



Guia de Boas Práticas

Digitais para a Melhoria da Produtividade



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente

Jair Bolsonaro

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Ministro

Paulo Roberto Nunes Guedes

Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade Secretário Especial

Carlos Alexandre Jorge Da Costa

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI

Presidente

Igor Nogueira Calvet

Diretor

Carlos Geraldo Santana de Oliveira

Diretor

Valder Ribeiro de Moura

Gerente da Unidade Administrativa

Rogério Dias de Araújo

Gerente da Unidade de Transformação Digital

Adryelle Pedrosa Fontes

Equipe Técnica

Andréa Pereira Macera

Júnia Casadei Lima Motta

Karen Cristina Leal da Silva Illogti

Mirorlândia Uchôa Pinho

FGV PROJETOS

Gerente Executivo

Luiz Gustavo Medeiros Barbosa

Coordenação Técnica

Marcel Levi de Souto Barreto

Equipe Técnica

André Meyer Coelho

Fabíola Barros

Felipe Motta

Ique Lavatori

Luciana Vianna

Thays Venturim Guimarães

Projeto Gráfico

Talitha Guimarães



Por que um Guia de Boas Práticas Digitais

A **ABDI** vem desenvolvendo esforços para ajudar as empresas a melhorar seus processos produtivos, de gestão e aspectos relacionados aos negócios e ambiente de inovação. Um primeiro exercício neste sentido foi a elaboração do guia de boas práticas de produção, agrupando um conjunto de 30 boas práticas produtivas e 10 tecnologias para acelerar a transformação digital na produção, com o objetivo de auxiliar as empresas a introduzir técnicas para melhoria dos processos produtivos e, por consequência, ampliar os ganhos de produtividade em suas linhas.

Este guia de boas práticas digitais representa um segundo esforço para ajudar as empresas a melhorar suas práticas de negócio utilizando a inovação e o poder do universo digital para melhorar seus modelos de negócios e obter maiores retornos sobre seus investimentos. Mais uma vez, espera-se que esse guia traga ganhos de produtividade e melhor uso dos recursos financeiros, humanos e dos ativos das empresas.

Um terceiro guia de boas práticas, desta vez com foco em gestão, completa essa série em uma trilogia que envolve todos os aspectos de interesse de um negócio: estratégias e modelos de negócios, processos produtivos e gestão empresarial, todos com foco nos ganhos de produtividade e melhoria dos processos organizacionais.

O GUIA DE BOAS PRÁTICAS DIGITAIS

A compreensão do fenômeno da transformação digital das organizações é uma tarefa pouco trivial para os negócios que não nasceram como nativos digitais. A mudança profunda causada pelas novas formas de interação e iteração com uso de ferramentas digitais tem levado a uma batalha entre empresas incumbentes (dominantes do setor antes da era digital) e as desafiantes digitais, que já nasceram em um ambiente de mercado diferente e utilizam ferramentas digitais em todo o negócio, compreendendo a jornada do seu cliente e oferecendo diferenciais competitivos em todos os pontos de contato, centrando seus modelos de negócios nas necessidades reais de sua base de clientes e utilizando o universo digital para interagir, engajar e realizar vendas.

Porém, para os negócios que não nasceram neste ambiente digital, ou mesmo para negócios mais tradicionais, é possível realizar a travessia para o universo digital e utilizar todo o conhecimento do mercado e ativos físicos a seu favor. Neste sentido, a maior dificuldade das empresas que não nasceram digitais é compreender de que forma este novo ambiente pode ser explorado e como utilizar as ferramentas disponíveis, em meio a uma enorme proliferação de possibilidades, para obter os melhores resultados.

Somados a estes fatores, a pandemia causada pela COVID-19, desde dezembro de 2019 e mais severamente a partir de fevereiro de 2020, tem imposto às empresas a necessidade de se reinventar e atuar de forma digital, desintermediando relações de compra e venda, ampliando mercados em universo digital, utilizando redes sociais para realizar vendas e interagir com os clientes e, em muitos casos, reinventar o modelo de negócio para oferecer “o que for possível para sobreviver” e atender ao cliente, que agora realiza suas compras e interagem a partir da tela de um computador, *smartfone* ou *tablet*.

Desta forma, a necessidade de se estruturar um guia de boas práticas digitais se torna mais urgente em meio a um ambiente de transformação digital que já estava sendo incubado e agora passa a ser acelerado pela pandemia. Espera-se que este guia possa esclarecer às empresas que medidas podem ser adotadas para melhorar seus resultados, gerar mais valor para os clientes e capturar mais valor destas relações.

Para além dos aspectos relacionados ao ambiente de negócios, a transformação digital tem papel fundamental em dois aspectos relacionados a desafios macroeconômicos que assolam os países ao redor do mundo. Um deles mais antigo e que vem sendo debatido ao menos na última década: queda de produtividade nas empresas. O segundo mais recente, causado por uma conjuntura específica, mas que tem gerado mudanças estruturais nos negócios: pandemia da COVID-19.

Para estes dois problemas, a transformação digital pode ser um forte aliado dos governos e empresas que precisam enfrentar esta dura realidade, e o guia de boas práticas pretende se conectar às empresas e ajudar a construir o caminho a ser trilhado para guiá-los neste momento de turbulência, incertezas e desafios.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E PRODUTIVIDADE

Os dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE¹ indicam que a produtividade tem sido um problema enfrentado pelas empresas e governos mundiais nas últimas décadas. A produtividade do trabalho de uma economia, medida pela razão do PIB/horas trabalhadas, tem sofrido declínio ao longo do período em função de muitas variáveis explicativas, porém está longe de ser explicado apenas pela redução da atividade econômica global e crise financeira vivenciada neste período. Para a OCDE:

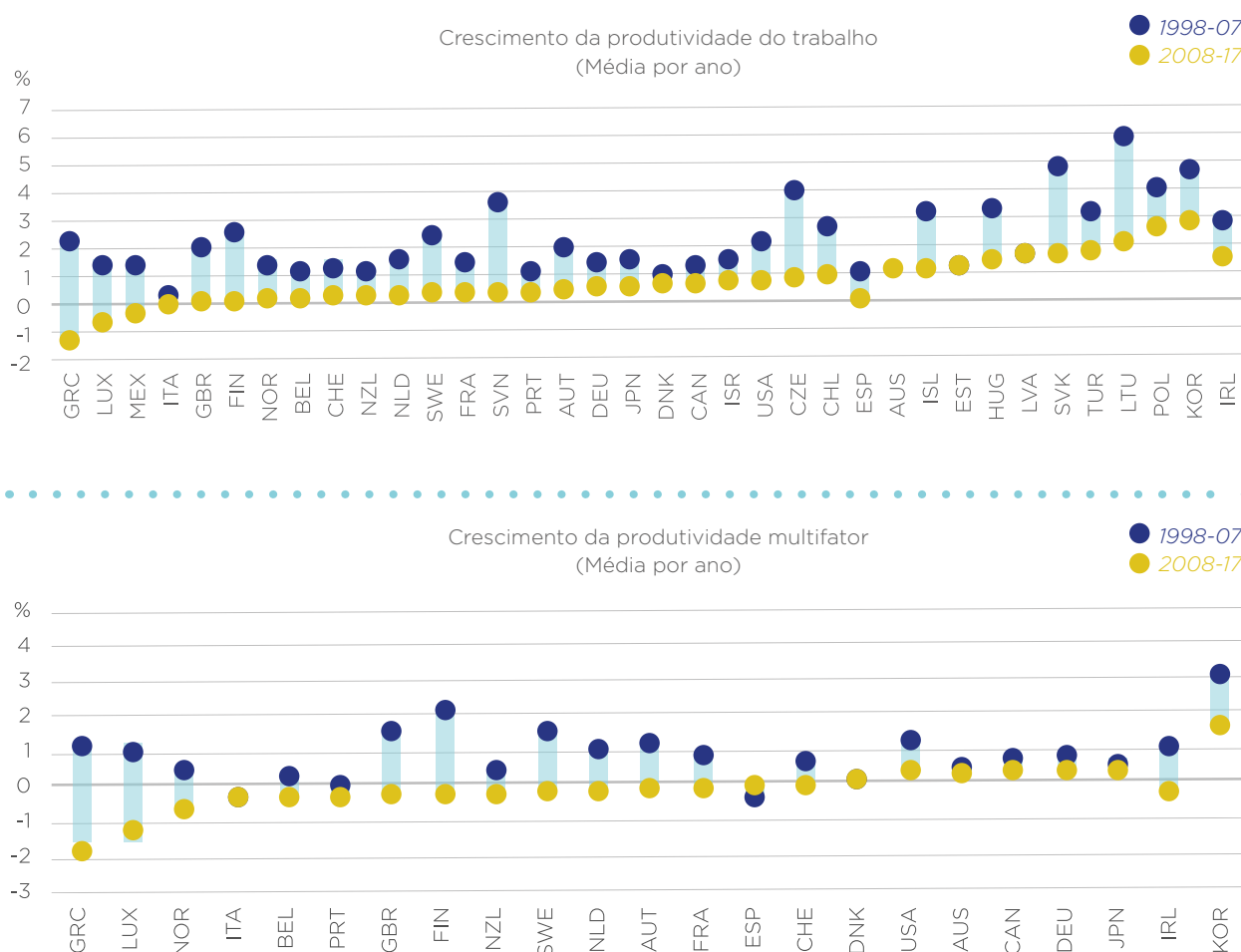
A diminuição da produtividade é reflexo do baixo crescimento da produtividade multifator e da fraca acumulação de capital. Possui causas múltiplas e interligadas, algumas relacionadas à crise financeira global e suas repercussões (tais como a redução da oferta de crédito afetando os investimentos tangíveis e intangíveis) e alguns fatores mais estruturais, tais como o declínio do dinamismo dos negócios e a fraca performance das firmas de baixa produtividade².

¹ *Digitalisation and productivity: a story of complementarities*. OCDE. Disponível em <http://www.oecd.org/economy/outlook/digitalisation-and-productivity-complementarities/>. Acessado em 13/05/2020 as 09h40
² *Idem*.

Porém, a produtividade é um dos principais fatores de competitividade das empresas, uma vez que a melhor utilização dos recursos produtivos é fundamental para se manter níveis de

desperdício e custos controlados e poder ampliar a parcela de valor capturado com a venda dos produtos e serviços – denominado valor agregado bruto.

FIGURA 1.1 MÉDIA DO CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE NOS PAÍSES DA OCDE































Fonte: OCDE, Economic Outlook, Volume 2019.

Como pode ser observado na Figura 1.1, no período de 2008-2017 a produtividade do trabalho e multifator caiu na quase totalidade dos países da OCDE, com algumas poucas exceções. O mesmo ocorreu com a produtividade do trabalho, demonstrando que não apenas as condições de competição se agravaram como os próprios trabalhos desenvolvidos apresentaram menor produtividade.

No caso do Brasil, em 2018, a **FGV** publicou o ranking da produtividade e o país ocupava a 50ª posição em um total de 68 países (Figura 1.2), ficando atrás de países como Argentina, Venezuela e Eslováquia. Em 2019, a produtividade do Brasil caiu ainda mais, apesar do aumento do número de pessoas trabalhando, o que sugere que o emprego aumentou em ocupações de baixa produtividade.

FIGURA 1.2 RANKING DA PRODUTIVIDADE FGV

Ranking dos países			Horas médias anuais trabalhadas*	Produtividade (PIB/horas totais trabalhadas)*
1º		Noruega	1426,9	102
2º		Irlanda	1821,3	72
3º		Holanda	1419,6	65,5
4º		Suíça	1568	65,4
5º		Alemanha	1371,1	64,4
6º		França	1473,5	63,5
7º		EUA	1764,6	63,4
8º		Dinamarca	1438,4	62,1
9º		Luxemburgo	1501,7	59,1
10º		Bélgica	1575,3	58,1
13º		Itália	1733,9	51,6
22º		Japão	1729	40,1
28º		Nova Zelândia	1762	36,8
29º		Eslováquia	1763,2	35
31º		República Tcheca	1770,7	34,3
42º		Argentina	1776,7	26,8
48º		Venezuela	1794,9	20,5
50º		Brasil	1711,3	16,8
59º		Costa Rica	2216	12,4
60º		Indonésia	2026,5	10,9
61º		Tailândia	2284,4	10,5
62º		Jamaica	1867,9	10,1
63º		Filipinas	2115,3	8,9
64º		Paquistão	2282,6	7
65º		Índia	2162,3	6,4
66º		Vietnã	2340	4,1
67º		Bangladesh	2371,8	3,3
68º		Camboja	2510,4	2

*Por pessoa ocupada

Fonte: FGV/O Globo.³

³ O ranking foi elaborado pela FGV a pedido de O Globo e está disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/brasil-aparece-na-lanterna-em-ranking-de-produtividade-22398977> acessado em 15/05/2020 as 15h35.

Frequentemente a baixa produtividade no Brasil é atribuída a fatores como a (i) baixa qualificação da mão de obra, (ii) baixa capacidade de inovar e baixo investimento em inovação e (iii) o perfil do setor produtivo, com forte concentração da maior parte da mão de obra em atividades de baixa produtividade ou atividades informais.

E é justamente neste cenário que a transformação digital pode ajudar a acelerar a produtividade dos países, com uso de ferramentas de *e-learning*, realidade aumentada, realidade virtual, uso de dados para compreender comportamento de consumidores e análises preditivas que ajudem na orientação da tomada de decisão, entre outras possibilidades.

A transformação digital pode ser um importante aliado das empresas e governos para aumentar a produtividade de trabalho e multifator. A atuação no universo digital muda profundamente a forma como as empresas produzem seus bens e serviços, interagem com seus clientes, realizam suas compras e vendas, se relacionam com a sua força de trabalho, coletam, armazenam e usam dados, enfim, muda todo o modelo de negócio e a atuação da empresa neste novo contexto.

Alguns estudos sugerem que o uso de tecnologias associadas a novas modelagens de negócios e estratégias de atuação são instrumentos eficazes no aumento da produtividade das empresas. Segundo Brynjolfsson, Hitt & Kim (2011)⁴ o uso adequado de dados para orientar a tomada de decisão pode levar a ganhos de produtividade, independentemente de outras ações que sejam tomadas pela empresa para melhorar sua performance.

4 Brynjolfsson, E., Hitt, L., M., & Kim, H. H. (2011). *Strenght in numbers: how does data-driven decision making affect firm performance?* Tech. rep. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486 acessado em 14/05/2020 as 17h27.

Usando dados detalhados de pesquisa sobre as práticas de negócios e investimentos em tecnologia da informação de 179 grandes empresas de capital aberto, descobrimos que as empresas que adotam DDD (data driven decision) têm resultados e produtividade 5-6% acima do que poderia ser explicado pelas informações tradicionais e uso de TI. Além disso, a relação entre DDD e desempenho também aparece em outras medidas de desempenho, como utilização de ativos, retorno sobre o patrimônio líquido e valor de mercado. Usando métodos de variáveis instrumentais, encontramos evidências de que o efeito do DDD na produtividade não parece ser devido à causalidade reversa. Nossos resultados fornecem alguns dos primeiros dados em grande escala sobre a conexão direta entre a tomada de decisão orientada por dados e o desempenho firme.

Os achados de Brynjolfsson, Hitt & Kim (2011) parecem ser comprovado por Tambe⁵ (2013) que realizou estudos específicos sobre uma ferramenta de análise de dados denominada Hadoop e concluiu que os ganhos de produtividade se concentram nas empresas que atuam em setores de alta intensidade no uso da ferramenta, mas que estes ganhos não se espalham pela economia como um todo:

Testes diretos de complementaridade indicam que os investimentos das empresas no Hadoop produzem retornos mais altos nos mercados de trabalho intensivos em Hadoop. As estimativas de produtividade mais robustas indicam que a elasticidade da produção dos investimentos no Hadoop das empresas é de cerca de 3% e que esses retornos são capturados principalmente por empresas que estão em setores de uso intensivo de dados e localizadas nos mercados de trabalho intensivos no uso de Hadoop. Por outro lado, as estimativas indicam que não há retornos mensuráveis para Investimentos do Hadoop feitos fora dos mercados de trabalho intensivos do Hadoop.

As conclusões destes estudos corroboram os dados levantados pela OCDE, principalmente devido ao fato

5 Tambe, P. (2013). *Big data investment, skills and firm value. Working paper, NYU Ster.* Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=229407, acessado em 15/05/2020 as 08h25.

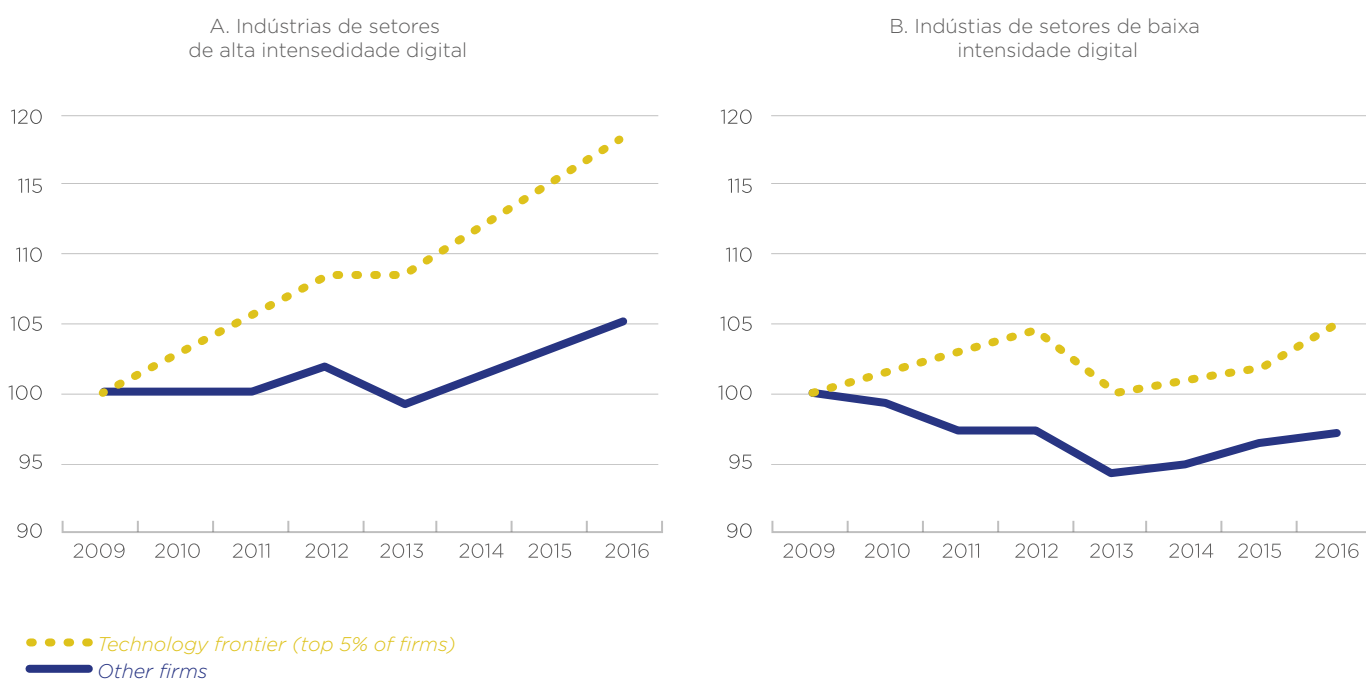
de que as tecnologias mais robustas são recentes e ainda não produziram os efeitos em rede necessários para o aumento da produtividade se espalhar pela economia. Da mesma forma, a tecnologia é adotada em intensidades diferenciadas de setor para setor e de país para país. Porém, a OCDE considera que os ganhos complementares de produtividade gerados pela utilização de tecnologias são positivos sobretudo devido à forma como a tecnologia altera as condições de produção de bens e serviços.

A digitalização é um processo complexo e multidimensional, possibilitado por aumentos rápidos no poder de computação, capacidade de armazenamento de dados e velocidade de comunicação. Esses dois fatores provocaram o surgimento de um vasto e diversificado ecossistema de tecnologias, algumas já usadas há uma década ou mais (por exemplo, frente e software de gerenciamento de back-office, computação em nuvem) e alguns em um estágio inicial de adoção (por exemplo, inteligência artificial, blockchain, internet das coisas). Esse ecossistema em rápida evolução é caracterizado por fortes complementaridades entre tecnologias e

um papel cada vez mais central dos dados como fonte de valor. Essas tecnologias estão transformando a maneira como as empresas produzem bens e serviços, mas também como as empresas interagem entre si e com os consumidores, já que essas interações são cada vez mais intermediadas por plataformas on-line - OECD Economic Outlook (2019)

Para a OCDE, a transformação digital apresenta complementaridades com a atividade produtiva que pode elevar a produtividade, porém, o que se observa é que as empresas que estão obtendo ganhos de produtividade com o uso de ferramentas e boas práticas digitais são aquelas que possuem melhores acessos a recursos técnicos, gerenciais e organizacionais, ou seja, os ganhos que podem ser gerados pela transformação digital não estão se espalhando pelas empresas nos diversos setores e segmentos da economia. O gráfico abaixo mostra de que forma as empresas mais intensivas no uso de tecnologias (chamadas neste estudo de “*technology frontier*”) apresentam produtividade maior que as demais empresas do setor.

FIGURA 1.3 DESEMPENHO DA PRODUTIVIDADE ENTRE EMPRESAS COM USO DE TECNOLOGIA



Fonte: OCDE, Economic Outlook, Volume 2019.

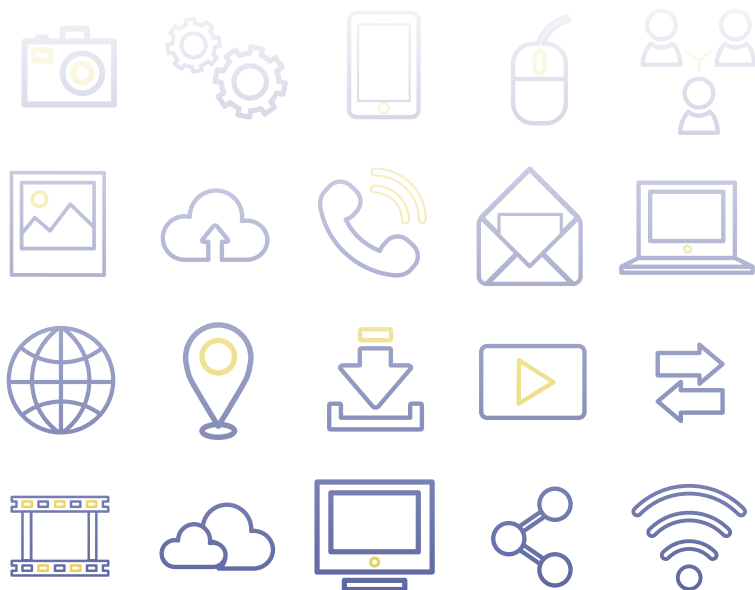
Porém, para a OCDE a tecnologia pode dar suporte à produtividade de várias formas, seja melhorando o design de produtos, automatizando rotinas e tarefas remotamente, melhorando a comunicação com clientes e rede de fornecedores, utilizando dados em todo o processo de negócios e ferramentas de inteligência artificial e *machine learning* para encontrar vantagens competitivas, entre outras possibilidades.

O principal desafio para que as tecnologias comecem a gerar ganhos de produtividade espalhados pela economia é que as empresas passem a adotar boas práticas que levem à melhoria de seus processos produtivos e ao engajamento efetivo com seus clientes. E é justamente neste contexto que o guia de boas práticas digitais se insere, enquanto instrumento que apresenta em um único local um compendium de informações e indicações de como as empresas podem se beneficiar deste universo de possibilidades, reduzir seus custos, aumentar suas vendas e melhorar sua relação com os clientes e mercados. No fundo, transformar seus negócios para um novo mundo e uma nova demanda.

O PAPEL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA RETOMADA ECONÔMICA PÓS-COVID-19

A difusão de novas tecnologias no cotidiano das pessoas e empresas tem acelerado o ritmo das mudanças no ambiente de negócios. O digital veio para ficar e cada vez mais faz parte de nossa vida. Porém, esta transformação digital tem amplificado a dissonância existente entre as empresas do universo físico, tradicionais e estabelecidas em bases de competição com ganhos de escala e intensiva em uso de capital, e as empresas nativas digitais, que competem e cooperam em modelos de negócios disruptivos, mais adaptáveis e centrados no cliente. Este choque de modelos de negócios tem levado segmentos inteiros a reconstrução de suas premissas de mercado e gerado uma mudança profunda na concepção do que é valor para o cliente.

Segundo Rogers (2019), “empresas constituídas antes do surgimento da internet enfrentam um grande desafio: muitas regras e pressupostos fundamentais que governavam e orientavam a atuação e o progresso dos negócios na era pré-digital não mais se aplicam”, porém “a boa notícia é que a mudança é possível. As empresas pré-digitais não são dinossauros condenados à extinção. A ruptura não é inevitável. As empresas podem transformar-se e florescer na era digital”.



De fato, se avaliarmos os exemplos mais icônicos deste movimento podemos perceber esta relação entre tecnologia

e novos modelos de negócio, conforme pode ser observado na Figura 1.4 abaixo.

FIGURA 1.4 STARTUPS DA ERA DA INFORMAÇÃO E A MUDANÇA NA COMPETIÇÃO



Fonte: FGV/ABDI, Relatório sobre Dificuldades Produtivas e de Gestão dos Setores Priorizados da Indústria Brasileira.

Todos estes setores foram alvo de uma forte mudança na competição. O autor Clayton Christensen chamou a esse processo disrupção. A disrupção desestabiliza a competição em um dado mercado em função da introdução de novos modelos de negócios que transformam a forma como se consome o produto e/ou serviço a tal ponto que os concorrentes estabelecidos neste mercado não conseguem mais competir, por não possuírem as ferramentas para gerar valor no novo mercado que se criou.

Do ponto de vista dos negócios, todos estes setores apresentados na Figura 1.4 sofreram uma “quebra”, a partir do momento que as nativas digitais passaram a ofertar seus produtos/ serviços, deixou de fazer sentido consumir de outra forma. A indústria da música dificilmente voltará a ter um modelo de negócios baseado na mídia física, apesar de ainda ser possível comprar discos de vinil, CD ou DVD, este mercado agora é de nicho, vintage. Dificilmente o mercado de mídias digitais e *streaming* voltará a ser de nicho e a

venda de mídias físicas retornará ao posto de dominante. O mesmo ocorre com a fotografia, livros, transporte e os demais apresentados.

Porém, o que frequentemente é associado à transformação digital é o uso intensivo em tecnologia para modificar a forma de se fazer negócios, ou seja, se a empresa abre o seu comércio eletrônico ela está “digitalizada” e é nesta compreensão equivocada que reside a principal causa do fracasso das empresas pré-digitais. É importante compreender que o *streaming* de música (ou de vídeo) mudou profundamente a forma como se consome música, não se trata apenas de uma nova tecnologia, mas sim de uma nova forma – mais cômoda, mais simples, mais rápida, mais personalizável – de interação entre o consumidor e o produto/serviço.

Esta é a principal premissa deste documento. É possível que as empresas pré-digitais implementem boas práticas que auxiliem na sua transformação digital, aproveitando seus ativos e clientes, para competir neste novo cenário. Segundo Rogers (2019) “a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar”. Portanto, o papel de um guia de boas práticas neste contexto é estratégico, pois permitirá aos empresários conhecer mais sobre este universo, indicando quais as boas práticas mais recomendadas para cada situação e cada objetivo, em função do momento em que a empresa se encontra.

Claro que a transformação digital tem relação íntima com tecnologia, afinal a transformação é digital, não teria como ser diferente. Porém, a abordagem que este guia segue é a de que a tecnologia deve estar a serviço do modelo de negócio e da empresa, e não o contrário.

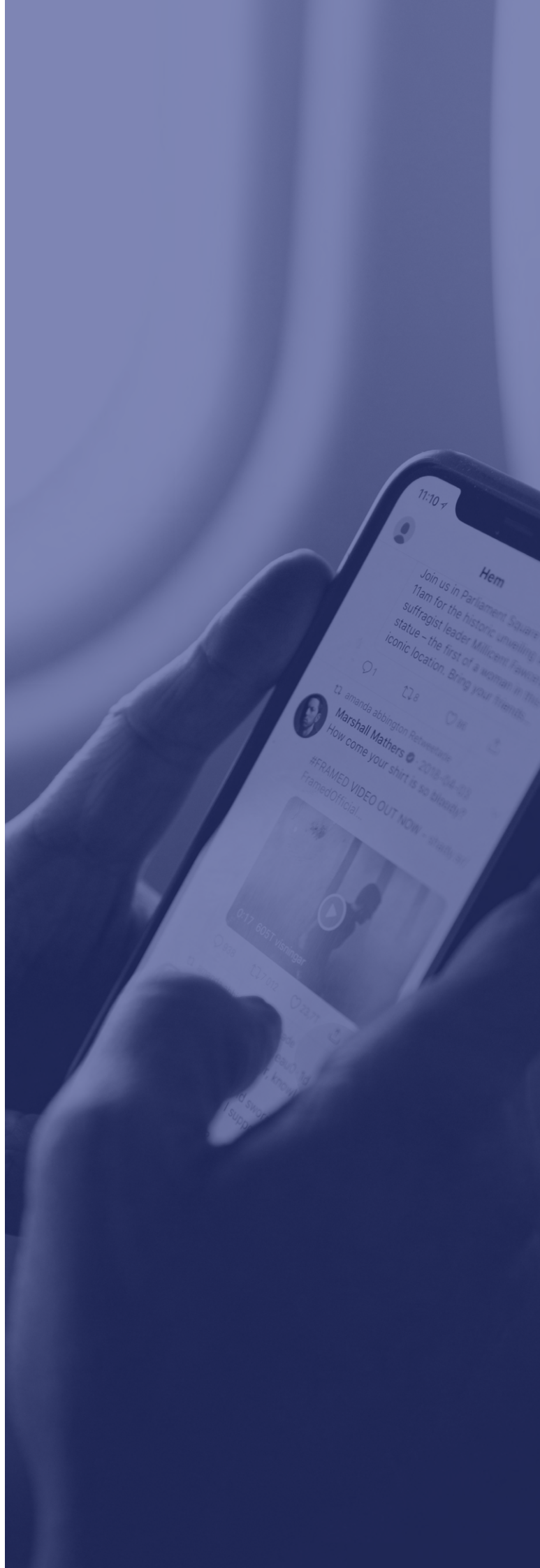
Como diria Erick Ries de nada adianta construir o melhor produto do mundo que ninguém quer, ou usar a tecnologia mais avançada para uma finalidade trivial. É preciso entender o que cada tecnologia permite e como é possível agregar valor para seu negócio a partir do uso destas ferramentas.

Neste sentido, a transformação digital ganha uma importância ainda mais relevante no contexto de retomada econômica que vivenciamos, em função da pandemia da COVID-19. As ações de restrição de circulação de pessoas e, com isso, a necessidade de permanecer em casa, levou a aceleração de processos de digitalização de negócios, que não necessariamente podem ser encarados como transformação digital. Na verdade, a digitalização de processos e atividades é frequentemente confundida com a transformação digital, porém, enquanto aquela é apenas a migração de um processo físico para o digital – sem a alteração na forma de funcionar –, esta é uma mudança que necessariamente modifica o formato de atuação, centraliza seus esforços no cliente e altera a base de competição com o uso de tecnologia.

De uma forma ou de outra, as medidas de restrição de funcionamento conduzidas pelos governos estaduais como forma de enfrentamento à pandemia da COVID-19, forçaram as empresas a adotar novos formatos de trabalho, de interação com seus clientes, funcionários, fornecedores e até mesmo com o mercado em que atuam. Estas mudanças deverão ser aceleradas no período de retomada econômica pós-pandemia, com uma mudança na forma como clientes e empresas se relacionam e consomem produtos/serviços.

As práticas de transformação digital que este guia apresenta são importantes aliadas das empresas para se preparar e se adequar a este novo contexto, que tem sido chamado de “novo normal”, uma vez que se acredita que as mudanças de comportamento que estão em curso deverão modificar a forma como as pessoas interagem, trabalham, consomem produtos e serviços e se relacionam entre si, com os amigos e com as empresas que com elas negociam.

As boas práticas digitais apresentadas neste guia podem impactar a produtividade das empresas, gerar mais fluxo de vendas, modificar a forma como a empresa gera valor para seu cliente, ajudar as organizações a utilizarem melhor seus ativos intangíveis (dados, marca, relacionamentos em redes sociais, entre outros) e adequarem seus modelos de negócios para uma nova era que se avizinha, ou apenas para sobreviver aos impactos de uma crise econômica que deve durar um tempo e modificar as bases de competição.



Glossário

PRÁTICA 1

Usar mídias sociais para conectar e engajar clientes

Esta boa prática tem relação com a forma como os empreendedores estão se inserindo nas mídias sociais para realizar conexões e engajamento com seus clientes. Usar redes sociais é bem mais complexo do que possa parecer inicialmente, sendo necessário que a empresa tenha definido um perfil de sua empresa, forma de se comunicar, como usar a *interface* direta com seus clientes para conseguir se aproximar e gerar vendas.

PRÁTICA 2

Desenvolver um *website* com funcionalidades interativas

O desenvolvimento de um *website* é, atualmente, um item básico do pacote de digitalização das empresas. Muitas organizações possuem seus *websites* porém não utilizam ferramentas interativas, como FAQs, *webchats* e mural de conversação. Estas ferramentas interativas auxiliam na tarefa de se conectar com o cliente e fornecer respostas mais rápidas para suas necessidades e dúvidas.

PRÁTICA 3

Desenvolver uma experiência *omnichannel* para o cliente

Omnichannel significa “em todos os canais”. Em tempos de transformação digital, o cliente entra em contato com a empresa pelo dispositivo móvel (celular/tablet) pelo *desktop*, pela *smart tv* e em todos os canais que ele acessar os conteúdos da empresa deverá ter uma mesma experiência, de forma a ser reconhecido em todos estes formatos e poder se conectar com a empresa em todos esses canais mantendo sua interação sempre atualizada

PRÁTICA 4

Usar ferramentas para personalização da experiência

Cada cliente tem um perfil próprio de preferências e conteúdo de acesso. Permitir ao cliente personalizar sua interface com a empresa significa entregar ao cliente a opção de se relacionar com a empresa da forma que ele achar melhor, além de ganhar com isso a possibilidade de oferecer ao cliente o que ele realmente deseja e conhecer melhor seus gostos e hábitos. Permitir ao cliente selecionar produtos e serviços para ser alertado de ofertas ou promoções em kits pode ser uma excelente forma de alavancar as vendas.

PRÁTICA 5

Desenvolver atendimento automatizado para questões mais frequentes

As ferramentas digitais atualmente permitem a automação de muitas atividades rotineiras e processos repetitivos. Uma destas possibilidades é o uso de *chatbots* para interagir com os clientes com maior velocidade e manter a relação sempre atualizada. Os robôs que desenvolvem estes conteúdos atualmente são simples e acessíveis, e são muito úteis para responder as perguntas mais frequentes e conteúdos padronizados de forma *on-line* sem necessitar a *interface* com uma pessoa da empresa em um primeiro momento.

PRÁTICA 6

Criar conteúdos para os clientes e participar das comunidades de discussão de temas relevantes

As redes sociais podem ser fontes muito valiosas de informações para as empresas compreenderem como os clientes estão atribuindo valor a produtos, como compram, o que gostam e o que não gostam, como funciona o mecanismo de recomendações e tudo isso só pode ser avaliado pelas empresas se elas efetivamente participam ativamente de suas redes sociais. Usar a força de uma rede para acessar clientes e grupos que atualmente não são seus consumidores e fornecer conteúdos para engajar estes novos clientes e os atuais.

PRÁTICA 7

Desenvolver novas formas de competição (B2C, vendas *on-line*, vendas diretas etc.)

A transformação digital alterou os canais de competição, permitindo que pequenas empresas possam disputar a atenção e os negócios com as grandes empresas a partir de alternativas de canais de compra. *Website*, aplicativos, redes sociais são algumas das novas formas de consumo e vendas que devem ser exploradas pelos empreendedores. Ao mesmo tempo, novas formas de competição são abertas com a digitalização e a desintermediação, permitindo encurtar a cadeia de fornecimento com compras diretas e vendas diretas.

PRÁTICA 8

Participar de plataformas de negócios

As plataformas são negócios que criam valor facilitando interações ditas de dois ou mais tipos diferentes de clientes, que possuem interesse na relação comercial e se beneficiam dos efeitos de rede. Atualmente as plataformas representam os negócios de maior sucesso e demandam dos empreendedores atenção para se tornar uma plataforma ou participar de uma, de forma a se beneficiar da extensa base de pessoas que usam e geram negócios (efeitos em rede). Esta boa prática recomenda que se avalie o modelo de negócio atual e a base de competição em plataformas.

PRÁTICA 9

Acessar especialistas em ICT (funcionários ou serviços contratados)

Apesar de fazer parte de uma recomendação estruturante (desenvolver habilidades em TIC) também esta sendo incluída como uma boa prática acessar especialistas em ICT, pois esses especialistas podem ser serviços terceiros contratados de forma contínua (*Software as a service*) ou para situações pontuais. Acessar especialistas é uma forma bem recomendada de se trazer conhecimento para dentro do negócio com custos mais reduzidos do que manter equipes de funcionários.

PRÁTICA 10

Adoção de teletrabalho com ferramentas de gestão de equipes e projetos

O teletrabalho também altera as condições de competição uma vez que muda a forma como a empresa interage com seus funcionários e de que como esses funcionários interagem com seus clientes, além de forçar uma digitalização das relações gerenciais e dos processos da empresa, permitindo uma gestão remota e compartilhada e ao mesmo tempo liberando mais recursos para investimento. Além disso, o teletrabalho e a utilização de ferramentas de gestão de equipes e projetos pode ser benéfico para a transformação digital das empresas, por levar ao entendimento das novas formas de relações e funcionamento do universo *on-line*. A adoção de teletrabalho é uma boa prática digital pois muda a forma de produzir e comercializar produtos e serviços.

PRÁTICA 11

Digitalizar e integrar os processos de negócios (ERP, CRM, conexão banda larga, *cloud computing*)

Integrar os processos de negócios com ferramentas de *software* como ERP e CRM são boas práticas por permitir a coleta, rápido acesso e uso de dados extremamente relevantes para a empresa, dados que, sem a presença destes sistemas, dificilmente seriam armazenados corretamente e poderiam ser acessados e “cruzados” facilmente. A conexão em banda larga e o uso de *cloud computing* são inseridas como boa prática pois permitem reduzir custos com armazenagem de dados e permitem acesso imediato as informações em qualquer circunstância. Esta boa prática altera os patamares de competição, caso sejam bem utilizadas.

PRÁTICA 12

Coletar e armazenar dados na cadeia de suprimentos

O uso dos sistemas de ERP e demais sistemas integrados permitem a organização coletar e armazenar dados sobre os negócios e os clientes e usar esses dados para melhorar previsões de demanda, compras de insumos e vendas. Estes dados precisam ser armazenados de forma organizada e com uma sistemática definida. A cadeia de suprimentos é um importante fornecedor de informações valiosas para modelagem do negócio.

PRÁTICA 13

Coletar e armazenar dados nas relações com clientes

No ambiente digital as empresas interagem com seus clientes em diversos pontos da jornada do cliente, e em cada um destes pontos deve ser capaz de coletar e armazenar dados e informações sobre os clientes, hábitos de consumo, preferências de compras, tíquete médio das compras, periodicidade, entre outras informações relevantes. A coleta de dados em um contexto de digitalização envolve também as informações públicas disponibilizadas pelos clientes em suas redes sociais, que atualmente se constituem nas informações mais valiosas por indicar perfil e hábitos comportamentais destes clientes. Tudo isso pode ser coletado e utilizado pelas empresas.

PRÁTICA 14

Explorar dados de diversas fontes (estruturados e não-estruturados)

Os dados podem ser estruturados (aqueles organizados em arquivos ou sistemas com linhas e colunas) ou não-estruturados (informações em texto extraída de diversas fontes como redes sociais e relatórios de vendas, imagens, “*check-ins*” em redes sociais, entre outras). Explorar o cruzamento destes dados pode levar a *insights* e descobertas extremamente relevantes para o posicionamento dos negócios. Apesar de ser algo mais complexo, atualmente existem possibilidades de uso destes recursos também por pequenas empresas, inclusive com *startups* oferecendo o serviço.

PRÁTICA 15

Usar dados para a tomada de decisões

A cadeia de uso dos dados envolve as fases de coleta, armazenamento e utilização. Esta boa prática está relacionada ao uso dos dados. Saber explorar e utilizar as informações coletadas é mais importante do que coletar e armazenar apenas. O uso dos dados define sua importância no processo decisório. Sendo assim, esta boa prática recomenda que as empresas passem a fazer uso dos dados que são coletados em sua cadeia de suprimentos e nas relações com os clientes, sejam estes dados estruturados ou não.

PRÁTICA 16

Desenvolver análises preditivas a partir dos dados

Esta boa prática é um passo adiante a partir da experiência no uso de dados pela empresa. O uso de dados pode ter diversos níveis de profundidade, desde os estudos “*ad hoc*” com levantamento de informações para resolver situações-problema até análises preditivas com uso de modelos estatísticos para prever comportamento de consumo. Esta boa prática recomenda que as organizações desenvolvam suas habilidades para amadurecer em sua busca por se tornar uma organização orientada a dados. Micro e pequenas empresas podem, e devem, fortalecer esta capacidade, o mundo digital gera dados em todas as interações e desde *startups* às grandes corporações, todos querem acessar e usar esses dados.

PRÁTICA 17

Qualificar os funcionários para uso de dados

Apesar de estar relacionado à qualificação de pessoas, esta boa prática é específica na recomendação de qualificar os funcionários para uso de dados, pois esta recomendação facilitará a compreensão de toda a cadeia dos dados, desde a coleta até os modelos preditivos. A medida que os funcionários entendem como usar os dados conhecem melhor se os dados estão sendo captados corretamente e armazenados da melhor forma para uso futuro.

PRÁTICA 18

Inovar colaborativamente

A nova economia digital tem princípios centrados no compartilhamento e na colaboração. As tecnologias digitais, mídias sociais e mecanismos de interação *on-line* derrubaram as barreiras da comunicação e reduziram os tempos necessários ao desenvolvimento e testes de novos produtos e negócios. A atuação das *startups* mostrou que todas as empresas podem, e devem, inovar colaborativamente, convidando o cliente a opinar sobre os produtos e serviços antes mesmo de serem desenvolvidos em sua formatação final. Esta boa prática incentiva as empresas a inovar utilizando este conceito de colaboração com os clientes e fornecedores.

PRÁTICA 19

Criar ambiente que encoraje a tomada de risco e a inovação

Apesar de vivermos um momento que incentiva a inovação, derruba barreiras e acelera processos, trazendo os clientes para o centro dos negócios, as empresas ainda avaliam, contratam, remuneram e sobretudo demitem, em função dos resultados obtidos no curto prazo e exigem de suas equipes comportamentos que contradizem esse novo direcionamento. Sendo assim, esta boa prática incentiva as empresas a desenvolver ambientes onde tomar a iniciativa e assumir os riscos de uma inovação sejam não apenas tolerados, mas incentivados.

PRÁTICA 20

Construir, Medir, Aprender

O ciclo de construir-medir-aprender popularizado por Steve Blank é o centro de sua metodologia do Customer Development. Este ciclo permite às organizações testar produtos e serviços com muito mais velocidade e menores custos de desenvolvimento, e acertar mais rapidamente na determinação do que os clientes querem e precisam, é o que se chama *product-market fit*. Para tanto a boa prática recomenda o desenvolvimento do Mínimo Produto Viável (MVP do inglês *Minimum viable product*) e o teste de mercado o mais rápido possível de forma a acelerar a inovação e reduzir os riscos associados ao desenvolvimento do melhor produto que ninguém quer!

PRÁTICA 21

Usar a rede de parceiros e fornecedores para inovar

Esta boa prática também se embasa na mudança das relações comerciais entre fornecedores e parceiros, através do que tem se convencido chamar de Coopetição (termo cunhado pelo David Rogers para designar empresas que cooperam em algumas áreas e competem em outras áreas). Usar a rede de fornecedores e parceiros para inovar abre perspectivas sobre possibilidades de realizar atividades conjuntamente para alcançar outros mercados inexplorados, ou desenvolver novos produtos e negócios a partir de habilidades conjuntas, ou mesmo unir esforços para desenvolver soluções que beneficiem ambas as empresas em suas áreas de atuação.

PRÁTICA 22

Interagir com o ecossistema de inovação de sua região

Atualmente todos os grandes centros urbanos do país possuem estruturas que formam um ecossistema de inovação, desde as universidades e seus laboratórios até parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras de empresas, além de iniciativas governamentais como a EMBRAPPII e os Centros Tecnológicos ou mesmo estruturas do sistema “S” como os SEBRAE Labs e o Instituto Senai de Inovação - ISI. Interagir com esse ecossistema é um importante passo para as micro e pequenas empresas descobrirem este universo, conseguirem desenvolver inovação e até mesmo parceria para financiamento de produtos inovadores.

PRÁTICA 23

Usar *feedbacks* online para gerar novos produtos e serviços

As tecnologias permitiram uma revolução nos negócios não apenas pelas inovações e relacionamento entre empresa e cliente mas também pela diversidade de possibilidades de produtos para personalização da experiência do cliente. Esta boa prática diz respeito a colocar o cliente no centro da estratégia de negócio, utilizando os *feedbacks* (e as possibilidades de interação com os clientes em redes sociais, como enquetes e pesquisas rápidas, testes A/B e análise de perfil) dos próprios clientes para pensar em como seu negócio pode melhor se adaptar às necessidades destes clientes e como pode explorar outros mercados a partir destes *feedbacks*, desenvolvendo novos produtos e serviços.

PRÁTICA 24

Desenvolver novos modelos de negócios de teste rápido

Assim como explicado na boa prática do ciclo construir-medir-aprender, é necessário que as empresas desenvolvam a capacidade de testar rapidamente novas ideias de produtos e novos modelos de negócios, e a partir destes testes definir os caminhos a serem tomados. O desenvolvimento de MVPs, desenvolvimento de *hotsites*, oferta de produtos e serviços novos por tempo determinado e outras técnicas podem ajudar os empreendedores a diversificar seu mix de produtos, ampliar sua oferta, ampliar os mercados atendidos e descobrir novos usos para produtos. Esta boa prática aumenta a geração e captura de valor pela empresa.

PRÁTICA 25

Usar tecnologia para compreender o que é valor para seu cliente

Cada cliente compra um produto por uma razão. Claro que muitos comprarão por razões semelhantes, porém, com o uso atual de ferramentas digitais é possível se conhecer o cliente em um nível que antes o marketing não conseguia chegar. Compreender o que é valor para o cliente ajuda a empresa a acertar na oferta do produto certo, no tempo certo para o cliente certo e maximizar suas vendas.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DIGITAIS

Conforme já detalhado anteriormente, este guia se organiza em torno de cinco capítulos, cada um representa um objetivo da transformação digital. Em cada capítulo são apresentadas as boas práticas referentes aquele objetivo, de forma a permitir a compreensão do contexto em que cada boa prática se insere e a conexão com os objetivos empresariais na transformação digital.

Sendo assim, o guia está organizado em cinco capítulos conforme descrito a seguir:

› Capítulo 1 – Conectar e engajar clientes

Boas práticas:

- Usar mídias sociais para conectar e engajar clientes;
- Desenvolver um *website* com funcionalidades interativas;
- Desenvolver uma experiência *omnichannel* para o cliente;
- Usar ferramentas para personalização da experiência;
- Desenvolver atendimento automatizado para questões mais frequentes;
- Criar conteúdo para os clientes e participar das comunidades de discussão de temas relevantes.

› Capítulo 2 – Estabelecer novas bases de competição

Boas práticas:

- Desenvolver novas formas de competição;
- Participar de plataformas de negócios;
- Acessar especialistas em ICT
- Adoção de teletrabalho com ferramentas de gestão de equipes e projetos;
- Digitalizar e integrar processos de negócios.

› Capítulo 3 – Construir uma organização orientada a dados

Boas práticas:

- Coletar e armazenar dados na cadeia de suprimentos;
- Coletar e armazenar dados nas relações com clientes;
- Explorar dados de diversas fontes (estruturados e não-estruturados)
- Usar dados para tomada de decisões;
- Desenvolver Análises preditivas a partir dos dados;
- Qualificar os funcionários para uso de dados.

› Capítulo 4 – Inovar mais rápido e colaborativamente

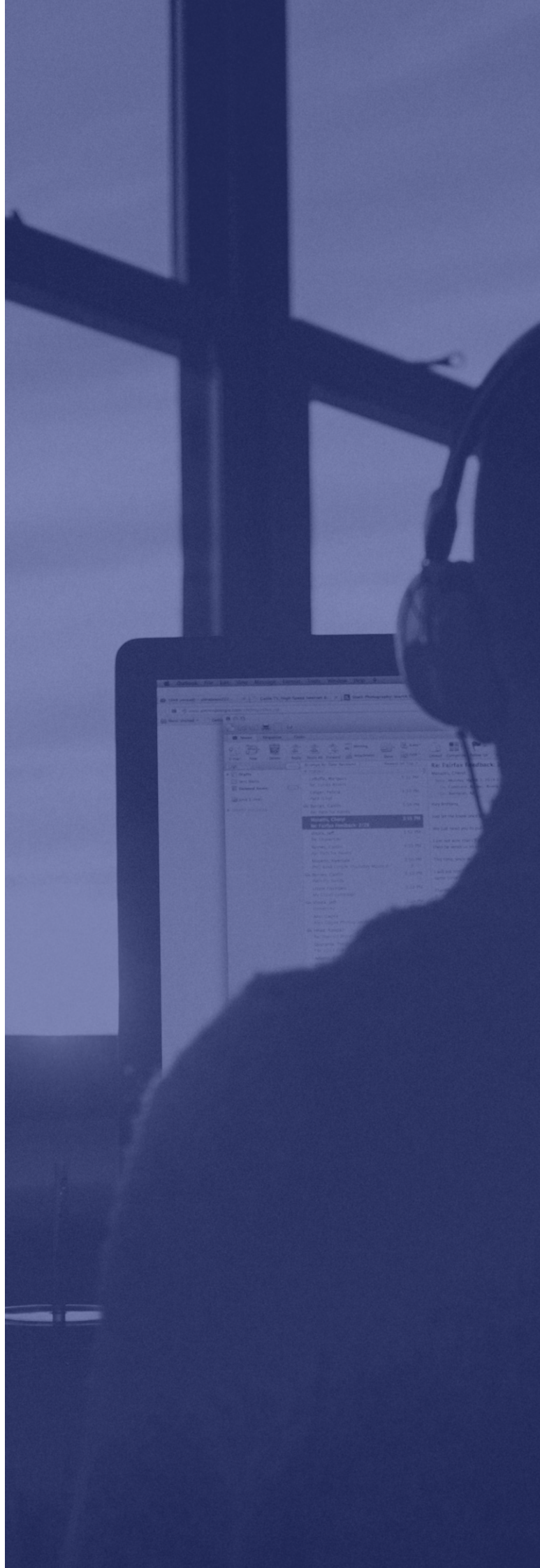
Boas práticas:

- Inovar colaborativamente;
- Criar ambiente que encoraje a tomada de risco e a inovação;
- Construir, medir, aprender;
- Usar a rede de parceiros e fornecedores para inovar;
- Interagir com o ecossistema de inovação de sua região.

› Capítulo 5 – Gerar mais valor para os clientes

Boas práticas:

- Usar feedbacks on-line para gerar novos produtos e serviços;
- Desenvolver novos modelos de negócios de teste rápido;
- Usar tecnologia para compreender o que é valor para seu cliente.



CAPÍTULO

1 Boas práticas digitais para conectar e engajar clientes

PRÁTICA 1

USAR MÍDIAS SOCIAIS PARA CONECTAR E ENGAJAR CLIENTES

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

O mundo digital se conecta através de redes sociais. A geração de conteúdo próprio e compartilhamento em redes de pessoas conectadas é um dos pilares da era digital. Segundo dados do Google⁶, cerca de 70% da população brasileira utiliza redes sociais diariamente e passa, em média, 9 (nove) horas por dia conectado nessas mídias. Desta forma, as redes sociais passaram a ser um campo de interação e conexão extremamente relevante para as organizações. Porém, o poder das redes sociais vai muito além de encontrar clientes e realizar vendas, na verdade a efetivação da venda é apenas o começo de uma história. O mundo *on-line* amplifica as oportunidades de interação e comunicação com os clientes e redes de pessoas e permite que a empresa gere engajamento de seus clientes e identificação com a marca e com o produto. As principais

redes sociais utilizadas no Brasil (Instagram, Facebook, WhatsApp, entre outros) permitem a criação de perfis empresariais, onde é possível postar conteúdos institucionais, propagandas, realizar vendas, interagir com a rede e participar ativamente das comunidades de interesse. Assim, esta boa prática consiste em entrar para este universo *on-line*, criar conteúdos institucionais e interagir com seus clientes, gerando engajamento e afinidade da marca com o seu público.

COMO FUNCIONA?

O primeiro passo é começar! Muito óbvio não é mesmo?!? As redes sociais são ambientes de experimento por natureza, a velocidade das interações permite que as empresas testem diversas formas de abordagem até encontrar sua própria imagem dentro da rede. Porém, alguns cuidados devem ser tomados para iniciar sua vida empresarial *on-line*.

Qual será a personalidade que a empresa deverá manter neste ambiente? Do ponto de vista da comunicação, como a empresa se portará na rede? Será uma comunicação formal ou informal? Que perfil de cliente irá buscar

⁶ *Digital skills index – Índice de habilidades digitais.*

na rede (atualmente se utiliza muito a figura dos “personas” se você não conhece o assunto, busque sobre isso na internet)?

1. Qual a periodicidade e o conteúdo das postagens que serão realizadas? Entrar na rede é um primeiro passo, mas uma vez dentro, é necessário interagir com os clientes não apenas respondendo perguntas e participando de grupos de interesse, mas sobretudo postando conteúdos sobre a empresa, sobre os produtos, sobre o setor que atua, entre outros. É preciso entender que se o perfil da empresa não tem atualização, o cliente não volta a interagir com o perfil. No mundo *on-line* tudo é rápido, de consumo imediato e altamente perecível. Isto nos leva ao próximo ponto.

2. Quem será responsável por responder os clientes que interagem com o perfil? Quem será responsável por postar conteúdos e quem será responsável por manter o perfil ativo nos grupos e comunidades que participarem? Os clientes no mundo offline até podem esperar uma semana para receber um retorno sobre um produto ou uma pergunta que fizeram, mas no universo *on-line*, um dia é uma eternidade. Espera-se que a resposta seja imediata. Portanto, é fundamental que esteja bem definido quem será o responsável por manter o perfil ativo e os clientes permanentemente atendidos.

3. Selecione grupos de interesse e comunidades para participar que tenham relação com sua empresa/ produto e participe ativamente, com postagens e respostas aos questionamentos dos participantes. Entrar no mundo *on-line* demanda um esforço para aparecer de forma positiva para seus potenciais clientes. E a

participação em comunidades e grupos de discussão é uma importante fonte de captação de seguidores, que poderão se transformar em clientes.

4. Por fim, monitore o engajamento de seus clientes e a repercussão de suas postagens. A maior parte das redes sociais possuem informações acessíveis, de forma gratuita, para acompanhar quantas visualizações, curtidas, compartilhamentos, comentários e menções foram feitas na sua postagem. Sendo assim, entenda quais os conteúdos que estão sendo mais consumidos e use essa informação para aumentar cada vez mais o engajamento de seus seguidores e clientes.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em 2018, 21% do total de vendas *on-line* foi realizada através de redes sociais. A mesma associação estima que em 2020 o crescimento do comércio eletrônico será de 18% chegando a movimentar mais de R\$ 106 bilhões. Somado a isso, especialistas avaliam que as mudanças de comportamento geradas pela pandemia da COVID-19 deverão permanecer no pós-pandemia alterando os hábitos de consumo e elevando os níveis de compras e consumos *on-line*.

Sendo assim, a presença no universo digital é uma nova regra do jogo que ano após ano tem demonstrado seu potencial e poder na relação com os clientes e vendas *on-line*.

PRÁTICA 2

DESENVOLVER UM WEBSITE COM FUNCIONALIDADES INTERATIVAS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

O desenvolvimento de um *website* é, atualmente, um item básico do pacote de digitalização das empresas. Muitas organizações possuem seus *websites*, porém não utilizam ferramentas interativas, como FAQs (*Frequently Asked Questions* – Perguntas mais frequentes), *webchats* e mural de conversação. Estas ferramentas interativas auxiliam na tarefa de se conectar com o cliente e fornecer respostas mais rápidas para suas necessidades e dúvidas.

COMO FUNCIONA?

Atualmente já existem aplicativos que podem ser inseridos nos sites que permitem a interação com o visitando do site web. Estas ferramentas podem ser, basicamente, de três naturezas:

1. FAQ (*Frequently Asked Questions*) – A inclusão de uma área no site com as perguntas mais frequentes é uma forma interessante de se antecipar a questionamentos por parte dos visitantes do site sobre aspectos que normalmente despertam mais interesse. Em cada caso isso irá variar, mas de uma forma em geral poderiam ser citadas informações sobre:

a. Aspectos técnicos do produto/serviço;

b. Aspectos relacionados a logística de entrega/agendamento do serviço;

c. Detalhes sobre realização de compras (procedimentos e passo a passo); e

d. Outras questões que já tenham sido perguntadas por seus clientes e que sejam frequentemente objeto de questionamento.

2. *Webchats* – Os chats dentro dos sites são uma importante ferramenta para a interação *on-line* e em tempo real com os visitantes de seu site. Atualmente, aplicativos que incluem chats em sites são simples de usar e, em alguns casos, gratuitos. Normalmente, os aplicativos que instalam *webchats* possuem uma versão que pode ser controlada através de equipamentos móveis (telefone ou tablet) de forma que, cada vez que um cliente entra no site e escreve alguma mensagem no chat, a mensagem aparece no telefone ou tablet cadastrado no aplicativo e é possível responder o cliente em tempo real. Alguns cuidados são recomendados para o uso de *webchats*:

c. A inclusão de um chat no site demanda atenção para retorno imediato ao cliente que manda uma mensagem, pois ele espera que alguém esteja disponível no chat para conversar com ele;

d. É possível incluir nos *webchats* robôs para responder a perguntas padronizadas, são os chamados *chatbots* (para maiores informações verificar a boa prática 5), que são capazes de guiar uma conversa dentro de um limite de perguntas pré-programadas; e

e. É recomendado que o uso de *webchats* seja avaliado e testado para não levar a demandas de atenção que a empresa não consiga atender.

3. Mural de Conversação – Esta terceira opção está atualmente caindo em desuso, mas ainda é utilizada por algumas empresas. O avanço das redes sociais tornou os murais de conversação obsoletos, pois as interações migraram para as redes sociais. Porém, ainda é possível ter uso desta ferramenta para criar interatividade em um *website*. Consiste na criação de um espaço, no site da empresa, para que os clientes possam escrever opinião, dúvidas, recomendações ou sugestões. Assim, a empresa consegue capturar informações dos clientes e interagir com seus consumidores.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

As ferramentas digitais permitem às empresas se aproximar de seus consumidores de uma forma que o universo físico dificilmente conseguiria prover. Usar essas ferramentas para conhecer melhor seus clientes, suas preferências, suas dúvidas e interagir em tempo real é uma vantagem que deve ser explorada pelas empresas na construção de uma relação mais duradoura e longa. Sendo assim, ampliar os canais para interação e conversação com o cliente é uma boa prática por permitir que o fluxo de comunicação estabelecido seja mais intenso e gere mais benefícios para ambas as partes.

Porém, é sempre necessário lembrar que a comunicação digital é *on-line*, em tempo real, de qualquer lugar e os clientes não irão esperar dias para obter suas respostas. O compromisso da empresa em dar atenção e responder aos questionamentos em tempo real é fundamental para estabelecer um bom fluxo de comunicação com os clientes e explorar as vantagens das ferramentas digitais.

PRÁTICA 3

DESENVOLVER UMA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL PARA O CLIENTE

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Omnichannel significa “em todos os canais”. Em tempos de transformação digital, o cliente entra em contato com a empresa pelo dispositivo móvel (celular/tablet) pelo *desktop*, pela *smartv* e em todos os canais que ele acessar os conteúdos da empresa deverá ter uma mesma experiência, de forma a ser reconhecido em todos estes formatos e poder se conectar com a empresa em todos esses canais mantendo sua interação sempre atualizada. Desta forma, as informações de consumo e acesso do cliente que forem realizadas em um canal devem ser integradas com os demais canais, mantendo sempre o histórico de relacionamento do cliente atualizado.

COMO FUNCIONA?

No mundo pré-digital, as relações de consumo aconteciam em um ambiente físico, delimitado e tangível. Para comprar um produto, o cliente se deslocava até um ponto de venda, interagia com o item que desejava comprar, caso tivesse alguma dúvida consultava um vendedor no momento da compra, se dirigia a um local de pagamento, efetuava a compra e então saía da loja. Caso ocorresse um problema com o item comprado, deveria ligar para um serviço de atendimento, informar uma série de dados para tentarem localizar a compra

e verificar a possibilidade de troca/ressarcimento, momento em que o cliente deveria retornar ao ponto de venda (local onde comprou o produto) munido de documento, nota fiscal e demais documentos comprobatórios da compra e então realizar a troca/ressarcimento. Em cada interação do cliente com a empresa (ponto de venda, vendedores, caixa, SAC etc.) ele é obrigado a se identificar, apresentar seus documentos e relatar toda a situação vivida. Esta é uma experiência que quase todos já vivenciamos e em cada canal que usamos para entrar em contato com a empresa, percebemos que as informações não são compartilhadas. Isto não é *omnichannel*.

No universo digital o cliente busca pelo produto/serviço que deseja consumir. Pode entrar em contato com a empresa por uma rede social, site, ou até mesmo por um *marketplace*. Consulta preços, se informa e faz comparações entre as opções de compra, faz perguntas por uma rede social, por um *webchat* do site da empresa, consulta opiniões de outros compradores para saber se o produto/serviço realmente é bom e se a empresa tem muitas reclamações, e efetiva a compra. Caso ocorra um problema, o cliente entra em contato com a empresa por uma rede social ou pelo site da empresa e espera que sua compra seja prontamente identificada, que a empresa possua o histórico de sua interação (mensagens que enviou por redes sociais, conversas que foram realizadas pelo *webchat* e demais canais que foram utilizados) e espera que o problema seja prontamente resolvido.

A experiência *omnichannel* faz parte das expectativas atuais dos clientes, que desejam poder comprar *on-line* e retirar o produto na loja, ou ir à loja para ter contato com o produto e comprar *on-line*

para receber em casa. Desenvolver uma experiência *omnichannel* para o cliente é integrar as bases de dados referente às *interfaces* que o cliente desenvolveu com a empresa independente do canal utilizado para isso. É estar disponível e acessível para o cliente e reconhecer o cliente em todas as suas comunicações com a empresa. Isso pode parecer complexo, mas atualmente com os sistemas disponíveis, a tarefa não é tão difícil assim, nem tão custoso. Algumas ações básicas para implementar uma estratégia *omnichannel*:

1. Seu site funciona bem quando acessado por um telefone ou tablet? Em todos os navegadores web (Explorer, Chrome, Firefox, Edge, Android, iOS etc.)?
2. Seu site possui cadastro para clientes? Uma boa forma de integrar informações é criando uma área para clientes de forma que o usuário crie um login e senha e possa ter seu histórico de compras e comunicação com a empresa centralizado;
3. Você utiliza alguma ferramenta para monitoramento de redes sociais? Existem ferramentas disponíveis no mercado que permitem integração com os perfis de redes sociais para monitorar dados de sua conta e saber quem está interagindo mais com a empresa, quais os assuntos mais comentados e curtidos, entre outras informações;
4. Sua empresa utiliza sistema de CRM (Customer Resource Manager) para centralizar as informações sobre clientes? Atualmente existem opções muito interessantes de baixo custo para implementar sistemas desta natureza que podem ser extremamente importantes para manter cadastros de clientes e interações com a empresa; e

5. Por fim, a sua empresa tem o costume de estudar seus clientes? Saber quem são os maiores compradores, o tempo médio de compras, o valor médio das compras, onde moram, quais os problemas que já relataram, quais as soluções que sugeriram, o que desejam na relação com a empresa, quais os seus interesses gerais etc. Cada vez mais a decisão de compra é influenciada pela experiência do comprador, e se a empresa conhece bem seu cliente, sempre poderá oferecer uma boa experiência de compras.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A mudança no perfil do consumidor, a partir da difusão das tecnologias e das experiências digitais, altera profundamente a forma como o cliente interage com as empresas e decide sua compra. Desenvolver uma experiência *omnichannel* é um importante passo para se tornar mais próximo de seu cliente. Na era digital o consumidor assume que a empresa possui sistemas capazes de armazenar suas preferências e seu histórico de relacionamento com a empresa, e cada vez que o cliente é solicitado a relatar algo que ele acredita que deveria fazer parte de seu histórico, gera uma frustração no cliente que não se sente reconhecido pela empresa.

Pode parecer exagero, mas cada vez o consumidor tem menos paciência de repetir seu problema para diversas pessoas de diversos setores da empresa, cada vez que algo de errado ocorre com uma compra ou com o uso do produto. Se a cada interação com a empresa o cliente tiver que fornecer todos os seus dados, dados de sua compra, dados de seu histórico e ainda ter que contar

o que houve para cada atendente que lhe repassam em uma ligação, ele provavelmente não comprará mais com esta empresa.

A experiência *omnichannel* torna as interações com o cliente mais fluidas e centradas no que realmente importa ao consumidor. Se as bases de dados estão integradas, não interessa se ele realizou a compra pelo telefone, computador ou fisicamente na loja, o fornecimento de um dado simples, como o Cadastro de Pessoa Física - CPF, deve ser suficiente para a empresa ter todas as informações do cliente em um único lugar e ajudá-lo a resolver o problema e ter uma boa experiência de relacionamento com a empresa.

PRÁTICA 4

USAR FERRAMENTAS PARA PERSONALIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Cada cliente tem um perfil próprio de preferências e conteúdo de acesso. Permitir ao cliente personalizar sua *interface* com a empresa significa entregar ao cliente a opção de se relacionar com a empresa da forma que ele achar melhor, além de ganhar com isso a possibilidade de oferecer ao cliente o que ele realmente deseja e conhecer melhor seus gostos e hábitos. Permitir ao cliente selecionar produtos e serviços para ser alertado de ofertas ou promoções em kits pode ser uma excelente forma de alavancar as vendas.

Desta forma, esta boa prática reforça a importância de as empresas pensarem em formatos de interação com seus clientes que permitam tornar suas ofertas adaptáveis às necessidades dos clientes, a partir de suas preferências, sem com isso aborrecer os clientes com perguntas demais, escolhas demais e excesso de mensagens.

COMO FUNCIONA?

A Netflix inaugurou um universo de personalização que serviu de inspiração para muitas empresas. Através do desenvolvimento de um sistema de recomendações de produções no seu catálogo a empresa consegue aumentar o nível de interação com seus clientes. Porém, esse sistema de recomendações é baseado nas buscas que os clientes realizam, somados aos programas que eles já assistiram e aqueles que eles selecionam para sua lista. O sistema vai além e, a partir da categorização dos filmes e séries, consegue entender qual o percentual de chances de o cliente gostar de algo e então lhe sugere alguma produção.

A Amazon utiliza um sistema de recomendação a mais tempo do que a Netflix, com recomendações de livros e produtos baseados em seu histórico de buscas e compras, e outras informações de seu perfil de consumo. Assim, pode lhe oferecer produtos que possivelmente serão de seu agrado e ampliar suas vendas. Estas experiências personalizadas são cada vez mais presentes no universo digital.

Pode parecer algo realmente dispendioso e acessível apenas a grandes empresas, mas cada vez mais empresas estão aderindo a estes modelos de previsão, o que tem gerado

o barateamento destas soluções no mercado. A Magazine Luiza tem feito um trabalho internacionalmente reconhecido neste setor, uma empresa nacional como estudo de caso.

Porém, não é necessário desenvolver complexos algoritmos para começar a fazer a personalização da experiência. Algumas empresas permitem que o cliente escolha a cor do plano de fundo de seus aplicativos, ou mesmo selecione os itens/setores de interesse para receber notícias, promoções e contato. Esta estratégia permite conhecer melhor o perfil do usuário e permitir que ele escolha a forma como se relaciona com a empresa. Por exemplo, uma das formas mais simples de personalizar a oferta para clientes é através da escolha do canal de contato. A empresa pode solicitar ao cliente que lhe diga como quer ser contatado, se por ligação de telefone, serviço de mensagem, e-mail, rede social, enfim, por qual canal o cliente se sente mais aberto para conversar com a empresa, e a partir deste retorno direcionar seus contatos com o cliente no canal escolhido.

Usar as informações de compras, histórico de buscas e interesses demonstrados nas redes sociais para montar kits promocionais de produtos/serviços é uma segunda forma simples de utilizar a personalização da experiência, oferecendo ao público certo o que ele deseja, ao invés de criar os kits/promoções e enviar a todos os clientes independente de seu perfil, aborrecendo os clientes com mensagens que para eles são inúteis.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O universo digital abre as portas para uma miríade de informações e cotidianamente os clientes são bombardeados com informações, promoções, e-mails, mensagens instantâneas, e outras formas de contato. Este excesso de interações se torna um aborrecimento e faz com que o consumidor crie barreiras ao recebimento destas mensagens, como as caixas de spam nos e-mails. O aborrecimento do cliente levará a um distanciamento da empresa, uma vez que o consumidor associar a sua empresa com mensagens desnecessárias, ele não lhe dará uma segunda chance de mostrar que você tem conteúdo que lhe interessa. Portanto, personalizar a experiência do consumidor é extremamente importante para se manter relevante no universo de mensagens diárias e informações massivas que sobrecarregam a atenção do seu cliente.

PRÁTICA 5

DESENVOLVER ATENDIMENTO AUTOMATIZADO PARA QUESTÕES MAIS FREQUENTES

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

As ferramentas digitais atualmente permitem a automação de muitas atividades rotineiras e processos

repetitivos. Uma destas possibilidades é o uso de *chatbots* para interagir com os clientes com maior velocidade e manter a relação sempre atualizada. Os robôs que desenvolvem estes conteúdos atualmente são simples e acessíveis, e são muito úteis para responder as perguntas mais frequentes e conteúdos padronizados de forma *on-line* sem necessitar a *interface* com uma pessoa da empresa em um primeiro momento.

COMO FUNCIONA?

O chatbot, como o nome em inglês sugere, é um robô virtual para conversação, ou seja, é um assistente virtual de atendimento que vem sendo cada vez mais utilizado pelas empresas no Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Esta ferramenta utiliza elementos da inteligência artificial para aprender com as interações realizadas por clientes e, utilizando um conjunto de informações programadas pela empresa, conseguir responder a questionamentos dos clientes.

Com o aumento do volume de interações entre clientes e empresas, as vezes é necessário automatizar o início de uma conversa ou mesmo direcionar melhor o cliente para o setor mais adequado à responder aos questionamentos dos clientes, para isso pode se utilizar um chatbot. Imagine que uma empresa disponibiliza em seu site um webchat e começa a ter centenas de consumidores acessando esse webchat diariamente. Operacionalmente se torna um desafio atender a este volume de pessoas de forma *on-line*, em tempo real, então surgem os chatbots. Estes assistentes virtuais podem ser de duas naturezas:

1. Chatbots simples: Funcionam como um FAQ automatizado. Existe um conjunto de informações que são programadas no seu funcionamento e as respostas são pré-programadas. Estes *chatbots* podem guiar o cliente em uma conversa inicial ou mesmo ajudar a compreender melhor com qual setor da empresa o cliente precisa falar, ou até mesmo conseguir responder a questões mais genéricas, pré-programadas na base de dados das FAQs. Estes *chatbots* baseiam seu funcionamento em regras pré-definidas, portanto são mais simples, porém, mais limitados; e

2. Chatbots avançados: Estes robôs baseiam seu funcionamento em inteligência artificial e são capazes de dar respostas não programadas a partir das informações que contém em sua base de dados. Estes robôs conseguem fazer o reconhecimento do assunto a ser tratado e dar um encaminhamento não programado para o cliente, podendo fazer sugestões mais assertivas e direcionar melhor a interação.

De uma forma ou de outra, o chatbot é uma importante ferramenta para fornecer ao cliente um retorno rápido sobre temas e assuntos mais tratados ou para direcionar melhor sua demanda, indicando qual o melhor canal para se comunicar com a empresa.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O uso de *chatbots* pode levar a otimização do uso dos recursos de atendimento de uma empresa, uma vez que contar com um serviço de call center para atender volumes massivos de interações que poderiam ser resolvidas com o uso de um chatbot seria muito

mais dispendioso para a empresa. Além disso, os *chatbots* conseguem manter a comunicação com os clientes abertas e coletar dados sobre esta *interface*. Claro que nem sempre os *chatbots* resolverão os problemas e conseguirão dar o correto encaminhamento à questão apresentada pelo consumidor, porém, mesmo nesses casos, é possível programar uma resposta que encaminhe o cliente para um setor específico ou mesmo para outros canais da empresa, mantendo o fluxo de atendimento permanentemente aberto.

Os clientes desejam interagir com as empresas 24 x 7 (24h por sete dias da semana) e os *chatbots* podem ter um papel fundamental na comunicação de sua empresa com os seus clientes.

PRÁTICA 6

CRIAR CONTEÚDO PARA OS CLIENTES E PARTICIPAR DAS COMUNIDADES DE DISCUSSÃO DE TEMAS RELEVANTES

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Como já discutido na primeira boa prática deste guia, as redes sociais podem ser fontes muito valiosas de informações para as empresas compreenderem como os clientes estão atribuindo valor a produtos, como compram, o que gostam e o que não gostam, como funciona o mecanismo de recomendações e tudo isso só pode ser avaliado pelas empresas se elas

efetivamente participam ativamente de suas redes sociais. Usar a força de uma rede para acessar clientes e grupos que atualmente não são seus consumidores e fornecer conteúdos para engajar estes novos clientes e os atuais é uma boa prática recomendada para a inserção digital efetiva. Sendo assim, esta boa prática recomenda que as empresas vivam o ambiente digital, não apenas estejam presentes nas redes sociais, mas acompanhem as discussões que estão sendo realizadas, compreendam os temas que despertam interesse de seus consumidores e criem conteúdos que estejam interligados a estas temáticas.

COMO FUNCIONA?

As redes sociais possuem milhares de comunidades e grupos de interesse. Nesses ambientes virtuais, pessoas compartilham interesses próprios e se unem a causas comuns. Desta forma, existem oportunidades para as empresas se inserirem em discussões e compreender o que é valor para seus clientes e se posicionar com postagens de conteúdos que agreguem conhecimento, informação e ao mesmo tempo sirvam para posicionar a empresa como player, participante da comunidade, fortalecendo os laços com seu público.

Estas postagens podem seguir diversas estratégias, sendo as mais comuns:

- 1. Publicações de conteúdo:** como empresa que vende um produto/serviço você tem acesso a informações que normalmente o cliente não possui, sejam técnicas, de mercado, de uso, ou mesmo da rede de fornecimento. Estas informações colocam sua empresa em um papel de especialista no tema. Desta forma, a empresa pode aproveitar uma discussão no grupo e produzir uma postagem com conteúdo que esclareça alguma dúvida ou provenha informações detalhadas sobre algo que esteja sendo discutido e assim se posicionar como integrante da rede e especialista no assunto, se tornando referência para aquele conjunto de pessoas que participam do grupo de discussão.
- 2. Demonstrações:** Publicações de demonstrações de uso são comuns nas redes sociais, com diversos “tutoriais” sendo adicionados à rede diariamente. Estes tutoriais muitas vezes são produzidos pelos consumidores, mas também podem, e devem, ser objeto de publicação das empresas, usando esse canal para esclarecer usos e situações em que o produto pode ou não ser utilizado, recomendações de uso e demais informações adicionais sobre o produto/serviço;
- 3. Publicações virais:** uma das principais características das redes sociais é a capacidade de se produzir conteúdos “virais” ou seja, aquelas publicações que as pessoas compartilham espontaneamente e ela se espalha pela rede, alcançando uma grande população participante da rede social. Estas publicações são especialmente interessantes pela grande repercussão gratuita e espontânea, posicionando a empresa e o produto/serviço nos trending topics da rede social.
- 4. Participação nas conversas:** esta forma de participação é mais informal e bastante interessante para tornar a empresa “parte da comunidade”. O uso de um tom mais informal, como se fosse uma pessoa e não uma empresa, torna mais próxima a relação com os clientes. Importante ressaltar que este “tom de voz” deve respeitar as definições que

foram sugeridas na boa prática 1 deste guia, de forma a manter a comunicação sempre com o mesmo posicionamento. Esta participação pode (e deve) se relacionar com o universo da empresa, uma vez que o perfil continuar sendo empresarial.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O uso de conteúdos diversos e participação em comunidades de temas relacionados à empresa podem ser úteis para melhor compreender os consumidores, coletar informações estratégicas sobre suas preferências e hábitos de consumo, conhecer os temas que lhe interessam, além de permitir a empresa interagir em tempo real com potenciais consumidores, testar aderência de campanhas promocionais de seus produtos e se posicionar como expert no seu mercado de atuação. Estar sempre acessível a seus clientes e responder prontamente quando for solicitado, são essenciais para se posicionar como participante das redes sociais.



CAPÍTULO

2 Boas práticas digitais para estabelecer novas bases de competição

PRÁTICA 1

DESENVOLVER NOVAS FORMAS DE COMPETIÇÃO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A transformação digital alterou os canais de competição, permitindo que pequenas empresas possam disputar a atenção e os negócios com as grandes empresas a partir de alternativas de canais de compra. *Website*, aplicativos, redes sociais são algumas das novas formas de consumo e vendas que devem ser exploradas pelos empreendedores. Ao mesmo tempo, novas formas de competição são abertas com a digitalização e a desintermediação, permitindo encurtar a cadeia de fornecimento com compras diretas e vendas diretas.

COMO FUNCIONA?

As empresas que atuam apenas em meios físicos de vendas (pontos de venda físicos, lojas, quiosques, entre outros) estão sofrendo a concorrência do

mundo virtual de forma brutal. Enquanto os clientes estão migrando cada vez mais para o comércio eletrônico, as lojas físicas precisam lidar com os altos custos associados a uma operação física e ainda conseguir competir com pequenas operações virtuais que se situam em qualquer lugar do globo. Não é uma tarefa fácil.

Por isso, esta boa prática digital recomenda que as empresas diversifiquem seus canais de competição de forma a aproveitar os efeitos de rede que o universo digital pode criar. Enquanto as boas práticas do capítulo anterior deste guia recomendavam entrar nas redes sociais e interagir, engajar clientes, essa boa prática avança e recomenda a utilização destes canais como espaço ampliado para realização de negócios.

Desenvolver novas formas de competição pode envolver a abertura de novos canais de acesso ou mesmo de novos modelos de negócios, com uso de ferramentas digitais. Para isso é necessário que a empresa se estruture para realizar vendas *on-line* por *website*, aplicativos, *marketplace*, redes sociais e contato direto com o cliente por aplicativos de mensagem.

De uma forma geral dois processos são importantes de serem avaliados pelos empreendedores nesta boa prática:

1. Desintermediação: a desintermediação pode ocorrer em dois momentos do ciclo de vida dos negócios, e o ambiente digital pode ajudar em ambas as situações. Primeiramente é possível acessar novos fornecedores com informações *on-line*, ou seja, é possível retirar atravessadores de sua cadeia de suprimento e diretamente o produtor de sua matéria-prima, que antes não vendia diretamente, mas agora com o advento das vendas *on-line*, passou a fazê-lo. Em segundo lugar é possível que sua empresa passe a vender diretamente para algum público que antes não vendia, pois não tinha estrutura e capilaridade para acessar esses clientes e agora com a possibilidade das vendas *on-line*, consegue fazê-lo.

2. Coopetição: é um termo emprestado por David Rogers em sua obra “Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital” que significa cooperar com seus competidores. Apesar de parecer uma ideia maluca em um primeiro momento, a coopetição é um misto de competição e cooperação em diferentes frentes do negócio. Segundo essa ideia, as empresas devem cooperar para aumentar o bolo e competir para reparti-lo. Sendo assim, algumas medidas de cooperação são saudáveis para ambas as empresas, tais como formar grupos para compras coletivas (reduzindo o preço do item pela quantidade comprada), utilizar o mesmo fornecedor para compra de algum insumo em comum, e até mesmo contratar a empresa concorrente para realizar uma determinada etapa de seu processo produtivo, se ela tiver mais expertise e isso levar a uma redução de seus custos e melhoria no seu processo produtivo.

Estas novas experiências podem levar sua empresa a desenvolver novas formas de competição mais adequadas as necessidades do mercado e abrangendo mercados antes inexplorados.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A transformação digital tornou as empresas locais, globais. Todos podem competir independentemente de onde estejam suas operações físicas. E mais além disso, as empresas perceberam que não é o seu produto que as define, mas sim sua capacidade de entregar ao cliente o que ele deseja. Com isso, surgiram novos modelos de negócios, mais baseados em serviços do que em produtos, com maior valor agregado, surgiram para ampliar as opções dos clientes. Empresas passaram a competir não mais em seus mercados de forma delimitada, mas perpassando setores, usando suas estruturas e conhecimento para ofertar produtos/serviços onde antes não atuava. A Apple reinventou o negócio de telefonia criando o iPhone e a Apple Store, e o negócio de música criando o iTunes, sem nunca ter sido um competidor em nenhum desses segmentos. Em um momento onde a competição ocorre não apenas com as empresas de seu segmento, é necessário que sua empresa amplie e desenvolva novas formas de competição.



PRÁTICA 2

PARTICIPAR DE PLATAFORMAS DE NEGÓCIOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

As plataformas são negócios que criam valor facilitando interações diretas de dois ou mais tipos diferentes de clientes, que possuem interesse na relação comercial e se beneficiam dos efeitos de rede. Atualmente as plataformas representam os negócios de maior sucesso e demandam dos empreendedores atenção para se tornar uma plataforma ou participar de uma, de forma a se beneficiar da extensa base de pessoas que usam e geram negócios (efeitos em rede). Esta boa prática recomenda que se avalie o modelo de negócio atual e a base de competição em plataformas

COMO FUNCIONA?

Segundo David Rogers, “a ideia de plataformas como modelos de negócios originou-se das teorias econômicas de mercado bilaterais, desenvolvidas por Jean-Charles Rochet e o Prêmio Nobel Jean Tirole (...). O trabalho deles examina a precificação e a competição em mercados nos quais um negócio serve a dois tipos diferentes de clientes, que dependem um do outro”. Com este raciocínio, os estudos avançaram para a identificação de negócios que acontecem em rede utilizando um ambiente comum a realização de vários

negócios. Como definição, Rogers conclui: “plataforma é um negócio que cria valor, facilitando interações diretas de dois ou mais tipos diferentes de clientes”.

Atualmente é fácil pensar em negócios que funcionam em base de plataformas: Airbnb (plataforma que une anfitriões e locatários), Uber (motoristas autônomos e passageiros), AppleStore (produtores de aplicativos e consumidores), entre outros. Estes negócios se beneficiam dos efeitos de rede, e geram valor para todos aqueles que estão utilizando a plataforma. Como exemplo pode ser analisado o caso do Uber. Quanto mais usuários tiver o aplicativo, mais motoristas autônomos estarão interessados em entrar na plataforma e vice-versa. Essa relação termina por elevar os números de negócios realizados para ambas as partes.

No caso do comércio eletrônico o tipo de plataformas de negócios cada vez mais em destaque são os chamados *marketplaces*. Estes espaços virtuais permitem que diversas empresas anunciem seus produtos utilizando sua infraestrutura tecnológica, criando suas lojas virtuais dentro da infraestrutura do *marketplace*, e realize vendas utilizando o poder de atração que estes espaços possuem. Pense por exemplo na Amazon. A maior empresa de comércio eletrônico do mundo permite que você possa criar uma loja virtual e vender seus produtos, cobrando por isso uma comissão sobre as vendas realizadas. Da noite para o dia, sua empresa pode começar a receber pedidos dos clientes da Amazon, para os quais você nunca fez um anúncio sequer. Esse é o poder do efeito em rede proporcionado pelas plataformas.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O universo digital é muito vasto e estar só neste ambiente pode ser uma tarefa desgastante e de pouco resultado. Conseguir atrair a atenção do cliente e transformar esta atenção em uma venda é cada vez mais difícil. Neste contexto, os *marketplaces* reúnem demanda e oferta em um só ambiente e sua empresa pode se beneficiar disso. Em alguns casos é possível que sua empresa crie uma plataforma, e apesar da competição com grandes empresas, tenha sucesso com isso. Participar de uma plataforma é uma boa prática pois:

1. Permite um crescimento escalável para sua empresa com o acesso a uma base de clientes que diariamente visitam este lugar em busca de produtos/ serviços;
2. Dispensa o investimento em infraestrutura tecnológica para criar e manter um webcommerce e equipamentos necessários para processar pedidos e vendas; e
3. A plataforma empresta sua credibilidade para realizar as vendas de sua empresa, que é desconhecida para o cliente que está comprando.

PRÁTICA 3

ACESSAR ESPECIALISTAS EM ICT

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Apesar de fazer parte de uma recomendação estruturante (desenvolver habilidades em TIC) também está sendo incluída como uma boa prática acessar especialistas em ICT, pois esses especialistas podem ser serviços terceiros contratados de forma contínua (*Software as a Service* - SaaS) ou para situações pontuais. Acessar especialistas é uma forma bem recomendada de se trazer conhecimento para dentro do negócio com custos mais reduzidos do que manter equipes de funcionários.

COMO FUNCIONA?

Não existe transformação digital sem tecnologia. Fato. Neste sentido, ter acesso a especialistas em ICT (TIC em português, tecnologia da informação e comunicação) é estratégico neste contexto. O que não significa que transformação digital seja adquirir sistemas e equipamentos e a mágica acontece. Na verdade, a verdadeira transformação digital acontece na forma de pensar seu modelo de negócios e a partir disto, no uso que se faz das ferramentas, *softwares* e equipamentos tecnológicos. O aparato tecnológico deve estar a serviço das pessoas e não o contrário.

Atualmente é possível acessar serviços de tecnologia sem que o desembolso para isso acarrete despesas exageradas



que comprometam o fluxo de caixa das empresas. Pequenas empresas, start-ups, e novos modelos de negócios (como o *Software as a Service* - SaaS) permitem que mesmo micro e pequenas empresas tenham acesso a sistemas que serão suficientes para digitalizar seus processos e atividades e entrar no universo digital sem percalços. Porém, é necessário que a empresa saiba como acessar essas soluções em ICT.

A recomendação é que, salvo o caso de sua empresa ter desenvolvido um modelo de negócios em que a tecnologia é central na sua estratégia, quase sempre é melhor contratar serviços pontuais, profissionais ou *softwares* para de forma a não criar estas estruturas nas organizações. *Softwares* de CRM e ERP atualmente podem ser contratados com pagamento de assinaturas mensais ou valores anuais de uso que custam uma pequena fração do que custavam antes, quando o modelo de negócios estabelecido era o de que se necessitava adquirir o pacote completo do sistema e implementar em toda a organização. Hoje é possível comprar licenças de uso por usuários do sistema, de forma a adequar as soluções a real necessidade da empresa. Mesmo as maiores empresas do setor possuem soluções bastante adequadas e financeiramente interessantes para micro e pequenas empresas. Também é possível contratar profissionais de ICT que ajudarão a organização a desenhar a sua estratégia de tecnologia e indicar os melhores fornecedores para auxiliar nesta transformação digital, sem a necessidade de se manter equipes de profissionais em sua folha de pagamento.

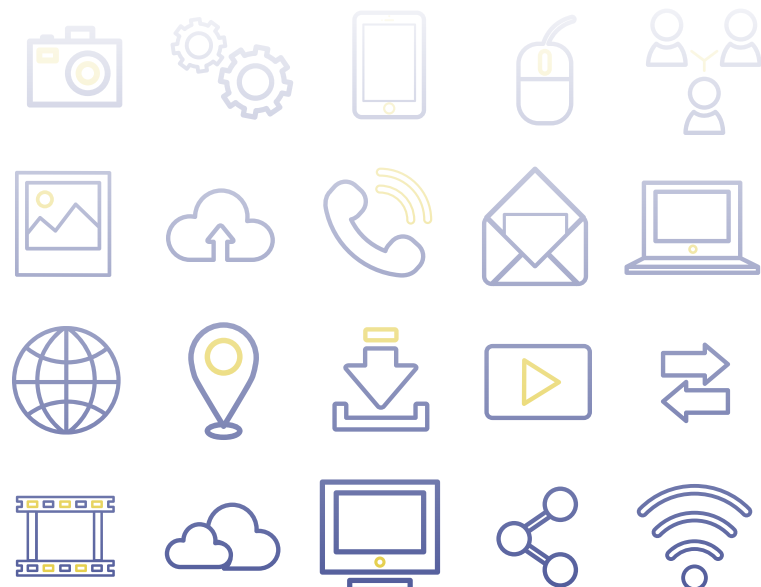
Recomenda-se buscar empresas que sejam de sua confiança e profissionais com reconhecimento, certificações ou recomendações confiáveis. Porém,

é fundamental que a empresa tenha acesso a profissionais de ICT para ajudar na sua transformação digital e na implementação de estratégias digitais.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Como mencionado no começo deste texto, qualificação de profissionais para utilizar o ambiente digital é uma das recomendações habilitadoras, ou seja, sem profissionais que saibam atuar neste universo a empresa terá que aprender a custo de muitas perdas de clientes e, quem sabe, às custas de uma queda na imagem projetada nas redes sociais que dificilmente se reverte após o primeiro contato.

Acessar profissionais de ICT sem necessariamente ter esses profissionais como parte de sua equipe de funcionários é uma boa prática por permitir a redução de custos e a visão de profissionais que vivenciam experiências diversas e podem ajudar a encontrar a melhor forma de atuar para sua empresa no universo digital, estabelecendo novas bases de competição em um ambiente que a empresa, que não é uma nativa digital, não domina ainda.



PRÁTICA 4

ADOÇÃO DE TELETRABALHO COM FERRAMENTAS DE GESTÃO DE EQUIPES E PROJETOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

O trabalho remoto é uma nova forma de trabalho que tem se viabilizado graças ao aumento do uso de tecnologias que permitem o trabalho em qualquer lugar, tais como a internet de alta velocidade, sistemas de gestão que funcionam via web, acesso remoto a redes internas de trabalho via conexão VPN e a popularização dos computadores de uso pessoal. Este formato de trabalho tem se mostrado uma boa prática por reduzir custos operacionais com espaço administrativo, melhorar o controle das atividades com uso de sistemas de monitoramento de projetos e permitir que os funcionários tenham uma melhor qualidade de vida, permitindo que o funcionário não perca tempo em deslocamentos a local de trabalho nem tenha seu trabalho interrompido por fatores externos.

COMO FUNCIONA?

O trabalho remoto, à distância, é realizado sem um local definido, ou seja, sem o deslocamento do funcionário para um ambiente físico da empresa diariamente. Neste sentido, o teletrabalho ocorre na residência do profissional contratado, utilizando seu

próprio espaço de residência. Apesar de ser uma solução cada vez mais adotada, é preciso ter em mente que o trabalho remoto não pode ser implementado para a totalidade das profissões e dos profissionais, pois existem funções que demandam a presença física.

Porém, a implementação do trabalho remoto deve seguir algumas recomendações que podem ajudar a ter um melhor fluxo de informações e melhor aproveitamento para ambas as partes (empresa e funcionários):

1. Certifique-se de que sua empresa possui ferramentas e sistemas que permitam o trabalhador realizar suas atividades remotamente (sejam sistemas de gestão de projetos, de gestão de tempo e equipes, armazenamento de dados na nuvem, ou outros sistemas que sejam utilizados atualmente no escritório);
2. Certifique-se de que os profissionais que estarão em home office possuem infraestrutura para realizar suas atividades em casa (internet de alta velocidade, computador pessoal, acesso aos sistemas utilizados pela empresa e sistemas para realização de videochamadas são o kit básico);
3. Certifique-se de que sua empresa possui métricas para monitorar o trabalho realizado remotamente, sem que nenhuma das partes se sinta “enganada” ou “faça corpo mole”. Frequentemente os gestores que nunca atuaram com equipe remotas tendem a acreditar que esse formato não funciona pois não está acompanhando o dia-a-dia dos funcionários e não está cobrando diariamente as entregas pactuadas. Porém, este monitoramento e as entregas pactuadas podem ser monitoradas mesmo com o trabalho sendo realizado a distância;

4. Crie acordos com os profissionais que atuam remotamente, alinhando expectativas de como deverá funcionar o dia-a-dia de trabalho, horários de reuniões, cumprimento de prazos acordados, entre outros aspectos que facilitem a gestão do time remoto;
5. Tenha sempre em mente que não é porque está trabalhando de casa que o funcionário está 24h a sua disposição. O trabalho remoto, por definição, é flexível, sendo necessário permitir um nível de flexibilidade nos horários de trabalho. Como não precisa se deslocar até o escritório é possível que este profissional comece a trabalhar as 08h (enquanto no escritório o trabalho começa as 9h) e termine seu expediente as 17h para resolver outras questões pessoais. Porém, os acordos de horários devem ser seguidos por ambas as partes; e
6. Confiança no profissional que está em trabalho remoto é a base do sucesso.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O teletrabalho também altera as condições de competição uma vez que muda a forma como a empresa interage com seus funcionários e como esses funcionários interagem com seus clientes, além de forçar uma digitalização das relações gerenciais e dos processos da empresa, permitindo uma gestão remota e compartilhada e ao mesmo tempo liberando mais recursos para investimento. Além disso, o teletrabalho e a utilização de ferramentas de gestão de equipes e projetos pode ser benéfico para a transformação digital das empresas, por levar ao entendimento das novas formas de relações e funcionamento do universo

on-line. A adoção de teletrabalho é uma boa prática digital pois muda a forma de produzir e comercializar produtos e serviços. Alguns estudos avaliam que a adoção do trabalho remoto, ou ao menos de um formato misto, onde o profissional vai ao escritório alguns dias e outros trabalha de casa, podem aumentar a produtividade da equipe.

PRÁTICA 5

DIGITALIZAR E INTEGRAR PROCESSOS DE NEGÓCIOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Toda organização possui um fluxo de produção e processos administrativos. Todas. Nas empresas pré-digitais estes processos são realizados manualmente ou com uso de sistemas simples que não são integrados ao longo da cadeia de suprimentos e da produção. É comum que empresas possuam um sistema para controle de estoque, outro para controle de produção, outro para controle de vendas, outro para gerenciamento de clientes. O que acontece nesses casos é que as informações ficam departamentalizadas e não podem ser utilizadas de forma inteligente pela gerência e direção da empresa. Esta boa prática recomenda que sejam implementados sistemas que integrem todas as informações e digitalizem processos que sejam realizados manualmente, com uso de *softwares* de ERP, CRM e controle de produção.

COMO FUNCIONA?

Os ERP – Enterprise Resource Planning, são sistemas que integram todos os processos de uma organização. Funciona como uma plataforma que interliga os diversos setores de uma empresa, possibilitando a automação dos processos e o armazenamento dos dados e informações do negócio. Por exemplo. Ao comprar uma matéria-prima a nota de compra é introduzida no sistema, que automaticamente já reconhece o fornecedor e gera uma conta a pagar. Este insumo é então disponibilizado para a produção e quando o produto acabado é finalizado o sistema gera o estoque e faz o controle do estoque a partir das vendas realizadas. A cada venda o sistema gera o “contas a receber” atrelado ao cliente que fez a compra, dá baixa no estoque e administra os níveis de estoque de matérias primas para identifica a necessidade de novas compras para um próximo lote ou período de produção.

No decorrer de todo este processo, o sistema gera informações que são armazenadas no banco de dados e podem ser consultadas como forma de relatórios, de setores isolados ou com informações cruzadas entre os processos. Desta forma é possível analisar quais os itens que mais pesam no custo do produto e quais os fornecedores que possuem este item para cotação, os preços praticados nos últimos períodos e qual o melhor período para fazer novos pedidos. Ou mesmo entender os hábitos de compra dos clientes, valor de compra médio e outras informações. Ou ainda, o tempo médio de recebimentos, previsão futura de recebíveis e acompanhar o fluxo de caixa com os lançamentos futuros de contas a pagar e a receber.

Estas informações são extremamente relevantes para a gestão da empresa e caso os sistemas não estejam integrados e os processos não estejam digitalizados, estarão perdidos em sistemas espalhados em cada setor da empresa ou nos talões de vendas e balcões de diversos setores da empresa, sendo extremamente difícil que estas informações sejam utilizadas para melhoria da gestão da empresa.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Integrar os processos de negócios com ferramentas de *software* como ERP e CRM são boas práticas por permitir a coleta, rápido acesso e uso de dados extremamente relevantes para a empresa, dados que, sem a presença destes sistemas, dificilmente seriam armazenados corretamente e poderiam ser acessados e “cruzados” facilmente. A conexão em banda larga e o uso de *cloud computing* são inseridas como boa prática pois permitem reduzir custos com armazenagem de dados e permitem acesso imediato as informações em qualquer circunstância. Esta boa prática altera os patamares de competição, caso sejam bem utilizadas.

Com o uso de sistemas baseados na web e um servidor em *cloud computing* é possível acessar os sistemas em qualquer lugar e fazer consultas e inserir informações de qualquer local. Assim, os vendedores podem acompanhar os estoques em tempo real e saber o que podem oferecer e vender e inserir as vendas que já será disparada a informação para o setor de produção ou de estoque preparar os itens para entrega. A digitalização e integração dos processos de negócios é uma boa prática pois eleva o nível da gestão das empresas e melhora consideravelmente a experiência do cliente.

CAPÍTULO

3 Boas práticas digitais para construir uma organização orientada a dados

PRÁTICA 1

COLETAR E ARMAZENAR DADOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

O uso dos sistemas de ERP e demais sistemas integrados permitem a organização coletar e armazenar dados sobre os negócios e os clientes e usar esses dados para melhorar previsões de demanda, compras de insumos e vendas. Estes dados precisam ser armazenados de forma organizada e com uma sistemática definida. A cadeia de suprimentos é um importante fornecedor de informações valiosas para modelagem do negócio. Esta boa prática consiste em organizar uma estrutura sistematizada para coleta e armazenamento de dados de todo o processo produtivo.

COMO FUNCIONA?

Coletar e armazenar dados não é uma tarefa trivial, apesar de parecer em um primeiro momento algo simples e fácil. Para realizar estas atividades corretamente é necessário ter estabelecido protocolos para saber

quais dados coletar, como coletar, quando coletar, quem coletar e de que forma armazenar (qual a estrutura da informação gerada). O ponto de partida é reconhecer que uma organização possui a sua disposição uma infinidade de dados que podem ser coletados e armazenados, logo é preciso reconhecer que uma organização precisa coletar dados para melhorar sua gestão. Porém, não pode ser qualquer dado, mas o dado correto!

Para construir sua organização orientada a dados é necessário primeiramente entender de que forma os dados precisam ser coletados. Aqui estão algumas recomendações:

7. Os dados precisam ser relevantes para os problemas de negócio que se desejam resolver. Se a empresa deseja conhecer melhor os hábitos de consumo de seus clientes, os dados de histórico de vendas e observações dos vendedores nas visitas serão extremamente relevantes, mas os dados sobre fornecedores de matéria-prima nem tanto. Isto não significa que os dados de fornecedores de matérias-primas não devam ser coletados, caso a empresa queira compreender seu grau de dependência de fornecedores eles serão extremamente relevantes. Portanto, é preciso saber qual o

problema de negócio que se pretende analisar e então verificar quais os dados que devem ser coletados. Problemas de negócio primeiro, dados depois;

1. Como você não sabe quais os problemas de negócio que irá precisar analisar no futuro, colete tudo o que for capaz! Todos os dados são relevantes em algum contexto, portanto é fundamental coletar e armazenar todos os dados possíveis em sua cadeia de suprimentos;

2. Os dados precisam ser coletados sem viés e de forma precisa. Sempre que possível evite que pessoas insiram dados por conta própria, ou seja, se possível digitalize todos os processos e relacionamento com seus clientes para ter dados mais precisos e críveis. Se possível, é recomendado que até as informações oriundas de visitas de vendedores sejam inseridas através de sistemas que delimitem as opções do que inserir, evitando o viés e a opinião pessoal ao invés da informação limpa. Este procedimento ajudará a sua base de dados a ser mais confiável;

3. As bases de dados precisam estar integradas em todos os sistemas e setores. Como já abordado anteriormente, é comum verificar nas estruturas de empresas pré-digitais a compartimentalização da informação. O setor de vendas não compartilha os dados de clientes com o setor financeiro e vice-versa, o setor de produção não tem acesso direto aos dados de vendas e prospecções, apenas das ordens de serviço e por aí vai. Para criar um sistema efetivo de coleta e armazenamento de dados da cadeia de suprimento é preciso que as bases de dados estejam integradas e qualquer setor possa acessar os dados de toda a organização (claro, se houverem dados

considerados estratégicos e por isso não possam ser compartilhados por todos, pode ser regulado por controle de acesso com senhas de acesso ao sistema); e

4. Recomenda-se o armazenamento dos dados em um servidor em nuvem (*cloud server*). Atualmente existem pacotes de armazenamento de dados em nuvem bastante acessíveis que permitem a empresa se desfazer de toda a infraestrutura que seria necessária para armazenar esses dados e realizar consultas. Os servidores em nuvem possuem um robusto sistema de backups e podem ser acessados pela empresa em qualquer lugar, uma vez que estão na internet. Redução de custos, acesso de qualquer lugar e confiança de que os dados não serão corrompidos ou perdidos.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Os dados são tão importantes no mundo digital que alguns especialistas afirmam que “dado é o novo petróleo”. A variedade de *interfaces* e a possibilidade de coleta de dados em todas as etapas do processo produtivo está revolucionando a produtividade e a operação das empresas. Conhecer sua empresa em detalhes e saber onde é possível gerar melhorias, leva a ganhos de produtividade e competitividade que são fundamentais para a competição em um mundo *on-line* e de competição global.

PRÁTICA 2

COLETAR E ARMAZENAR DADOS NAS RELAÇÕES COM CLIENTES

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

No ambiente digital as empresas interagem com seus clientes em diversos pontos da jornada do cliente, e em cada um destes pontos deve ser capaz de coletar e armazenar dados e informações sobre os clientes, hábitos de consumo, preferências de compras, tíquete médio das compras, periodicidade, entre outras informações relevantes. A coleta de dados em um contexto de digitalização envolve também as informações públicas disponibilizadas pelos clientes em suas redes sociais, que atualmente se constituem nas informações mais valiosas por indicar perfil e hábitos comportamentais destes clientes. Tudo isso pode ser coletado e utilizado pelas empresas.

COMO FUNCIONA?

As empresas possuem diversos canais de contato com o cliente. Se tiver implementado uma estratégia *omnichannel*, os pontos de contato com o cliente serão diversos, físicos e digitais. Neste contexto, coletar e armazenar dados das relações com os clientes não é uma tarefa trivial. Até porque na era dos dados, que vivemos, as informações extrapolam as simples consultas de histórico de vendas, número do telefone e tempo médio de recompra. É necessário conhecer seu consumidor a fundo: o que ele gosta, o que ele não

gosta, que itens ele tem preferência pela compra e quais itens nunca comprou, como ele se comporta na loja física e na loja virtual (pede ajuda ou prefere escolher seus itens sozinho?), que assuntos mais atraem sua atenção, entre outros.

Conforme já comentado na boa prática anterior, é necessário estabelecer protocolos para a coleta de dados e armazenamento, portanto, o que foi dito naquela boa prática, vale aqui também. Porém, no contato com o cliente as informações não-estruturadas (aquelas que não fazem parte de um questionário que possa ser sistematizada) são extremamente relevantes. Neste caso, explorar as redes sociais de seus clientes pode se tornar uma fonte inesgotável de informações.

1. De quais grupos de discussão ele participa? Quais os temas discutidos nestes grupos?
2. Quais os conteúdos que ele curte e compartilha? Quais as empresas que ele segue ou busca se informar?
3. Quais os produtos que ele apresenta em suas redes sociais (produtos que gostou e que não gostou)?
4. Quais as experiências que ele comenta e como ele se relaciona com essas experiências (já teve a experiência ou gostaria de ter?)
5. Qual o comportamento dele nas redes sociais (posta muito conteúdo ou só curte e compartilha? Sobre o que ele posta e sobre o que ele curte e compartilha)?
6. Qual o ambiente em que vive (casa, apartamento, só, com família, animais de estimação etc.)?

Todas essas informações podem parecer desnecessárias, mas quando essas informações são coletadas de seu conjunto de clientes e organizadas, elas começam a mostrar padrões de comportamento que serão extremamente úteis para guiar a sua empresa nos relacionamentos. Se você sabe do que o cliente gosta e do que não gosta, que temas e assuntos lhe atraem e quais ele repudia, você conseguirá se comunicar com ele de forma mais eficiente e inserir seu produto no contexto correto na vida de seus clientes.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

As tecnologias disponíveis atualmente permitem que as empresas tenham informações detalhadas sobre seus consumidores e hábitos de consumo, de uma forma tão aberta que se discute muito a questão da privacidade no uso destes dados. Porém, cada vez mais, os consumidores já esperam que as empresas os conheçam chegando ao ponto de se irritar quando recebem um e-mail ou mensagem de um produto que não lhe interessa, o que pode gerar uma aversão aquela empresa e aos produtos que ela vende. Sendo assim, a era do marketing de massa (mandar mensagem para todo mundo) está finalizada, agora a necessidade é a massificação customizada a partir da análise de dados e agrupamento de consumidores por perfil de consumo.

PRÁTICA 3

EXPLORAR DADOS DE DIVERSAS FONTES (ESTRUTURADOS E NÃO-ESTRUTURADOS)

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Os dados podem ser estruturados (aqueles organizados em arquivos ou sistemas com linhas e colunas) ou não-estruturados (informações em texto extraída de diversas fontes como redes sociais e relatórios de vendas, imagens, “*check-ins*” em redes sociais, entre outras). Explorar o cruzamento destes dados pode levar a *insights* e descobertas extremamente relevantes para o posicionamento dos negócios. Apesar de ser algo mais complexo, atualmente existem possibilidades de uso destes recursos também por pequenas empresas, inclusive com *startups* oferecendo o serviço.

COMO FUNCIONA?

Os dados não-estruturados são a grande fronteira atualmente no uso de dados para identificação de oportunidades de negócio. Este é o campo de atuação dos chamados Big Data, sistemas capazes de absorver e processar volumes massivos de informações estruturadas e não-estruturadas. Os hábitos não verbalizados dos consumidores em redes sociais, mas demonstrados, são extremamente poderosos para compreender a jornada do cliente e de que forma a empresa pode se inserir no cotidiano dos consumidores. Atualmente é possível saber o que o consumidor

faz da hora que acorda até a hora que vai dormir, o que comeu nas refeições e lanches, onde ele foi e o que fez (de que horas foi na academia, tomou um café em algum lugar, onde e o que almoçou, com quem costuma sair e fazer seus programas etc.). Porém, estas informações não estão disponíveis em um questionário que o cliente preencheu, mas sim em suas postagens em redes sociais, em suas fotos, “*check-ins*” em locais de preferência e nas conexões de sua rede.

As redes sociais entregam às empresas a possibilidade de se analisar dados de seus membros, em alguns casos é necessário pagar por isso, mas em outros casos as informações podem ser obtidas de forma gratuita. Ninguém precisa pagar para ter acesso a rede social, porém, para ter acesso aos dados analíticos pode ser necessário pagar. De qualquer forma, é possível explorar essa base de dados com uso de sistemas disponíveis no mercado de forma mais profissional do que ficar entrando no perfil de seus seguidores e analisando seus passos. Atualmente existem *startups* especializadas neste tipo de serviço que podem ser importantes aliados neste trabalho.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Os dados não-estruturados fornecem informações extremamente valiosas para o negócio, pois mostram como o consumidor age em seu cotidiano sem filtros nem viés. Acompanhar o cliente em sua jornada diária pode ser uma excelente forma de se conectar com o consumidor e compreender de que forma seu produto/serviço pode fazer diferença na vida dele. Em que

momentos e em quais circunstâncias sua empresa pode contatar o cliente de forma a ter mais de sua atenção e o que é valor para este cliente que sua empresa pode ofertar.

Os dados podem ser coletados pela sua empresa ou adquiridos de alguma fonte. A maior parte das redes sociais possuem serviços de vendas de dados ou de venda de acesso a sistemas de análise de dados que podem ser extremamente úteis para sua empresa conseguir informações preciosas de seus clientes, estruturar os perfis e desenvolver ações e campanhas direcionadas dentro das redes sociais.

PRÁTICA 4

USAR DADOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A cadeia de uso dos dados envolve as fases de coleta, armazenamento e utilização. Esta boa prática está relacionada ao uso dos dados. Saber explorar e utilizar as informações coletadas é mais importante do que coletar e armazenar apenas. O uso dos dados define sua importância no processo decisório. Sendo assim, essa boa prática recomenda que as empresas passem a fazer uso dos dados que são coletados em sua cadeia de suprimentos e nas relações com os clientes, sejam estes dados estruturados ou não.

COMO FUNCIONA?

Tradicionalmente as decisões são tomadas em uma organização baseadas em intuição, experiências pessoais e consulta a grupos de pessoas (gerência, diretoria, conselho, ou outro grupo de pessoas). Porém, os dados não são levados em consideração na hora de se tomar decisões, justamente eles que podem ser os grandes astros deste momento. A coleta, armazenamento e análise de dados só faz sentido se eles forem utilizados para a tomada de decisões. Se após todas as análises e modelagem de dados, a diretoria resolver tomar decisões que contradigam todos os dados apenas porque tem uma intuição ou porque sabem por experiências anteriores qual é a melhor decisão, então todo o processo de coletar, armazenar e analisar dados terá sido em vão.

Os dados podem ajudar na tomada de decisão de diversas formas, a partir dos problemas de negócios que se deseja analisar e da maturidade da empresa para lidar com dados:

- 1.** Relatórios padrão: relatórios que apresentam o que aconteceu e quando aconteceu, são importantes para monitorar vendas, Market share, compras, despesas, contas a pagar e a receber e uma infinidade de situações onde o objetivo é informar quantitativamente algum fenômeno de forma descritiva (evolução das vendas no período, faturamento da empresa no período, participação dos produtos/serviços da empresa no faturamento etc.);
- 2.** Relatórios ad hoc: Os relatórios ad hoc (expressão com origem latina que pode ser traduzido como “para esta finalidade”) representam uma segunda possibilidade de uso dos dados para analisar uma situação específica com

mais detalhes. Por exemplo, um relatório de vendas mostrou que no mês de abril houve um aumento expressivo na venda de um produto determinado, pode então ser realizado um estudo dos dados para entender porque ocorreu esse aumento, quais os fatores que levaram a esta situação. Os dados serão extremamente úteis para a tomada de decisão ao demonstrar porque houve essa alteração no padrão de comportamento;

- 3.** Alertas: É possível utilizar os dados para padronizar fenômenos e disparar alertas caso os padrões sejam ativados. Por exemplo: a meta de vendas no mês de junho é de 5.000 unidades. É possível incluir um alerta para, caso no dia 15 do mês ainda não tiver sido vendidas 2.500 unidades, avisar a equipe de gerência e diretoria para se analisar a necessidade de realizar alguma ação e garantir que a meta seja alcançada no final do mês. Os dados são extremamente importantes para a tomada de decisão e antecipação de um problema. Caso não exista o alerta e a gerência/direção só tomaria conhecimento do fato após o mês fechar e não haveria mais o que fazer a respeito;

- 4.** Análises estatísticas e modelos preditivos: Estes tipos de relatórios e análises envolvem um conhecimento em estatística para identificação de padrões de comportamento em séries históricas e a partir disso realizar previsões de como se comportarão as variáveis em análise a partir dos dados do histórico anterior. Por exemplo: como o inverno prolongado afetará as vendas de sorvete na cidade de São Paulo? Qual a influência na venda de lenços de papel a cada 1 grau de variação de temperatura? Ou ainda, caso o Brasil avance à próxima fase da Copa do Mundo, como isso afetará a demanda de cerveja? Claro que a análise preditiva deverá focar no seu problema de negócio e entender de que forma variáveis podem afetar a venda de seu produto/serviço.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Os dados são cada vez mais decisivos na sobrevivência das empresas. É necessário compreender a melhor forma de se utilizar as bases de dados disponíveis e inserir esta rotina no processo decisório das organizações. O uso dos dados está associado ao aumento da assertividade das decisões e ao aumento da produtividade, uma vez que ajuda a empresa a tomar decisões mais rapidamente e desperdiçar menos recursos.

A criação de uma organização orientada a dados é um processo lento, nas empresas pré-digitais, pois normalmente os gestores ainda confiam mais em seus instintos e em suas experiências anteriores, porém, os dados podem ser, inicialmente, utilizados para confirmar ou refutar hipóteses e assim mostrar a todos os ganhos possíveis com seu uso.

PRÁTICA 5

DESENVOLVER ANÁLISES PREDITIVAS A PARTIR DOS DADOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Esta boa prática é um passo adiante a partir da experiência no uso de dados pela empresa. O uso de dados pode ter diversos níveis de profundidade, desde os estudos “ad hoc” com levantamento de informações para resolver situações-problema até análises preditivas com uso de modelos estatísticos para prever

comportamento de consumo. Esta boa prática recomenda que as organizações desenvolvam suas habilidades para amadurecer em sua busca por se tornar uma organização orientada a dados. Micro e pequenas empresas podem, e devem, fortalecer esta capacidade, o mundo digital gera dados em todas as interações e desde *startups* às grandes corporações, todos querem acessar e usar esses dados.

COMO FUNCIONA?

A análise de dados é capaz de transformar informações em *insights* de negócio, que deverão nortear as decisões e ações a serem tomadas pelas empresas, usando seus ativos estratégicos. Porém, conforme discutido na boa prática anterior, à medida que a organização cria maturidade no uso dos dados pode avançar mais em extrair mais valor destes bancos de dados.

Carl Anderson, em seu livro intitulado “Create a data driven organization – practical advice from the trenches”, apresenta uma estrutura para compreensão de como a maturidade no uso de dados pode levar as organizações a realizar análises mais aprofundadas e extrair mais valor de suas bases de dados:

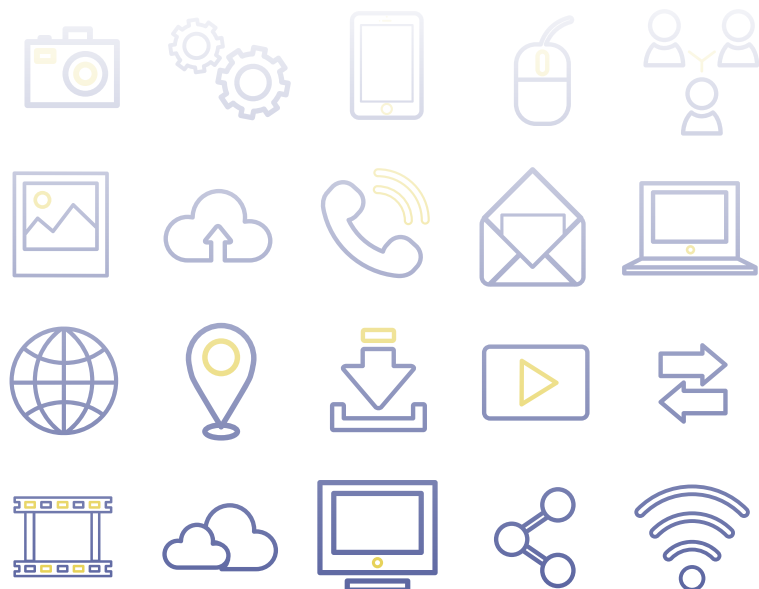


FIGURA 1 NÍVEL DE ANÁLISE X TIPOS DE ANÁLISE

Otimização					
Preditivo					
Prospectivo					
Análise Estatística					
Alertas					
Consultas detalhadas					
Relatórios Ad hoc					
Relatórios padronizados					
	Análise Descritiva	Análise Exploratória	Análise Inferencial	Análise Preditiva	Análise Causal

Fonte: Elaborado pela FGV a partir de Anderson (2015).

Como pode ser percebido na Figura 1, à medida que a tipologia de análise se move da análise descritiva para a análise causal, os tipos de relatórios e uso de dados vai se tornando mais completo e mais complexo, passando de simples relatórios descritivos até análises de otimização com uso de modelos estatísticos para prever acontecimentos e comportamentos.

Porém, é fundamental que as empresas iniciem sua trajetória de dados imediatamente. Nenhuma organização passa da noite para o dia a produzir estudos preditivos com uso de dados se nunca tiver experimentado usar os dados para construir relatórios padronizados, dashboards e estudos ad hoc para compreender fenômenos específicos.

O uso de dados na elaboração de análises preditivas consiste em explorar relações de causa e efeito entre variáveis que podem influenciar seu negócio e auxiliar na tomada de decisão antes que o fenômeno ocorra, se antecipando para aproveitar oportunidades ou para evitar perdas. Estes estudos permitem compreender quais as influências de outros elementos, alguns inclusive

desconhecidos que nunca haviam sido associados pela direção da empresa, nos negócios. Por exemplo: uma empresa de venda de produtos de limpeza pode avaliar qual o impacto da pandemia da COVID-19 em suas vendas e com isso prever qual será o nível de demanda pós-pandemia para adequar sua produção. Da mesma forma, esta empresa poderia analisar quais os grupos de consumidores mais afetados e como eles estão se relacionando com produtos de limpeza e a partir destes dados realizar estudos preditivos de vendas e os efeitos de campanhas atrelando o uso do produto à preocupação com a limpeza causada pela COVID-19.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Estudos preditivos são a fronteira do uso do Big Data atualmente. Esta boa prática pretende despertar nos empresários o interesse em estruturar uma operação com uso de dados e começar a fazer seus estudos de forma a auxiliar na tomada de decisão e antecipar fenômenos que possam

ajudar ou prejudicar suas operações. Estes fenômenos ocorrem diariamente e compreender como se posicionar frente a estes desafios é uma vantagem competitiva no mercado. Já imaginou se sua empresa for “pega de surpresa” por um aumento de demanda imprevisto e não conseguir atender a esta demanda? E se o seu concorrente havia previsto esse aumento de demanda e agora está tomando seu mercado?

PRÁTICA 6

QUALIFICAR OS FUNCIONÁRIOS PARA USO DE DADOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Apesar de estar relacionado à qualificação de pessoas, essa boa prática é específica na recomendação de qualificar os funcionários para uso de dados, pois esta recomendação facilitará a compreensão de toda a cadeia dos dados, desde a coleta até os modelos preditivos. À medida que os funcionários entendem como usar os dados conhecem melhor se os dados estão sendo captados corretamente e armazenados da melhor forma para uso futuro.

COMO FUNCIONA?

Usar os dados, no contexto que tem sido apresentado neste guia, envolve compreender as fases de coleta, armazenamento e uso dos dados para produção de análises de problemas de negócios. No guia de boas práticas de

produção da ABDI algumas práticas recomendadas sugerem a importância da gestão à vista, inclusive com a aplicação do Andon e de painéis de informações para todos no chão-de-fábrica acompanharem o processo produtivo. Esta lógica parece ser semelhante ao uso de dados na organização. É necessário criar uma cultura de dados. Todos precisam estar envolvidos na tarefa de coletar corretamente os dados e utilizar o potencial gerado pelas informações disponibilizadas.

1. Todos os setores da empresa precisam pensar em: o que eu gostaria de saber sobre meu setor que poderia ajudar a melhorar o desempenho? Como eu faço para coletar o dado que preciso para começar a entender esse problema? Onde esse dado está disponível que eu possa buscar?
2. Todos os setores da empresa devem pensar em termos de quais os principais indicadores que podem ajudar a orientar o nosso trabalho, sejam indicadores de desempenho ou de resultados (tempo médio da produção, tempo takt, tempo de setup de máquinas são exemplos de indicadores de desempenho, enquanto que redução do tempo de parada de linha, redução do desperdício e redução dos acidentes de trabalho são exemplos de indicadores de resultados). De qualquer forma estes indicadores devem começar a ficar expostos para todos verem, criando o hábito de consumir informação através do uso de dados coletados.
3. Criar painéis de indicadores (dashboards) que apresentem informações de cada setor e da empresa como um todo, mantendo o incentivo a que todos acessem informações e entendam por que é importante coletar dados em suas atividades.

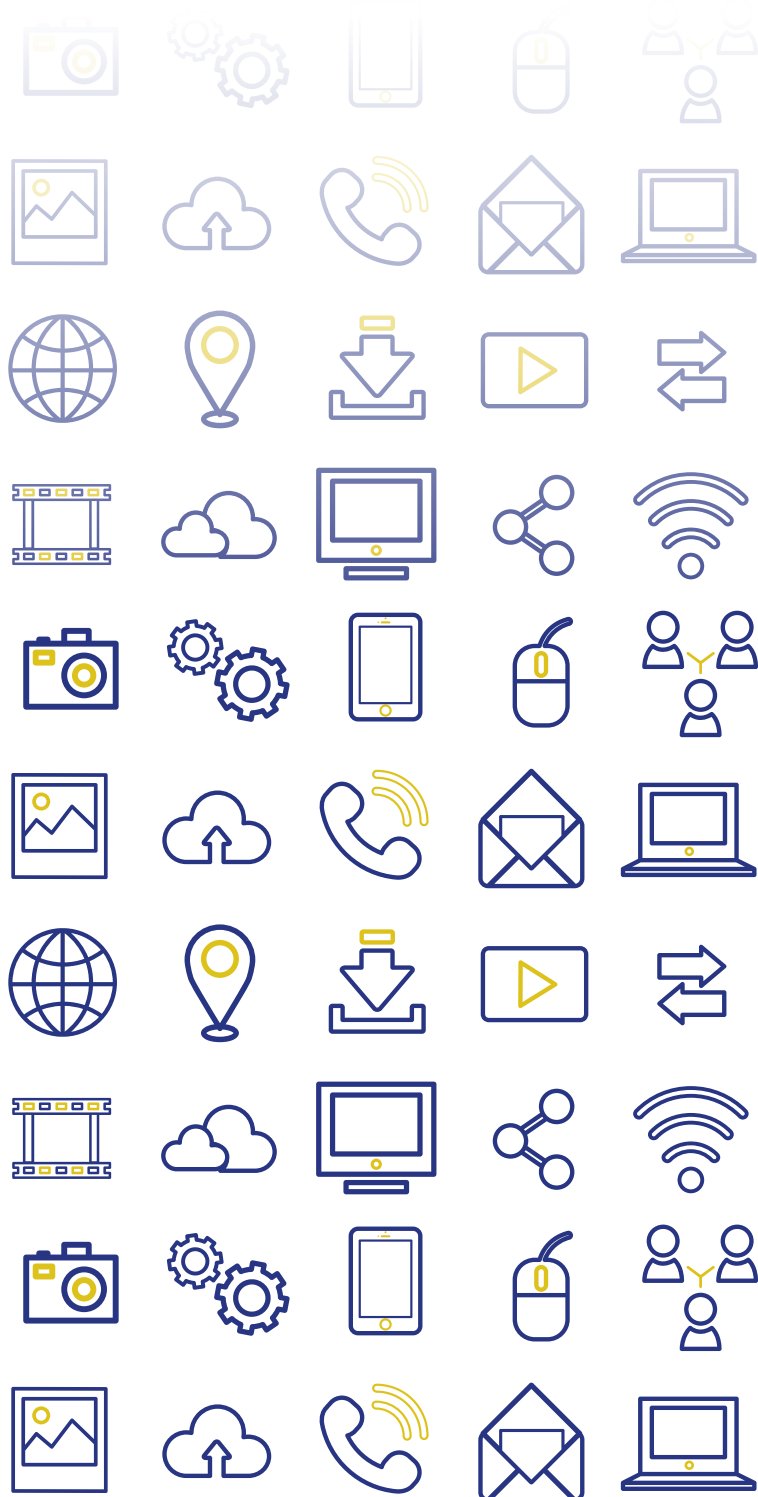
4. Instrumentalizar (treinar) os profissionais que serão responsáveis por coletar, armazenar, manipular e gerar relatórios com os dados. Todos os envolvidos devem saber realizar sua tarefa de forma satisfatória, evitando a coleta equivocada ou o armazenamento fora do padrão e dos protocolos estabelecidos que irão dificultar o uso posterior dos dados. Da mesma forma, caso a empresa opte por manter uma equipe para realizar a análise de dados, esta equipe deverá ser capaz de atender aos pedidos da gerência/direção, portanto precisa de qualificação para atender a contento.

5. Criar uma cultura de orientação a dados, utilizando os dados nas reuniões de trabalho, nos demonstrativos de desempenho, nos painéis espalhados pela empresa e nas tomadas de decisões em todos os níveis (operacional, tático e estratégico).

Por que é uma boa prática?

A digitalização dos processos de negócios permite que a empresa tenha mais conhecimento sobre o desenvolvimento de seu processo produtivo, por isso é importante que todos saibam usar os dados e compreendam de que forma eles podem ajudar na melhoria de suas funções. Porém, esse esforço só produzirá resultados se a empresa estiver realmente envolvida com o processo de se tornar orientada a dados, ou seja, se os dados produzidos estiverem gerando informações úteis e essas informações estejam sendo utilizadas na tomada de decisão em todos os níveis, desde as reuniões para análise operacional às reuniões de definição de estratégias de negócio.

Coletar e analisar dados da forma correta não é uma tarefa simples e rápida, requer muito treinamento, tentativa e erro. Por isso, este processo deve estar sendo conduzido pela alta direção da empresa e com o compromisso de que os dados serão utilizados efetivamente, ou todo o esforço será em vão.



CAPÍTULO

4 Boas práticas digitais para inovar mais rápido e colaborativamente

PRÁTICA 1

INOVAR COLABORATIVAMENTE

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

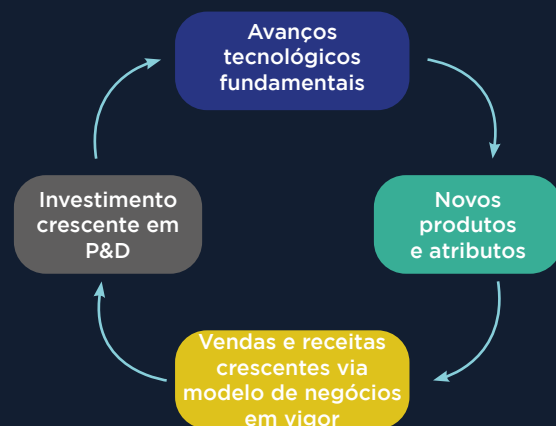
A nova economia digital tem princípios centrados no compartilhamento e na colaboração. As tecnologias digitais, mídias sociais e mecanismos de interação *on-line* derrubaram as barreiras da comunicação e reduziram os tempos necessários ao desenvolvimento e testes de novos produtos e negócios. A atuação das *startups* mostrou que todas as empresas podem, e devem, inovar colaborativamente, convidando o cliente a opinar sobre os produtos e serviços antes mesmo de serem desenvolvidos em sua formatação final. Esta boa prática incentiva as empresas a inovar utilizando este conceito de colaboração com os clientes e fornecedores.

COMO FUNCIONA?

O universo digital modificou as bases do processo de produção e acelerou as inovações em todos os setores por melhorar as condições necessárias à inovação. O processo de inovação

tradicional centrava seus esforços em pesquisas científicas, experimentos de longa duração, que ao longo de anos de estudos e testes levavam a criação de um produto para ser testado em um mercado. Esse ciclo de inovação foi chamado por Henry Chesbrough de “inovação fechada”. Para Chesbrough esse paradigma da inovação que dominou a segunda metade do século XX foi fortemente baseado nas seguintes premissas:

FIGURA 2 PARADIGMA DA INOVAÇÃO FECHADA



Fonte: Elaborado pela FGV, a partir de Chesbrough (2012).

Nesse paradigma, as empresas investiam maciçamente em P&D, contratando os melhores profissionais e estruturando grandes centros de pesquisa e desenvolvimento de produtos para gerar avanços tecnológicos capazes de criar novos produtos e atributos que pudessem manter sua vantagem competitiva no mercado, sem mudar o seu modelo de negócio.

Porém a partir das últimas décadas do século XX e mais fortemente no início do século XXI, a combinação do aumento de pessoas qualificadas, investimentos de capitalistas de risco e tecnologia disponível gerou um movimento de pequenas empresas que mudaram a base da concorrência por alterar os modelos de negócios estabelecidos. Estas *startups* passaram a usar colaboração como item fundamental do processo de inovação, rechaçando a ideia de que a inovação precisa ser gerada em centros de P&D, ao longo de anos de pesquisa e sem a colaboração externa. A esse novo paradigma, Chesbrough atribuiu o nome de “inovação aberta”. A inovação aberta permitiu a criação de inovações em menor tempo, com menores custos e com maior participação de pessoas de fora da empresa: clientes, fornecedores e até concorrentes.

Para abrir sua empresa e inovar colaborativamente, diversos caminhos podem ser adotados:

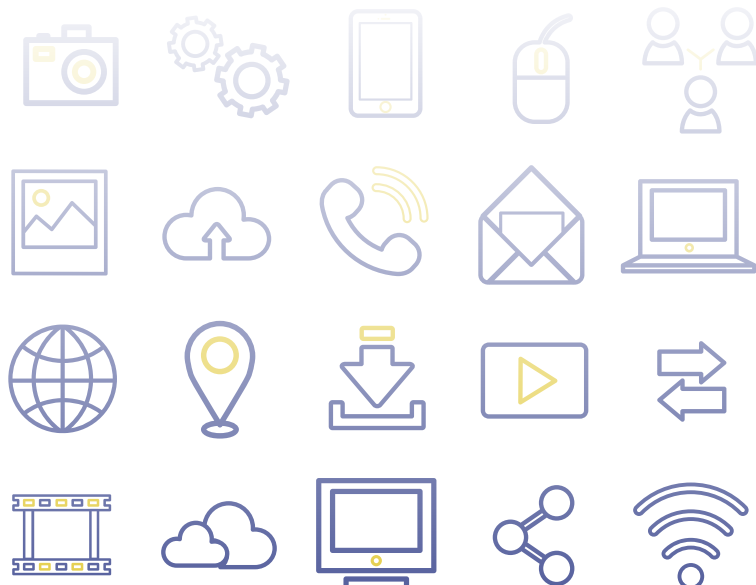
1. Procure identificar em sua região, quais os centros de pesquisa/inovação que existem, sejam eles centros universitários, centros de pesquisa do governo, centros de pesquisa privados ou outro modelo de funcionamento. Procure esses estabelecimentos e converse sobre a possibilidade de cooperação;

2. Aproveite o engajamento com sua rede de clientes em mídias sociais para convidar este universo a contribuir com sua inovação. Teste hipóteses, faça perguntas, conclame os participantes a lhe ajudar a desenvolver uma nova ideia ou produto, você se surpreenderá com os resultados;

3. Busque os seus fornecedores para entender de que forma eles podem ajudar sua empresa a inovar em processos ou até mesmo no seu modelo de negócios, existem áreas de sombreamento de atuação que podem ser extremamente relevantes para seu negócio e o seu fornecedor pode ser um elo importante nessa cadeia;

4. Existe alguma barreira comum a você e seus concorrentes que nenhum dos dois consegue superar por falta de recursos? Que tal cooperar para resolver essa questão? Esse é o conceito de coopetição já mencionado anteriormente, e pode ser extremamente importante para sua empresa desenvolver novos produtos/serviços e habilidades; e

5. A inovação aberta importa em a empresa estar aberta a receber pessoas de fora e sugestões de pessoas de fora, portanto, esteja aberto a esse intercâmbio.



POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Inovar colaborativamente é um conceito fundamental para se manter competitivo nos dias atuais, por permitir às empresas acessar conhecimentos que não estão dentro de seus muros e ter *insights* a partir da combinação de tantas visões diferentes sobre um problema. A colaboração é um dos pilares da economia atual, com uma nova geração de consumidores que se engajam com seus produtos preferidos e estão abertos e disponíveis a ajudar e colaborar abertamente. Experimente!

PRÁTICA 2

CRIAR AMBIENTE QUE ENCORAJE A TOMADA DE RISCO E INOVAÇÃO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Apesar de vivermos um momento que incentiva a inovação, derruba barreiras e acelera processos, trazendo os clientes para o centro dos negócios, as empresas ainda avaliam, contratam, remuneram e sobretudo demitem, em função dos resultados obtidos no curto prazo e exigem de suas equipes comportamentos que contradizem esse novo direcionamento. Sendo assim, essa boa prática incentiva as empresas a desenvolver ambientes onde tomar a iniciativa e assumir os riscos de uma inovação sejam não apenas tolerados, mas incentivados.

COMO FUNCIONA?

Para Rogers (2019) a inovação é “o processo pelo qual as empresas desenvolvem, testam e lançam novas ideias no mercado”, um conceito que está intimamente conectado à incerteza e ao risco de se tomar uma iniciativa rumo a um desconhecido. Um dos preceitos básicos da inovação é a experimentação e para que isso ocorra é fundamental que o ambiente de trabalho propicie a segurança e estabilidade necessárias a assunção de riscos e incerteza de resultados, no curto e no médio prazos.

Neste sentido, as práticas gerenciais devem se adequar a um ambiente de inovação, pois a exigência no cumprimento de metas e a pressão para que os resultados ocorram no curto prazo são contrários ao estabelecimento de um ambiente de experimentação, afinal de contas quem vai perder tempo tentando fazer algo novo e arriscar não cumprir com suas metas no final do mês e ser punido por isso? Encontrar o equilíbrio é sempre difícil, mas necessário na construção deste ambiente que encoraje a tomada de risco para a inovação.

Na tentativa de tornar este processo menos custoso e árduo para os funcionários e os gestores, algumas medidas podem ser tomadas:

1. Envolver o cliente desde o começo e aprenda cedo o que é importante para ele. A experimentação deve envolver o cliente desde os primeiros momentos, coletando *feedbacks* e evitando gastos desnecessários e prolongamento do tempo de desenvolvimento, sem que o cliente esteja participando para reduzir a taxa de fracasso;

2. Realize experimentos rápidos e aumente a quantidade de vezes que consulta seus clientes sobre os resultados dos experimentos. Essa iteratividade rápida garantirá que a equipe envolvida no desenvolvimento da inovação se mantenha focada no que o cliente considera importante e evite desperdícios de tempo e recursos;

3. Avalie qual o melhor modelo para a equipe envolvida na inovação trabalhar. Considere se a equipe envolvida com a inovação pode (e deve) ser afastada de suas tarefas cotidianas, prazos e metas enquanto estiverem desenvolvendo a ideia/produto;

4. Estabeleça métricas para avaliar o andamento do projeto de inovação, estas metas podem ser físicas, podem ser etapas concluídas (validação da ideia, construção de primeiro protótipo, construção de MVP, testes com clientes e procedimento operacional padrão para produção, por exemplo), ou outras que julgar mais adequadas, porém, metas e métricas são essenciais para medir o avanço do trabalho; e

5. Se ao final de todo o processo a ideia fracassar, não se desespere! O fracasso deve fazer parte do aprendizado, desde que a empresa aprenda com ele e não continue errando em outros processos. Portanto, reveja o experimento para aprender o que poderia ter sido realizado diferente, o que o fracasso ensinou e compartilhe esses aprendizados para que a organização aprenda e não cometa os mesmos erros nas próximas experimentações.

Algumas organizações adotam procedimentos específicos para ajudar na criação deste ambiente propício à tomada de risco e à inovação, tais como:

1. A pessoa que sugere a ideia de um novo produto/serviço aprovada pela gerência para ser desenvolvida é retirada de suas funções cotidianas e participa da equipe de desenvolvimento enquanto a ideia está sendo transformada em um MVP e testada. Ao final deste processo, ela é reintegrada à equipe ou segue para trabalhar com o novo produto/serviço desenvolvido;

2. A empresa cria um modelo híbrido entre equipe fixa para desenvolvimento e inovação + pessoas de outros setores que se envolvem durante períodos determinados quando sua expertise pode ajudar no desenvolvimento do produto/serviço; e

3. As metas de resultados são revistas para flexibilizar os resultados exigidos individualmente e passam a ser cobrados coletivamente, inserindo métricas de desempenho para inovações e riscos assumidos.

Existem modelos que a bibliografia e a literatura já apresentam, qual se adequa melhor à sua empresa?

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O uso de ferramentas digitais para incentivar a inovação e acelerar o tempo de desenvolvimento e produção tem gerado oportunidades em lacunas de tempo cada vez menores, ou seja, as janelas de oportunidades estão se fechando mais rapidamente e a diferença entre se destacar no mercado ou ficar para trás tem levado as empresas a dispenderem esforços mal direcionados e mal geridos. Por outro lado, as empresas precisam conciliar o desenvolvimento de novos produtos/

serviços com o atingimento das metas e vendas de seu portfólio atual, sendo assim, as pessoas que estão envolvidas nos processos de inovação ao mesmo tempo precisam responder por metas e resultados de curto prazo que consome sua energia e criatividade.

A criação de um ambiente propício à tomada de risco e inovação é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura inovadora e potencialmente criativa, tornando a empresa aberta à inovação com processos definidos e métricas estabelecidas.

PRÁTICA 3

CONSTRUIR, MEDIR, APRENDER

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

O ciclo de construir-medir-aprender popularizado por Steve Blank é o centro de sua metodologia denominada Customer Development. Este ciclo permite às organizações testar produtos e serviços com muito mais velocidade e menores custos de desenvolvimento, e acertar mais rapidamente na determinação do que os clientes querem e precisam, é o que se chama *product-market fit*. Para tanto, a boa prática recomenda o desenvolvimento do Mínimo Produto Viável (MVP do inglês *Minimum viable product*) e o teste de mercado o mais rápido possível de forma a acelerar a inovação e reduzir os riscos associados ao desenvolvimento do melhor produto que ninguém quer!

COMO FUNCIONA?

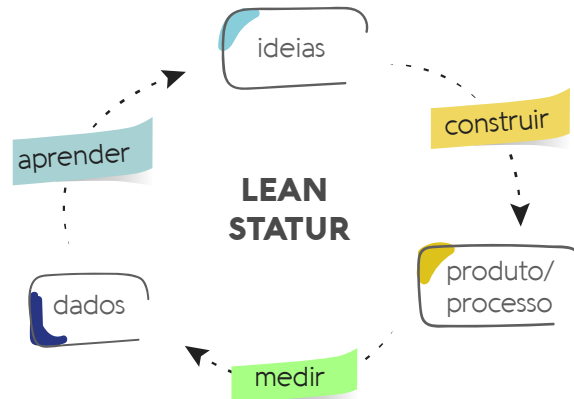
O modelo “Construir, medir, aprender” é a base do conceito desenvolvido pelo investidor e escritor Steve Blank, no início dos anos 2000. A ideia surgiu da percepção de que muitas empresas despendiam muitos recursos e tempo na construção de produtos sem ter a menor ideia da adequação do produto ao mercado ou ainda pior, se aquele produto estaria resolvendo um problema real para alguém que estivesse disposto a pagar por esta solução.

Com o crescimento do número de *startups* operando, sem recursos e com necessidade de provar seus conceitos e modelos de negócio o mais brevemente possível, Blank imaginou um modelo de testar inovações em curto espaço de tempo, desde a descoberta do cliente certo para o produto/serviço (Customer Discovery) até o lançamento do produto final. O conceito surgiu na aplicação a sistemas informacionais (*softwares* e produtos/serviços digitais) mas logo foi adotado por empresas de diversos ramos e segmentos de atuação pela capacidade de encurtar o ciclo de inovação e reduzir os custos associados a este processo.

Este modelo ganhou larga projeção sob o nome “*Lean Startup*” a partir da publicação de um livro do escritor Erick Ries (que havia sido empreendedor em um negócio investido pelo Steve Blank e assim, pode conhecer e aplicar esse conceito e estruturar uma abordagem para *startups*). A ideia central era um modelo “enxuto” de criação de negócios, usando a filosofia “lean” de produção industrial como inspiração.

Basicamente, o modelo apresenta a seguinte configuração:

FIGURA 3 MODELO DO *CUSTOMER DEVELOPMENT*



Fonte: <<https://medium.com/newagent-br/livro-a-startup-enxuta-3-licoes-do-metodo-lean-startup-para-seu-departamento-526aec890a04>>.

A metodologia propõe o desenvolvimento do negócio centrado no cliente, no consumidor, e neste sentido, devem ser combatidos todos os desperdícios que não estejam alinhados com as expectativas do cliente. Nas palavras de Ries, “a *startup* enxuta tira seu nome da produção enxuta”, porém com “uma unidade diferente de progresso, denominada aprendizagem validada” em contraponto com a produção de bens físicos de alta qualidade, utilizado como medida de progresso na indústria enxuta.

O ciclo “Construir, Medir, Aprender” tem como seu principal objetivo gerar aprendizado a partir do *feedback* dos clientes, portanto ele deve “rodar” várias vezes (um processo que se denomina iteração) e sempre ter ao seu final um aprendizado validado pelos clientes. Logo, esse ciclo começa com uma hipótese (que pode ser um produto, uma ideia de serviço ou um modelo de negócios) que gera a situação de aprendizado, gatilho para o início do ciclo. Por exemplo:

- Uma indústria de papel deseja criar um novo modelo de negócios. Não vender mais papel, mas sim impressões. A hipótese da empresa é que os clientes irão desejar pagar um valor fixo para receber papel mensalmente para suas impressões, sem precisar mais fazer novas compras de papel. Para rodar o ciclo “construir, medir, aprender”, a empresa quer testar esta hipótese e aprender sobre os hábitos de consumo de seus clientes.

A primeira fase seria gerar ideias sobre como funcionaria esse novo modelo de negócios e rapidamente “construir” uma proposta para ser apresentada a um conjunto de clientes selecionados (por critérios previamente definidos). Estes clientes então seriam visitados pela empresa oferecendo este novo modelo de negócios – o MVP do novo produto/serviço. A partir deste teste do novo produto/serviço, a empresa então iria “medir” o grau de aceitação dos clientes para este novo serviço e colher processar os *feedbacks* recebidos dos clientes sobre este novo modelo. Estes dados seriam então analisados pela equipe envolvida no desenvolvimento

da inovação e assim seria possível “aprender” quais os elementos do novo modelo funcionam e quais não funcionam. Ao final do ciclo, a empresa deve decidir se persevera na inovação (realiza ajustes a partir do que os clientes falaram) ou pivota a proposta (muda o produto/serviço em desenvolvimento para melhor se adequar às necessidades reportadas pelos clientes).

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O ciclo “Construir, Medir, Aprender” reduz os desperdícios e mantém a empresa focada nos elementos da inovação que realmente geram valor para o cliente, ajudando a desenhar o melhor produto/serviço para os clientes, no menor tempo possível e com o menor custo de desenvolvimento. Este modelo acelera as inovações e torna a empresa mais assertiva e conectada com seu mercado e com as mudanças e inovações.

O conceito da iteração que o ciclo prega pode ser aplicado a quase todo processo da empresa, sendo um aprendizado extremamente útil no combate aos desperdícios.

PRÁTICA 4

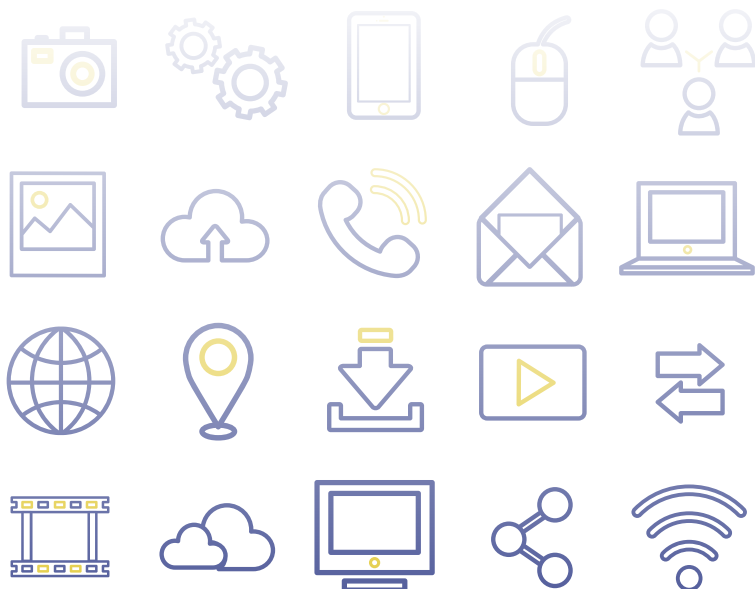
USAR A REDE DE PARCEIROS E FORNECEDORES PARA INOVAR

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Esta boa prática também se embasa na mudança das relações comerciais entre fornecedores e parceiros, através do que tem se convencido chamar de Coopetição (termo cunhado pelo David Rogers para designar empresas que cooperam em algumas áreas e competem em outras áreas). Usar a rede de fornecedores e parceiros para inovar abre perspectivas sobre possibilidades de realizar atividades conjuntamente para alcançar outros mercados inexplorados, ou desenvolver novos produtos e negócios a partir de habilidades conjuntas, ou mesmo unir esforços para desenvolver soluções que beneficiem ambas as empresas em suas áreas de atuação.

COMO FUNCIONA?

Baseado na Teoria dos Jogos, a coopetição entende que em um mercado onde vários competidores atuam (livre mercado) se cada um utilizar suas estratégias consideradas ótimas para ganhar mercado e/ou prejudicar os concorrentes, o resultado final será pior para todos os participantes ou, no máximo, haverá equilíbrio (conhecido como equilíbrio de Nash). Nestes casos, o melhor para todos os participantes do mercado é cooperar em suas estratégias, de forma a melhorar os resultados para todos.



Na extensa cadeia de suprimentos de uma empresa, parceiros e fornecedores podem ser fontes abundantes de conhecimento e potencial para inovação. Ultrapassando as metáforas de guerras que inspiram os negócios, é possível analisar mais friamente os ganhos potenciais com a exploração dos pontos fortes de seus fornecedores e mesmo de seus competidores.

1. Transferir para um fornecedor ou competidor a fabricação de algo no qual eles sejam melhores do que você;
2. Assumir o fornecimento de algo que você faz melhor do que seu concorrente e se tornar fornecedor dele neste particular;
3. Se tornar fornecedor de seu competidor para insumo utilizado em fabricação de produtos não concorrentes ao seu; e
4. Cooperar no desenvolvimento de inovações e competir no uso destas inovações aplicadas aos produtos desenvolvidos por cada empresa.

Estes são apenas alguns exemplos de como a cooperação com fornecedores, parceiros e competidores pode ajudar no desenvolvimento da inovação. Porém, é possível que sua empresa possa agir como um catalisador destas *interfaces*, analisando cuidadosamente seus fornecedores e parceiros, compreendendo em que eles são realmente bons e imaginando como pode tirar proveito disso para inovar em seu negócio.

No exemplo que utilizamos na boa prática anterior, da empresa que vendia papel e agora deseja criar um novo modelo de negócios realizando assinaturas de papel, imagine que ela precisará desenvolver algum mecanismo para ser informada da quantidade de papel que está sendo

utilizado e a partir desta informação fazer o reabastecimento da empresa mantendo os níveis de estoque sempre ótimos. Esta empresa poderia, ao invés de desenvolver um *software* para isso, conversar com a empresa que fabrica máquinas impressoras para desenvolver e inserir em suas máquinas este *software*, de forma que o fornecedor se torne o único com esse sistema que beneficia a todos os envolvidos. Com isso, a sua empresa não precisará desenvolver algo que não é sua expertise e ainda terá ajudado o fornecedor a construir uma vantagem competitiva a partir de uma inovação.

Explorar a rede de fornecedores e parceiros é uma excelente forma de gerar inovações em sua cadeia de suprimentos e levar mais valor para seu cliente.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A velocidade das mudanças atualmente e a força da competição de *startups* e empresas menores, que conseguem inovar mais rapidamente e com menos recursos, impõe aos negócios a capacidade permanente de se adaptar a novos contextos de concorrência. Os concorrentes não são mais conhecidos e monitorados, podem vir de qualquer indústria e segmento e da noite para o dia tomar seu mercado. Neste contexto, se manter atualizado e inovar permanentemente é uma tarefa extremamente complexa para ser realizada de forma isolada, sem contar com o apoio de quem pode se beneficiar de ações conjuntas. Usar a rede de parceiros e fornecedores para inovar é uma opção para desenvolver novos produtos/serviços aderentes às necessidades dos clientes e capturar mais valor dos negócios gerados.

PRÁTICA 5

INTERAGIR COM O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DE SUA REGIÃO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Atualmente todos os grandes centros urbanos do país possuem estruturas que formam um ecossistema de inovação, desde as universidades e seus laboratórios até parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras de empresas, além de iniciativas governamentais como a EMBRAPPII e os Centros Tecnológicos ou mesmo estruturas do sistema “S” como os SEBRAE Labs e o Instituto Senai de Inovação - ISI. Interagir com esse ecossistema é um importante passo para as micro e pequenas empresas descobrirem este universo, conseguirem desenvolver inovação e até mesmo parceria para financiamento de produtos inovadores.

COMO FUNCIONA?

O universo da inovação é amparado por uma série de iniciativas de instituições municipais, estaduais, federais e privadas. São diversas as possibilidades de atuação conjunta para o momento de sua empresa ou da sua ideia de novo produto/serviço. Interagir com esse ecossistema pode trazer benefícios para sua empresa que você ainda desconhece, desde a orientação para inovar até o financiamento da ideia.

Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, em 2017 existiam no Brasil um total de

43 Parques Tecnológico em operação e 23 em fase de implantação, além de mais 37 em fase de projeto. Esse universo se soma com iniciativas como Institutos Senai de Inovação (27 no total em 12 estados da federação) e mais 41 unidades EMBRAPPII (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial). Além dessas instituições, existem outras como SEBRAE, CNI, entre outras de atuação nacional que também tem desenvolvido ações e esforços para a inovação.

Além disso, o MCTIC estima que existam hoje em funcionamento no Brasil cerca de 363 incubadoras de empresas e 57 aceleradoras de negócios. Portanto, com toda esta estrutura disponível e com todos estes atores preparados para auxiliar no processo de inovação, não faz muito sentido querer desenvolver inovação sem conversar com o ecossistema já existente em sua região.

Muitos municípios começaram a desenvolver espaços públicos para coworking e incubação de empresas, além de terem participado do fomento à inovação com abertura de editais de seleção e financiamento de ideias e negócios.

Uma outra modalidade que tem se tornado bastante comum é a realização de hackathons, eventos de maratona hacker em que um tema é explorado para a produção de soluções inovadoras em um curto espaço de tempo, desenvolvendo um MVP e testando sua aplicação. Estes eventos têm sido empregados por empresas para gerar ideias e solucionar problemas com menor custo e menor tempo de desenvolvimento da solução. Sua empresa pode participar sediando um evento desta natureza ou se envolvendo em algum hackathon proposto por outras empresas ou entidades.

Desta forma, a recomendação é que o empreendedor procure identificar qual o ecossistema de inovação que existe ao seu redor e passe a frequentar esse ecossistema, nos encontros, nas palestras, nas discussões, nos eventos, na incubação de uma ideia, na aceleração de um produto/serviço, na submissão de uma inovação a um edital ou hackathon. Existem inúmeras possibilidades a serem exploradas para impulsionar a inovação em sua empresa.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Aprender em curto espaço de tempo é uma das premissas basilares da nova economia da inovação. As entidades que compõem o ecossistema de inovação podem ajudar sua empresa a conhecer, compreender e acelerar processos de inovação e ajudar na identificação de parceiros e elos importantes para levar a inovação do papel à realidade em um menor tempo e com menores custos, utilizando a rede de parceiros e atores de sua região e conectando elementos importantes e elos faltantes em sua estratégia de negócios. Além disso, apesar de parecer bastante óbvio, o ecossistema de inovação local é muito pouco acessado por empresas que já atuam no mercado, sendo mais comum o desenvolvimento de *startups* nestes ambientes. Desta forma, a interação será muito positiva para ambas as partes, sua empresa e o ecossistema só têm a ganhar!



CAPÍTULO

5 Boas práticas digitais para gerar mais valor para os clientes

PRÁTICA 1

USAR *FEEDBACKS* ON-LINE PARA GERAR NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

As tecnologias permitiram uma revolução nos negócios não apenas pelas inovações e relacionamento entre empresa e cliente, mas também pela diversidade de possibilidades com máquinas 3D e customização de produtos para personalização da experiência do cliente. Esta boa prática diz respeito a colocar o cliente no centro da estratégia de negócio, utilizando os *feedbacks* (e as possibilidades de interação com os clientes em redes sociais, como enquetes e pesquisas rápidas, testes A/B e análise de perfil) dos próprios clientes para pensar em como seu negócio pode melhor se adaptar às necessidades destes clientes e como pode explorar outros mercados a partir destes *feedbacks*, desenvolvendo novos produtos e serviços

COMO FUNCIONA?

As tecnologias digitais disponíveis atualmente, permitem iterações rápidas e ciclos curtos de desenvolvimento de inovação, como já abordado em outras práticas neste guia. Esta boa prática, em particular, diz respeito a utilizar o potencial das redes sociais e ferramentas de *interface* com os clientes para rodar testes e coletar *feedbacks* do público a quem se destina o produto/serviço de sua empresa.

Estes *feedbacks on-line* podem ser gerados de forma interativa ou através de testes realizados pelo uso de ferramentas analíticas, que estudam o comportamento do cliente quando interagem com o site, página de redes sociais ou outros instrumentos disponíveis para acesso do público. Basicamente, de forma didática apenas, poderíamos separar estas ferramentas em dois grupos:

- Coleta de *feedbacks* através de interações diretas – são ferramentas que podem ser utilizadas para coletar informações diretamente com os clientes, a partir de interações em redes sociais ou no universo digital.

1. Enquetes em redes sociais: As redes sociais permitem uma interação direta e diária com os clientes que

são seguidores das páginas de sua empresa, ou mesmo daqueles que visitam sua página atraídos por alguma postagem que lhes chamou a atenção. Neste momento é importante coletar dados destes visitantes e uma das formas possíveis é a realização de enquetes para conhecer melhor hábitos e preferências dos frequentadores de sua página. Por exemplo, é possível testar novas ideias e produtos/serviços através de enquetes, em que a empresa inclui em sua rede social um box com uma pergunta e solicita ao visitante escolher uma opção, gerando interação e coletando informação das preferências do consumidor.

2. Box de perguntas em redes sociais: bastante semelhante ao formato anterior, o box de perguntas não é uma enquete, mas um espaço subjetivo onde uma pergunta é adicionada e os clientes podem responder livremente, sem ter que optar por uma opção previamente definida pela sua empresa. Esta ferramenta pode ser bastante interessante para coletar informações sobre percepção do cliente sobre a empresa, produtos/serviços, necessidades não atendidas, sugestões, entre outras questões que despertem no cliente o interesse em contribuir com a melhoria do produto/serviço ofertado por sua empresa.

3. Questionários *on-line* para pesquisa com clientes: uma terceira forma de coletar *feedbacks* com interações diretas, é a construção e disponibilização de questionário *on-line* para os clientes responderem. Existem ferramentas gratuitas disponíveis para isso e são extremamente importantes para aprofundar informações sobre aspectos particulares ou mesmo para conhecer melhor o perfil dos visitantes de sua rede social, de sua opinião sobre a empresa, produto/serviços ofertados e qualquer outra natureza de informações.

- Coletas de *feedbacks* através de interações indiretas – são ferramentas que coletam dados a partir da ação dos clientes, sem que seja solicitado deles responderem a nenhuma forma de interação.

1. Testes A/B: o imenso fluxo de pessoas que acessam um site ou uma rede social permitem a realização de testes com resultados quase que instantâneos sobre as preferências dos consumidores. Estes testes são chamados de testes A/B. Consiste em testar diferentes aspectos do site/ rede social para verificar a preferência dos visitantes. Por exemplo: se nós acrescentarmos um vídeo em nosso site isso aumenta o fluxo de visitas ou aumentar o tempo de permanência do usuário em nosso site? Qual o texto do botão de compra que consegue mais cliques, “compre agora” ou “saiba mais”? Os testes A/B consistem em dividir o fluxo de visitas aleatoriamente de forma que um conjunto de pessoas que acessarem o seu site verão uma versão “A” do site (com uma opção do que se esteja testando), enquanto outro conjunto de pessoas irão ter acesso a um site com uma versão “B” do site (com outra opção do que se esteja testando). Ao final do experimento será possível verificar qual opção gerou melhores resultados e então implementar a melhoria para que todos passem a ter acesso ao site com a versão que obteve melhores retornos. Estes testes podem ser realizados constantemente para gerar pequenas melhorias e inovações permanentemente. As maiores empresas do mundo rodam milhares de testes A/B diariamente.

2. Análítica de redes sociais: as principais ferramentas de mídias sociais possuem serviços (alguns pagos e outros gratuitos) de análise de dados

de sua conta. É possível acompanhar o comportamento do seu visitante em detalhes, algumas ferramentas permitem até saber o movimento que foi realizado pelo cursor do mouse enquanto os visitantes estavam em sua página e assim entender por onde eles navegam, que informações procuraram, quais os pontos do site mais acessados e qual o caminho percorrido pelo visitante enquanto estava em seu site. Google, Facebook e Instagram possuem ferramentas desta natureza que podem ser excelentes fontes de *feedback* indiretos para orientar sua empresa a aproveitar melhor as informações dos clientes e tirar *insights* preciosos para gerar novos produtos/serviços.

3. Analítica de dados não-estruturados de redes sociais: os dados não-estruturados são compostos por informações que não estão organizadas de forma objetiva e, portanto, não podem ser inseridas em uma planilha de linhas e colunas para serem analisadas. São informações de imagens postadas pelos clientes, locais onde fizeram “*check-in*”, comentários realizados em páginas de redes sociais, perfil dos contatos que compõem sua rede social, entre outras informações que podem dizer muito sobre hábitos e perfil de seus consumidores. Porém, para conseguir acessar e processar essas informações é necessário investir em sistemas e equipe capaz de utilizar ferramenta de Big Data ou contratar uma empresa para realizar esse serviço. Esta é atualmente a fonte de dados mais buscada pelas grandes empresas que estão na fronteira do desenvolvimento de *interfaces* com o seu usuário.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O universo digital é, cada vez mais, relevante na vida das pessoas, que opinam, realizam compras, criticam, se comunicam, interagem e vivem o ambiente digital diariamente. Estas informações são extremamente preciosas e relevantes para orientar as empresas em como interagir, ofertar seus produtos/serviços e, principalmente, compreender o seu consumidor para saber onde deverá investir em inovações e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

PRÁTICA 2

DESENVOLVER NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE TESTE RÁPIDO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

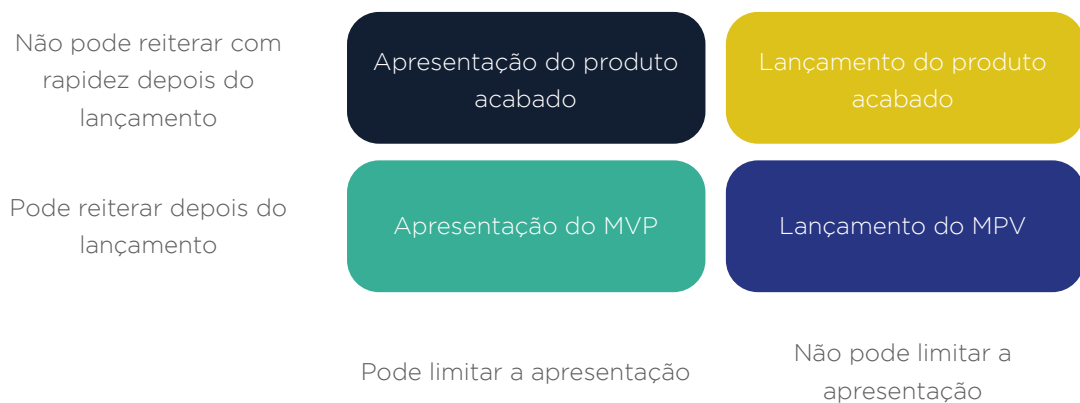
Assim como explicado na boa prática do ciclo construir-medir-aprender, é necessário que as empresas desenvolvam a capacidade de testar rapidamente novas ideias de produtos e novos modelos de negócios, e a partir destes testes definir os caminhos a serem tomados. O desenvolvimento de MVPs, desenvolvimento de *hotsites*, oferta de produtos e serviços novos por tempo determinado e outras técnicas podem ajudar os empreendedores a diversificar seu mix de produtos, ampliar sua oferta, ampliar os mercados atendidos e descobrir novos usos para produtos. Esta boa prática aumenta a geração e captura de valor pela empresa.

COMO FUNCIONA?

A inovação tem ocorrido cada vez mais rapidamente e com impactos mais profundos nos mercados, forçando as empresas a adotarem modelos que permitam realizar testes rápidos e implementar mudanças em curtos espaços de tempo. Segundo Rogers

(2019), existem quatro formas de expandir uma inovação e implementar em sua estratégia de negócios, que podem ser utilizadas a depender do nível de pressão a que a empresa estiver sendo submetida e a sua capacidade de realizar o teste de forma rápida. O diagrama apresentado na Figura 4 demonstra essas possibilidades.

FIGURA 4 QUATRO CAMINHOS PARA EXPANDIR A INOVAÇÃO



Fonte: Elaborado pela FGV, a partir de Rogers (2019).

De uma forma em geral, produtos e bens físicos são mais difíceis de se trabalhar testes rápidos e reiterar (lançar novas versões aprimoradas) do que serviços e bens intangíveis. Porém, sempre é possível limitar o lançamento do produto para grupos selecionados, mercados prioritários ou mesmo conjunto de clientes identificados com a empresa. Neste sentido, as quatro formas recomendadas de implementar inovações em testes rápidos são:

1. Apresentação do MVP: este é o caminho mais fácil e recomendado para a introdução de uma inovação e, sempre que possível, deve ser adotado. O MVP é um protótipo funcional, porém, é um protótipo e, portanto, os clientes entendem que se trata de

um teste e estão dispostos a aceitar falhas e identificar necessidades de melhoria. E é justamente essa a função da apresentação do MVP, ser apresentado em um estágio inicial a um grupo limitado de potenciais clientes para testar sua capacidade de uso e verificar o *product market-fit*, ou seja, testar se o produto/serviço é adequado ao mercado que se propõe atender e desperta o interesse de compra. Neste caso, a empresa precisa ter habilidade de reiterar com rapidez e lançar novas versões do MVP até ter em mãos um produto pronto para ser apresentado e oferecido ao mercado. Porém, nem sempre é possível adotar esta estratégia, principalmente para as empresas que trabalham com produtos físicos. Neste caso, deve ser verificado se é possível

testar algumas hipóteses com uso de MVP. Caso contrário, deverá verificar se consegue limitar a apresentação do produto acabado.

2. Lançamento do MVP: quando a empresa não consegue limitar a apresentação do produto para um grupo de pessoas, precisa lançar o produto para o mercado é necessário desenvolver uma habilidade de reiterar rapidamente quando as falhas começarem a ocorrer. Por se tratar ainda de um MVP, é natural que seja necessário realizar melhorias, porém, estes ajustes devem ser realizados mais rapidamente uma vez que a impressão do mercado pode ser de que a empresa não estava preparada para lançar a inovação e com isso ter dificuldades em manter o produto/serviço mesmo depois de implementar melhorias. Imagine que sua empresa lançou um novo produto/serviço e limitou a oferta a um pequeno grupo de clientes. Mas os demais clientes ficaram sabendo e solicitaram ter acesso a este novo produto/serviço e a sua empresa não tem como negar este acesso. Da noite para o dia o MVP que deveria ser testado por um grupo controlado de clientes passa a ser ofertado a todo o seu mercado e as necessidades de aperfeiçoamento serão multiplicadas.

3. Apresentação do produto acabado: esta é uma estratégia muito utilizada por empresas de produtos físicos que desejam realizar teste rápidos de suas inovações. Por não conseguir reiterar rapidamente, aperfeiçoar o produto em curto espaço de tempo e lançar uma nova versão, as empresas optam por limitar a apresentação do produto e disponibilizar apenas para mercados selecionados, de forma a acompanhar as reações e as necessidades de melhoria, antes de iniciar uma operação

de produção em escala. Mesmo neste caso, é possível realizar validações em fases e testar grupos de clientes com perfil diferentes e ir ampliando o acesso à medida que o produto vai recebendo novas versões. Assim, as empresas podem testar seus produtos já acabados em mercados menores antes de partir para uma produção industrial para atender a todo o seu mercado.

4. Lançamento do produto acabado: Esta é a opção mais arriscada e difícil de todas, mas as vezes é a única disponível para expandir a inovação. Normalmente é o caminho adotado por empresas que trabalham com produtos que envolvem pesquisas e desenvolvimento de longo prazo, como indústria farmacêutica, indústria de automóveis ou produtos de hardware. Porém, pode ser que seja o caso de sua empresa por alguma questão mercadológica. Nestes casos, a empresa não tem como fazer novas versões do produto (na verdade nem pode lançar versões inacabadas por questões de segurança ou mesmo de funcionamento do produto de alto valor financeiro), porém nestes casos o ciclo construir-medir-aprender se torna particularmente importante, a empresa deve conduzir experimentos ao longo de todo o caminho de P&D de forma a chegar ao lançamento do produto acabado com a maior aderência ao mercado possível. No entanto, mesmo nesses casos, a empresa precisa estar atenta para realizar upgrades ou mudanças em função da recepção do produto pelo mercado ou por mal funcionamento do produto, relatado pelos consumidores.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Reduzir o tempo de testa para o lançamento de um produto ou de um aperfeiçoamento do produto/serviço é essencial para manter a empresa com credibilidade no mercado. Os consumidores atualmente demandam melhorias mais rapidamente, uma vez que o hábito de interações digitais altera também a forma como esses consumidores interagem com as empresas e com seus produtos/serviços. Neste caso, ser capaz de realizar inovações por testes rápidos pode ser decisivo na imagem da empresa e, em última instância, no sucesso de seus produtos/serviços e na relação com os seus clientes.

PRÁTICA 3

USAR TECNOLOGIAS PARA COMPREENDER O QUE É VALOR PARA SEU CLIENTE

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Cada cliente compra um produto por uma razão. Claro que muitos comprarão por razões semelhantes, porém, com o uso atual de ferramentas digitais é possível se conhecer o cliente em um nível que antes o marketing não conseguia chegar. Compreender o que é valor para o cliente ajuda a empresa a acertar na oferta do produto certo, no tempo certo para o cliente certo e maximizar suas vendas.

COMO FUNCIONA?

A rapidez das relações e da interatividade entre clientes e empresas tem levado a uma mudança fundamental nas relações e nos hábitos de consumo. Os clientes esperam constantemente que as empresas apresentem inovações e procuram permanentemente por novos valores ofertados por empresas concorrentes. De forma semelhante, o mercado competidor mudou profundamente, com *startups* surgindo diariamente para desafiar as incumbentes e líderes de mercado, com propostas de valor e modelos de negócios diferenciados. Neste sentido é fundamental compreender o que os clientes querem e para onde está apontando as mudanças de mercado que darão origem a novos modelos de negócios.

No marketing é antiga a discussão sobre a compreensão do que é valor para os clientes. A diferença agora é que as ferramentas digitais permitem acessar e tratar volumes de informações antes inimagináveis. O mercado de música foi profundamente impactado pelo formato mp3, porém, apenas quando a Apple transformou essa inovação em um modelo de negócios de consumo de músicas e lançou o iTunes é que a indústria foi forçada a se adaptar e os concorrentes tiveram que rapidamente se adaptar a esta nova realidade. Da mesma forma, os e-books com o mercado editorial e os transportes com o Uber/Lyft. As tecnologias por si só não causam as rupturas, é preciso que as tecnologias estejam incorporadas em modelos de negócio inovadores, que entreguem valor para os clientes de uma forma diferente do que o mercado atualmente o faz.

Neste sentido, o valor para o cliente muda com o tempo, com as experiências que ele tem com os diversos produtos e serviços que contrata e constantemente é submetido a novas formas de consumir produtos e serviços. Sendo assim, é possível que o valor que sua empresa entrega atualmente esteja sendo corroído pelas novas experiências de consumo de seu cliente e você ainda não saiba disso. Neste aspecto, as ferramentas digitais são fundamentais para entender os hábitos de consumo e a jornada do cliente e identificar elementos que estão sendo alterados nesta jornada, seja na forma de interagir com o produto/serviço, na forma de adquirir ou na forma de consumir.

Certa vez o investidor americano Warren Buffet disse: “preço é o que você paga, valor é o que você consegue”. Nesta perspectiva, valor é algo muito mais intangível e dinâmico, porém, mais rico alinhado com o desejo dos consumidores. Um produto existe para satisfazer um desejo, uma necessidade. A melhor forma de satisfazer essa necessidade é o objetivo do modelo de negócio.

As postagens de seus clientes são elementos essenciais para entender de que forma estes consumidores se relacionam com o produto, de que forma utilizam, quais os atributos ressaltados como essenciais e quais os atributos que poderiam ser melhorados. Kalbach (2017) empresta de Seth, Newman e Gross a existência de cinco tipos de valor que devem ser monitorados pelas organizações para entender a relação dos clientes com os produtos/serviços:

1. Valor funcional – é a capacidade do produto/serviço atender a uma finalidade utilitária, atender a uma necessidade do cliente;
2. Valor social – é o valor atribuído pelos consumidores ao estilo de vida e a consciência social que o produto/serviço empresta. A forma como o consumidor se relaciona com o produto no contexto social;
3. Valor emocional – é o valor que reforça sentimentos ou respostas afetivas que o consumidor tenha com o produto/serviço. É um valor intangível atribuído pelo consumidor em função de algum atributo do produto que desperte nele a emoção;
4. Valor epistêmico – é o valor gerado por um sentimento de curiosidade ou vontade de aprender algo novo. O consumo do produto enfatiza o crescimento pessoal e a aquisição de novos conhecimentos; e
5. Valor condicional – é o valor despertado por situações específicas, que criam as condições para o aumento do consumo. Ao se deparar com uma situação o cliente irá despertar para um valor que não havia percebido anteriormente.


Todas estas situações são vivenciadas diariamente nas redes sociais, através das postagens dos seguidores e das discussões. Compreender cada um destes elementos e utilizar essas informações para compreender o que é valor para o seu cliente, é fundamental para desenvolver seu modelo de negócios de forma mais assertiva e manter sempre atualizada sua proposta de valor, inclusive utilizando o valor condicional para disparar gatilhos que ampliem a visão do consumidor sobre os benefícios gerados pelo seu produto/serviço.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O universo digital permite rápidas interações e conexões com os clientes e consumidores finais. Estas informações são essenciais para manter sua empresa em sintonia com a visão de valor do consumidor sobre seu produto/serviço e desenvolver inovações que possibilitem a

ampliação da geração de valor para seu cliente. Com isso sua empresa sempre estará preparada para responder às necessidades de mercado e adaptar seu modelo de negócio para novas circunstâncias e demandas dos clientes, em uma eventual mudança na percepção do valor agregado pelo produto/serviço ou até mesmo na mudança das necessidades do mercado.





Tecnologias Habilitadoras para as Boas Práticas Digitais

Para implementar as boas práticas recomendadas neste guia de boas práticas digitais é necessário que as empresas possuam uma infraestrutura básica de tecnologias e ações facilitadoras para dar apoio a todas as ações digitais. Em outras palavras, não tem como a empresa desenvolver boas práticas de conectar e engajar clientes em redes sociais se não tiver acesso à internet de forma estável e com capacidade de banda de acesso para trânsito de dados.

Neste contexto, são consideradas cinco tecnologias como habilitadoras das boas práticas digitais:

- 1.** Acesso à internet de banda larga em alta velocidade;
- 2.** Serviços de *cloud computing*;
- 3.** Uso de ferramentas de e-learning para qualificação da equipe;
- 4.** Ferramenta de cyber segurança e proteção dos dados; e
- 5.** Armazenamento de dados e gerenciamento de backups.

Cada uma das tecnologias habilitadoras é apresentada neste capítulo, de forma a complementar as boas práticas digitais e integrar as ações necessárias a entrada neste universo e aproveitar os benefícios que podem ser colhidos da integração dos negócios físicos e virtuais.

Mantendo a mesma lógica das boas práticas apresentadas no guia, não se trata de uma explanação que esgote o assunto ou explique os temas em seus detalhes, mas sim, tem por objetivo apresentar estas tecnologias que deverão ser buscadas, em maior ou menor grau, pelas empresas que desejam implementar estratégias e transformação digital.

TECNOLOGIA 1: ACESSO À INTERNET DE BANDA LARGA EM ALTA VELOCIDADE

O termo banda larga refere-se normalmente ao acesso à Internet de elevada velocidade que está sempre em funcionamento e é mais rápida do que o acesso por linha telefônica tradicional. A banda larga inclui várias tecnologias de transmissão de elevada velocidade, como, por exemplo:

- Digital Subscriber Line (DSL)
- Cable Modem
- Fibra Ótica
- Wireless (Sem Fio)
- Satélite
- Banda Larga Através da Rede Elétrica

A tecnologia de banda larga a ser escolhida dependerá de uma série de fatores, que irão variar de empresa para empresa em função das necessidades do negócio. Estes podem incluir se está localizado numa zona urbana ou rural, a forma como o acesso à internet de banda larga é configurado com outros serviços (como o telefone de voz e o entretenimento doméstico), o preço e a disponibilidade.

Digital Subscriber Line (DSL)

A DSL é uma tecnologia de transmissão de dados através de linhas de telefone de cobre tradicionais já instaladas para residências e empresas. A banda larga baseada em DSL fornece velocidades de transmissão que vão desde várias centenas de Kbps (kilobytes por segundo) até milhões de bits por segundo (Mbps). A disponibilidade e velocidade do seu serviço DSL pode depender da distância entre a sua casa ou empresa e as instalações da companhia telefônica mais próxima.

Seguem-se os tipos de tecnologias de transmissão DSL:

- **Asymmetrical Digital Subscriber Line (ADSL)** - Usado principalmente por clientes residenciais, como os internautas, que recebem muitos dados, mas não enviam grande quantidade. A ADSL fornece normalmente uma velocidade mais rápida na direção downstream do que na direção a upstream. A ADSL permite uma transmissão de dados mais rápida a downstream através da mesma linha utilizada para fornecer o serviço de voz, sem perturbar as chamadas telefônicas regulares nessa linha; e

- **Symmetrical Digital Subscriber Line (SDSL)** - Utilizado normalmente pelas empresas para serviços como a videoconferência, que necessitam de uma largura de banda significativa, tanto para download como para upload.

As formas mais rápidas de DSL normalmente disponíveis para as empresas incluem: High data rate Digital Subscriber Line (HDSL) e Very High data rate Digital Subscriber Line (VDSL).

Cable Modem

O serviço de modem por cabo permite aos operadores de cabo fornecer banda larga utilizando os mesmos cabos coaxiais que fornecem imagem e som ao seu aparelho de televisão. A maioria dos modems de cabo são dispositivos externos que têm duas ligações: uma à tomada de parede do cabo, a outra a um computador. Fornecem velocidades de transmissão de 1,5 Mbps ou mais.

Os assinantes podem aceder ao seu serviço de modem por cabo ligando simplesmente os seus computadores, sem necessidade de ligar um ISP. Pode ainda ver televisão por cabo enquanto o utiliza. As velocidades de transmissão variam em função do tipo de modem por cabo, da rede de cabo e da carga de tráfego. As velocidades são comparáveis às da DSL.

Fibra Ótica

A tecnologia de fibra ótica converte sinais elétricos que transportam dados em luz e envia a luz através de fibras de vidro transparentes. A fibra transmite os dados a velocidades muito superiores às da corrente DSL ou modem por cabo, normalmente em dezenas ou mesmo centenas de Megabits por segundo.

A velocidade real irá variar dependendo de uma multiplicidade de fatores, tais como a proximidade do seu computador que o provedor de serviços traz a fibra e como o provedor de serviços configura o serviço, incluindo a quantidade de largura de banda utilizada. A mesma fibra que fornece a sua banda larga pode também fornecer simultaneamente serviços de voz (VoIP) e vídeo. Os fornecedores de telecomunicações por vezes oferecem banda larga de

fibra em áreas limitadas, com um custo maior comparativo com outros meios. Variações da tecnologia levam a fibra até à casa ou ao negócio do cliente, até à calçada exterior, ou até um local entre as instalações do fornecedor e o cliente.

Wireless

A banda larga sem fios liga uma casa ou empresa à Internet utilizando uma ligação rádio entre a localização do cliente e as instalações do fornecedor do serviço. A banda larga sem fios pode ser móvel ou fixa. As tecnologias sem fios que utilizam equipamento direcional de longo alcance fornecem serviços de banda larga em zonas remotas ou pouco povoadas, onde o fornecimento de serviços DSL ou de modem por cabo seria muito oneroso. As velocidades são geralmente comparáveis às da DSL e do modem para cabo. É normalmente necessária uma antena externa.

Os serviços de acesso em banda larga sem fios à Internet oferecidos através de redes fixas permitem aos consumidores ter acesso à Internet a partir de um ponto fixo enquanto estão parados e exigem frequentemente uma linha de visão direta entre o emissor e o receptor sem fios. Estes serviços têm sido oferecidos utilizando tanto o espectro licenciado como dispositivos não licenciados. Por exemplo, milhares de pequenos fornecedores de serviços Internet sem fios (WISP) fornecem essa banda larga sem fios a velocidades de cerca de um Mbps utilizando dispositivos não licenciados, muitas vezes em zonas rurais não servidas por redes de banda larga por cabo ou com fios.

As redes locais sem fios (WLAN) fornecem acesso em banda larga sem fios em distâncias mais curtas e são frequentemente utilizadas para ampliar o alcance de uma ligação em banda larga fixa ou fixa sem fios dentro de uma casa, edifício ou campus. As redes Wi-Fi utilizam dispositivos não licenciados e podem ser concebidas para acesso privado dentro de uma casa ou empresa ou serem utilizadas para acesso público à internet em “Hotspots”, como restaurantes, cafés, hotéis, aeroportos, centros de convenções e parques urbanos. Os serviços móveis de banda larga sem fios são igualmente disponibilizados por fornecedores de serviços de telefonia móvel e outros. Estes serviços são geralmente adequados para clientes altamente móveis e exigem um cartão especial para o computador com uma antena incorporada que se liga a um computador portátil do utilizador.

Satélite

Tal como os satélites que orbitam a Terra fornecem as ligações necessárias para o serviço telefónico e televisivo, também podem fornecer ligações para a banda larga. A banda larga por satélite é outra forma de banda larga sem fios, sendo também útil para servir áreas remotas ou escassamente povoadas.

Banda larga sobre a rede elétrica

É o fornecimento de banda larga através da rede existente de distribuição de energia elétrica de baixa e média tensão. As velocidades são comparáveis às velocidades da DSL e do modem de cabo. Pode ser fornecida a residências utilizando as ligações e tomadas elétricas existentes. É uma tecnologia

emergente que está disponível em áreas muito limitadas em alguns países desenvolvidos. Tem um potencial significativo porque as linhas elétricas são instaladas praticamente em todos os locais, aliviando a necessidade de construir novas instalações de banda larga para cada cliente.

A conexão em alta velocidade é uma tecnologia habilitadora pois sem o uso de um sistema que permita tráfego de dados em alta velocidade e consulta a bancos de dados e sistemas remotos em tempo real, a empresa estará impossibilitada de usufruir dos benefícios da transformação digital e ofertar a seus clientes um produto/serviço diferenciado.

TECNOLOGIA 2: SERVIÇOS DE *CLOUD COMPUTING*

A computação em nuvem é a prestação de serviços de tecnologia da informação sob demanda – desde aplicações até armazenamento e poder de processamento – tipicamente através da internet e na base de pagamento por encomenda. Em vez de possuírem a sua própria infraestrutura de tecnologia, as empresas podem contratar esses serviços com acesso desde aplicações à armazenamento, a um fornecedor de serviços em nuvem. Um conceito fundamental por trás da computação em nuvem é que a localização do serviço, e muitos dos detalhes como o hardware ou sistema operacional no qual ele está rodando, são em grande parte irrelevantes para o usuário.

Uma das vantagens da utilização dos serviços de *Cloud Computing* é que as empresas podem evitar o custo inicial e a complexidade de possuir e manter a sua própria infraestrutura de TI e, em vez disso, simplesmente pagar pelo que utilizam, quando o utilizam. A computação em nuvem está se tornando a opção padrão para muitos aplicativos: os fornecedores de *software* estão cada vez mais oferecendo seus aplicativos como serviços pela internet em vez de produtos autônomos à medida que tentam mudar para um modelo de assinatura.

A computação em nuvem pode ser decomposta em três modelos de computação em nuvem:

1. **Infraestrutura como serviço:** refere-se aos blocos fundamentais da computação que podem ser alugados como servidores físicos ou virtuais, armazenamento e rede. Isto é atraente para empresas que querem construir aplicações a partir do zero e querem controlar quase todos os elementos em si, mas requer que as empresas tenham as habilidades técnicas para poder orquestrar serviços a esse nível.
2. **Plataforma como serviço:** é a próxima camada acima que incluirá as ferramentas e *software* que os desenvolvedores precisam para construir aplicações em cima de gerenciamento de banco de dados, sistemas operacionais e ferramentas de desenvolvimento.
3. ***Software* como serviço:** é a entrega de aplicativos como serviço, provavelmente a versão de computação em nuvem a que a maioria das pessoas está acostumada no dia-a-dia. O hardware e sistema operacional subjacente são irrelevantes para o

usuário final, que acessará o serviço através de um navegador web ou aplicativo; muitas vezes é comprado por grupo de usuários empresariais (licença empresarial) ou por usuário.

Os benefícios exatos variam de acordo com o tipo de serviço em nuvem utilizado, mas, fundamentalmente, utilizar serviços de nuvem significa que as empresas não terão que comprar ou manter sua própria infraestrutura de computação. Não é mais necessário comprar servidores, atualizar aplicações ou sistemas operacionais, ou descomissionar e descartar hardware ou *software* quando este estiver desatualizado, pois tudo isso é cuidado pelo fornecedor.

TECNOLOGIA 3: USO DE FERRAMENTAS DE E-LEARNING PARA QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE

E-Learning, também chamado de aprendizagem *on-line*, é a aquisição de conhecimento que se dá através de tecnologias de informação e comunicação via *Web*. Normalmente, o *e-Learning* é conduzido na internet, onde os alunos podem acessar seus materiais de aprendizagem em qualquer lugar e horário. O aprendizado *on-line* tem vantagens e desvantagens em relação aos métodos tradicionais de aprendizado.

Algumas vantagens incluem a possibilidade dos alunos progredirem no seu próprio ritmo, e submeterem tarefas e avaliações nos momentos mais adequados para eles. Este tipo de flexibilidade é particularmente benéfico para os alunos adultos, pois muitas vezes eles precisam equilibrar emprego, deveres familiares e aprendizagem *on-line*. Além disso, o e-Learning é em geral mais econômico em comparação aos métodos tradicionais, pois remove os obstáculos geográficos frequentemente associados às salas de aula, reduzindo custos e tempo de deslocamento.

As empresas podem usar *e-Learning* por uma multiplicidade de razões. Seja para desenvolver novas habilidades e competências, ou aprender remotamente. Os quatro tipos de treinamento mais comuns são:

- **Treinamento dos funcionários:** é o tipo mais frequente, por inúmeros motivos, como a contratação de novos funcionários e para a melhoria do desempenho. Além de desenvolver o aprendizado em determinado assunto, este tipo de treinamento promove um ambiente de e-Learning. Além disso, as ferramentas de gestão desse ambiente oferecem relatórios de acompanhamento para que a empresa possa avaliar e melhorar continuamente o desempenho dos treinamentos.

- **Treinamento de conformidade:** é uma necessidade para a maioria das empresas. Esse tipo de treinamento informa aos funcionários sobre as leis ou regulamentos aplicáveis ao seu papel e à sua indústria. O treinamento em conformidade é obrigatório para algumas empresas e aborda tópicos como código de ética, saúde, segurança e meio ambiente.

- **Treinamento de clientes:** este tipo de treinamento ajuda seus clientes a usar e entender o seu produto ou serviço. Você terá uma melhor experiência com o cliente, maior envolvimento com seu produto ou serviço e potencial maior retenção de clientes.

- **Treinamento de parceiros ou revendedores:** este treinamento dá aos seus parceiros as ferramentas necessárias para trabalharem melhor com seu produto ou serviço. Normalmente incluem temas como treinamento de informação de produtos, treinamento de vendas, treinamento de suporte, orientação de marketing etc. Esse tipo de treinamento pode emitir uma certificação ao final como um pré-requisito para se tornar um parceiro comercial, e tendo como resultados, o engajamento de parceiros, redução de custos de suporte técnico e comercial, aumento de escala e proteção da sua marca.

Certamente, existem certos tipos de treinamento impossíveis de serem completamente abordados pelo e-Learning, como por exemplo aqueles que exigem laboratórios e práticas presenciais, dentre outras desvantagens. Por outro lado, com as soluções tecnológicas já disponíveis a não implementação deste tipo de aprendizado em sua empresa pode potencialmente deixá-la em desvantagens em relação aos concorrentes que adotam estas práticas.



TECNOLOGIA 4: FERRAMENTAS DE CYBERSEGURANÇA

Um *software* de cibersegurança é obrigatório para a Segurança e Privacidade Cibernética de uma empresa ou indivíduo. Cibersegurança é o método utilizado para proteger a rede, o sistema, as aplicações e dados empresariais contra ataques cibernéticos. Ele é usado para evitar acesso não autorizado a dados, cyber-ataques e roubo de identidade. Segurança das aplicações, segurança da informação, segurança da rede, recuperação de desastres, segurança operacional etc. são as diferentes partes da cibersegurança. Ele precisa ser mantido para vários tipos de ameaças cibernéticas como Ransomware⁷, Malware⁸, Engenharia Social e Phishing⁹.

Vale registrar que esse também é um serviço oferecido em plataformas de Computação em Nuvem.

Há muitas áreas diferentes, e em constante evolução, que compõem uma abordagem de segurança cibernética completa. Aqui estão algumas das áreas mais comuns:

- **Segurança de dados:** Proteger e manter a integridade dos negócios, clientes e outros dados.
- **Segurança da Aplicação:** Assegurar que *softwares* e outras aplicações não possam ser hackeados, comprometidos, acessados sem a devida autorização ou desabilitados.

- **Segurança de Redes:** Proteger a infraestrutura de rede e *software* contra acesso não autorizado.

- **Segurança Operacional:** Monitoramento do dia-a-dia e gestão da segurança.

- **Segurança na Computação em Nuvem (Cloud Computing):** Métodos de segurança cibernética utilizados em ambientes públicos, privados ou híbridos em nuvem.

- **Gerenciamento de Identidade e Acesso:** Autenticar usuários e autorizá-los a acessar aplicações específicas, dados e outros sistemas.

- **Gestão de Acesso Privilegiado:** Controle e monitoramento de acesso privilegiado para usuários, contas, aplicações e outros ativos do sistema.

- **Gestão de Vulnerabilidade:** Identificação proativa (por exemplo, através de varredura em computadores) e resolução (implementação de novas soluções) de potenciais ameaças e vulnerabilidades para os dados da empresa.

- **Gestão da Mobilidade Empresarial:** Inclusão da gestão de dispositivos móveis (Smartphones, Tablets e Notebooks) e respectivos processos e tecnologias para capacitar com segurança uma força de trabalho móvel.

- **Continuidade de Negócios e Recuperação de Desastres:** Planejamento de eventos que causam interrupção da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (por erro humano, falha

⁷ Ransomware são vírus nocivos que ao serem instalados no sistema, infectam o código e geram um bloqueio de acesso. Normalmente os responsáveis cobram valores em criptomoedas a título de resgate, para liberar o acesso novamente.

⁸ São programas maliciosos desenvolvidos para se infiltrar em um sistema de computador com o objetivo de causar danos ou roubo de informações. O termo Malware é empregado de forma genérica para representar uma série de softwares hostis intrusos.

⁹ Phishing é o nome atribuído as tentativas fraudulentas de invasão de sistemas para obtenção de informações confidenciais. Normalmente esta prática se utiliza de um disfarce no envio de uma mensagem eletrônica solicitando do usuário a inserção de informações pessoais alegando ser uma mensagem legítima.

de equipamento, ataque cibernético, catástrofe natural etc.) e restauração da funcionalidade das TICs o mais rápido possível após tal episódio.

As questões específicas que as medidas de segurança cibernética podem ajudar a resguardar, incluem:

- **Ciberataques:** ataques dirigidos e de negação de serviço que tiram seu negócio do ar ou fornecem acesso não autorizado aos seus sistemas e dados.
- **Violações de dados:** exposição de dados sensíveis de negócios, clientes e/ou fornecedores.
- **Furto de identidade:** dados comprometidos do cliente que resultam no furto de logins, senhas e outros dados sensíveis e pessoalmente identificáveis.

Uma estratégia abrangente de segurança cibernética, apoiada por processos, práticas e ferramentas poderá reduzir significativamente o risco de que uma empresa seja alvo ou prejudicado por ataques cibernéticos.

TECNOLOGIA 5: ARMAZENAMENTO DE DADOS E GERENCIAMENTO DE BACKUPS

Normalmente vemos profissionais experientes se referirem ao armazenamento de dados e backup como se ambos fossem termos diferentes para o mesmo procedimento. Na realidade, eles são processos com

objetivos e funções diferentes. Mas, que precisam acontecer de forma integrada para o caso de necessidade rápida de retomada dos negócios em caso de evento inesperado (roubo de equipamentos, desastre natural etc.).

O armazenamento de dados deve permitir que diferentes usuários possam acessar e compartilhar *softwares*, arquivos e outras aplicações através de uma rede de servidores locais ou remotos que podem ser acessados de qualquer dispositivo. Na computação em nuvem (*Cloud Computing*) oferecida por alguns provedores brasileiros há a garantia de acesso a todos os documentos e informações da empresa 24 horas por dia, 7 dias por semana e no horário e local que você precisar.

O armazenamento em nuvem dá às micro, pequenas e médias empresas a chance de ter uma infraestrutura de armazenamento de dados condizente com a das grandes empresas. Para o caso de microempresas onde a disponibilidade de recursos não permita a contratação de provedores, o mais provável é a utilização de algum serviço de armazenamento em nuvem, como Google Drive, Dropbox ou OneDrive, por exemplo, com menores custos para armazenamento de dados em nuvem.

O gerenciamento de cópias dos seus dados de negócios (gerenciamento de backups) é a prática de copiar dados de um local primário para um local secundário, para protegê-los em caso de um desastre, acidente ou ação maliciosa. Os dados são a força vital das organizações modernas, e a perda de dados pode causar danos imensos e comprometer as operações comerciais. É por isso que o backup é crítico para todas as empresas, grandes e pequenas. Vale ressaltar que mesmo uma empresa utilizando serviços independentes na

computação em nuvem (por exemplo Google Drive, Dropbox ou OneDrive) não garante a funcionalidade de salvar os dados da sua empresa. Pois, como dito acima, armazenamento de dados e gerenciamento de backups possuem funções e objetivos diferentes.

O gerenciamento de backups inclui relevantes conceitos:

- **Soluções e ferramentas de backup:** enquanto é possível fazer backup dos dados manualmente, para garantir que os sistemas sejam copiados de forma regular e consistente, algumas empresas utilizam uma solução tecnológica para fazer backup de seus dados.
- **O responsável pelo backup:** esse funcionário deve garantir que os sistemas de backup sejam configurados corretamente, testá-los periodicamente e garantir que os dados críticos sejam realmente copiados.
- **Escopo e cronograma de backup:** a empresa deve definir quais arquivos e sistemas são importantes o suficiente para fazer o backup, e com que frequência os dados devem ser copiados.
- **Ponto de Retorno Identificado (PRI):** é a quantidade de dados que uma organização está disposta a perder se um evento inesperado ocorrer, e é determinada pela frequência do backup. Se o backup dos sistemas for feito a cada 48 horas, o PRI máximo é de 48 horas. Ou seja, os gestores definiram que perder até 48hs de dados é aceitável para o negócio.
- **Tempo de Recuperação Desejado (TRD):** é o tempo que uma organização leva para restaurar dados ou sistemas a partir do backup e retomar as operações normais. Para grandes volumes de dados e/ou backups armazenados fora do local, copiar dados e restaurar sistemas pode levar tempo, e soluções técnicas robustas são necessárias para garantir um TRD baixo.

Geralmente, os dados de uma empresa agregam diferentes valores para o negócio. Então, a primeira tarefa para a definição de uma estratégia de armazenamento e backups de dados é compreender quais dados são fundamentais para manter o negócio em operação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Carl. Creating a data driven organization: practical advice from the trenches. Sebastopol: O'Reilly Inc., 2015.

Brynjolfsson, E., Hitt, L., M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: how does data-driven decision making affect firm performance? Tech. rep. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486 acessado em 14/05/2020 as 17h27

CHESBROUGH, Henry. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FNQ. Guia completo sobre a transformação digital nas empresas.

KALBACH, Jim. Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LLOYDS Bank. UK Business Digital Index 2017.

LLOYDS Bank. UK Business Digital Index 2018.

OECD (2020), OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020, OECD Publishing, Paris, Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/7969896b-en>>.

PARKER, Geoffrey G. Plataforma a revolução da estratégia: o que é plataforma de negócios, como surgiu e como transforma a economia em alta velocidade. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PROVOST, Foster. Data Science para negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ROGERS, Davis L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

Tambe, P. (2013). Big data investment, skills and firm value. Working paper, NYU Stern. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=229407>, acessado em 15/05/2020 as 08h25

