

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM
**TEMPOS DE
MUDANÇA**

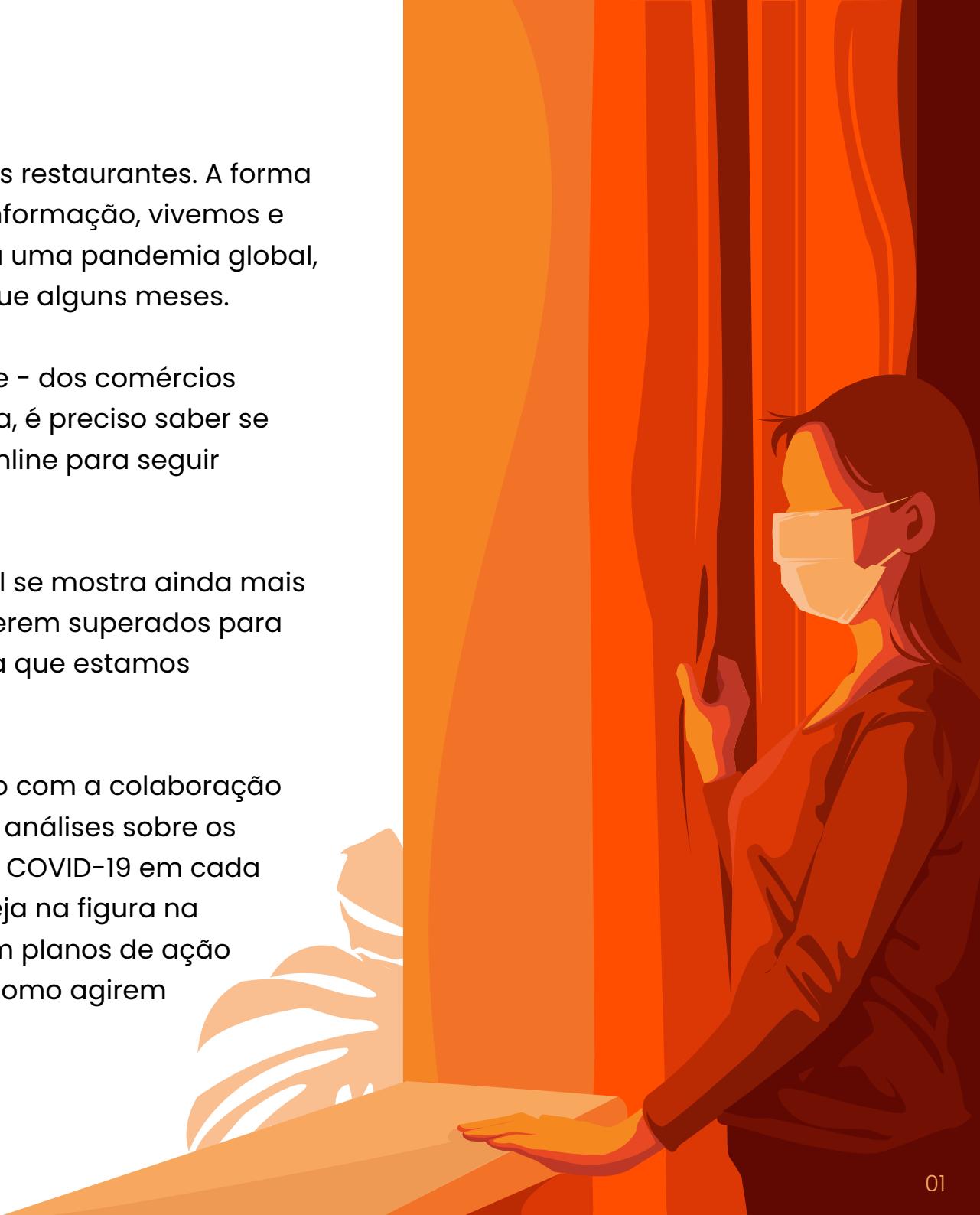
ABRIL/2020

Das escolas aos shoppings, das academias aos restaurantes. A forma como compramos, estudamos, consumimos informação, vivemos e trabalhamos mudou abruptamente em meio a uma pandemia global, cujas consequências durarão muito mais do que alguns meses.

Todos os negócios foram afetados diretamente - dos comércios locais às multinacionais - e, mais do que nunca, é preciso saber se reinventar e abraçar de uma vez por todas o online para seguir operando.

Dentro desse contexto, a Transformação Digital se mostra ainda mais essencial, apontando caminhos e desafios a serem superados para acelerar resultados e sobreviver à crise como a que estamos vivenciando.

Nesta edição especial do CESAR Reports, criado com a colaboração de especialistas de todo país, você encontrará análises sobre os principais impactos da pandemia gerada pela COVID-19 em cada um dos oito eixos da Transformação Digital (veja na figura na página 02). Cada um deles também conta com planos de ação e dicas práticas para inspirar organizações a como agirem diante de incertezas.





A Transformação Digital é a mudança dos modelos operacionais de empresas tradicionais (análogicas) para o mundo híbrido analógico-digital provocada pelas pessoas, como colaboradores e consumidores, empoderadas por plataformas digitais.

Visão do CESAR sobre a Transformação Digital



- 
- 01. CULTURA E PESSOAS**
 - 02. CONSUMIDORES**
 - 03. CONCORRÊNCIA**
 - 04. INOVAÇÃO**
 - 05. PROCESSOS**
 - 06. MODELOS DE NEGÓCIOS**
 - 07. DADOS, SEGURANÇA E PRIVACIDADE**
 - 08. TECNOLOGIAS HABILITADORAS**



CULTURA E PESSOAS

Comunicação transparente e cuidadosa é a chave para tentar conter receios e angústias entre os colaboradores.

A perspectiva de uma pandemia global, o isolamento social e a mudança abrupta no comportamento humano em sociedade são, naturalmente, fatores de grande impacto na vida das pessoas. Dentre as consequências desses tempos de incertezas, as principais são:

Aumento das síndromes de ansiedade e depressão

Desemprego durante ou pós pandemia

Oportunidade de aprendizado de novas formas de trabalhar e ser produtivo.

O CESAR faz parte do movimento **#NãoDemita**, criado por 40 companhias brasileiras que se comprometeram a não dispensar funcionários por, pelo menos, dois meses.



O isolamento e a falta de uma visibilidade do fim deste processo afloram a ansiedade e o medo. Por isso, as empresas devem se aproximar de seus colaboradores através de comunicações frequentes e com diretrizes. Comunicação transparente e cuidadosa é a chave para tentar conter receios e angústias entre os colaboradores.

O desemprego é uma das possíveis consequências negativas da quarentena, que ameaça diretamente a economia. É importante que as organizações tentem, antes de qualquer coisa, alternativas para redução de jornadas, férias, redução dos benefícios, dentre outras coisas, antes de optar pelo desligamento efetivo dos funcionários.

Com o *home office* se tornando uma realidade, as empresas têm a oportunidade de aproveitar essa nova forma de trabalho e investir em treinamentos online e práticas produtivas que possam ser adotadas também depois da quarentena.

Há outros impactos mais sutis, que não serão percebidos no curto prazo, mas que dizem respeito à constituição de valores fundamentais da cultura contemporânea. A forma como quase todos os países do mundo têm lidado com o vírus reforça a importância da colaboração, compartilhamento, pensamento sistêmico, flexibilidade e *people-centered*, dentre outros – valores estes que são convergentes com a cultura majoritariamente operante em negócios digitais da atualidade.



CESAR School

Conheça os cursos que estão acontecendo de forma remota e ao vivo.



PLANO DE AÇÃO

- 01.** **Incentivar o amadurecimento** da capacidade de autogestão do seu time de funcionários, facilitando a tomada de decisão e ganhando agilidade e produtividade.
- 02.** **Exercitar a comunicação** transparente e frequente com os colaboradores, mostrando presença e proximidade - mesmo à distância.
- 03.** **Oportunizar momentos** em que as pessoas possam conversar e compartilhar experiências efetivas e não-efetivas sobre práticas de trabalho remoto, além de contribuir com a criação de uma nova cultura de trabalho na empresa.
- 04.** **Investimento em treinamentos online** e em formas alternativas de trabalho para flexibilizar e potenciar a produtividade do trabalho remoto, além de aproveitar o momento para adquirir novos conhecimentos ou se especializar.
- 05.** **Verificação de todas as alternativas** para diminuir as demissões e impactos financeiros para os seus



Saiba mais

O que o Magazine Luiza, o CESAR e a Cia de Talentos têm a dizer?

Luiza Helena Trajano, Sofia Esteves e Karla Godoy debatem com Silvio Meira sobre o Futuro das Relações de Trabalho no pós-Covid-19



A stylized illustration of a person from the side, facing right. The person is wearing a dark orange t-shirt and dark pants. They are holding a white smartphone in their right hand and a light-colored credit card in their left hand, appearing to be making an online purchase. In the background, there is a faint, semi-transparent bar chart with several vertical bars of varying heights, suggesting data or statistics. The overall color palette is dominated by shades of orange and yellow.

CONSUMIDORES

A vida em rede mostrou sua força e os negócios adaptados à era digital tendem a ser menos prejudicados.

Com o confinamento, os mais diversos públicos de diferentes setores tiveram que mudar seus hábitos. Os negócios que atuam com plataformas digitais se destacaram, pois conseguiram continuar entregando valor para seus consumidores. A vida em rede mostrou sua força e os negócios adaptados à era digital tendem a ser menos prejudicados. A jornada *on life* também se impôs para muitos setores, como o varejo.

Essas alterações abruptas na rotina das pessoas trarão consequências permanentes nos hábitos de consumo. Um exemplo é o consumo consciente, movimento de transformação que já estava se construindo com força antes da pandemia e, agora, se consolida de forma considerável por necessidade.

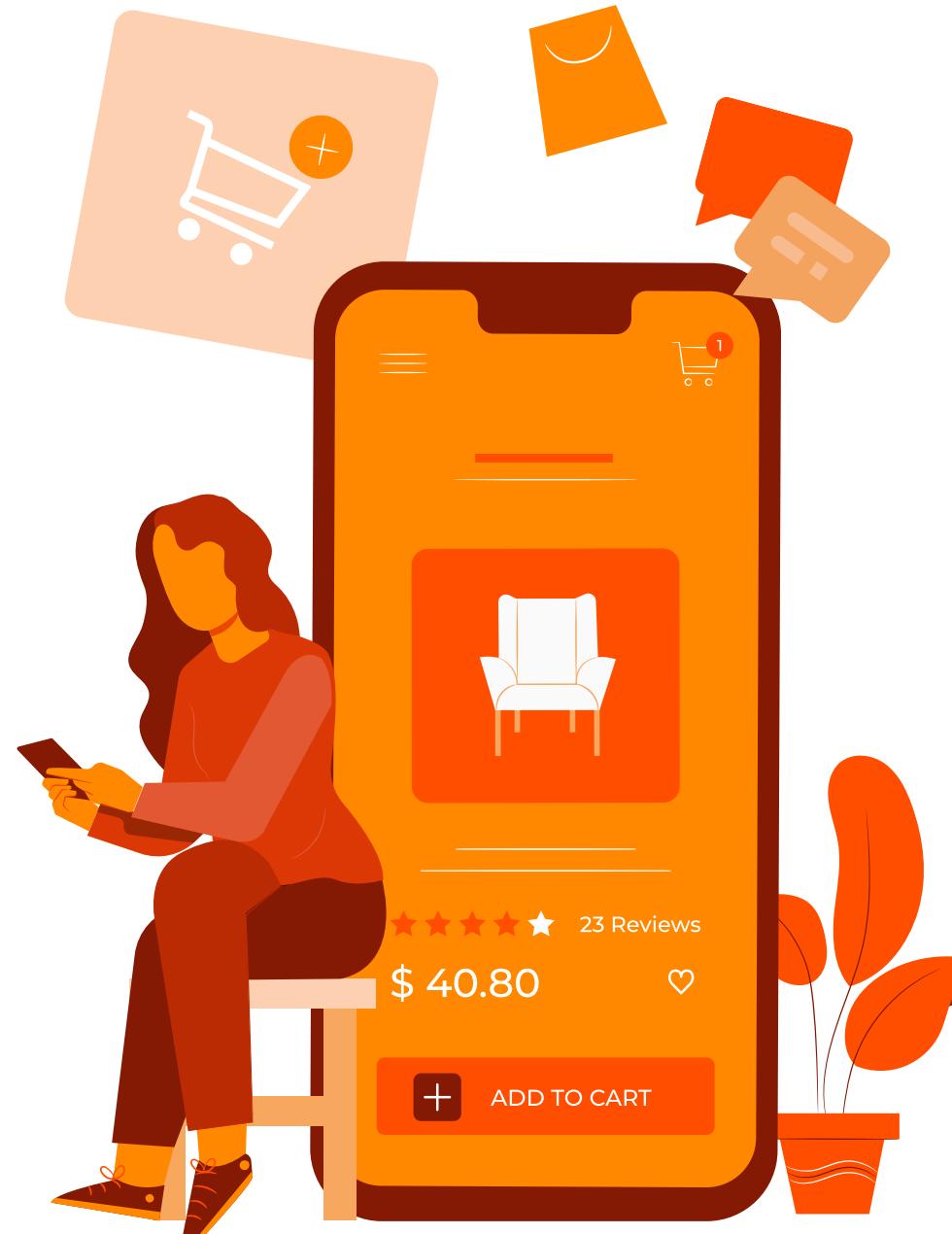
Prova disso são iniciativas como **#CompreDoLocal** e **#CompreDoPequeno**, que incentivam a proteção de pequenos comerciantes – os mais afetados pelos impactos na conjuntura econômica – para que eles continuem existindo. Não é sobre o que está se comprando, mas como e porquê.

E isso não afeta apenas os que têm redução de renda durante a quarentena, mas também os que têm poder de compra mas passaram a fazer reflexões sobre a real necessidade de esvaziar supermercados enquanto outras pessoas precisam de suprimentos.



PLANO DE AÇÃO

- 01.** **Entender** as demandas dos seus públicos atuais e potenciais e buscar entregar o que é valor a curto e médio prazo.
- 02.** **Apostar** no digital para intensificar a relação com os seus clientes e se aproximar das suas necessidades.
- 03.** **Buscar** inovar com produtos e serviços correlatos às suas entregas principais ou criar novas entregas.
- 04.** **Entender** como a sua organização pode ajudar a sociedade através de ações e iniciativas que poderão causar impacto e promover soluções relevantes.
- 05.** **Potencializar** a força da sua marca como sinônimo de credibilidade e confiança. Intensificar o marketing de relacionamento.



CONCORRÊNCIA

Podemos dizer, neste momento, que apps de chat/meetings são tão importantes quanto as companhias aéreas para os negócios.



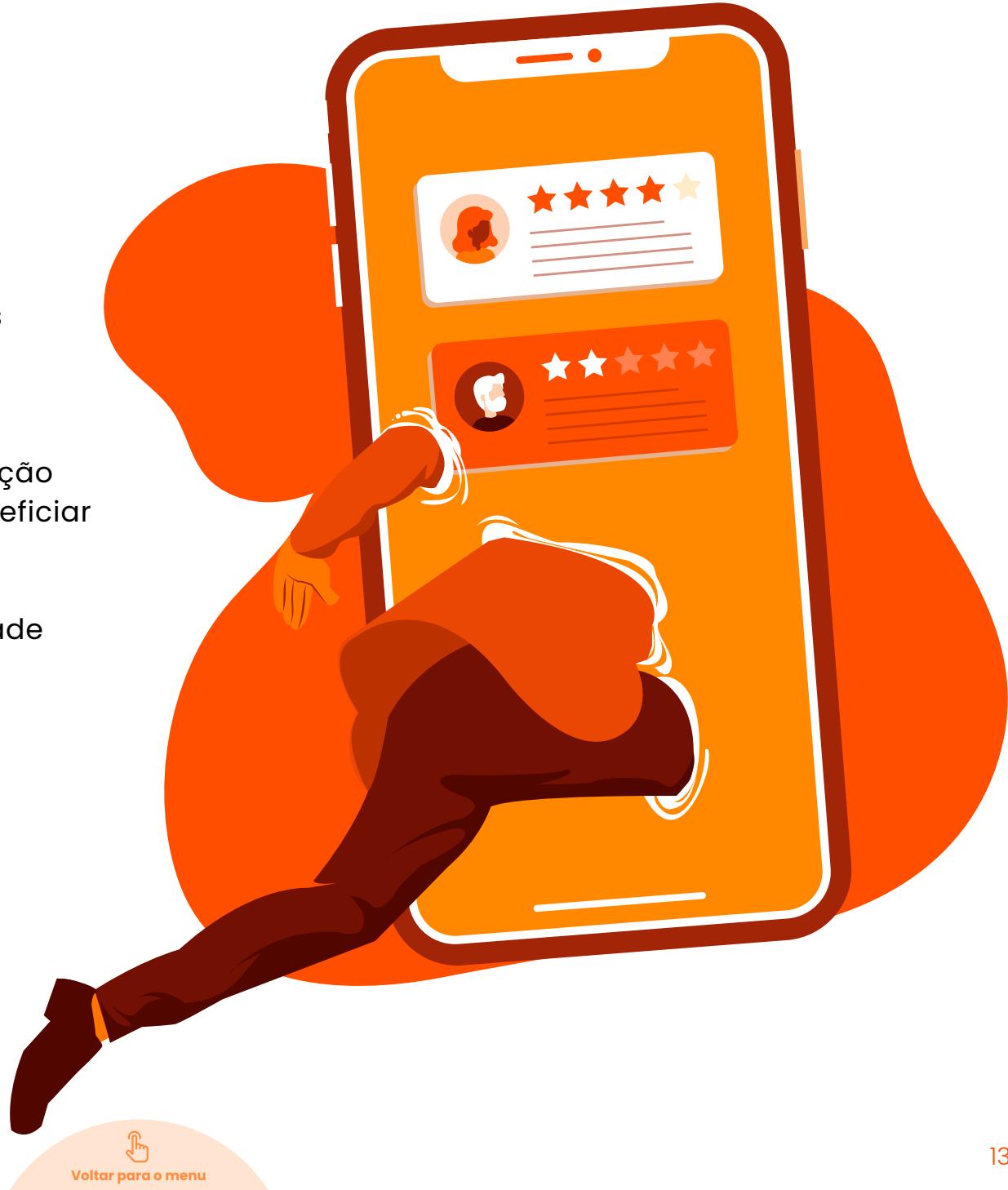
O ciclo de produtos ou serviços nos mercados varia de acordo com a maturidade de uma infraestrutura técnica de suporte ou em função de hábitos de consumo. Quando um ou outro muda radicalmente, as bases de competição mudam. E novos produtos, serviços e empresas podem surgir e desbancar as que estavam estabelecidas.

O isolamento social como resposta à COVID-19 causou uma ruptura no comportamento social que disparou diversos novos hábitos de consumo. Podemos dizer neste momento, que aplicativos de chat/meetings são tão importantes quanto as companhias aéreas para os negócios. E algumas dessas mudanças vieram para ficar. Entender os impactos destas mudanças e redesenhar os modelos de negócios para se adequar ao novo normal tornou-se imperativo.



PLANO DE AÇÃO

- 01.** **Corra para o digital**, com plataformas próprias ou de terceiros.
- 02.** **Redesenhe** o seu modelo de negócio, principalmente a parte de transformação de valor, para que possa fluir e se beneficiar da era digital.
- 03.** **Atue** em rede para dar maior velocidade ao seu negócio.





INOVAÇÃO

É a hora de colaborar e agregar valor
por meio do trabalho em rede

Essa é uma boa hora para a sua organização começar a investir em inovação aberta. Seja trazendo agentes externos para colaborar com a sua empresa ou contribuir com parceiros, esse é o momento ideal para inovar em rede.

Isso significa agregar aos seus serviços ou produtos valor significativo, reduzir riscos, custos e tempo para acessar novos produtos e tendências tecnológicas. Em momentos de instabilidade e mudanças constantes, é importante investir em conhecimentos, perspectivas e informação, além de aumentar credibilidade, visibilidade e redes de contatos.

Já para as startups, os impactos se concentram no processo de validação do modelo de negócio e nos aspectos financeiros. Como elas ainda estão buscando modelos de negócio escaláveis, podem esbarrar em dificuldades para testar estes modelos com a possível diminuição de demanda, já que boa parte dos parceiros e investidores se encontram com atividades restritas e com o foco em manter a operação.

Com a possível diminuição de demanda, as startups que não tiverem uma reserva financeira podem ter que fazer cortes em sua estrutura interna. Nesse momento, é preciso ser estratégico, flexível e buscar alternativas condizentes com sua proposta de valor, para manter a operação.



Saiba mais

Webinar: O valor da inovação aberta e do trabalho em rede em tempos de incerteza



PLANO DE AÇÃO

- 01.** **Invista em inovação aberta.** É a hora de colaborar e agregar valor por meio do trabalho em rede.

- 02.** **O importante é não parar.** Startups e pequenas empresas devem entrar em contato com os clientes para tentar, ao máximo, flexibilizar os acordos já efetivados temporariamente.

- 03.** **Estudar e avaliar** a possibilidade de férias de parte do time para evitar demissões e cortes.

- 04.** **Ficar atento** às oportunidades que estão surgindo neste momento (editais abertos para criação de soluções voltadas à COVID-19, por exemplo), principalmente com aplicação para saúde - as *health techs*.





PROCESSOS

Responder às mudanças, e não apenas seguir um plano, é mais importante do que nunca em momentos de instabilidade

É possível observar uma mudança na rotina de trabalho das equipes e das pessoas imediatamente após o início do isolamento social. O maior desafio, no contexto de organização das equipes, é manter todos os membros alinhados com os objetivos, informações e decisões diárias, pois esses fluxos de informação fluem de forma natural na comunicação diária quando todos estão em um mesmo ambiente físico.

O processo de tomada de decisão nas equipes e o nível de autonomia que as pessoas têm são outros pontos relevantes. No contexto desta crise, é fundamental que o nível de confiança nos profissionais seja maior, existindo espaço para mais auto-organização e flexibilidade. E claro, estabelecendo limites e regras, e garantindo muita empatia para entender a nova rotina individual das pessoas é também essencial.



PLANO DE AÇÃO

01.

Sincronize o seu time diariamente para que todas as pessoas possam compartilhar o que estão fazendo e, principalmente, informar se precisam de ajuda. Se possível, priorize chamadas de vídeo para estabelecer uma comunicação face a face nessas ligações, as chamadas *synchs*.

02.

Celebre as vitórias do time, mesmo à distância. É hora de potencializar os feedbacks positivos para manter o engajamento e motivação em alta.

03.

Estabeleça ciclos de melhoria contínua. O time deve explorar os pontos positivos e também quais melhorias podem ser realizadas para que o trabalho remoto seja potencializado e as pessoas se sintam confortáveis com estes novos processos.





MODELO DE NEGÓCIOS

É dever dos líderes definir abordagens estratégicas e sistemáticas para capitanejar mudanças



Considerando a onda de instabilidade que grandes e pequenos negócios estão enfrentando, é preciso se reinventar. Estamos saindo de uma era em que as disputas, as guerras e os inimigos eram visíveis e as medidas para suas contenções eram palpáveis. Com o novo Coronavírus, passamos a reconhecer que o inimigo é invisível – e extremamente letal – e as medidas para sua contenção dependem da colaboração de todos.

Nesse sentido, a partir de agora, teremos que desenhar novos modelos de negócios que salientem ainda mais uma característica dos povos só agora percebida com muita contundência: Nossa interdependência. É dever dos líderes definir abordagens estratégicas e sistemáticas para capitaneiar essas mudanças, identificando incertezas e executando as devidas alterações em tempo hábil.



PLANO DE AÇÃO

01.

Colaborar é tão importante quanto competir. Preste atenção às ações que estão sendo tomadas pelos seus parceiros e concorrentes. Pode ser um bom ponto de partida para definir as mudanças internas do seu negócio.

02.

As economias de Rede nunca foram tão importantes- entendê-las é parte importante do sucesso.

03.

Tenha objetividade e estratégia na hora de pensar nos próximos passos. Consulte sua equipe, avalie possibilidades e execute as mudanças necessárias de forma sistemática.

Saiba mais

Webinar: CEO: Chief Emergency Officer - desafios e oportunidades em meio à crise



DADOS, SEGURANÇA E PRIVACIDADE

Empresas com menor nível e capacidade analítica terão maior dificuldade de recuperação



Estamos vivendo tempos de grande carga de trabalho, potencializado por comunicações, comércio e relacionamentos remotos. A distância social imposta traz, sem dúvida, uma sobrecarga na forma como dados são tratados e compartilhados - seja no mundo dos negócios ou nas relações pessoais.

Esse uso ainda mais intensivo de dados, com as imposições trazidas pelo COVID-19, impacta a segurança, a privacidade e como esses dados são tratados. Ferramentas de comunicação oferecem a segurança necessária? A troca de dados por meio de soluções tecnológicas afeta a privacidade de dados?

Considerando-se que está se coletando grande quantidade de dados pessoais ligados à saúde dos seus titulares, a exposição é ainda maior. E, a partir dessa exposição, que políticas e que decisões (boas ou más) podem surgir? Saber que um indivíduo está doente pode salvar vidas, mas pode também ser usado de modo a que se lhe aplique tratamento discriminatório.





A **LGPD** (Lei Geral de Proteção de Dados) traz diversos princípios e regras que, sendo seguidos, poderão ajudar no tratamento de dados pessoais. Especialmente dados sensíveis, como é o caso de informações sobre a saúde do indivíduo. Então, adotar a LGPD na empresa seria um ponto relevante para isto - e, não sendo possível adotá-la integralmente, ao menos seguir suas linhas prioritárias.

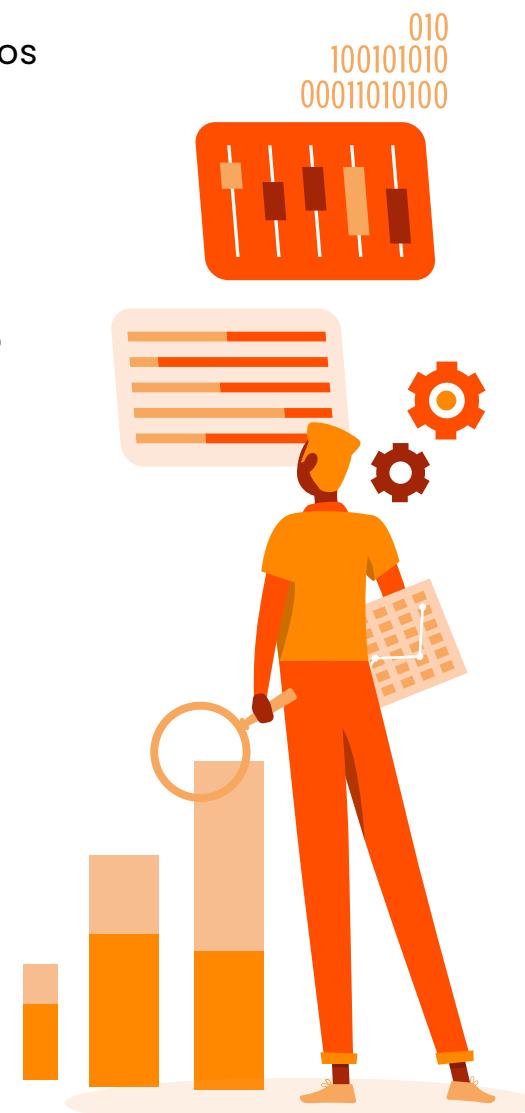
- **Garantir** tanto quanto possível a privacidade dos dados com processos e ferramentas de segurança.
- **Priorizar** a vontade do titular dos dados - e nunca assumir que seus dados podem ser usados livremente pela empresa lembrando que há um "dono" dos dados.
- **Usar** os dados coletados dentro do estritamente previsto e aceitável, com transparência e ética.

O MERCADO DE DADOS

Neste cenário de incertezas, todas as previsões para 2020 estão sendo revistas em diferentes segmentos: produção, compras, faturamento, vendas, serviços e assim por diante. Quando falamos em estudos, projeções ou prescrições para os próximos meses, a área de dados é fundamental e está sendo altamente demandada com muitos trabalhos pela frente, considerando o aumento de interesse dos gestores em conseguir aumentar a assertividade nas decisões estratégicas.

Todas as empresas, B2B ou B2C, foram impactadas pelas consequências do novo Coronavírus. Muitas com estruturas para vendas online ou delivery estão com alto momento de vendas, enquanto outras, em queda. A considerável maioria está lidando com os desafios do trabalho remoto - e aí entram os diversos controles desses times.

As áreas de dados estão com mais e mais dados para estudar, mas as principais perguntas são: como isso pode impactar no médio e longo prazo os negócios das empresas? E como chegar nessa resposta sem uma base de referência? O fato é que a demanda para profissionais com essa expertise continua intensa. E, com muita gente em casa, muitas empresas estão oferecendo plataformas online de cursos e aulas para que seus profissionais melhorem seus conhecimentos sobre o mundo analítico, configurando mais uma oportunidade de crescimento para a área.



PLANO DE AÇÃO

- 01.** **Empresas analógicas** podem encarar a pandemia como uma oportunidade de acelerar iniciativas inovadoras, como processos de vendas e marketing digitais para conhecer melhor seu consumidor e portfólio de produtos.
- 02.** **Bom momento** para treinar e implementar ferramentas de dashboard online, para que todos tenham acesso às mesmas informações. Por um mundo com menos PPT e XLS feitos em cima da hora e mais dashboards automáticos que são consultados online em reuniões. Mais produtividade.
- 03.** **Chegou a hora** de começar a treinar as pessoas "menos analíticas" do seu time. Há diversos treinamentos online com muito bom conteúdo, inclusive de instituições internacionais, para pessoas de negócio desenvolverem habilidades que vão enriquecer seu time. A cultura *data driven decision making* é mais importante do que nunca.
- 04.** **Organize suas prioridades.** Muita demanda, muita informação para ser trabalhada. Importante nesse momento é ter muito claro as prioridades e perguntas a serem respondidas.



TECNOLOGIAS HABILITADORAS

É preciso lançar mão de soluções que promovam a conexão entre as pessoas e possibilitar a materialização de negócios, independente do ambiente em que estão sendo gerados



Mark Weiser disse, em 1999: "A longo prazo, computadores e estações de trabalho vão perder a importância porque o acesso às tecnologias estará em todos os lugares: nas paredes, nos pulsos, e em computadores antigos, esperando para serem usados conforme a necessidade". Adivinha só, esse tempo chegou. O acesso e o uso de tecnologias precisam, mais do que nunca, estar presentes em todos os locais e não apenas na mesa do escritório da empresa.

Para garantir a manutenção dos mais variados negócios em tempos de isolamento social, é preciso se reinventar e garantir que aconteçam no mundo virtual as mesmas coisas que aconteciam no mundo real. Essa mudança de paradigma só é [ou será] possível graças ao advento da tecnologia e da conectividade.

É preciso lançar mão de soluções que promovam a conexão entre as pessoas e possibilitar a materialização de negócios independente do ambiente em que estão sendo gerados. Tais soluções estão na sua frente, como bem disse Mark Weiser, "to be grabbed as needed". É necessário não só fazer uso, como fazer o uso da forma correta e tirando o máximo que elas podem oferecer.

"Long term, the PC and workstation will wither because computing access will be everywhere: in the walls, on wrists, and in 'scrap computers' lying about waiting to be grabbed as needed"
Visions: How Science Will Revolutionize the 21st Century



PLANO DE AÇÃO

01.

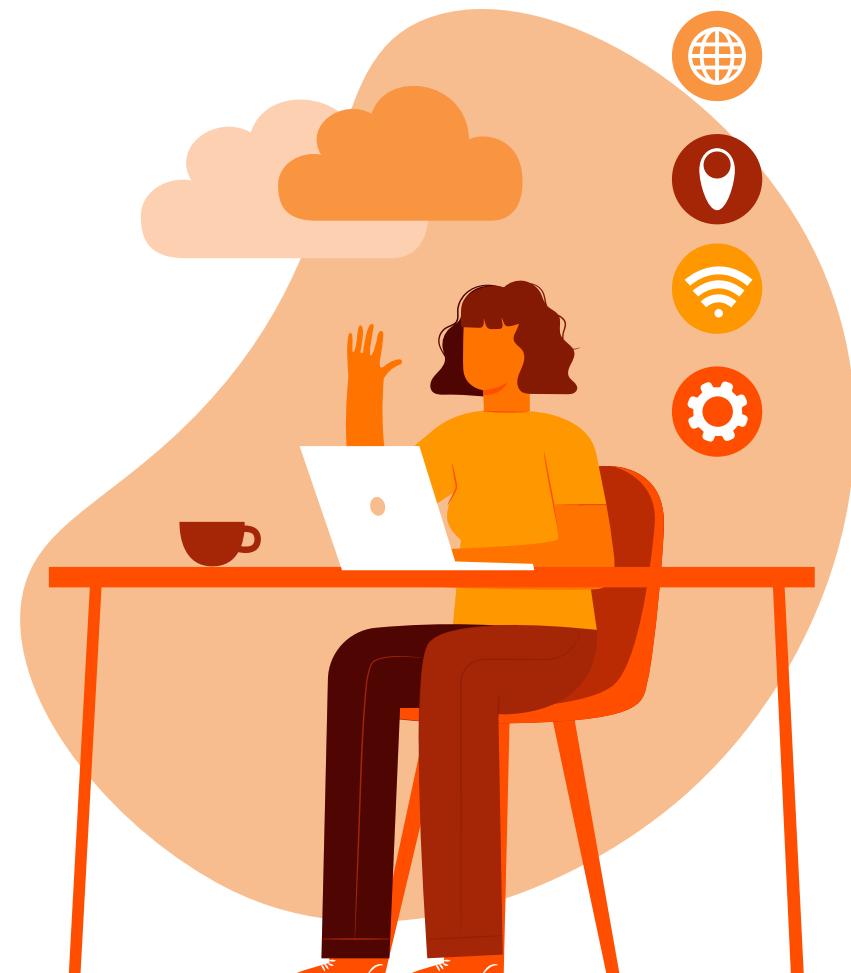
Foque em ter um bom roteador, priorize conexões via cabo e, de tempos em tempos, teste a sua conexão. Avalie a necessidade de aumentar a sua banda larga para evitar problemas, considerando a quantidade de pessoas em casa fazendo vídeo-chamadas, assistindo a vídeos via stream etc.

02.

Se sua empresa ainda não migrou para Nuvem, agora é definitivamente a hora! Soluções em *data centers* próprios estão suscetíveis à falhas, existe a constante necessidade de manutenção e o bom velho contato humano para garantir que tudo esteja 100%. Se uma peça de hardware queimar, alguém precisa fisicamente estar presente para fazer a troca. Com computação em nuvem, temos um ambiente totalmente virtualizado. Faça uso de IaaS, PaaS e SaaS**, abstraia a necessidade de operações que não são o foco da sua empresa, foque e concentre nos seus negócios.

03.

Além de uma boa conexão, é preciso pensar em segurança. Lembre de garantir que todos os seus softwares estão atualizados e que suas licenças e conexões de VPN vão dar conta do recado. De nada adianta ter todo o ambiente, mas ele ser passível de um ataque ou de acessos indevidos.



**Infrastructure as a Service, ou Infraestrutura como Serviço, Platform as a Service ou Plataformas como serviço e Software as a Service ou Software como Serviço

Este material foi preparado pelo CESAR em parceria com especialistas em Transformação Digital. Dentre eles, professores do curso Gestão de Negócio na Era Digital, da CESAR School, no Recife e em São Paulo.

ADRIANA CHAVES

Sócia no Grupo Cia de Talentos

CESAR FRANÇA

PhD, professor da UFRPE, pesquisador em motivação e gestão de equipes

CLAUDIA CUNHA

Advogada do CESAR, professora da CESAR School e mestre em Ciência da Computação pela University of Oxford.

DENYS FEHR

Fundador e CEO da Just a Little Data

EDUARDO PEIXOTO

CDO do CESAR e Coordenador do GNED da CESAR School

EGON DAXBACHER

Membro da Engage e Doutorando em Ciência da Computação na UFPE

FELIPE FERRAZ

Head of Cloud Computing no CESAR e Course Coordinator na CESAR School

IANDÉ COUTINHO

Especialista em Big Data e Data Analytics, CEO e fundador da OnCase

IVAN PATRIOTA

Diretor Executivo do CESAR Labs

IZABELA DOMINGUES

Professora PhD da UFPE e sócia-Diretora na CONSUMIX Consultoria

JOSÉ CARLOS CAVALCANTI

PhD, professor de Economia da UFPE e consultor empresarial

RODRIGO CURSINO

Mestre, Professor e Coordenador da CESAR School e Consultor do CESAR



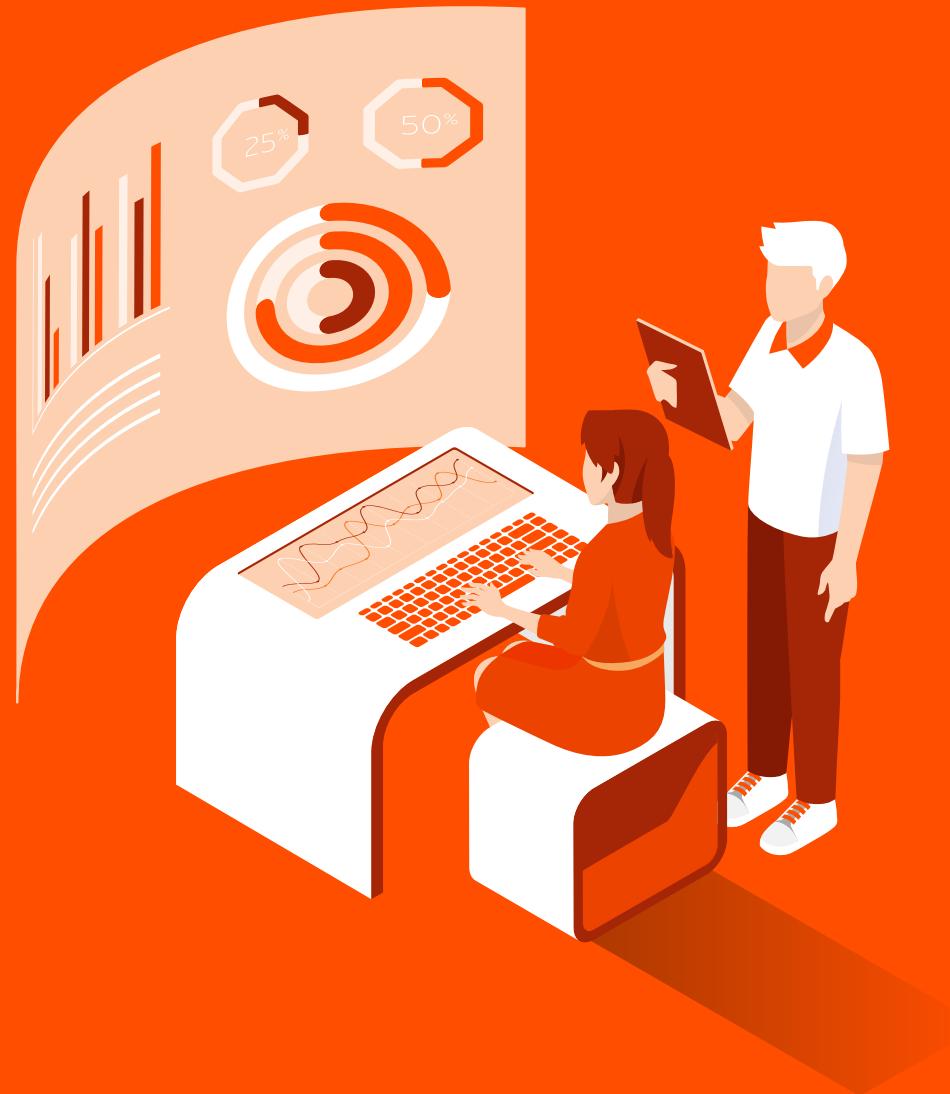
**Assista à nossa série
de webinars sobre
transformação digital
em tempos de mudança:**

Acesse

Sua organização está preparada para a era digital?

Responda a pesquisa e descubra.

[Acesse o ICTD](#)





C . E . S . A . R

cesar.org.br

