de serviço, independentemente do modo de manifestação da vontade”.*

*Assim, todos os princípios que analisamos aqui se aplicam igualmente às empresas que atuam no contexto de business-to-consumer (B2C) e business-to-business (B2B). Mesmo que a jornada da compra assuma características diferentes e a tomada de decisão seja motivada por outros fatores, a percepção positiva que se pretende com a gestão da marca e comunicação é a mesma.*

## **\_Inteligência competitiva e autenticidade: compreendendo melhor o que é marca**

De uma forma geral, a marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica os produtos ou serviços de um vendedor como distintos daqueles de outros vendedores. Mas, de modo estratégico, ela deve carregar todos os elementos que determinam a vantagem competitiva de um negócio.

A marca precisa refletir a qualidade dos produtos e serviços, a segurança e a confiabilidade nas transações comerciais, o seu propósito e as expectativas e valores de seus públicos. E, por fazer isso, ela deve ser reconhecida como especial. Esse reconhecimento garante um lugar na mente dos consumidores, fazendo-a distinta e diferenciada de seus concorrentes. A isso, chamamos de posicionamento de marca.

O posicionamento é o elemento que vai estabelecer um vínculo com os consumidores, associando-se a eles com conexões afetivas e funcionais. É por meio das marcas que as empresas se relacionam com seu consumidor.

Um dos primeiros desafios do gestor, portanto, é estabelecer esse posicionamento. Outro é conquistar o correto alinhamento entre o que foi

estabelecido e o que os consumidores percebem. Nem sempre a marca consegue se fazer entender na sua comunicação, ou não consegue entregar a promessa que fez em termos de qualidade de produtos, serviços, benefícios, atendimento, entre outras formas de experiência com o consumidor.

No final das contas, o que importa para o negócio é como a marca é percebida pelo consumidor. Cabe a ele decidir se a marca atendeu ou não às suas expectativas – se quer, ou não, iniciar ou manter um relacionamento. A gestão de marcas é uma gestão de percepção: é um planejamento detalhado sobre qual lembrança a marca precisa criar em cada momento de contato com seu consumidor.

Todo planejamento precisa de dados. Conhecer o perfil do consumidor, suas expectativas e desejos faz parte da gestão da marca. Quanto mais elementos em comum a marca tiver com seu consumidor, melhor e mais profundo será o relacionamento desejado.

### ***A percepção é um domínio da comunicação***

***Quando estamos em uma relação de trocas sociais – um diálogo, por exemplo –, o tempo todo interpretamos a fala e o comportamento do outro, identificando sinais que possam nos dizer se ele é ou não confiável. O resultado desse esforço cognitivo é a percepção que temos do outro.***

***Com as marcas, acontece a mesma coisa: o consumidor busca – e interpreta – o comportamento da marca para criar ou confirmar sua percepção sobre ela. As mídias digitais se tornaram o principal palco de testes: consumidores buscam por recomendação e reclamações sobre as marcas, pautando suas opiniões e decisões de compra. Consumidores, imprensa e especialistas se tornam fontes ainda mais confiáveis do que a própria marca para a construção dessa percepção.***

***Estabelecer diálogo, portanto, é fundamental para gerenciar esse processo. A comunicação passa a ter uma importância estratégica na gestão da marca, sendo a responsável por compartilhar sinais que tenham o potencial***

***de resultar em uma percepção positiva. Essa percepção é a imagem que a marca pretende ter no seu mercado e deve resumir o seu posicionamento: verdadeira, amigável, jovem ou inovadora, por exemplo.***

***Qualquer que seja a imagem que se pretenda, os gestores devem considerar que a marca está sendo testada em toda a interação que tem com seus públicos.***

***Jonathan MacDonald diz que a marca é democrática, porque ela não é o que o gestor diz ser, mas, sim, a soma de tudo que dizem que ela é. O desafio está em fazer com que ela seja a mesma coisa: para o negócio e para os consumidores!***

*Para saber mais sobre as ideias de Jonathan, acesse: <http://www.jonathanmacdonald.com>*

## **\_Sem dados, não há estratégia de marcas**

Gestão e planejamento estratégico são baseados em dados. Assim também acontece com as marcas. Os dados que importam são aqueles que apontam para a atitude e o comportamento do consumidor, para a construção de um posicionamento de marca adequado e para a melhor forma de entrega e comunicação desse posicionamento. O objetivo é conquistar diferenciação e vantagem competitiva.

Essa não é uma tarefa fácil, e é aqui que a inteligência competitiva e a transformação digital agem na gestão estratégica das marcas. Enquanto a transformação digital atua na gestão do uso de dados, a inteligência competitiva define o caminho para a diferenciação. Ambas têm a responsabilidade de buscar o equilíbrio entre as competências internas e os objetivos das organizações às expectativas e desejos dos consumidores.

A estratégia da autenticidade das marcas surgiu dessa análise inteligente. Estudos sobre confiança e imagem empresarial, social listening, notícias

negativas das marcas na imprensa, além da mesmice das mensagens promocionais confirmam a formação de uma audiência cética quanto às promessas das marcas.

Para lidar com esse comportamento descrente, a estratégia de autenticidade vai buscar construir marcas com os elementos do propósito do negócio com o objetivo de criar diferenciais consistentes. A marca autêntica é aquela percebida como coerente em suas mensagens publicitárias e práticas porque atua com o profundo conhecimento sobre o valor que ela cria e compartilha. Para dar conta dessa estratégia, os gestores precisam voltar-se para a análise interna e identificar quais são os elementos essenciais que constituem a marca como única e distinta. Ainda, avaliar a aderência desse propósito com seus consumidores e estabelecer uma experiência consistente. Esse processo demanda responsabilidades dos gestores da marca para além do design, da construção de narrativas, de projetos sociais ou de táticas de comunicação: exige planejamento, acompanhamento e avaliação sobre todos os pontos de contato, de modo a garantir a entrega dessa coerência e a construção da percepção de marca autêntica.

A autenticidade da marca não é compartilhada somente por mensagens promocionais, mas, sobretudo, experimentada e comprovada — de forma consistente e ao longo do tempo. Isso em todas as ocasiões de experiência com a marca: seja na qualidade de produtos, no atendimento ao cliente, nas mensagens publicitárias, nos eventos promocionais, nas causas adotadas, nas relações comerciais entre parceiros institucionais, entre tantas outras e com diversos públicos de interesse.

Essa estratégia tem o potencial de criar a percepção de uma marca autêntica porque se sustenta em três pilares sólidos: propósito, presença e coerência. Em todas as vezes que a marca se coloca em relacionamento com seu consumidor, ela se comporta da mesma forma: entregando a promessa que fez.

A autenticidade é, assim, uma importante vantagem competitiva. Ela diferencia a marca com um posicionamento forte, fornece drivers de gestão

(em direção à coerência) e, ainda, fornece indicadores para a avaliação e mensuração da marca com vistas ao sucesso do negócio.

Nessa estratégia, o uso estratégico de dados e da comunicação é fundamental. O caso que apresentamos a seguir demonstra como a empresa utilizou todos esses mecanismos para se fortalecer em seu mercado e se tornar uma marca forte.

## **\_O CASE FUNDACRED**

### **Apresentando a empresa**

A Fundacred é uma instituição sem fins lucrativos que, desde 1972, atua no setor de crédito educacional. Com sede em Porto Alegre (Rio Grande do Sul), opera em todo o Brasil através de seus demais escritórios, em São Paulo (São Paulo), Campinas (São Paulo) e Recife (Pernambuco). Até 2015, a empresa se chamava Fundaplub.

Seu propósito de transformar vidas promovendo acesso à educação é materializado através de diversos produtos e serviços:

- O CredIES é o crédito educacional realizado de forma personalizada para cada IES (instituição de Ensino Superior). Possibilita ao estudante pagar parte da mensalidade enquanto estuda e o restante somente após a data prevista para a conclusão do curso;
- O CredCORP é um serviço de crédito educacional lançado em 2016 e que busca custear a formação e o aprimoramento do profissional mediante convênio com a empresa na qual este trabalha;
- O CredTEC é um serviço que oportuniza a participação em cursos técnicos, no mesmo formato do CredIES;
- O CredNEX, voltado ao Ensino Médio, possibilita ao estudante aperfeiçoar competências fundamentais e se preparar para o ingresso na graduação.

A Fundacred se relaciona com três grandes públicos em nível nacional:

- 1 • Instituições de Ensino Superior e provedores de serviços educacionais das mais variadas categorias (universidades, centros universitários, faculdades, escolas técnicas e de Ensino Médio);
- 2 • Empresas que buscam qualificar seu capital humano;
- 3 • Pessoas que sonham em transformar suas vidas e a sociedade através do acesso à educação.

A fundação tem um papel de conexão entre estes públicos, sendo muito mais do que um fornecedor de solução financeira – mas, isto sim, uma plataforma completa de serviços.

A concorrência da Fundacred se dá através de players que operam um modelo diverso em relação ao crédito educacional privado. Eles se baseiam na concessão de bolsas ou descontos. Trata-se de um modelo exclusivista, que beneficia um número menor de estudantes. Não se retroalimenta com o passar dos anos, dependendo da concessão de descontos por parte da IES, que é impactada no seu fluxo de caixa. Está sujeito à transferência dos estudantes entre instituições no decorrer do curso, pois a remuneração ocorre apenas por meio da conversão de novos leads. Não há compromisso com a retenção do estudante nem mesmo com a recuperação de evadidos.

O Governo Federal é oscilante sob o ponto de vista das regras de concessão de crédito, mudando de tempos em tempos as barreiras de acesso legais. Variáveis como limite do tiquete, desconto cedido pela instituição e participação desta na inadimplência geram uma série de incertezas. Atualmente, o FIES é um player fragilizado pela crise econômica. O Estado não tem capacidade de suprir a demanda por crédito educacional no Brasil. Entretanto, ela continua crescendo, e as instituições de ensino, de certa forma, dependem de funding externo para preencher suas vagas.

Esse cenário torna a Fundacred uma forte opção competitiva frente às instituições financeiras privadas.

Em termos de comercialização, a FundaCred utiliza-se de três canais, escolhidos por estarem mais alinhados aos principais públicos de interesse. São eles:

- 1 • Parcerias e convênios com Instituições de Ensino;
- 2 • Canais digitais, que interagem com os estudantes para atração, qualificação e conversão de leads;
- 3 • Força de vendas educacionais, que atua no relacionamento com clientes e em parceria com as instituições de ensino em busca de novos negócios.

## **\_O problema de negócio**

A Fundacred sempre entendeu a concessão de crédito como um meio de acesso à educação. Muito antes de antecipar o cenário de redução do crédito educacional federal, a fundação já identificava uma posição que só ela poderia ocupar neste mercado – unindo excelência em serviços e taxas mais atrativas para o estudante.

Em dezembro de 2014, quando houve uma redução drástica no FIES devido à insustentabilidade do modelo até então praticado, o futuro antecipado pela Fundacred começava a se materializar. Os quatro anos anteriores, marcados pela abundância de crédito, provocaram uma mudança socio-cultural no país, levando não só jovens como também adultos a perceberem a educação como requisito de acesso ao mercado de trabalho.

Esse contexto representava um cenário ideal para a Fundacred investir cada vez mais em tecnologia e marketing para expandir sua plataforma no

mercado — especialmente com um nicho de estudantes que não era atendido pelo crédito federal por não preencher os requisitos legais. Entretanto, preparar-se para essa oportunidade representava um grande desafio. Seria preciso quebrar um paradigma histórico de postura passiva junto ao mercado. Isso seria feito ampliando o escopo da fundação e oferecendo soluções para recuperação de evadidos, especialmente os inadimplentes, assim como fidelizando a base adimplente já instalada.

Na prática, seria necessário melhorar drasticamente a jornada do estudante. Sua experiência na construção do relacionamento precisava ser mais fluida — desde a formulação do sonho de obter a graduação ou qualificação profissional, chegando no primeiro contato com a instituição, até a assinatura do contrato. Essa mudança iria ao encontro do posicionamento buscado pela Fundacred de ser uma marca próxima, flexível, adaptável e falando a mesma língua do jovem. Além disso, representaria outra vantagem em relação ao programa federal, pois, além de ter regras mais claras e de estar mais próxima do estudante, a Fundacred teria uma maior agilidade a seu favor.

## **A metodologia BXM – Brand Experience Management**

Sob o ponto de vista teórico, a Fundacred adotou o modelo do design de experiência através da metodologia Brand Experience Management (BXM), marca registrada da service martech Brivia. A partir dessa metodologia, um aprofundamento na proposta de valor foi buscado. Isso ocorreu criando um raciocínio estratégico para a plataforma de marca, desenhando as jornadas de experiência do consumidor e comunicando ao mercado a partir do entendimento delas.

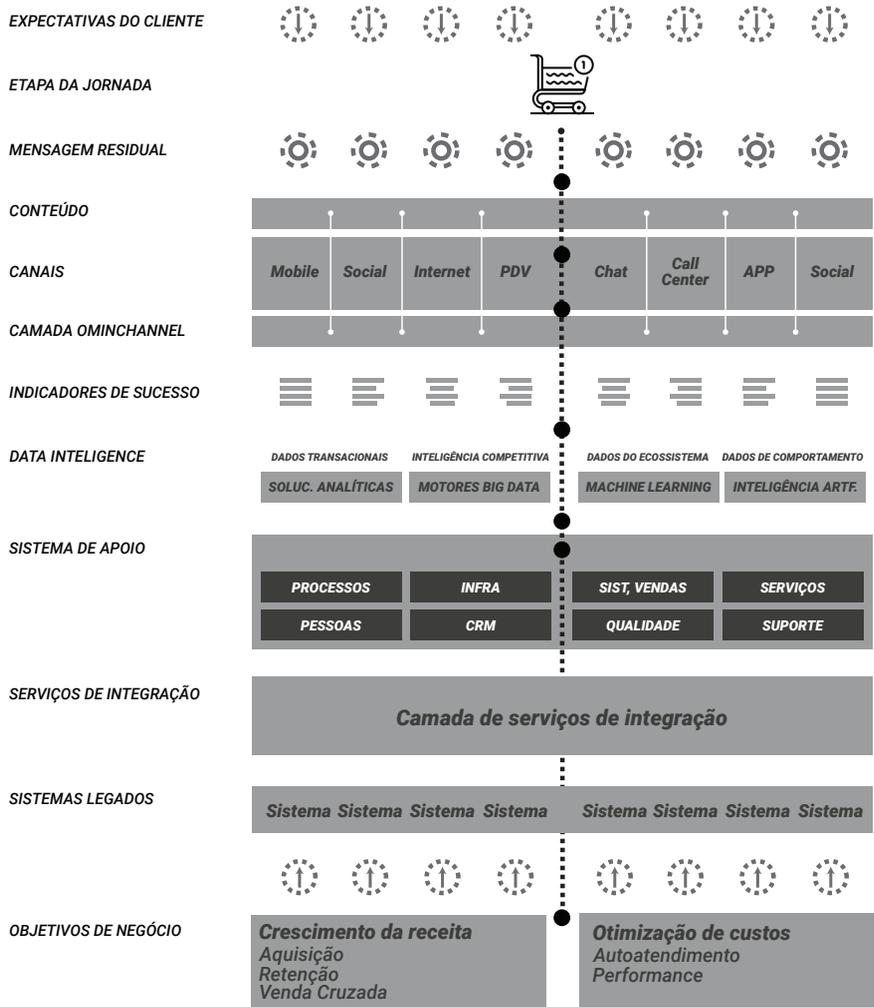
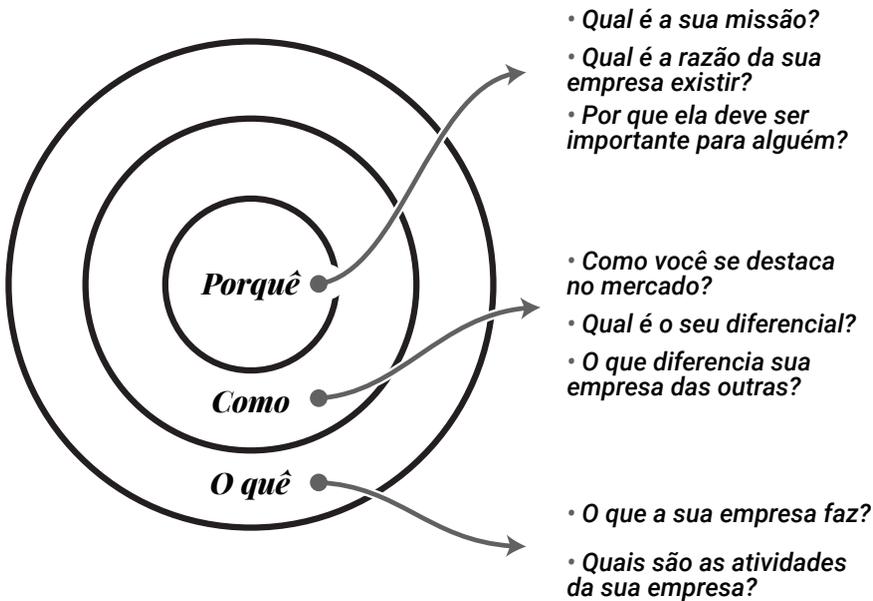


Figura 6: metodologia Brand Experience Management (BXM) da Brivia

Também serviu de base o modelo teórico do Círculo Dourado, na busca de um entendimento mais aprofundado do propósito da Fundacred – o que ajudou na estruturação das jornadas de experiência e da proposta de valor. Além disso, atuaram como inspiração modelos recentes de inbound marketing e marketing de conteúdo para construir táticas de geração, qualificação e conversão de leads, através da criação de réguas de relacionamento.

## *The Golden Circle*



**Figura 7:** adaptada do livro “Começe pelo porquê” de Simon Sinek

A principal referência prática adotada foi a própria história de mais de 45 anos da Fundacred. Observando que, ao longo das décadas, a rentabilidade das instituições de ensino vem em curva descendente, a fundação entendeu que era necessária uma redução das taxas junto a esse público, além de manter uma taxa reduzida para o estudante – que é recioso em relação à tomada de crédito no Brasil. Por outro lado, serviu como

benchmark o universo do e-commerce, para definições de volumes de investimentos, metas de geração e conversão de leads e ROI.

O primeiro impacto seria no nome da marca, mudando de Fundaplub para Fundacred. O antigo nome de marca era de difícil pronúncia, além de não traduzir corretamente o que a fundação fazia. Essa mudança também impactou na sua identidade visual, através de novas cores e elementos gráficos que renovaram a marca como um todo, além de facilitar a divulgação dos produtos.

Tal transformação trazia embarcado o posicionamento da Fundacred para construir uma percepção de marca junto aos seus públicos como um parceiro ativo, presente, flexível, adaptável e rápido nas respostas ao mercado.

Outro impacto direto seria na arquitetura física da sede da organização, modificada para favorecer a forma de convivência das pessoas. Isso aumentou a fluidez dos processos, o empoderamento dos colaboradores e a horizontalização das tomadas de decisões, favorecendo uma cultura organizacional positiva e transparente.

Sob o ponto de vista de resultados quantitativos para o negócio, em 2015 havia uma expectativa de crescimento de 57,35% na base de clientes da Fundacred, bem como uma projeção de aumento de 40% na base de instituições conveniadas.

O plano de implantação de soluções foi estruturado em três camadas: estratégica, tática e operacional. Na estratégica, acontecia a interação da Fundacred, através do diretor-superintendente, com o key-account e o estrategista. Nas camadas táticas e operacionais, a equipe de marketing da fundação atuava em conjunto com os times de planejamento, relacionamento e operações, incluindo criação e tecnologia – áreas responsáveis pelas entregas.

O ponto de partida nas ações foi a reconfiguração do produto, tanto em nível comercial como processual, para que fosse apresentado já

com definições básicas para as instituições de ensino, a partir de uma abordagem de força comercial. Posteriormente, coube à Brivia modelar as réguas de automação de marketing e funis de conversão para cada entidade parceira. Em seguida, era preciso iniciar a gestão do relacionamento com as bases de leads, clientes ativos e inativos. Dessa forma, a Fundacred se preparou internamente e junto aos canais de vendas para receber uma dinâmica proativa de interação com o cliente final – o estudante.

Além disso, uma outra frente importante era trabalhar a percepção de marca para que ela tivesse impacto positivo nos resultados comerciais. Isso se deu através do uso de mídia como ferramenta de branding, proporcionando maior visibilidade à marca com as instituições de ensino e os estudantes. Entretanto, além de tornar a marca mais presente, era necessário rejuvenescê-la, inclusive em termos de sistema de identidade, para corresponder às expectativas do público final.

Esse processo contou com um “resgate institucional” da marca, consolidado a partir da visão dos fundadores e do diretor superintendente, o que jogou luz no propósito da Fundacred, alavancando uma mudança muito mais profunda. Dessa necessidade, derivou-se um projeto de mudança de nome de marca e logotipo, cores e demais elementos gráficos. A nova marca foi lançada através de uma campanha de comunicação que incluía ações de relações públicas e veiculação de mídia. A partir desse movimento, a Fundacred iniciou o redesenho e a atualização dos seus canais digitais, incluindo o portal, sites e canais sociais, além do seu ambiente físico.

Em visitas a instituições de ensino e eventos, as equipes de vendas e relacionamento com o cliente, lideradas pelo diretor-superintendente, foram as principais ferramentas de marketing para impulsionar as mudanças necessárias.

Foi assim que a Fundacred entendeu o que o mercado precisava, para que pudesse se posicionar. Mais do que identificar oportunidades imediatas,

as vendas pessoais tiveram papel fundamental como ferramenta de pesquisa de marketing para reposicionar a marca, reconfigurar o produto, redesenhar processos e preparar as pessoas para a mudança.

A comunicação de marketing, por sua vez, se desdobrou nas frentes de identidade de marca como ferramenta estratégica; os canais digitais como plataformas de interação; o marketing de conteúdo como ferramenta de tradução do reposicionamento da marca. Tudo isso integrado sob uma perspectiva de design de experiência. O marketing digital foi a principal opção da Fundacred para relacionamento com os públicos, já que a segmentação de mercado e seus perfis-alvos são bem definidos.

## **\_Resultados**

Sob a ótica quantitativa, o número de instituições conveniadas passou de 28 para 130 (364% de crescimento) entre 2015 e o fim do primeiro trimestre de 2017. Os contratos também tiveram uma ampliação expressiva nesse período. Em 2015, foram 2,1 mil concessões (145% de aumento) e 3,6 mil renovações do CredIES. No ano seguinte, com ações mais efetivas de comunicação e força de vendas, o número de solicitações saltou de 2 mil para 7 mil (250% de crescimento) – das quais quase 4 mil tornaram-se contratos concedidos (141% de crescimento). Enquanto isso, as renovações passaram para quase 5,2 mil (45% de expansão).

Ao fim de 2017, as solicitações extrapolaram a marca de 25 mil (crescimento de 357%). Foram gerados mais de 5,1 mil contratos de concessão e 12,2 mil foram renovados, totalizando 17.424 contratos efetivados. O resultado significou aumento de 199% desde 2015. Para fins de comparação, o FIES decresceu no mesmo período. Segundo dados do Ministério da Educação, o número de concessões reduziu 62% em 2015, 24% em 2016 e 22% em 2017.

O principal impacto na marca ocorreu através da penetração da Fundacred em todo o Brasil. Até então, a fundação tinha uma atuação muito localizada no Rio Grande do Sul, sobretudo por sua origem na antiga Fundaplub. Hoje, a empresa é reconhecida como instituição e plataforma em âmbito nacional. Muito desse fortalecimento de imagem vem das instituições de ensino, que percebem a Fundacred como uma parceira cada vez mais próxima e efetiva. Com o estudante, também são notórios o conhecimento, a lembrança e a percepção positiva da marca.

A mudança de postura da Fundacred perante o mercado impactou diretamente o negócio e contribuiu tanto para a evolução dos beneficiários como para as instituições parceiras — que passaram a enxergar a fundação como elemento estratégico na sua composição de funding. Por fim, também houve como contribuição para o negócio a expansão dos programas CredCORP, CredNEX e CredTEC.

As grandes conquistas organizacionais da Fundacred nessa transformação foram a retenção, o crescimento e o desenvolvimento do seu capital humano. Os colaboradores passaram a se engajar cada vez mais no propósito da fundação. São pessoas totalmente comprometidas com a causa de transformar o país e a sociedade através da educação. Combinadas com os pilares de produtos e tecnologia, elas deram início a um ciclo virtuoso na Fundacred.

O primeiro resultado perceptível foi a mudança do clima organizacional. A nova marca — aliada às transformações arquitetônicas e processuais no ambiente de trabalho — mudou o ânimo dos colaboradores. Isso tudo refletiu em resultados quantitativos para o negócio. A presença ativa da força de vendas nas instituições de ensino aumentou em quase quatro vezes a base de conveniadas. Sem falar que a oferta de produtos passou de um para quatro, a partir das mudanças realizadas. Além de resultados quantitativos altamente expressivos, a fundação nunca obteve tanta visibilidade e reconhecimento no mercado e instituições parceiras, inclusive recebendo o prêmio Top Educação 2017.

*“Nossa transformação digital realizada em parceria com a Brivia provou que toda organização é capaz de se reinventar, preservando seu ethos, seus valores e seu propósito. Nosso talento foi potencializado, nossa entrega é melhor percebida por todos os públicos de interesse e está materializada em cada uma das milhares de vidas que transformamos desde nossa virada exponencial.*

*O potencial de novos estudantes no Brasil é gigantesco. Considerando que atualmente 58,4% dos matriculados no Ensino Superior têm até 24 anos, estima-se que mais de 3 milhões (40%) de egressos do Ensino Médio nos últimos quatro anos não acessaram o ensino superior. Estamos diante, portanto, de uma demanda reprimida por falta de condições financeiras de acesso à educação.*

*Por essas razões, seguimos crescendo de forma consistente, colaborando para que os prestadores de serviço educacional ajustem as condições de pagamento à capacidade das famílias que, mais do que nunca, desejam e acreditam na educação como fator de mobilidade social.”*

**Nivio Júnior Lewis Delgado**

CEO da Fundacred

## **\_Considerações Finais**

A estratégia da marca e da comunicação tomou proporções profundas na realidade da transformação digital. A consolidação da imagem da marca e a entrega de valor acontecem de forma intensa e constante, nos ambientes online e offline, e sob vigilância constante nas redes sociais.

Nesse cenário, a marca deve apresentar consistência, coerência e robustez. Se não conseguir provar que ela faz o que diz fazer, todo o tempo e em todos os momentos de contato com seus públicos, corre o risco de

perder espaço em seu mercado. A marca precisa passar pelo teste dos momentos da verdade: provar-se autêntica.

No exemplo trazido neste capítulo, a Fundacred mostrou como fazer isso: utilizando dados para alterar posicionamento e relacionamento com seus públicos, cuidando de toda a jornada do usuário, avaliando os resultados e corrigindo rotas. E, de forma orgânica – e autêntica – colocou toda a sua operação a serviço do relacionamento do cliente: com comunicação, conexão e integração aos objetivos do negócio.

### **PARA SABER MAIS!**

*Para aprofundar o conhecimento em branding, recomendamos a obra de Kevin Lane Keller. O livro **Gestão Estratégica de Marcas (Prentice Hall)** é um bom começo. Traz o “como” e “porquê” da gestão da marca, além de fornecer diretrizes para a gestão de brand equity.*

**Daniel Rowles também escreveu um excelente livro sobre gestão das marcas no ambiente online: *Digital Branding: Estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital (Autêntica Business)*.**

**A transformação digital coloca as marcas sob vigilância, e a sensação é de que qualquer coisa que as marcas falam pode ser alvo de críticas. E realmente é assim. Por isso, o posicionamento deve ser resultado de uma reflexão aprofundada sobre quem a marca é e qual propósito ela representa. Nesse sentido, Simon Sinek encaminha a questão com a metodologia do Círculo Dourado no livro *Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*.**

**Sobre a autenticidade da marca, o artigo *O potencial da autenticidade para diferenciação das marcas*, de Márcia Garçon e Mitsuru Yanaze, na Revista Brasileira de Marketing, trata do tema. O texto está disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v16i1.3339>**

*Fábio Rios é CMO da Brivia. Graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela PUCRS (1998). Pós-graduado em Marketing Estratégico pela ESPM (2000) e mestre em Administração de Empresas com ênfase em Sistemas de Informação pela UFRGS (2009). É sócio da PRTech Knewin, conselheiro de empresas e professor do MBA em Inteligência Estratégica da UFRGS e do MBA de Relações Governamentais do Mackenzie-DF. Autor do livro “A Atuação do Profissional de Inteligência Competitiva” (2015).*

*Márcia Garçon é PhD em Comunicação e Marcas pela Universidade de São Paulo. Docente, pesquisadora e consultora de empresas, atua com branding e comunicação corporativa, com foco em estratégia, relacionamento e mensuração. Nos últimos anos, também vem atuando com responsabilidade social corporativa e empreendedorismo social. É Membro do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC) do Conselho Regional de Administração (CRA-SP).*

### **Referências Bibliográficas**

GARÇON, Marcia Maria; YANAZE, Mitsuru Higuchi. O potencial da autenticidade para diferenciação das marcas: uma perspectiva conceitual. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 1, p. 130-139, 2017.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos; MARQUES, Arlete Simille. *Gestão estratégica de marcas*. Pearson Educación, 2006.

ROWLES, Daniel. *Digital Branding: Estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital*. Autêntica Business, 2019.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.





**Observatório Atlântico:**  
*a transformação digital*

*Ida Rust e Têresa Dolores Mota Ferreira*



*Figura 8: parque de ciência e tecnologia de São Miguel*

***Primeiro Parque de Ciência e Tecnologia da Região Autónoma dos Açores, o Nonagon busca promover a articulação entre setor público, privado e universitário em torno dos processos de transferência tecnológica do ecossistema de inovação dos Açores.***

***Entre suas ações, a instituição tem desenvolvido e enviado pesquisas criadas especificamente para as empresas que compõem a organização e entidades parceiras com a mesma missão. O objetivo é ajudar a suportar suas reflexões e tomadas de decisão na procura de novas oportunidades de negócio, mercados e paradigmas.***

***As pesquisas tomaram forma de artigos, e um desses materiais, assinado pela Dra. Ida Rust, foi selecionado para esta obra.***

***Pela parceria e colaboração nas discussões sobre o tema da transformação digital, agradecemos a toda a comunidade do Nonagon, em especial à presidente do seu Conselho de Administração, Teresa Dolores Mota Ferreira.***

No outono de 2021 para o Hemisfério Norte, Portugal foi aceito no D9+, um grupo informal de membros da UE que representam os países com melhor classificação no Índice Anual de Economia e Sociedade Digital. E os Açores, com a sua área geograficamente demarcada e mercados claramente diferenciados, possuem vantagens naturais para a realização de uma transição e transformação digital impactante, colocando uma marca luminosa no Plano de Ação para a Transição Digital nacional.

Qual é a diferença entre transição e transformação digital? Duas palavras intimamente relacionadas são: digitalização e digitalização. Infelizmente, são frequentemente usadas de forma intercambiável, embora tenham significados diferentes:

- **Digitação** significa a transição da forma analógica para a digital. Um exemplo de “digitação” é a conversão de documentos em papel em digitais ou a digitalização de fotografias em alta resolução;

- **Digitalização** refere-se a habilitar ou melhorar processos por meio do aproveitamento de tecnologias digitais e dados digitalizados. Pode ser usada para tornar uma empresa mais lucrativa ou uma organização mais eficiente e eficaz. Isso é possível com a tomada de decisão com base em dados, conectividade, automação de processos e a introdução de armazenamento em cloud. Inserir chatbots ao invés de funcionários humanos ou desenvolver etiquetas eletrônicas de prateleira em combinação com mensagens personalizadas para clientes com base em dados recuperados de comportamento de compra individual são mais alguns exemplos.

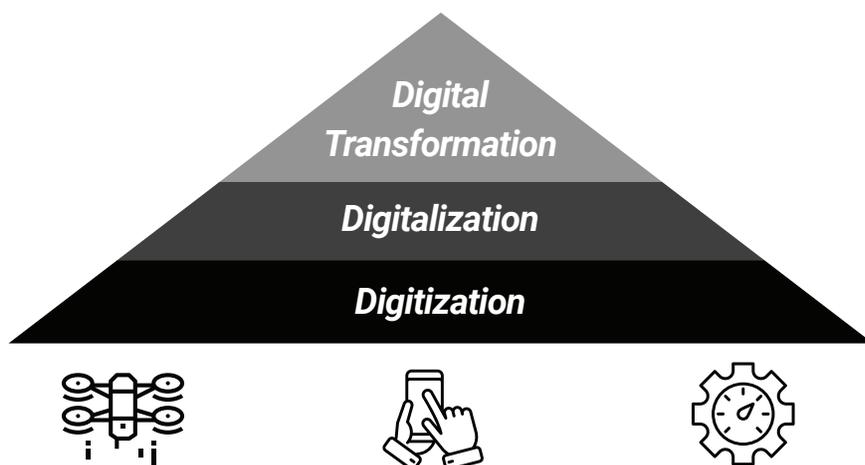


Figura 9: elaborada pelos autores

A transformação digital vem acima da digitalização, conforme mostrado na ilustração. A transformação digital é a profunda mudança organizacional necessária para mudar o modelo de negócios ou o status quo de uma organização. As iniciativas de transformação digital irão tipicamente incluir vários projetos de digitalização. A transformação digital não se restringe apenas às atividades comerciais, mas aplica-se a todas as áreas da sociedade e da economia.

Como a digitação e digitalização são importantes? Medir é saber: quanto mais dados, maior é o conhecimento, mais medidas podem ser tomadas e previsões feitas. Dados digitais facilitam o armazenamento e a troca, o que torna muito mais fácil realizar a análise de dados – sejam eles gerados dentro da empresa, recuperados da interação com o cliente, derivados de carros que passam num semáforo ou volume de produção de leite por vaca. Todos criam uma referência com a qual é possível definir uma estratégia de otimização. Além disso, ter dados digitais torna-os menos vulneráveis a perdas.

***Uma outra distinção importante se dá entre dados, informações e inteligência:***

- ***Dados*** consistem em números ou outras unidades comparáveis e mensuráveis;
- ***Informações*** são os dados interpretados;
- ***Inteligência*** é o que se faz com os dados depois de interpretados.

Portanto, a criação de dados com novas tecnologias e a geração de informação e inteligência realizada por plataformas analíticas são exemplos de digitalização.

Dois conceitos finais para se ter em mente ao procurar oportunidades de negócios são: eficiência e eficácia:

- **Eficiência** significa alcançar determinado objetivo com o uso mais otimizado dos recursos;
- **Eficácia** é a capacidade de alcançar um objetivo da melhor forma possível.

Trago um exemplo da produção de laticínios. A eficácia aplica-se à sua capacidade de produzir laticínios de alta qualidade. Já a eficiência significa que o faz pelo menor preço possível. Isso pode ser, por exemplo, reduzindo a força de trabalho humana ou fazendo com que a máquina consuma menos energia.

E, afinal, como isso se aplica à transição e transformação digital? Ter dados digitais dá uma visão de todos os números relevantes e a possibilidade de compará-los ou encontrar correlações. Isso pode ajudar a otimizar a eficiência. No entanto, quando os meios disponíveis não são suficientes para realizar a melhoria desejada na eficiência, uma nova solução tecnológica digital pode ser necessária.

### **IMPORTANTE!**

*Ter dados digitais ajuda a ter uma visão dos números que contribuem para otimizar a eficiência, mas quando os meios disponíveis não são suficientes para isso, uma nova solução tecnológica pode ser necessária.*

A Covid-19, por si só, oferece muitas pistas para digitação e digitalização, no que diz respeito às pesquisas médicas e químicas para o combate ao vírus. Ainda assim, o vírus também causou uma rápida aceleração da transição digital como resultado da redução dos contatos físicos e uma transformação digital em domínios como e-saúde, e-commerce, cibersegurança e transportes. A Covid-19 demonstra o papel vital das tecnologias digitais, como a conectividade com a internet e ferramentas digitais adequadas para a utilização diária. Um grande número de atividades relacionadas ao trabalho, educação, saúde, compras, socialização, entre outras, passou do mundo físico para o virtual. Empresas baseadas na internet – como Amazon, Zoom, Netflix e TikTok – tiveram um crescimento recorde nas vendas e na base de clientes.

Numa escala mais ampla, as organizações digitalizaram-se a uma velocidade surpreendente, avançando para o segundo ou terceiro ano dos seus planos de cinco anos, desde o início da pandemia. Pesquisa global da PwC revelou que 40% dos executivos corporativos entrevistados veem a digitalização acelerada para o crescimento da empresa como o impacto mais importante da pandemia. Quase 40% das empresas preveem o trabalho remoto permanente em tempo integral para os seus funcionários. Portanto, mais importância é colocada na qualidade da infraestrutura de TI e telecomunicações. Para reduzir custos, 35% dos executivos vão acelerar a automação nas suas empresas, e um terço dos entrevistados acredita que agora é muito importante atualizar continuamente os planos e testes de resiliência.

## **Cibersegurança**

Novas tecnologias e modelos de negócios, em combinação com a velocidade de adoção, trazem novos riscos. A cibersegurança é, portanto, indispensável. À medida que a pandemia continua, o uso de tecnologias digitais só aumentará e, com isso, também a necessidade de especialistas em cibersegurança. Espera-se que, globalmente, cerca de 3,5 milhões de empregos na área não sejam preenchidos em 2021.

A publicação da PWC mencionada anteriormente indica que 96% das empresas entrevistadas dizem que vão ajustar a sua estratégia de segurança cibernética devido à Covid-19, e metade estão mais tendentes a considerar a segurança cibernética em todas as decisões de negócios. Os seguintes nichos de segurança serão, portanto, de alta prioridade:

**1 • Segurança de perímetro:** as empresas continuarão a priorizar gastos de curto prazo com segurança para os funcionários remotos;

**2 • Identidade de última geração e controles de acesso:** as organizações que adiaram a adição de autenticação multifator (MFA) a sistemas legados

estão acelerando sua adoção ou estão migrando para plataformas em nuvem. Com mais funcionários em teletrabalho, as equipes que gerem sistemas essenciais aos negócios estão revendo quem se qualifica para acesso privilegiado. As empresas de médio porte tendem a priorizar a gestão de soluções de controle de identidade e acesso privilegiado que se integram às informações de segurança e às ferramentas de gestão de eventos e às análises de segurança avançadas, com objetivo de economizar tempo e dinheiro;

**3 • Acesso remoto:** a criação de helpdesks de segurança virtuais ajudará os trabalhadores em teletrabalho com problemas de acesso, como tokens de segurança de e-mail e acesso remoto à área de trabalho. Nas PMEs, espera-se ver gastos maiores do que a média em serviços de MFA que se integram a ferramentas de colaboração e soluções de sistema como serviço, incluindo partilha de arquivos, infraestrutura de desktop virtual e plataformas de comunicação;

#### ***4 • Formação em segurança e análise cibernética.***

Pesquisa da McKinsey publicada em julho de 2020 afirma que mais de 70% dos diretores de segurança da informação (CISOs) e compradores de segurança esperam que os orçamentos disponíveis para segurança de TI aumentem significativamente em 2021. As grandes empresas investirão principalmente em rede segurança, gestão de identidade e acesso e segurança de mensagens. Outras áreas em que as grandes empresas investirão são os serviços de segurança, gestão de segurança e vulnerabilidade, segurança da web e proteção de dados. Estima-se que as PMEs invistam em segurança de rede e endpoint, e administração de identidade e acesso.

## **\_Crescimento de dados e 5G**

O armazenamento e os fluxos de dados vêm crescendo em volume e importância ao longo dos anos. Os fluxos de dados transfronteiriços permitem que as empresas coordenem com eficácia o fornecimento, produção,

vendas, pós-venda e pesquisa e desenvolvimento em todo o mundo. O surgimento de sensores conectados (Internet das Coisas) oferece novos meios de coleta de dados. E a análise de dados está tornando-se também um meio importante, além dos negócios, para monitorar e modelar fenômenos globais como as mudanças climáticas, os oceanos e, claro, desenvolvimentos relevantes relacionados com a Covid-19.

Devido ao crescimento exponencial dos dados e do uso de dados, as redes móveis de banda larga também precisam melhorar. O 5G permitirá que as organizações reúnam, transmitam e ajam de acordo com as percepções de imensas quantidades de dados. A latência mais baixa do 5G, maior capacidade e largura de banda aumentada em comparação com o 4G possibilitarão dispositivos inteligentes e exigentes usados na rede, fábricas, veículos e sistemas de segurança. As redes 5G são arquitetadas de forma diferente das redes 4G tradicionais, permitindo maior otimização do tráfego da rede e manipulação suave dos picos de uso.

A Autoridade Nacional de Comunicações de Portugal prometeu que 90% da população dos Açores deve ter tecnologia 5G até 2025. Com essa perspectiva, não haverá nenhuma restrição quanto ao nível de inovação e possibilidades digitais aplicadas à região.

## **Principais conclusões**

A digitação e digitalização continuarão a crescer. A transição digital realiza-se tanto na esfera pública como privada, onde a importância reside no valor social e comercial acrescentado a partir das alterações decorrentes da digitação e digitalização. Devido à transformação digital, a cibersegurança tornou-se uma preocupação principal. O aumento de dados requer uma rede 5G que lança novos desafios e oportunidades digitais.

Ao todo, existem três perguntas básicas que podem ser feitas para criar uma proposta de valor que sirva de base para um caso de negócio:

- 1 • O que podemos transferir para dados digitais?
  - 2 • Como os dados digitais podem ser aplicados para melhorar as coisas?
- As respostas a essas perguntas resultam numa terceira pergunta, que é:
- 3 • O que é (tecnologicamente) necessário para fazer isso acontecer?

E lembre-se: o mercado não acaba no litoral açoriano.

*Ida Rust tem mais de dez anos de experiência internacional como consultora de política e estratégia de inovação e desenvolvedora de negócios para ciência e tecnologia, com experiência na otimização do desempenho humano em ambientes tecnológicos complexos, tanto orientados a sistemas como centrados no ser humano. Está escrevendo sua dissertação de PhD Philosophy para a University of Twente (Holanda) sobre o impacto da Superinteligência Artificial na manifestação de um mundo hiperconectado no pensamento crítico e criativo humano.*

*Teresa Dolores Mota Ferreira, é Mestre em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Inteligência Competitiva. Co-autora da obra "Tesarac – O Livro da Inteligência Competitiva". Exerce atualmente as funções de Presidente do Conselho de Administração da Associação Nonagon – Parque de Ciência e Tecnologia de Miguel, Açores.*

## Referências Bibliográficas

- <https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/Portugal-entra-para-o-grupo-de-paises-mais-digitai.aspx>
- <https://eportugal.gov.pt/noticias/governo-lanca-plano-de-acao-para-a-transicao-digital>
- <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient?cid=other-eml-cls-mip-mck&hlkid=8624158a2c814658b4fa20a1c636257f&hctky=11592986&hpid=9846cce6-5a5d-4efc-80da-cd29b8d8c11f>
- <https://news.sap.com/2015/12/11-real-world-examples-of-digital-transformation/>
- <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#569fa1872f2c>
- <https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Skills%20Insights%202020.pdf>
- <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/digital-trust-insights.html>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-crisis-shifts-cybersecurity-priorities-and-budgets>
- <https://www.intel.com/content/www/us/en/wireless-network/5g-benefits-features.html>
- <https://www.msn.com/pt-pt/financas/economia/noventa-por-cento-da-populacao-dos-azores-abrangida-ate-2025-pela-tecnologia-5g-anacom/ar-BB100QU6>





# **Modelos de negócios disruptivos e a transformação digital**

*Agnaldo Antonio dos Santos e Ricardo Poli*



Muitas empresas estão enfrentando novos desafios com a transformação digital – um fenômeno que incorpora o uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais. Em vários casos, o uso de tecnologia radicaliza desempenhos e resultados improváveis nos lucros de qualquer negócio. A aplicação da transformação digital se transformou em uma estratégia fundamental, não só para adoção de tecnologia, mas na atualização e inovação da gestão e negócios. Estratégias diferentes trazem resultados diferentes e dependem da cultura digital já implantada pela empresa.

A transformação digital é a transferência de processos, negócios das empresas e evolução dos sistemas de ERP para um mundo totalmente novo, ainda em evolução e com resultados assertivos. Essa nova dimensão muda os relacionamentos de clientes e fornecedores através dos processos internos e de novas propostas de entrega de valor. Dos gestores, o que se espera são atitudes e pensamentos diferentes, o que requer tomada de decisão capaz de renovar a forma de trabalhar e de servir seus consumidores e clientes, desenvolvendo e implementando estratégias que aumentam o crescimento das empresas.

Modelos de negócios disruptivos surgem para substituir os modelos de negócios existentes, visando adequar as estruturas organizacionais aos produtos e serviços oferecidos, enfatizando a proposição de um valor único para o mercado atendido.

## **Modelos de negócios disruptivos**

Negócios disruptivos são aqueles que rompem a normalidade de um mercado ou processo produtivo. Isso acontece quando novos mercados são criados ou o modelo de negócios é totalmente diferente do existente.

Para explicar o conceito de modelos de negócios disruptivos, usamos como exemplo a concepção de modelos de negócios. São aqueles tipos

de negócios que possuem características similares, familiarizando-se em algumas e diferenciando-se em outras – às vezes, próprias da estratégia adotada.

Modelos de negócios disruptivos representam um elo entre modelos de negócios e avanços em tecnologia e inovação. Tecnologias disruptivas e inovações são mais bem aproveitadas quando combinadas com a inovação de modelos de negócios. A exploração de uma nova tecnologia ou um processo de inovação requer uma avaliação e uma readaptação dos modelos de negócios e dos produtos ou serviços oferecidos.

O tema já é tratado desde 1980, quando o primeiro artigo foi publicado. Mas, foi com Thomas Davenport que o tema ganhou luz, quando publicou o artigo *“Putting the enterprise into the enterprise system”* na Harvard Business Review, em 1998. Davenport propôs o uso de sistemas integrados (ERPs) e a simplificação do fluxo de dados. Nas análises com o uso do *software SAP* (um dos ERPs mais utilizados mundialmente), foram comparados com os riscos obtidos nos resultados, e as consequências foram disruptivas.

Para a disrupção de um modelo de negócios, a inovação (de produtos ou serviços) pode ser um fator essencial a ser considerado em uma estratégia de transformação digital.

As novas tecnologias influenciam os modelos de negócios, ao mesmo tempo em que criam oportunidades e desafios para as organizações. Economias emergentes, por exemplo, podem introduzir tecnologias emergentes e inovações originadas de economias mais avançadas através de inovações secundárias em modelos de negócios.

A disrupção das inovações nos modelos de negócios varia, em curto e longo prazo, quando orientadas à tecnologia ou para o mercado. A exploração de tecnologias e inovações emergentes dentro dos modelos de negócios disruptivos proporciona a oferta de produtos e serviços que

alcancem novos mercados, possibilitando obter vantagem competitiva e gerar o fracasso de outras empresas.

Tecnologias disruptivas e inovações trazem uma proposta de valor muito diferente ao mercado e entregam produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e custos mais baixos.

Os modelos de negócios disruptivos surgem para substituir os de negócios existentes, redefinindo o que é um produto ou serviço e como ele é entregue aos clientes, por meio de novas tecnologias e processos de inovação. Há grande preocupação e atenção dos modelos de negócios disruptivos com o segmento de mercado selecionado, buscando novas formas de criação de valor que sensibilizem os consumidores.

### **IMPORTANTE!**

*Modelos de negócios disruptivos surgem para substituir os existentes, redefinindo o que é um produto ou serviço e como ele é entregue aos clientes, por meio de novas tecnologias e processos de inovação.*

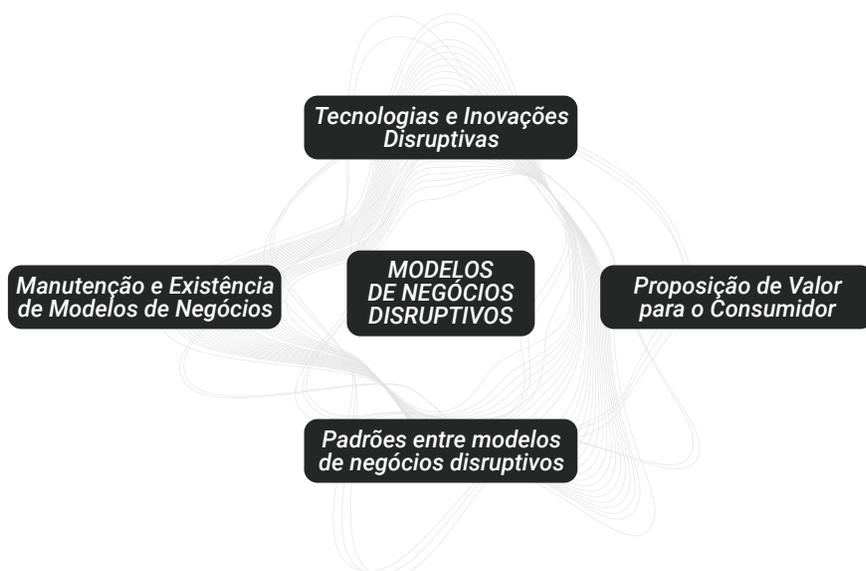
A formação dos novos modelos organizacionais pode estar associada a projetos de negócios com objetivos definidos, a partir da entrega de valor a um segmento de mercado específico, por meio da definição de estrutura, recursos e atividades específicas.

Novos modelos de negócios no mercado representam ameaças diretas e severas à manutenção de modelos tradicionais e estabilizados. Os modelos de negócios disruptivos trazem mudanças radicais no mercado, interrompendo empresas líderes e estabilizadas, tornando obsoletos seus modelos de negócios existentes.

Nesse sentido, gestores devem ter um comportamento empreendedor, com o objetivo de analisar o mercado e o negócio, buscando novas formas de entregar valor aos consumidores, aproveitar as oportunidades e escapar das ameaças que vêm com novos modelos de negócios.

Padrões dentro do modelos de negócios disruptivos podem ser usados para interpretar o ambiente e antecipar como executar o negócio pretendido através do conhecimento dos elementos relacionados ao modelo de negócios disruptivos.

Na figura abaixo, foi feita uma adaptação de Schiavi, Behr e Marcolin (2019, p. 284), que apresentam as características de modelos de negócios disruptivos, apresentado a seguir.



**Figura 10:** adaptado de Schiavi, Behr e Marcolin (2019)

Quatro questões são feitas para identificar a hierarquia do modelo de negócios:

- Qual é o seu modelo de negócio?
- Quais elementos pertencem a um modelo de negócios?
- Quais modelos de negócios se assemelham?
- Quais são as características comuns?

Essas perguntas podem diagnosticar quais modelos podem surgir como disruptivos.

A estratégia da migração para a transformação digital pode tornar o negócio suscetível ao sucesso ou à falência. Cabe aos gestores criarem oportunidades para o crescimento e a sustentação, tornando a empresa menos sensível às vulnerabilidades financeiras.

Salvar ou participar de negócios competitivos está exigindo uma migração rápida para negócios em atuação no ambiente digital, minimizando as fraquezas nas novas áreas de negócios. Um risco eminente é a perda ou morte dos negócios amadurecidos, com pouca aplicação tecnológica, como a utilização do e-commerce ou marketplace, que são estruturas mais robustas.

Os negócios maduros estão, cada vez mais, participando de arenas competitivas. Mitigar a interrupção de seu núcleo de negócio pode ocorrer por meio da diversificação de seu portfólio de produtos, serviços e unidades de negócios, aproveitando os pontos fortes do que já foi construído. A necessidade de liquidação de ativos pode ser uma solução inevitável — portanto, deve ser considerada no processo de planejamento. Afinal, manter um negócio não mais relacionado com as novas diretrizes torna-se um fardo a ser carregado, fazendo com que o novo negócio principal perca energias e foco, levando tudo ao encolhimento.

Para novos negócios, como startups, pode ser uma excelente oportunidade para ofertar novos produtos ou serviços, pelo seu tamanho, investimentos disponíveis, atuação geográfica, recursos humanos e outras características.

Os negócios de sucesso com a transformação digital têm crescido, ficando mais complexos e competitivos. Estão evoluindo à medida que as estratégias evoluem, indo além de exemplos como Facebook, Google, Nubank, Amazon, Uber, Rappi e Tinder (apenas para ilustrar alguns), que estão se tornando modelos para empresas novas emergentes ou ainda em concepção.

**PARA PENSAR!**

*Negócios de sucesso com a transformação digital têm crescido, ficando mais complexos e competitivos. E à medida que evoluem, tornam-se modelos para empresas novas emergentes ou ainda em concepção.*

Partindo do exemplo do Tinder, que tem como característica a combinação de aspectos de duas pessoas que pretendem se encontrar em algum momento de suas vidas. Diferentemente, o Nubank tem a característica de *open banking* fazendo negócios financeiros. E a Amazon, fazendo negócios de produtos pela internet.

Para entender como estabelecer modelos de negócios disruptivos, é preciso conhecer o status do modelo de negócios atual, quais são os demais tipos de modelos de negócios e suas limitações. Ainda, quais são as aplicações de inovação e de rápido desempenho de modelos de negócios existentes. Novos modelos de negócios que podem ser estabelecidos em novos mercados podem usar de modelos estabelecidos — exemplo: *benchmarking* — como construção de conhecimento e fatores de sustentação competitiva.

Saber o grau de utilização dos canais digitais é uma forma de identificar a maturidade digital. Ou seja, quanto se usa das práticas e soluções de aplicativos online, redes sociais e plataformas digitais aplicáveis aos negócios e clientes.

Quando ainda não está incorporada à estratégia corporativa, encontrando-se em fase de discussões e explorações iniciais, a transformação digital demonstra baixo grau de envolvimento do negócio com os canais digitais, poucas soluções digitais e ausência de cultura digital. Também, pouco desenvolvimento de inovação e falta de preparo para implantações e ações específicas.

Quanto mais maduro é o seu estágio, mais disseminadas são as soluções digitais nos processos, logística, funções administrativas, atendimento ao

cliente e cadeia de valor, demonstrando visões de longo alcance e ganhos de vantagem competitiva. Os processos maduros são identificados pelo intenso relacionamento do negócio com o mercado. Porém, são encorpados por implantações de inovação e incorporados como soluções e arquiteturas tecnológicas – como big data, inteligência artificial e internet das coisas –, sendo retroalimentados por operações de soluções e revisão do planejamento estratégico.

As transformações ocorrem por passos discretos, em decomposição de modelos de negócios consolidados antes da era digital. Isso requer criação de valor nos dados, nos clientes, na renovação dos processos e nos seus colaboradores. E, também, o uso de ferramentas digitais adaptadas a negócios maduros contribui para um completo diagnóstico, fator para sustentar a vantagem competitiva estabelecida no mercado e no seu ciclo de vida.

Para executar uma estratégia de transformação digital e tornar o seu negócio um novo modelo disruptivo, é importante que os gestores atuem com um pensamento estratégico efetivo. Para compreender a visão estratégica e adotar um novo posicionamento digital, recomenda-se um levantamento e mapeamento da situação dos negócios atuais, identificando ameaças e impactos que podem trazer para o modelo de negócios, além da evolução das estratégias cooperativas.

Os modelos de negócios disruptivos se formam quando uma empresa é capaz de atender às necessidades de clientes de maneira diferente, com preços mais competitivos e atraentes ou com uma nova forma de atendê-lo. Revolucionar essa oferta pode ser impactante, mas não sustentável, porque apenas ter novos clientes não significa que eles serão retidos por mais tempo ou fidelizados. Nesses casos, será necessário que ocorram contínuas inovações ou modificações, com necessidades de poucos investimentos altos.

O impacto da transformação digital ocorre quando a experiência do usuário ou do cliente envolvido é modificada, especificamente, com a melhoria de processos internos ampliando oportunidades. Plataformas digitais,

aplicativos móveis e infraestrutura tecnológica são características de transformação digital. Requer que propicie uma boa experiência, na língua do usuário, de forma clara e de fácil acesso.

### ***IMPORTANTE!***

*O impacto da transformação digital ocorre com a modificação da experiência do usuário, melhorando processos que permitem ampliar oportunidades.*

A disrupção de modelos de negócios pode ajudar a contribuir na criação e na proposição de valor para o cliente — que é o que a empresa oferece para o cliente, sendo importante para a criação de valor. A rede de valor, formada pelos parceiros, processos e ativos da empresa, inclui canais, preços, estrutura de custos, ativos, recursos e segmentos de clientes em que um negócio está focado.

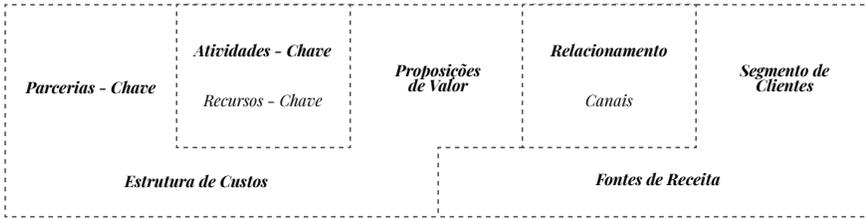
Uma visão holística de como uma empresa cria valor é o Business Model Canvas, a seguir.

## **\_O uso do Business Model Canvas**

O Business Model Canvas é um modelo de gerenciamento estratégico que ajuda as empresas a descreverem, projetarem e analisarem seus modelos de negócios. Pode ser uma ferramenta útil para um diagnóstico em negócios maduros, por ter um conjunto de objetos que contribuem para expressar a lógica das atividades de uma empresa específica. Portanto, devemos considerar quais conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificada de qual valor é fornecido aos clientes, como isso é feito e com quais consequências financeiras.

Estabelecido por Alexander Osterwalder e Ives Pigneur, o Business Model Canvas traz em evidência nove dimensões que refletem a necessidade de

planejamento e análise contínua das estratégias adotadas para a inovação e crescimento dos negócios.



**Figura 10:** adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O Business Model Canvas tem uma estrutura visual simples e é aplicado por empreendedores porque relacionam sua funcionalidade com processos de design thinking.

No entanto, as características disponíveis no Business Model Canvas não elucidam algumas questões próprias do negócio. É o caso da propriedade intelectual, da construção da reputação da marca, das barreiras de entrada e de saída, de suas habilidades e de suas estratégias de relacionamento de cooperação ou de compartilhamento de atividades. Elas podem ser disruptivas, pois motivam a colaboração, o preenchimento de lacunas ou contribuem no encontro de nichos, fortalecem e valorizam redes e ampliam combinações com modelos de negócios maduros importantes para manter ou reter clientes e consumidores já vinculados a negócios existentes.

## **Exemplos de modelos de negócios disruptivos**

Os modelos disruptivos promoveram diferentes formas de negócios inovadores, capazes de modificar o comportamento do usuário ou do consumidor. Há vários exemplos de empresas que tornaram seus negócios disruptivos, como Uber, que modificou a disponibilidade de veículos para

o transporte de passageiros; o Airbnb, que acelerou a relação entre quartos disponíveis e hóspedes; o Netflix, que, com a falência da Blockbuster, passou a ofertar produções de vídeos pela internet.

Outros modelos de negócios foram surgindo com o uso de *machine learning* e inteligência artificial. É o caso da Spotify, que se tornou referência em disponibilidade de músicas em plataformas digitais, e do Nubank, em negócios financeiros e agilidade no atendimento digital.

Há vários exemplos de modelos de negócios que utilizam as tecnologias emergentes. Vejamos alguns:

### ***Magazine Luiza***

De uma rede de lojas de eletroeletrônicos do interior de São Paulo, o Magazine Luiza tornou-se uma empresa de vendas do comércio eletrônico – concorrendo com Amazon, Mercado Livre, Via Varejo, e B2W. A mudança foi gradativa, envolvendo os colaboradores na nova “cultura digital” e uma mudança de comportamento dos clientes na busca pelos produtos na internet.

Para implantar melhorias nos processos e adoção de inovação, foi criado o Luiza Labs. O objetivo era desenvolver soluções digitais, conteúdo online em redes sociais e uso de WhatsApp. Também foi criada a assistente virtual Lu, que interage com os clientes. No início da pandemia, incentivou os colaboradores a desenvolverem relacionamentos por WhatsApp e retiradas delivery.

Uma de suas maiores concorrentes e com atuação global, a Amazon iniciou operações no Brasil e instalou centros de distribuição – em cidades como Cabo de Santo Agostinho (PE), Betim (MG), Nova Santa Rita (RS) e Santa Maria (DF), Cajamar (SP) e Maracanaú (CE). Para enfrentar a concorrência, o Magazine Luiza transformou as lojas físicas em pontos tecnológicos com Wi-Fi, centro de distribuição e entrega e suporte financeiro para concessão de crédito.

Seu site de vendas foi transformado em marketplace, bem como as lojas em showroom. Qualificou a experiência no aplicativo para smartphones e, para estimular as vendas, incentivou os microempreendedores a incluírem suas ofertas de produtos e serviços nos seus canais e aplicativos.

Antes mesmo dos decretos que suspenderam as atividades das lojas físicas, colocou parte da equipe em trabalho remoto ou em regime de *home office*, adotando concessões e mantendo empregos. Outra estratégia foi a aquisição de marcas como Netshoes, Época Cosméticos e Estante Virtual, visando ampliar a atuação em soluções e transformação digital.

O acompanhamento das vendas online é realizado pela equipe de big data, para que sejam tomadas decisões rápidas e mais inteligentes. As soluções foram sendo disponibilizadas para a equipe de vendas acompanhar o andamento dos projetos a qualquer momento e de qualquer lugar.

A adoção de *machine learning* foi inserida nos processos e padrões de identificação do comportamento do consumidor, segmentando campanhas de acordo com o comportamento do usuário. Também, são usadas tecnologias para a recuperação de carrinho abandonado, que identificam quando o cliente selecionou produtos, mas não finalizou a compra. São enviados e-mails ou mensagens para tentar recuperar esse cliente. Quando a compra é concluída, mensagens avisam que o pedido foi recebido, que o pagamento foi aprovado e que o objeto saiu para entrega. Para a avaliação, é solicitado ao cliente uma nota de satisfação do serviço, através de um formulário digital que procura interpretar os resultados.

### ***Cubo Itaú***

Em 2015, o Itaú fundou o Cubo Itaú. O centro de empreendedorismo tecnológico conecta empreendedores, investidores e universidades, promovendo e apresentando inovações tecnológicas e novos modelos de negócios disruptivos através do surgimento de startups. A iniciativa foi um grande desafio para uma organização de um setor com características tradicionais. No entanto, representou um aprendizado de metodologias e de uso de tecnologias emergentes.

Os investimentos feitos pela instituição em startups aumentaram US\$ 2 bilhões anualmente entre 2016 e 2018. Esse efeito também foi sentido no espaço físico: quando inaugurado, ocupava 5.000 m<sup>2</sup> e abrigava 50 negócios. Em 2018, suas instalações foram transferidas para um prédio de 12 andares, quadruplicando a capacidade e recebendo até 210 startups. Em 2020, o faturamento no hub foi de R\$ 4,4 bilhões, resultado impulsionado por soluções digitais no momento da pandemia. Naquele ano, eram 475 startups no espaço.

Dentre os parceiros do Cubo Itaú estão empresas como Dasa, BrMalls, Cognia, Grupo Pão de Açúcar, Tim, AWS, L'Oréal, Saint-Gobain, B3, São Martinho e Corteva. Os negócios disruptivos envolvem compartilhamento de carros, agrotecnologia, medicina digital, serviços financeiros, logística tecnológica, direito tecnológico e recursos humanos tecnológicos, entre outros.

*Aginaldo Antonio dos Santos é doutorando em Administração, mestre em Administração, graduado em Administração e em Filosofia. Técnico em Processamento de Dados, é coordenador dos cursos de Pós-Graduação em Inteligência de Mercado e de Graduação em Processos Gerenciais no Centro Universitário SENAC – Santo Amaro. Vice coordenador do Grupo de Excelência em Inteligência Competitiva (GEIC), representante e membro do Grupo de Excelência em Governança Corporativa (GEGC), membro do Conselho de Administração da Sociedade Santos Mártires. Pesquisador e autor de artigos acadêmicos.*

*Ricardo Poli é Engenheiro de Alimentos pela UNICAMP. Foi fundador e gestor da Empresa Júnior dessa faculdade (GEPEA-EJ). Especializou-se em Marketing e Comunicação pela ESPM, onde concluiu seu MBA. Possui mestrado em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP e é professor universitário há cerca de 25 anos, sempre lecionando disciplinas relacionadas a marketing e estratégia, principalmente nos cursos de graduação da ESPM. Foi consultor e assessor de marketing para inúmeras empresas, sendo também professor de cursos de pós-graduação em instituições como FAAAP, MACKENZIE, FGV/RJ, ESPM, dentre outras. Atualmente, é professor da Casa do Saber, SENAC e FGV/RJ.*

## **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, G. 5 exemplos de negócios disruptivos e como eles são criados. Digilandia, 2020. Disponível em: <<https://digilandia.io/transformacao-digital/exemplos-de-negocios-disruptivos/>>. Acesso em: 01 jul. 2021.

MAGAZINE LUIZA. Relações com Investidores. Magazine Luiza, 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROGERS, D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the DigitalAge. [S.l.]: Columbia Business School Publishing, 2016. ISBN 978-0231175449.

SCHIAVI, G. S.; BEHR, A.; MARCOLIN, C. B. Conceptualizing and qualifying disruptive business models. RAUSP Management Journal, São Paulo (SP), v. 54, n. 1, p. 269-286, 2019. Acesso em: 24 ago. 2021.



9

**BXM: em busca**  
*da transformação permanente*

*Roberto Ribas*

Quando o sociólogo Zygmunt Bauman cunhou o termo “modernidade líquida” no final do século 20, referia-se à fluidez e à dinâmica dos novos tempos, suplantando a solidez da era industrial baseada no domínio dos meios de produção, da eficiência e da concretude dos padrões e dos modelos de negócio. Arrisco-me a dizer que, nos últimos anos, as moléculas se aceleraram ainda mais e passaram do líquido para o gasoso. É como se vivêssemos em um estado fluido da matéria: com o entorno instável, completamente variável, expansivo, em constante movimentação.

Esse mundo gasoso nos coloca em uma grande neblina. Nela, ficamos com a visão limitada e não temos plena consciência do que está acontecendo à nossa volta, tateando para encontrar o caminho certo. Este livro que o leitor tem em mãos busca tratar, justamente, dos diversos elementos que compõem essa nuvem.

Muito tem se falado sobre transformação digital e a reinvenção dos negócios. E, nesse contexto, sobre como isso gera um sentimento de dúvida, complexidade e ansiedade. Das mesas de bar às salas dos conselhos de administração, todos concordam que esse é um tema urgente e as empresas que não desenvolverem suas iniciativas de transformação não chegarão lá ou nem mesmo sobreviverão. Ainda mais que este tema está envolto em uma série de buzzwords, que mudam o tempo todo — data driven, customer experience e agile mindset devem estar entre os mais populares, tornando o assunto ainda mais complexo e nebuloso.

As incertezas nascem no próprio termo: quando falamos em digital, a primeira imagem que vem à cabeça é tecnologia. Canais digitais como sites, aplicativos ou redes sociais. Claro que a transformação digital tem muita influência da tecnologia. Ela está acontecendo por causa da velocidade com a qual a tecnologia vem evoluindo. Mas, essa é só a casca, a primeira camada de algo mais complexo. A transformação é pautada pelas mudanças de comportamento que a adoção da tecnologia gera nas pessoas. O desenvolvimento da tecnologia — principalmente das de comunicação — vem transformando a forma como nos relacionamos, consumimos, namoramos, estabelecemos nossas prioridades e construímos

nossa percepção do que é importante e valioso. E, ainda, na forma como nos relacionamos com as marcas e o que esperamos delas. De forma bem objetiva, o real significado da transformação digital é a capacidade que uma marca e o negócio por trás dela possuem de entregar valor ao longo do tempo – ou seja, manterem-se relevantes e atendendo às expectativas das pessoas. Não existe transformação digital sem a mais completa centralidade no cliente. Transformar um negócio é torná-lo adaptável às mudanças constantes e mantê-lo entregando valor para as pessoas.

Para os gestores que estão em uma cadeira de tomada de decisão, a grande questão é: “por onde eu começo?” Em outras palavras, diante desse ambiente difuso e mutável, há alguma luz que possa me guiar?

Essa luz é, justamente, o foco nas pessoas. É a nossa Estrela Polar: buscar sempre atender suas expectativas e compreender quais são e como funcionam seus pontos de contato com a marca. No momento em que todo o raciocínio do negócio for direcionado para compreender esses pontos, os demais pontos da transformação digital seguirão – simplificando aquilo que parece, à primeira vista, complexo.

## **Brand Experience Management**

O ativo central para esse movimento de conexão com as pessoas é a marca. Em um mundo globalizado, os produtos e serviços se tornam commodities cada vez mais facilmente replicáveis. A diferenciação – e a relevância – de um negócio se dá na construção e na evolução da marca.

E é esse desafio que a metodologia Brand Experience Management (BXM) se propõe a resolver. Desenvolvida pela Brivia, ela desenvolve e amplifica experiências de marca, mantendo-as relevantes ao longo do tempo. Constrói ainda uma mecânica de mudanças estruturais nas organizações – adaptando os clientes a esse contexto de transformação permanente,

induzindo novos comportamentos e inserindo novos paradigmas no seu modelo de negócio.

A proposta apoia marcas na estruturação de plataformas que interagem com seus consumidores e que proporcionam experiências significativas. Ao mesmo tempo, elas se tornam capazes de captar as informações geradas pelas interações, transformando-as em inteligência para o negócio como um todo – o que realimenta transversalmente a organização com novos insights e possibilidades.

A metodologia reúne e opera sinergicamente uma série de competências – como criatividade, design de experiência, tecnologia, ciência de dados, mídia, conteúdo e estratégia. A sustentação dessa visão está fundamentada em três pilares conceituais:

- ***Pessoas no centro:*** o que mais importa dentro desse processo é entender e entregar valor para as pessoas – tanto o cliente final como seus diferentes stakeholders. Por isso, o voltar o olhar para suas necessidades. A principal busca será sempre responder às expectativas atuais e futuras dos públicos, conectando-as aos objetivos de negócio da empresa.
- ***Aprendizado contínuo:*** em um mundo de transformação, adaptação é fundamental. A partir de uma atuação dirigida à captação, cruzamento e análise de dados, são geradas informações essenciais para aprendizado contínuo e melhores resultados.
- ***Foco na transformação:*** para entregarem valor de verdade às pessoas, os negócios precisam se adaptar. Por isso, a visão da metodologia se divide em três cenários – direcionando a equipe para atuar na resolução dos problemas do hoje, provocar transformações pensando no amanhã e criar novas realidades para o cenário disruptivo do depois de amanhã.

## \_Pontos de contato

O centro do método é a orquestração da experiência do consumidor em cada um dos seus pontos de contato com a marca – que são as diferentes formas de interação com o cliente. O BXM se propõe a olhar para cada uma dessas intersecções e ajudar a priorizar quais investimentos ou ações precisam ser feitos tendo em vista o objetivo do negócio.



**Figura 12:** metodologia Brand Experience Management (BXM) da service martech Brivia

E não são poucos os pontos de contato entre consumidores e marcas. O cenário de multicanalidade e repertório amplo dos consumidores gera uma necessidade de avaliação sobre todas as etapas de uma jornada para o entendimento profundo de sua experiência. De apps a marketplaces, passando por canais proprietários e redes sociais, as possibilidades de contato são infinitas – assim como as demandas de melhoria de performance. Mas os recursos, é claro, são finitos. E esse é um dos grandes diferenciais do BXM: a metodologia ajuda a orquestrar todos os elementos e compreender onde e como os negócios precisam atuar, organizando e priorizando ações.

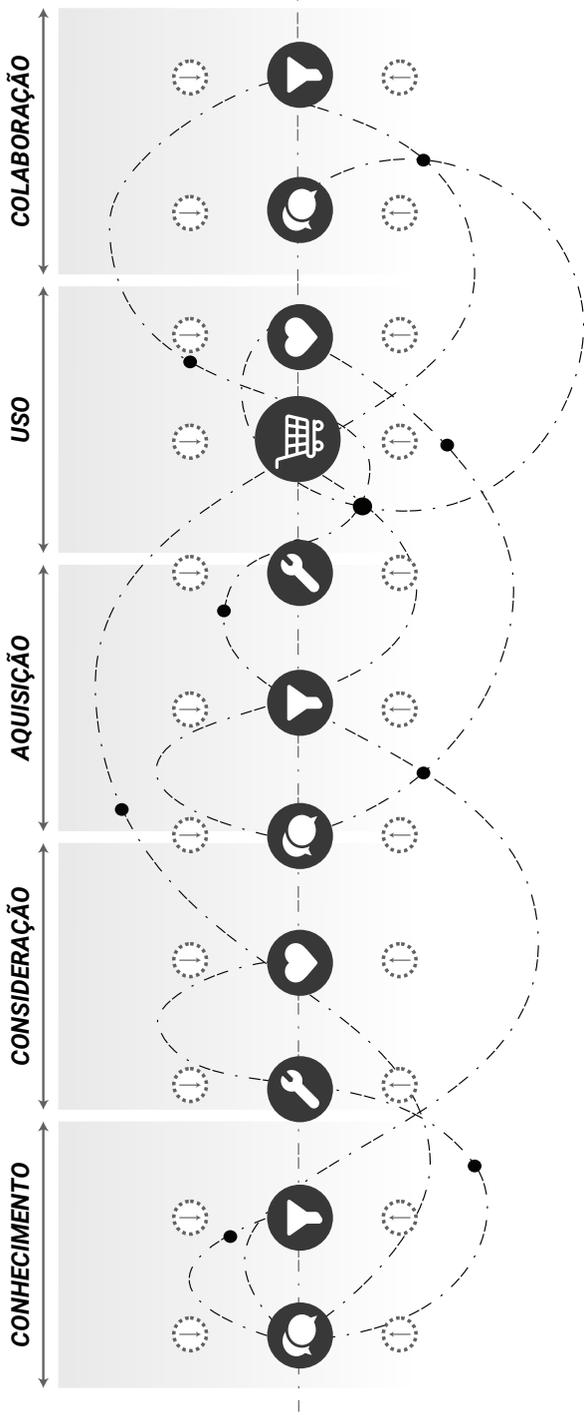


Figura 13: elaborada pelo autor.

A metodologia apoia no desenvolvimento de estratégias, canais e conteúdos que conectam os objetivos de negócio da empresa às expectativas de seus públicos, a partir da jornada de cinco etapas do consumidor: **conhecimento, consideração, aquisição, uso e colaboração**.

- **Conhecimento** – Percebe a necessidade e busca soluções que atendam suas expectativas.
- **Consideração** – Avalia as alternativas disponíveis e aderentes.
- **Aquisição** – Toma sua decisão e inicia o processo de compra.
- **Uso** – Constrói sua percepção real sobre os atributos de qualidade e valor do produto ou serviço.
- **Colaboração** – Estabelece um novo nível de confiança e passa a recomendar e colaborar com a marca.

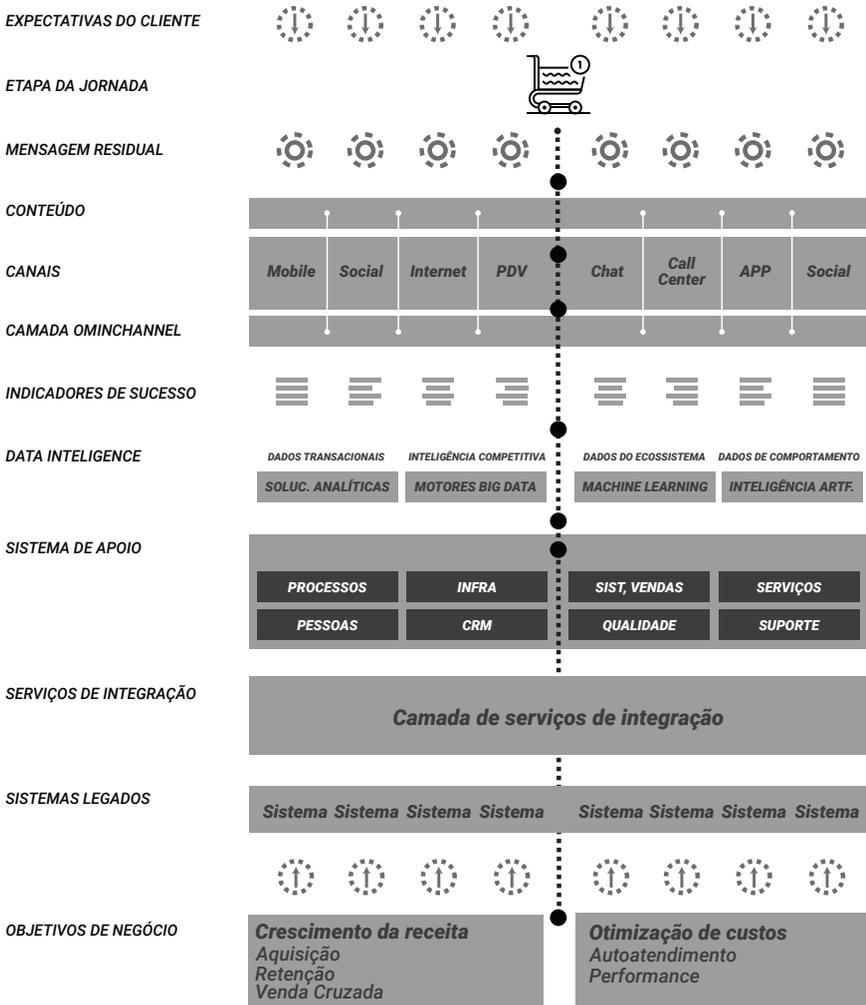
Por exemplo: quando determinada companhia tem como principal gargalo uma base de clientes muito pequena, o foco deve se dar nos pontos de contato de aquisição – etapa em que o consumidor toma sua decisão e inicia o processo de compra. Por outro lado, quando uma empresa mapeia um nível de *churn* muito alto, o ponto de maior atenção será o de uso do serviço – avaliando como o cliente constrói sua percepção real sobre os atributos de qualidade e valor.

Outro exemplo concreto – vislumbrado a partir da perspectiva do usuário – é o ato de adquirir uma passagem. Muitos caminhos levam a essa compra: pelo site ou app, em um marketplace que compara preços, por uma agência de viagens, no totem de compras instalado em um aeroporto, entre outros. Para uma companhia aérea, é preciso entender o comportamento e as expectativas das pessoas para saber onde investir com mais eficiência.

Seja qual for o setor de atuação ou produto, todo ponto de contato é uma relação de troca: de um lado, a expectativa do consumidor; de outro, o objetivo do negócio. Quanto mais alinhados esses dois pontos estiverem, maior é a troca de valor em todo o processo. No entanto, o norte desse processo deve ser prioritariamente as pessoas – com as empresas respondendo a esse drive. Entender a expectativa dos clientes e manter-se conectado a eles é o principal resultado do BXM.

## \_Framework

Para viabilizar e apoiar as organizações a se estruturarem para a transformação digital pelo método BXM, foi desenvolvido um modelo de referência, que decupa todas as camadas de um ponto de contato entre a empresa e seus stakeholders.



**Figura 14:** metodologia Brand Experience Management (BXM) da Brivia

Em um hemisfério, são inseridas as expectativas do cliente (customer experience). Esse aspecto é atendido por uma plataforma de canais integrada que garante uma experiência omnichannel, recheada com conteúdo relevante e aderente ao contexto do consumidor.

Na outra ponta, há os objetivos e interesses do negócio (business experience). Eles possuem um contexto tecnológico e sistemas legados que precisam ser acessados por uma camada intermediária de serviços, permitindo a integração com diferentes plataformas e sistemas de gestão.

O caminho entre o consumidor e um produto ou serviço de seu desejo pode tomar muitas direções. A segunda via do boleto de uma operadora de telefonia pode acontecer em diversos canais: loja física, app, mobile, aplicativo de mensagem instantânea, entre outros. E o que garante uma boa experiência ao longo do trajeto é a entrega de conteúdo – a partir de uma mensagem residual adequada ao público e aderente à essência do negócio.

A capacidade de fluir entre todos esses canais – a chamada omnicanalidade – também só é possível com uma estrutura tecnológica que garanta a integração. Afinal, as empresas acumulam cada vez mais sistemas legados e de gestão: do CRM ao RH, passando pela integração com marketplaces e demais redes. E essa complexidade não pode ser passada ao cliente.

### **IMPORTANTE!**

*A omnicanalidade característica da era da transformação digital só é possível com uma estrutura tecnológica que garanta uma integração fluida entre todos os canais.*

A fluidez e a sinergia dessas conexões ocorrem por uma camada data-driven de aprendizado e avaliação permanente de resultados. Além da análise da performance específica de cada um dos canais, também é preciso agir transversalmente em todos os pontos. Isso permite evoluir e orquestrar toda a jornada, direcionando o roadmap de transformação.

## \_Perspectiva de tempo

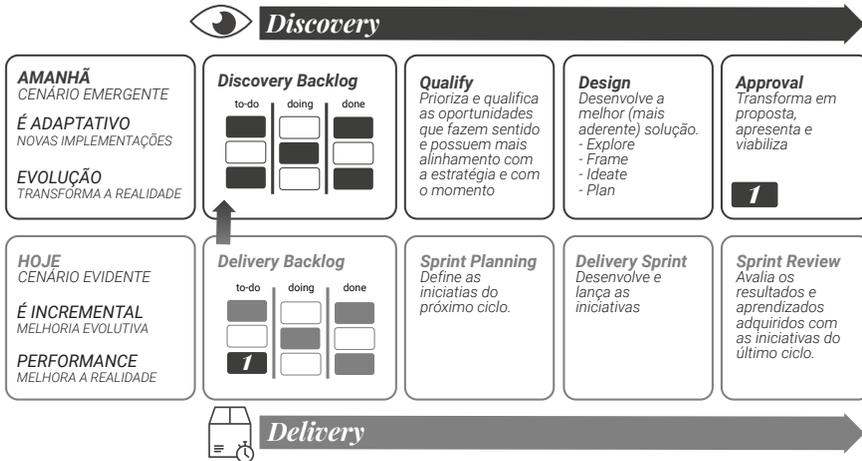


Figura 15: adaptada da metodologia BXM para o hoje e o amanhã dos negócios

A transformação é uma realidade posta — e o ativo central para esse movimento é a marca. Mas, para executivos e gestores das empresas, como colocar isso em prática? E ainda: o que se deve priorizar?

Um dos maiores desafios de marcas e seus líderes é saber equilibrar o esforço dedicado entre ações urgentes e de longo prazo. Diante de um mundo em constante transformação, esse problema é ainda maior: tudo está mudando muito rapidamente; portanto, tudo é imediato — mas nenhuma renovação efetiva ocorre se não pensarmos no que virá no futuro, de maneira sustentada.

### **PARA PENSAR!**

*Mesmo que tudo esteja mudando muito rapidamente,  
nem sempre tudo deve ser visto como imediato.  
A renovação efetiva e sustentada ocorrerá se  
pensarmos no que virá no futuro.*

A abordagem apresentada pela metodologia BXM vai além do desenvolvimento de melhorias incrementais. O trabalho é estruturado para não deixar de observar as nuances do contexto — mas, também, não perder a oportunidade de construir soluções futuras mais estratégicas e relevantes.

Para isso, as ofertas se dividem em três propostas: **Improve the business** (pensar no “hoje”), **Transform the business** (pensar no “amanhã”) e **Disrupt the business** (pensar no “depois de amanhã”).

## **\_Improve the business**

Avalia e atua sobre o cenário que é evidente. Trabalha em entregas de performance, que incrementam e melhoram o negócio. Oferece produtos e soluções, por exemplo, para que a empresa cresça em base de clientes ou diminua o churn. Para isso, divide suas ofertas em dois grandes pilares: **Experience e Communication**.

• **Experience:** concepção, implementação e orquestração de experiências de marca que entregam valor. São algumas das ferramentas que fazem parte desse pilar:

- Análise de dados para os processos de negócio.
- Aceleração e escalabilidade de processos de negócios por meio da implantação de soluções tecnológicas.
- Estudo, concepção e desenvolvimento de interfaces funcionais para canais digitais.
- Suporte às lideranças na transformação e desenvolvimento de negócios mais inteligentes e orientados à entrega de valor.
- Mapeamento e gerenciamento de jornadas do consumidor.
- Gestão do relacionamento e atendimento de públicos de interesse da marca através do produto SAC 2.0.
- Aplicação de metodologias que visam acelerar e escalar processos de marketing e de negócios

- Mapeamento, implementação e gerenciamento de ferramentas de automação que aceleram e escalam processos de negócio.
- **Communication:** amplificação de experiências a partir do engajamento de pessoas e do desenvolvimento de comunidades em torno da marca. São algumas das ferramentas que fazem parte desse pilar:
  - Gerenciamento e implementação de iniciativas de comunicação da marca, com estratégia, planejamento, processo criativo, gestão de veiculação e de produção.
  - Concepção e implantação de estratégia de engajamento do público por meio da entrega de conteúdo relevante.
  - Gestão dos canais sociais da marca, produção de conteúdo, e campanhas de ativação.
  - Estratégia e planejamento de mídia e ativação.
  - Concepção, implantação e gerenciamento de conteúdos que visam atrair clientes.

## **\_Transform the business**

Avalia e atua a partir do cenário emergente — que se desenha no futuro próximo. É adaptativo a novas implementações. Busca a evolução, transformando a realidade dos negócios e alterando as demandas. Para isso, traz as ofertas a partir do pilar **Strategy**.

- **Strategy:** transformação dos negócios em ecossistemas de geração de valor, ajudando os negócios a romperem paradigmas. São algumas das ferramentas que fazem parte desse pilar:
  - Alinhamento entre a estratégia de marca e negócios de curto, médio e longo prazo.
  - Apropriação do poder dos dados em grande escala e de forma persuasiva.

- Desenvolvimento e orientação das propostas de valor das marcas de forma clara e objetiva.
- Transformação e desenvolvimento de negócios mais inteligentes e orientados à entrega de valor.
- Análise do contexto, principais acontecimentos e tendências do mercado de cada cliente.

## **\_Disrupt your business**

Avalia e atua a partir do cenário especulativo. Trabalha em entregas de disrupção, criando uma visão completamente nova do negócio e da realidade do cliente. O objetivo é desbloquear novas formas de atender demandas desconhecidas e acelerar negócios.

Para isso, a partir do pilar Innovation, o BXM trouxe ao mercado a oferta BriviaX. Ela é focada no desenvolvimento de processos disruptivos que permitirão que a organização exerça um papel de liderança em seus mercados ou desenvolva novos negócios. Seus papéis são aprender, testar, explorar e romper com os padrões estabelecidos, buscando saídas melhores e mais eficientes para o futuro do negócio.

## **\_Inovação**

Ao orquestrar todos esses movimentos, a metodologia BXM traz benefícios concretos aos negócios e seus líderes:

- Ajuda a construir um roadmap de inovação.
- Prioriza investimentos e define parceiros.
- Entende os principais pontos de dor e os diferenciais do negócio.
- Clareia a visão sobre como atingir o público de forma conectada e aderente.

Isso tudo é permeado por um elemento: a inovação. Em um contexto cada vez mais volátil, instável e complexo, as empresas precisam inovar constantemente. Devem assumir novos comportamentos que possibilitem a atualização constante da entrega de valor para as pessoas. E, ao mesmo tempo, permitam o aprendizado com cada interação e movimento.

Inserir-se na transformação digital é fazer com que a marca entregue valor ao longo do tempo, mantendo-se relevante e atendendo às expectativas das pessoas.

É esse desafio que a metodologia BXM, criada pelo Brivia, se propõe a enfrentar. E, dessa forma, transformar as marcas dos clientes nas marcas que as pessoas desejam.

*Roberto Ribas é CSO da Brivia. Publicitário formado pela UFRGS e com especialização em Marketing pela ESPM. Com 22 anos de experiência, ao longo de sua trajetória, concebeu a metodologia BXM e sempre esteve na liderança de times multidisciplinares, na concepção e desenvolvimento de planejamentos e projetos de estratégias de marca e transformação digital para grandes marcas. Atuou no fortalecimento do setor, sendo co-fundador e ex-presidente da Associação Brasileira de Agências Digitais (ABRADi/RS).*

### **Referências Bibliográficas**

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 258 p.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SINEK, Simon. *O jogo infinito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

A person in a dark suit is walking away from the viewer on a path of white diagonal stripes that recede into the distance. The background is a dark, textured purple. A large, bold, blue number '10' is superimposed over the path, partially overlapping the person.

10

**Autoavaliação: sua empresa está  
preparada para a transformação digital?**

*Roberto Ribas*

## **\_MODELO DE MATURIDADE DIGITAL BXM**

### **BXM Digital Maturity Score**

Este modelo tem o objetivo de apoiar as empresas na avaliação do nível de maturidade de suas iniciativas de transformação digital.

O resultado mais objetivo desta avaliação é identificar as principais fragilidades do negócio perante as exigências deste novo contexto de transformação constante. Além disso, pretende disponibilizar às lideranças do negócio uma lista de iniciativas que devem ser implementadas para reduzir a diferença entre suas aspirações estratégicas e seu nível de maturidade digital atual, podendo ser uma ferramenta importante na priorização e desenvolvimento de um plano de ação objetivo e mensurável.

Este modelo considera a maturidade em 6 pilares e suas dimensões de análise:

PILAR	CENTRALIDADE NO CLIENTE	CULTURA DIGITAL	DIGITALIZAÇÃO	APRENDIZADO ORIENTADO POR DADOS	OFERTA RESPONSIVA	CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE
COMPETÊNCIA	Customer experience	Estratégia e cultura organizacional	Tecnologia	Inteligência de dados	Concepção de produtos	Comunicação e marketing
	Conhecimento do público	Processos Ágeis	Digitalização do negócio	Organização e Democratização de dados	Oferta responsiva	Propósito Claro
	Orquestração de experiências	Growth como modelo evolutivo	Automação de marketing	Gestão baseada em dados	Capacidade de inovação	Desenvolvimento de comunidade
DIMENSÕES	Omni canalidade	Liderança e Colaboração	Adoção de tecnologias emergentes	Capacidade preditiva e prescritiva	Integração com ecossistema	Capacidade de engajamento

Figura 16: elaborada pelo autor

## **\_Centralidade no cliente**

Este pilar avalia o quanto o negócio está preparado e orientado às necessidades e expectativas das pessoas, transcendendo o entendimento para além do setor e do tempo presente, buscando sempre responder às expectativas atuais e futuras dos públicos e conectá-las aos objetivos de negócio da empresa.

Considera se a organização usa ativamente as percepções do cliente para fornecer uma experiência personalizada. A metodologia BXM orienta que os negócios transformados pelo digital fazem isso por meio da interação permanente com seus consumidores e da concepção de experiências significativas, desenvolvidas a partir da perspectiva das pessoas.

O pilar de centralidade no cliente considera as seguintes dimensões:

### **Conhecimento do público**

O conhecimento dos públicos de interesse do negócio é básico para qualquer estruturação de modelos centrados no cliente. Neste ponto, a avaliação é direcionada a entender se há processos e metodologias direcionadas à gestão do conhecimento sobre os públicos e sua devida democratização para todos os times.

- Quem são os públicos-alvo?
- Qual o conhecimento sobre esses públicos? Quem deles já é cliente? Quem ainda não é? Ou quem deixou de ser? Por quê?
- Quais as características dos clientes mais fiéis? O que eles têm em comum? O que eles mais consomem?
- O que já sabemos sobre os hábitos e comportamentos daqueles que já são nossos clientes e interagem conosco?
- Sabemos porque as pessoas compram nossos produtos e interagem conosco? E por que elas não compram? Ou deixaram de comprar?

## **Orquestração de experiências**

Como a organização aplica métodos de trabalho orientados ao desenvolvimento de experiências significativas a todos os públicos de interesse do negócio, a partir do mapeamento de jornadas de experiência e orquestração de todos os pontos de contato entre a marca e seus stakeholders.

- Há conhecimento da jornada de experiência dos públicos principais?
- Há compreensão dos principais pontos de contato entre a empresa e seus públicos?
- Quais os pontos de contato de maior percepção de valor?
- Quais os pontos de contato mais sensíveis ao negócio?
- Quais os pontos de contato com mais fragilidades?
- Quais os pontos de contato em que a empresa se diferencia?

## **Omnicanalidade**

Esta dimensão considera a integração de canais e serviços como um dos pilares da personalização e centralidade no cliente. Avalia a capacidade de reduzir atritos e potencializar a entrega de valor, oferecendo experiências em um ambiente omnichannel, com as necessidades, preferências, contexto e status dos públicos perfeitamente compartilhados e utilizados em todos os canais.

- A empresa disponibiliza experiências personalizadas independente do canal?
- Os públicos conseguem resolver suas demandas em qualquer canal que deseje?
- Os públicos podem iniciar um processo em um canal e finalizar em outro?

## **Cultura Digital**

A velocidade das mudanças imposta pela transformação digital exige um ritmo de renovação que se adapte ao tempo e contexto das pessoas – e

não o contrário. O pilar de cultura digital avalia a capacidade que as organizações têm de desenvolver mecanismos de gestão flexíveis, interativos, horizontais e ágeis, que permitam com que se adaptem rapidamente às condições de mercado e preferências do consumidor, gerando assim vantagem competitiva.

O pilar de cultura digital considera as seguintes dimensões:

### **Processos Ágeis:**

Avaliação da aplicação de processos e metodologias focados na flexibilidade para experimentação constante e, ao mesmo tempo, que dêem suporte a saídas rápidas e eficientes. Um modelo de negócio baseado no aprendizado e evolução permanente não dá mais espaço para processos rígidos e burocratizados.

- Os processos são concebidos e gerenciados com foco no cliente?
- Há mecanismos para revisar e adaptar os processos constantemente?
- O quanto há aplicação de metodologias ágeis?

### **Growth como modelo evolutivo:**

Avalia a capacidade que a empresa possui de implementar um modelo evolutivo orientado à entrega de valor e escalável a partir do teste permanente de hipóteses e experimentação de ideias e práticas de forma rápida e mensurável.

- Há uma cultura orientada ao teste de hipóteses?
- As equipes são orientadas por métricas claras?
- As equipes entendem como contribuem para a entrega de valor?
- Há rotinas para ideação e sugestão de novas hipóteses?
- Há espaço para o erro e ajuste rápido?
- Há cultura para mensuração e comparação de resultados de todos os testes?

- As melhorias em produtos e serviços acontecem em ciclos curtos, garantindo a entrega de valor para o cliente e para o negócio?

### **Liderança e Colaboração:**

Esta dimensão avalia a construção de um processo de tomada de decisão descentralizado horizontal, que permita aos diferentes níveis de liderança participarem ativamente nas decisões em relação aos rumos do negócio, assim como o desenvolvimento de times multidisciplinares e colaborativos, que trabalham de forma autônoma e integrada, não se prendendo a modelos hierárquicos e dependentes.

Todos os colaboradores devem entender o seu papel na construção de valor para os públicos de interesse. Os líderes devem estar atentos às nuances que a evolução da tecnologia, e conseqüente reflexo no comportamento das pessoas, podem impactar no negócio e ser capazes de melhorar continuamente seus modelos operacionais, identificando e respondendo às oportunidades e ameaças estratégicas de forma rápida, eficiente e coordenada.

- Os colaboradores se sentem responsáveis pelo negócio?
- Todos têm clareza sobre seu papel perante o todo?
- Há sinergia e colaboração entre os diferentes departamentos?
- A liderança cria espaço para que todos participem com boas ideias?
- A organização cria equipes multifuncionais para colaborar em projetos evolutivos?

### **\_Aprendizado orientado por dados**

Estabelecimento de um processo de aprendizado e adaptação constante, a partir de uma atuação dirigida à captação, cruzamento e análise de dados, gerando informações que são essenciais para a concepção de novas experiências, que permitam a evolução do negócio e a concretização de melhores resultados. Esta dimensão avalia a capacidade do negócio em identificar e organizar diferentes fontes de dados para que sua

estratégia seja direcionada pela inteligência de dados de forma sistêmica e pervasiva.

### **Organização e democratização de dados:**

Avalia a capacidade da organização de mapear e conhecer as fontes de dados, assim como organizá-las de forma sistêmica.

- Existe um mapeamento das origens e dados que são gerados na operação (dia a dia) do negócio?
- Os dados passam por sistemas e são armazenados em bancos de dados ou em planilhas?
- As planilhas são colaborativas e centralizadas ou estão replicadas nos diretórios e máquinas de seus responsáveis?
- Considerando os diferentes departamentos ou áreas da empresa, cada uma tem domínio de seus dados de forma independente ou são de alguma forma unificados e centralizados?
- Os dados que são analisados são de origem interna (coletados nos processos organizacionais da empresa)? Vem de parceiros externos? Ou são coletados de redes sociais?
- É preciso solicitar os dados para seus respectivos departamentos individualmente ou é possível acessá-los de forma centralizada em algum dashboard online?
- Quando solicitados a um departamento, a resposta é imediata ou é necessário aguardar algum tempo para ela ser coletada e organizada?
- As pessoas confiam nos dados?

### **Gestão baseada em dados:**

Avalia o quanto a estratégia do negócio é orientada a partir da análise de dados e como isso permeia a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Diz respeito a quando e como o dado é usado na gestão da empresa.

- A estratégia do negócio é orientada por dados?
- Os dados permeiam a tomada de decisão?

- Os resultados conquistados podem ser explicados a partir da análise de dados?
- A situação atual pode ser compreendida a partir dos dados?

### **Capacidade preditiva e prescritiva:**

Dimensão que avalia a capacidade preditiva e prescritiva da organização. A capacidade preditiva diz respeito à utilização de dados históricos (passado) para identificar padrões de comportamentos futuros e, assim, tomar decisões de forma antecipada e proativa. Já a capacidade prescritiva diz respeito à contextualização de conhecimento de negócios sobre a aplicação de dados históricos para escolher o melhor caminho ou a melhor solução quando uma situação ocorrer.

- Qual a capacidade de antecipar os cenários futuros?
- É possível antecipar comportamentos dos públicos? (ex. Quem vai cancelar o contrato no próximo mês?)
- Existem situações que acontecem que é possível identificar a melhor forma de resolvê-la de forma antecipada?

### **Digitalização**

A velocidade com que as pessoas adotam a tecnologia para resolver problemas do dia a dia é cada vez maior. As novas dinâmicas sociais em tempos de quarentena trazem um processo de digitalização forçado, no qual pessoas e empresas têm que encarar, de uma hora para a outra, o desafio de se adaptar a esta nova realidade. Este pilar avalia como a organização adota novas tecnologias digitais junto com uma governança eficaz e bem definida para entregar operações totalmente automatizadas, escalonáveis e confiáveis.

### **Digitalização do negócio**

Esta dimensão avalia como a empresa constrói estratégias e modelos de trabalho dedicados a acelerar processos de negócio por meio da

concepção, desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas e ativos para prestação de serviços digitais. Além disso, considera se a organização possui as plataformas de desenvolvimento e aplicativos de suporte necessários, usando as tecnologias mais apropriadas.

- Há um backlog claro de processos a serem digitalizados?
- A arquitetura de tecnologia da empresa acompanha a necessidade de entrega de experiência a seus públicos?
- Os sistemas legados do negócio estão integrados aos canais de experiência?
- Quanto determinados processos ou atividades dependem de pessoas para funcionar?
- Quando um colaborador ligado a processo crítico deixa a empresa, o impacto é devastador?
- As políticas de governança de tecnologia estão focadas na entrega de valor para as pessoas?

### **Automação de marketing**

A necessidade de desenvolver relacionamentos personalizados exige o uso de tecnologias para automatizar ações e processos, com o objetivo de aumentar a eficiência e a escalabilidade do marketing. Esta dimensão avalia a capacidade da empresa de personalizar mensagens e interagir com todos os públicos em larga escala por meio da aplicação de ferramentas para automatizar tarefas, acelerar rotinas, extrair conhecimento de grandes volumes de dados, organizar as ações e aprendizado contínuo a partir de análise de dados e aplicação de inteligência artificial.

- Existe uma régua de relacionamento que automatize interação entre a empresa e seus stakeholders?
- A empresa utiliza chatbots?
- Há processos transacionais sem a necessidade de intervenção humana?
- É possível entregar mensagens personalizadas de forma massiva?

## **Adoção de tecnologias emergentes**

A organização deve ter capacidade de acompanhar e se apropriar do uso de tecnologias emergentes que impactam no comportamento das pessoas e que aceleram a operação do negócio.

- Há um processo continuado de acompanhamento do surgimento de novas tecnologias?
- Há um movimento sistemático de aplicação de provas de conceito para avaliação de novas tecnologias?
- Há movimentos de conhecimento e integração com o ecossistema de startups?
- A adoção de novas tecnologias acelerou o lançamento de novas experiências?
- Houve redução no time-to-marketing com a adoção de novas tecnologias?

## **\_Oferta Responsiva**

Um dos maiores desafios do processo de transformação que todas as empresas dos mais variados segmentos estão enfrentando é a capacidade de conceber, desenvolver e entregar novos produtos e serviços personalizados, relevantes, diferenciados e alinhados com a velocidade que acompanhe a evolução das expectativas de seus consumidores. Este pilar avalia o uso de metodologias centradas no usuário, modelos preditivos, entendimento do contexto e colaboração do ecossistema de parceiros para conduzir um processo inovador de criação e gestão evolutiva de seu portfólio.

### **Oferta responsiva**

A cultura digital aplicada em sua essência aliada à análise constante dos feedbacks de seus públicos permite que as empresas mantenham sua

oferta de produtos e serviços relevante e aderente às expectativas e necessidades das pessoas ao longo do tempo. Esta dimensão avalia o quanto a oferta da empresa é centrada nos clientes.

- O aprendizado captado na interação com os públicos direciona a evolução de produtos e serviços?
- Os públicos-alvo participam ativamente do ciclo evolutivo de produtos e serviços?
- Há um processo de monitoramento sobre como o público realmente utiliza os produtos e serviços?
- Há ampliação do escopo de produtos e serviços a partir da digitalização de algumas de suas funcionalidades?
- Houve aumento de margem pela substituição de intermediários por experiências digitais?
- Houve aumento de margem na migração de serviços para canais digitais?

### **Capacidade de inovação**

Esta dimensão avalia a capacidade de geração de novos produtos ou serviços, a partir de um processo de aprendizado constante sobre as expectativas futuras e comportamentos de seus públicos de interesse, seja dentro das áreas da empresa, seja a partir de parcerias e cooperação com hubs de inovação, institutos de pesquisa e a academia.

- O negócio está gerando novos produtos e serviços a partir da conexão com os principais ecossistemas de inovação?
- A empresa está gerando novos produtos e serviços a partir de parcerias com institutos de pesquisa e universidades?
- Qual o incremento de novas receitas provenientes de novos produtos e serviços digitais?
- Há times focados na concepção de novos produtos e serviços a partir da análise de tendências de comportamento públicos?
- Os processos de inteligência de dados geram insights para concepção de novos produtos e serviços?

## **Integração com ecossistema**

Neste ponto, o modelo avalia o quanto o negócio está integrado a seu ecossistema e como a ampliação de suas competências por meio da conexão com parceiros ajuda na entrega de melhores produtos ou serviços a seus públicos de interesse.

- O negócio está conectado aos principais ecossistemas de inovação?
- A empresa possui parcerias com institutos de pesquisa e universidades?
- Há maximização da entrega de valor aos clientes por meio de uma rede de parceiros?
- Há sinergia e colaboração com parceiros na concepção de novos produtos e serviços?
- A capacidade operacional e de entrega é estendida pela integração com parceiros?
- Há troca de conhecimento e tecnologia com a rede de parceiros?
- A sinergia com a rede de parceiros encurta o tempo para lançamento de novos produtos e serviços?

## **\_Propósito e Comunidade**

Este pilar avalia o quanto a empresa é capaz de desenvolver comunidades engajadas em torno de seus valores e propósito. Avalia como a organização articula uma promessa de marca relevante, clara e coerente em todos os pontos de contato. Além disso, os serviços e experiências oferecidos e entregues pela empresa apoiam e, idealmente, reforçam a mensagem da marca e geram confiança.

### **Propósito claro**

Sem dúvida, é o grande alicerce para a transformação dos negócios e o principal elo de conexão entre marcas e seus públicos. Os líderes de

marketing globais perceberam isso e pautam seus movimentos em torno de um propósito claro e forte. Suas iniciativas de comunicação começam a se tornar mais íntegras e coesas ao criarem uma narrativa em torno da essência da marca e sua principal razão de existir. É importante destacar que propósito não é apenas uma iniciativa do marketing. A definição e a concretização do propósito são temas prioritários do C-Level. Isso porque constitui o principal pilar de crescimento e inspiração de todos os stakeholders envolvidos com a organização, devendo influenciar e estar presente em tudo que faz.

- A marca possui um propósito claro?
- O propósito é disseminado entre todos os colaboradores?
- O propósito atende a expectativas e demandas relevantes dos públicos?
- As iniciativas da empresa são direcionadas para atender a este propósito?

### **Desenvolvimento de comunidade:**

Os negócios e as marcas que os representam precisam ser capazes de desenvolver comunidades engajadas em torno de sua proposta de valor. As iniciativas de comunicação devem ser orientadas pela orquestração de pontos de contato entre a marca e seus públicos mais fiéis, que passam a ser colaboradores no processo de transformação, por meio de seu feedback e recomendação.

- A marca possui diálogo permanente com seus públicos?
- As pessoas colaboram com nossas iniciativas?
- As pessoas interagem com a marca nas mídias sociais ou canais proprietários?
- As pessoas deixam feedbacks sobre suas experiências com a marca?
- O ticket médio de clientes recorrentes aumentou?
- Como está o nível de satisfação dos clientes?
- Qual o índice de recompra?

## Capacidade de engajamento:

As comunidades em torno da marca devem ser baseadas em troca de valor e permitir com que a marca seja capaz de mobilizar seus públicos, reduzindo a necessidade da utilização de canais pagos para lançar novos serviços ou produtos,

- É possível lançar um produto de forma ampla a partir da audiência proprietária?
- Há redução no custo de aquisição de novos clientes?
- Há mensuração clara sobre o impacto das iniciativas de comunicação na fidelização de clientes?
- É possível mensurar o impacto das campanhas de comunicação?
- Qual a dependência de investimento em mídia paga?

O contexto atual não permite modelos rígidos e permanentes, por isso o *BXM Digital Maturity Score* está em constante evolução. Esta versão foi concebida com base nas premissas da metodologia BXM e no aprendizado conquistado na execução de inúmeros projetos de estratégia, experiência e comunicação para empresas de diferentes portes e segmentos.

É possível aplicar o BXM Digital Maturity Score ao seu negócio, acessando o seguinte site: [www.metodologiabxm.com.br/maturidade](http://www.metodologiabxm.com.br/maturidade)





## *Posfácio*

### **\_O desafio para gestores do futuro**

*Marcio Coelho*

A transformação digital é, evidentemente, uma mudança de caráter tecnológico – mas, para além disso, o tema possui uma relação muito mais direta com o comportamento da sociedade. Afinal, estamos falando de como o cotidiano das pessoas se apropria da tecnologia, e de como isso gera uma revolução em seu modo de viver e de ver a vida.

Eis que, diante disso, todos os negócios são impactados. Todos. E é por isso que esta obra existe: para aproximar conceitos, ideias e reflexões sobre a transformação digital do universo da administração de empresas.

Vivemos em um momento de completa exaustão de modelos de negócio em escala. Um outro formato surge propondo justamente o oposto – a individualização e a ultrapersonalização das entregas aos clientes. E isso é possível graças à tecnologia.

Muitas companhias já possuem isso em seu cerne e estão plenamente inseridas nessa nova realidade. Mas, e o restante? Veem-se em meio a ameaças de todos os lados e, igualmente, diante de um sem-número de possibilidades e oportunidades.

O que este livro buscou concluir é que o caminho, independentemente da indústria ou tipo de entrega, passa pela centralidade nas pessoas. Compreender suas necessidades e dores. Saber dialogar com elas e se mostrar próximo. Entender suas expectativas e ter a capacidade de ler as “pegadas” que elas deixam de diversas formas em suas jornadas diárias e cada vez mais digitais.

Por um lado, há um grande desafio de adaptação para as empresas. Mais do que adotar determinada tecnologia, lançar um aplicativo ou atualizar um software, o que é preciso é investir na cultura da organização. Em síntese, deixar de pensar de dentro para fora e partir para uma lógica que coloca a necessidade do cliente no centro, avaliando como atendê-lo neste universo abundante de novas possibilidades.

As organizações devem quebrar o paradigma de querer escalar um produto ou uma lógica produtiva. O rumo certo é buscar a escala de uma dinâmica de entendimento das expectativas das pessoas. E, claro, da materialização de soluções e possibilidades. Pensar mais no diálogo com o consumidor e menos no business model e na resposta pronta, “encaixotada” em uma referência que já foi feita por muitos outros. Avaliar as possibilidades olhando para as pessoas.

Eis o grande desafio para os gestores do futuro: criar negócios saudáveis, rentáveis, longevos, centrados na expectativa e na geração de valor aos seus públicos. E, para isso, não há resposta que possa ignorar a transformação digital.

**Marcio Coelho** é CEO da Brivia.





