



ECOSSISTEMAS INOVADORES, LIDERANÇA E ESG:

O QUE AS MARCAS MAIS RELEVANTES
DO MERCADO DIZEM SOBRE ISSO?

CI&T • **WHITE PAPER**

O PODER DA TECNOLOGIA E OS IMPACTOS NOS PILARES SOCIAIS

A tecnologia permeia a maior parte das companhias e vem servindo de alicerce para a transformação delas. Empresas de diferentes segmentos estão tornando-se cada vez mais holísticas, pois atentas, ao novo perfil de consumidor e às novas demandas do mercado, estão se reinventando. Ela pavimenta o caminho para o futuro dos negócios e auxilia na construção de ecossistemas, incorporando serviços e levando as empresas para além de seus campos de atuação.

Contudo, quanto mais a tecnologia se torna protagonista, mais o fator humano precisa prevalecer. Enquanto a tecnologia contagia e conecta, as ideias humanas rompem barreiras e atravessam fronteiras. Dado o cenário atual, nunca foi tão relevante fomentar a implementação de uma cultura people first, que implica na identificação de desafios, no mapeamento do que pode ser aperfeiçoado dentro de uma perspectiva ESG — sigla em inglês para environmental, social and governance ou, em português, ambiental, social

e governança. Uma das facilidades para a adoção da cultura em questão é a estruturação de uma comunicação de excelência e a escolha por formar profissionais, incentivando a educação e o desenvolvimento dos times e das lideranças que os supervisionam.

Sob a perspectiva dos negócios, pode-se dizer que as empresas possuem amplo interesse e comprometimento em desenvolver uma cultura mais data driven, ainda que estejam diante de uma série de desafios, como a escassez de profissionais no mercado e a demanda por investimentos. De acordo com a pesquisa americana NewVantage Partners de 2021, somente 24% das empresas conseguem, de fato, operar em uma realidade baseada em dados. Entretanto, quase 100% das organizações participantes afirmaram ter alguma iniciativa voltada para dados, com 65% delas já tendo implementado o cargo de Chief Data Officer (CDO). Dito isso, é claro que os ecossistemas digitais dependem do avanço tecnológico para habilitar inovações nos diferentes setores do

mercado, pois à medida que novos obstáculos surgem, o business se reinventa, se transforma e modifica tudo à sua volta. E o que é esse “tudo à sua volta”? Pessoas. Seres humanos. Logo, precisamos olhar para o lado humano, para nos transformarmos num lugar melhor, mais sustentável, harmonioso, promissor e, inclusive, divertido.

Outro pilar imprescindível para o futuro são as práticas socialmente responsáveis, sustentáveis e corretamente gerenciadas, que constituem uma cultura ESG. Companhias ao redor do mundo têm adotado iniciativas que as ajudem a avançar neste tripé; e elas possuem um papel fundamental nessa jornada e na garantia de um mundo melhor.

Há uma gama de caminhos que podem ser percorridos para orquestrar todos esses fundamentos, mas é importante que as organizações disseminem maneiras eficazes para atingir tal objetivo. Algumas das mais eficientes são oferecer informações de

qualidade ao máximo de pessoas que puder, capacitar os líderes e incentivar temáticas como a diversidade e inclusão, pautas que devem ser incorporadas aos negócios.

Neste white paper, Marcello de Zagottis, vice-presidente comercial e marketing na Raia Drogasil, e Pedro Zemel, CEO no Grupo SBF, falam sobre ecossistemas digitais indo muito além da conveniência. Patrícia Fumagalli, VP de transformação digital na Ânima, e Juliana Chahoud, diretora de engenharia na Credits, comentam sobre como e por que a tecnologia está escalando os negócios. Bruna Bueno, diretora de transformação digital na YDUQS, também comenta a construção de uma cultura people first.

Boa leitura!

CI&T é especialista digital para grandes marcas globais



SUMÁRIO

- 05 ■ ECOSISTEMAS DIGITAIS
- 10 ■ TECNOLOGIA HABILITANDO INOVAÇÃO
- 13 ■ CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PEOPLE FIRST

01.

ECOSSISTEMAS DIGITAIS

A tecnologia permeia todas as companhias e vem servindo de alicerce para a transformação delas. Empresas como os varejistas **Grupo SBF e Raia Drogasil** estão tornando-se cada vez mais holísticas. Atentas ao novo perfil de consumidor e às novas demandas do mercado, elas estão se reinventando. Ambas estão construindo ecossistemas, incorporando serviços e indo além de seus campos de atuação. Na base de tudo, a TI pavimenta o caminho para o futuro dessas companhias.

O Grupo SBF, dono da rede de lojas de artigos esportivos Centauro e responsável pela distribuição da marca Nike no Brasil, está criando um ecossistema esportivo, a partir da constatação de que o mundo do varejo passa por uma profunda transformação e “apenas” vender não basta. Para transcender isso, a companhia liderada pelo CEO, Pedro Zemel, está apostando na criação de conteúdo — fez, inclusive,

aquisições para acelerar este caminho. A estratégia vem sendo também adotada por outros varejistas, vide Magazine Luiza com os portais Jovem Nerd e Tecnoblog.

O objetivo é engajar o público e fomentar o esporte. “Queremos ter uma relação profunda e íntima com quem se relaciona com esporte; e você não consegue isso com alguém que você encontra duas vezes por ano”, explica Zemel. Foi justamente para participar mais intimamente desta jornada que o SBF apostou em ser um **ecossistema de esporte**.

“Acreditamos que fomentar a atividade esportiva impulsiona o desenvolvimento humano e econômico. A gente quer ir além da venda de produtos; queremos tornar a jornada mais fluida e ajudar para que mais gente faça atividade esportiva”, aponta Zemel.



“A gente acredita que a farmácia pode ter papel bastante diferente na vida das pessoas. O teste Covid-19, que fizemos 3,5 milhões desde o início da pandemia, é um exemplo emblemático. O quanto a farmácia foi importante para evitar a propagação da Covid? A partir desse exemplo, olhamos para frente para dar acesso ao médico e aconselhamento nutricional, trabalhando primeiro a prevenção e também apoiando no tratamento”, detalha. A meta é transformar a farmácia em um hub de saúde, ajudando a fazer diagnósticos precoces e na prevenção, promoção e também no cuidado em relação às patologias.

A Raia Drogasil tem ambição parecida. Com cem anos de atuação — e uma década desde a fusão Droga Raia e Drogasil —, a companhia decidiu evoluir de varejista farmacêutico para ser uma companhia de saúde integral. Marcello De Zagottis, vice-presidente comercial e marketing na Raia Drogasil, conta que são três pilares que sustentam o processo de ressignificar a farmácia: colocar tecnologia como meio para ampliar o papel de serviços de saúde e farmacêutico; se tornar um marketplace; e o terceiro pilar é se transformar em um ecossistema da saúde, tendo, por exemplo, parceiros para telemedicina e nutricionistas.



Com foco no **desenvolvimento** humano, **Raia Drogasil** e o **Grupo SBF** são exemplos de como as empresas estão, atualmente, **buscando** novas frentes de atuação. Elas compõem a **nova cara do varejo.**

“

Para chegar lá, é necessário vencer barreiras. **“Tem o desafio de tecnologia, que está na essência de tudo que precisamos fazer; tem o redesenho completo de como a gente se enxerga, como trabalhamos, como nos organizamos e como colocamos a tecnologia a serviço do cliente”.**

”

conta **Marcello de Zagottis,**

acrescentando que tais metas está no topo da agenda dos executivos.



No desafio da transformação, o tema pessoas e cultura é fundamental. Há três anos, a companhia vem redesenhando a TI, pensando muito mais em microsserviços e **data analytics**. Zagottis reconhece que é uma mudança profunda e, portanto, demanda tempo para **alcançar a evolução desejada**. Isso passa também — e principalmente — pela **cultura interna das pessoas**.

“ Como a gente opera uma companhia que quer ser **ecossistema**, como operar em rede? É trabalhar de uma forma completamente diferente e nem todos têm abertura de trabalhar neste mundo que é mais horizontal. É ter pessoas com **conhecimentos técnicos**, ter tecnologia no marketing e também um mindset de olhar consumidor, com **flexibilidade e liderança**. E nem todos os profissionais se adaptam a isso”, diz.

Corroborando com Zagottis, Pedro Zemel, CEO do Grupo SBF, complementa que o compromisso e o alinhamento são essenciais, “porque, no primeiro frio na barriga, a gente tende a voltar para onde a gente conhece, então, tem de ter o compromisso, a convicção emocional”, diz. O segredo para a **jornada bem-sucedida** é ter uma visão clara, ao mesmo tempo em que se permite flexibilidade de rotas, afinal, a companhia está se remodelando para algo novo e quer chegar a um lugar, a um objetivo, até então, desconhecido.

Neste caminho, Zemel assina que se deve estar aberto a possibilidades. Ele avalia que, apesar de em um ano, a companhia ter passado de ser apenas Centauro para dobrar de tamanho, a velocidade ainda está longe de ser ideal.

“ Temos uma **perspectiva** mais aberta de onde está a inovação e também sabemos que têm coisas que vamos inovar em casa e outras que vamos fazer parcerias, nos associar. **O desafio é a velocidade.** Não somos uma startup; e como você transforma uma empresa que tem de faturar? **Como aproveitar as oportunidades parece ser a próxima barreira**”, ressalta.

Pedro Zemel

CEO do Grupo SBF



02.

TECNOLOGIA HABILITANDO INOVAÇÃO

A plataforma online de crédito com garantia Credits tem a tecnologia no centro de seus negócios e é aliada para embasar discussões sobre o que é o ecossistema da empresa e quais produtos devem ser trabalhados, conforme explica a diretora de engenharia da companhia, Juliana Chahoud. Um dos principais pilares é a análise de dados e o desafio está em como organizar para construir o ecossistema, entender quais são os elementos importantes e como desenhar a arquitetura. São, segundo ela, várias plataformas compondo o ecossistema e blocos que propiciam a criação de produtos.



São **vários elementos**, como **definição do ecossistema, design** e, no fim, são **as pessoas que fazem tudo virar**. Já erramos e acertamos. Temos tentado pensar e conectar isso com portfólio lean, ou seja, pensar no portfólio no nível mais de **estratégia de negócio** com indicadores de produtos, com comunicação forte com as pessoas, construção de forma colaborativa envolvendo pessoas de produto, de desenvolvimento, com design pensando em conjunto e **acompanhando os indicadores**",
detalha.

Juliana Chahoud

Trazer a tecnologia para o negócio também está na linha de frente da **Ânima Educação**, uma das maiores e mais inovadoras organizações educacionais privadas de ensino superior de qualidade do país. Assim como em outras empresas, a Ânima está trabalhando em rede para **buscar inovação**. Uma das premissas é deixar canais abertos e criar ambientes para a comunicação fluir. “O conceito de ecossistema é muito poderoso. Pensar em como você se organiza como companhia, quais papéis de cada pessoa... isso garante uma **gestão organizada**, mas quebra a lógica tradicional de hierarquia”, diz Patrícia Fumagalli, vice-presidente de transformação digital na Ânima.

Na Ânima, foram definidos **três pilares** como sustentadores da estratégia: o aluno no centro, ou seja, partir da experiência do estudante; dados; e tecnologia por competência. Este último significa que a tecnologia tem de ser competência de toda a companhia e não apenas da área da TI. “Esses três pilares viraram um mantra e nortearam o que fizemos. No fundo, é como o digital muda a forma como fazemos negócios”, diz a executiva. “Agora, todo mundo das empresas têm de saber de tecnologia; não é só uma área”.

Neste caminho, Chahoud sugere que as empresas apostem em modelos **“bottom-up”**. “Tem de deixar os times pensarem nas melhores soluções, como serão as apostas; alinhados, claro, com as estratégias de negócios. Vejo muito o papel do líder estimulando todas estas coisas”, explica a diretora de engenharia da Creditas.

Como enfrentar o desafio da escassez de mão de obra? Programas de formação e plataformas de cursos têm sido uma saída das empresas. Se não conseguem profissionais no mercado, apoiar o desenvolvimento surge como uma alternativa frutífera. Na Credits, há plataforma online e trilhas de desenvolvimento. Além de uma área interna cuidando da academia corporativa, na engenharia, diz Juliana Chahoud, os profissionais têm práticas para passar conhecimento. “Criamos o mapa de desenvolvimento e reservamos 20% disso para aprendizado social, para a pessoa pensar em como vai impactar outras pessoas e evoluir a partir de outras pessoas”, detalha.



A Ânima conta com a vantagem de poder contratar dentro da sua base de alunos, mas, ainda assim, não deixa de ser um grande desafio. “Buscamos atrair pessoas conectadas ao propósito, que é transformar o País pela educação. É um belo desafio que só acontece se levar muita qualidade e para muita gente.”

Patrícia Fumagalli

VP Transformação
Digital na Ânima

03.

CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PEOPLE FIRST

Formar pessoas e colocar jovens qualificados no mercado de trabalho é um desafio no Brasil que extrapola o poder público. Do lado das corporações, muitas — como abordado anteriormente — estão se movimentando para, de alguma forma, diminuir a lacuna existente.

“

“Quando trabalhamos com educação superior, um dos problemas que queremos resolver é a formação de pessoas e a preparação para o mercado de trabalho. Para criar produtos e soluções que estejam aderentes ao mercado, a gente faz muita pesquisa para entender a empregabilidade do aluno”, diz Bruna Bueno, diretora de transformação digital na YDUQS, grupo educacional que possui, entre outras instituições, Estácio, Ibmec e Damásio.



Práticas socialmente responsáveis, sustentáveis e corretamente gerenciadas são pilares da cultura ESG — ambiental, social e governança, na sigla em inglês. Companhias ao redor do mundo têm abraçado iniciativas que as ajudem a avançar neste tripé.

Temos trazido agenda de **diversidade e inclusão**; e dado oportunidade a muito mais gente”,
aponta Renata Feltrin,
diretora-executiva na na CI&T.

O **Bradesco**, por exemplo, escolheu seis dos **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** para se focar e trabalhar com mais ênfase.

Em 2016, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs os ODS para que, coletivamente, a humanidade pudesse **dissociar o crescimento econômico da pobreza, da desigualdade e das mudanças climáticas**. Os 17 objetivos vão desde acabar com a fome até promover sociedades pacíficas e inclusivas e cada um possui metas detalhadas a serem alcançadas nos próximos 15 anos. Contudo, a Covid-19 acabou impactando diretamente no progresso dessas metas. A pandemia também escancarou a desigualdade e as diferenças que existiam dentro das empresas, como pontua **Paulo Câmara, chief digital officer na CI&T**.





Paulo Camara,

chief digital
officer na CI&T.

“ Quanto maior for a **diversidade e a inclusão** — e aqui falo de todos os tipos de diversidade — melhor. Se você consegue ter dentro da sua organização um reflexo da sociedade da qual você faz parte, quanto mais tem **estrutura diversa** dentro da organização, melhor a nossa capacidade de **servi-la e de entendê-la**”, explica.

A YDUQS conta com programa de **trainee exclusivo** para pessoas autodeclaradas negras ou pardas e com um programa estruturado de diversidade, segundo **Bruna Bueno**.

“Fomentar a **diversidade** é sobre entender que as pessoas são diferentes e criar ambientes que sejam inclusivos para todos. A única maneira de fazer isso é exercitando a **empatia** diariamente e **refletindo sobre experiências** passadas. São nas pequenas coisas, como pausar a reunião para uma mãe amamentar, que colocam o **ser humano no centro**.”, pondera Bueno.

A **liderança tem papel fundamental** na construção de uma cultura focada nas pessoas, assim como na **definição de metas e estratégias ESG**. Em muitos casos, para acompanhar as mudanças, a própria chefia precisa se transformar. Manter uma liderança curiosa, aberta e se tornando **autorresponsável** pela agenda de **transformação humana** é um desafio para os próximos anos.

“Essa é uma agenda de **inovação humana**; precisamos fazer um descobrimento de saber onde estamos e olhar para o outro com **curiosidade**. A liderança precisa estar curiosa sobre o outro, saber de onde vêm, porque são diferentes”, diz **Renata Feltrin, da CI&T**.

Bruna Bueno, da YDUQS, acrescenta que os primeiros passos devem ser a **transparência e a honestidade.**

“Temos de **escutar o outro** o tempo todo e perguntar como as pessoas se sentem. A curiosidade é a metade do caminho para empatia”, resume a executiva.





ciandt.com

