

POR QUE AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS DÃO 'ERRADO'!

AS SURPREENDENTES DISCIPLINAS DE COMO
LEVANTAR VOO E PERMANECER À FRENTE

TONY SALDANHA



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

CAP. DE AMOSTRA

Para @saldanhaclan — Ernest, Veronica, Julia, Lara e Rene.
É impossível a família ficar melhor que isso.

A diligência é a mãe da boa sorte.

— Miguel de Cervantes, *Dom Quixote*

CAP. DE AMOSTRA

Sumário

Agradecimentos	xiii
Sobre o Autor	xvii
Introdução	xix
Prefácio	xxi
Parte I: Por que as Transformações Digitais Dão Errado e o que Fazer Nessa Situação	1
Capítulo 1: Como Sobreviver a uma Revolução Industrial	3
Capítulo 2: As Disciplinas para Chegar à Transformação de Nível 5	13
Parte II: Os Cinco Estágios da Transformação Digital	29
Estágio 1: Fundação	31
Capítulo 3: Comprometimento de Dono	33
Capítulo 4: Execução Iterativa	43
Estágio 2: Silos	55
Capítulo 5: Empoderamento da Disrupção	57
Capítulo 6: Pontos de Vantagem Digital	67
Estágio 3: Parcialmente Sincronizado	79
Capítulo 7: Mudança Efetiva de Modelo	81
Capítulo 8: Suficiência Estratégica	93
Estágio 4: Totalmente Sincronizado	103
Capítulo 9: Reorganização Digital	105
Capítulo 10: Permanecer Atualizado	113

Estágio 5: DNA Vivo	121
Capítulo 11: Cultura Ágil	123
Capítulo 12: Percebendo o Risco	133
Parte III: Vencendo com a Transformação Digital	145
Capítulo 13: A Transformação dos NGS da P&G	147
Capítulo 14: Como as Transformações Digitais Podem Dar Certo	155
Recurso A: Checklist das Disciplinas Surpreendentes	163
Recurso B: Como Usar as Cinco Tecnologias Mais Exponenciais	169
Notas	183
Índice	189

Introdução

"Tony, como o Peter Arnett da CNN consegue ter uma antena parabólica em sua pasta para transmitir ao mundo a invasão do Iraque e nossos depósitos não conseguem se comunicar com nosso sistema de distribuição nas Filipinas?", perguntei. Tornei-me o gerente-geral de nossas operações da Procter & Gamble nas Filipinas em 1991 após o início da Guerra do Golfo. A Procter & Gamble Company entrou nas Filipinas em 1935 por meio de aquisições. Mas quando me tornei o gerente-geral, não estávamos entregando nosso melhor potencial. Tínhamos depósitos espalhados pelas mais de 7 mil ilhas da região e não conseguíamos enviar todos os pedidos. Nossos depósitos não conseguiam se comunicar entre si ou com nossas fábricas. Naqueles dias, eram necessários anos para que uma empresa de telefonia instalasse uma linha fixa nas Filipinas, e os telefones celulares ainda não eram confiáveis. Foi por isso que desafiei nosso novo líder de tecnologia da informação, o autor Tony Saldanha, a usar a tecnologia para dar um grande salto sobre esse problema.

Sempre acreditei nos benefícios da vantagem competitiva oferecidos pela tecnologia digital. Escrevi programas em codificação binária decimal (BCD) para um computador IBM 360 no ensino médio. Em West Point, fiz todos os cursos disponíveis de software e hardware, e escrevi partes de um programa em assembly para nosso computador mainframe Honeywell traduzir de Fortran IV para BCD. Mais tarde, como CEO da Procter & Gamble Company, construí um caminho, de acordo com a revista *Global Intelligence for the CIO* (Abril–Junho de 2012), para a P&G ser a primeira empresa da Fortune 50 a "digitalizar a empresa de ponta a ponta". A McKinsey & Company resumiu o feito como "a criação da empresa mais digitalmente habilitada do mundo". Isso significava que cada pessoa na empresa teria um dashboard customizado em seu computador que permitiria visualizar as métricas em tempo real e se aprofundar conforme necessário, por marca e por país, para compreender o que estava acontecendo e reagir para criar vantagem competitiva. Chamamos aquela iniciativa de Project Symphony, e foi liderada por Tony Saldanha.

Veja só, a Procter & Gamble Company estava se globalizando rapidamente nos anos 1980 e 1990, e tive a sorte de fazer parte do processo. Atribuições às nossas maiores marcas, como a Tide, em vários locais internacionais, como Canadá, Filipinas, Japão e Bélgica, e as principais categorias ou operações em todas as localizações geográficas me convenceram de que a tecnologia poderia fornecer a vantagem competitiva para captar os insights primeiro e expandi-los mais amplamente. Aproveitar esse potencial significa se digitalizar antes de sua concorrência. Hoje, isso parece bem anacrônico. A questão não é mais "se vai ou não fazer a transformação", mas "como se transformar". Este livro do Tony, baseado em seus anos de experiência e inúmeros esforços no mundo todo, oferece um guia importante com o passo a passo para melhorar as taxas de sucesso de transformação.

Quando me tornei o oitavo secretário do Departamento de Assuntos dos Veteranos nos EUA, o segundo maior departamento do governo federal depois do Departamento de Defesa, enfrentei o mesmo desafio para transformar a organização por meio da tecnologia digital. Na verdade, tornei-me secretário quando os funcionários mentiram ao meu predecessor e falsificaram a contabilidade, o que resultou no atraso do atendimento de saúde para os veteranos em Phoenix. Após minha confirmação na função, minha primeira viagem foi a Phoenix, e descobri que os sistemas de computador que pedimos aos planejadores que usassem era de 1985 e se parecia com o sistema operacional MS-DOS com tela verde. Além disso, estávamos administrando nosso orçamento de mais de US\$185 bilhões usando o COBOL, uma linguagem de mainframe que codifiquei em West Point em 1972. Contratei uma pessoa que havia sido CIO na Johnson & Johnson e na Dell para me ajudar a transformar o departamento com a digitalização. Por exemplo, usando princípios de design centralizados no ser humano, criamos um site para os veteranos para substituírem mais de mil sites diferentes, a maioria dos quais exigia nomes de usuários e senhas específicos.

A experiência de Tony tornou-o um especialista em transformações digitais. Nas Filipinas e na Ásia, ele criou um novo modelo para a digitalização de nossos distribuidores — empresas dedicadas que representavam nossos recursos de vendas e logística em situações em que os varejistas eram pequenos e diversificados demais para que os funcionários da P&G os atendessem diretamente. Como mencionado antes, ele liderou o Project Symphony em todo o empreendimento global na medida em que trabalhávamos para transformar nossas miríades de dados em tomadas de decisão em tempo real em prol da vantagem competitiva pela compressão de tempo. Na P&G Central e nas Divisões da Europa Oriental, Oriente Médio e África, Tony aperfeiçoou ainda mais as ligações entre a corporação e seus distribuidores, por meio de uma iniciativa de conexão com o distribuidor em tempo real. Isso me permitiu uma visibilidade maior em tempo real para armazenar as vendas e estoques em pequenas lojas, na Nigéria por exemplo, em vez de lojas do Walmart nos Estados Unidos. Conforme Tony subia na hierarquia da P&G, ele aplicou suas consideráveis habilidades de transformação digital mais amplamente em toda a empresa.

Sinceramente, recomendo este livro para cada leitor. As três décadas de experiências profundas de Tony e o uso do sistema de checklist inspirado no setor de linhas aéreas são únicos. O conhecimento aqui encontrado impedirá você de cometer os erros que Tony e eu já cometemos, o ajudará a vencer a taxa de 70% de fracasso nas transformações digitais e o habilitará a proporcionar uma vantagem competitiva para seu empreendimento.

Robert A. McDonald

Diretor, presidente e CEO aposentado, The Procter & Gamble Company;

Oitavo secretário do Departamento de Assuntos dos Veteranos

Parte I

**Por que as Transformações Digitais Dão Errado
e o que Fazer Nessa Situação**

CAP. DE AMOS PARA

CAP. DE AMOSTRA

Como Sobreviver a uma Revolução Industrial

“Odeio fazer compras”, resmunguei a mim mesmo enquanto observava, horrorizado, as portas fechadas da Macy’s, loja localizada no centro de minha cidade natal, Cincinnati. Deixe-me esclarecer: não gosto de fazer compras, mesmo nas melhores ocasiões. E, no entanto, esse evento era mil vezes pior. Talvez você se recorde da reação de Indiana Jones em Os Caçadores da Arca Perdida, quando ele lança sua tocha no Poço das Almas para ver o que havia lá embaixo, antes de descer, e descobre que o chão está se movendo porque estava coberto por milhares de serpentes. “Cobras”, ele diz. “Por que tinham de ser cobras?” Suspeito que meu rosto estava acometido pela mesmíssima expressão naquele dia. No filme, o escudeiro fiel de Indiana, Sallah, ainda diz, inutilmente: “Viboras. Perigosíssimas. Você vai primeiro.” É geralmente assim que me comporto quando tenho que fazer compras, cutucando minha esposa para que vá na frente, só que ela também não tem o maior dos apreços pela atividade.

Não dava para usar a tática “estou bem atrás de você” naquele dia. Tinha a missão de comprar um presente para ela, em uma comemoração importantíssima de nosso aniversário de casamento, que era bem naquele dia. Para variar, tinha toda a função da compra do presente sob controle, ou pelo menos era o que achava. Durante outra expedição que havíamos feito naquela mesma loja da Macy’s, nos deparamos com o presente que queria dar a ela. Sabia que ela havia gostado. Para piorar as coisas, já tinha inclusive dado dicas de que aquele seria o presente de aniversário de casamento. Hoje era o dia D, e havia planejado comprá-lo no retorno para casa.

Exceto que, quando cheguei na loja, estava fechada. Tipo, para sempre. Recordei-me vagamente do anúncio feito alguns meses antes de que essa loja no centro de Cincinnati era uma das centenas de lojas da Macy’s que seriam fechadas nos EUA. Agora, com a esperança de que outras lojas teriam o presente de que precisava, comecei a buscá-lo freneticamente online. Estava disponível, só que, neste mundo abarrotado de canais de vendas, não estava em estoque em uma loja física. Teria que fazer o pedido online e ir retirar na loja, mas só após cinco dias úteis. O site prometia uma “garantia de entrega pontual”. Como se isso fosse me ajudar naquela compra de última hora!

Dirigindo para casa com o papel impresso contendo o pedido como símbolo do aniversário de casamento, fiquei pensando sobre a ironia do “apocalipse do varejo”¹ — termo cunhado pela mídia para descrever o fechamento em massa de lojas físicas de varejo na América do Norte — voltando para atingir uma das poucas pessoas que, até então, estava totalmente indiferente ao fato.

Apocalipse do Varejo: Um Sintoma da Quarta Revolução Industrial

A agência de imóveis Cushman & Wakefield estimou que 12 mil lojas de varejo fechariam em 2018 nos EUA, face a 9 mil em 2017. Isso inclui várias redes emblemáticas, como Sears, Mattress Factory, Brookstone, Rockport, Southeastern Grocers, Nine West e Bon-Ton em 2018.² Isso aconteceu após o fechamento de outras marcas importantes nos dois anos anteriores, como Toys “R” Us, Payless ShoeSource, hhgregg, the Limited, Aéropostale, Sports Authority e Radio Shack. O setor varejista continua entre os primeiros na lista de falências nos EUA, ao lado do setor de energia. A Investopedia denominou 2018 como o ano das falências do varejo.³

O setor de varejo é um dos vários que está passando por uma disrupção nos EUA e no mundo todo. Como bem sabemos, os setores de mídia, telecomunicações, hotelaria, automotivo, financeiro, saúde, produtos de consumo, educação, manufatura e logística estão sendo afetados, e esses tampouco são os únicos. Amplie esse panorama um pouco mais e verá uma tendência mais ampla alterando o modo como vivemos, trabalhamos e nos comunicamos. É a Quarta Revolução Industrial.

A Quarta Revolução Industrial faz com que a tecnologia digital transforme e mescle os mundos físico, biológico, químico e da informação. É uma força para novas oportunidades em massa, em todas as áreas valorizadas pela sociedade — tudo que envolva desde conveniência (compras online) e melhorias de saúde (biotecnologia) até segurança pessoal (casas digitalizadas), segurança de alimentos (agrotecnologia), e assim por diante. A tecnologia digital liberta os trabalhadores de funções entediadas, oferecendo-lhes a oportunidade de migrarem para responsabilidades com maior valor agregado. Assim como em qualquer tecnologia nova e poderosa, certamente há potencial para usos destrutivos (armas, bebês planejados geneticamente, perda de privacidade, favorecimento dos piores impulsos humanos nas mídias sociais). Depende de nós saber em qual altura o bem vence o mal, e, no momento, é algo desconhecido. No entanto, uma coisa é certa: isso trará uma mudança drástica. Da mesma forma que nas outras três revoluções industriais, os indivíduos e as sociedades serão afetados significativamente e as empresas se transformarão, ou morrerão. É aí que este livro entra em cena.

Como Prosperar em uma Revolução Industrial

Este livro trata de compreender por que as transformações digitais dão errado como um meio para um fim mais importante, que é como prosperar em uma revolução industrial. Para tanto, ele se desenvolve sobre cinco fundamentos principais:

- Em revoluções industriais, ou as empresas se transformam, ou morrem.
- A transformação digital é a tentativa feita pela geração atual de se transformar face à Quarta Revolução Industrial.

- Cerca de 70% de todas as transformações digitais dão errado.
- A surpreendente resposta sobre por que as transformações digitais dão errado é que há uma falta de disciplina para definir e executar os passos certos a fim de que as transformações digitais levantem voo e se mantenham à frente.
- É possível aplicar a metodologia comprovada da checklist, proveniente da área médica e das linhas aéreas, para melhorar a taxa de 70% de fracasso.

A batalha para prosperar na Quarta Revolução Industrial não será fácil, mas é possível. Certamente podemos fazer muito melhor do que a atual taxa de 70% de fracasso,^{4,5} conforme aprendi com minha experiência na Procter & Gamble. O objetivo vale a pena. Não está em jogo apenas a ameaça existencial às empresas privadas e seus funcionários, mas o poder para moldar produtos, influenciar a autoestima do funcionário e do consumidor, enaltecer as sociedades e deixar o mundo em um estado muito melhor do que quando começamos. Para iniciar, vamos aprofundar os fundamentos mencionados anteriormente.

A Turbulência Setorial Acontece em Todas as Revoluções Industriais

A turbulência atual no varejo e em outros setores é uma tendência clássica durante uma revolução industrial. Foi o que aconteceu em outras revoluções industriais, embora os determinantes tecnológicos da mudança fossem diferentes. As empresas morrem durante as revoluções industriais. Obviamente, não morrem sem lutar. Sua extinção geralmente ocorre, a despeito dos esforços de líderes respeitados, visionários e inovadores, para transformar suas empresas. Isso também é fato mesmo antes das revoluções industriais, como veremos mais adiante neste capítulo. Algumas logram êxito, mas infelizmente a maioria, não.

Setenta Por Cento de Todas as Transformações Digitais Dão Errado

Como mencionei anteriormente, a transformação digital é a luta moderna pela sobrevivência em meio à ameaça existencial da disrupção digital causada pela Quarta Revolução Industrial. Metade das empresas listadas na Fortune 500 sofrerá uma reviravolta na próxima década. A disrupção chegou, é enorme e urgente. Conforme o Credit Suisse,⁶ o tempo médio de vida de uma empresa da S&P 500 hoje é de 20 anos, em comparação a 60 anos na década de 1950, e a taxa está caindo muito rapidamente. Empreendedores, diretorias, executivos e organizações públicas são ativamente consumidos por essa questão. No entanto, a triste verdade é que 70% de todas as transformações digitais ainda fracassam atualmente. Alguns dizem que esse número é 84%.⁷ É um número chocante, considerando tudo que está em jogo. Precisamos melhorar!

Como a Linguagem Atrapalha o Sucesso da Transformação Digital

Essa mistura explosiva de uma era altamente disruptiva com taxas baixas de sucesso nas transformações em nossos dias é fascinante. Parte da questão é de terminologia. A maioria

das pessoas não percebe que a disrupção digital é a Quarta Revolução Industrial. O termo “digital” é muito amplo. Usávamos relógios digitais nos anos 1970, e temos telefones e termômetros digitais já há alguns anos. Não seria a transformação digital um prato requentado?

Para trazermos uma definição mais contundente para o termo “transformação digital”, precisamos colocá-lo no contexto de uma mudança mais ampla que afeta nossa vida com base no conceito das revoluções industriais.

- *Primeira Revolução Industrial:* A evolução da sociedade nos séculos XVIII e XIX, deixando de ser praticamente agrária para se tornar industrial e urbana, impulsionada em grande parte pelas inovações mecânicas como o motor a vapor.
- *Segunda Revolução Industrial:* O crescimento explosivo das indústrias a partir do fim do século XIX até a Primeira Guerra Mundial. Isso foi impulsionado pelas técnicas de produção em massa, energia elétrica e motor de combustão interna.
- *Terceira Revolução Industrial:* A mudança difundida com os computadores pessoais e a internet, devido às novas tecnologias eletrônicas, com início nos anos 1980.
- *Quarta Revolução Industrial:* A fusão atual dos mundos físico, digital e biológico. O maior fator impulsionador é a disponibilidade de uma enorme capacidade computacional a custos insignificantes, e cada vez menores. Dessa forma, o que costumava ser físico (lojas de varejo, por exemplo) pode ser digital (compras online), ou o que costumava ser puramente biológico (medicina tradicional) agora pode ser biotecnológico (medicação genética personalizada).

Neste contexto, os termos “disrupção digital” e “transformação digital” ficam fáceis de serem definidos.

- *Disrupção digital:* O efeito da Quarta Revolução Industrial nos cenários dos setores corporativos e públicos. Uma tecnologia digital cada vez mais disseminada e barata está causando mudanças industriais, econômicas e sociais em âmbito global. Essa mudança explosiva aconteceu apenas nos últimos 10 ou 20 anos.
- *Transformação digital:* A migração de empreendimentos e sociedades, saindo da terceira para a quarta era da Revolução Industrial. Para as empresas, isso significa fazer com que a tecnologia digital seja a espinha dorsal de novos produtos e serviços, de novas formas de operação e novos modelos de negócios.

Armados com essa definição de transformação digital, agora podemos voltar às revoluções industriais em busca de lições sobre por que as transformações geralmente dão errado.

A Incapacidade da John Stephenson Company de Alçar Voo com Sua Transformação

A respeitável John Stephenson Company era uma das líderes do setor de carruagens que morreu durante a Segunda Revolução Industrial. E não foi a única; bem poucas empresas do setor sobreviveram àquela era. A metamorfose do setor de transportes, saindo de carruagens para automóveis, é um dos estudos de caso mais bem documentados da Segunda Revolução Industrial e, portanto, oferece-nos vários insights fascinantes.

O setor de carruagens e cavalos não era apenas de transportes pessoais nos anos 1800; era o alicerce do setor de transportes (bens, por exemplo), de informação e comunicação (transporte de jornais e correspondências) e de setores secundários (alimentação dos cavalos). Em 1880, apenas no Brooklyn e em Manhattan, havia 249 fabricantes de carruagens.⁸ A disrupção desse setor seria algo muito impactante.

Nos anos 1890, a Times Square, em Nova York, era o lugar para vendas e reparos de carruagens. Os ferreiros disputavam a atenção das pessoas, logo ao lado das lojas de carruagens. Estima-se que, em 1914, havia 4,6 mil empresas de carruagens nos Estados Unidos. Durante os 11 anos seguintes, o número despencou para apenas 150!⁹ Infelizmente, a John Stephenson Company não estava entre as sobreviventes.

John G. Stephenson começou sua empresa em 1831. Durante várias décadas seguintes, seu negócio cresceu rapidamente, passando a fabricar carruagens, ônibus (com tração animal), vagões, bondes (carruagens que rodavam nas linhas de trem) e até carruagens de guerra e pontões durante a Guerra Civil. Suas carruagens eram vendidas no Reino Unido, México, Cuba, África do Sul, Europa, Rússia Oriental, Japão e Índias Orientais. Como qualquer outro empreendimento, a John Stephenson Company oscilava conforme a economia, mas, sob a liderança determinada de Stephenson, a empresa manteve uma posição forte no mercado de carruagens — isto é, até o final do século, quando o próprio setor de transportes entrou em uma era turbulenta durante a Segunda Revolução Industrial. A empresa voluntariamente declarou falência. Ela foi, então, adquirida pela J. G. Brill Company, da Filadélfia. Porém, tampouco durou. Finalmente, em agosto de 1919, as instalações de Stephenson foram vendidas e a empresa foi liquidada.

Várias lições podem ser extraídas dos esforços de empresas como a John Stephenson Company para afastar a disrupção durante uma revolução industrial. Seu desaparecimento pode ter sido causado por uma tecnologia diferente (motores de combustão, e não digitais), mas o fracasso das transformações durante qualquer revolução industrial possui várias coisas em comum.

Por exemplo, a morte da John Stephenson Company nos ajuda a distinguir entre os inovadores de sucesso dentro de modelos de negócios *atuais* e as transformações para *novos* modelos durante as revoluções industriais. Stephenson foi muito inovador no setor de carruagens. Ele

construiu o primeiro bonde que rodou sobre trilhos nos EUA. Há, pelo menos, 18 patentes atribuídas a ele. Sua empresa inovou com êxito em suas operações e produtos diversas vezes, de ônibus com tração animal a carruagens em trilhos puxadas por cavalos, a bondes elétricos. Em última instância, a questão não tinha nada a ver com a habilidade de inovação da John Stephenson Company durante a era do setor de carruagens; foi sua *incapacidade* de se transformar e adaptar à era do motor de combustão. Nunca houve um esforço transformacional disciplinado para evoluir do setor de carruagens para o automotivo.

A transformação durante as revoluções industriais demanda uma estratégia diferente da inovação dentro do modelo atual de negócios.

Para que uma transformação impulsionada por uma revolução levante voo, faz-se necessária uma estratégia de modelo de negócios que seja diferente, disciplinada e nova. Essa foi uma questão recorrente na falência da maioria das empresas de carruagens. Dito isso, *criar* estratégias novas para um plano de negócio diferente é apenas o preço de entrada. A *execução* disciplinada dessa nova estratégia é igualmente importante, como ilustro com a história a seguir.

A Incapacidade da Studebaker de Sustentar Sua Transformação

Para a maioria de colecionadores de carros clássicos, a Studebaker possui um lugar muito especial. A empresa era a Apple de sua época — distinta em seus designs, excelente em sua qualidade e, talvez, ainda mais valiosa do que a Apple é hoje. Os carros da Studebaker dos anos 1950 ainda são considerados os melhores automóveis da história!

A empresa também foi a única grande empresa de carruagens que fez uma transição direta e bem-sucedida da fabricação de carruagens para a fabricação de automóveis.

A Studebaker Corporation tinha um engenheiro desenvolvendo um automóvel desde 1897. Sabe-se que a empresa produziu tanto automóveis como vagões no início dos anos 1900. Ela testou carros elétricos e movidos a gasolina, e acabou ficando com a segunda opção. A produção de vagões acabou em 1920¹⁰ e, depois disso, a Studebaker Corporation concentrou suas atenções apenas em automóveis.

Porém, como bem sabemos, a Studebaker não produz mais carros hoje. Embora eles tenham claramente se adaptado para a era dos automóveis e certamente tivessem os melhores produtos, a empresa nunca dominou o modelo de negócios para que as margens de lucro pudessem ter escalabilidade e sustentação. A produção de carros continuou até os anos 1960. Suas instalações em Hamilton, Ontário, Canadá, fecharam em 1966, por fim encerrando uma história de 114 anos de veículos Studebaker.

A empresa conseguiu passar para o ramo de automóveis, mas não conseguiu progredir nele. Não havia um plano de escalabilidade de longo prazo que fornecesse propostas de valor contínuas e viáveis para seus consumidores. Por exemplo, o conselho de administração constantemente preferia pagar grandes dividendos aos acionistas em vez de reinvestir na modernização das fábricas.¹¹ Suas concorrentes, GM e Ford, eram muito mais agressivas, tanto na eficiência operacional como nos preços, e, desta forma, triunfaram.¹²

A verdadeira transformação deve incluir recursos de desenvolvimento para você ficar à frente de seus concorrentes em longo prazo.

A transformação exitosa durante uma revolução industrial é boa, mas os líderes de mercados sustentáveis precisam dar um passo adiante. Eles precisam sustentar o modelo de negócios. A transformação será incompleta caso o novo modelo de negócios não possa ser desenvolvido com um olho na evolução perpétua.

Como Levantar Voo e Manter-se à Frente Durante uma Revolução Industrial

A transformação da John Stephenson Company não conseguiu sair do chão, enquanto a Studebaker Corporation fracassou em se manter à frente. Em longo prazo, a única coisa que importa é a habilidade que um empreendimento tem de alcançar um estado zen de liderança perpétua de inovação, que chamo de transformação digital “Estágio 5”. O modelo de transformação digital em cinco estágios será desenvolvido mais a fundo nos próximos capítulos, e compõe a própria estrutura organizacional deste livro, juntamente com as disciplinas de produzir transformações de sucesso. Por enquanto, é suficiente enfatizar a importância do estabelecimento deliberado de um objetivo para alcançar a transformação de Estágio 5, ou o vencimento perpétuo como o resultado mais desejável de qualquer transformação. Uma única transformação exitosa não é suficiente para suportar as disrupções sucessivas que ocorrem em cada revolução industrial. A chave é conseguir diferenciar o que é *levantar voo* e *manter-se à frente*.

- *Levantar voo*: Este é o ponto crítico para que a operação de um empreendimento tenha sucesso na transição de uma geração da revolução industrial para a próxima. Usando a analogia do avião, o modelo operacional do empreendimento levanta voo de um estado (chão) para outro (voo). A John Stephenson Company fracassou nesse estágio.
- *Manter-se à frente*: Desenvolvendo a analogia do voo, uma decolagem de sucesso deve ser seguida por um voo sustentado. A Studebaker não conseguiu alcançar o estado de manter-se à frente. Alcançar esse penúltimo estágio de sucesso é bom por um curto

período, mas não garante a sobrevivência contínua durante épocas de rápidas mudanças. A questão é que você sofrerá disrupção na próxima mudança de tecnologia, produto ou ambiente empresarial.

Há duas formas de as transformações digitais darem errado. A falta de disciplina faz com que, primeiramente, elas não consigam levantar voo e, depois, falham para manter o impulso, e acabam sofrendo a queda.

Esses dois desafios prevaleciam em minha cabeça no ano de 2015, quando aceitei o desafio de deliberadamente causar disrupção na melhor Unidade de Negócios Globais da Procter & Gamble.

Aplicando uma Transformação de Sucesso nas Unidades de Negócios Globais da Procter & Gamble

Era início de 2015, e eu havia trabalhado na icônica Procter & Gamble Company por 24 anos. Como vice-presidente da organização multibilionária de Serviços de Negócios Globais (Global Business Services — GBS), tive o grande privilégio de participar, ao longo dos anos, na formação da organização de GBS da P&G, líder de setor. Uma organização de GBS fornece operações escalonadas que variam de recursos humanos, finanças, sistemas de manufatura, sistemas de marketing e vendas a tecnologias de informação para todas as unidades da empresa globalmente. Os GBS da P&G estavam significativamente à frente da maioria das organizações semelhantes, e havíamos influenciado a própria criação desse setor, mas isso não era garantia de que venceríamos durante a Quarta Revolução Industrial. O próximo capítulo trará detalhes sobre as circunstâncias que nos levaram a tomar a decisão de causar uma disrupção em nós mesmos, e como fizemos isso. Essa experiência trouxe insights sobre como executar uma transformação digital de sucesso.

Desde o princípio, a principal pergunta em minha mente era como executar uma transformação que seria contínua e perpétua. Houve algumas tentativas anteriores de causar inovações disruptivas na organização de GBS. Elas resultaram em algumas ótimas inovações, mas nunca a um nível que conduzisse a transformação escalonada e perpétua da unidade inteira. Nossa tentativa tinha de ser exitosa tanto ao levantar voo como ao manter-se à frente.

A Surpreendente Resposta sobre Como Levantar Voo e Manter-se à Frente nas Transformações Digitais

O desafio de escalonar inovações com excelência me trouxe um insight fascinante. Sempre fui fascinado por aviões; tudo bem, sou apaixonado por aviões, verdade seja dita. Percebi que os estágios planejados para o sucesso da transformação digital da divisão Global Business Services da P&G seriam como os passos necessários para realizar uma decolagem bem-sucedida de uma aeronave.

Por mais que quisesse acreditar que esse insight era único e brilhante, a realidade mostra outra coisa. Alguns meses atrás, conheci o influente livro do Dr. Atul Gawande, *Checklist: Como fazer as coisas benfeitas*. Seu trabalho contribuiu para que o setor de saúde reduzisse significativamente os erros. A premissa do Dr. Gawande era precisa — uma checklist leva a um sucesso reproduzível nos empreendimentos complexos. Percebi que a abordagem disciplinada para a redução de falhas com a aplicação do modelo de checklist das linhas aéreas em outros campos não era algo inédito. Por outro lado, era uma forte validação do que poderia ser feito na área de transformação digital.

A surpreendente resposta para conseguir a transformação perpétua era disciplina — tanto para levantar voo como para manter-se à frente.

Durante os três anos seguintes ao lançamento da iniciativa de mudança nos GBS, ficou mais do que claro que a resposta à questão da transformação digital perpétua seria a execução disciplinada. A solução para resolver as questões de confiabilidade no setor de aviação e, mais recentemente, no setor de saúde, também se mostrou válida para reduzir as taxas de fracasso de transformações digitais.

Isso faz total sentido lógico. De acordo com a revista *The Economist*, 99,99%¹³ das decolagens de aeronaves são exitosas, enquanto apenas 30% das transformações digitais podem dizer o mesmo. Os esforços para as transformações digitais eram inerentemente mais complexos por envolverem mais decisões? Absolutamente! Por outro lado, a taxa de sucesso de 99,99% nas decolagens era apenas uma utopia quando o setor de aviação estava começando. Foi preciso uma quantidade imensa de trabalho duro por décadas para estruturar tarefas, até então dependentes de decisões, em rotinas mais simples. Foram aplicadas várias tecnologias para automatizar muitas delas. E o que não foi automatizado entrou em uma checklist para apresentar uma execução previsível.

Concluindo

Não há dúvidas de que a Quarta Revolução Industrial mudará drasticamente o cenário da indústria, assim como as revoluções anteriores o fizeram. A história já provou que as organizações que sofrem uma disrupção não são, necessariamente, pegadas de surpresa. Da mesma forma que com a John Stephenson Company e a Studebaker, as organizações geralmente preveem esse acontecimento. Talvez até logrem êxito ao se transformarem uma ou duas vezes. Mas chega um momento em que fracassam, seja ao fazer com que suas transformações levantem voo ou mantenham-se à frente. O motivo subjacente de 70% das transformações digitais

darem errado é a falta de uma disciplina suficiente. Não há rigor o bastante na decolagem da transformação digital, tampouco para manter-se à frente.

Isso pode ser resolvido com a abordagem da checklist disciplinada — influenciada pela mesma metodologia que tem sido aplicada com sucesso no setor de aviação e no campo médico. Para executar a abordagem da checklist, o livro apresentará um guia em cinco estágios para alcançar o sucesso na transformação digital, definida como a habilidade de vencer na Quarta Revolução Industrial.

CAP. DE AMOSTRA