

A transformação no faroeste tropical

O cientista e especialista em transformação digital **Silvio Meira** descreve os verdadeiros gargalos que as nossas empresas enfrentam e propõe caminhos

POR ADRIANA SALLES
GOMES



A transformação no faroeste tropical

O cientista e especialista em transformação digital Silvio Meira descreve os verdadeiros gargalos que as nossas empresas enfrentam e propõe caminhos

POR ADRIANA SALLES GOMES

A mudança que está para acontecer no Brasil tende a ser dramática. Essa é a opinião de Silvio Meira, professor emérito do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPR) e da Cesar School que é considerado um dos maiores nomes da inovação e da tecnologia da informação do País. Com o domínio da teoria e da prática – está por trás da fundação do Cesar Centro de Inovação, do Porto Digital de Recife e de dezenas de startups tecnológicas –, Meira fez da transformação digital das empresas – e da economia brasileira – sua nova missão, assim como fez no passado com o desenvolvimento de um empreendedorismo inovador no País.

Se o quadro brasileiro atual fosse um filme, estaríamos falando de um mix de gêneros: drama com faroeste, com um quê de comédia para quem vê tudo a distância. O drama se deve à urgência da transformação digital acelerada, em um cenário de poder de compra reduzido e crédito limitado, e de pessoas despreparadas, pouco produtivas. Embora o e-commerce do Brasil tenha respondido por cerca de 5,6% do produto interno bruto do varejo em 2018, um estudo BCG revelou que 35% de todas as transações varejistas no Brasil já são mediadas pela web, o que fica bem acima dos 20% de digitalização no mercado – “pesquisas mostram que, depois que as transações digitais passam de 20% de um mercado, já não é possível mais competir ali sem ser digital”, como diz Meira.

O faroeste é porque o Brasil enfrenta problemas muito mais complexos do que os Estados Unidos, a Europa ou a China. “A gente ainda vive numa espécie de faroeste por causa dos imensos desafios logísticos e de segurança, e até pelo potencial de litígios derivados da confusão fiscal-tributária e da complexidade regulatória. Já a graça está no fato de, em termos culturais, o Brasil ser “um país colonizado”, que só pensa em copiar os EUA, como lamenta Meira. Para ele, a chave é conseguir ter uma evolução (não revolução) na incerteza.

NOSSOS NÚMEROS DE E-COMMERCE SÃO PÍFIOS. COM ESSA MÉTRICA, QUAL É SEU DIAGNÓSTICO DA ERA DIGITAL NO BRASIL?

Observe as lojas físicas esvaziadas das regiões centrais das grandes cidades brasileiras; o varejo já está sendo seriamente afetado pelo movimento do e-commerce. Embora o registro seja de que o e-commerce equivale a 5,5% ou 5,7% do movimento total do varejo, a influência do digital sobre o varejo já ultrapassou a marca dos 20% – é de 35%, segundo o BCG. Essa participação de 20% é a fronteira a partir da qual não é mais possível competir sem ser digital, o que significa que temos de acelerar dramaticamente a mudança. E o problema é que ainda há muita coisa a fazer para mudar.

Precisamos criar um ambiente no qual as pessoas se sintam confiantes. Isso passa muito por lidar com os problemas de logística, que vão além de não fazermos

entregas com a qualidade e a velocidade que há na Europa, nos Estados Unidos ou na China. A gente ainda vive numa espécie de faroeste – temos um número considerável de quebras devido à infraestrutura ruim, temos elevados índices de roubo pela tremenda falta de segurança. As empresas vêm atacando isso de múltiplas formas, mas precisam de ajuda para resolver isso.

COMO ESTÃO OS OUTROS SETORES NO BRASIL EM RELAÇÃO À MUDANÇA DIGITAL?

Mudança digital é algo que acontece nos mercados, não nas empresas. A transformação digital está causando rupturas em todos os setores. O que é ruptura? É quando novas tecnologias fazem o valor migrar de um mercado para outro. Isso vem ocorrendo de maneira geral, com diferentes graus de visibilidade.

Com as tecnologias, acabaremos dando saltos muito grandes no Brasil em todos os setores e resolveremos o problema de baixa produtividade do capital humano que, todos nós sabemos, é estruturalmente mal formado – e não por culpa das pessoas. Agora, essa disrupção será um drama, com um impacto socioeconômico muito grande.

ALGUNS GESTORES ACHAM QUE OS MODELOS DE NEGÓCIO DEVEM SER 100% DIGITAIS. FRED TRAJANO, DO MAGAZINE LUIZA, DIZ QUE NO BRASIL NÃO DÁ PARA SER 100% DIGITAL. SERMOS HÍBRIDOS NOS CONDENA?

Não, trata-se de algo universal. Nós, humanos, sempre precisaremos de experiências físicas; a diferença agora é que a performance física será mediada pelo digital. Fred Trajano verbalizou isso de maneira ampla e sistemática, com seu “DE-PARA”; ele explicou repetidamente que a empresa migrava DE uma rede de varejo físico com comércio eletrônico PARA uma plataforma de negócios digitais com pontos físicos e calor humano.

A estratégia da Amazon foi exatamente a mesma. Bezos apenas não a verbalizou tanto e, no Brasil, só foi entendida quando a Amazon comprou a Whole Foods Markets. Antes, o Magazine Luiza apanhava todos os dias dos analistas da bolsa brasileira, onde sua ação é negociada, por não ser um player puramente digital, por manter lojas.

A estratégia do Alibaba na China é essa também – digital mais lojas. A realidade dos modelos de negócio do futuro, em todos os setores, é uma combinação de virtual com físico. E o processo para desenvolvê-los é o “DE-PARA” de Fred.

NOSSOS CONHECIMENTOS SOBRE INOVAÇÃO AJUDAM NO PROCESSO?

A transformação digital é um caso particular de inovação, porque estamos trocando plataformas, o que é uma grande descontinuidade. Deixamos de ter uma inovação que acontece dentro de um mesmo mercado – de lançar novos produtos e serviços – e passamos a destruir mercados inteiros e criar outros novos.

Nesse contexto, o conhecimento acumulado sobre inovação ajuda – estudamos o assunto há cem anos –, mas precisamos aprender a otimizar o futuro. Em mercados contínuos, é possível chegar no futuro apenas otimizando o presente. Nos descontínuos, não.

Nesses mercados descontínuos, temos de retrabalhar as fundações do negócio, inclusive o sistema de governança – a começar pelo conselho de administração. Se o board não entender que é preciso fazer uma mudança

radical, essa mudança não será feita. É importante lembrar que, quando pensamos em transformação digital, pensamos em mercados em rede. É impossível você sobreviver como empresa no mercado em rede se a sua não atua como rede em suas performances também. Isso exige uma nova arquitetura interna no negócio, não é só mudar o que está do lado de fora.

Não é fácil desenvolver aplicações sobre tecnologias novas. Pense nas primeiras pessoas que, no passado, fizeram uma aplicação para transportar carga sobre o motor a explosão, desenvolvendo o caminhão em vez da carroça. Não foi uma coisa trivial ou rápida. Não é a performance do presente indo para o futuro, como quer a governança.

Porém o que mais me preocupa é que o Brasil é um lugar complicado demais para você fazer inovação ecossistêmica. E a má notícia é que transformação digital não é a transformação digital de uma empresa; precisa ser de um ecossistema. Quando você faz a transformação digital de uma empresa, ela é extremamente limitada. Deve-se transformar os mercados, o contexto, talvez o país como um todo.

HÁ MODELOS A SEGUIR? PARA ONDE OLHAR?

Acho que precisamos olhar muito para a China. Veja o caso Alibaba; seu propósito não é fazer e-commerce, mas habilitar todo o cidadão chinês a prover e consumir soluções online. Agora, lá ou cá, há paradoxos a enfrentar.

QUE PARADOXOS?

Principalmente o da estratégia e o da inovação. Primeiro, temos 150 milhões de pessoas no Brasil com smartphones, que estão online o tempo todo e querem bom atendimento já. Então, eu tenho de cumprir objetivos de curto prazo, de produtividade/eficiência, menos risco e mais retorno, e criar o futuro.

Segundo, se eu só ficar tentando otimizar o passado para me contrapor às mudanças do meu mercado, deixarei de criar capacidade digital e de entender que preciso de novas formas de operar e de pessoas com habilidades diferentes. Perderei a noção de que esse processo de inovação é em rede, ecossistemicamente aberto.

Perceba que, se os paradoxos não são enfrentados conscientemente, eu tenho dinheiro para fazer o “digital da transformação”, mas acabo fazendo o “digital da melhoria”. Terei retorno sobre investimento e acharei que estou certo. Mas as coisas estão, na verdade, piorando. Afinal, não estou melhorando radicalmente a experiência do consumidor nem mudando o modelo de negócio.

FALEMOS MAIS DE MODELOS... E OS EUA?

O Brasil é um país engraçado, porque é estruturalmente colonizado. As elites brasileiras são colonizadas. Aqui tudo que é dito em inglês é tido como verdade. Podemos fazer coisas sofisticadas e complexas, mas, se ninguém as tiver feito nos EUA primeiro, não vão emplacar.

Precisamos aprender a olhar mais criticamente para os EUA e parar de querer segui-los cegamente. Por exemplo, os modelos de negócio que ainda predominam no Vale do Silício hoje não são sustentáveis, porque são excludentes.

A ideia básica é capturar dados de um bocado de gente, montar um meganegócio B2C com 2 bilhões de usuários, criar renda a partir dessas pessoas concentrando-a num único lugar e se tornar bilionário. À medida que os sistemas regulatórios de re-

giões como a Europa resolvam questionar esses modelos, isso não para em pé.

Como inspiração, há modelos de negócio interessantes em todo lugar – na China, na América Latina, na Europa, no Japão e Filipinas, Tailândia, Malásia, na África e mesmo nos EUA. É interessante notar que o principal meio de pagamento digital nos EUA não é de um gigante digital ou banco, mas da rede de cafés Starbucks, que conseguiu convencer um número significativamente grande de usuários a fazer transações digitais usando sua “moeda” digital.

EMPRESAS COMO GOOGLE E FACEBOOK SERVEM COMO INSPIRAÇÃO OU NÃO?

As pessoas precisam ler um paper do Nils Beers [da StartupDelta, holandesa] chamado “Why corporate startups can never be truly disruptive and successful?”. Beers diz que seguir Google, Facebook, Amazon e companhia é seguir os exemplos errados. Isso porque a chance de um líder de uma organização “comum” ter liberdade, tempo e orçamento para tentar qualquer coisa parecida é zero. Para ele, o que todas as empresas devem buscar é ter o DNA de startup – isso de ir tentando e errando até a hora que acertar, ter essa cultura “tudo ou nada”. Nosso drama no Brasil, aliás, é não tentar coisas, é ficar esperando.

TEM A VER COM O MODELO DE NEGÓCIO COMER A TECNOLOGIA NO CAFÉ DA MANHÃ?

Não. Inovar em modelo de negócio é importantíssimo, o que foi comprovado faz mais de uma década em um paper do Iese. Porém não precede a tecnologia. A Apple só começou a mudar seu modelo de negócio e a experiência para o usuário final com a tecnologia do iPod – que nem era sua, inclusive. A mudança de modelo de negócio foi habilitada pela tecnologia, não o contrário.

Agora, lembremos que inovação é algo sistêmico: ocorre dentro das empresas, mas o contexto externo a define. E, no Brasil, o sistêmico está avariado. Tentar coisas sai muito caro aqui – caro dos pontos de vista do investimento e trabalhista, de como o erro é interpretado etc.

ENTÃO, NO BRASIL, OS LÍDERES ESTÃO CERTOS AO TER MEDO DO DIGITAL?

Também não, porque sempre há como abrir espaço de criação de futuro. Todo mundo consegue começar uma transformação operacional periférica em seu negócio. O Magazine Luiza criou uma organização periférica, o Luizalabs, e empoderou alguém para mudar pelas bordas. Essa pessoa foi Fred Trajano, hoje CEO.

O problema dos líderes com medo é que jogam a bola para os outros. Líderes têm de assumir a responsabilidade não só por trazer novas tecnologias, mas por mudar crenças e habilidades, quebrar resistências, redesenhar a organização, se necessário.

HÁ LÍDERES MAIS DIGITAIS QUE OUTROS?

Há líderes transformadores. Trabalham em condições de incerteza profunda e imaginam os futuros que a organização quer alcançar com os meios muitas vezes indisponíveis. Criam processos para chegar a esse futuro em ambiente ágil, onde tentam algo, voltam atrás, tentam de novo. Investem em times em vez de investir em projetos, porque, quando o que vale é o aprendizado, não se joga time fora. E há líderes gerentes; são o que mais tem no topo das empresas.

EM QUE HORIZONTE DE TEMPO SE DEVE FAZER PLANOS NA ERA DIGITAL DO BRASIL?

Para empresas digitais do Brasil, os horizontes de planejamento podem ser quatro: o tático, de três meses a um ano; o estratégico, de um a três anos; o visionário, de dois a cinco anos; e o de longo prazo, de ruptura, de três a sete anos. Mas temos de entender que não controlamos parte significativa das mudanças, porque não existe mais “nosso mercado”. É preciso articular estrategicamente nosso mercado com outros, e isso exige redefinir os horizontes de uma hora para outra.

ONDE ESTÃO OS MAIORES ERROS DO BRASIL EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Primeiro, no board. Se o board não estiver pronto para rever continuamente o sistema de governança olhando para o digital, a transformação tem uma chance muito grande de não acontecer. Há potencial de criação de caos razoavelmente alto. Para lidar com isso com algum grau de sanidade, o board precisa de educação digital. Segundo, na comunicação não priorizada pelo CEO e equipe executiva.

Já há uma dificuldade gigantesca de entender para onde vamos. Se as pessoas não fizerem a menor ideia do que está acontecendo, não confiarão em nada e não irão mesmo. Comunicação não é palestra motivacional para a transformação digital; essa fase já passou. Comunicar-se significa interagir para criar confiança, escutando e criando oportunidades de aprendizado de novos hábitos e habilidades. E os executivos de nível C têm de confessar que também não sabem direito o que está acontecendo e se dedicar a estudar, a refletir sobre o processo.

Terceiro, como dito, nenhum negócio vira digital sem ser uma rede de verdade. Isso exige achatar pirâmides e distribuir poder. E, quarto, as empresas têm de cuidar da estratégia e da evolução do modelo de negócio para que os 70% do tempo que dedicam ao passado seja coerente com os 30% do tempo que dedicam (ou deveriam) ao futuro.

A SEU VER, A QUEM PERTENCE O FUTURO?

O futuro é a execução imperfeita do desconhecido no presente. Quem se especializar em fazer isso de modo ágil, barato e estratégico, tomando decisões com base no aprendizado, terá mais chances de um lugar ao sol no futuro.

Em estudo da IBM divulgado em 2018 sobre quem está mudando os mercados, startups e negócios menores tiveram só 35% dos votos. As gigantes digitais contaram com 41% das escolhas. Lideram mesmo as incumbentes inovadoras, empresas comuns que de repente se dedicam a inovar; estas tiveram 64% das apostas. Porém startups e PMEs têm uma grande vantagem sobre todas as outras empresas, porque falam “O que tem lá fora que eu posso usar?”. Elas não saem escrevendo algoritmos; elas compram e usam.

E OS UNICÓRNIOS? OS BRASILEIROS PARECEM OBCECADOS COM ISSO, TANTO AS STARTUPS COMO AS GIGANTES COM SEUS SPIN-OFFS. É UMA BOA OBSESSÃO?

Eu sou a favor de musangs tecnológicos. O musang (*Paradoxurus hermaphroditus*) é um bicho bem pequeno que come grãos de café e defeca Kopi Luwak, o café mais caro do mundo, que custa US\$ 700 o quilo. O que verdadeiramente interessa é a qualidade do “throughput” [a taxa em que algo é processado]. Não acho que unicórnios sejam uma boa metáfora para o sucesso de startups tecnológicas.

AS PALAVRAS FUTURISTAS DE AMY WEBB

A nuvem do Future Today Institute circulou na edição 2019 do festival SxSW:



MAIS CHINA, MENOS ESTADOS UNIDOS?

A pedido de **MIT SMR Brasil**, Silvio Meira faz uma análise, sob a perspectiva brasileira, de nuvem de palavras do relatório de 2019 do Future Today Institute, apresentado recentemente pela futurista Amy Webb:

- “A palavra mais significativa da nuvem talvez seja ‘China’. Estamos vendo uma espécie de fim da corrida para o modelo de inovação predominantemente B2C baseado nos Estados Unidos, que vem sofrendo ataques do sistema regulatório mundial. (Para empreender B2B, os EUA são mais resilientes.) Enquanto isso, a China liberou seus aplicativos de comunicação pessoal e plataformas de negócios digitais para bancarizarem o país, e conseguiu a proeza em alguns anos e em uma escala de mais de 1 bilhão de pessoas. A China dá o tom também por seu investimento público – fundamental para fazer o investimento privado ir para empreendedorismo –, pelas ondas de inovação (especialmente as baseadas em energias limpas), por criar novos padrões de comportamento de consumidores e de fornecedores. A China está fazendo o que os EUA faziam. O Brasil deve olhar para o leste.”

- “O segundo par de palavras que me chama a atenção é ‘competição e colaboração’. Tem tudo a ver com o mercado de transformação digital, onde ninguém sabe qual é seu mercado, onde todo mundo pode estar lá da noite para o dia. Competir

não é mais o que você faz; você colabora. Competir é o que se fará no futuro. Lição para nós.”

- “A terceira combinação de palavras é monitoramento, escuta, fala, permissões e regulação. Devemos enxergá-las em termos de suas relações com dados. As pessoas são donas dos dados, e começou a ficar claro que as empresas precisam de permissões para monitorar as falas, ouvi-las, a fim de ter dados, tudo regulado. Dados mandam aqui também.”

- “O quarto cluster são os dados, de novo, e sua persistência. Administrar isso passou a ser um grande problema para quem não sabe. Ficou comum ouvir que a empresa A perdeu um bilhão de currículos na rede, outra liberou 200 milhões de senhas. E o Brasil? Sabe?”

- “O quinto cluster de palavras é a combinação de automação com infraestrutura, autonomia e reconhecimento – reconhecimento de padrões de comportamento para que você crie autonomia com inteligência artificial. No Brasil, por exemplo, a gente vai ter uma demora muito maior de entrada de sistemas de mobilidade autônoma, ou então vai ter de desenhar sistemas que são específicos do Brasil em função da pobreza de nossa infraestrutura, que vai desde os pisos até as sinalizações. E uma coisa crítica para o Brasil é automação. Eu acho que nós vamos passar por uma fase de automação de quase tudo agora, principalmente do trabalho. Esse cluster é importantíssimo para nós.”

- “Por fim, para fazer isso, essa automação de quase tudo, a gente chega aos mapas. Como todos nós somos informatizados hoje – 150 milhões de celulares no Brasil, 3 bilhões de celulares no mundo –, nós agimos em contexto. E o nosso contexto é eminentemente físico, representado em mapas que tendem a ser cada vez mais detalhados, servindo de guias aos mais diversos locais, do interior de shoppings centers a prédios comerciais e residenciais.”

Meira acrescenta que os mapas serão cruciais para algo que não aparece na nuvem de palavras de Webb, mas é altamente relevante para o futuro do Brasil: a tecnologia da Internet das Coisas (IoT, na sigla em inglês). A IoT, viabilizada pelas conexões 5G, deve ser a próxima grande virada de página da transformação digital no Brasil, segundo ele. “Teremos um número cada vez maior de dispositivos associados a um número crescente de pessoas. O Brasil não escapará disso.”

LEITURA COMPLEMENTAR

A VISÃO DE SILVIO MEIRA PARA O BRASIL

“O Brasil deve continuar a ser ‘parte do resto do mundo’ na competição global. Somos um país sem estratégia. De todas as ondas de inovação que houve, só conseguimos aproveitar, pari passu, uma: a da produção de aeronaves de porte e curso médios. Aproveitamos usando uma estratégia do fim da Segunda Guerra. Já passou. À medida que se esgota o sistema predominante – com os EUA sendo o lugar para onde os capitais migram nas crises –, o mundo se reorganiza em duas linhas: vários países centrais ‘recuperam’ a capacidade industrial sem precisar empregar pessoas, e é redefinido o conceito de economia local, com os serviços de um lugar (principalmente os de alto valor agregado) se espalhando pelo planeta. Os grandes sistemas de informação – os do Ocidente baseados nos EUA e os do Oriente na China – travam um embate pelo domínio do espaço virtual. E o Brasil está fora do jogo, com seu modelo de commodities e indústria pouco competitiva, e vivendo numa política varguista dos anos 1930. Deveríamos ter feito investimentos em software, plataformas, mercados em rede, inteligência artificial, biotecnologia. Não fizemos nada disso, e ainda não esboçamos fazer. Foi a Argentina que acabou de lançar um plano para ser a principal agente latino-americana do mercado de IA até o fim da década. E os argentinos justificaram bem: ‘Ninguém tem plano na América Latina. Se tivermos um, chegaremos lá’. Sem estratégia, nem protagonistas regionais nós seremos.”

SOBRE SILVIO MEIRA

Silvio de Lemos Meira é um cientista, professor, empreendedor e investidor brasileiro com atuação na área de engenharia de software e inovação. Professor emérito do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, atualmente tem o título de “professor extraordinário” da Cesar School, ligada ao Cesar Instituto de Inovação. É tido como uma das pessoas que mais contribuíram para a criação de um ecossistema de inovação no País, como cofundador do Cesar e do cluster de startups Porto Digital, apontado por muitos como o “Vale do Silício brasileiro”.

Meira ainda é membro do conselho de administração do Magazine Luiza, empresa varejista que se tornou paradigma de transformação digital no Brasil e que só faz crescer (acaba de anunciar a aquisição da Netshoes). Um dos pioneiros no Brasil na compreensão da era digital, Meira cunhou o neologismo “informaticidade”, amálgama de “informação” e “eletricidade”, a fim de evidenciar qual é a base de comparação para o impacto da informação em nosso modo de vida. Ultimamente, tem se dedicado à transformação digital de grandes negócios com a mesma ênfase com que se dedicou ao empreendedorismo inovador. Ele está convencido de que é possível, a qualquer empresa que verdadeiramente o queira, combinar inovação digital e transformação estratégica – e está escrevendo um livro a respeito.