

COMO O CORONAVÍRUS ACELERA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Anna Célia A. Santos

FEA/USP

anna_celia@usp.br

Gabriela T. Bortoloto

FEA/USP

troyano@usp.br

Cesar A. Souza

FEA/USP

calesou@usp.br

Adriana B. N. Viana

FEA/USP

backx@usp.br

Resumo

A crise provocada pelo coronavírus fez com que mudanças sem precedentes acontecessem em um curto espaço de tempo. Muitas instituições se viram diante de um cenário que exigia uma transformação digital rápida. Partindo desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a influência da crise do coronavírus nos processos de transformação digital de empresas e da sociedade a partir da análise de quatro setores que foram profundamente impactados: trabalho, mercado, consumo e educação. Por meio de dados secundários, foram mapeadas mudanças e listados diversos impactos para os setores citados, buscando identificar se as tecnologias digitais utilizadas para enfrentamento da crise têm potencial para alterar, a longo prazo, os processos e comportamentos. Juntamente com dados e artigos, foram utilizadas teorias comportamentais, de transformação digital e de estratégia econômica para embasar as análises. Além disso, este trabalho sugere três pontos que merecem atenção por parte das empresas, governos e da sociedade para lidar com possíveis situações semelhantes no futuro.

Abstract

Coronavirus crisis caused unprecedented changes to happen in a short time. Many institutions were faced with a scenario that required rapid digital transformation. Based on this context, this article aims to analyze the influence of the coronavirus crisis on the digital transformation processes of companies and society from the analysis of four sectors that were deeply impacted: work, market, consumption and education. Through secondary data, changes were mapped and several impacts were listed for the sectors mentioned, seeking to identify whether the digital technologies used to face the crisis have the potential to change processes and behaviors in the long term. Along with data and articles, behavioral theories, digital transformation and economic strategy were used to support the analyzes. In addition, this study identifies three points that deserve attention from companies, governments and society to deal with possible similar situations in the future.

1 Introdução

Nos primeiros meses de enfrentamento do coronavírus a grande preocupação da sociedade residia na saúde e segurança de todos. Enquanto as áreas de saúde dedicavam-se ao entendimento e enfrentamento do COVID-19, demais setores alteravam seus processos do físico para o virtual e criavam rotinas para monitorar e mensurar o impacto da pandemia. Artigos na mídia e estudos acadêmicos relataram as mudanças que ocorreram na vida das pessoas e nas organizações durante o período de quarentena. Alguns impactos bastante conhecidos são: o aumento das compras pela Internet e dos serviços de entrega, os impactos do trabalho remoto para as empresas e famílias, as mudanças nos sistemas de ensino à distância, entre outros. No Brasil, segundo 1ª. edição da pesquisa “Painel TIC Covid-19”, focada em atividades na Internet, cultura e comércio eletrônico e coordenada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação (CETIC.br) (Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI], 2020), aumentaram as atividades realizadas pela Internet como realização de serviços públicos e transações financeiras, trabalho, estudo e pesquisas escolares, cultura em geral e comércio eletrônico.

Passado esse período inicial, observam-se diversos artigos voltados para o entendimento do efeito da pandemia para a sociedade à longo prazo. Até que ponto as mudanças forçadas pela crise do COVID-19 alteraram de forma definitiva o comportamento de consumo, os processos empresariais e a sociedade como um todo?

Segundo Vial (2019) a transformação digital (TD) é um processo no qual as tecnologias digitais criam rupturas, gerando respostas estratégicas para as organizações que buscam alterar seus processos de criação de valor enquanto gerenciam as mudanças estruturais e as barreiras organizacionais que afetam de forma positiva e negativa as saídas dos processos. O autor afirma que a transformação digital é uma resposta para as mudanças no ambiente utilizando tecnologias digitais para alterar o processo de criação de valor. Devido ao COVID-19, o uso das tecnologias foi acelerado e potencializado para responder de forma rápida os novos desafios dos processos.

Este artigo tem como objetivo analisar *a influência da crise do coronavírus nos processos de transformação digital de empresas e da sociedade*. Para isso, foram listados, a partir de dados secundários, impactos para diversos setores da sociedade, buscando identificar se as tecnologias digitais utilizadas para enfrentamento da crise alteraram à longo prazo os processos e comportamentos, criando o chamado “novo normal”. O levantamento de artigos na mídia, pesquisas e análises de empresas de consultoria, publicados entre março e setembro de 2020, serviram como base para mapeamento das mudanças causadas pela crise. A fim de analisar se as mudanças foram fenômenos com efeito pontual ou de longo prazo, foram utilizados conceitos derivados de teorias comportamentais, de transformação digital e de estratégia econômica.

2 Transformação Digital e ruptura

A utilização de tecnologias para melhorar a efetividade das empresas (Bekkhuis, 2016) já foi sinônimo de Transformação Digital. Entretanto, pode ser que essa conceitualização não represente mais o papel que as tecnologias digitais possuem nas organizações e na sociedade. Baskerville *et al* (2019) argumentam que as tecnologias digitais estão atualmente inseridas de maneira tão profunda na sociedade que trouxeram uma inversão nos processos, de modo que não se possa mais pensar em físico e digital como mundos separados pois houve uma fusão entre essas duas realidades. A tecnologia digital, que na década de 1980 era vista como algo que dava suporte às organizações, passou a assumir um papel mais importante, capaz de ativamente criar e moldar o mundo físico através de *outputs* que vão além de informações e comunicação, sendo capaz de gerar mudanças no ambiente *offline*. Partindo desse contexto, a TD pode ser caracterizada como um processo em que as tecnologias digitais desempenham um papel central na criação e no reforço das rupturas que ocorrem ao nível da sociedade e das organizações.

A pandemia trouxe as tecnologias da informação e comunicação para o primeiro plano da vida humana (Barnes, 2020), contribuindo para mudanças estruturais sem precedentes na sociedade e nas organizações. Muitas empresas já vinham passando por transformações, mas tiveram que acelerar essas mudanças de maneira não planejada para lidar com a necessidade do distanciamento. Na esfera social, transformações também tiveram que ser realizadas na forma como as pessoas estudam, comunicam e se entretêm. As tecnologias digitais possibilitaram uma resposta rápida para o COVID-19 e uma transformação em modelos de negócio, produtos e serviços. Barnes (2020) também indica que as tecnologias digitais, ao mesmo tempo que oferecem muitas oportunidades, também fez com que se tornasse mais evidentes questões como a exclusão digital (*digital divide*) e os problemas relacionados ao acesso à internet.

3 Mudança de Comportamento do Consumidor

Durante a quarentena as pessoas foram obrigadas a isolarem-se para diminuir a velocidade de propagação do vírus. Essa mudança imposta pelo ambiente obrigou a adoção de novos hábitos de vida, alterando a rotina de todos. Segundo Wood & Neal (2009), hábitos são respostas rápidas de ativações da memória sobre as alternativas disponíveis. A formação de hábitos ocorre gradualmente ao longo de experiências passadas repetidas. Quanto maior a frequência de comportamentos passados, maior a força do hábito e isso afeta diretamente o comportamento futuro (Ouellette & Wood, 1998). Para pessoas habituadas com o uso da Internet, a quarentena somente reforçou as experiências no mundo virtual. Por outro lado, pessoas que nunca haviam utilizado a Internet passaram a vivenciar novas experiências de forma repetida no mundo *online*, adquirindo novos hábitos neste período.

A Teoria do Comportamento Planejado (TPB) (Ajzen, 1991) mostra que o determinante mais próximo do comportamento é a intenção de realizá-lo. As intenções refletem na atitude em relação ao comportamento (Ouellette & Wood, 1998). A TPB é composta por três conceitos sócio cognitivos, nomeados de: atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido. Atitude refere-se à avaliação favorável ou desfavorável de uma pessoa em relação ao comportamento, com avaliações cognitivas e afetivas do comportamento. A norma subjetiva refere-se à pressão social percebida para realizar ou não o comportamento, enquanto o controle comportamental percebido é a crença de uma pessoa sobre quão fácil ou difícil o desempenho do comportamento provavelmente será e até que ponto o desempenho está sob seu controle (Ajzen & Madden, 1986). A adoção inicialmente forçada da Internet durante a quarentena pode ter influenciado seu comportamento de uso no futuro, na medida em que a atitude foi reforçada com experiências positivas, os grupos sociais passaram a adotar novas rotinas e a aceleração do aprendizado digital diminuiu a barreira e medo de uso da Internet, afetando o controle comportamental percebido.

4 Relação entre ambiente micro e macro

Do ponto de vista do mercado, é importante entender como mudanças no ambiente (coronavírus) e no comportamento das pessoas durante a quarentena podem afetar as organizações no futuro. Thornton et al. (2013) propõem que os indivíduos (*microfoundations*) possuem um papel fundamental na reprodução e transformação das organizações e instituições (*macrofoundations*).

Instituições são as regras do jogo na sociedade, ou, mais formalmente, são as restrições humanas que moldam as interações humanas. Se a instituição define as regras do jogo, organizações e seus empreendedores são os jogadores (North, 1994). Uma nova regra institucional surgiu com a necessidade de isolamento, ocasionando alterações nas organizações.

As mudanças econômicas são processos incrementais e contínuos que acontecem como consequência das escolhas de atores individuais e empreendedores das organizações feitas todos os dias. Algumas destas escolhas são rotinas e outras envolvem alterações contratuais. Uma das fontes de mudança é o aprendizado humano dos indivíduos e empreendedores das organizações. A mudança econômica, portanto, é função da taxa de aprendizado e a direção da mudança é uma função do retorno esperado na aquisição de diferentes tipos de conhecimento (North 1994). O aprendizado de uma nova forma de

trabalho, virtual, dentro das organizações, reforçado por possíveis ganhos econômicos, podem gerar mudanças nas organizações de forma mais perene.

O modelo proposto por Thornton et al. (2013) busca analisar as interações entre as esferas micro e macro do ambiente. Do nível macro para o micro, considera que a lógica institucional gera acessibilidade para o indivíduo, direcionando seu foco de atenção. Neste caso, o coronavírus direciona a atenção dos empreendedores para as soluções digitais. As práticas organizacionais alteradas influenciam a evolução da lógica institucional. Este fenômeno pode ser observado quando institutos reguladores flexibilizaram algumas regras de atuação no mercado, antes permitidas somente de forma presencial para serem realizadas de forma virtual. No nível micro, o foco de atenção ativa a identidade, objetivos e esquemas de ação do indivíduo e motiva interações sociais. O micro afeta o macro na medida em que as interações sociais, através dos processos de tomada de decisão, geração de significado e mobilização, alteram as práticas e identidades organizacionais. Um aspecto relevante no modelo de Thornton et al. (2013) é o situacionismo, ou seja, a influência imediata das características da situação – tempo e espaço, no comportamento individual.

Portanto, uma mudança na instituição (distanciamento), alterou o foco de atenção dos empreendedores e da sociedade para as soluções digitais, impulsionando as transformações digitais dentro das organizações. Estas mudanças demandaram alterações nas regras institucionais para se legitimarem. Todo este ciclo gerou uma ruptura no mercado, com reflexos na sua forma de atuação futura.

5 Cenário Pós COVID-19

O impacto do COVID-19 para a transformação digital pode ser analisado a partir de diversos ângulos. Este artigo classificou as mudanças geradas pela pandemia em alterações no consumo, trabalho, mercado e no ensino.

IMPACTOS NO CONSUMO: Com relação ao consumo, observa-se uma maior adoção dos canais digitais. Segundo pesquisa de pulso do consumidor nos EUA realizada pela McKinsey (2020a), a intenção de compra *online* em diversas categorias é superior que a intenção de compra nas lojas. Em média, 51% das pessoas utilizaram canais digitais de venda digitais, sendo que 17% utilizaram pela primeira vez. Dos novos consumidores digitais, 86% estão satisfeitos/muito satisfeitos com a adoção digital e a maioria planeja continuar com as compras *online* após a pandemia. Esta pesquisa confirma a teoria do efeito do comportamento passado sobre a intenção futura de compra de Ouellette e Wood (1998). No Brasil esse comportamento também é observado, com 40% das pessoas afirmando utilizar mais os meios *online* para realizar suas compras, de acordo com pesquisa realizada pela EY e divulgada pela revista Veja (Mendes, 2020). A ruptura no comportamento de compra causada pelo COVID-19 pode ter criado novas crenças e hábitos, alterando o comportamento do consumidor. Quando esse se surpreende positivamente com as novas experiências, mesmo crenças antigas podem mudar, fazendo com que o consumidor deseje repetir o comportamento quando o evento (nesse caso, a pandemia) não estiver mais presente (Ajzen & Madden, 1986).

O uso de aplicativos de mensagens instantâneas foi o canal de compra mais utilizado durante a pandemia (CGI, 2020; Mendes, 2020). Soluções digitais como *Marketplace*, *Superapp* e sistemas de assinatura passaram a ser estratégias adotadas pelas varejistas para atingir este consumidor conectado. As tecnologias alteraram os processos dos consumidores, como sugerido por Vial (2019).

Para o pagamento das compras, visando garantir o distanciamento, ocorreu um aumento das formas sem contato físico (*Contactless*), por exemplo, quando a compra é finalizada sem o usuário tocar na máquina de recebimento do cartão de crédito. Aumentam as vendas com uso de *QRCode* através de aplicativos como o PicPay ou consulta de cardápio online de restaurantes após digitalização do *QRCode* no celular.

Com o uso das soluções digitais, as empresas adquiriram um volume maior de informações do consumidor, antes muitas vezes anônimo dentro das lojas físicas. A aceleração digital e o uso de técnicas de mineração de dados viabilizaram o entendimento das necessidades dos clientes com

melhoria na sua experiência e jornada. A retomada de negócio após a pandemia pode conter ofertas inteligentes e personalizadas, produtos com maior proposição de valor e otimização das promoções e dinâmica dos preços, de acordo com perfil do consumidor (McKinsey, 2020b). A personalização das ofertas atende às expectativas atuais do consumidor, hoje muito mais empoderado para realizar suas decisões de compra. Vial (2019) argumenta que as tecnologias e dados podem ser utilizados para que as empresas atendam melhor as expectativas, cada vez maiores, dos consumidores.

IMPACTOS NO TRABALHO: A quarentena obrigou as pessoas a trabalharem em suas casas, exceto para serviços essenciais. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2020), 8,3 milhões de pessoas trabalhavam remotamente entre 19/07 e 25/07/2020. Empresas como Twitter e Facebook declararam que seus funcionários devem permanecer trabalhando em casa (The Economist, 2020a) e os Bancos no Brasil também afirmaram que a jornada remota dos funcionários se revelou mais produtiva e econômica e deve continuar após a pandemia (Valor, 2020). Entre os benefícios do *home office* para as empresas encontram-se maior produtividade e menor custo de infraestrutura, e para os empregados menor tempo de deslocamento até os escritórios, além das mudanças na vida pessoal como a possibilidade de morar em pequenas cidades e maior cuidado da casa e dos filhos. Conforme estudos de impacto do ambiente micro no macro (Thornton et al., 2013), a Internet e os serviços em nuvem viabilizaram esta mudança de comportamento do trabalhador, que deve permanecer, ao menos de forma parcial, após a crise. Muitas empresas precisaram investir rapidamente na sua estrutura técnica para permitir o trabalho remoto, deixando como legado da crise uma arquitetura de acesso virtual disponível para uso.

A pesquisa do IBGE (2020) aponta um aumento no desemprego, com a taxa de desocupação aumentando de 10% em maio de 2020 para 13,7% em julho. Apesar de um cenário pouco animador, alguns setores do mercado sairão da pandemia beneficiados para o viabilizar a transformação digital, o de tecnologia, incluindo ciências da computação, sistemas de informação, engenharia de software e aplicativos, entre outros (e-investidor, 2020).

O trabalho será “*working anywhere*” – encontros presenciais que demandam colaboração e criatividade continuarão a existir, mas o crescimento do online para todas as atividades incentivaram a economia remota - “*contactless economy*”. A quarentena forçada mudou a rotina de trabalho e gerou uma ruptura, quebrando conceitos e hábitos arraigados. As empresas, os negócios e a sociedade serão cada vez mais digitais e a inteligência artificial (IA) pode ser utilizada para responder de forma rápida as demandas da nova economia (Taurion, 2020).

IMPACTOS NO MERCADO: Com o aumento do desemprego apresentado na sessão anterior, cresce o risco de crédito. Setores como transporte de passageiros, hotelaria e varejo não alimentar são os mais afetados, segundo pesquisa da McKinsey (2020c). Os dados e capacidades analíticas das empresas passam a ser críticos no monitoramento e avaliação de risco de crédito. Bancos aceleram a transformação digital para possibilitar o monitoramento *real-time* e a mineração de dados transacionais, visando automatizar os resultados das análises de crédito e auxiliar as tomadas de decisão em tempo real (McKinsey, 2020a).

A transformação digital pode ser observada no setor de varejo. Empresas de comércio eletrônico registraram aumento em seu faturamento. Segundo levantamento da consultoria Econômica a pedido do Valor (Campos, 2020), o Mercado Livre passou a ser a companhia mais valiosa da América Latina, atingindo um valor de mercado acima do da Vale e Petrobras. Empresas como a Amazon e a Netflix também registraram lucros recordes durante a pandemia. Segundo o 41º. Relatório Webshoppers da Ebit/Nielsen (2020), o faturamento do e-commerce no Brasil pós Covid-19 cresceu 48,3% comparando com o ano anterior e 14,4% em relação ao mês anterior. *Market Places* são plataformas digitais aplicadas no contexto do e-commerce que facilitam a interação e troca de produtos e serviços entre provedores terceirizados e consumidores (Hänninen et al., 2019). Muitas empresas varejistas

basearam suas estratégias de crescimento do faturamento na criação e expansão de seus *Market Places*.

Uma ruptura no mercado observada durante a pandemia, com uso de soluções digitais, foi a entrega de serviços, antes exclusivamente presenciais, de forma online, como o atendimento terapêutico. A crise viabilizou a quebra de barreiras com relação ao uso de soluções digitais e, embora não seja possível

prever qual será a adesão das pessoas nas terapias digitais à longo prazo, este período foi importante para alavancar o desenvolvimento e teste destas soluções. Como colocado no modelo de Thornton et al. (2013), as organizações exigiram mudanças nas regras, para poderem atuar de forma remota.

IMPACTOS NO ENSINO: Com as restrições impostas pelo isolamento social, o ensino a distância (*e-learning*) se tornou a solução ideal para que os processos de ensino-aprendizagem continuassem sem a presença física dos estudantes e professores na sala de aula, o que trouxe uma mudança sem precedentes para o setor (Fairlie & Loyalka, 2020). A pandemia afetou a rotina de professores e alunos de todos os níveis, desde o infantil até o superior. De acordo com o Li e Lalani (2020) do *World Economic Forum*, a utilização da tecnologia educacional, como aplicativos para o ensino de línguas, tutoria virtual, vídeo conferência e softwares de aprendizagem online, que já estava em crescimento, teve um aumento exponencial com o COVID-19.

A rápida e forçada migração de todas as entidades de ensino para o digital revelou que a tecnologia pode ser utilizada para que as atividades de aprendizagem e ensino sejam mais ativas, diversificadas, personalizadas e misturadas. Modelos híbridos se tornarão muito mais fortes, com maior integração entre a presença física e a digital, momentos síncronos e assíncronos. A inteligência artificial (IA) começa a contribuir para conhecer as características de como cada estudante aprende, ajudar no desenho de itinerários formativos e sugerir alternativas personalizadas de conteúdo (Moran, 2020).

Muito além do ensino formal, as mudanças trazidas pela pandemia também incidem no aumento da quantidade de pessoas que utilizaram a internet para estudar por conta própria. No Brasil, segundo dados divulgados pelo “Painel TIC Covid-19” (CGI, 2020), 55% dos usuários de internet utilizaram a rede para essa finalidade.

Entretanto, ao falar de educação a distância e tecnologias aplicadas a educação, um ponto que merece muita atenção diz respeito a democratização do acesso às essas tecnologias. A transição rápida para o ensino a distância foi mais efetiva em determinadas partes do mundo que tinham mais acesso à internet, disponibilidade de computadores e professores com habilidades de ensino digitais (Wood, 2020). No contexto brasileiro, segundo a pesquisa “TIC Indivíduos” realizada no ano de 2018 e coordenada pelo CETIC.br (CGI, 2018), 31,4% da população nunca utilizou a Internet, sendo que 30,5% não utilizou por ser muito caro, além de 31% atestar não possuir habilidade com o computador. Isso indica a necessidade de se melhorar a infraestrutura e as habilidades das pessoas, para que todos tenham a oportunidade de participar ativamente da transformação digital.

Considerando o apresentado, a Figura 1 aponta algumas alterações ocorridas em cada dimensão e os autores que auxiliam no entendimento do fenômeno observado.

Dimensão	Descrição	Autores
Consumo	Mudança de hábito (compra <i>online</i> , <i>plataformas</i> /canais digitais)	Ouellette & Wood, 1998
	TD no varejo (Vendas digitais e <i>contactless</i>)	Vial, 2019
	TD para melhor atendimento ao cliente (aumento dados)	Vial, 2019
Trabalho	Aprendizado de nova forma de trabalho (<i>home-office</i>)	North, 1994
	Empresas mais digitais (infraestrutura digital e nuvem)	Taurion, 2020
Mercado	Processos <i>online</i> afetando <i>offline</i> (análise crédito, <i>marketplaces</i>)	Baskerville et al., 2019
	Novas regras institucionais (atendimentos saúde/terapêutico)	Thornton et al.,

		2013
Ensino	Utilização do <i>e-learning</i> em massa e sistemas EAD	Fairlie & Loyalka, 2020
	Implantação de soluções com IA e dados sobre estudante	Moran, 2020

Figura 1. Impactos identificados por dimensão e autores utilizados para análise

6 Conclusão e Considerações Finais

O presente trabalho analisou a influência da crise do Coronavírus nos processos de transformação digital de empresas e da sociedade. Observou-se a necessidade de mudanças tanto no nível individual (micro) como no organizacional (macro), levando a diversos aspectos inseridos no contexto da transformação digital, como pode ser observado nos exemplos apresentados no artigo e divulgados pela mídia. Esta transformação digital ocorreu através do uso de tecnologias diversas, como Internet, ChatBot, inteligência artificial, IoT, plataformas digitais, aplicativos, digitalização de dados – soluções que foram rapidamente adotadas para atender as demandas da crise e que estão disponíveis para uso futuro. Mais do que transformação nos processos, ocorreu uma transformação de comportamento das pessoas com relação à tecnologia. Considerando que novas situações de pandemia são ainda possíveis, para o futuro observa-se três pontos principais de atenção, tanto pelas empresas, governos e sociedade: 1) revisão da estratégia, pois as empresas devem considerar o contexto da transformação digital na criação de novos produtos e serviços, assim como o governo na reorganização das suas atividades; 2) investimento em infraestrutura, repensando políticas públicas que possam colaborar com novas perspectivas de desenvolvimento da sociedade como um todo, trazendo possibilidade de maior inserção de todas as áreas e comunidade no contexto da tecnologia digital; 3) capacitação de pessoas, pois é imprescindível habilitar as pessoas tanto para desenvolverem novas perspectivas da tecnologia, bem como serem usuários da mesma. Em suma, a maior influência consiste em repensar estratégias, reorganizar estruturas e refazer modelos de ensino-aprendizagem mais alinhados com o contexto atual.

Referências

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>
- Baskerville, R. L., Myers, M. D., & Yoo, Y. (2019). Digital first: The ontological reversal and new challenges for is research. *MIS Quarterly* Vol. 44 No. 2, pp. 509-523.
- Bekkhus, R., 2016. *Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL*. Digital Innovation, Technology, and Strategy Conference, Dublin, Ireland.
- Campos, A. (2020, agosto 07). Mercado Livre passa Vale e é companhia mais valiosa da América Latina. *Valor*. Caderno ValorInveste. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/08/07/mercado-livre-passa-vale-e-e-companhia-mais-valiosa-da-america-latina.ghtml>
- Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI]. (2018). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil 2011: TIC domicílios*. São Paulo
- Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI].(2020). *Painel TIC Covid-19. Pesquisa sobre o uso da Internet no Brasil durante a pandemia do novo Coronavírus*. Recuperado em 18 agosto, 2020, de <https://cetic.br/pt/pesquisa/tic-covid-19/>
- Ebit/Nielsen. (2020). Webshoppers, e.41, v. free, Recuperado em 15 julho, 2020, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>

- e-investidor. (2020). Home office, soft skills digitais e novas profissões: como será o mercado de trabalho pós-pandemia. *Estadão*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://einvestidor.estadao.com.br/comportamento/como-sera-o-mercado-de-trabalho-pos-pandemia/>
- Hänninen, M., Mitronen, L. & Kwan, S.K. (2019) Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. vol. 49, p. 380-388.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2020). *O IBGE apoiando o combate à Covid19*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>
- Fairlie, R., & Loyalka, P. (2020). Schooling and Covid-19: lessons from recent research on EdTech. *Npj Science of Learning*, 5(1), 13. <https://doi.org/10.1038/s41539-020-00072-6>
- Li, C., & Lalani, F. (2020). *World Economic Forum*. The COVID-19 Pandemic Has Changed Education Forever. This Is How. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>
- McKinsey & Company (2020a, julho 31). Managing and monitoring credit risk after the Covid19 pandemic. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/managing-and-monitoring-credit-risk-after-the-covid-19-pandemic>
- McKinsey & Company (2020b, agosto 10). *What consume-goods sales leaders must do to emerge stronger from the pandemic*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de : <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-consumer-goods-sales-leaders-must-do-to-emerge-stronger-from-the-pandemic>
- McKinsey & Company (2020c, agosto 13). *Covid-19: Implications for business*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Mendes, F. (2020, 24 julho). Pesquisa exclusiva: como será o consumo no Brasil depois da pandemia. *Veja*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://veja.abril.com.br/economia/por-que-voce-nunca-mais-vai-comprar-como-antes-depois-da-pandemia/>
- Moran, J. (2020). A culpa não é do online: contradições na educação evidenciadas pela crise atual. *Porvir.org*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://porvir.org/a-culpa-nao-e-do-online-contradicoes-na-educacao-evidenciadas-pela-crise-atual/>
- Moreira, T. & Bigarelli, B. (2020, junho 23). Adotado “no susto”, home office será permanente nos bancos. *Valor Econômico*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/06/23/adotado-no-susto-home-office-sera-permanente-nos-bancos.ghml>
- North, D. (1994). Economic Performance through Time. *American Economic Review*, June 1994. vol.84, n.3. pp.359- 368.
- Ouellette, J. A., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124, 54–74.
- Taurion, C. (2020). O pós-Covid será o ponto de inflexão da inteligência artificial. *Jovem Pan Online*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://neofeed.com.br/blog/home/o-pos-covid-sera-o-ponto-de-inflexao-da-inteligencia-artificial/>
- The Economist. (2020a, 30 maio). Working life has entered a new era. *The Economist*. Caderno Business. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://www.economist.com/business/2020/05/30/working-life-has-entered-a-new-era>
- The Economist. (2020b, 01 junho). Adam Grant on how jobs, bosses and firms may improve after the crisis. *The Economist*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <https://www.economist.com/by-invitation/2020/06/01/adam-grant-on-how-jobs-bosses-and-firms-may-improve-after-the-crisis>
- Thornton, P. H, Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2013). Microfoundations of Institutional Logics, In: (Orgs. Thornton, P. H, Ocasio, W. and Lounsbury, M.) *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Published to Oxford Scholarship Online: May 2013.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- Wood, J. (2020) World Economic Forum. One-third of young people still optimistic despite COVID's dramatic hit on education and jobs. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/youth-pandemic-unemployment-future-prospects/>
- Wood, W., & Neal, D. T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579-592.