

# QUAL O PAPEL DO LÍDER NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA SUA EMPRESA?

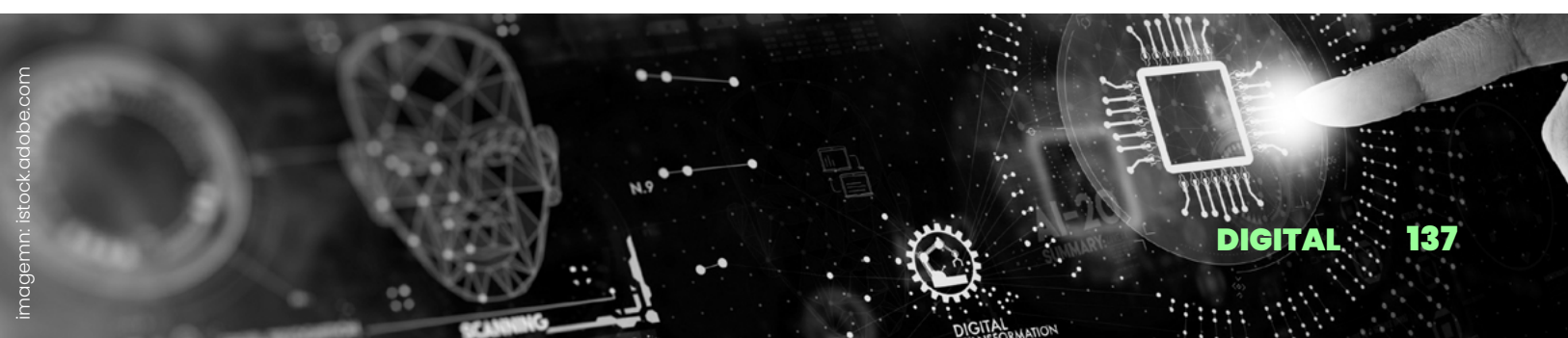


ENTREVISTA EXCLUSIVA DE KRISHMA CARREIRA (FSB)  
COM SILVIO MEIRA (PORTO DIGITAL)

*Uma conversa sobre transformação que convida quem lê a se transformar (e quem sabe até a criar novas teorias de negócios). Afinal, o bom líder precisa assumir riscos! Nesta jornada, é preciso entender quais são as competências necessárias e descobrir como a agilidade da tomada de decisões tem impacto nas chances de sucesso de um projeto digital. Esses são apenas alguns temas da conversa com Silvio Meira, que é professor extraordinário da Cesar School; professor emérito do Centro de Informática da UFPE, cientista-chefe da The Digital Strategy Company, fundador e presidente do Conselho de Administração do Porto Digital.*

**KC: Como você acha que tem que ser efetivamente a liderança para a transformação digital?**

**SM:** A liderança para transformar tem que ser transformadora, não é? E a liderança transformadora é uma liderança que corre riscos. Transformação digital é muito mais transformação do que digital. [Ela demanda] mudança no comportamento do agente; do mercado; dos fornecedores e consumidores, porque o digital (plataformas, infraestruturas, serviços e aplicações) habilita e provoca novos comportamentos no mercado. E novos comportamentos no mercado (como consumidores, como usuários, como pessoas) implicam em mudanças estruturais nos negócios, inclusive e, talvez, principalmente, nos modelos de negócio.





Isso vai envolver transformação estratégica: a arquitetura dos processos de tomada [de decisão] e a execução nos negócios têm que mudar. Transformação estratégica combinada com inovação digital é igual à transformação digital. Lideranças que fazem isso são lideranças que transformam dramaticamente os seus negócios. Não tem nenhuma outra forma de fazer. Tem que ser também, obviamente, uma liderança empreendedora. Para ser uma liderança empreendedora tem que ser uma liderança curiosa, que pesquisa, estuda e está preocupada com a nova teoria da firma.

Se a gente conseguisse imaginar um processo de transformação de um negócio formalmente, teria, literalmente, a transformação de uma teoria A (aquela segundo a qual o negócio funciona agora) para uma teoria B (aquela segundo a qual o negócio deveria estar começando a funcionar agora). Um líder transformador é um líder que transforma teorias de negócio!

**KC: Com a pandemia, muito se fala sobre como foi acelerada a necessidade da transformação digital e sobre como muitas empresas, que não estavam preparadas, tiveram que seguir esse movimento de forma rápida. Você acha que isso também acelerou a transformação da liderança ou ainda tem um gap entre uma coisa e outra?**

**SM:** Eu acho que acelerou em muitos casos e que tem um *gap* muito grande porque o modo de aprendizado na pandemia foi um modo A-B-C, que não é exatamente a alfabetização básica. [Foi um] aprendizado baseado no caos. Não o caos como método, mas o caos como contexto. Então, tem muita gente na pandemia, muitos líderes, alguns negócios muito grandes, que acham que deram um salto na pandemia porque implantaram o *e-commerce*, por exemplo, ou porque melhoraram a qualidade do seu *e-commerce*. Terem colocado o *e-commerce* e terem melhorado a sua qualidade são fundamentais, é claro! Mas isso quer dizer que eles chegaram em 1994. Tem gente que não tinha um *e-commerce* e passou a ter um (isso começou a acontecer em 1994, com a chegada da Amazon). São empresas que saíram de 1975 para 1995, mas estão atrasadas [mais de] 25 anos ainda.

E tem um problema adicional. O *e-commerce*, no Brasil, saiu de 0 para 6% do total das vendas do varejo entre 1995 e 2019. Em 2020, ele saiu de 6% para 11% (cresceu 75% em um ano). E neste ano de 2021 vai crescer mais 30, 40%. Então, o impacto disso em modelos de negócios é muito grande. E o impacto em modelos de negócios digitalizados é gigantesco também.

A diferença de modelos de negócios digitalizados para modelos de negócios digitais é que o modelo de negócio digital foi pensado *digital first* (parto do princípio que vou fazer inovação digital para modelar o meu negócio). E o negócio digitalizado sofre uma introdução de tecnologias digitais para encapar o modelo e os processos de negócios [que são] velhos legados analógicos. Então, existe uma percepção de transformação digital em que, na realidade, só aconteceu digitalização. Isso pode ser fatal para muita gente!

**KC: Agora, se a gente pensa também nessa diferença em termos de liderança, também tem o perfil que é digital first, que já nasceu digital, e tem aquele outro líder que vem de uma era analógica. Como eles podem adquirir as competências? O fato de você já nascer digital já quer dizer que você é um bom líder digital ou não?**

**SM:** Não, de jeito nenhum! Tem muita gente muito nova que é completamente analógica. Nós estamos falando aqui de processo de transformação digital, que é centrado em transformação e não em digital. Então, para começar, envolve agilidade na tomada de decisões. Agilidade é diferente de velocidade, né? Para você ter uma ideia, um estudo que foi publicado recentemente [a respeito do desenvolvimento de artefatos digitais nos negócios aponta que quando] o tempo de tomada de decisão [de um projeto], na engenharia de construção de artefato, é menor que uma hora (estamos falando de uma hora para tomar a decisão), a chance de sucesso é de 68%. Nos projetos onde o tempo de tomada de decisão é acima de 5 horas, a chance de sucesso cai para 18%. Ou seja, dois em cada dez [dão certo].

Tem muita empresa familiar com muita liderança ordenadora: não é uma liderança questionadora, nem transformadora, nem articuladora em rede. Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Por mais digital que você tenha no seu bolso, na forma dos *smartphones* mais fantásticos do momento, por mais que você entenda de Instagram, [se tiver o perfil acima] você é um líder analógico.



## **KA: E como o líder pode inspirar? Como que ele pode conseguir estimular o outro e inspirar até a correr risco?**

**SM:** O líder transformador está na linha de frente do risco e, ainda por cima, tem que entender qual é o papel dele nesse processo de transformação, onde a empresa e as pessoas têm que assumir riscos. Em um lugar onde os líderes, de todos os níveis, estão protegidos de alguma forma e não assumem o risco, não ocorre transformação nenhuma.

A liderança que forma, em última análise, trata o risco como essência do processo de transformação e se responsabiliza por ele. Se der certo, parabéns ao time. Se der errado, eu vou assumir e vou ver o que foi que deu errado para a gente redesenhar. O processo de transformação é um processo de tentativas, erros e aprendizados. Se a liderança não participar disso, se ela fingir que não é com ela, se ela entender que por ser líder ela não precisa entender o que está acontecendo no negócio, ela deixará de ser liderança no sentido intrínseco da palavra.

Comandante não é líder. Comandante a gente obedece por um certo conjunto de razões. Dono ou CEO a gente obedece por um certo conjunto de razões. Mas líder ele não será!

## **KC: Até que ponto o papel de transformação é do líder ou acaba sendo de todo mundo?**

**SM:** O papel é de todo mundo. Quando a gente fala em transformar ou em executar bem, está falando de uma rede de responsabilidades e de liberdades para criar num contexto de solução de problemas. Se você não empoderar as bordas do negócio para liderar a solução de problemas que vão encontrar no processo de transformação, você tem que, de certa forma, dirigir todas essas demandas (e você não está transformando nada!).

O tempo todo nós somos pessoas: uma hora a gente é líder; outra hora a gente é aluno; outra hora a gente é consumidor; outra hora é pai; outra hora é filho; outra hora é irmão e assim por diante. Eu não costumo pensar nos papéis, eu costumo pensar nas pessoas. Um líder é líder o tempo todo. Ele não pode ser um líder em rede na empresa e ser um pai autoritário em casa. Isso não existe. Alguma hora essa coisa se quebra: a capa quebra e você descobre realmente quem as pessoas são e porque elas não mudam a sua essência. É muito difícil você liderar uma empresa em rede, durante dez anos, sendo um familiar autoritário em casa, seja como filho, como pai ou como irmão.



A gente tem que ter pessoas, em última análise, que são íntegras como pessoas, que são inteiras como seres humanos, que se revelam o tempo todo em todas as suas facetas e não só como supostos líderes. Se eu não sou uma pessoa que tenta aprender coisas novas o tempo todo, como que eu vou aprender coisas de liderança especificamente? Quer dizer que eu só estudo liderança?

Um estudo puro e simples dos mecanismos de liderança é totalmente inútil. Você vai descobrir que a vasta maioria dos líderes capazes de fazer transformação de alguma coisa têm outros interesses que não têm nenhuma relação com liderança. Leem filosofia, poesia, história – sobre estratégia para entender estratégia, executar, pilotar, fazer protótipos. Mas se você não lê ficção científica, por exemplo, você perde todo o conjunto de possíveis universos e discursos futuros que podia trazer para prototipar no seu negócio e não consegue ver. Não adianta só estudar história! A gente tem que estudar história futura, que está escrita em ficção científica, em novelas, em poesias, em discussões que não têm, talvez, nada a ver com o nosso negócio. Eu sou muito a favor de diálogos ao invés de monólogos.

Um líder que chega para dizer o que fazer quase sempre perde todos os liderados...

**KA: Agora, se a gente pensar no ecossistema e em relacionamento com clientes, como fica esse papel da liderança no relacionamento com as outras pontas do negócio?**

**SM:** Só para a gente botar num contexto talvez ainda mais amplo: toda empresa é uma abstração, né? Toda empresa é um pedaço de papel assinado e registrado. Ela pode deixar de existir a qualquer momento. As pessoas são pessoas dentro e fora da empresa. Vez por outra, algumas que estão fora têm uma pequena participação no ciclo de vida da empresa como cliente. Então, eu não posso tratar cliente como cliente, eu tenho que tratar cliente como pessoas. A empresa existe numa pequena interface entre a última pessoa da empresa de um lado e a primeira pessoa que está do outro lado querendo fazer alguma coisa com aquela empresa. É com essa interface que o líder tem que se preocupar: o que acontece entre a minha última pessoa e a primeira pessoa que não está na minha folha de pagamentos, ou que não está nos meus conjuntos de contratos de relacionamento, como distribuidor, como revendedor, como o que for? Como a minha rede de criação e de entrega de valor faz isso de tal forma e com uma performance sustentável (por causa de qualidade, preço, atendimento), que a pessoa que está do outro lado, quando agir como cliente, vai querer se relacionar comigo?

Esse é o problema que as empresas enfrentam. Colocar digital em todo canto não significa que eu tirei a alma do negócio. Eu posso simplificar do jeito que for, mas do outro lado têm pessoas. E elas ficarão extremamente infelizes e insatisfeitas se de repente a tecnologia que eu criei tratá-las de uma forma que a gente poderia qualificar como desumana, [como] segregar pessoas, usar inteligência artificial com dados viciados para, por exemplo, negar crédito a quem deveria ter só por causa de cor ou de endereço. Hoje, a gente representa uma boa parte das nossas ideias (da liderança e dos negócios) no código que a gente escreve como *software* que atende as pessoas. Os líderes têm que entender isso e o porquê disso ter problemas éticos, morais, filosóficos, de execução, de evolução e assim por diante.

O líder [vive] num mundo figital, que envolve o mundo físico que não desapareceu (porque a gente não toma água de *bits*, né? A gente continua comendo pão de queijo físico mesmo, não dá pra fazer um *download* de um pão de queijo e não vai ter um pão de queijo em *bits* no Magalu). Esse mundo físico aumentado, habilitado, estendido pelo digital e articulado pelo social é onde as empresas vivem. Então, não adianta ser um líder que é especialista apenas em RH. Você tem que entender o *status* do negócio em todas as suas facetas: no físico, digital e social, no tempo quase real que a gente passou a viver nesse mundo figital. E mesmo que a sua especialidade seja do RH, a sua especialidade é RH dentro desse contexto.

### **KC: Como esse líder tem que fazer para atrair parceiros, fornecedores e outras pessoas que não querem adotar ou não têm essa visão dessa cultura digital? Como convencê-los?**

**SM:** Bom, eu acho que tem dois processos de convencimento. Tem um processo natural que está acontecendo, até por causa da aceleração causada no ano passado pela pandemia. As empresas que não entenderem quão profunda é a mudança, que já vinha acontecendo há 25 anos e que se acelerou ano passado, têm um destino certo, que é o grande cemitério dos CNPJs. Um monte de negócios terá tal destino, o que é uma pena, mas é um processo de seleção não natural, contínuo.

Você não entendeu que não tem um mundo figital ao seu redor? Muito bem! Você não será mais [faz sinal de aspas] nada nesse universo, que é necessariamente físico, combinado com digital e social. Agora, como é para quem já quer ir para esse mundo figital? É muito provável que, nesse universo para onde a gente está indo, a gente vá ter um conjunto competitivo de ecossistemas criados ao redor de empresas que mobilizam redes usando suas plataformas digitais. Plataformas digitais, infraestruturas e serviços fazem com que um universo e um mercado de aplicações existam ao seu redor. E esse mercado e universo de aplicações mobilizam ecossistemas que cooperam uns com os outros, mas também competem uns com os outros.

O papel do líder é articular esse ecossistema (baseado e habilitado por plataformas digitais), que vai transformar o seu negócio num atrator de outros negócios, um compositor de cenários, um construtor de mundos, aos quais nós queremos de alguma forma nos aliar por causa de um conjunto muito grande de fatores.

Uma das principais preocupações, aliás, dos líderes digitais, é com o entendimento e o uso na prática de efeitos de rede para fazer com que suas redes sejam populadas, às vezes, a partir do zero; que tribos diferentes sejam atraídas para as suas redes para que grupos desenvolvam conhecimento e façam uso dele por lá (efeitos de utilidade para pessoas, de identidade, “faz sentido para mim, fazer parte de uma certa rede”). Existe um grande número de efeitos de rede que os líderes têm que entender e usar. E isso é parte da teoria do negócio digital, que aliás ainda está sendo escrita agora. Não existe esse livro no mercado: Introdução à Teoria dos Negócios Digitais.

### **KA: E como você falou sobre preocupações, quais você acha que são as principais em relação ao presente e ao futuro digital do Brasil?**

**SM:** O Brasil está muito atrasado. Em 1995, quando a internet comercial chegou no Brasil, havia uma estratégia digital para o País. Essa estratégia não foi executada. E uma estratégia que não é executada é só um conjunto de aspirações. Se você não desenvolve as capacidades, as habilidades, as competências para fazer isso na prática, ela fica como um conjunto de aspirações. Fica lá como uma coisa que a gente não fez.

Mas quer ver uma coisa que existia no começo da década de 1990, inclusive antes da internet comercial chegar no Brasil? Nem o Brasil e nem a Índia tinham estratégias de prover serviços de desenvolvimento de *software* para o mundo. As estratégias dos dois surgiram basicamente no fim da década de 1980 e



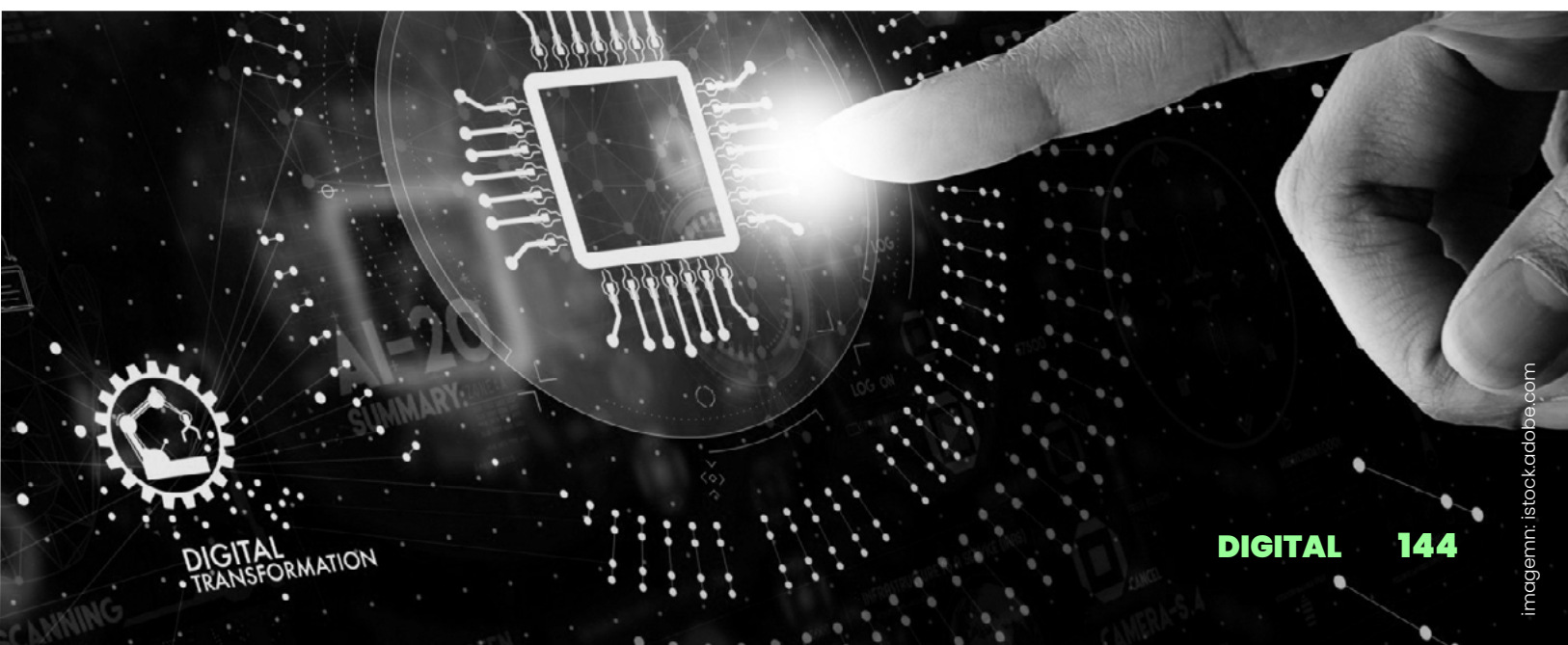
começaram a ser executadas no início da década de 1990. Trinta anos depois, no ano passado, a Índia exportou US\$128 bi em *software*. O Brasil exportou US\$43 bi em soja e US\$2 bi, se a gente for muito generoso, em *software*. O Brasil poderia estar exportando três vezes o que exporta em soja em ondas cerebrais. Desenvolvimento de *software* é ondas cerebrais, é conhecimento de códigos, que é mais fácil do que aprender a fazer uma boa redação do Enem.

Não executamos um monte de coisa! Não executamos políticas de inclusão digital, não conectamos as escolas como deveriam ser conectadas, não formamos professores para educarem alunos para uma vida de serviços digitais de alcance global. Se uma porção significativa dos brasileiros sáísse do ensino médio sabendo codificar e falar inglês, o mercado de trabalho deles seria o mundo e não a informalidade no Brasil.

### **KA: O que as pessoas em geral não pensam sobre transformação digital e que é fundamental?**

**SM:** Transformação digital (por ser inovação digital e transformação estratégica) muda o modelo de negócios, muda a teoria da firma e, mudando a teoria da firma, vai mudar a sua arquitetura, seus métodos e processos, a execução e, conseqüentemente, vai afetar o poder dentro do negócio. Num número muito grande de negócios, quem faz a transformação não sobrevive a ela, porque o mero processo de transformação acaba reestruturando o negócio para que muita coisa que existia antes não continue existindo depois ou durante o processo.

Mas tem uma boa notícia: quem se transformar junto com o processo de transformação será eternamente necessário. Se eu continuar me transformando com a transformação, o que implica principalmente na aquisição de novas competências, habilidades e na capacidade de executá-las em alta performance, qualquer um que fizer isso como líder será eternamente necessário.





## **Silvio Meira**

*Presidente do Conselho de Administração do Porto Digital e professor da CESAR School e da UFPE*

Professor extraordinário da Cesar.school, professor emérito do Centro de Informática da UFPE, é um dos fundadores da Digital Strategy Company e do Porto Digital, onde preside o conselho de administração. É membro dos conselhos da CI&T, MAGALU, MRV e TEMPEST e membro dos comitês de inovação da BBCE, ANIMA e YPÊ. É professor titular aposentado do CIN, Centro de Informática da UFPE, fundador e ex- cientista-chefe do C.E.S.A.R, Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife. Foi fellow e faculty associate do Berkman Center da Harvard University, de 2012 a 2015, e professor associado da Escola de Direito da FGV-RIO, de 2014 a 2017. Autor de mais de trezentos artigos científicos e muitas centenas de textos sobre tecnologias da informação e seu impacto na economia, sociedade e pessoas, além de autor do livro Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil. Em 2007, a revista Época o elegeu um dos 100 brasileiros mais influentes e, em 2011, foi escolhido por O Globo como personalidade do ano da economia brasileira. Em 2013, a revista Galileu o escolheu um dos 100 brasileiros mais influentes na web. Silvio Meira é fellow da rede ASHOKA e batuqueiro de MARACATU. É engenheiro eletrônico, pelo ITA, mestre em informática, pela UFPE, e PhD em computação, pela University of Kent at Canterbury, UK.