

» Transformação digital: a arte de pensar como uma *startup*

Madrid » 10 » 2015

O conceito de transformação digital é relativamente recente e está a adquirir uma grande importância no mundo da estratégia empresarial. Os gestores das empresas deparam-se com um desafio da maior relevância nos próximos anos: como adaptar os seus negócios à nova economia digital? A transformação digital é uma disciplina que afeta transversalmente as organizações, o seu modelo de negócio e as suas competências. Realizar pequenos ajustes e alterações não é suficiente. Levar a cabo uma transformação digital significa dar aos utilizadores e aos clientes o nível de experiência que hoje exigem de todos os níveis da organização e, ao mesmo tempo, tornar a nossa empresa mais competitiva face a novos atores e a novas ameaças. A transformação digital é, em suma, o ponto de encontro entre as oportunidades tecnológicas e os novos modelos de negócio e crescimento.

No passado mês de setembro, a Forbes publicou um artigo em que se evidenciava o incipiente grau de penetração do conceito de transformação digital nos Estados Unidos. 90% dos CEOs consideram que a economia digital terá um impacto negativo sobre o seu sector de atividade, embora apenas 25% das empresas tenham um plano para desenvolver projetos de transformação digital, e menos de 15% já estejam a executar um plano à escala corporativa.

Todos sabemos que estamos perante uma mudança imparável e estamos conscientes da necessidade de evoluir com ela. No

entanto, as empresas enfrentam um grande dilema: como iniciar a transformação digital?

Neste contexto, as organizações vêem-se forçadas a reinventarem-se, não só para adaptar a sua oferta à nova procura, mas também para competir com as empresas que rapidamente nascem para ocupar cada novo nicho de mercado.

As *startups* têm claras vantagens neste quadro competitivo: fazem do digital um aliado potente e, para além disso, não têm legado, burocracia, nem as limitações corporativas típicas que poderiam interpor-se no seu caminho. A inovação e a adoção das novas tecnologias constituem aspetos-chave das *startups*. Dois fatores que motivam e propiciam um rápido crescimento, minimizam o risco nos processos, ajudam a criar relações duradouras com os seus públicos e, consequentemente, permitem-lhes tornar-se fortes nos respetivos nichos de mercado.

O Precision & CRM Marketing Manager da **Coca-Cola**, Enrique Burgos, perguntava no evento Management & Business Summit 2015: "Todos os dias, dois mil milhões de pessoas têm uma Coca-Cola na mão e um telemóvel na outra. Como combiná-los?".

Provavelmente, nunca poderíamos ter previsto algumas das revoluções que estamos a viver. Os novos recursos permitem que surjam novas soluções. Por esta razão, pensar no cliente, hoje mais do que nunca, é onde a verdadeira transformação digital começa. Entender de que modo a tecnologia e a evolução do estilo de vida estão a alterar os comportamentos e as expectativas das pessoas, sobretudo das novas gerações. Empresas como a Google já estão a seguir este tema. Embora a **Google** faça dinheiro através das pesquisas, introduziu recentemente, aquilo a que chama "micro-moments" para ajudar as empresas a entender que o cliente está a mudar, em termos digitais. Uma das maiores oportunidades que temos nas nossas mãos é repensar tudo. Dar um passo atrás e pensar "Como se encontra o nosso ecossistema de aplicações móveis e como poderíamos reinventá-lo para o tornar mais útil e significativo para os clientes de hoje?".

A transformação digital não é alheia a nenhum sector. Alguns estão a liderar este caminho. Antonio Caño, diretor de **EL PAÍS**, deu a conhecer dados históricos da transformação digital do jornal. Um processo que começou com a análise dos hábitos de leitura do público-alvo como critério-chave para a adaptação *online* em todos os dispositivos.

Os gestores estão cada vez mais conscientes do potencial das novas tecnologias para as suas organizações, como o demonstram os resultados do estudo do Center for Digital Business do MIT que conclui que as empresas que levam a cabo transformações digitais com sucesso são, em média, 26% mais rentáveis do que as restantes.



COMO PODE UMA EMPRESA COM UMA SÓLIDA TRAJETÓRIA NO MERCADO TRANSFORMAR-SE DIGITALMENTE?

- O primeiro passo consiste em compreender que a transformação digital não se restringe à tecnologia, envolvendo também a liderança, como afirma George Westerman, investigador da Iniciativa sobre a Economia Digital do MIT. O apoio dos líderes que fomentam uma cultura propícia à mudança e à inovação é fundamental para a totalidade de uma organização.
- O segundo incide diretamente na cultura e nas competências internas da organização: importa incorporar o espírito empreendedor como novo comportamento no interior de uma empresa. Inovar de forma ágil, flexível e rápida é possível em qualquer organização.
- O terceiro está relacionado com a necessidade de desenhar um modelo de negócio digital rentável, com capacidade de expansão e que comporte a possibilidade de interações caso se revele conveniente. A assunção de riscos está a converter-se em algo habitual à medida que as empresas procuram novos níveis de vantagem competitiva e estão mais comprometidas com o progresso digital.
- E o quarto consiste em entender que a transformação digital implica a necessidade de adaptação a novos paradigmas de empresa aberta, de colaboração e de relação com os ecossistemas externos de inovação. Hoje em dia, as organizações sentem que a velocidade com que podem adaptar-se à mudança é muito inferior à dos seus ecossistemas. Neste sentido, é necessário atribuir maior importância à utilização de parâmetros de inovação aberta com alianças e identificação de talento individual e corporativo, assim como ao posicionamento face a novos atores relevantes, possivelmente de menor dimensão, mas com grande capacidade de impacto.

Em suma, conhecer as últimas tendências do desenho de serviços digitais, os modelos de negócio da nova economia digital e as metodologias ágeis utilizadas pelas principais *startups* do mundo são fatores-chave para assegurar o êxito da transformação digital de uma empresa. Mas não nos deixemos empolgar e façamos uma reflexão: qual é o denominador comum? Centrar a estratégia corporativa no cliente e evoluir com ele.

Passamos muito tempo a pensar em reinventar, melhorar ou criar uma nova experiência com o cliente, mas não o envolvemos neste processo de definição. Existe uma grande diferença entre colocarmo-nos no lugar do cliente e integrá-lo na estratégia. Convidar os consumidores a colaborar nos processos de conceção, avaliação e desenvolvimento, assim como na criação da estratégia de negócio é fundamental para saber com exatidão se aquilo que estamos a fazer vai ao encontro da procura real do mercado. Os nossos clientes estão digitalizados, têm acesso a uma infinidade de informação e o seu poder de decisão é inimaginável.

Em alguns sectores, designadamente no grande consumo, o grau de maturidade registou um crescimento muito rápido. Para muitas famílias o carrinho de compras é agora digital. Os serviços de compra *online* de produtos alimentares revolucionaram os processos de distribuição com entregas quase imediatas. Neste sentido, grandes atores como a **Amazon** são capazes de oferecer uma experiência única e diferenciada quando compramos algo pela Internet. Lembrem-se de quando apenas vendia livros? Estamos perante um claro exemplo de como uma empresa pode transformar o seu negócio com inovação aplicada às necessidades do cliente. No entanto, também *startups* inovadoras e de grande crescimento como a **Ulabox** fazem frente e competem com as grandes superfícies consolidadas com modelos de negócio inovadores e uma gestão personalizada de clientes.

COMO CRIAR VALOR COM E PARA OS NOSSOS CLIENTES?

No passado mês de setembro, Tim Kelley inaugurou a *Inno-vAction Week*. O fundador do *design thinking* afirmava que a experiência, a empatia e a inspiração são determinantes para potenciar a criatividade. “Se pudermos averiguar o que as pessoas à

“A transformação digital é, em suma, o ponto de encontro entre as oportunidades tecnológicas e os novos modelos de negócio e crescimento”

nossa volta querem e necessitam e se formos capazes de satisfazer os seus desejos e exigências, vamos conseguir” confessava ao falar sobre a forma de aplicar a criatividade aos negócios.

Muitos de nós já ouvimos falar de *design thinking*, cocriação, *agile management* e até mesmo de *human centered design*. Trata-se de metodologias que analisam problemas complexos para os resolver coletivamente. Além disso, estes métodos são utilizados para o desenho e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, procurando soluções sustentáveis junto do cliente, o principal motor da transformação digital. Por este motivo, estas disciplinas têm vindo a adquirir grande relevância para conectar empresas e pessoas.

Num mundo caracterizado por mudanças rápidas, a procura de soluções para os desafios empresariais tornou-se mais complexa. Estas metodologias permitem às grandes corporações aceder a informação essencial para conhecerem as necessidades dos seus clientes, adaptarem-se a elas e gerarem ideias mais valorizadas pelo mercado. E, acima de tudo, reforçarem as suas relações.

De acordo com Doug Williams, da Forrester Research, a cocriação “é o ato de envolver diretamente os consumidores numa produção criativa ou num processo de inovação. As empresas comprometem-se com os consumidores a produzir conceitos ou ideias iniciais e utilizam os consumidores como recursos durante todo o processo de desenvolvimento do ciclo de vida de um produto”.

Existem muitos exemplos da forma de avaliar a experiência do cliente, identificar conflitos ou imaginar o que poderia tornar-se um produto existente através de processos colaborativos.

A **Legó** é um exemplo claro da criação de novas linhas de produtos que acabam por ser os lançamentos mais bem-sucedidos da empresa, através de *Legó Ideas*. Grande parte deste sucesso é baseado na implementação de uma mudança de foco na cocriação do cliente.

A **Nike+** tem sido uma plataforma de interação, onde os clientes têm fornecido informações valiosas sobre as suas preferências e necessidades. A aliança inteligente entre a Apple e a Nike permitiu-lhes adotar uma nova abordagem de gestão com base na cocriação de experiências entre empresas e clientes.

Para enfrentar os atuais desafios com a rapidez necessária é crucial incorporar novos métodos. De acordo com o *IBM Global CEO Study*, 63 % dos executivos de topo das empresas pretendem potenciar as estratégias colaborativas de inovação e, em especial, as estratégias de cocriação de novos produtos e serviços com os clientes, apesar de apenas 5 % deles saberem gerir esses processos. Isto revela que nos encontramos perante profissionais com consciência do potencial da cocriação, mas com pouco conhecimento para concretizá-la.

Quando uma empresa decide aprender com os clientes, a magia acontece. A inovação baseia-se na visão e na procura do que é possível. As oportunidades para criar soluções disruptivas aumentam ao ritmo com que se olha para o que a concorrência está a fazer. Ou seja, muito poucas. Embora as organizações tenham sido concebidas e geridas numa perspetiva de ‘gestão’, é agora necessária liderança para abordar tudo o que poderia ser feito melhor e de forma diferente.

O surgimento de novas metodologias permite envolver os clientes, possibilitando a obtenção de uma visão valiosa. No entanto, o mais importante é o que se faz com essa informação para impulsionar a mudança.

Com base na nossa experiência ajudando a fomentar a transformação digital, existem lições profissionais que podem traduzir-se em vantagens.

- Um dos maiores erros que as empresas têm cometido na área digital nos últimos anos consiste em confundirem a inovação digital com as “modas” que perseguem. De forma recorrente, seguem tendências passageiras em vez de se concentrarem na forma de desenvolver o seu negócio para atender às necessidades do utilizador através da tecnologia disponível. Encorajamos os nossos clientes a procurar relações personalizadas com os

utilizadores individuais, apoiadas em dados e análises. No desenho de qualquer produto ou serviço, as empresas têm de examinar quem se encontra no centro do seu ecossistema, em cada um dos pontos de contacto. Observar os utilizadores conduz a ideias que transcendem as limitações internas das empresas e resolvem as vulnerabilidades dos utilizadores.

- Não se trata, unicamente, de resultados e balanços, nem tão-pouco de melhorar processos ou de utilizar tecnologia escalável que procure a eficiência. Aquilo a que assistimos é a uma visão orientada para o cliente que permita encontrar todos esses efeitos através do ecossistema digital. Se utilizarmos os mesmos processos e modelos de sempre, será impossível avançar numa nova direcção.
- A tecnologia, entre muitos outros fatores, fornece “instantaneidade”. Aproveitá-la e integrá-la na estratégia implica necessariamente a capacidade de responder de forma predeterminada às preferências do utilizador. Na realidade, a experiência é o somatório de todos os pontos de contacto na relação com o cliente. Trata-se de construir uma infraestrutura para assegurar que a viagem virtual junto dele seja coerente e consistente. As organizações que pensam na transformação digital estão a pensar em formas de otimizar a viagem virtual do cliente, normalmente designada como *customer journey*.
- A falta de competências digitais e de cultura digital no interior de uma empresa demonstra que existe um longo caminho a percorrer. Para cada organização será necessário abordar prazos, estratégia e mecanismos de implementação adequados à sua cultura.

Para que uma organização possa iniciar uma transformação digital, em primeiro lugar terá de determinar os seus objetivos; em segundo lugar deverá conhecer em profundidade os seus clientes; em terceiro lugar precisará de avaliar as ferramentas digitais adequadas para conseguir uma maior competitividade; em quarto lugar será fundamental que desenvolva internamente as competências e o talento necessários para uma cultura inovadora e digital. Perguntemo-nos a

“A transformação digital é seguramente o maior desafio com que se deparam as empresas com uma longa trajetória, já que envolve as pessoas, os processos e os sistemas”

nós mesmos: se começássemos esta empresa hoje, que aspeto teria? Se tivesse de atuar como uma *startup*, por onde começaria? Se tivermos as respostas, estaremos prontos a avançar.

A **Allianz Global Assistance** constitui um exemplo de forte aposta na inovação na área digital, materializada através de investimentos em diferentes espaços, por exemplo, encontros locais organizados em diferentes capitais europeias, ou da criação de uma empresa que atua como acelerador digital colaborando e participando em diferentes *startups* que ajudam a desenvolver novos modelos de negócio. A transformação digital é seguramente o maior desafio com que se deparam as empresas com uma longa trajetória, já que envolve as pessoas, os processos e os sistemas. A maior complexidade deste

desafio é o impacto que representa em todas as áreas da empresa, atingindo os modelos de negócio que constituíram a base da atividade durante décadas.

A base do negócio da assistência consiste em prestar ajuda aos clientes em diferentes situações da sua vida. Por conseguinte, a chave para que a organização obtenha bons resultados consiste nas pessoas receberem soluções fiáveis com uma excelente experiência de cliente. Com essa visão do negócio não se pode deixar de considerar o cliente em todos os processos da empresa.

Normalmente, o desenvolvimento das iniciativas de inovação da **Allianz Global Assistance** decorre de novas necessidades ou da forma como são resolvidas através de novos canais. Por exemplo, a preocupação das famílias com os novos desafios colocados pela vida digital dá lugar à procura de soluções para abordar aspetos relacionados com a proteção da nossa identidade digital e com a utilização que os nossos filhos fazem das novas tecnologias.

No que se refere a atuar segundo metodologias e processos próprios de uma *startup*, adota um comportamento de inovação característico deste tipo de organização, embora ainda precise de percorrer algum caminho e melhorar a agilidade. Na organização persegue-se cada vez mais o lema de desenvolver protótipos e testá-los em vez de implementar longos processos tradicionais de inovação. Um benefício claro da nova economia digital.



Silvia García Méndez é consultora sénior da Cink. Iniciou a carreira na conceção e implementação de campanhas de comunicação tradicional e aderiu há mais de seis anos ao ambiente digital, em que tem trabalhado desde então. Ao longo da sua carreira na Cink tem trabalhado com clientes de primeira linha como o Banco Santander, a Obra Social La Caixa, o FC Barcelona, a Gas Natural, entre outros. Atualmente lidera projetos de cocriação, *design thinking*, empreendedorismo e estratégias de transformação digital.



Tina Armenteras Andreu é consultora da Cink. Especializada em relações públicas, gestão de patrocínios, mecenato e organização de eventos, desenvolveu a sua carreira no universo das agências de comunicação integral, trabalhando para projetos de diferentes âmbitos e especializando-se em comunicação corporativa. Em 2012 fundou a ACTN3 Sport, uma associação para a promoção e difusão de atividades desportivas com fins solidários, através da qual tem organizado eventos de solidariedade e campanhas de *crowdfunding*. Ao longo da sua carreira na Cink tem trabalhado com clientes de primeira linha como a Telefónica, o Banco Santander e La Caixa, contribuindo com a sua experiência no domínio do empreendedorismo e da inovação digital.

Allianz

Global Assistance



José Luis Tirador é diretor de *marketing* da Allianz Global Assistance, uma companhia do Grupo Allianz especializada em seguros e serviços de assistência em cinco grandes linhas de negócio: automóvel, extensão de garantia, habitação, saúde e viagens. Profissional de *marketing* e com uma vasta experiência de colaboração com clientes possuiu uma carreira de mais de 20 anos em companhias multinacionais de serviços e seguros nos segmentos B2B2C, B2B e B2C. Nos últimos 12 anos tem colaborado com escolas de gestão em programas de pós-graduação.

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com.br

Cink.

Innovación y Transformación Digital
de LLORENTE & CUENCA

A **Cink** é uma empresa do grupo LLORENTE & CUENCA especialista na resolução de desafios estratégicos de inovação tecnológica, desenvolvimento de protótipos e transformação digital.

Colocamos o modelo de inovação digital adotado pelas startups líderes do mercado ao serviço de grandes empresas.

Criamos unidades de inovação com os clientes, incorporando metodologias ágeis e os valores de uma **startup** no desenvolvimento de serviços digitais.

Startup with us.

www.cink.es

