

Hon e > [Tir dêr cias](#)

Quanto custa a transformação digital e porque você não fez a sua ainda?

Transformação digital não se compra, nem se instala. Digital é uma forma de fazer as coisas

Pedro L Bicudo Maschio*

07/06/2019 às 18h08



Foto: Shutterstock

A **transformação digital** não é um investimento em tecnologia. Vai muito além e custa menos do que você imagina. Então, por que nem todas empresas são digitais? A transformação digital não se compra, nem se instala. Digital é uma forma de fazer as coisas. A empresa digital faz acontecer, é proativa. Muitas empresas ainda trabalham como no milênio passado, elas pesquisam o mercado para conhecer a demanda e otimizam seus processos para serem mais produtivas. Elas são empresas reativas.

A empresa digital inverte a antiga lógica de negócio. Ela interage com pessoas para definir a jornada do cliente. Dessa forma, a empresa é quem define seu mercado, em vez de reagir às mudanças. É assim que a **Apple** definiu como você iria usar um tablet e a **Netflix** definiu como você iria assistir a séries e filmes. Eles não reagiram, eles criaram.

Essa criação começa com a jornada do cliente. Interagido com ele, o time de produto define como esse cliente vai navegar, entrar, olhar, sentir, emocionar e comprar ou consumir. Esse caminho atrativo leva a uma consequência natural de consumo. Ao definir essa jornada, a empresa vai refazer seus processos para viabilizar esse caminho de consumo. Pode ser necessário alterar o layout da loja física e digital, alterar o meio de pagamento, mudar a emissão de pedido, a estratégia de estoque, a linha de produção e todos demais processos. Claro que em cada ponto o uso de tecnologia se intensifica, mas seu uso é definido pela experiência e não pela tecnologia em si.

Não é instalar um bot cognitivo no call center que transforma a empresa em digital. Esse bot é apenas redução de custos. Digital é criar uma experiência de cliente que elimine o call center.

Parece uma transformação digital tão drástica que vai custar uma fortuna. Mas não é. A transformação começa com a cultura do porquê. Por que temos um call center? Por que o cliente sai da loja sem comprar? Devemos conversar com as pessoas para descobrir e dar-lhes opções para testar. Não é um investimento em comprar tecnologia, é repensar a empresa.

Comece com pequenos projetos. Mudar uma loja. Mudar o processo B2B de uma linha de produto, ou de apenas um produto. Ou mudar um produto/serviço de forma a propiciar uma nova experiência para o usuário. Projetos assim não custam muito e o retorno financeiro pode ser rápido.

De projeto em projeto a empresa se transforma. Como cada projeto tem ganho, vai remunerando o investimento na medida que se entregam os projetos, fazendo que o investimento não seja alto.

Já o investimento em tecnologia, diretamente atrelado à mudança dos produtos e processos, é muito acessível nos modelos SaaS. Há os investimentos nos equipamentos, por exemplo IoT. Mas os serviços de analytics, modelamento de dados e desenvolvimento de sistemas são diluídos no tempo, sincronizados com a velocidade de transformação.

No mundo do tudo-como-serviço, a relação entre investimento e despesa operacional é diferente. Fica mais fácil inovar e crescer. Além disso, a abordagem de projetos produz uma mudança gradual, controlada. Nada de investimentos de alto risco.

Mas se é simples assim, por que as empresas não fazem? Mudar essa forma de trabalho exige mudança nas pessoas, na cultura. O lado de metodologia de trabalho pode ser treinado, é fácil de aprender. Mas a cultura reduz ou elimina o poder de chefia, muda o organograma, muda a estrutura de carreira e quem está no topo resiste, porque o impacto na carreira pode ser grande. No topo do topo a falta de crença é o maior desafio. Para transformar é necessário um líder que acredite na empresa digital, que sirva de exemplo, que seja seguido por todos. Se ele/a não acreditar, a mudança não vai acontecer.

**Pedro Bicudo é analista e autor dos estudos ISG Provider Lens, acompanhando de perto as transformações nos mercados de serviços globais e no Brasil há mais de 20 anos. Atuou na Gartner Inc. como Manager Vice-President, gerenciando as operações na Ásia e América Latina. As pesquisas no Brasil são feitas em parceria com a TGT Consult*