

2016 nº 24

# USO

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA



**A TRANSFORMAÇÃO**  
*digital*

## DESENVOLVENDO IDEIAS

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

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico 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.

## UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

Com o apoio de:



---

**DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:**  
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

**CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:**  
AR Difusión

**ILUSTRAÇÕES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESSÃO:**  
Mattavelli Gráfica e Editora

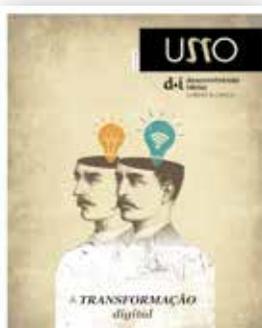
Impressão no Brasil  
São Paulo, maio 2016

---

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada.

[WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM](http://WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)





Todos os direitos reservados.  
Fica proibida a reprodução total ou parcial  
dos textos e das imagens contidas neste  
livro sem a prévia autorização da  
Desenvolvendo Ideias.

# SUMÁRIO

2016 Nº 24

4

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

8

A **TRANSFORMAÇÃO** digital

11

**CIDADANIA** digital

14

**AGENDA DIGITAL** COM  
SENTIDO *cidadão*

17

**PREPARAR-SE** PARA A *revolução*

20

A **CONVERGÊNCIA** DO  
MUNDO *físico* E *digital*

23

**DISRUPÇÃO** DIGITAL  
NO *Marketing* E *Comunicação*

27

**SONHANDO** HOJE  
AS *idades* DE *amanhã*

29

RUMO A UMA **NOVA**  
REALIDADE *transformada*

31

TENDÊNCIAS DA **NOVA ECONOMIA**,  
*paradigmas* DA ERA *Digital*

35

O SEGREDO DE COLOCAR AS **PESSOAS**  
NO CENTRO DA *transformação* DIGITAL

39

A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL  
QUE *começou* HÁ 30 ANOS

43

A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL  
NA *Unidad Editorial*

46

**CTI** VERSUS **CIO**

49

EXPERIÊNCIAS **DIGITAIS**  
PARA O *consumidor atual*

51

**TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL  
NA *Administração* PÚBLICA

55

ALTO IMPACTO, **TECNOLOGIA**  
E AS CHAVES DO SUCESSO NA ERA DA  
*transformação* DIGITAL

58

O QUE SIGNIFICA **SER DIGITAL**  
PARA UMA *empresa*?

61

SOMOS TODOS **STARTUPS**  
A AUTÊNTICA TRANSFORMAÇÃO:  
*Mitos* E *chaves*

65

**PRÊMIOS**  
*conquistados* PELA *UNO*

66

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Graduado em direito e jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo* de Bilbao, secretário-geral do Grupo Vocento e diretor do jornal ABC, na Espanha. Na LLORENTE & CUENCA, exerce o cargo de **assessor externo** permanente, tendo sido diretor-geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]



### **Pedro Huichalaf**

É **subsecretário de Telecomunicações do Governo do Chile**. Advogado e mestre em direito de informática e telecomunicações pela Universidade de Chile. Atuou como assessor jurídico parlamentar em Tecnologia e Telecomunicações. Foi advogado da Divisão Jurídica da Subsecretaria de Telecomunicações. Especializou-se em tecnologias da informação e comunicação (TIC), tem experiência em regulação nacional e internacional sobre temas como propriedade intelectual, dados pessoais, cibercriminalidade e comércio eletrônico. Promotor e participante ativo de movimentos cidadãos relacionados com a tecnologia, nos quais tem interagido com diversos atores relevantes da indústria, do governo e do parlamento. É assessor especialista tanto para o setor público como legislativo sobre questões relacionadas às TICs. [Chile]



### **Javier Rodríguez**

É **diretor-geral do Google para Espanha e Portugal**. Sua trajetória profissional no domínio da internet teve início quando entrou para o Yahoo! e, em 2008, assumiu a vice-presidência europeia de Negócio, que combinou com a posição de presidente executivo da Yahoo! na Espanha. Licenciado em ciências econômicas e empresariais pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Córdoba (ETEA), Javier deu os primeiros passos em sua carreira no mundo da auditoria em 1991, quando começou seu desenvolvimento no mundo das multinacionais. Esteve por sete anos na Procter & Gamble, no Departamento de Vendas e Marketing. Mais tarde, exerceu o cargo de diretor de Contas Nacionais na Johnson Wax. Mas suas grandes áreas de especialidade são a internet e as novas tecnologias. [Espanha]



### **Leticia Espinosa**

É **dreitora de Marketing e Costumer Insights para o e-Commerce do Walmart do México e da América Central**. É responsável pelo desenvolvimento e pela implementação de campanhas de marketing voltadas para geração de demanda, vendas, rentabilidade, criação de mensagens e canais de comunicação, bem como a construção e o reconhecimento da marca das plataformas de e-commerce da companhia. Além disso, gera e analisa informações sobre os hábitos de consumo online e cria melhores práticas para o desenvolvimento de novos produtos e categorias, a fim de garantir que a experiência de compra online seja fácil, rápida e omnicanal. Tem 16 anos de experiência em liderança, planejamento e desenvolvimento de estratégias de negócios e marketing para marcas internacionais. É licenciado em marketing pelo Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey (ITESM) e tem pós-graduação em marketing digital na mesma universidade. [México]



### **Bruno Monteiro**

**Diretor de Marketing, Comunicação e Digital do Best Bank**, banco online líder em inovação no mercado financeiro português. Anteriormente, foi diretor da Fnac.pt, uma das maiores operações de e-commerce em Portugal. Iniciou a carreira no BPI, como membro da equipe startup que criou a área de internet. É ainda vice-presidente da Associação da Economia Digital (Acepi). É licenciado em economia pela Nova School of Business and Economics e tem MBA pelo The Lisbon MBA. Marqueteiro entusiasta do digital e da inovação, ganhou vários prêmios, destacando-se o de Melhor Site para e-Commerce (Prêmios PC Guia), o de Melhor Projeto Tecnológico (IDC Awards) e Melhor App Mobile (Prêmios Navegantes XXI). [Portugal]

# QUEM SÃO OS colaboradores



## **Carles Lloret**

É natural de Valência, graduado em engenharia industrial, com vasta experiência no mundo das startups, depois de haver fundado uma plataforma que permite a troca de documentos universitários. Estudou seu MBA na IESE Business School antes de iniciar a carreira como consultor estratégico em telecomunicações e tecnologia, desenvolvendo vários projetos na Europa, no Oriente Médio e na África. Em 2014, Lloret se juntou ao projeto do Uber e, a partir de então, tem coordenado e supervisionado as operações na Espanha. Desde 2015, é o **responsável pela companhia no sul da Europa**, incluindo Espanha, Itália, Grécia e Portugal. [Espanha]



## **Pablo Santos**

**Fundador & CEO da FCP.** Conta com vasta trajetória no mundo do marketing, patrocínio, imagem corporativa e publicidade. Fundou o Departamento de Patrocínios e Eventos da Telefónica S.A., coordenando as atividades em todo o mundo. Foi sócio e diretor-geral da Steinberg (Grupo Vocento). Sob sua liderança, impulsionou a Spain Investors Day, um encontro global de empresas cotizadas espanholas e investidores internacionais. Mais tarde, fundou a FCP, a partir da qual desenvolve novas plataformas, como a Spain Startup&Investor Summit, em parceria com o IE Business School e a Infoempleo, que posteriormente foi internacionalizada como ColombiaStartup e será realizada, em 2016, no Peru e no Equador. **Criador, promotor e diretor-geral do Fórum de Transformação Digital.** Também é professor de marketing no Instituto BME (Bolsas y Mercados Españóis) e palestrante em fóruns nacionais e internacionais. [Espanha]



## **José Manuel Massó**

**Managing Partner da FCP.** Conta com extensa carreira profissional na área de relações institucionais e comunicação. Antes de ingressar na FCP, onde desenvolve novas plataformas de relação e fóruns, como a Spain Startup & Investor Summit, Colombia Startup e o **Fórum Transformação Digital**, foi diretor de Comunicação e Relações Institucionais da Telefónica no Brasil, diretor de Projetos da Fundação Telefónica e diretor de Comunicação de empresas subsidiárias na Espanha e na América Latina. Também foi diretor de Comunicação, Public Affairs da Amper e sócio-diretor da Kreab. Foi presidente da Câmara Espanhola de Comércio no Brasil e, atualmente, integra parte do Comitê Executivo da Câmara do Brasil na Espanha. Ainda ocupou o cargo de vice-presidente da Federação das Câmaras Espanholas de Comércio na América (Fececa). [Espanha]



## **María Waleska**

É **presidente executiva da NAP no Caribe** e foi a primeira Certified Fraud Examiner do país. Estudou direito na Pontifícia Universidade Católica Madre e Maestra e tem mestrado em negócios internacionais pela Pompeo Fabra. Iniciou seu trabalho na Secretaria de Estado da Indústria e Comércio. Mais tarde, trabalhou na Healdrick, Rizik, Alvarez & Fernandez e na Biaggi & Messina, tendo ainda sido VP Legal e Relações Internacionais do Gabinete Presidencial das Tecnologias da Informação e Comunicação. Em 2006, se uniu à Terremark Worldwide. Foi vice-presidente comercial para a NAP no Caribe até sua atual designação. É cofundadora e presidente do Comitê de Tecnologias da Informação da Amcham. [República Dominicana]

## **Alejandro Romero**



**Sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA.** Desde 1997 está à frente do processo de expansão da companhia na América Latina, iniciando as operações no Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador, México e, recentemente, Miami. Alejandro também liderou os processos de comunicação de três das dez mais importantes operações de M&A na região: a venda das operações da BellSouth para o Grupo Telefónica, a aquisição pela SABMiller do Grupo Empresarial Bavaria e a venda do Grupo Financeiro Uno ao Citibank. Em apenas cinco anos conseguiu posicionar nossa companhia na América Latina como a primeira rede de comunicação da região. [USA]

## **Madalena Cascais Tomé**



**É presidente da Comissão Executiva (CEO) do Grupo SIBS** desde abril de 2014. Anteriormente, desempenhou funções como diretora de Operações Comerciais da Portugal Telecom. Na Portugal Telecom foi, também, diretora de Canais Remotos, Online e Novos Canais para o segmento PME. Antes de integrar a PT, assumiu as funções de chefe de Projeto da McKinsey & Company, com enfoque nas indústrias de Banca, Seguros, Telecom e Distribuição, sendo ainda consultora de referência em âmbito europeu para Retail Banking e Marketing Estratégico. É licenciada em Matemática Aplicada pelo ISEG e tem pós-graduação em estudos de mercado e CRM pela Universidade Nova de Lisboa. [Portugal]

## **Javier Cabrerizo**



Desenvolveu toda a sua trajetória profissional no mundo da tecnologia. Entre 2010 e 2014, trabalhou na Califórnia como vice-presidente e responsável mundial da área de banco de dados e Big Data da Oracle, empresa na qual exerceu vários cargos de responsabilidade para Europa, Oriente Médio e África, desde 2004. Anteriormente, foi cofundador e vice-presidente de Newknow Inc., cofundador e CEO da Caotic.com. Também foi diretor da área de Gestão do Conhecimento da Meta4 até sua saída para bolsa em 1999. Desde setembro de 2014, é **conselheiro-diretor da Unidade Editorial**, de onde está liderando o processo de transformação tecnológica e digital da empresa. [Espanha]

## **Pelayo Covarrubias**



É engenheiro comercial formado pela Universidade Finis Terrae. Também tem MBA pela Universidade Católica do Chile. Atualmente, ocupa os cargos de **presidente da Fundação País Digital** e **diretor de Relações Institucionais da Universidade do Desenvolvimento**. [Chile]

## **Martín Migoya**



É **cofundador e CEO da Globant**. Estudou na Universidade de La Plata, onde se formou como engenheiro elétrico, além de ter mestrado em administração de empresas na Universidade de CEMA, em Buenos Aires. Em 2003, fundou a Globant com quatro amigos, que hoje conta com mais de 5.000 profissionais. A Globant foi uma das 10 empresas mais inovadoras da América do Sul, segundo a FastCompany. Com seus parceiros fundadores da Globant, Martín foi eleito Empreendedor Endeavor. Foi agraciado com o Prêmio Konex, na categoria Empresário Inovador 2008, e com o Prêmio Criativo Argentino 2009. Foi apontado como CEO Emergente do Ano pela Latin Trade. É membro da Young President's Organization, do conselho da Endeavor Argentina e foi reconhecido como Empreendedor do Ano pela Ernst & Young. [Argentina]



### **Alberto Ortiz**

Fundador da **Alorza.net**, plataforma de consultoria em gestão pública. **Especialista sênior do Banco Mundial** em governo aberto, liderou projetos em matéria de dados no Peru, República Dominicana, Jaltisco, Colômbia e Cidade do México. Como diretor de Atenção Cidadã no governo basco, lançou o Open Data Euskadi, a primeira iniciativa de dados abertos anglo-saxã no mundo. É conferencista, professor e escritor. [Espanha]

---



### **Laura I. Maydón**

É **diretora-geral da Endeavor Miami**, uma organização de impacto, sem fins lucrativos, lançada em setembro de 2013, nos Estados Unidos. A missão da Endeavor Miami é pesquisar, selecionar e dar orientação a empreendedores de alto impacto para ajudá-los a acelerar o seu crescimento, com o objetivo de construir um ecossistema empresarial. A Endeavor Miami é parte de uma organização global, presente em 26 países ao redor do mundo. Antes da Endeavor, Laura ocupou vários cargos na Visa para a região da América Latina e trabalhou para empresas como a Panamco, Banc of America Equity Partners e Protego. Tem m MBA da Escola de Negócios na Harvard Business School (HBS) e é licenciada em economia pelo Instituto Tecnológico Autônomo do México (ITAM). [México]

---



### **Patrícia Dias**

É **professora auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa**. É também **pesquisadora no Centro de Estudos em Comunicação e Cultura**, e coordena a pós-graduação em comunicação e mídia sociais. Doutorada em ciências da comunicação, seus interesses de investigação são as mídias digitais, comunicação, marketing e relações públicas. É membro das ações Cost eRead e DigiLitEY, do Consórcio em Tendências Emergentes em Estudos de Audiências (Cedar), e do projeto da Comissão Europeia Crianças (0 a 8 anos) e Tecnologias Digitais. É autora de *Viver na Sociedade Digital* (2014) e de *O Telemóvel* e o *Quotidiano* (2008). [Portugal]

---



### **Adolfo Corujo**

É **sócio e diretor-geral corporativo de Talento, Organização e Inovação da LLORENTE & CUENCA**. É especialista em gestão da reputação por meio da internet. Em seus 20 anos de trajetória profissional, tem colaborado na concepção e implementação de projetos tanto para a construção como para a defesa ou promoção da identidade digital de diferentes multinacionais na Espanha e na América Latina. No âmbito acadêmico, colabora com a Universidade Complutense de Madri (UCM) e a UC3, entre outras universidades e escolas de negócios, dando aulas e palestras sobre social business, marca pessoal e reputação online. Participa das redes a partir de seu site [www.adolfocorujoo.com](http://www.adolfocorujoo.com) e de conferências informativas e científicas internacionais, entre as quais se destacam o projeto de investigação europeu 'LiMoSiNe'. Licenciado em publicidade e relações públicas pela UCM e Executive-MBA pela Esade. [Espanha]

---



### **Sergio Cortés**

É **sócio da LLORENTE & CUENCA, fundador e presidente da Cink**. Empreendedor referência no segmento de empresas de tecnologia, é especialista em inovação digital, prototipagem e transformação digital. Também desenvolve e gerencia projetos de alto impacto estratégico para as organizações por meio da assistência técnica e execução no campo da inovação e comunicação, aproximando grandes empresas para o modelo de inovação aplicado por startups líderes de mercado. Atualmente, também colabora como consultor em diversas organizações, incluindo entidades bancárias, governos e projetos solidários. É engenheiro industrial, com estudos na Esade. Além disso, concluiu o Executive Program for Growing Companies, na Universidade de Stanford, na Califórnia, e é pós-graduado pelo Entrepreneurship Center do MIT (Massachusetts). [Espanha]

---

# A **TRANSFORMAÇÃO** *digital*





José Antonio Llorente

Sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA / Brasil – Espanha

O atual contexto digital que é enfrentado por nossa sociedade impacta de maneira relevante no desenvolvimento de novos modelos de negócios e na gestão de organizações. As mudanças estão ocorrendo de uma forma tão acelerada que a sobrevivência de muitas organizações está em jogo, se estas não abraçam a era digital. A mudança está ocorrendo nas relações sociais e pessoais, mas também em nossos consumidores, nossos públicos de interesse e nossos colaboradores.

Precisamos de modelos de inovação que orientem a estratégia, a cultura, os processos e as capacidades de uma organização em direção a um projeto de estratégia digital clara. Mas não apenas isso. Também precisamos de líderes que defendam a mudança cultural em direção à transformação digital como uma via imprescindível para superar o novo mapa de desafios configurados após a crise.

É por essa razão que a atração e retenção de talentos é um enorme desafio nesse processo. As pessoas estão cada vez mais digitais. E não é de admirar, portanto, que as competências digitais estejam convertendo-se no centro das necessidades de todas as organizações.

É essencial entender e saber analisar a situação em que vivemos. Consumimos o que queremos, quando queremos e como queremos. A habilidade reside em estar perto de nossos públicos para dar-lhes exatamente o que eles precisam. A personalização, a simplicidade e o imediatismo são fundamentais para enfrentar essa nova etapa.

“*Precisamos de líderes que defendam a mudança cultural em direção à transformação digital como uma via imprescindível para superar o novo mapa de desafios configurados após a crise*”

Falar de transformação digital realmente simboliza discutir a transformação do negócio. Os produtos e serviços experimentarão uma verdadeira revolução, e surgirão serviços de valor agregado que aproveitarão as novas tecnologias para gerar um impacto direto sobre a apresentação de resultados e sobre a experiência com o cliente. Otimizar canais e processos; procurar novos modelos e fluxos de receita com base em exigências dos clientes; e, naturalmente, mudar a cultura interna da empresa para incluir o “digital” no coração de tudo o que é feito.

São poucas as oportunidades e ameaças representadas por esse novo cenário para os negócios: a mobilidade, o big data, nuvem, a Internet das Coisas, a inteligência artificial, a realidade virtual etc. Por essa razão, a maioria das organizações está se voltando para novas habilidades e lideranças para promover com sucesso essa transição.

Esse número da UNO reúne e destaca um dos principais desafios para os gestores durante os próximos anos: a transformação digital. Nosso objetivo é estar abertos, ser ágeis e ter um foco incansável para abordar oportunidades existentes e futuras com nossos clientes.

A UNO#24 traz grandes profissionais, que compartilham seus pontos de vista e experiências sobre a digitalização. Apresenta as tendências sobre como as organizações estão adotando novas regras e fórmulas para construir seu futuro digital. Líderes que aceitam essa nova realidade que afeta todos os setores.

Todas as contribuições desta edição têm uma coisa em comum: a mudança. Sempre e quando podemos aceitar a mudança, o futuro é cheio de possibilidades.



# CIDADANIA digital



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do *El Correo* / Espanha

Os jovens não usam relógio nos pulsos porque consultam a hora em seus smartphones. Os jovens não compram jornal porque se informam por meio das redes sociais, as quais acessam, muito frequentemente, também via smartphone. Os jovens não pedem táxis para locomover-se porque utilizam APPs que lhes proporcionam transporte alternativo mais rápido e mais barato a partir de seus celulares. Os jovens não assistem à televisão porque preferem acompanhar programas por meio de um computador e distrair-se –e aprender–, conectando-se ao Youtube durante o horário nobre. Centenas de milhares de jovens não assistem às aulas porque estão online –a partir de suas casas, acessam as universidades digitais. Tampouco compram roupas em uma loja porque as selecionam a partir de um meio digital e as recebem onde desejarem. Do mesmo modo, não precisam dirigir-se a agências bancárias: todas as suas transações são digitais. E se informam sobre a previsão do tempo, sobre as cotações de ações na bolsa a partir de seu celular e smartphone. Além disso, se relacionam com seus amigos, separadamente ou em grupos, usando a engenhoca digital. E se deslocam de uma cidade a outra de forma colaborativa ativando o aplicativo correspondente.

“*Em um futuro imediato, haverá apenas um cidadão que vai adquirir a plena condição de seu status com a adesão à digitalização de sua vida em todos os níveis, profissional e trabalhista, inclusive*”

As novas gerações nasceram com uma virtualidade –contraditoriamente tangível– que é a tecnologia digital. Uma tecnologia que lhes empodera com possibilidades que revolucionaram o conceito de cidadania. Em um futuro imediato, haverá apenas um cidadão que vai adquirir a plena condição de seu status com a adesão à digitalização de sua vida em todos os níveis, profissional e trabalhista, inclusive.

O fato é que sejam os jovens os que exteriorizam mais fortemente esses novos e já estabelecidos comportamentos digitais, este é um distintivo de gerações, mas é, acima de tudo, um anúncio do novo mundo que está chegando a uma velocidade vertiginosa. O analfabetismo digital é quase –ou já é– um flagelo de nosso tempo imediato, que trará consequências à economia digital, às aspirações do setor de serviços, mas, também, à da indústria. O presente avança invariavelmente à plenitude tecnológica, armado digitalmente, e quem pretender –pessoa ou entidade– escapar desse destino terá, irremediavelmente, perdido o pulso deste período histórico.

O grau de modernização conjunta de um país –de sua sociedade e de seu sistema produtivo– já é baseado em seu grau de digitalização. Sa-

bíamos, há algum tempo, quando se falava em modernização de serviços –bancários e comércio, especificamente–, mas a digitalização foi naturalizada na indústria. Esse assunto foi tema central do Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em janeiro passado. E tem sido chamada de “a quarta revolução industrial”, após a primeira, de mecanização, a segunda, da eletricidade, e a terceira, das tecnologias da informação, conforme classificado pelo jornalista e analista político Andrés Ortega (semanal *Ahora* 18-25 dezembro de 2015).

Duas grandes comunidades sociais são confrontadas pela digitalização: a educacional e a empresarial. Ambos são motores de ponta e desen-



“*Das grandes comunidades sociais são confrontadas pela digitalização: a educacional e a empresarial. Ambos são motores de ponta e desenvolvimento posterior dos países que pretendem acomodar seu futuro a parâmetros de conforto e eficiência*”

volvimento posterior dos países que pretendem acomodar seu futuro a parâmetros de conforto e eficiência. Na Europa, como é comum ao longo dos últimos três séculos, o norte optou pelo conhecimento, em vantagem sobre o sul. Uma autêntica inundação de estatísticas e estudos revelam que, por exemplo, na Espanha, fenômenos paradoxais ocorrem. Um deles é a elevada taxa de penetração de telefones móveis (quase 35 milhões de smartphones), que, no entanto, contrastam com as menores taxas de bancarização digital (apenas 37% da população utiliza a internet nas transações bancárias, em comparação com uma média de 49% nos Estados da União Europeia, atingindo, em alguns países, como a Islândia, 95%). Embora nossa sociedade não seja *tecnofóbica* ou *tecnopessimista*, a digitalização do comércio que tem transformado o setor por completo tem tardado mais que outras: testadores virtuais, cartazes inteligentes, mapas de calor, “wi-fi tracking”, espelhos 3D. Também é contraditório que grandes empresas espanholas –do setor financeiro, como o BBVA ou o Santander, ou têxteis, como a Inditex– estejam na vanguarda da digitalização de seus serviços, enquanto a sociedade espanhola mostra relutância em seguir em direção à imersão deles.

De acordo com o muito útil estudo da *Accenture GlobalMobilityStudy 2015*, a densidade digital espanhola está abaixo da média do ranking das 17 principais economias analisadas. Os gestores empresariais espanhóis entrevistados no estudo –100,

de um total de 1.925— consideraram as tecnologias digitais importantes para impulsionar seus negócios (otimização de suas operações, resposta rápida às demandas de seus clientes e criação de oportunidades de receita), e a maioria disse haver realizado “progressos significativos”. No entanto, o fosso frente a países de ponta, tecnologicamente, se mantém. Aparentemente, e seguindo a análise da Accenture, o problema poderia ser verificado na menor propensão a utilizar ferramentas tecnológicas para a análise dos negócios, em comparação com outras comunidades empresariais mais resolvidas a esse respeito. Talvez, entre outras razões, porque ainda se detecta que, na Espanha, não foram incorporadas equipes centralizadas encarregadas da estratégia digital da companhias, segundo a apreciação criteriosa de Ismael Sancha, que conduziu o estudo. Ao todo, 74% dos executivos espanhóis entrevistados reconhecem que a responsabilidade da estratégia digital está dispersa entre pessoas e equipes diferentes, sem ser contemplada, em nível global, na organização. O estudo também oferece reticências e dificuldades de generalização dos aplicativos móveis. Assim, estaríamos diante da necessidade de que a comunidade empresarial espanhola ative os dispositivos mentais de urgência para apertar o passo no vasto campo da digitalização.

A saída da crise econômica não será solvente se não incorporar valor tecnológico a seus serviços e produtos e diversificar setores que criam riqueza e emprego. Não é possível resolver a aparente contradição entre a digitalização e a dissolução dos flagelos da crise, especialmente o desemprego, se não houver uma concepção renovada da empregabilidade, nos termos em que se pronunciou sobre essa questão o vice-presidente de recursos humanos do Google, em entrevista ao *New York Times*. De acordo com Laszlo Bock, já não se aplicam mais expedientes acadêmicos ou os testes de uso, porque há uma “desconexão” entre o acúmulo de conhecimentos universitários e as requisições de empresas tão sofisticadas como o Google. Bock aposta nas “entrevistas comportamentais” para descobrir atitudes objetivas, pessoas que

gostem de “resolver coisas” com capacidade de liderança. De fato, no Google, 14% dos colaboradores de muitas equipes não são universitários.

Essas novas condições de empregabilidade resultam —antes de eu ter mencionado— em abandonar os modelos de formação convencionais, adaptados a prestações profissionais rotineiras e progressivamente superadas. A “inteligência tecnológica”, é verdade, suprime certos empregos, mas também é o que cria a necessidade de outros, para os quais candidatos fabricados pelas universidades e escolas profissionais não são aptos. E este é, certamente, um problema geral, mas específico dos modelos educativos tradicionais, desconectados desses requisitos empresariais, ao qual aludiu o responsável pelos recursos humanos do Google. De acordo com o Ticjob, portal de empregos especializados, a Europa terá mais de 1 milhão de especialistas em tecnologia em 2020 (*The Economist*, de 11 de fevereiro de 2016). Em suma, o desafio consiste em criar cidadãos digitais para uma economia digital, que segundo o presidente da Telefónica, Cesar Alierta (fevereiro de 2016), poderia aumentar o PIB espanhol em até 40%.

“A “inteligência tecnológica”, é verdade, suprime certos empregos, mas também é o que cria a necessidade de outros, para quais os candidatos fabricados pelas universidades e escolas profissionais não são aptos

# AGENDA DIGITAL COM

## SENTIDO **cidadão**



Pedro Huichalaf

Subsecretário de Telecomunicações do Governo do Chile (Subtel)/ Chile

Muitos intelectuais, empresários e representantes de empresas têm falado sobre o que significa a “Nova” Economia Digital. Durante a recente Feira Mundial de Tecnologia Móvel, realizada em Barcelona, ouvimos várias palestras e apresentações, todas muito interessantes, sobre a Internet das Coisas, sobre a sociedade do terabyte e sobre como a mobilidade e as conexões de supervelocidade mudarão o mundo. No entanto, pouco ouvimos sobre o cidadão.

Desde que iniciamos nosso trabalho na Subsecretaria de Telecomunicações do Chile (Subtel), quisemos colocar foco sobre as pessoas, deixando para trás a visão do consumidor para focar no usuário. Essa pessoa menor de idade ou idoso, que é usuário de serviços de telecomunicações sem que, necessariamente, tenha assinado um contrato como subscritor.

Há algumas semanas, a presidente Michelle Bachelet deu o sinal verde para a Agenda Digital 2020 e assinou o decreto que estrutura o Comitê de Ministros para o Desenvolvimento Digital. Essa comissão será a instância que definirá a Política Nacional para o Desenvolvimento Digital. Nesse contexto, a presidente deu-nos uma incumbência clara. “*Queremos que o Chile massifique o uso das tecnologias para reduzir as desigualdades, abrir mais e melhores oportunidades, e contribua também para promover a transparência dos assuntos públicos.*”

“*Esperamos que 90% dos domicílios e 100% das escolas públicas tenham conexão de banda larga*”

*E que este mundo digital tenha não apenas uma ênfase econômica, mas também seja uma revolução em nossas realidades políticas e sociais.”*

Sabemos que a abordagem comercial, cliente/empresa, não resolve o problema da desigualdade e as lacunas tecnológicas, e para que os benefícios da nova economia digital cheguem a todos temos um longo caminho pela frente. Do ponto de vista das telecomunicações, as metas são muito ambiciosas. “*Esperamos que 90% dos domicílios e 100% das escolas públicas tenham conexão de banda larga. Também queremos que 90% dos municípios tenham zonas de wi-fi públicas (wifichilegob), e esperamos fazer com que a velocidade média de acesso à Internet seja, pelo menos, de 10 megabits por segundo.*”

No início de 2015, de acordo com dados da VI Pesquisa de Acesso e Uso da Internet da Subtel, a média de lares com acesso à internet foi de 67%. No entanto, o mais alto registro de ingressos alcançou 88% de penetração do acesso, ante o registro mais baixo de ingressos, que atingiu 57% dos domicílios conectados em julho daquele ano. Existe, atualmente, “*um milhão e meio de lares chilenos sem acesso regular à internet, e são precisamente os que mais necessitam, os mais vulneráveis, aqueles que vivem em regiões mais remotas e os idosos*”. Por essa razão, geramos telecomunicações com um sentido cidadão.

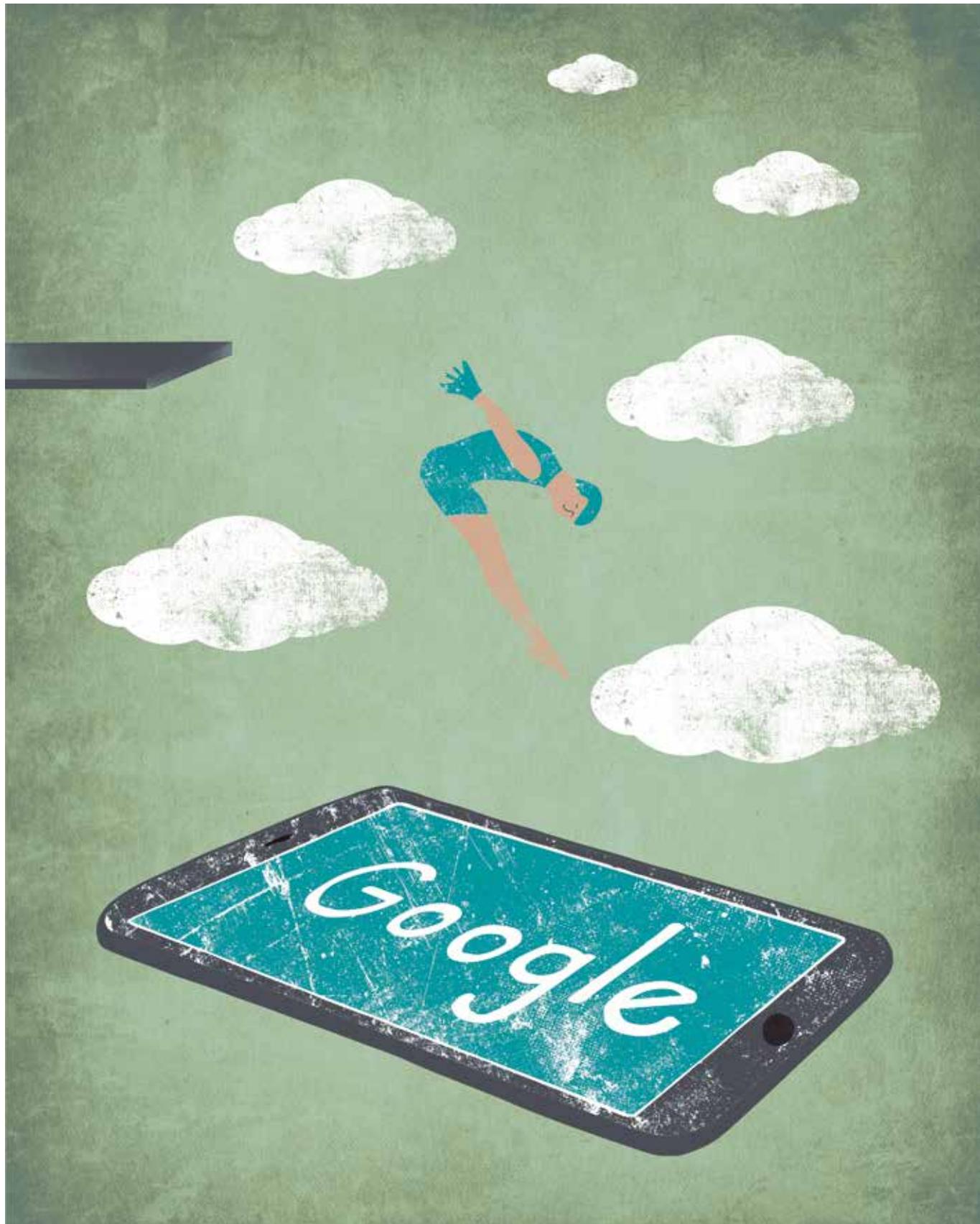
“*Queremos convidá-lo para ver essa revolução digital com uma perspectiva que vá além do aspecto empresarial negócios e tecnologia, para observar as desigualdades que, como sociedade e país, deve superar*

Este ano teremos um novo marco. O Chile será o primeiro país na região a iniciar a implementação de uma rede com serviços de internet móvel de alta velocidade por meio do projeto banda 700 MHz, chamada de 4G, com cobertura nacional; com os avanços do projeto da banda 2.600 MHz, o Chile terá uma cobertura de serviços de telecomunicações equivalente a 98% do território habitado do país. Será uma das mais altas do mundo, com a cobertura alcançando mais de 1.800 localidades isoladas, mais de 500 escolas e mais de 850 quilômetros de rotas. Tudo isso, superando os desafios climáticos, as diversas e difíceis condições geográficas de nosso país. Haverá serviços de telecomunicações em áreas remotas do extremo sul do Chile, até localidades que estão acima dos 3.000 metros acima do nível do mar na região de Arica e Parinacota.

Para conectar todo o sul do Chile, a Subtel está desenvolvendo o projeto de fibra óptica austral (FOA), para o qual será aberta uma licitação no primeiro trimestre de 2016. Esse projeto vai conectar Puerto Montt a Puerto Williams, por meio de mais de 3.000 km de cabos submarinos e terrestres de fibra óptica, com derivações intermediárias em Palena, Aysén e Magallanes. Esse projeto pretende encerrar o fosso digital em uma área equivalente a mais de 20% do território nacional, já que hoje a única opção de interconexão existente é pela Argentina, a altos custos e baixa qualidade.

Queremos convidá-lo para ver essa revolução digital com uma perspectiva que vá além do aspecto empresarial negócios e tecnologia, para observar as desigualdades que, como sociedade e país, deve superar.

Acreditamos que estamos no caminho certo e temos algo mais do que uma boa oportunidade para promover e maximizar os benefícios estratégicos para o Chile representativos da sociedade da informação e do conhecimento. Com o foco principal para os cidadãos, para as pessoas, especialmente aqueles que fazem parte desse milhão de casas offline, para que juntos, em uma parceria público-privada que vai gerar uma sociedade digital mais justa.



# PREPARAR-SE PARA A *revolução*



Javier Rodríguez

Diretor-geral do Google Espanha e Portugal / Espanha

Parece intrínseco à natureza humana observar com receio aquilo que é novo, estranho e escapa, a priori, à nossa compreensão. Rejeitamos quase automaticamente aquilo que classificamos como impossível, quando não somos capazes de controlar os processos de transformação envolvidos, e isso, às vezes, significa tentar frear o desenvolvimento de uma tendência que, mais cedo ou mais tarde, vai ocorrer.

É difícil prever com precisão e detalhe como vamos ter de nos estruturar, como sociedade, dentro de 15 anos, que parâmetros prevalecerão, de que maneira os modelos produtivos vão mudar ou, até mesmo, que competências teremos de adquirir como indivíduos para ser capazes de enfrentar o futuro. O que está claro e facilmente decifrável é que a tecnologia vai desempenhar um papel fundamental nessa mudança, e nós, como sociedade, teremos de decidir como queremos viver com isso e de que maneira vamos querer nos adaptar às mudanças que vão surgir.

“*Em nossa cultura, continuamos, erroneamente, estigmatizando o não acerto, sendo o fracasso uma das melhores maneiras de aprender a melhorar e a ser mais eficiente, dois pilares fundamentais do progresso: evoluir o que já existe e oferecer melhores alternativas*”

Um ponto-chave desse processo de transformação e sobre o qual devemos nos deter com especial atenção é sobre a educação e a aquisição de conhecimentos e habilidades. Reciclar aquilo que sabemos e aprender o que desconhecemos sem medo da experimentação, embora possamos encontrar um fracasso por trás de nosso esforço. Em nossa cultura, continuamos, erroneamente, estigmatizando o não acerto, sendo o fracasso uma das melhores maneiras de aprender a melhorar e a ser mais eficiente, dois pilares fundamentais do progresso: evoluir o que

já existe e oferecer melhores alternativas.

O relatório *The Skills Manifesto*<sup>1</sup>, patrocinado pela União Europeia, reconhece que a demanda por trabalhadores com boas habilidades digitais dobrou desde 1995. Hoje, um em cada cinco trabalhadores precisa de habilidades avançadas relacionadas à tecnologia da informação e 90% necessitam conhecer funções básicas. Além disso, também oferece o marcante dado de que, em 2020, cerca de 1 milhão de empregos serão deixados vagos porque não existem candidatos com as competências digitais necessárias.

<sup>1</sup> [http://eskills4jobs.ec.europa.eu/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b69ba1d7-6db4-415d-82e4-ac4d700a38b8&groupId=2293353](http://eskills4jobs.ec.europa.eu/c/document_library/get_file?uuid=b69ba1d7-6db4-415d-82e4-ac4d700a38b8&groupId=2293353)

Se olharmos, além disso, para as profissões que se espera sejam mais demandadas nos próximos anos, nos deparamos com dados tão interessantes como os que apontam, de acordo com o Observatório do Emprego na Era Digital, que 8 em cada 10 jovens entre 20 e 30 anos encontrarão um emprego na área digital em trabalhos que ainda não existem. Algumas das profissões mais procuradas são: engenheiro smart factory, especialista em inovação digital, especialista em big data, arquiteto especialista em smart cities ou diretor de conteúdos digitais.

Somado a isso, de acordo com a fundadora de empresas de tecnologia, Ametic, entre 2013 e 2017, o número de postos de trabalho nas TIC deveria ter aumentado em 300 mil postos com políticas de apoio adequadas. Ainda se prevê a necessidade de até 50 mil programadores e desenvolvedores, entre 60 mil e 70 mil postos de trabalho em marketing e comunicação e até 45 mil postos de trabalho relacionados ao design visual e à criatividade digital.

Diante desses números, que provavelmente seguirão aumentando a cada ano, devemos nos perguntar se e como a sociedade está evoluindo em direção a um sistema educacional que dê respostas aos desafios que surgirão no futuro, ou, do contrário, permanecerá ancorada em um modelo que continua respondendo unicamente ao passado e ao presente. A partir do Google, diante do elevado desemprego dos jovens e após analisar a falta de conhecimento em conhecimentos digitais, decidimos lançar o Actívate, um projeto que tem como objetivo a formação, por meio de cursos online e presenciais, em habilidades como o marketing digital, o cloud computing, o desenvolvimento de aplicações etc. Em dois anos, mais de 400 mil pessoas foram inscritas e outras 100 mil certificadas.

“O acesso ao conhecimento, à informação, aos recursos de forma quase instantânea permite que nós, usuários, tenhamos a capacidade de descobrir, de tomar melhores decisões, de partilhar e de criar

Mas a educação não evolui apenas do ponto de vista das profissões do futuro, mas também graças à conectividade e como consequência da interconectividade. Cada vez, somos mais os milhões de pessoas que têm acesso à internet, no momento em que o número ascende para mais de 3 bilhões no mundo, mas quando há mais 4 bilhões por acessar a rede.

A conectividade é um desafio indiscutível sobre o qual muitas empresas de tecnologia estão trabalhando. No caso do Google, por exemplo, o Projeto Loon (uma iniciativa baseada em uma rede de balões que viajam em grande altitude, na fronteira com o espaço. Ao consolidarmos parcerias com empresas de telecomunicações para compartilhar o espectro celular, permitimos que pessoas se conectem diretamente à rede diretamente a partir de seus telefones celulares e outros dispositivos). Essa iniciativa pretende conectar pessoas que vivem em áreas remotas ou rurais, alcançando regiões com cobertura deficiente, criando a possibilidade de os usuários se conectarem à rede após um desastre.

Mas o fato de que as pessoas estão não apenas conectadas, mas também interconectadas, nos revela um mundo imenso de possibilidades. O acesso ao conhecimento, à informação, aos recursos de forma quase instantânea permite que nós, usuários, tenhamos a capacidade de descobrir, de tomar melhores decisões, de compartilhar e de criar. Um avanço modifica não apenas as interconexões entre os indivíduos, mas também entre outros cenários, como o da conectividade de coisas. Quem imaginaria que só para este ano, de acordo com previsões da Gartner, se projetam 6.400 milhões de dispositivos conectados (30% a mais que no ano passado) e a Internet das Coisas movimentará mais de € 1 bilhão, em 2019?



E diretamente ligado a esse fenômeno, não devemos nos esquecer do entorno móvel, ator principal que se transformou no centro da vida dos usuários e, é lógico, será incorporado, gradualmente, na estratégia das empresas. De acordo com um relatório formulado pela Ditrendia sobre o uso dos dispositivos móveis na Espanha e no mundo, em menos de quatro anos, o e-commerce ocupará quase 50% das compras eletrônicas em nível mundial; em dez anos, as vendas de 42% das lojas de varejo partirão de um dispositivo móvel e, em 2020, os smartphones serão responsáveis por 80% do mercado dos serviços bancários móveis.

No entanto, embora essas tendências sejam incontroláveis e se propiciem grandes oportunidades, ainda temos alguns obstáculos a superar, um deles, a regulação e sua adaptação ao novo ambiente digital. Só na União Europeia, existem 28 diferentes regulações que as empresas têm de enfrentar se quiserem alcançar um mercado de 500 milhões de potenciais usuários. O Mercado Único Digital poderia contribuir com € 415 bilhões à economia, fortalecendo empregos, permitindo maior concorrência, o investimento e a inovação, oferecendo, além disso, mais possibilidades aos usuários e facilitando para pequenas e médias empresas, em conjunto com as startups, maior e exponencial crescimento.

A questão que se coloca, portanto, é quais são os passos que temos de seguir como sociedade para aproveitar, ao máximo, todas as oportunidades que a tecnologia pode nos oferecer. Trata-se de uma revolução que não vai frear seu ritmo cada vez mais vertiginoso, com o que devemos nos perguntar: vamos acompanhá-lo? E, se é assim, começamos a nos preparar para nos converter em uma sociedade mais avançada e competitiva para o futuro que nos espera? Esperamos que a resposta seja sim.

# A **CONVERGÊNCIA** DO MUNDO **físico** E **digital**



Leticia Espinosa

Diretora de Marketing e Customer Insights para o e-Commerce do Walmart do México América Central / México

A integração entre o mundo digital e físico é uma das tendências comerciais atuais mais desafiadores e fascinantes.

O comércio eletrônico mexicano tem crescido significativamente, com aumentos percentuais de dois dígitos nos últimos anos. Na América Latina, em termos de compradores e transações digitais, o México está em segundo lugar, logo atrás do Brasil. A situação para nosso país é muito positiva, já que estudos de tendências do setor indicam que nosso mercado ainda tem baixa penetração e mostra a maior taxa de crescimento esperado para os próximos cinco anos no comércio eletrônico na região. O potencial de negócios no México é enorme.

Nesse contexto, o consumidor nos desafia a inovar constantemente. Atualmente, ele utiliza várias maneiras de adquirir e receber seus produtos. Por exemplo, é possível comprar em uma loja física, pela internet ou em aplicações móveis, e receber sua compra em casa, escritório ou empresa. É possível preferir buscar suas compras em algum ponto conveniente ao consumidor.

**“O cliente claramente já mudou e continuará a mudar; não só à procura de produtos, mas de soluções para seu estilo de vida, de modo que a inovação e a criatividade são chave para ganhar sua preferência**

Essa convergência está acontecendo na indústria graças a estratégias como as adotadas pelo Walmart do México e da América Central, orientadas a uma experiência de compras omnicanal. Isso significa que os clientes podem comprar o que querem, quando querem, como querem, e de qualquer lugar, com uma proposta de valor de acordo com suas necessidades.

Os consumidores buscam experiências de compra em múltiplos canais, tanto em lojas físicas, como nos vários meios digitais, incluindo mídias móveis de comunicação e interação com as empresas.

O cliente claramente já mudou e continuará a mudar; não só à procura de produtos, mas de soluções para seu estilo de vida, de modo que a inovação e a criatividade são chave para ganhar sua preferência. Do mesmo modo, eles também procuram métodos de pagamento que lhes deem maior segurança e confiança. Tendo em conta que para 2019 se esperam mais de 8 milhões de compradores digitais para o mercado atual de 16 milhões na rede, um crescimento de 50% em apenas três anos, é indispensável considerar as necessidades e os desejos dos consumidores em todos os momentos.



**“O cliente deseja uma experiência omnicanal, seja à procura de informações, para comparar, comprar, ou ser atendido em múltiplos canais**

Por outro lado, o comércio eletrônico enfrenta dois grandes desafios no México. O primeiro é preparar as equipes de trabalho para a inovação contínua e a execução com alto senso de urgência. A segunda é desenvolver bases sólidas para permitir o crescimento do negócio de forma exponencial. O cliente deseja uma experiência omnicanal, seja à procura de informações, para comparar, comprar, ou ser atendido em múltiplos canais.

Nesse sentido, no caso do Walmart do México e da América Central, pretendemos continuar com o plano de expansão, seguindo com o crescimento de lojas acima do mercado e alavancando as unidades físicas e digitais para oferecer uma loja omnicanal. Isso nos permitirá criar uma experiência única de compras, aproveitando nossas fortalezas para oferecer a nossos clientes soluções e um catálogo ampliado.

A constante mudança, a inovação e a eficiência nos processos operacionais são fundamentais para que o comércio eletrônico possa crescer de forma exponencial, e a indústria possa explorar o grande potencial que existe no México. Esse negócio é altamente competitivo e exige que as empresas se transformem constantemente para atender às necessidades dos clientes.



## NO *Marketing* E *Comunicação*



Bruno Monteiro

Diretor de Marketing, Comunicação e Digital – Best Bank / Portugal

ERA UMA VEZ,  
HÁ MUITO, MUITO TEMPO,  
NUMA TERRA MUITO,  
MUITO DISTANTE...

... João, que acorda com o toque do despertador e vai buscar o jornal diário na caixa de correio, que lê religiosamente enquanto toma o café da manhã. João vai então para o trabalho e aproveita para dar carona a sua filha Sofia, que arranjou um part-time numa famosa rede de aluguel de vídeo. O gosto pelo cinema e música já é de família, visto que João é o responsável de marketing de uma grande rede de lojas de venda de discos, que está prestes a lançar o novo álbum de uma popular banda. João decidiu avançar com um spot publicitário para o lançamento do disco, que vai passar entre o telejornal e a telenovela, assegurando assim que seja visto pela maioria da população. Depois de submeter a produção a sua agência por meio do envio de um fax, João aproveita a hora de almoço para ir depositar uns cheques no banco. Felizmente, existem várias agências de seu banco nas proximidades do escritório, e apesar de ter perdido algum tempo na fila ainda tem tempo de mandar revelar os rolos de fotografias das últimas férias...

“ *O ritmo de inovação é avassalador, o que coloca fortes desafios a quem trabalha nas áreas de marketing e comunicação* ”

Esta história, que era uma realidade pouco tempo atrás e numa terra bem próxima, podia continuar com diversos exemplos de partes de nossa vida que foram totalmente alteradas pela revolução digital. Hoje, acordamos com o som

do smartphone, e é por meio dele que consultamos as notícias de manhã. Já não existem locadoras de vídeo nem lojas de discos, tendo esses negócios sido totalmente revolucionados pela desmaterialização dos conteúdos e pelo surgimento de empresas como o Netflix ou o Spotify. O e-mail substituiu o fax, os serviços de internet e mobile banking têm vindo progressivamente substituir as agências bancárias. E 99% das fotografias que são tiradas nunca chegam a ser impressas.

De fato, a internet vem provocando uma das maiores revoluções da história da humanidade. Nunca antes a sociedade humana sofreu tantas transformações em um espaço tão curto de tempo, como no período desde o virar do milênio. A forma como trabalhamos, como nos comunicamos, como nos informamos e como nos entretemos mudou radicalmente nos últimos anos, muito em decorrência da entrada do digital nas várias componentes de nossa vida.

Várias estatísticas suportam essa tese de transformação em uma velocidade nunca antes vista: enquanto o rádio levou 38 anos para chegar a 50 milhões de pessoas, o Facebook necessitou de apenas 3 anos, e o popular jogo online Angry Birds, de apenas 35 dias. Dentro da revolução digital está ocorrendo a revolução móvel, com a afirmação do smartphone como dispositivo vencedor. O smartphone está se tornando um prolongamento do organismo humano – o primeiro objeto que utilizamos quando acordamos e o último antes de nos deitar. Está progressivamente substituindo outros objetos de nosso dia a dia, como o despertador, o relógio, a agenda, a máquina fotográfica, o jornal, a rádio, o PC e a TV. É o único dispositivo que levamos para todo lado, e 79% das pessoas indicam que ficam em estado de stress emocional profundo ao ser afastadas de seu smartphone.

Neste novo mundo conectado e sempre online, o ritmo de inovação é avassalador, o que coloca fortes desafios a quem trabalha nas áreas de marketing e comunicação. A regra base do marketing de enfoque no consumir mantém-se, mas esse novo consumidor multifacetado e em constante mutação obriga a um estado de permanente alerta e adaptação.

Fenômenos como o móvel, as redes sociais e o consumo não linear de TV (time-shift) colocam em causa as técnicas tradicionais de comunicação para atingir o público-alvo. A publicidade, em meios como TV, rádio, imprensa ou outdoors, continua a ser fundamental, mas hoje os profissionais de marketing e comunicação têm de dominar técnicas como SEO, SEM, Display, Retargeting, Affiliates, Programmatic, entre outras.

“*O fundamental continua a ser ter conteúdos de elevada qualidade, que sejam originais, que contem uma história envolvente e, acima de tudo, sejam relevantes para a pessoa em causa*”

Para além de uma complexidade acrescida, esses novos meios e técnicas digitais também trazem grandes vantagens, como permitir um nível de informação sem precedentes, com enorme potencial para ser trabalhada, permitindo melhorar os produtos e serviços, customizando as soluções às necessidades de cada consumidor. O profissional de marketing moderno tem, assim, adicionalmente, de ter competências analíticas e dominar temas como Big Data, IoT, Predictive Marketing, Customization, Design Thinking, Customer Journey e Customer Experience. Os negócios de sucesso da era digital tiram partido do potencial dos dados de modo para proporcionar uma experiência de excelência, com interação simples, personalizada e focada no cliente.

Mas mesmo assistindo à multiplicação de meios e formas de distribuição, o rei da comunicação continua a ser o conteúdo. As pessoas são bombardeadas com inúmeras mensagens por inúmeros meios, a toda a hora e em qualquer lugar, pelo que a competição pela atenção de cada indivíduo nunca foi tão feroz. O cérebro humano processa uma imagem 60 mil vezes mais depressa que um texto, pelo que a tendência é o aumento da utilização de elementos gráficos na comunicação. Uma imagem vale por mil palavras, mas um vídeo provoca o dobro do envolvimento de uma imagem. E um vídeo ao vivo, cinco vezes mais envolvimento que um vídeo gravado. O compartilhamento de vídeos, que já ocupa uma posição de destaque nas redes sociais, nomeadamente via móvel, terá resultado exponencial pelo comparti-



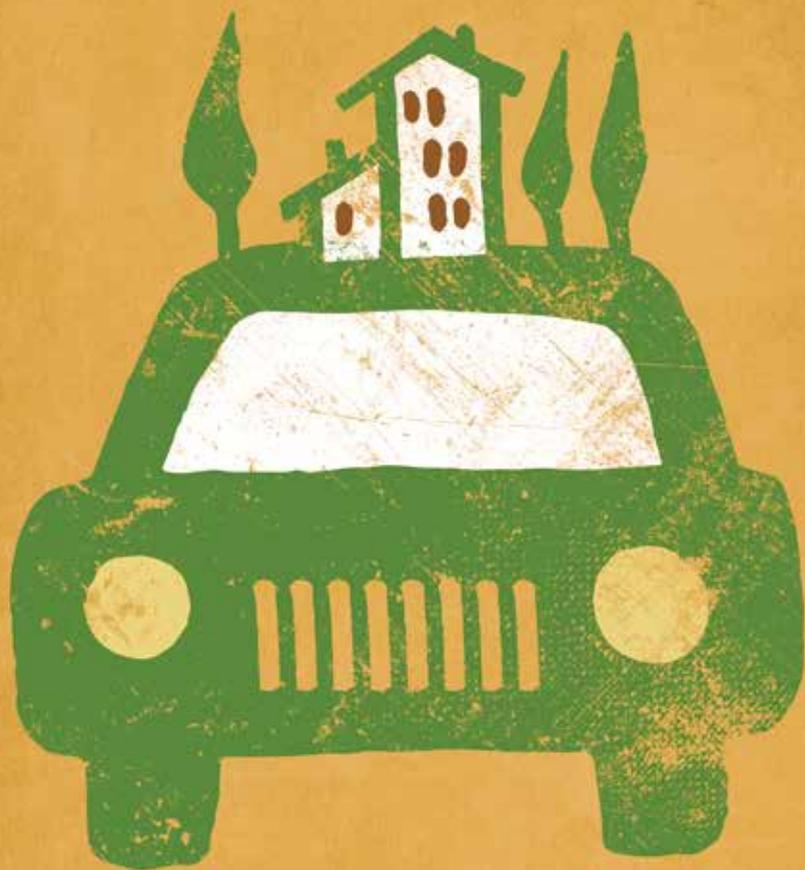
lhamento de vídeos de realidade virtual em tempo real, que está prestes a passar de virtual a realidade. Estima-se que 74% do tráfego de internet em 2017 será em consumo de vídeo, e as marcas apostam em iniciativas de transmissão ao vivo de eventos como shows ou desfiles de moda, com acesso aos bastidores e a testemunhos em tempo real dos protagonistas. Os anunciantes estão se ajustando rapidamente, e a forma de publicidade que registou o maior crescimento de investimento em 2015 foi o vídeo móvel.

Independentemente do formato, numa época em que o consumidor tem todas as alternativas do mundo em seu smartphone, o fundamental continua a ser ter conteúdos de elevada qualidade, que sejam originais, que contem uma história envolvente, e acima de tudo que sejam relevantes para a pessoa em causa. Sim, para a pessoa, pois apesar de a comunicação estar cada vez mais complexa e tecnológica (em 2017 os departamentos de marketing gastarão mais em IT do que os departamentos de informática), nunca poderemos esquecer que comunicamos para pessoas.

... Retornando à história do início deste artigo, João, entretanto aposentado, tornou-se um amante da descoberta de novas culturas e gastronomias. Para tal, utiliza uma app móvel que disponibiliza uma comunidade de pessoas que cozinham e servem refeições em suas próprias casas. Ao chegar a uma nova cidade, João pesquisa os tipos de comida caseira disponível, consulta avaliações e preços, tendo uma alternativa aos tradicionais restaurantes, mais autêntica e com maior imersão com as pessoas e a cultura local. Sua filha Sofia, que deixou o meio expediente na locadora de vídeo e fez um curso de webdesign, trabalha na startup que criou a referida app, como user experience specialist. Sofia não é proprietária de uma casa nem de um carro – vive num apartamento alugado com amigas e vai para o trabalho por meio de um serviço de car sharing. Nunca comprou um disco ou jornal, mas tem em seu smartphone todas as músicas e feeds de notícias do mundo...

FIM

Fim? Está apenas começando...



# SONHANDO HOJE AS *ciudades* DE *amanhã*



Carles Lloret

General manager do Sul da Europa para o Uber / Espanha

As grandes cidades de todo o mundo estão sendo forçadas a definir políticas de restrição de o tráfego por conta de seus níveis alarmantes de poluição. E, cada vez mais, vozes exigem uma mudança significativa no modelo de mobilidade urbana. Uma mudança que deve ser corajosa e começar antes que seja tarde demais. Uma mudança que deve envolver cidades, empresas e cidadãos e que tem como objetivo dissuadir a população a utilizar seus veículos particulares, a principal causa dos problemas ambientais que enfrentamos globalmente.

Cada vez somos mais os que sonhamos com uma cidade diferente, com um sistema de transporte multimodal no qual convivam o transporte público e as novas soluções de mobilidade. Falamos de serviços como o ridesharing, carsharing ou bike-sharing, que, combinados com uma política de planejamento urbanístico centrada nas pessoas e no respeito ao meio ambiente, são a base do novo paradigma da cidade sustentável. Essa cidade que imaginamos pode parecer um sonho, mas também parecia impossível há apenas cinco anos poder nos deslocar pela cidade acionando com apenas um toque um botão de nosso smartphone.

“*Cada vez mais vozes exigem uma mudança significativa no modelo de mobilidade urbana*”

Nunca antes fomos capazes de adaptar a oferta à procura em tempo real, de maneira que os sistemas tendiam a ser ineficientes em decorrência do excesso ou da falta de recursos.

Atualmente, a tecnologia oferece às cidades uma vasta gama de alternativas de transporte eficientes e econômicas. Aplicações como o Uber já provaram ser eficazes na redução do uso de veículos particulares. Um estudo realizado pela Copenhagen Economics sobre o impacto do ridesharing na cidade de Estocolmo mostrou que sua correta implementação conseguiria reduzir 37 mil viagens de carro a cada ano com apenas 3 mil carros, o que significa uma redução anual de 49 mil toneladas de dióxido de carbono e a remoção de 18 mil carros ativos na cidade.

Mas este é apenas o começo. A evolução natural do ridesharing são os serviços de carpooling em tempo real, como o uberPOOL. Trata-se de um serviço que permite àqueles passageiros que realizam caminhos coincidentes em determinado momento poder compartilhar o trajeto. Desse modo, continuamos a democratização do acesso ao transporte, porque o custo é compartilhado e conseguimos reduzir os níveis de congestionamento e a poluição na cidade – porque o número de carros necessários para o transporte das mesmas pessoas é o do total de viagens efetuadas por meio da plataforma. Em apenas oito meses, o serviço obteve redução adicional de mais de 12 milhões

**“Esse atraso regulatório não apenas impede que as cidades desenvolvam modelos mais sustentáveis de mobilidade ligados à tecnologia, mas também limita a capacidade de escolha de seus cidadãos**

de quilômetros percorridos pela cidade, graças à maior ocupação dos veículos, e a diminuição das emissões associadas a isso em 1.400 toneladas de CO2.

O uberPOOL já é uma realidade em mais de 50 grandes cidades ao redor do mundo, como Nova York ou Xangai, mas também em capitais europeias como Paris ou Londres. Todas elas promoveram alterações regulatórias que modernizaram sua regulamentação para acomodar os novos serviços digitais. O último país dessa lista foi a Estônia, que aprovou um novo regulamento para dar segurança jurídica aos serviços de partilha de caronas no país.

Enquanto em muitos países essa tendência renovadora está ocorrendo, outras partes do mundo se mostram relutantes em promover mudanças regulatórias que se adaptem e deem respostas a essa nova realidade tecnológica. Assim, enquanto a Lituânia está trabalhando em um projeto piloto em colaboração com o Uber e a Cidade do México aprovou recentemente um regulamento específico para os serviços de ridesharing, na Espanha crescem as limitações à atividade para essas plataformas.

Esse atraso regulatório não apenas impede que as cidades desenvolvam modelos mais sustentáveis de mobilidade ligados à tecnologia, mas também limita a capacidade de escolha de seus cidadãos, ao mesmo tempo em que bloqueia uma grande oportunidade para a criação de emprego.

O momento é agora. Se entre todos não formos capazes de promover regulamentações inteligentes, que tirem vantagem desse processo de transformação digital, o fosso tecnológico entre os países será cada vez maior. Um abismo tecnológico que levou muitos especialistas a diferenciá-los em dois tipos de países: os digitais e os tecnofóbicos. Talvez devêssemos perguntar onde cada um de nós quer estar.

Mas voltemos a sonhar por um momento. Imaginemos que os Estados vão rever seus regulamentos e poderemos avançar em direção a modelos inovadores de ridesharing, carsharing e carpooling. Imagine que já não precisaremos possuir um carro, porque teremos certeza de que, de qualquer ponto da cidade e em qualquer momento do dia, teremos acesso a uma alternativa de transporte acessível. Imaginemos, além disso, que reduziremos também os níveis de poluição e de congestionamento, fazendo de nossas cidades um lugar melhor para viver. Imagine, por um momento, que a cidade do futuro é possível.

# RUMO A UMA **NOVA** REALIDADE **transformada**



Pablo Santos  
Founder & CEO da FCP / Espanha

José Manuel Massó  
Managing Partner da FCP / Espanha

Hoje, a etiqueta da “transformação digital” é algo que permeia todos os níveis de nossa vida diária. Desde que nos levantamos até irmos para a cama. Nada é alheio a essa transformação, desde nossas atividades profissionais, de lazer, familiares ou sociais. Somos espectadores e protagonistas de um dos fenômenos mais interessantes e mais vertiginosos que o homem já encenou. Porque tudo o que acontece hoje é hiperconectado. Nossa sociedade nunca esteve mais informada e, ao mesmo tempo, mais tecnicizada em todos os seus processos.

No mundo, já existem mais terminais móveis que pessoas, e um terço da população mundial já está conectada à internet. Estes são apenas dois claros sintomas, que embora superficiais indicam que estamos imersos em uma autêntica revolução digital. Superficiais porque o que isso implica significa ver apenas a ponta do iceberg. Essa nova sociedade digital, hiperconectada, do conhecimento, é tão ou mais importante do que outras revoluções que nossos antepassados protagonizaram, como a da impressão, a agrícola ou a industrial.

“ *Estamos assistindo a uma revolução digital, que nos convoca a agir com urgência e, ao mesmo tempo, pede que transformemos nossos processos e modos de ação para desenvolver uma nova sociedade do conhecimento hiperconectado* ”

Mas ao contrário de outros grandes passos que o homem deu, essa nova revolução digital nos exige imediatismo. É uma revolução rápida e silenciosa, que chega às nossas vidas sem darmos conta, da qual não há como voltar. Uma situação que nos convoca a agir com urgência, pede que nos transformemos. Essa transformação significa adaptar nossos processos e modos de ação à nova realidade.

E não pode nos surpreender. No entanto, nos leva a considerar outra maneira de fazer as coisas. De uma forma mais transversal e colaborativa. De uma maneira mais intuitiva e também mais democrática. Nesta nova era, todos têm superpoderes. Os cidadãos descobriram que existem mecanismos e ferramentas para derrubar governos, que a democratização de suas sociedades é um triz para explodir, a um clique ou um post, que a educação pode e deve ser um direito de todos e que a transparência, hoje, é a chave para a sobrevivência. Que as empresas devem e têm de mudar suas formas de produzir, mas também de interagir com seus funcionários e clientes. Estes últimos também sabem que têm superpoderes e são capazes de levar essa revolução ao interior do mundo dos negócios, para mudar seus planos. Os perfis profissionais também estão se transformando diante

**“A era digital nos leva a considerar outra maneira de fazer as coisas. De uma forma mais transversal e colaborativa. De uma maneira mais intuitiva e também mais democrática, em que todos os atores têm superpoderes**

dessas novas necessidades. Hoje, o talento e as habilidades para desenvolver novos produtos ou serviços também estão se transformando.

Diante deste novo panorama, atualmente estamos em uma encruzilhada econômica e social em que existem alguns novos atores totalmente digitais, outros que estão em processo de transformação (que podemos chamar de emergentes digitais) e outros que, na verdade, ainda têm de perceber o que enfrentam. Os atores são governos, sociedades, empresas, cidadãos, clientes. TODOS. É precisamente esse novo ecossistema que está surgindo que todos nós temos de entender. Agora temos o desafio de divulgar e compartilhar conhecimento para uma nova sociedade hiperconectada, baseada na sustentabilidade, que pode desenvolver-se plenamente.

Mas antes que essa revolução vá além, devemos buscar a convergência de todos esses players, os pontos que nos unem, para identificar aqueles problemas que devem ser resolvidos para orientar nossos processos não apenas em direção à competitividade, mas à qualidade de vida das pessoas, de todos. Porque, curiosamente, estamos perto de conseguir sociedades mais igualitárias, mas também de que a diferença seja ainda maior e mais desigual.

Todos os países, sociedades e empresas devem tomar consciência dessa necessidade de transformação. Não apenas do ponto de vista “digital” e tecnológico, mas também do ponto de vista da gestão do conhecimento e da forma de gerenciar todos os nossos processos diários.

A transformação digital deve ser uma prioridade em nossas agendas e na agenda de Estado de qualquer país. Simultaneamente à preocupação de buscar a competitividade que o mundo de hoje nos exige, naturalmente.

A partir desta tribuna privilegiada, queremos dar ênfase à urgência de SENSIBILIZAR empresas e instituições sobre a necessidade de adaptar os modelos de gestão a uma nova cultura no ambiente tecnológico de hoje. E também à necessidade de CATALISAR o conhecimento, experiências e dificuldades, para transmitir os benefícios que a tecnologia pode nos oferecer em todas as áreas da vida, sem esquecer, no entanto, os efeitos que um mau uso pode acarretar. As vantagens são maiores que os efeitos secundários. Apostemos em uma revolução digital ordenada, em que todos estarão conscientes de suas consequências, que nos permita um desenvolvimento pleno e sustentável.



# TENDÊNCIAS DA *NOVA ECONOMIA*, *paradigmas* DA ERA *Digital*



María Waleska

Presidente-executiva da NAP do Caribe / República Dominicana

Há vários anos conceitos como o da Sociedade da Informação e do Conhecimento vêm sendo desenvolvidos, bem como a proposta de que a Tecnologia da Informação e da Comunicação (TICs) desempenhe papel determinante no processo de transformação dos modelos econômicos e sociais de nossas sociedades. Por essa razão, uma série de questões foi levantada e, acredito, deveriam estar no centro da agenda política de nossos países: Qual é o país que queremos? Quais são os setores da economia onde devemos nos concentrar? Qual deve ser o roteiro das tecnologias em nossos países para transformar os setores da economia, para preparar-nos para a competitividade global? Por que não surge um Steve Jobs, um Mark Zuckerberg ou um Bill Gates na República Dominicana, na Colômbia, na Argentina, ou em qualquer outro país da América Latina?

Estas são questões fundamentais que deveriam estar no centro da análise política e empresarial de nossos territórios, porque estamos vivendo na economia global do conhecimento, na qual os países que mais se desenvolvem –e alcançam maior fortalecimento institucional, crescimento econômico sustentável, maior equidade e inclusão social– são aqueles que produzem jovens empreendedores e inovações tecnológicas.

“*Hoje em dia nossa prosperidade depende, cada vez mais, dos recursos naturais, dos sistemas de educação, dos empreendimentos e da evolução de nossas locomotivas econômicas*”

Hoje em dia nossa prosperidade depende, cada vez mais, dos recursos naturais, dos sistemas de educação, dos empreendimentos, da evolução de nossas locomotivas econômicas em consonância com as megatendências e suas inovações. Podemos observar como os países mais bem-sucedidos não são, necessariamente, aqueles com mais petróleo, nem ouro, cobre ou soja, mas aqueles que têm desenvolvido seu capital humano e exportam produtos com maior valor agregado.

Não é por acaso que, no momento de escrever este artigo, já começamos um processo de transformação radical com cerca de 8 bilhões de pessoas do mundo, mais de 40%, usuários ativos da internet, com idade média, em todo o planeta, de 25 anos. A inflação registra o preço de tudo, menos da tecnologia. Os dispositivos móveis estão substituindo o resto, cada vez mais conectados à internet... (a “internet para todos”). E falamos de cerca de 80 bilhões de dispositivos conectados, dez dispositivos por domicílio, 500 por quilômetro quadrado, o dinheiro torna-se completamente digital, infinitamente transferível e livre, já que tudo está ligado a tudo – a Internet das Coisas... Isso impacta diretamente em todos os setores, as locomotivas econômicas de nossos países. Quais são os efeitos? Evoluir ou morrer.

## “Toda esta revolução tecnológica e o impacto das megatendências em nossas economias vêm acompanhados por grandes desafios

Hoje observamos como o conceito de economia compartilhada começa a mudar o paradigma, e vemos como, por meio da tecnologia, se obtém maior eficiência na produtividade e se inicia a busca do custo marginal zero, quando produzir a próxima peça custa muito menos. Observamos o impacto das TICs sobre a agricultura, a pecuária, as indústrias, sobre a democratização da educação por meio da oferta massiva de cursos e conteúdos online, sobre a democratização da saúde, apoiada pelo Megadata, registros médicos e dispositivos corporais conectados à internet, diagnósticos e tratamentos a distância...

A evolução do transporte de pessoas e da distribuição se reflete em serviços por meio de plataformas inteligentes como Uber, AirBNB, Respiro (compartilhamento de veículos), plataformas de acesso a empréstimos e financiamentos com custo zero no estudo –permitindo a redução do risco e das taxas–, e a eficiência logística, com eliminação de locais físicos para venda e troca, como é o caso da Amazon.

Não podemos deixar de ter em consideração a utilização do Megadata para a identificação de padrões de comportamento e segmentos em toda a economia, o impacto da inteligência artificial em diferentes segmentos. A Foxconn, a maior fabricante de iPhones, anunciou a implementação de 1 milhão de robôs nos próximos três anos para reduzir em 60% sua força de trabalho.

O conceito disruptivo do Cloud Computing implica na substituição de altos investimentos de capital por custos operacionais razoáveis que, por sua vez, permitem que as empresas e os governos com recursos tecnológicos equivalentes consigam competir em igualdade de condições. É a conversão dos recursos de computação e plataformas tecnológicas em uma utilidade. Tal como contratamos hoje a eletricidade ou o serviço de água, somos chamados a contratar capacidades tecnológicas, como serviço que nos permita alcançar a eficiência, a segurança, a escalabilidade e a integração rápida.

Toda essa revolução tecnológica e o impacto das megatendências em nossas economias vêm acompanhados por grandes desafios, porque, embora em muitos de nossos países as estatísticas reflitam um grande desenvolvimento no acesso aos serviços de telecomunicações, há certas limitações que evidenciam uma lacuna digital que se manifesta por vários sintomas: disponibilidade limitada à infraestrutura de acesso para os serviços de banda larga em certas comunidades, em contraste com outras que dispõem de todas as formas de acesso; falta de equipamentos necessários em muitos lares, estruturas de escolas e locais de trabalho para que os usuários possam fazer uso efetivo de serviços de telecomunicações; barreiras econômicas que limitam os níveis dos recursos mais escassos às possibilidades de pagamento dos serviços básicos de telecomunicações; e, talvez, mais sensível, falta de nível educacional necessário para que se faça um “uso significativo” das TIC mediante a apropriação da tecnologia, como um veículo para o desenvolvimento humano e a competitividade.



Com base no que foi exposto, e tendo como ponto de partida que já não é uma ficção das caricaturas do Supersonic, mas uma realidade o fato de contarmos com impressoras 3D que produzem sapatos, carros que não precisam de motoristas, drones que entregam pizza, o big data como o ouro do século 21, os supercomputadores que prescrevem medicamentos e a famosa “Internet das Coisas”, é preciso aceitar como necessidade básica e urgente para nossos países fornecer acesso a tecnologias para todos e todas, especialmente às populações menos favorecidas – e esse acesso deve ser acompanhado de educação apropriada para gerar oportunidades reais de inclusão e competitividade, que permitam colaborar com o encerramento de uma lacuna que, mais que uma exclusão digital, é uma lacuna social.

Já ouvi de várias pessoas bem-sucedidas, e concordo com elas, que o segredo das sociedades de sucesso é seu povo. Então, se o segredo está no talento humano mais do que nos recursos ou incentivos financeiros, nossos países, onde estão florescendo nichos de criatividade, têm uma oportunidade interessante de estar entre os líderes de inovação no mundo do futuro, se incentivarmos as gerações educadas e cultas e alimentarmos mentes criativas e brilhantes para construir sociedades inovadoras e inclusivas.



# O SEGREDO DE COLOCAR AS **PESSOAS** NO CENTRO DA **transformação** DIGITAL



Alejandro Romero

Sócio e diretor-geral para a América Latina da LLORENTE & CUENCA/USA

Sempre ouço falar sobre o desafio que significa para as empresas implementar a chamada “transformação digital”, que envolve mudanças e investimentos para não manter-se atrás das novas tendências e como essa revolução está mudando o dia a dia das companhias. O comum parece ser pensar na transformação digital como um fim em si mesmo, quando, na verdade, é um meio de capitalizar durante o processo de cumprimento dos objetivos de negócio.

Temos a sorte de poder protagonizar um momento de ruptura histórica, uma nova revolução industrial, na qual avanços como a Internet das Coisas, as mídias digitais, as novas tecnologias de armazenamento, o big data e a conectividade 3.0 abrem novas vias para a eficiência empresarial e põem abaixo qualquer tipo de fronteira. A questão agora é como fazer com que a transformação digital jogue a nosso favor e não se transforme no inimigo que nos deixou no fim da corrida, nos pegando de surpresa.

Embora existam muitos fatores envolvidos na obtenção de uma transformação digital bem-sucedida, gostaria de destacar vários dos passos a seguir:

“ *São as pessoas que finalmente conduzem e tornam possíveis qualquer alteração, daí a etapa prévia de transformação digital ser, necessariamente, o envolvimento da equipe* ”

**Globalização:** sem sair de casa podemos acessar uma quantidade inimaginável de informações sobre qualquer assunto. Com uma série de cliques, podemos encontrar um grupo em qualquer lugar do mundo, acessar a web, descobrir informações em perfis do Facebook, Twitter ou qualquer outro serviço de rede social e ouvir músicas no You-

Tube (a MTV do século 21). Como consequência dessa facilidade de distribuição, os negócios se tornaram negócios de escala global, que podem distribuir conteúdo com a mesma facilidade em qualquer lugar do mundo –e não apenas conteúdo, mas qualquer outro produto– com custos mínimos de distribuição e presença física ou investimento em publicidade.

**Digitalização:** a partir de nosso computador, podemos acessar, graças à internet, um catálogo de músicas ou de qualquer conteúdo como jamais poderíamos imaginar. A distribuição e o armazenamento dos conteúdos estão se tornando digitais. A nuvem é o rei, e o acesso à informação é feito a partir de qualquer dispositivo e em qualquer lugar; não existem mais barreiras físicas para o trabalho.

**O poder do usuário:** a digitalização, apoiada, por sua vez, sobre a conectividade oferecida pela internet e a penetração em todos os mercados de smartphones, permite que qualquer negócio precise de menos intermediários. A rede substitui o transporte e a logística, mas, sobretudo, dá o poder ao consumidor. Ele decide como, quando e onde, e também avalia o produto e o serviço e fornece informações à própria plataforma para melhorar. O Uber demonstrou que, quando há confiança no consumidor, é possível transformar um negócio de transporte.

**Consumo, em todos os momentos, em todos os lugares:** uma das consequências das inovações tecnológicas é a crescente onipresença da música: há poucos espaços onde ela não está presente. A facilidade de envio e o armazenamento fazem que consumamos, por exemplo, conteúdos, vídeos, programas de TV, filmes, de forma diferente, já que tudo isso pode ser comprado, armazenado e apreciado em praticamente qualquer lugar onde estejamos. A chave é que toda estratégia de negócio precisa ter sua expressão “móvel”, seja por meio de um aplicativo ou da interação direta com o celular.

**Aprendizagem, o segredo da cooperação:** que levou a ambientes corporativos os diferentes serviços e plataformas que permitem a interação do usuário nos processos criativos (o poder do crowdsourcing: ferramentas de colaboração de grupo, como o Slack). Trata-se de um fator de mudança resultante do mencionado acima; a possibilidade de trabalhar em conjunto, de forma colaborativa, mesmo para um grande número de pessoas, a partir de localizações muito diferentes. Esse processo colaborativo pode criar um valor não alcançável individualmente e, além disso, acelera a aprendizagem e a geração de conhecimento de maneira exponencial.

**Transformação dos modelos de negócios:** algo mais do que evidente, causado pelo impacto nas grandes “indústrias” convencionais com a aparição dos novos players, alheios ao próprio setor, que têm vindo para transformar os modelos de negócios. Exemplos claros são os que temos na indústria fonográfica com o surgimento do iTunes, ou na indústria de distribuição ou retail e o impacto da Amazon, e a mais disruptiva, com o sucesso do Uber e do Lyft.

**Mudança no modelo de distribuição:** o impacto sobre os modelos de distribuição por parte das companhias tem gerado um novo padrão, que tem aproveitado a mudança de comportamento do usuário propiciada pela tecnologia. Um exemplo óbvio é o impacto que o Netflix causou às tradicionais cadeias de TV dos EUA, como Warner, Columbia, Metro Goldwyn Mayer, Universal, Paramount... Líderes na distribuição de conteúdos em formato digital já não são os distribuidores locais, mas as plataformas globais de distribuição online ou os próprios criadores de conteúdos, que os distribuem pela internet.

Mas, finalmente, gostaria de me aprofundar em um ponto que parece ser fundamental, já que toca diretamente o coração e a alma das companhias: **a nova força de trabalho.**

A transformação digital é também a transformação da empresa –processos, comunicação, marketing, vendas, gestão, atendimento ao cliente, a cultura...–, e é isso, necessariamente, a transformação das pessoas.

“A reputação de uma empresa é construída por todos os seus membros e é feita todos os dias

## AS PESSOAS COMO MOTOR DA MUDANÇA

Nem o maior investimento nem o melhor sistema tecnológico significarão avanço algum se não tivermos cumprido a tarefa prévia de “evangelizar” a equipe. São as pessoas que finalmente conduzirão e tornarão possível qualquer alteração. Daí a etapa prévia de transformação digital ser, necessariamente, o envolvimento da equipe com os objetivos do negócio, estar por trás de cada inovação. Se formos capazes de fazer com que os colaboradores interiorizem o sentimento de mudança e se sintam parte dela, nós teremos percorrido um longo caminho.

A outra questão é a importância de desenvolver o talento digital nos integrantes da equipe, começando pela área de direção. E isso passa, em primeiro lugar, pela definição de quais perfis a empresa necessitará em sua nova fase, comparar o grau de digitalização da equipe e desenvolver um plano de formação digital que garanta que toda a organização tenha o conhecimento e as ferramentas necessárias para contribuir, cada um a partir de seu papel, na realização dos objetivos de transformação. Embora seja verdade que haverá áreas que exigirão perfis mais especializados em determinados temas, como é o caso da comunicação, de processos ou da área analítica, a ideia central é que toda a empresa seja capaz de integrar a onda da mudança e navegar nela de maneira sólida.

Da mesma forma, é muito provável que todo esse processo nos aponte a necessidade de incorporar novos perfis ou aprimorar o talento de alguns membros da equipe, capazes de contribuir para liderar o processo em aspectos muito específicos.

## A HUMANIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Como em todos os aspectos de nossa vida, a transformação digital está ocorrendo também na comunicação. As técnicas e as ferramentas que eram eficazes ontem não são mais, a forma como comunicamos deu um giro de 180o graus. As empresas de hoje estão mais perto do que nunca de seus grupos de interesse – graças à internet a conexão é permanente, e a comunicação, muito mais direta, o que implica uma mudança importante na estratégia.

A partir da LLORENTE & CUENCA identificamos três necessidades essenciais para uma comunicação eficiente no contexto atual:

Em primeiro lugar, a transformação dos formatos e o desenvolvimento dos conteúdos *transmídia*. Em um mundo “inoficado”, com milhões de mensagens sendo transmitidas a cada segundo, a criação de um *storytelling* eficiente, substanciado em formatos atrativos e transmitido nas plataformas adequadas, é fundamental.

Em segundo lugar, dar o salto no monitoramento e na comunicação massiva, de escuta ativa, e na comunicação personalizada. As redes sociais oferecem às empresas a oportunidade de receber informações de seus clientes de maneira direta e de forma proativa, basta saber ouvir para converter os dados em inteligência e ter matérias-primas para a construção de um *marketing* eficaz.

E, em terceiro lugar, a humanização da comunicação. Se queremos nos comunicar com as pessoas, é preciso fazer por meio de pessoas. Se a tecnologia empoderou totalmente o consumidor, é necessário que nós também empoderemos os membros da equipe, que demos uma “cara” à organização e fomentemos a interação massiva... promovendo uma mudança no discurso corporativo através das pessoas.

Não é coincidência que os líderes corporativos de hoje se destaquem nos espaços digitais. Apenas entre 2010 e 2014, a presença em canais digitais corporativos ou próprios do Top 50 da Fortune 500 aumentou 80%.

Os personagens das telas, Warren Buffet –Berkshire Hathaway– ou Richard Branson –Virgin– entenderam bem que a linha entre o público e o privado desapareceu e foram capazes de capitalizar sua presença na web como ativo de reputação para suas companhias.

## OS COLABORADORES SÃO A MARCA

A reputação de uma empresa é construída por todos os seus membros e é feita todos os dias. Não há melhor prescritor do que quem é da casa. Investir em novas ferramentas, no desenvolvimento da identidade digital de profissionais e converter funcionários em embaixadores da marca nas mídias sociais fazem, de cada um deles, uma espécie de “hub”, capaz de influenciar o ambiente mais próximo.

Em um estudo recente, a empresa Altimeter descobriu que existe uma importante relação entre o uso das redes sociais como ferramentas internas e o nível de engajamento das empresas com seus empregados. Da mesma forma, verificou-se que os programas *Employee Advocacy* não apenas humanizam marcas, mas têm impacto direto sobre as vendas, ao criar uma imagem de credibilidade com os consumidores.

Trata-se de uma capacidade já instalada, por assim dizer, pois praticamente todos usam uma rede social; assim, com os meios criados, o trabalho consiste em envolver a equipe com a empresa, criar identidade e sentido de pertencimento, que possa ser devidamente orientado por meio de programas de *Employee Advocacy*.



Cada vez mais empresas estão convencidas disso e estão investindo no desenvolvimento das capacidades digitais de sua gente e na implementação de programas atrativos para incentivar essa participação na construção das marcas.

Definitivamente, a tecnologia mudou nosso mundo, mas vale a pena não perder de vista que as companhias são formadas por pessoas, e são elas que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer transformação. Estar na vanguarda das tendências e da tecnologia, inovar e competir em mercados digitais não é um objetivo *per se*, mas o caminho para alcançar a competitividade em um novo contexto econômico e social.

# A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL QUE **começou** HÁ 30 ANOS



Madalena Cascais Tomé

Presidente da Comissão Executiva (CEO) do Grupo SIBS / Portugal

A Transformação Digital que tem marcado a agenda nos últimos anos é muito mais que uma tendência tecnológica, está no centro das estratégias de negócio e aplica-se, de forma transversal, em todas as indústrias e mercados.

Fundamentada em plataformas tecnológicas de terceira geração, esta 4ª revolução industrial representa uma oportunidade para as empresas redefinirem seus clientes, a experiência que têm com seus serviços e produtos e atingirem novos patamares de produtividade empresarial.

Ao abraçar o desafio da transformação digital, as empresas têm de assumir que a mudança vem de dentro, e, necessariamente, incorporar novas metodologias: na liderança, nas áreas de operações, nos modelos de trabalho, nos instrumentos de coleta e análise da informação, até a gestão da experiência do consumidor. Só as empresas que assumirem essas várias vertentes da mudança estarão capitalizando todas as novas oportunidades que têm na era da economia digital.

Em Portugal, na década de 80, surgiu uma empresa com essa premissa. Com a missão de contribuir para o bem-estar social, promovendo eficiência nos serviços financeiros e similares, mediante disponibilização de soluções tecnológicas e processos que combinem segurança, conveniência e inovação – a SIBS.

“*Em Portugal, na década de 80, surgiu uma empresa com essa premissa*”

A SIBS tem sido pioneira de várias soluções que revolucionaram o dia a dia das pessoas e das organizações. A origem está no Multibanco que, no início, visava a facilitar a realização de saques. Hoje, disponibiliza mais de 90 operações, a grande maioria inventada pela SIBS, como a recarga do celular.

Ao longo dos anos, a SIBS liderou uma evolução tecnológica na área dos pagamentos e lançou várias soluções revolucionárias, como o MB Net, que permite (há mais de 15 anos) efetuar compras online sem disponibilizar os dados bancários e com garantias adicionais de segurança, e, mais recentemente, o MB Way, que permite efetuar compras e transferências imediatas por meio de um mero smartphone ou tablet e apenas com o número do celular como identificação de pagamento. Ambos têm apresentado níveis regulares de crescimento – em 2015 existiam, aproximadamente, 1 milhão de usuários do MB Net, que fizeram 2,64 milhões em compras; no caso do MB Way, já conta com mais de 70 mil usuários.

Para além desta faceta mais conhecida do Multibanco, a SIBS é a responsável pela criação do sistema de pagamentos de Portugal, que é a verdadeira garantia da economia nacional porque todas as entidades, privadas ou públicas, e seus movimentos financeiros, ocorrem sobre a plataforma que desenhou e sustenta até hoje, proces-



sando mais de 2,7 bilhões de operações por ano (ou seja, mais de 7 milhões de operações/dia). Mais recentemente, fruto dos desafios europeus, nomeadamente dos que advêm da implementação da Single European Payments Area (SEPA), a SIBS tem disponibilizado serviços que corrigem as desvantagens da menor dimensão relativa das entidades nacionais face ao panorama europeu e internacional, reequilibrando o jogo das instituições portuguesas.

Mas grande parte do sucesso do Multibanco não resulta da inovadora tecnologia de seu sistema, mas sim do modelo de negócio que o garante. A SIBS, à frente de seu tempo, foi capaz de fazer uma inteligente, e praticamente inédita, combinação entre a cooperação (infraestrutura tecnológica única) e a competição (entidades concorrem entre si nas ofertas aos clientes), da qual resultou o modelo “coopetitivo” que tem fomentado a eficiência e a inovação no sistema de pagamentos português.

E esse fator é particularmente relevante quando analisamos o que está na base da 4ª revolução industrial, atrás referido – não assumir que apenas a tecnologia será o motor da transformação, mas uma verdadeira capacidade de incorporar os vários elementos da equação da economia digital, que já foram mencionados.

Tal como a SIBS, outras empresas têm trabalhado rumo a uma transformação digital que contribua para uma economia mais eficaz. Prova desse esforço é o mais recente *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade*, promovido pela Comissão Europeia, que coloca Portugal como um dos países da União Europeia que mais aceleram rumo à digitalização.

“A SIBS tem sido pioneira de várias soluções que revolucionaram o dia a dia das pessoas e das organizações

Segundo o referido estudo, Portugal ainda está no meio da tabela da UE no que diz respeito às tecnologias de informação e competências digitais por parte de pessoas, empresas e serviços. Por sua vez, tem um dos serviços públicos online mais avançados (7ª posição) e um desempenho acima da média na digitalização das empresas; no entanto, ainda há um longo caminho a explorar para aproveitar melhor as vantagens oferecidas pela transformação digital.

Veja-se, a esse propósito, o *IDC Maturity Scape Model & Benchmark*, que permite avaliar o nível de maturidade de transformação digital em vários domínios (liderança, experiência omnicanal, informação, modelos operativos e modelos de trabalho) e assim ajudar as empresas a lidar e melhorar sua performance com os desafios dessa transformação.

Na Europa, mais de 80 % das organizações ainda ocupam os 3 primeiros níveis de maturidade e apenas 5% são “Digital Disrupter”, o nível mais avançado da transformação. Em Portugal, a distribuição é equivalente, destacando-se que 27% estão no 1º nível “Digital Resister” (+7pp que a distribuição europeia), de onde se pode concluir que é possível realmente melhorar a performance da transformação no tecido empresarial português.

## Como uma empresa que nasceu da transformação digital e da vontade de criar uma plena economia digital (caso da SIBS) se posiciona nesse cenário?

Tal como em seus primeiros 30 anos de existência, a SIBS continua comprometida em acelerar a transformação digital, levando a inovação até as empresas e os cidadãos.

Tem apostado na vertente de Business Process Outsourcing, que visa a ganhos de eficiência e redução de custos, com tecnologias inovadoras e soluções de otimização para fazer face aos desafios do processamento intensivo (p.ex., digitalização e desmaterialização de arquivo) proporcionando mais eficiência às empresas com quem trabalha e assim contribuir para a economia digital.

Num âmbito internacional pode funcionar como um hub além-fronteiras, e um polo de atração de novos players para o mercado nacional com ganhos para todas as entidades que, como a SIBS, contribuem para a economia digital.

De forma a se manter à frente de seu tempo e fazer Portugal progredir na Transformação Digital, a estratégia adotada para o período 2020 está assentada em cinco vetores estratégicos: (1) Promover e aprofundar a utilização de instrumentos de pagamento eletrónico; (2) Desenvolver modelos de negócio potencializadores de diferenciação; (3) Potencializar as formas de pagamento e as operações com sua evolução digital, (4) Garantir o nível de segurança do sistema de pagamentos nacional (como um dos mais seguros da Europa) e (5) Contribuir para o aumento da eficiência dos pagamentos e processos a que dá suporte no mercado.



Portugal está assim mais bem preparado para um novo fluxo de clientes, particulares e empresariais, de várias geografias, que estão descobrindo o País como *hub* tecnológico. As empresas do futuro, que nascem hoje, procuram processos desmaterializados. É necessário oferecer-lhes soluções flexíveis, eficientes e seguras, exatamente à sua medida, não apenas na vertente dos serviços de pagamentos, mas também de outros sistemas que contribuam para uma economia digital, mais eficaz, e para maior competitividade da economia nacional.

# A **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL NA *Unidad Editorial*



Javier Cabrerizo

Conselheiro-diretor geral da Unidad Editorial / Espanha

O relatório *Digital Pulse*, elaborado pela Russell Reynolds anualmente, entrevistou cerca de 2 mil CEOs e outros executivos de todo o mundo para entender como o fenômeno digital e a gestão dos talentos de suas organizações estão afetando suas empresas. Na edição de 2015, diante da pergunta “Você acha que sua indústria se verá transformada moderada ou maciçamente pela tecnologia digital nos próximos 12 meses?”, os executivos do setor dos meios de comunicação responderam, em maior porcentagem (72%), de maneira afirmativa. Os setores subsequentes foram o de telecomunicações, com 64%, o de serviços financeiros, com 61%, e o de vendas, com 57%.

Essa resposta não é surpreendente se analisarmos a confluência de fatores que estão afetando agora o nosso setor. Vamos às mais importantes. Primeiro, o crescimento na adoção da telefonia móvel, que está se convertendo no meio pelo qual nossos leitores preferem se manter informados (mais de 50% dos leitores já acessam, a partir de dispositivos móveis, nossos conteúdos). Em segundo lugar, a adoção das redes sociais como um canal para a difusão da informação, que está se tornando a forma como muitos leitores, especialmente os mais jovens, recebem suas informações, incluindo os meios de comunicação tradicionais (hoje, cerca de 15% do tráfego dos websites é proveniente das redes sociais, e esse número segue crescendo a cada ano). Em tercei-

“*Meu modelo de negócio é viável no mundo digital?*”

ro lugar, a evolução do investimento publicitário, que seguindo a audiência está adotando rapidamente o formato digital (atualmente, cerca de 40%

do investimento publicitário total do grupo Unidad Editorial é proveniente do formato digital); e, conseqüentemente, o ecossistema da publicidade digital, que está produzindo uma explosão de inovação, convertendo-se, rapidamente, em um processo cada vez mais automatizado e liderado pela análise de audiências e pela eficácia das campanhas. E em quarto lugar, a penetração do Big Data, um setor como o nosso, que gera, todos os dias, milhões de interações de muitos outros usuários, que permite fornecer análises e segmentações de audiências para nossos leitores e anunciantes (na Unidad Editorial, temos um público de 21 milhões de usuários únicos mensais que acessam diferentes títulos: *El Mundo, Marca, Expansión, Yo Dona, Telva, Fuera de Serie...*).

O impacto pelo qual nosso setor está passando nesse processo de mudança consiste na transformação profunda de múltiplos parâmetros ao mesmo tempo: o produto, o modo de interação com o cliente, o canal de distribuição, a competição, o modelo de preços e a forma de vender a publicidade. Enquanto isso, a operação tradicional, de impressão e distribuição de jornais em papel, continua a ser uma parte importante de nosso negócio, embora com audiências cada vez menores.

Nesse contexto, como enfrentar as mudanças e como seguir adiante com o processo de transformação necessária para se adaptar a essa nova realidade? Como gerir, ao mesmo tempo, um negócio em crescimento (digital), com necessidades de recursos e novas competências, que exige ritmo rápido de inovação, e um negócio tradicional, em declínio (impresso), com margens cada vez mais apertadas, que construiu uma cultura corporativa por muitos anos e continua a ser uma parte essencial de nossa oferta? No caso da Unidat Editorial, levantamos, um ano e meio atrás, três questões essenciais:

1. Meu modelo de negócio é viável no mundo digital?
2. Posso aprender o novo negócio, criando uma pequena unidade digital que coexista com a tradicional, ou devo transformar profundamente meu negócio tradicional?
3. Que novas funções organizacionais preciso desenvolver e como devo transformar as funções atualmente existentes?

As respostas a essas perguntas guiaram parte do processo de transformação organizacional que então começamos, e hoje já está rendendo frutos.

Nosso modelo de negócio tradicional foi baseado em dois pilares fundamentais, a venda de exemplares (circulação) e a venda de publicidade. No mundo digital, mantivemos uma venda de cópias em formato de réplica digital, em Orbyt, crescente, mas que ainda não compensou totalmente a queda na venda de exemplares. Quanto à publicidade, o crescimento das vendas de publicidade digital passou, em 2015, a queda da publicidade tradicional. Mas, em ambos os casos, para as vendas de conteúdos e de publicidade, é necessária uma grande mudança nas funções discutiremos mais adiante.

Na hora de decidir se desejávamos criar uma unidade “digital” com a responsabilidade “Chief Digital Officer” ou abordar o processo digital a partir do próprio negócio tradicional, escolhemos a segunda opção. Para indústrias que dispõem de um longo período de tempo –digamos dez anos antes de o modelo tradicional ser substituído pelo modelo digital–, essa opção seria viável. Mas, em nosso caso, concluímos que o processo de transformação e desenvolvimento do modelo digital iria se acelerar, e, portanto, teríamos de enfrentar a profunda transformação de nosso negócio tradicional.

Ao fazer isso, decidimos criar vários novos recursos: Experiência do Cliente, para gerenciar todo o ciclo de vida do cliente (quase 110 mil assinantes de nossos produtos, crescendo dois dígitos anuais); Big Data, para analisar todos os detalhes de nossa audiência de 21 milhões de usuários únicos mensais (hoje podemos segmentar esse público por múltiplos parâmetros, como, por exemplo, interesses em conteúdos de saúde, ou de mulheres com idade entre 30-45 anos); UE Studio, para a criação de conteúdo de marketing (branded content, native advertising etc.) cada vez mais exigido por nossos anunciantes. Também abordamos a transformação das funções existentes: a venda de publicidade, convertendo-a em uma das áreas cada vez mais especializadas em publicidade digital, com gerenciamento de dados de audiência, criando perfis e novas capacidades; o desenvolvimento tecnológico, que deixou de ser uma função de apoio, para se tornar peça central no desenvolvimento de produtos e na experiência dos usuários, com a consequente evolução das metodologias de desenvolvimento de software e o surgimento de novos perfis; finalmente, a forma de organizar nossas redações, a fábrica onde se elabora o conteúdo diário, para adaptá-lo a um modelo de funcionamento e com capacidade adequada às exigências do modelo digital.



Esse processo dentro da Unidad Editorial tem um alto componente de transformação organizacional e de modelo de negócio. Portanto, é essencial atingir o alinhamento da organização e da cultura organizacional com a estratégia corporativa. Para fazer isso, realizamos uma intensa ação de comunicação semanal com membros de todos os níveis da organização e equipes, explicando claramente os planos e objetivos do processo. Além de oferecer as ferramentas de treinamento adequadas para permitir a evolução das equipes de profissionais e sua adaptação a essa nova realidade do mercado.

“É essencial atingir o alinhamento da organização e da cultura organizacional com a estratégia corporativa



Pelayo Covarrubias

Presidente da Fundação do País Digital. Diretor de Relações Institucionais da Universidade do Desenvolvimento / Chile

Você se perguntará o que representam as siglas CTO e CIO.

Na atual sociedade do Gigabit, estes são os cargos mais importantes nas empresas, e hoje são os mais procurados nos ecossistemas inovadores, como o Silicon Valley, Israel, China ou os países nórdicos.

O CIO (Chief Information Officer), em sua sigla em inglês, representa hoje o encarregado de sistemas em sua organização, ou o diretor de informática, cargo muito importante, mas não estratégico, que geralmente está resolvendo problemas operacionais de conectividade e serviços ligados à informática.

O CTO (Chief Technology Diretor) é o diretor de Tecnologias da Informação, mas também responsável pela inovação da empresa e pelas pesquisas necessárias para a transformação da vantagem competitiva desta.

Qual é a grande diferença entre esses cargos e por que eles são tão importantes na estrutura organizacional das empresas para o futuro?

As empresas de hoje estão sendo desafiadas em seus serviços, em sua produtividade e na forma como se conectam com seus stakeholders, todos esses elementos-chave de sustentabilidade para o

**“O CTO tem um papel fundamental, que já não se trata de fornecer um serviço tecnológico para o desempenho operacional, mas de repensar o negócio**

negócio. Assim, o surgimento do cargo de CTO é estratégico para o desenvolvimento das futuras organizações.

Temos visto como exemplo, nos últimos tempos, no Chile, o caso de empresas de transporte, como é o caso do Uber versus táxis tradicionais, e como um novo modelo de negócio,

que opera sob a lógica de pedir perdão em vez de pedir permissão, exigindo anos de regulamentação do mercado de transporte, mas proporcionando um melhor serviço, a melhores preços e sendo mais valorizados pela sociedade. Mas exemplos como o exposto acima ocorrem não apenas na indústria de transporte, eles também estão emergindo, graças às novas tecnologias disponíveis, em todas as áreas da interação humana. Temos a Amazon e a Alibaba, em Vendas, ou o Airbnb, na Hotelaria, ou do Waze, na gestão do fluxo de tráfego de veículos etc. Ou seja, as novas tendências tecnológicas, como o cloud computing, a mobilidade, a Internet das Coisas, a análise Big Data, estão desafiando as vantagens competitivas das empresas e das organizações, modificando as forças estratégicas conhecidas de Porter para analisar um negócio.

No exemplo anterior, o CTO tem um papel fundamental, que já não se trata de fornecer um serviço tecnológico para o desempenho operacional, mas



de repensar o negócio, dados os novos paradigmas produtivos existentes, e dessa maneira combater as ameaças à sustentabilidade hoje presentes, como a imitação ou a retenção de clientes e, mais profundamente, a substituição de modelo de negócio por uma alternativa de custo melhor, mais eficiente e mais fácil de gerir, como tem sido o caso das máquinas digitais e muitos outros que poderíamos citar.

Quando falamos em transformação digital no Chile, estamos falando, então, de avaliar nossas estratégias competitivas com essas novas capacidades tecnológicas e a adaptação destas à empresa, reeducando os funcionários e repensando a sustentabilidade da companhia.

## “O desafio de trabalhar com uma nova estrutura organizacional é urgente

O desafio de trabalhar com uma nova estrutura organizacional é urgente, pois hoje as empresas líderes do mundo já o estão fazendo, e os CEOs, que tradicionalmente vinham do campo das finanças ou da área comercial, estão vindo do mundo da tecnologia, pois os novos paradigmas estão mudando tão rapidamente que, ao não adaptar nossos modelos, corremos o risco de que ultrapassem.

Minha preocupação é que, se não houver bons líderes (CTO) dentro das empresas em posições estratégicas, que tenham tempo necessário para conhecer em profundidade o modelo de negócio da empresa, que tenham conseguido ganhar a confiança das equipes de trabalho e da direção, acarreta que a tomada de decisões estratégicas seja mal avaliada, sem ter considerado, com a verdadeira magnitude, as novas tendências tecnológicas, perdendo, assim, muitos anos de trabalho e esforço de nossas empresas no Chile.



# EXPERIÊNCIAS **DIGITAIS** PARA O **consumidor atual**



Martín Migoya

Cofundador e CEO da Globant / Argentina

Atualmente, falar de “digital” é falar de um dos temas mais relevantes das companhias, e a perspectiva é que essa tendência continuará crescendo nos próximos meses. De acordo com a Gartner, IDC e o Cantor Fitzgerald Research, o mercado de serviços digitais é uma grande oportunidade, com um montante estimado de US\$ 71 bilhões para serviços e uma taxa de crescimento de 25% para os próximos cinco anos. A Gartner acredita que 125 mil grandes empresas estão lançando, hoje, uma iniciativa para transformar seus negócios digitais, enquanto a Forrester estima que 65% dos negócios estarão usando análises de Big Data para otimizar a experiência digital até meados de 2016.

Nesse contexto, as marcas têm de começar a pensar em relacionar-se de maneira diferente com seus públicos, oferecendo-lhes um novo tipo de conteúdo, que esteja à altura do poder que a tecnologia disponibiliza nas mãos dos usuários. Essas revoluções tecnológicas estão quebrando alguns dos paradigmas tradicionais: a transmissão de mensagens e a relação entre as marcas e seus consumidores já não são mais domínio exclusivo das campanhas tradicionais, online, social ou campanhas virais de marketing. Hoje, os consumidores esperam que as marcas que amam

“ *As Digital Journeys não constituem um aplicativo móvel isolado ou a criação de um site, mas um conjunto de aplicações orquestradas por meio de diferentes canais que buscam gerar uma experiência única* ”

se conectem com eles, criando uma experiência única e profunda, aproveitando a tecnologia para entender o contexto, que seja suficientemente inteligente para antecipar e surpreender o consumidor, criando uma conexão emocional duradoura.

Para nós, essas experiências tecnológicas são o que chamamos de *Digital Journeys*. É importante notar que as *Digital Journeys* não constituem um

aplicativo móvel isolado ou a criação de um site, mas um conjunto de aplicações orquestradas por meio de diferentes canais que buscam gerar uma experiência única em todos os momentos em que o usuário se relaciona com a marca. É composto por um conjunto de softwares, que incluem aplicações móveis, web e até sensores, além de diferentes acessórios de hardware. Surpresa, proatividade e interações inteligentes são a chave dessas experiências para criar conexões duradouras e emocionais.

Em nosso recente livro, *The Never Ending Digital Journey*, nossos pensamentos e pontos de vista sobre como criar essas experiências são apresentados. O documento não descreve apenas como os usuários estão cada vez mais exigentes e esperam que as marcas lhes ofereçam uma relação mais persona-

“Os usuários do século 21, consumidores “vorazes” de tecnologia, valorizam uma marca quando sentem uma conexão emocional mais inteligente e mais profunda

lizada e emocional, mas também incorpora metodologias e processos relevantes sobre como atingir esses objetivos que gerarão mais engajamento para as marcas.

A *Digital Journey* começa muito cedo dentro do processo de uma empresa, por isso é preciso ter uma visão holística da mudança e da solução, com uma abordagem que inclui três pilares complementares e distintos:

**1. Mantenha-se relevante:** é necessário que cada companhia permaneça relevante dentro de sua indústria. Com pesquisadores, participações em eventos e muito mais, deve estar atenta ao que outras empresas estão criando para estar preparada para o futuro e estar no topo das novas tendências.



**2. Descobrir:** uma vez que a organização entende a mudança de paradigma, deve pensar e conceber qual seria a melhor *Digital Journey* para seus usuários. Deve conceituar e compreender seus processos, analisando a experiência do usuário e ajustando o melhor caminho para criar conexões emocionais. A empresa deve imaginar as experiências específicas do cliente, de acordo com sua estratégia, seus objetivos e necessidades.

**3. Construir:** uma vez definida a *Digital Journey*, é preciso traduzi-la em produtos e experiências específicas.

Esta é uma grande oportunidade para as empresas. Os usuários do século 21, consumidores “vorazes” de tecnologia, valorizam uma marca quando sentem conexão emocional mais inteligente e mais profunda. Em última análise, todas as companhias precisam oferecer um novo tipo de conteúdo. Precisam pensar além de suas estratégias de marketing para entrar nesta nova era de experiências digitais.

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA *Administração* PÚBLICA



Alberto Ortiz

Fundador da Alorza.net e especialista do Banco Mundial / Espanha

Em fevereiro de 2015, o então presidente do governo afirmou que “a administração do futuro será digital ou simplesmente não existirá”<sup>1</sup>. Embora a frase possa parecer uma obviedade, ela conduz a uma interpretação ou a uma ameaça. Vamos desmoronar.

## A ADMINISTRAÇÃO DO FUTURO

Dizer que devemos esperar o futuro para conhecer a administração digital equivale a reconhecer que a administração não cumpre com as normas vigentes, pelo menos desde a data de entrada em vigor da Lei 11/2007, de acesso eletrônico dos cidadãos aos serviços públicos.

A Lei 11/2007 reconhece aos cidadãos o direito de interagir eletronicamente com as administrações públicas, assim como a obrigação destas de garantir esse direito. No momento de sua apro-

“*A mudança consiste, precisamente, em redesenhar todos os processos de serviços, a partir das necessidades e da experiência dos usuários, em um estado de constante adaptação*”

vação, chegou-se a dizer que esse foi o primeiro novo direito concedido após a Constituição.

Embora reconhecendo progressos substanciais no desenvolvimento da administração eletrônica, o fato é que esse direito não tem sido eficaz. No momento em que quase qualquer cidadão adquiriu a rotina de consumir

informação de forma digital, a experiência do processo eletrônico se limita a algumas formalidades. Experiências bem-sucedidas vêm das mãos de alguns processos bem desenhados, mas, acima de tudo, dos casos em que o canal digital é obrigatório.

Curiosamente, o maior avanço não ocorreu no processamento interno. Em fevereiro de 2016, pudemos assistir à oposição do ministro da Justiça, debatendo para conseguir não renunciar ao sistema de comunicações eletrônicas na Justiça, chamado Lexnet<sup>2</sup>. As resistências são formidáveis.

<sup>1</sup> <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rajoy-dice-uso-generalizado-administracion-electronica-ahorro-ano-pasado-20000-millones-pais-20150219143317.html>

<sup>2</sup> <http://www.lavanguardia.com/politica/20160308/40300516990/catala-descarta-suspender-el-sistema-electronico-lexnet-porque-funciona.html>

“A chave é não ter a melhor sede eletrônica, nem o certificado de assinatura da empresa mais reconhecida, nem vídeos explicativos do processo, mas a experiência do usuário ser mais satisfatória

## A ADMINISTRAÇÃO SERÁ DIGITAL

A Lei 11/2007 perderá vigência em outubro deste ano, graças à entrada em vigor de duas novas leis: a Lei 39/2015, do Procedimento Administrativo Comum das Administrações Públicas e a Lei 40/2015, sobre o Regime Jurídico do Setor Público. Além disso, se aprovou o Plano de Transformação Digital da Administração Geral do Estado e seus Organismos Públicos, que vem acompanhado por outros planos regionais e locais. Vale renovar, então, o nosso otimismo.

Há um par de boas ideias na nova abordagem:

- Associar os meios eletrônicos ao procedimento comum, à rotina administrativa;
- Reconhecer que o desafio é a transformação, a mudança, não a tecnologia.

Acho interessante que esse Plano de Transformação Digital traga, como primeiro de seus princípios, a “orientação ao usuário”, uma vez que a mudança consiste, precisamente, em redesenhar todos os processos de serviços, a partir das necessidades e da experiência dos usuários, em um estado de constante adaptação.

O plano está estruturado em torno de cinco objetivos estratégicos, três dos quais são internos:

- Aumento da produtividade e da eficiência no funcionamento interno da administração.
- Alcançar maior eficiência nos serviços comuns de TIC na administração.
- Implementar uma Gestão Corporativa Inteligente de Informação e de Dados.

Em minha opinião, estamos no caminho certo no que diz respeito aos dois primeiros, embora com alguns contratemplos que deveriam servir para aprender e corrigir. Em vez disso, o terceiro objetivo parece relativamente novo.

De fato, a gestão dos *ativos de informação* é a grande assinatura pendente na governança de TIC da administração pública. Até agora, não foi bem entendido que os dados são uma matéria-prima valiosa tanto para a boa tomada de decisão como para a reutilização por parte da sociedade. A primeira tarefa consiste em entender que informação é gerada e para que fins, como base para a gestão de dados que se alinha com os objetivos das diversas políticas públicas.

## A ADMINISTRAÇÃO, SIMPLEMENTE, NÃO SERÁ

Ao lado das metas mais internas, o Plano de Transformação Digital contém dois objetivos com maior dimensão externa. Isto é o mais importante:

*“Aprofundar na transformação digital das administrações públicas, convertendo o canal digital na preferência da relação dos cidadãos e empresas com a administração, assim como o meio idóneo para que os funcionários públicos executem suas tarefas, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados àqueles e a transparência no funcionamento interno desta.”*



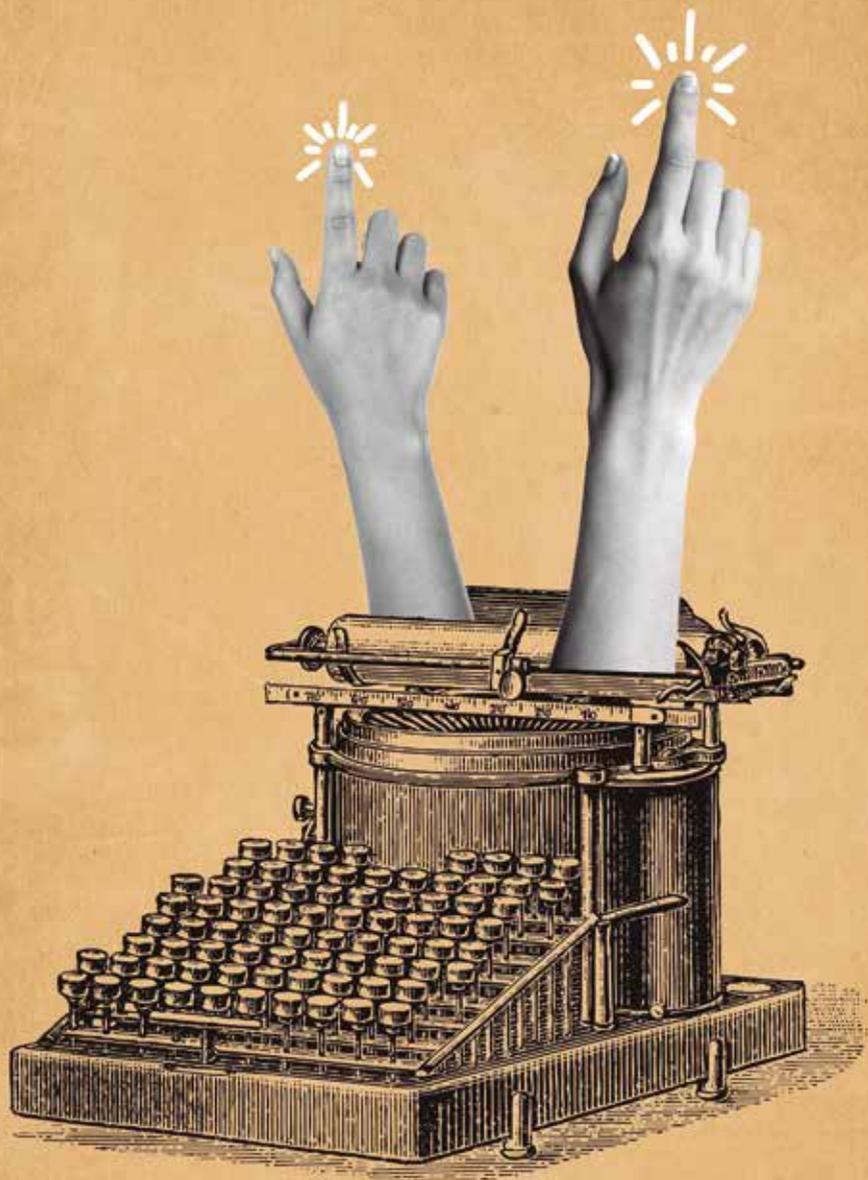
Este seria um superobjetivo, que engloba os outros quatro e alinha-se com os fins últimos de ser o canal preferencial de cidadania, em um contexto de qualidade e transparência. Como podemos imaginar uma transformação digital que esteja à altura desse objetivo? Felizmente, temos muitos casos fora da administração que podem nos servir como exemplo.

Hoje mesmo tive de reservar um voo. Para isso, digitei no motor de busca do Google “voo Bilbao Barcelona”. O próprio navegador me deu um espaço interativo onde eu poderia selecionar meu voo, a partir dos horários e preços de cada companhia aérea. Com um clique, passei a comprar o voo. Ao concluir, descobri que, em meu calendário já havia meu voo e o hotel, porque meu e-mail e meu calendário se inter-relacionam automaticamente.

Pois bem, é o que nós pedimos da administração digital, para que torne nosso canal de preferência. A chave é não ter a melhor sede eletrônica, nem o certificado de assinatura da empresa mais reconhecida, nem vídeos explicativos do processo, mas a experiência do usuário ser mais satisfatória. E tenho medo de que o caso dos procedimentos públicos seja comparável aos árbitros de futebol: melhor quando menos perceptíveis.

Para alcançar esse objetivo, a maior parte do esforço é interna. As administrações devem se acostumar a conceber seus serviços em cooperação mútua, até alcançar o feito de que qualquer unidade administrativa funcione como uma filial de uma entidade maior. O desafio da interoperabilidade é fundamental.

Portanto, talvez a frase de Rajoy seja premonitória: a administração digital, simplesmente não será. Se fizermos as coisas direito, vamos desfrutar sem necessidade de conhecê-la.



# ALTO IMPACTO, **TECNOLOGIA** E AS CHAVES DO SUCESSO NA ERA DA **transformação** DIGITAL



Laura I. Maydón

Diretora-geral da Endeavor Miami / México

Ainda hoje, enquanto estamos vivendo, sem dúvida, a quarta revolução industrial, há aqueles que percebem o mundo dividido em dois: um mundo fora da linha (offline) e outro conectado (online). A realidade é que hoje, mais do que nunca, vivemos em um mundo digital. Isso é algo que as novas gerações compreendem perfeitamente: a era digital chegou para ficar!

A tecnologia revolucionou a maneira de consumir, de nos comunicar, a forma como pensamos e trabalhamos, e transformou radicalmente a forma como fazemos negócios. Isso é evidente nas soluções oferecidas pelos Empreendedores Endeavor, que apoiamos, e a forma como estão transformando as indústrias das quais participam.

Hoje, aproximadamente 60% dos empreendimentos que podem passar pelo processo de seleção da Endeavor Miami são empresas puramente digitais. No entanto, os outros 40% estão imersos nas indústrias tradicionais, que encontram na tecnologia um grande aliado para permanecerem relevantes. É evidente que a tecnologia se tornou um fator determinante para o sucesso ou fracasso da maioria dos empreendimentos.

“*A transformação digital democratizou por completo o acesso à informação, ao conhecimento, aos dados; abrindo, para os empreendedores, todo um leque de possibilidades*”

## A DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO

A transformação digital democratizou por completo o acesso à informação, ao conhecimento, aos dados; abrindo, para os empreendedores, todo um leque de possibilidades, para acessar, de maneira direta e com conhecimento de causa, mercados e consumidores, sem

as barreiras do tempo e do espaço. A DEMOCRATIZAÇÃO do acesso é, sem dúvida, o benefício mais importante e transformacional que a tecnologia tem em uso nesta era.

Da mesma forma, a tecnologia –por meio de ferramentas, como as plataformas *crowdfunding*– impulsionou o acesso ao capital, e hoje os empreendedores podem levantar fundos de forma mais ágil e diversificada. Quebraram-se os canais tradicionais e é possível obter financiamento a partir de fontes antes não imaginadas, multiplicando as oportunidades de poder crescer. Do mesmo modo, a tecnologia também permite que os investidores alcancem projetos que, em outros momentos, não seriam capazes de avaliar, até mesmo com montantes relativamente pequenos de capital..

## AS VANTAGENS DE TESTAR E FALHAR RÁPIDO

Definitivamente, no contexto atual, fazer uma empresa crescer e mantê-la vigente exige mais esforço e requer muito mais conexão com o mundo do que antes. No entanto, a boa notícia é que o fracasso deixou de ser “trágico”, claramente influenciado pelo ambiente cultural que rodeia o empresário.

A tecnologia reduziu as barreiras de entrada para o que se deseja realizar, pois permite que os novos empresários validem a relevância de seus produtos ou serviços de forma mais rápida e menos onerosa que antes. O acesso a canais sociais, sites e muitas outras ferramentas tecnológicas, tem facilitado muito o poder de teste do mercado para saber se determinado produto tem demanda ou não.

Em um mundo onde a velocidade é da lei, o fracasso pode chegar mais rápido também. Dada a frequente mudança e a concorrência, o risco de fracasso é maior, e pode aumentar quando se trata de empresas 100% digitais. Assim, recuperar-se das quedas e começar de novo não é algo estranho para os empreendedores.

Por outro lado, as possibilidades de crescimento e de geração de retorno do investimento –o upsidade potencial– são mais elevadas também. Existe o risco, sem dúvida, mas se a execução for boa, é possível ter sucesso em um tempo muito mais curto do que grandes corporações atuais gastaram para se desenvolver.

## ESTAR PRESENTE NÃO É SUFICIENTE

Um dos erros mais comuns que os empreendedores cometem quando pensam em tecnologia é considerar que estar presente é tudo. Não é assim, é preciso saber onde e como investir. Resumiria em três elementos fundamentais:

1. *Ter uma estratégia clara:* A tecnologia é um investimento e deve ser avaliada como tal. O que queremos alcançar, e como vamos medir, é algo a ser considerado antes de iniciarmos um processo tecnológico ou escolher uma ferramenta.
2. *Saber escolher as ferramentas certas:* Com a grande variedade de ferramentas disponíveis no mercado, conhecê-las e escolher a melhor para cada caso é um desafio. Embora existam ferramentas relativamente fáceis de substituir, a questão torna-se mais complicada quando se trata de avaliar aquelas utilizadas internamente (por exemplo, ferramentas de gestão de clientes) e aquelas que podem envolver grandes investimentos para um empreendedor que está crescendo rapidamente. Portanto, a análise prévia é essencial. O segredo é saber diferenciar as ferramentas “da moda” e as que mantêm as empresas na vanguarda.
3. *Um bom desempenho:* O exemplo perfeito está nos canais das redes sociais (social media). Criá-los pode ser fácil, mas fazê-lo nas plataformas certas, mantê-los, medir os resultados e otimizá-los implica um esforço sustentado, uma execução comprometida.

Nessa linha, ferramentas de análise de mercado e da concorrência, gerenciamento de rede, design e análise de dados não podem faltar no mix tecnológico dos empreendedores.

## A TECNOLOGIA NÃO É TUDO

Para construir um negócio, é necessário reunir diferentes elementos, e a compreensão da tecnologia é apenas um deles. Por isso, as empresas de sucesso são aquelas que conseguem integrar a tecnologia ou potencializá-la sem esquecer outras partes do negócio.

Um empreendedor pode ser magnífico, tecnologicamente falando, um ás no desenvolvimento de produtos, mas pode não ter êxito sem um bom conjunto de vendas, marketing, desenvolvimento, administração e atendimento ao cliente. Não é o suficiente ser bom tecnologicamente; para subir, é necessária uma equipe diversificada, no caso de uma empresa digital ou tradicional.

## MANTER A VIGÊNCIA SEM MORRER NA TENTATIVA: O GRANDE DESAFIO

Nunca antes o mundo tinha se movido de maneira tão acelerada. Hoje as coisas acontecem num ritmo em que, para manter-se em dia e avançar no tempo, é um desafio. Para as empresas, a inovação deixou de ser um valor agregado para tornar-se um elemento essencial.

Como sugerido por Salim Ismail, em seu livro *Exponential Organizations*, antigamente se projetava o crescimento de uma empresa de forma linear. Hoje, deve-se entender que as organizações que conseguem crescer de maneira exponencial estão sempre à frente da curva de crescimento. O empreendedor é obrigado a pensar sempre em termos da curva; em como poderia mudar os cenários que enfrenta; que inovações podem perturbar seu campo de ação; o que a concorrência está fazendo, e como usar tudo isso para inovar. A pressão para educar-se, inovar e transformar-se de acordo com o que o mundo muda é extremamente alta.

Ou seja, nesse contexto, a tecnologia pode ser uma faca de dois gumes: em um primeiro momento fornece um acesso imediato a mercados e ferramentas, mas no médio e longo prazo significa encontrar a fórmula para crescer e permanecer relevante em um ambiente que muda todos os dias.

Um último ponto a salientar é que nesta era de alta inovação, a tecnologia bem utilizada fornece também a oportunidade para fazer mudanças significativas para beneficiar nossas comunidades e o mundo. Ela nos permite impactar significativamente por meio do empreendedorismo, e, por isso, é fundamental observá-la, pensando em como agregar, como somar.

“*As empresas de sucesso são aquelas que conseguem integrar a tecnologia ou potencializá-la sem esquecer outras partes do negócio*”

# O QUE SIGNIFICA *SER DIGITAL* PARA UMA *empresa?*



Patrícia Dias

Professora auxiliar na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa / Portugal

O conceito de empresa digital surgiu no fim da década de 90 do século 20, época em que a internet se afirmou como uma tecnologia relativamente generalizada na maior parte dos países desenvolvidos. Naquela época, as startups digitais proliferavam, e novas possibilidades como o comércio eletrônico e a economia digital questionavam o status quo dos modelos de negócio estabelecidos. O consultor em gestão Don Tapscott falava das oportunidades e dos perigos da economia digital. O sociólogo Manuel Castells propunha o conceito de empresa em rede como o modelo empresarial do capitalismo informacional caracterizado pela sociedade em sistema interligado, ainda a se delinear. Um artigo emblemático da consultora McKinsey apresentava a Cisco Systems e a eBay como exemplos de “orquestradores” de uma complexa rede de parcerias e outsourcings empresariais. Naquela época, ser digital significava, para uma empresa, estar conectada a partir de um suporte infraestrutural de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). O funcionamento em rede podia ocorrer no plano interno, melhorando e agilizando processos de trabalho, promovendo a partilha de conhecimento e a inovação, reforçando a produtividade. E podia também ocorrer no plano externo, criando redes de relações com fornecedores, parceiros, clientes e por vezes até competidores.

“*Pois ser digital deixou de ser uma opção, tornou-se inevitável*”

Passadas quase duas décadas, ser digital assume contornos diferentes. Como o especialista em *social media marketing* Erik Qualman afirma, já não estamos falando de uma questão shakesperiana, pois ser digital deixou de ser uma opção, tornou-se inevitável. A nova questão a pensar é até que ponto uma empresa pode estar adaptada ao contexto digital em que se insere e retirar o máximo potencial das ferramentas digitais que tem a seu dispor.

Esse reconhecimento de que ser digital é, atualmente, inevitável, decorre de um entendimento contextual do que significa ser digital, em detrimento de uma abordagem tecnológica. Podemos comunicar digitalmente, mesmo que não estejamos a usar tecnologias como canais de comunicação. Também vivemos e pensamos digitalmente, pois as tecnologias digitais estão completamente integradas nas nossas rotinas cotidianas, e vários estudos têm comprovado seus efeitos nas estruturas cognitivas humanas.

Marshall McLuhan, um dos especialistas em estudos das mídias mais polêmicos, relacionou a mudança social com a evolução tecnológica precisamente pelos efeitos cognitivos das mídias. A partir dos estímulos que dirigem a nossos sentidos, as tecnologias de comunicação moldam respostas neuronais e, conseqüentemente, percepções e concepções. A sociedade contemporânea é marcada pela utilização generalizada, frequente e intensa de techno-

“*Partilhamos todos o mesmo estilo de vida conectado e acelerado, presente em nós enquanto profissionais e consumidores*”

logias digitais. Essas tecnologias são conectadas, multimídia, integradas, e por vezes tão amigáveis e tão fluidas que se tornam imperceptíveis. Moldam no ser humano estruturas cognitivas assentes na multitarefa, no *networking*, numa abrangência holística que é conseguida por meio de uma certa superficialidade, estratégia que desenvolvemos para lidar com o excesso de informação e estímulos com que somos confrontados a todo o momento. Outro dos efeitos das tecnologias digitais é a aceleração do ritmo cotidiano. Fazemos cada vez mais coisas ao mesmo tempo, e ainda assim esse tempo é cada vez mais escasso.

Independentemente das tecnologias que possamos ou não utilizar, partilhamos todos o mesmo estilo de vida conectado e acelerado, presente em nós enquanto profissionais e consumidores. Não temos paciência para esperar, e quando a espera é inevitável rapidamente o *smartphone* é retirado de bolsas e bolsos para preencher esses segundos, que não podem ser “desperdiçados”. Já não combinamos encontros com hora marcada, vamos coordenando durante o dia, acertando agendas, trabalhando em movimento, num *aproximeeting* complexo e constante. As crianças nascem em lares digitais, e pegam antes num *smartphone* do que num lápis. E se “googlarmos” nosso nome, será difícil encontrar quem não tenha nenhuma presença digital, da mesma forma que uma empresa que não tem nenhuma presença online por iniciativa própria pode ver-se diante uma crise reputacional com origem numa rede social ou num agregador com reviews e ratings. As empresas são digitais porque nós somos digitais.

Mas ser digital não significa alternar entre a realidade física e um plano paralelo virtual. O online e o offline estão interligados, são interdependentes, são complementares. Uma análise negativa online pode contribuir para a diminuição do fluxo de clientes a um restaurante físico. Uma empresa sem nenhuma presença digital pode perder clientes porque nunca é encontrada a partir das pesquisas feitas no Google. Um profissional pode ser rejeitado para uma vaga por causa de informações que o recrutador possa ter encontrado em redes sociais. Da mesma forma, uma experiência excelente num hotel pode motivar uma opinião online que trará mais clientes. A pesquisa de produtos e preços online conduz ao efeito ROPO (*Research Online, Purchase Offline*), motivando assim visitas a lojas físicas. Um perfil excepcional no LinkedIn pode motivar uma empresa a fazer uma proposta a um profissional. Usando os termos do filósofo Martin Heidegger, ser digital é uma condição intrínseca de nossa forma de “ser no mundo” atual, faz parte do que significa ser (ou viver) na sociedade contemporânea.

Da mesma forma que o *Design Thinking* aplica os princípios do design à criatividade e ao empreendedorismo, ou a *Gamification* aplica os princípios dos videojogos a programas de fidelização de clientes ou à comunicação interna, também a digitalização das empresas vai além da adoção e utilização de plataformas e ferramentas tecnológicas. Uma empresa digital não é (apenas) uma startup tecnológica, uma empresa que vende online, ou uma empresa que está presente no Facebook. Ser digital significa, para uma empresa, incorporar a lógica de funcionamento das tecnologias digitais, independentemente de utilizar ou não plataformas concretas, lógica essa que assenta na conectividade, na interatividade, na emoção e na intuição, na velocidade, e na criatividade. Uma empresa digital está em permanente contato com todos os *stakeholders*, adotando um modelo de comunicação dialógico e interativo. Uma empresa digital responde instantaneamente a todos os seus stakeholders, não faz ninguém esperar. Uma



empresa digital personaliza ofertas e contatos, parte do *Big Data* para chegar a uma relação única e especial com cada um. Uma empresa digital está em nossos bolsos, na nuvem, em todo lado. Uma empresa digital sabe ser relevante e oportuna, conseguindo atrair a atenção num ambiente de abundância de estímulos. Em última instância, uma empresa digital compreende todos os seus stakeholders, também eles digitais, e consegue oferecer-lhes soluções que satisfaçam suas necessidades, indo ao encontro de suas preferências.

**“** *Uma empresa digital sabe ser relevante e oportuna, conseguindo atrair a atenção num ambiente de abundância de estímulos*

Num futuro próximo, o futuro da Internet das Coisas e dos dispositivos, o futuro do *Big Data* e da inteligência artificial, não seremos apenas nós e as empresas que são digitais. Os objetos estarão conectados, registrarão nossos comportamentos e anteciparão nossas necessidades. Nossa realidade será digital.

A AUTÊNTICA TRANSFORMAÇÃO: **Mitos** E **chaves**

Adolfo Corujo

Sócio e diretor-geral corporativo de Talento, Organização e Inovação da LLORENTE &amp; CUENCA

Sergio Cortés

Sócio da LLORENTE &amp; CUENCA. Fundador e presidente da Cink.

Parece que dias antes da mítica noite em que Obama ganhou sua primeira eleição para a Casa Branca, um repórter se aproximou de Chris Hughes. O cofundador do Facebook e cérebro por trás do fenômeno de rede de Chicago (MyBo) tinha então 25 anos. A pergunta do repórter era simples, mas tinha incorporada uma poderosa carga de profundidade: “Por que no site do candidato foi colocado um grande botão com a chamada “Doe”, em vez do habitual “Vote?”. “Você pode votar na internet?” – indagou o nativo digital (ou millennial), para ele próprio responder. “Não, é claro. Você pode doar? Sim. Essa é a única razão.”

De tanto usá-lo, e antes de ter dominado todo o jogo, vamos usar o conceito de “transformação”. A verdade é que, a partir de nossa experiência ajudando companhias a alavancar as potencialidades da tecnologia em favor de seus planos e objetivos, sabemos que existem dois significados que às vezes confundem aqueles que a utilizam. Pode ser entendido como “fazer mudar, de alguma forma, algo ou alguém” ou “mudar ou transformar algo em outra coisa”. Chris não modificou a forma ou a aparência da campanha eleitoral de Obama, mudou profundamente a maneira pela qual uma equipe política pode estabelecer uma autêntica simbiose com milhares de comunidades de apoiantes e eleitores. Esse é

“Do termo *“transformação digital”, geraram-se alguns mitos que necessitam de uma profunda reflexão, a fim de evitar falsas expectativas*”

o tipo de “transformação” que nos interessa, certo? É o que pode ajudar a construir uma vantagem adaptativa difícil de ser vencida por nossos concorrentes. A estética, o “fazemos o mesmo, mas com uma pele diferente”, demonstrou que é inútil e também consome muitos recursos. Estamos todos cansados de maquiagem. Ao

longo da história, todas as estruturas de poder foram construídas em torno do monopólio sobre a informação e o controle da comunicação. Alguns avanços tecnológicos têm corroído, pouco a pouco, essa realidade. Cada um deles têm proposto uma extraordinária revolução social. O livro foi a gênese das civilizações grega e romana (uma ideia para alguns poucos). A imprensa, na construção do mundo moderno (muitas ideias para muitos). A internet (todas as ideias para a maioria) também está gerando o mesmo efeito. Ela envolve muitos “terremotos” que estão ocorrendo e continuará impactando o mundo, ao longo de décadas e, provavelmente, séculos. Algumas organizações têm conseguido aproveitar essas revoluções em seu benefício. Outras têm perecido (e muitas nasceram com intuição de pegar a onda). A principal diferença é que algumas se deixaram ser “transformadas” e outras foram “transformadoras”. Nós acreditamos na segunda atitude, porque, afinal, é uma atitude que oferece mais garantias de sucesso.

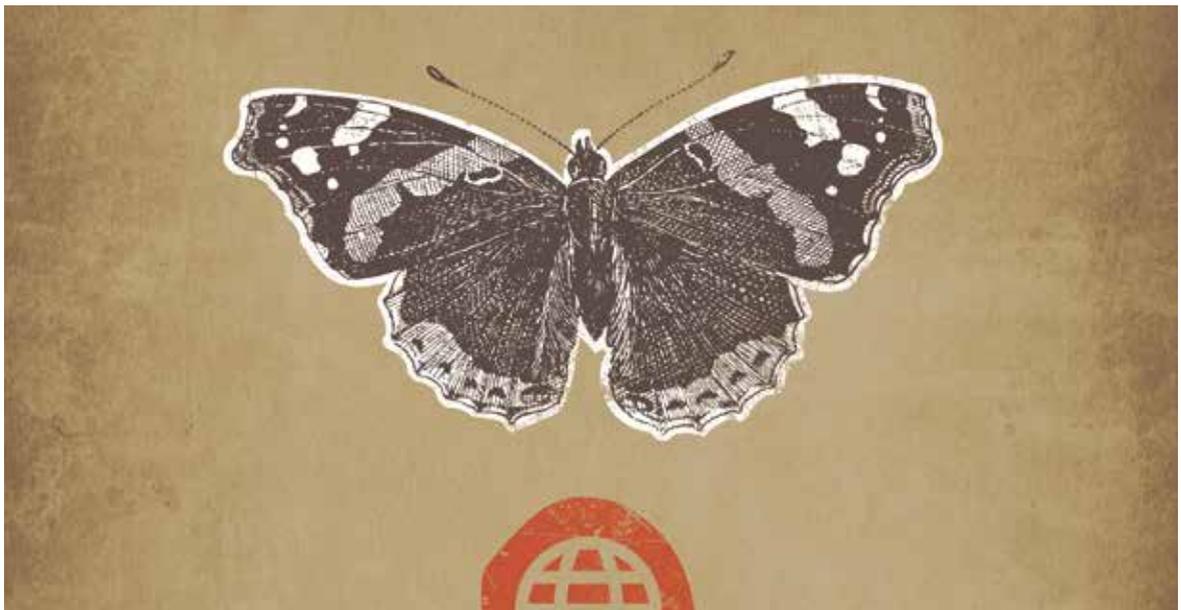
“*A velocidade da sociedade digital é vertiginosa. As organizações não podem enfrentar essas mudanças sem uma abordagem ao talento distribuído*”

Sob a eclosão do termo “transformação digital”, geraram-se alguns mitos que necessitam de profunda reflexão, a fim de evitar falsas expectativas e para que as organizações enfrentem essas mudanças de paradigma de forma estratégica, e não apenas como resultado de modismos. Estes são nossos cinco mitos sobre a transformação digital:

- **A transformação digital obriga as companhias a reinventarem-se:** não é verdade. As organizações devem gerar novos cenários de pensamento de uma maneira diferente e explorar novos territórios, fora da zona de conforto, mas nem por isso esquecer quais as bases e

os fundamentos essenciais de seu negócio. Não devemos tentar ser algo que não somos. Sim, devemos questionar nossos pilares e suposições preconcebidas.

- **A transformação digital é uma questão de tecnologia:** evidentemente, as empresas do futuro terão de tirar proveito, de maneira irrecusável, da tecnologia como uma fonte de vantagem competitiva, mas apenas por uma questão de tecnologia ou por ser uma empresa de tecnologia. A nova revolução digital e da indústria 4.0 tem vindo para influenciar qualquer modelo de negócio e qualquer setor empresarial ou social.
- **A transformação digital pode ser resolvida com bom posicionamento e uma identidade digital multicanal:** o modelo de inovação que se abre diante do futuro vai muito além de uma simples gestão de presença em canais digitais e afeta aspectos fundamentais de nossa empresa, como os modelos de negócio, as pessoas, a experiência do cliente e os modelos organizacionais.



- **Posso resolver um processo de transformação digital com meus próprios meios e recursos internos:** as empresas que não compreendem um novo modelo de talento e de distribuição do conhecimento podem fracassar em processos de transformação digital por não serem capazes de enfrentar as mudanças com a velocidade suficiente e a flexibilidade necessária para aproveitar as oportunidades externas, baseadas no talento ou nas relações com startups, de alto poder disruptivo no mercado.
- **A transformação digital é uma despesa que preciso incluir em meu orçamento:** parece uma obviedade, mas é necessário enxergar a cultura da transformação digital como investimento, e não como despesa. Muitas organizações enfrentam essa aventura com a sensação de ter de destinar orçamentos específicos, especialmente de desenvolvimento, que não trazem benefícios ou retornos no curto prazo. A exigência de curto prazo nos processos de inovação digitais geralmente desvia, substancialmente, os objetivos iniciais. É preciso tirar a inovação da agenda do presente.

Neste ponto do artigo, é certeza de que o leitor está se perguntando sobre as chaves para a transformação digital. Neste artigo também compartilhamos quais os quatro pontos que acreditamos ser a chave para que uma companhia possa se tornar transformadora:

**1. A CULTURA ORGANIZACIONAL:** é, sem dúvida, o primeiro passo. Precisamos de organizações mais inovadoras, mais ágeis, mais flexíveis, com maior capacidade para aprender sobre o risco e o fracasso, e, acima de tudo, mais acostumadas a pensar fora de sua zona de conforto. É necessário influenciar a cultura da inovação e as competências digitais.

**2. AS METODOLOGIAS E OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO:** precisamos ser capazes de orientar nossas estruturas, nossos métodos e nossos modelos com metodologias e formas de trabalho que estão trazendo sucesso às melhores empresas da economia digital, que estão realmente sendo capazes de mudar as regras do jogo. Temos de introduzir em nossas agendas palavras como metodologia *Agile*, *Lean Startup*, *Design Thinking*, *Scrum*, *Holocracy* etc. E novas maneiras de trabalhar, com base em “provas de conceito”, protótipos e mínimos produtos viáveis etc. Palavras muito familiares para os grandes inovadores da era digital.

**3. OS ECOSISTEMAS ABERTOS DE TALENTO INTERNO/EXTERNO:** a velocidade da sociedade digital é vertiginosa. As organizações não podem enfrentar essas mudanças sem uma abordagem ao talento distribuído, tanto externo como interno. É essencial o empoderamento dos colaboradores, fomentando modelos de “intraempreendedorismo”, já que cada funcionário é uma fonte e um motor da inovação, e a partir de onde as novas lideranças podem aparecer. Por outro lado, a solução e as oportunidades estão lá fora muitas vezes. Novas startups, empreendedores, criativos, inovadores, pessoas talentosas que podem ajudar nossa organização a ser muito melhor. É essencial aprender a se relacionar com os ecossistemas de talento e estar cientes de que somos todos startups e todos nós somos millenials.

A aventura e a arte de ser uma startup é um dos grandes desafios que se colocam para as grandes empresas hoje. A arte de ser rápidos, flexíveis, adaptáveis e inovadores. Repensar e criar o futuro é uma tarefa emocionante, e as próximas mudanças que vêm por aí nos convidam a sonhar.



# PRÊMIOS

## conquistados PELA UNO

---



2016 AWARD  
OF EXCELLENCE  
na categoria  
Websites - Magazine



SILVER WINNER  
na categoria  
Design - Illustration



GRAND WINNER  
Best of Magazines  
Overall Presentation



GOLD WINNER  
en la categoría Magazines  
Overall Presentation  
Executive



GOLD WINNER  
en la categoría  
Best House Organ

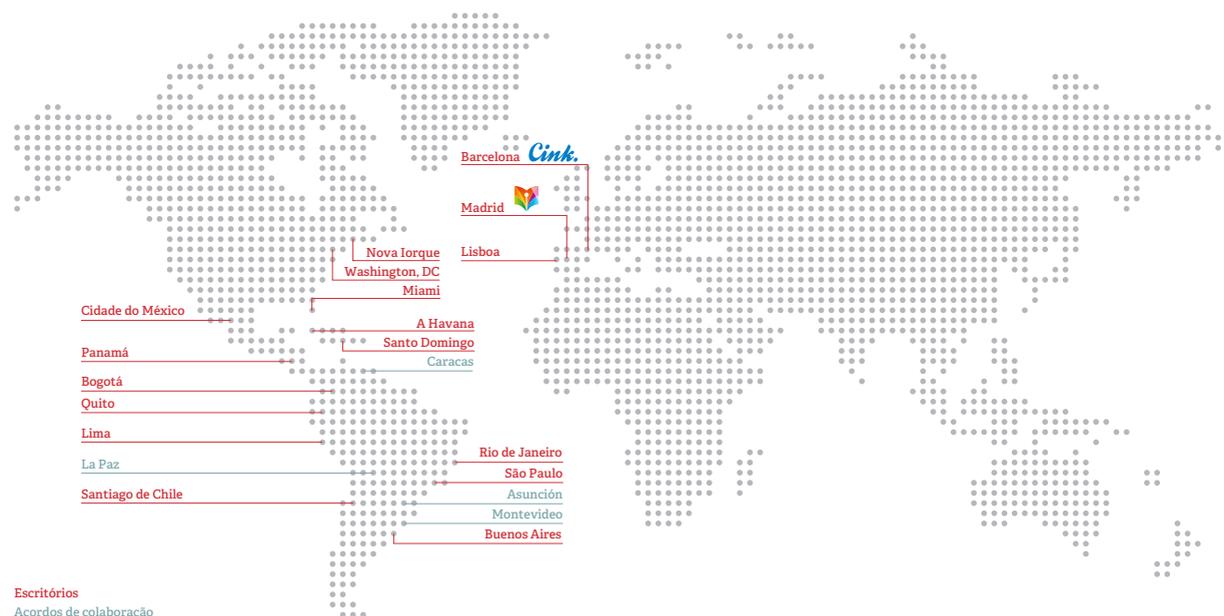
# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora de gestão da reputação, comunicação e assuntos públicos líder** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com vinte e dois sócios e mais de 480 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, LLORENTE & CUENCA possui sedes próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**. A firma opera também em **Cuba** e oferece os seus serviços através de companhias associadas na **Bolívia, Paraguai, Uruguai** e **Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **HERING SCHUPPENER** na Alemanha e Bruxelas; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acoruj@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz  
Diretor geral corporativo  
tmatesanz@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO América Latina  
jldirolamo@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno  
Gerente de Talento  
para Espanha e Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento  
para Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para América do Norte,  
América Central e Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento  
para Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor senior Latam Desk  
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira  
Diretora geral de Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00



Sergio Cortés  
Sócio. Fundador e presidente  
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## EU

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

Latam Desk  
Adriana Aristizábal  
Consultora sênior  
aaristizabal@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 917 833 0103

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Ciudad de México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México D.F.  
Tel: +52 55 5257 1084

### Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral para Cuba  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edifício Omega - piso 6  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro.  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Sócio e diretor geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Diretor sênior de Desenvolvimento  
de Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Diretor executivo  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)

