

Construa sua vantagem baseada na confiança

Liderança na era dos
dados e da IA em todos os lugares



Este relatório é o quarto estudo global C-suite Study da IBM e a 20ª edição da série IBM® CxO Study em andamento, desenvolvida pelo IBM Institute for Business Value (IBV). Até o momento, coletamos dados e insights de mais de 50.000 entrevistas desde 2003. Este relatório foi escrito em colaboração com acadêmicos de ponta, especialistas em futuro e visionários da tecnologia. Neste relatório, apresentamos nossos principais achados em insights, experiências e sentimentos de CxO com base em análise, conforme descrito na metodologia de pesquisa na página 44.

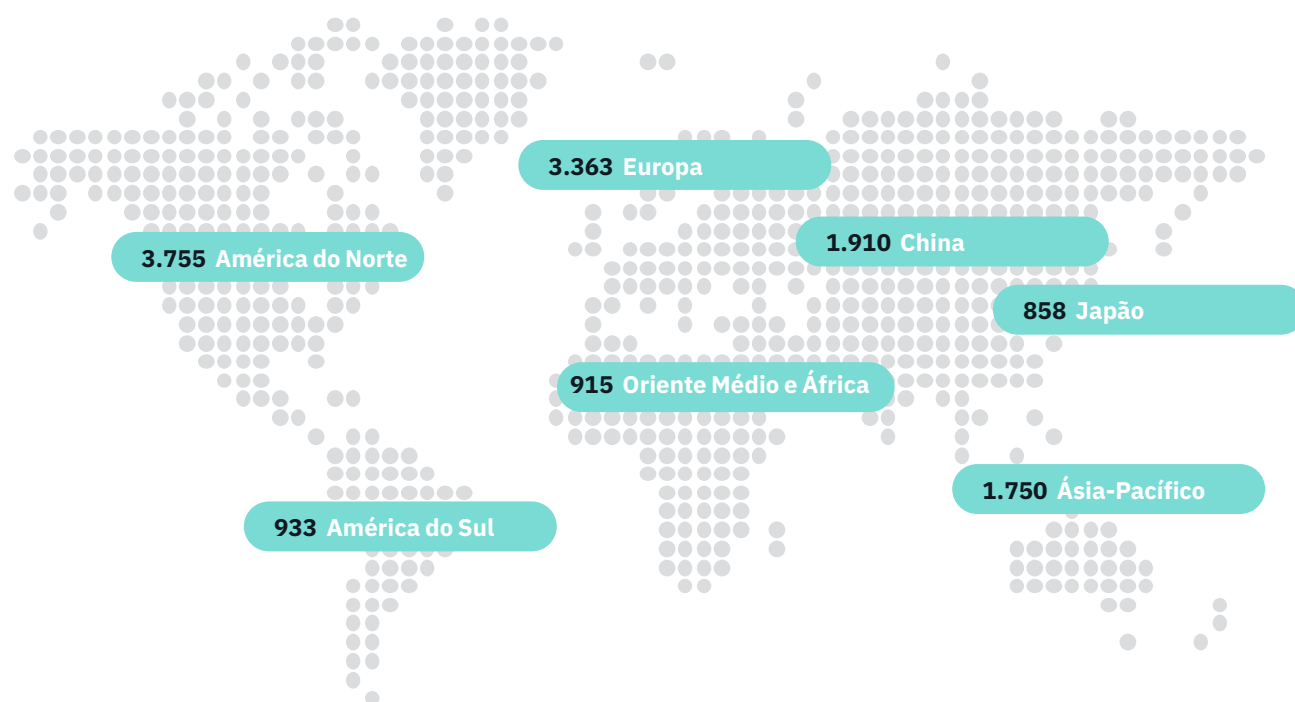
Construa sua vantagem baseada na confiança

Liderança na era dos dados e da IA em todos os lugares

Estudo global C-suite Study
20ª edição

Nosso último estudo baseia-se na contribuição de 13.484 entrevistados em 6 funções de diretoria executiva, 20 setores e 98 países.

2.131	2.105	2.118	2.924	2.107	2.099
Diretores Executivos (CEO)	Diretores Executivos de Finanças (CFO)	Diretores Executivos de Recursos Humanos	Diretores Executivos da Informação	Diretores Executivos de Marketing	Diretores Executivos de Operações



Índice

Resumo executivo	3
Introdução	4
Capítulo 1 Clientes: Como vencer na economia da confiança	8
Guia de ação	19
Capítulo 2 Empresas: Como construir a parceria humano-tecnologia	20
Guia de ação	31
Capítulo 3 Ecossistemas: Como compartilhar dados na era da plataforma	32
Guia de ação	41
Conclusão: Retorno sobre a confiança	42
Agradecimentos	43
Estudos relacionados do IBV	43
Metodologia de pesquisa	44
Notas e fontes	45

Resumo executivo

Mais de 13.000 altos executivos em todo o mundo participaram desta 20ª edição do nosso Estudo C-suite Study. Perguntamos aos executivos sobre seus planos de extrair valor dos dados e transformá-los em vantagem diferenciada e seu progresso nessas atividades. Para identificar os líderes, classificamos cada organização em um dos quatro estágios distintos na jornada de dados. Os mais avançados, os Desbravadores, são um grupo de elite, composto por 9% do total de entrevistados. Os Desbravadores superam seus pares em crescimento de receita e rentabilidade. Eles também superam os outros em inovação e gerenciamento de mudanças.

Aprendemos que a liderança orientada a dados é determinada pelos níveis de confiança que uma organização pode criar — entre seus clientes, as pessoas dentro da empresa e os parceiros em todo o ecossistema.

Clientes: A economia da confiança

A confiança do cliente tornou-se a questão definitiva para as organizações líderes, remodelando suas ofertas e até seus modelos de negócios. Oito em cada dez Desbravadores nos dizem que recorreram aos dados para fortalecer a confiança dos clientes que já foi conquistada. Além disso, os Desbravadores consideram sua capacidade de respeitar a privacidade de dados de seus clientes uma vantagem competitiva essencial. Começa a corrida para descobrir exatamente onde os clientes de uma organização traçam a linha da privacidade e o que eles consideram uma troca justa por seus dados. O prêmio para quem chegar primeiro são os modelos de negócios de alta confiança que o diferencia de seus concorrentes.

Todas as organizações enfrentam um futuro em que a mudança no sentimento do cliente e as novas regulamentações podem restringir severamente o acesso e o uso de dados pessoais valorizados. Isso vale tanto para os dados do consumidor quanto para os dados do parceiro de negócios. As organizações líderes reconhecem o que é exigido — novas abordagens em coleta, proteção e compartilhamento de dados e em relacionamento com o cliente. Três princípios — transparência, reciprocidade e autenticidade — orientam o manuseio dos dados e a maneira como eles envolvem seus clientes e parceiros de negócios.

Empresas: A parceria humano-tecnologia

Os Desbravadores alcançaram o que os outros não alcançaram. Eles incutiram uma cultura de crença nos dados. Oito em cada dez Desbravadores afirmam que seus altos executivos contam muito com os dados para melhorar a qualidade e a velocidade das decisões que tomam. Ao mesmo tempo, eles estão totalmente focados em capacitar todos seus funcionários, não apenas os cientistas de dados,

a descobrir informações a partir dos dados. As organizações líderes estão liberando seus dados, permitindo que eles circulem amplamente, sem sacrificar sua responsabilidade de garantir permissões e protegê-los.

Apoiados por sua cultura faminta por dados, os Desbravadores colocaram a inteligência artificial (IA) no topo de sua agenda. Sete em cada dez esperam fazer investimentos significativos em IA, que podem incluir machine learning nos próximos anos. Eles estão implantando a IA para informar melhores decisões, infundir fluxos de trabalho com inteligência e humanizar a experiência do cliente. Eles estão transferindo a IA do ambiente on-line para as linhas de frente, para as mãos de funcionários que interagem com clientes e compradores de negócios. Os Desbravadores entendem que, à medida que a IA permeia sua empresa, a necessidade de confiança nos dados — e nos algoritmos — sobe para novos patamares. Por sua vez, uma governança robusta em toda a empresa se torna uma questão no nível da diretoria.

Ecossistemas: A era da plataforma

Para a maioria das organizações, o compartilhamento de dados nas redes de parceiros — uma função da confiança mútua — continua sendo um desafio central. No entanto, as implicações para o futuro de uma organização são novas. Para os participantes do modelo de negócios de plataforma, a aprendizagem rápida e contínua é uma proposta de “fazer ou morrer” e uma função do compartilhamento de dados. Novos modelos de negócios de plataforma podem se elevar ou se alimentar do cardume da confiança.

Os dados compartilhados entre organizações em um ecossistema já estão criando um valor novo e exponencial. Porém, decidir quais dados compartilhar para propostas em que todos ganham — e quais dados manter como uma vantagem proprietária — é uma das decisões mais difíceis que as organizações precisam tomar. Os Desbravadores estão à frente dos outros: seis em cada dez estão compartilhando dados ativamente nas redes de parceiros. Da mesma forma, seis em cada dez Desbravadores estão adotando uma estratégia para monetizar seus dados. Com um roteiro de monetização implementado, as organizações podem determinar melhor quais dados devem compartilhar e quais devem manter próximos.

Os Desbravadores se destacam dos outros em sua capacidade de unir confiança e dados para avançar em sua transformação digital. Em cada capítulo, incluímos recomendações, baseadas na análise de dados comparativos e entrevistas detalhadas com os Desbravadores, sobre como os outros podem avançar em suas próprias jornadas.

Introdução

Para este estudo, conversamos com mais de 13.000 altos executivos em todo o mundo sobre dados, o valor que eles derivam dos dados e o que é preciso para liderar em um mundo repleto de dados.

Aprendemos que os dados se tornaram inextricavelmente entrelaçados à confiança. Especificamente, a erosão contínua e generalizada da confiança do cliente, incluindo compradores de B2B, mudou o que as organizações podem – e devem – fazer com os dados. Isso muda a equação do valor. Onde os dados por si só já foram um ativo incomparável de uma organização, agora eles devem levar em consideração a confiança.

Os dados são importantes. Porém, a confiança determina seu valor.

A confiança que os clientes depositaram, quase cegamente, em marcas e instituições está se esvaindo há certo tempo. Da mesma forma, o compartilhamento de dados entre as organizações tornou-se restrito pela mútua falta de confiança. Ele pode até comprometer as receitas extraordinárias que as organizações esperam obter em novas plataformas de negócios. Para complicar, a promessa da IA depende de níveis ainda mais profundos de confiança – nos próprios modelos da IA e nas revelações que eles produzem.

Nossa observação? A confiança passou do ponto de inflexão. A maneira como as organizações utilizam, protegem e compartilham dados com seus clientes e parceiros pode criar uma vantagem extraordinária. Mas alcançá-la exigirá primeiro a reconstrução da confiança – a confiança dos clientes, de dentro da empresa em seus próprios dados e nos ecossistemas em que as organizações operam.

A capacidade de uma organização obter uma vantagem de confiança depende de pelo menos dois fatores: um, se ela é boa para criar confiança nos dados e, dois, se é boa para gerar confiança *a partir dos* dados. Uma vez estabelecida a vantagem da confiança, surgem novas possibilidades de inovação e receita.

Neste estudo, exploramos a interação entre confiança e os dados em três áreas:

Clientes: Como vencer na economia da confiança

A confiança do cliente, uma vez investida nas marcas, agora depende dos dados, que se tornam o novo intermediário da confiança. A maneira como as organizações compartilham dados de forma transparente sobre suas ofertas, são responsáveis pelos dados pessoais que coletam e usam esses dados para o benefício de seus clientes determina sua posição no mercado. As organizações que não têm a confiança do cliente – excluídas dos dados pessoais importantes – podem ficar mais para trás.

Empresas: Como construir a parceria humano-tecnologia

Os dados, juntamente com as análises avançadas e a IA, incluindo machine learning, podem informar decisões corporativas superiores e otimizar e automatizar processos – mas apenas se as organizações puderem confiar profundamente em seus dados. Para isso, as organizações estão aprendendo a dominar a qualidade dos dados, mitigar o viés algorítmico e fornecer respostas com evidências.

Mas primeiro, elas devem criar uma cultura de crença nos dados, construída do zero. Isso exige colocar ferramentas fáceis de usar nas mãos dos funcionários para que qualquer pessoa possa fazer descobertas a partir dos dados e mover a IA do ambiente on-line para a linha de frente, a fim de humanizar cada experiência do cliente.

Ecossistemas: Como compartilhar dados na era da plataforma

Os executivos reconhecem que, quando os dados são compartilhados entre as organizações, eles podem crescer imensamente em valor. As plataformas de negócios, nas quais os dados circulam livremente entre diversas partes, estão obtendo retornos enormes. Mas paradoxalmente, dados proprietários também podem ser a principal vantagem de uma organização.

As organizações precisarão aprender quando e como compartilhar os dados amplamente e quando mantê-los próximos. Esse pode ser o desafio estratégico mais complexo e sofisticado que os líderes empresariais enfrentam, à medida que a economia de dados cresce.

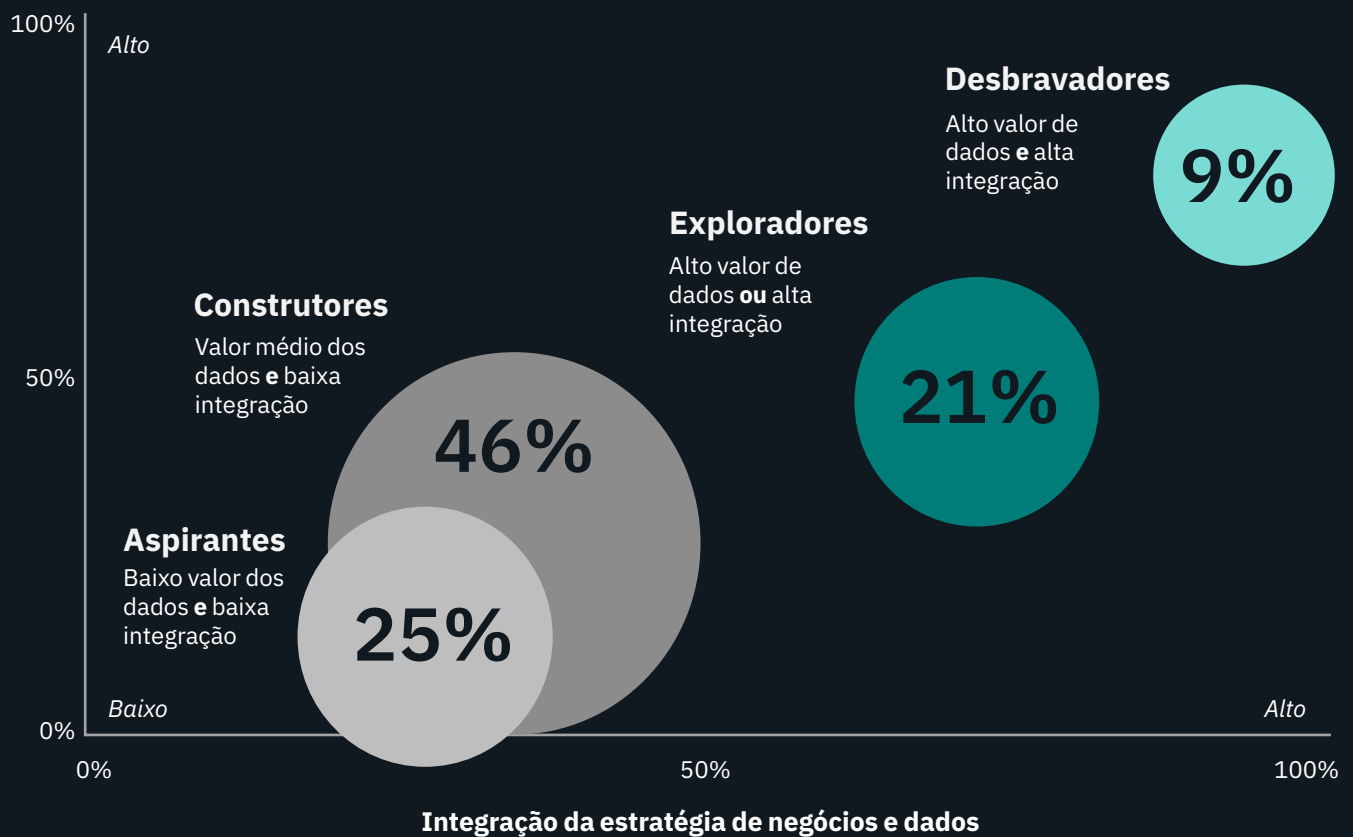
Como chegamos a essa conclusão? Classificamos todas as empresas em um dos quatro estágios distintos na jornada para a liderança com dados. Começando pelos mais avançados, nós os chamamos de: Desbravadores, Exploradores, Construtores e Aspirantes (consulte a Figura 1).

Figura 1

A vantagem dos dados

Os Desbravadores estabeleceram um novo caminho para o valor, integrando dados em sua estratégia, operações e cultura

Criação de valor a partir dos dados



Os quatro estágios da liderança de dados

Classificamos todos os participantes em um dos quatro estágios. O eixo horizontal mede a prontidão qualitativa: Até que ponto os dados e a estratégia de negócios estão integrados, com altos executivos que reconhecem os dados como um ativo estratégico e com uma cultura de dados em toda a empresa. O eixo vertical mede aspectos quantitativos, incluindo as habilidades para: criar valor a partir dos dados; acessar, extrair e vincular os dados; e criar informações a partir desses dados (consulte a página 44 para obter detalhes da metodologia de pesquisa).

Os **Desbravadores** representam um grupo único que consiste em apenas 9% das organizações pesquisadas. Eles fundiram a estratégia de dados com a estratégia de negócios, tendo a confiança como linha de prumo. Operando em uma cultura rica em dados, eles geram maior crescimento de receita e rentabilidade do que seus pares.

Os **Exploradores** estão experimentando maneiras de integrar seus negócios e estratégias de dados, bem como novas maneiras de extrair valor dos dados. Eles não percebem consistentemente seu valor mais alto possível, mas enxergam a economia da confiança como um caminho para alcançar benefícios mútuos extraordinários.

Os **Construtores** estão progredindo no alinhamento de suas estratégias de negócios e dados e no crescimento de uma cultura de dados. Eles estão aplicando os dados aos objetivos, mas ainda não estão alcançando os retornos esperados. Eles reconhecem que a confiança precisa estar no topo da agenda dos altos executivos e estão trabalhando em direção a seus objetivos.

Os **Aspirantes** estão começando a integrar as estratégias de negócios e dados em toda a empresa e não possuem uma cultura orientada a dados. Eles tiveram sucesso limitado em extrair valor dos dados e consolidar a confiança como base.

À frente estão os Desbravadores, organizações que já provaram que podem criar um valor extraordinário a partir dos dados, alavancar a confiança em sua vantagem e superar os outros consistentemente em muitas áreas (consulte a Figura 2). Os Desbravadores fundiram sua estratégia de dados à sua estratégia de negócios. Além disso, eles colocaram a confiança do cliente no centro do palco.

Seja qual for a métrica, os Desbravadores alcançaram resultados superiores: sete em cada dez Desbravadores superam seus pares financeiramente. Ainda mais – oito

em cada dez – Desbravadores lideram seus setores como inovadores e têm um histórico de gerenciar com sucesso a mudança que está ocorrendo ao seu redor.

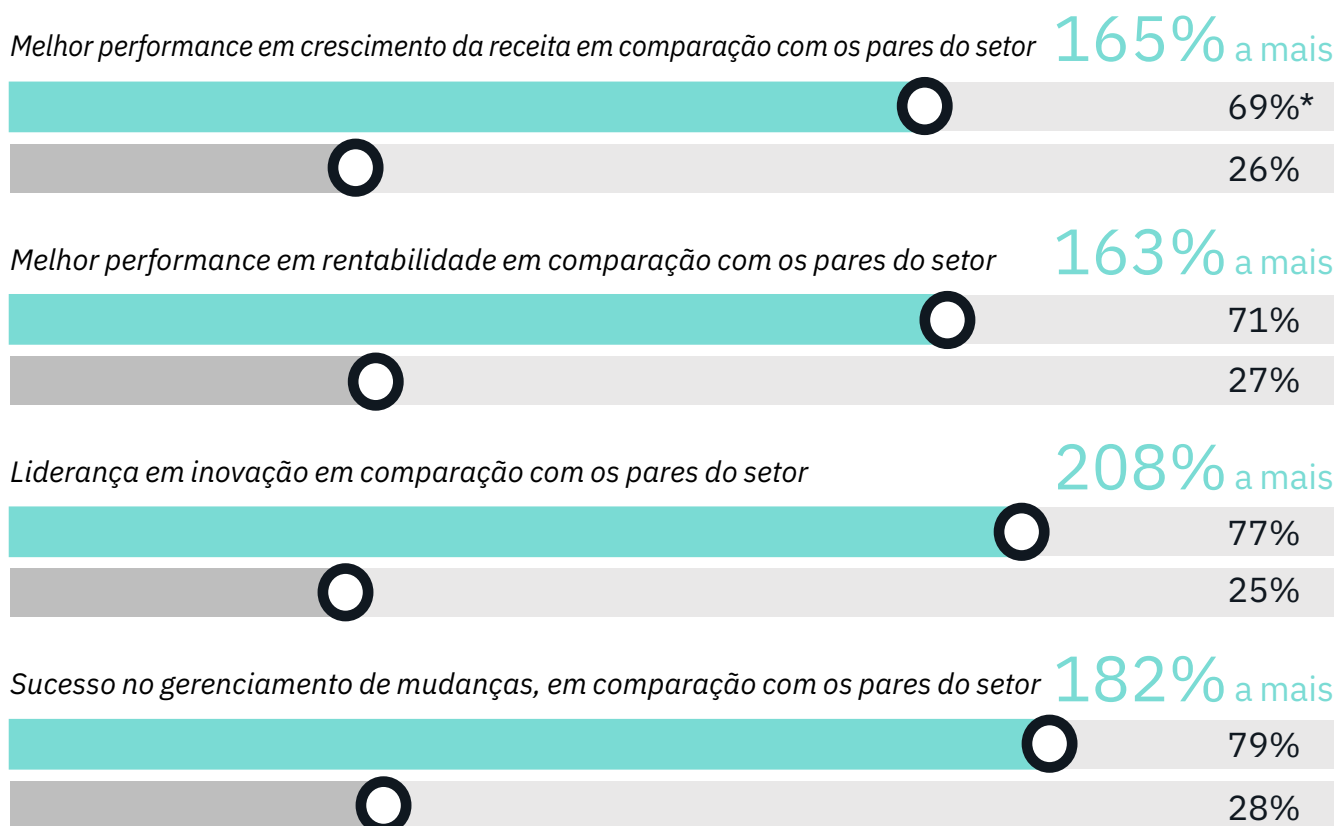
Nossa análise de pesquisa concentra-se nas diferenças distintas entre os Desbravadores e os Aspirantes para identificar o que é preciso para vencer em um mundo em que uma nova divisão digital está surgindo – um mundo em que a confiança pode determinar de que lado da divisão uma organização se encontra.

Figura 2

A nova divisão digital

Os Desbravadores oferecem resultados excepcionais, superando amplamente os Aspirantes resistentes aos dados

Desbravadores
Aspirantes



*Porcentagem de respondentes que excedem o padrão.

Capítulo 1:

Clientes

Como vencer na economia da confiança

As organizações acostumadas a sondar o horizonte em busca da próxima grande disrupção previram isso: a confiança que os clientes depositavam em nomes de marcas e instituições está rapidamente se deteriorando.

Hoje, os clientes estão menos dispostos a entregar informações privadas às organizações, mas esperam que cada empresa divulgue os dados capturados sobre eles. Em outras palavras, eles estão pedindo mais privacidade e exigindo mais transparência de você. As empresas que gerenciam habilmente esses cardumes colhem um dividendo de confiança – que alimenta as vantagens para o negócio.

Para organizações líderes em todos os setores, a confiança se tornou um ponto central do design, seja na maneira como acessam os dados, evoluem seus modelos de negócios, inovam ofertas ou envolvem clientes.

Identificados em nosso estudo como Desbravadores, esses líderes:

- Buscam maneiras de criar a confiança profunda e sustentável do cliente.
- Superam seus pares na coleta e no uso de dados confiáveis para mudar a experiência do cliente.
- Aproveitam a confiança que conquistaram dos clientes e a confiança que eles têm em seus dados para transformar seus modelos de negócios.

Etapa um: O que não é tão básico

Estamos entrando em um novo mundo, que cria um dilema de dados. As organizações estão preparadas para explorar os dados para novos propósitos, mas descobrem que isso frequentemente aumenta a confiança que é exigida. Pense em pedir aos clientes que entreguem as chaves eletrônicas de seus carros – ou até de suas casas – para que um entregador possa lhes deixar um pacote. Ou pense em um produtor de laticínios que é solicitado a confiar em um recipiente “inteligente” para ajustar

autonomamente as temperaturas com base nas condições ambientais e no tempo no porto. Inovações como essas surgem de dados e algoritmos em escala.

Em um ritmo espantoso, nosso mundo está sendo reformulado pelos dados e pelos algoritmos, que permitem às organizações automatizar fluxos de trabalho, personalizar interações, descobrir novas possibilidades, aprender e aplicar conhecimento. Um novo valor se materializa – mas apenas se os clientes puderem confiar nele. Está se tornando quase comum que as organizações solicitem que seus clientes confiem em um bot ou algoritmo para tomar decisões de alto valor, como conceder um empréstimo ou personalizar o preço de um item caro. Para muitas organizações, a confiança em seus algoritmos ainda não foi conquistada.

Suspeitas sobre privacidade de dados e abuso de algoritmos estão corroendo ativamente a confiança de algumas empresas – mas não todas. A confiança, em todas as suas formas, tornou-se inextricavelmente entrelaçada aos dados e, por extensão, à IA. Oito em cada dez Desbravadores estão transformando o domínio dessa relação em uma vantagem singular. Eles se voltaram para os dados para fortalecer, em grande medida, o nível de confiança que seus clientes depositam neles. Apenas quatro em cada dez Aspirantes podem dizer o mesmo (consulte a Figura 3).

Figura 3

O paradoxo da confiança

Os Desbravadores desafiam os medos referentes aos dados aumentando a confiança dos clientes

Desbravadores Aspirantes

Usando dados para fortalecer a confiança do cliente, em grande medida

91% a mais



“Os clientes esperam a personalização sustentada por dados – mostrar coisas que demonstram que o banco os conhece. No entanto, resta uma pergunta sobre a quantidade de informações que os clientes compartilharão, dada a erosão da confiança.”

CEO de banco da Austrália

Para atender ao requisito moderno da confiança, as organizações líderes estão adotando três princípios básicos como guia: transparência, reciprocidade e responsabilidade. Cada um deles tranquiliza os clientes, porém é mais do que um bom marketing. Esses princípios são os andaimes que dão suporte à empresa moderna, reformulados para propagar a confiança.

Transparência: Prove-a

As organizações concordam que a transparência é o primeiro requisito. Os clientes exigem a transparência dos dados associados a produtos e serviços e, no caso de dados pessoais, garantias de que são usados de maneira justa e mantidos em segurança. Suas decisões de compra dependem de informações detalhadas sobre o produto: dados sobre como os produtos são fabricados e sob quais condições, análises de usuários e influenciadores, credenciamento de terceiros e muito mais.

As marcas devem provar suas credenciais. Alguns estão se voltando para redes de blockchain, em que as organizações possam documentar a promessa da marca em detalhes, seja ela a velocidade da entrega ou o fornecimento e a fabricação ecológicos. Ao fazer uma compra, os consumidores escolhem a confiança na marca como um dos fatores mais importantes para orientar sua decisão. De acordo com o Edelman Trust Barometer de 2019, 81% dos consumidores dizem que “devem poder confiar que a marca faz o que é certo.” E nessa mesma pesquisa, a confiança nas marcas continuou a cair, enquanto as expectativas de responsabilidade social aumentavam.¹

A erosão da confiança não se limita aos consumidores. As organizações B2B também estão se tornando menos confiáveis e valorizam cada vez mais a transparência. Em um estudo recente, 36% dos compradores de B2B não acreditavam que “tinham uma imagem completa” de seu fornecedor durante o processo de vendas.² A demanda do B2B por transparência se estende aos processos. Os parceiros de uma cadeia de suprimentos confiam em dados compartilhados para eliminar pontos cegos e obstáculos e aprimorar funcionalidades como reposição just-in-time.

A transparência constitui prova de que uma organização e suas ofertas são o que a organização afirma que são. Frequentemente, essa prova assume a forma de análises de clientes ou depoimentos de compradores. “No futuro”, observa o CMO de um varejista canadense, “as opiniões dos clientes serão o principal fator de demanda em nosso setor.” As recomendações, juntamente com informações detalhadas e visíveis sobre a segurança e a qualidade das mercadorias, contribuem bastante para estabelecer confiança.

Os altos executivos que pesquisamos falaram sobre transparência dos fluxos de trabalho, confiança na automação e confiança entre os parceiros. “Os dados podem ajudar a manter a integridade e a confiança na cadeia de suprimentos”, observa o CHRO de um varejista do Reino Unido. “A transparência radical pode fornecer insights acionáveis.”

Reciprocidade: Conquiste-a

O segundo requisito é a reciprocidade. Os altos executivos entendem que, para obter acesso aos dados, eles precisam dar algo significativo em troca. “Estamos entrando no espaço de nossos consumidores”, reconhece Jacek Olczak, COO da Philip Morris International na Suíça. “Se não lhes retornarmos valor, eles não compartilharão os dados. Precisamos oferecer a eles uma experiência agradável todas as vezes.”

“A pergunta é:”, diz Geoff Greenberg, CFO da George & Matilda Eyecare na Austrália, “como usar seus dados para aumentar suas interações pessoais com os clientes – para se tornar menos intrusivo e mais relevante?”.

O desafio? As organizações geralmente não sabem o que seus clientes considerariam uma troca justa. Uma pesquisa recente realizada pela Advertising Research Foundation nos EUA descobriu que “dizer às pessoas que compartilhar seus dados permitirá uma experiência mais personalizada não resulta em uma maior disposição para compartilhar dados.”³ Outro estudo constatou que 75% dos consumidores acreditam que compartilhar seus dados beneficia mais as empresas do que os consumidores.⁴

Além disso, os clientes têm sentimentos confusos sobre os benefícios obtidos com a tecnologia, ao sacrificar a privacidade. Um estudo do IBV descobriu que apenas três em cada dez pessoas sentem fortemente que os riscos valem as recompensas.⁵

“A pergunta para todos é: até onde você precisará ir para garantir privacidade e confiança? As organizações precisam criar uma visão ética de como usarão os dados e alinhá-los às promessas da marca.”

Rima Qureshi, diretor de estratégia, Verizon, Estados Unidos

Responsabilidade: Demonstre-a

O terceiro é a responsabilidade. Responsabilidade é sinônimo de integridade da marca. Ela abrange uma ampla gama de questões, desde cumprir as promessas ao cliente até o compromisso com a segurança dos dados e o respeito à privacidade dos dados.

O custo global médio de uma violação de dados é de US\$ 3,9 milhões e os custos prolongados podem ser sentidos durante anos após o incidente.⁶ Uma realidade clara é que o mundo continua evoluindo digitalmente e depende de dados intercambiáveis, acessíveis em diversas plataformas e implantados em um ecossistema de dispositivos em constante expansão.

Para ter sucesso em manter a confiança enquanto aumentam os negócios ou se expandem para novos mercados, os executivos precisam estabelecer governança e políticas para combater o risco cibernético e proteger a confiança do cliente e a marca. Em resumo, eles precisam incorporar a segurança em tudo.

Porém, a segurança tornou-se uma espécie de cabo de guerra – uma batalha entre a necessidade de criar experiências sem atrito para os clientes e a necessidade de ajudar a garantir uma autenticação forte das transações. O cuidado excessivo restringe atividades legítimas, impactando os resultados e o envolvimento do cliente. A cautela insuficiente também sai caro – não apenas no sentido financeiro. A confiança dos clientes de que uma organização protege seus dados se tornou uma expectativa atraente. As organizações precisam responder adequadamente.

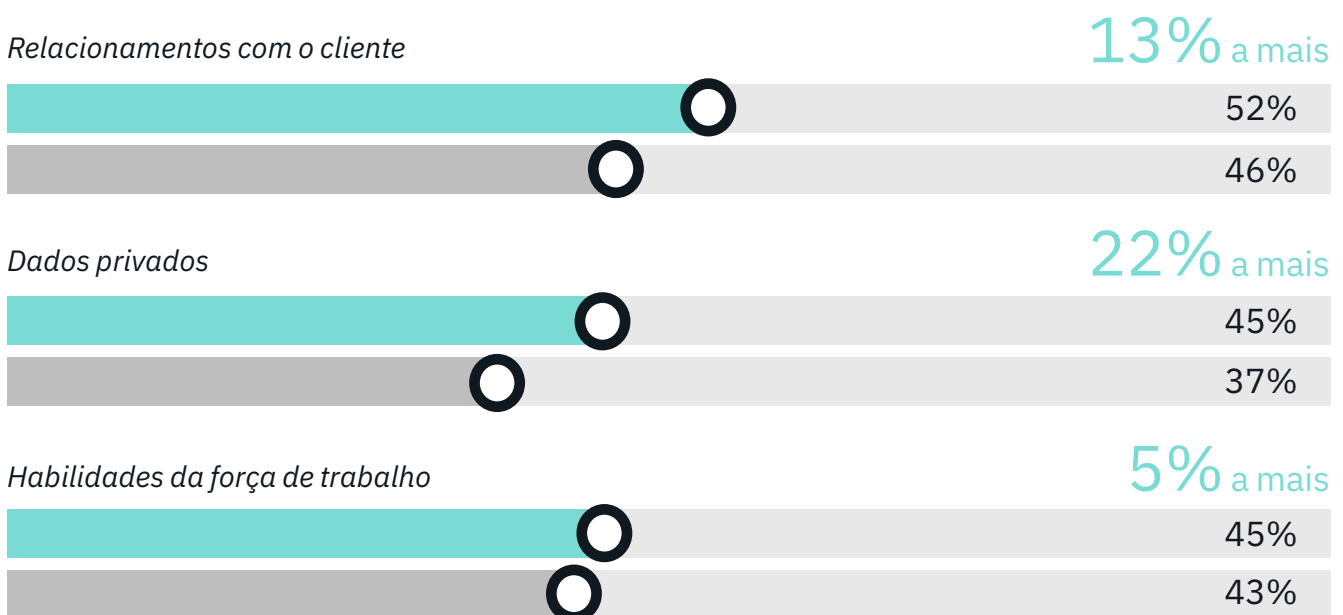
Os Desbravadores priorizam a privacidade dos dados como uma de suas principais vantagens competitivas, superada apenas pelo relacionamento com os clientes. Esses dois itens estão, obviamente, entrelaçados. Menos Aspirantes consideram a privacidade uma vantagem competitiva (consulte a Figura 4).

Figura 4

A palavra com “P”

A privacidade de dados une clientes e força de trabalho como uma das três principais vantagens competitivas

**Desbravadores
Aspirantes**



As violações de dados são manchetes mensais, se não semanais. As empresas se preocupam com o sucesso de sua marca e seu futuro acesso aos dados. Tão alarmante é a atitude dos consumidores que suspeitam que, ao compartilhar seus dados ou simplesmente ficar on-line, eles estão entregando algo que lhes é valioso: sua privacidade. Os altos executivos estão preocupados, como nas palavras de Ian Soffe, CEO do OSS Group na Nova Zelândia, “Uma rebelião de consumidores está se erguendo contra as invasões de privacidade de dados.”

O custo das incursões de dados é alto demais para ser ignorado. Pesquisas em empresas da Fortune 500 mostraram que apenas 20% das organizações instituíram políticas sobre transparência de dados e controle de desativação de seus dados para os clientes. Quando ocorreram violações de dados, as organizações que não forneceram transparência ou controle tiveram quedas 1,5 vez maiores nos preços das ações.⁷

Combinada com o talento certo e a governança, a IA pode ajudar a acelerar uma mudança na segurança cibernética, tornando proativa uma proposição que era basicamente defensiva. Ao tentar fazer essa mudança, as organizações devem considerar três diretrizes importantes:

- A segurança das plataformas de negócios será fundamental para a confiança e sua longevidade, mas as empresas precisam equilibrar isso com experiências sem atritos para clientes e funcionários.
- As organizações devem trabalhar para proteger os elementos humanos e máquinas ao longo dos principais fluxos de trabalho e fontes de dados.
- O ecossistema de plataformas de negócios requer uma abordagem de rede aberta à segurança em todas as partes, impulsionando a colaboração e os insights em alta velocidade.

“Um dos principais desafios é manter a confiança do cliente em um mundo em que novos negócios orientados a dados surgem constantemente. Precisamos garantir que nossos clientes saibam que tratamos seus dados de maneira confiável.”

Marcus Claesson,
CIO, Daimler Commercial
Vehicles, Alemanha

“As organizações não sabem como as regulamentações mudarão. Portanto, a pergunta se torna: você deve investir na coleta de dados dos quais poderá ser cortado no futuro? Mas não fazer nada não é uma boa estratégia. Então, o que fazemos é pensar em como seria o mundo sem os cookies. E então formulamos o Plano B.”

Anna Sakowicz, diretora executiva de dados e análises, Publicis Groupe, Polônia

Etapa dois: Controle seu destino

As organizações dependentes de uma abundância de dados agora enfrentam uma possibilidade alarmante: sua súbita escassez. Alguns executivos nos dizem que novas regulamentações e mudanças no sentimento do consumidor já estão restringindo o acesso e o uso de dados comerciais e de clientes.

As trilhas digitais estão desaparecendo quando o consentimento do cliente para os cookies é obrigatório. Os dados pessoais que já estão sob custódia da organização estão sendo eliminados sob demanda. Os regulamentos estão restringindo o compartilhamento de dados entre parceiros de negócios. Em alguns casos, os conglomerados estão descobrindo que nem conseguem compartilhar dados entre as empresas que possuem.

Os Desbravadores não estão assustados. Eles estão indo muito bem na confiança e têm muitos dados. Sete em cada dez Desbravadores nos dizem que seus cofres já estão cheios. Eles têm à mão um tesouro de “dados de clientes em 360 graus” precisos e acionáveis. Por outro lado, apenas dois em cada dez Aspirantes têm acesso a dados acionáveis dos clientes nos quais acreditam, uma das maiores lacunas entre os dois grupos nas perguntas da pesquisa (consulte a Figura 5).

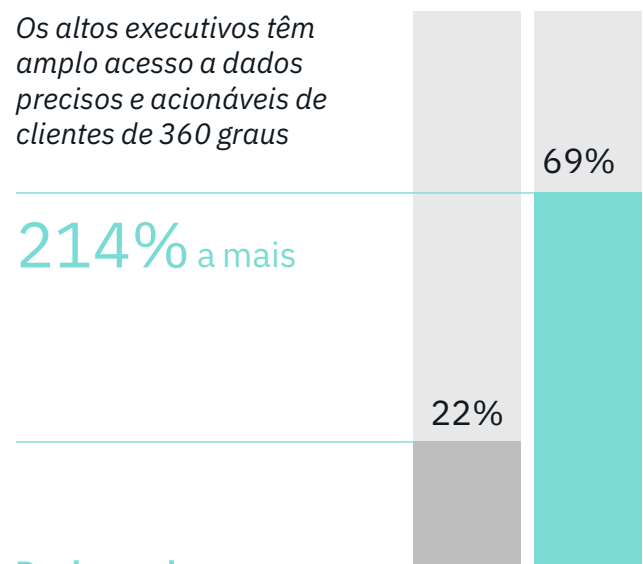
Figura 5

Abundância em meio à escassez

Os Desbravadores estão criando novas fontes de dados

Os altos executivos têm amplo acesso a dados precisos e acionáveis de clientes de 360 graus

214% a mais



Desbravadores
Aspirantes

Os Desbravadores não estão imunes à falta de dados no futuro. Porém, as organizações que conquistaram a confiança dos clientes têm mais probabilidade de manter os dados que possuem – seus clientes não pedirão para removê-los – e coletar mais no futuro.

Nos setores que dependem de dados de terceiros, algumas organizações estão cada vez mais cautelosas com a confiabilidade das fontes. Talvez novos regulamentos possam restringir o canal.

A gigante suíça de bens de consumo Nestlé respondeu restringindo o uso de dados de terceiros e dobrando a coleta direta de dados do usuário final. “Temos que conduzir uma barganha de alta confiança com os consumidores para obter dados primários na era do GDPR”, diz Pete Blackshaw, ex-chefe global de mídia digital e social da Nestlé.⁸

A Nestlé, juntamente com o varejista francês Carrefour, testou essa nova abordagem de dados em uma plataforma IBM Food Trust™ baseada em blockchain. Por meio de códigos QR, os consumidores podem rastrear itens da fábrica ao armazém e à loja. O Carrefour, que está usando blockchain para diversos itens vendidos, atribui um aumento nas vendas como resultado.⁹

Quando a confiança é difícil de estabelecer, as blockchains podem estabelecer transparência de ponta a ponta. A proveniência da blockchain, por exemplo, pode ajudar a impedir que semicondutores falsificados inundem o mercado ou que haja surtos de doenças por alimentos contaminados. Em praticamente todos os setores nos quais logística complexa, cadeias de suprimentos ou transações financeiras dependem de ação imediata – e em que a fraude ou a segurança é fundamental – as blockchains estão criando cadeias de confiança inquebráveis.

Discovery: A história de um Desbravador

Confiança e dados formam as duas vertentes do DNA corporativo da Discovery Holdings. A empresa de serviços financeiros da África do Sul começou sua vida em 1992 com uma ideia completamente nova: fornecer um seguro de saúde que torne as pessoas mais saudáveis. Os clientes que se inscrevem no programa Vitality concordam em permitir que a Discovery rastreie tudo, desde a atividade física até a nutrição. Em troca, a empresa recompensa aqueles que fazem mudanças positivas no estilo de vida. Quanto mais pontos eles ganham, mais vantagens recebem e menores são os prêmios que pagam.

A Discovery extrai os dados pessoais dos membros para obter informações comportamentais, usadas para promover escolhas mais saudáveis. Também colabora com outras organizações para oferecer incentivos. Sob um contrato desse tipo com a Apple e a seguradora norte-americana John Hancock (uma divisão da Manulife), os membros do Vitality podem comprar Apple Watches com grandes descontos. Eles pagam uma taxa inicial modesta e, se exercitarem-se com frequência suficiente todos os meses, não pagam mais nada. “Portanto, a Apple vende mais relógios e obtemos mais dados [dos aplicativos de saúde e fitness nos relógios]”, explica Derek Wilcocks, CIO da Discovery.

Esse é o lado da demanda do modelo de negócios da empresa. Do lado da oferta, a Discovery opera uma joint-venture com a fintech australiana Quantum, usando machine learning para extrair informações clínicas de dados ocultos e permitir que os profissionais de saúde tomem decisões mais informadas.

A abordagem da Discovery baseia-se em tratar seus clientes com total probidade. “Coletamos dados altamente sensíveis. Na África do Sul, por exemplo, temos cerca de 65.000 membros em tratamento antirretroviral para o HIV. Isso não é algo que as pessoas gostariam de divulgar”, observa Derek Wilcocks. “Portanto, estabelecemos uma base ética sólida para a maneira como coletamos e usamos os dados. Nós nos esforçamos ao máximo para proteger a confidencialidade de nossos clientes. A confiança está no centro do que fazemos.”

Novos modelos de compartilhamento de dados, como os da plataforma de confiança em alimentos, exigem cooperação em toda a cadeia de valor. Os clientes se tornam o centro da gravidade. Os Desbravadores estão preparados. Sete em cada dez Desbravadores foram além da compreensão das necessidades do cliente, transformando seus fluxos de trabalho para agregar valor em cada ponto de contato do cliente (consulte a Figura 6).

Os CMOs Desbravadores estão atuando na vantagem conferida pelos dados do cliente mapeados para fluxos de trabalho inteligentes. Sete em cada dez CMOs Desbravadores, em comparação com apenas quatro em cada dez Aspirantes, nos dizem que os novos dados dos clientes são inestimáveis para explorar modelos de negócios alternativos.

Etapa três: Transforme com confiança

Confiando em seus dados como sua Estrela do Norte, sete em cada dez Desbravadores estão confiantes em sua capacidade de testar novos modelos de negócios e de entrar em novos mercados. Apenas três em cada dez Aspirantes podem dizer o mesmo (consulte a Figura 7).

Novos modelos de negócios tornaram-se contingentes no acesso a dados cada vez maiores e cada vez mais amplos. No futuro, as inovações possibilitadas pelas novas tecnologias parecem tão propensas a elevar o nível de confiança do cliente quanto a satisfazê-lo.

Figura 6

Use ou perca

Como os Desbravadores geram um impacto enorme

Desbravadores
Aspirantes

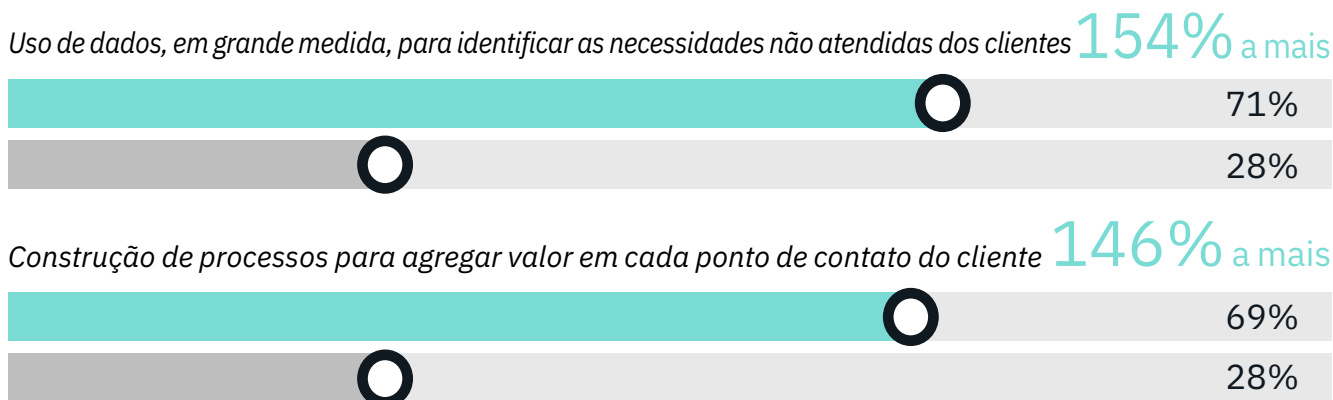


Figura 7

Criar o futuro

Os Desbravadores usam dados confiáveis para obter vantagens estratégicas

Desbravadores
Aspirantes

Uso extensivo de dados para desenvolver novos modelos de negócios

112% a mais



Uso extensivo de dados para entrada em novos mercados

113% a mais



Recursos sofisticados personalizados baseados em telemática em um carro, por exemplo, despertam novas preocupações com a privacidade. Por outro lado, um modelo de negócios baseado em blockchain que rastreia a proveniência do café – comprovando suas credenciais de sustentabilidade ao passar da fazenda para a fábrica e depois a loja da esquina – tem a confiança incorporada em sua estrutura.

Os modelos de negócios que exigem mais confiança não precisam ser evitados. Muito pelo contrário: as organizações que já conquistaram a confiança do cliente podem estabelecer uma posição diferenciada, adotando os modelos que elevam os padrões da confiança. Ao criar uma vantagem de confiança, as organizações podem aproveitar oportunidades que são muito arriscadas para as marcas de baixa confiança.

Caso em questão: espera-se que a oportunidade no mercado global de seguros de automóveis com base em uso cresça para US\$ 107 bilhões em 2024.¹⁰ E comparado a apenas 37% dos Aspirantes, 82% dos

seguradores Desbravadores entrevistados afirmam que, apesar das questões conhecidas de dados e privacidade, é altamente provável que eles adotem produtos de seguros vinculados a dados. Para produtos de seguro individualizados, como o seguro de automóvel com base no uso, as seguradoras geralmente dão um retorno, compartilhando com os clientes o que aprendem com os dados coletados para ajudá-los a evitar riscos.

Como o do seguro, todo setor pode inovar para ajudar os clientes a atingir seus objetivos, tomar decisões melhores e levar uma vida mais feliz e saudável. As empresas de energia estão ajudando seus clientes a usar menos eletricidade. Os fabricantes de telefones permitem que os usuários monitorem e limitem o tempo da tela. Os bancos propõem opções de conta com preços mais baixos. A Discovery Holdings, uma empresa de serviços financeiros na África do Sul, fez parceria com seguradoras como a americana John Hancock para ajudar seus clientes a adotar hábitos saudáveis e mudanças no estilo de vida. (Consulte a barra lateral, “Discovery: A história de um Desbravador”)

Insight: Identidade autossobrerana

Hoje, os clientes exigem transparência sobre suas informações pessoais; amanhã, suas expectativas poderão aumentar. Muitas organizações afirmam que os clientes esperam controle e propriedade totais de seus dados pessoais. Outras organizações, determinadas a se antecipar ao que consideram inevitável, já estão tornando isso possível com modelos de identidade autossobrerana.

A identidade autossobrerana permite que os usuários forneçam provas de sua identidade e alegações. Uma alegação pode ser algo tão simples quanto o endereço residencial de um cliente ou o credenciamento de um fabricante por terceiros confiáveis. A identidade autossobrerana coloca o controle dos dados privados nas mãos de clientes e parceiros comerciais individuais.

A permissão para usar dados pode ser pré-programada pelos clientes para diferentes partes e situações, incluindo a concessão de permissão para usá-los para análise. Esses mesmos modelos de autossobrerania podem ser utilizados por parceiros de uma cadeia de suprimentos ou de uma aliança do setor para incentivar o compartilhamento de dados com responsabilidade, ou por companhias aéreas ou outras empresas que compartilham dados por meio de alianças do setor.

Se algo não mudar, “O uso de dados pessoais será desafiado”, diz Mark Lollback, CEO do GroupM na Austrália e Nova Zelândia. “Os consumidores sabem que seus dados estão sendo usados, mas nem sempre sabem como, onde e para quê. Há uma crescente cautela entre os consumidores, sobre o que eles compartilham e como são rastreados. Se as empresas não puderem demonstrar o valor que as pessoas recebem em troca, elas dirão: “Quero minha privacidade de volta”.

As tecnologias de rastreamento levam a transparência para o ambiente off-line e o mundo real. Elas também estão rapidamente se tornando um problema de alta carga emocional. Os varejistas, por exemplo, estão instalando câmeras para determinar com precisão para onde o cliente está olhando e por quanto tempo seu olhar permanece em um determinado item. Para proteger a privacidade dos clientes, muitas dessas tecnologias de reconhecimento facial não armazenam imagens, mas compilam as inferências feitas sobre os clientes, como o que lhes interessa, bem como sua idade e gênero.¹³

As organizações também podem usar essas mesmas tecnologias para detectar e rastrear o humor. Os clientes consideram que isso é ir longe demais? Talvez, mas não estão perguntando para a maioria.¹⁴

A confiança pode quebrar em um instante, mas raramente é criada em um. A história está do lado das empresas tradicionais que se especializaram em confiança por um longo período.

As empresas estão se unindo para criar um novo modelo, “a economia circular”, uma iniciativa que também foi apresentada pelo Fórum Econômico Mundial.¹¹ Com a ajuda de dados heterogêneos e novas tecnologias, os adeptos da economia circular encontram novas maneiras de regenerar recursos para sustentar o meio ambiente. A AB InBev, a maior cervejaria do mundo, por exemplo, espera que 100% de suas embalagens sejam feitas com conteúdo retornável ou reciclado.¹² Ela está trabalhando em estreita colaboração com seus fornecedores e clientes para que isso aconteça, conquistando a confiança em sua marca ao longo do caminho.

A vantagem de confiança é transmitida às empresas tradicionais do setor bancário. De todos os setores, os clientes confiam mais no bancário.¹⁵ A confiança que os bancos conquistaram foi creditada como uma das razões pelas quais eles conseguiram evitar as fintechs, anteriormente previstas como causadoras de sua desintermediação. Olhando para o futuro, os bancos esperam que a confiança que conquistaram possa ser aproveitada em uma nova função nas plataformas de negócios de outros setores.

“Quando você combina a confiança que os bancos conquistaram com a relevância das informações que os bancos possuem”, diz um diretor administrativo bancário da Irlanda, “você obtém uma combinação muito interessante. Os bancos podem usar essa confiança e insight para fornecer serviços de valor agregado, o que aprimora ainda mais o relacionamento com os clientes e aumenta ainda mais essa confiança”.

Guia de ação

Como vencer na economia da confiança

1. Prove a transparência

Conquiste (de volta) a confiança aprendendo a usar os dados de uma maneira que os clientes consideram justa.

- Torne as informações sobre suas ofertas visíveis para os clientes.
- Crie mecanismos para revelar revisões, recomendações de pares e outras fontes confiáveis de informação.
- Projete seus fluxos de trabalho para compartilhar dados valorizados e permitidos livremente com seus parceiros de negócios.

2. Conquiste a reciprocidade

Dê aos clientes algo que eles valorizam em troca de seus dados.

- Pergunte aos usuários e clientes em toda a cadeia de valor o que eles considerariam uma troca justa de dados e quais trocas eles estão dispostos a fazer.
- Explore o uso de modelos de identidade autossobrerana que colocam o controle de dados nas mãos de clientes e parceiros de negócios.
- Desenvolva serviços e experiências personalizados que ajudam seus parceiros de negócios e usuários finais a prosperar.

3. Demonstre responsabilidade

Reforce suas políticas e programas de privacidade de dados.

- Identifique onde seus clientes traçam a linha da privacidade. Esteja pronto para atender e exceder essas expectativas.
- Forneça garantias explícitas aos clientes sobre como seus dados pessoais serão usados e protegidos.
- Forneça provas: Corrobore essas garantias com suas ações que estão em andamento.

4. Clique duas vezes nos dados

Reposicione os dados como um ativo de valor estratégico para sua organização, e não como um recurso visualizado em termos operacionais e táticos.

- Identifique como os dados podem criar uma vantagem competitiva, abrir novas oportunidades de mercado ou reinventar a experiência do cliente.
- Transforme seu modelo de negócios para ajudar a garantir a confiança. Use a confiança que você conquistou para destacar uma posição diferenciada.
- Mapeie seus ativos de dados – dados, fontes e plataformas, bem como habilidades e ferramentas analíticas – para cada um de seus objetivos de negócios e iniciativas estratégicas.

5. Prepare sua estratégia para o futuro

Crie cenários envolvendo dados para aumentar a personalização e o envolvimento em todos os pontos de contato.

- Coloque seus clientes, parceiros, funcionários e altos executivos em um ambiente colaborativo de “garagem” para inovar a cadeia de suprimentos e as experiências do usuário final.
- Mapeie a jornada do cliente para identificar momentos críticos de confiança e quebra de confiança.
- Faça da confiança um ponto de design em todos os seus casos de uso.

As recomendações são baseadas em uma extensa análise de dados comparativos, bem como em inúmeras entrevistas aprofundadas com altos executivos das principais organizações Desbravadoras em todo o mundo. Eles identificam as principais diferenças de como os Desbravadores conduzem seus negócios em comparação com os que estão nos outros estágios.

Capítulo 2:

Empresas

Como construir a parceria humano-tecnologia

A interação entre pessoas e a IA, também conhecida como inteligência aumentada, redefine as expectativas das organizações quanto ao que os dados podem fazer. As organizações que antes focavam em experiências personalizadas estão aprendendo a fazer algo mais: humanizá-las. Os bots, antigamente relegados ao atendimento on-line ao cliente, agora estão se tornando consultores confiáveis para os funcionários.

Com insights cada vez mais derivados de algoritmos baseados em dados, que conclusões valem a pena aceitar? E quais podem fornecer falsas promessas ou precipitar consequências não intencionais?

Para muitas organizações, essas questões centrais e críticas servem como um bloqueio, um obstáculo ao desenvolvimento de uma parceria eficaz de tecnologia humana que aumenta as decisões e os fluxos de trabalho com inteligência acionável. À medida que os sistemas se tornam mais automatizados e até mesmo autônomos, a necessidade de profunda confiança nos dados – e nos modelos de IA – está atingindo um novo ápice. Sem dados confiáveis e IA confiável, as organizações não podem redimensionar para casos de uso de missão crítica.

Mas para os Desbravadores, essas novas realidades são menos obstáculos do que oportunidades. Os Desbravadores:

- Confiam nos dados para tomar decisões importantes e fornecem a seus funcionários as ferramentas para que façam o mesmo.
- Aceleraram rapidamente a implantação de IA e outras tecnologias exponenciais e confiam no retorno do investimento.
- Instalaram uma governança robusta para aprofundar sua confiança – bem como a de seus clientes – nos modelos de dados e IA.

A interação entre as pessoas e a IA, também conhecida como inteligência aumentada, está redefinindo as expectativas dessas organizações quanto ao que os dados podem fazer. Eles estão construindo uma cultura de crença nos dados, demonstrando entusiasmo pelas tecnologias emergentes e disposição em se envolver nas áreas mais complicadas de confiabilidade, governança, viés e ética dos dados.

Etapa um: Construa uma cultura de crença nos dados

Por décadas, economistas, sociólogos e gurus da administração debatem a primazia do instinto contra as decisões baseadas em dados. A profissão médica foi uma das primeiras a ser convidada a adotar decisões baseadas em evidências: confiar menos na arte do diagnóstico e mais na ciência da pesquisa médica, confiar no que os dados poderiam lhes dizer. Até hoje, nem todos os médicos estão totalmente a bordo.

Para muitos, os dados ainda parecem muito abertos à interpretação para serem usados em decisões de consequência. Os Desbravadores não compartilham esses medos: oito em cada dez Desbravadores dizem que eles e seus colegas de alto escalão confiam profundamente nos dados para melhorar a qualidade e a velocidade da tomada de decisões. Eles têm uma mentalidade de dados: estão predispostos a usar os dados como base para decisões significativas.

Por outro lado, apenas um terço dos Aspirantes dizem que os altos executivos têm uma verdadeira mentalidade de dados. O resultado? Os Desbravadores têm uma vantagem difícil de ser alcançada por outras pessoas (consulte a Figura 8).

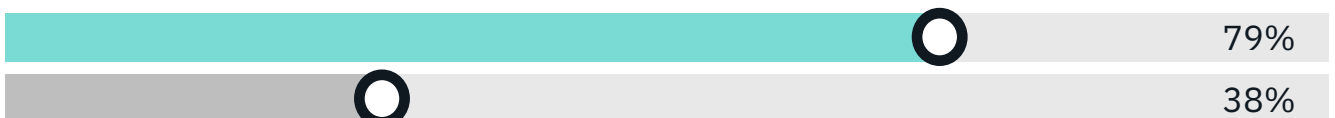
Figura 8

Os bots somos nós

Os altos executivos dos Desbravadores confiam profundamente nos dados para tomar decisões

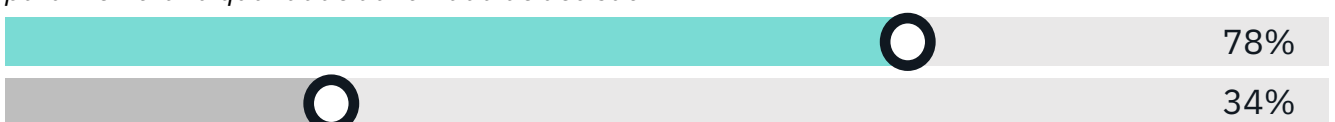
Desbravadores
Aspirantes

Nossa empresa está coletando os tipos de dados necessários para tomar decisões **108% a mais**



Nossos altos executivos têm a mentalidade de dados necessária para melhorar a qualidade da tomada de decisão

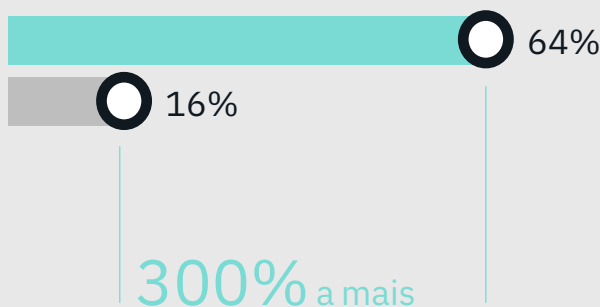
129% a mais



Insight: O custo dos silos de dados

Para nossa surpresa, muitas organizações ainda precisam fazer o que é fundamental: compartilhar os dados totalmente em toda a empresa. Apenas 16% dos Aspirantes quebraram seus silos de dados, em comparação com 64% dos Desbravadores.

Os dados são compartilhados livremente entre outras áreas funcionais do negócio



Desbravadores Aspirantes

As organizações terão dificuldade em atender às expectativas de seus clientes em termos de transparência e confiança, se nem estiverem compartilhando dados dentro da empresa. O que as está impedindo?

Os Aspirantes estão presos a uma cultura em que o valor total dos dados não está sendo realizado. Os Aspirantes ficam presos à mentalidade “conhecimento é poder” – ou, melhor dizendo, “meu conhecimento é meu poder”. Eles admitem que seus altos executivos não são muito colaborativos e que não se unem para criar uma estratégia corporativa.

Surpreendentemente, os CMOs Aspirantes ainda não estão priorizando o acesso de toda a empresa aos dados dos clientes. Pedimos aos entrevistados que selecionassem e classificassem as prioridades relacionadas aos dados e o *fácil acesso das outras funções aos dados de marketing e do cliente* ficou em penúltimo lugar. Pior ainda, *garantir que as políticas sobre os dados do cliente fossem claramente comunicadas e seguidas por toda a empresa* ficou em último.

O que impediu algumas organizações de adotar uma mentalidade de dados? Muitos dos altos executivos pesquisados atribuem isso à arrogância. Os altos executivos, eles nos dizem, valorizam mais a sabedoria derivada de décadas de experiência do que as ideias obtidas a partir do big data. O problema é particularmente grave, diz Michelle Anderson, diretora digital do The Warehouse Group na Nova Zelândia, “quando a saída dos modelos de dados conta uma história inesperada.”

É a cultura, a maioria dos altos executivos concorda. Além do mais, mesmo os millennials que responderam à pesquisa não têm mais probabilidade do que as gerações mais velhas de confiar nos dados para tomar decisões. A confiança nos dados para formular decisões não parece ser uma consequência da idade, nem mesmo da função do executivo, embora os CIOs confiem um pouco mais nos dados para decisões do que outros executivos.

A mentalidade dos Desbravadores é fundamentada pelo menos em parte na experiência. Sua confiança na qualidade dos dados aos quais eles recorrem foi testada e conquistada ao longo do tempo. Eles têm uma verdadeira crença nos dados.

Os Aspirantes, por outro lado, têm poucos dados confiáveis dos clientes. Mais exatamente, apenas 16% dos Aspirantes estão compartilhando dados totalmente entre suas unidades de negócios. Os silos de dados predominam. Não é de admirar que eles tenham pouca confiança nos dados para tomar decisões. (Consulte a barra lateral, “O custo dos silos de dados.”)

Como você consegue convencer os executivos relutantes? Um CIO de uma organização de telecomunicações da Turquia opina que a melhor maneira de atrair os líderes seniores é inspirá-los. “Encontre casos de uso de alto valor em que modelos preditivos de dados ajudem a tomar decisões comerciais futuristas”, recomenda esse CIO.

Em outras palavras, ajude os líderes a ver o que eles estão perdendo. Lançar um holofote sobre o que nunca foi possível ou experimentado antes pode ajudar a trazer executivos recalitrantes a bordo.

Adoção dos dados para todos

Uma cultura de crença nos dados não se resume apenas a envolver os líderes de uma organização. Os Desbravadores fazem dela uma proposta fundamental. Na verdade, 73% dos Desbravadores estão capacitando suas forças de trabalho a participar totalmente de um ambiente rico em dados, em comparação com apenas 29% dos Aspirantes (consulte a Figura 9).

A Woodside Energy, pioneira no setor de gás natural liquefeito na Austrália, transformou os dados para todos em sua missão. A empresa criou uma “plataforma de ciência para o cidadão” que qualquer pessoa, mesmo aqueles que não sabem codificar, pode usar para a exploração de petróleo e gás. Os funcionários podem usar algoritmos de arrastar e soltar e outras opções de visualização para descobrir novos padrões ao examinar os dados.

“Queremos que todas as nossas grandes mentes explorem os dados, porque cada uma delas encarará as coisas de maneira diferente”, diz Shelley Kalms, diretora digital da Woodside. “Estamos buscando uma mentalidade de aprender em vez de uma mentalidade de saber tudo. Estamos tentando desbloquear a inteligência coletiva de nossa organização, reunindo dados, informações e insights para melhorar nossas operações e a vida profissional de nosso pessoal.”

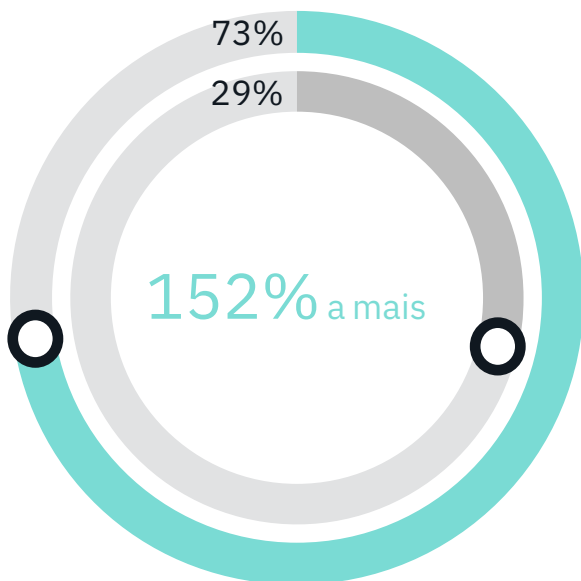
“Precisamos basear mais decisões nos dados. Os líderes precisam desapegar e deixar que os níveis mais baixos tomem decisões. Será um choque cultural.”

Massimo Andolina,
SVP de Operações,
Philip Morris International,
Suíça

Figura 9

Rico em informações

Os Desbravadores capacitam os funcionários a mergulhar nos dados



Nossos altos executivos estão trabalhando ativamente para fornecer aos funcionários as habilidades e ferramentas analíticas que eles exigem

Desbravadores Aspirantes

“O desafio mais importante será a capacidade de uma organização se adaptar às disrupções causadas pela tomada de decisão baseada em dados”.

Suraj Chettri, diretor regional de RH, Airbus Índia e Sul da Ásia

Em outros lugares entre os Desbravadores, as ferramentas de visualização e dados em tempo real estão sendo usadas para mostrar dados dinâmicos para ver o que está acontecendo nas fábricas de uma empresa ou no varejo. Com uma frequência crescente, as ferramentas em tempo real podem até representar o que está acontecendo fora das quatro paredes da empresa. “Instalamos sensores nas instalações de nossos clientes, o que nos ajuda a entender a performance de nossos produtos em suas operações”, diz um COO de produtos químicos nos EUA. “Nossos funcionários podem entender esses dados facilmente para melhorar o serviço que prestamos aos clientes.”

Os Desbravadores reconhecem algo que parece óbvio, mas que a maioria dos outros ainda não está fazendo. Os funcionários não precisam apenas de novas habilidades para se sentirem confortáveis ao trabalhar com os dados; eles precisam de novas ferramentas. “Restringindo a análise de dados apenas à comunidade de cientistas de dados, você só percorrerá uma parte do caminho”, diz um CMO de eletrônica dos EUA. “A única maneira de extrair o máximo valor dos dados que temos é liberá-los para as massas, fornecendo as ferramentas certas.”

Uma organização de telecomunicações na América Latina está a caminho de incutir uma nova cultura. De acordo com o CMO, “Todas as decisões que podem ser orientadas pelos dados já foram migradas para a análise.” Quando a empresa decide onde colocar as antenas de telefone celular, fazer um investimento caro ou abrir uma loja, “Os humanos não decidem sozinhos. Essa decisão deve ser suportada pelo big data. Todos os líderes seniores têm especialistas em dados em suas equipes, portanto não podem tomar nenhum tipo de decisão sem um relatório de dados como suporte”, ele nos diz.

Usando a IA para análise de sentimentos e as análises preditivas para interações mais inteligentes com os clientes, a organização procura se tornar um consultor confiável para seus clientes. À medida que a empresa migra mais dados para plataformas, o CMO diz: “Não somos mais uma empresa de telecomunicações. Somos uma empresa de experiência”.

Etapa dois: Desbloqueie a oportunidade (e a confiança) exponencial

As organizações de hoje sabem mais sobre suas operações, clientes e ecossistemas do que nunca. Wearables, dispositivos conectados à Internet e robôs estão gerando novos fluxos de dados de fábricas, plataformas de petróleo, canteiros de obras e chão de fábrica. Como peças de um quebra-cabeça, cada dado se encaixa nos outros para revelar uma imagem maior. Sua busca pelo contexto está se tornando mais atraente e mais desafiadora a cada avanço tecnológico.

As salas de exposições, por exemplo, podem capturar dados de gestos, expressões faciais e entonações vocais dos clientes à medida que eles interagem com os produtos que desejam comprar. Os maquinistas podem projetar manuais digitais e monitores virtuais enquanto reconfiguram uma linha de produção. As blockchains podem rastrear as fontes e origens dos dados. A IA pode entender padrões intrincados de dados contextuais e aprender com eles.

As tecnologias exponenciais como realidade virtual e aumentada revelam o contexto em escala. Cada pessoa e cada coisa se torna “mais reconhecível” – não apenas no abstrato, mas no momento. Essas tecnologias, como o microscópio e o telescópio antes delas, podem tornar cada um de nós em cidadãos cientistas. Elas permitem que as pessoas vejam de perto e de longe, desencadeando novas maneiras de ter certeza enquanto iluminam novas maneiras de trabalhar e inovar.

Entre as ferramentas mais atraentes que surgem dessas novas tecnologias – auxiliadas por um fluxo de dados realmente grande de sensores conectados – estão os “gêmeos digitais”: réplicas precisas de dados de fluxos de trabalho inteligentes, protótipos inovadores e processos pioneiros. Os gêmeos digitais oferecem aos engenheiros e gerentes de fábrica a chance de simular uma infinidade de cenários envolvendo seus ativos físicos.

Eles também revelam o que está acontecendo agora ou o que pode acontecer no futuro. Os dados enviados pelos sensores conectados ao objeto físico podem ser usados para solucionar remotamente problemas de obstáculos, otimizar a equipe e suas máquinas no canteiro de obras ou monitorar a segurança dos trabalhadores em uma plataforma de petróleo.

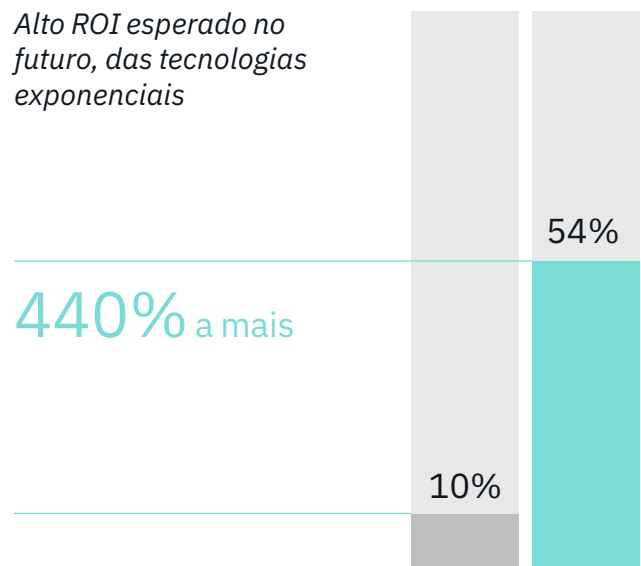
Os Desbravadores, tendo provado que podem gerar retornos robustos sobre tecnologias estabelecidas – como nuvem, Internet das Coisas (IoT) e dispositivos móveis – confiam em seus poderes para fazer o mesmo com as tecnologias exponenciais (consulte a Figura 10).

Figura 10

À frente da curva

Os Desbravadores esperam se destacar nas tecnologias exponenciais de próxima geração

Alto ROI esperado no futuro, das tecnologias exponenciais



Desbravadores
Aspirantes

Realizamos uma análise de correlação e descobrimos que os Desbravadores costumam usar tecnologias exponenciais em conjunto. Eles não estão se especializando em apenas uma tecnologia. Em vez disso, eles as estão combinando para criar valor. A IA é fundamental para esse esforço. Os Desbravadores se destacam entre todos os outros em seu foco na IA para entender os dados em contexto e iluminar os novos caminhos a seguir (consulte a Figura 11).

Isso nos leva de volta à confiança. As organizações apoiadas pela IA transformam decisões em inovação iterativa e fluxos de trabalho inteligentes. Elas estão na vanguarda em oferecer experiências aos clientes que não são apenas personalizadas, mas humanizadas, construindo confiança por meio de serviços nunca antes possíveis.

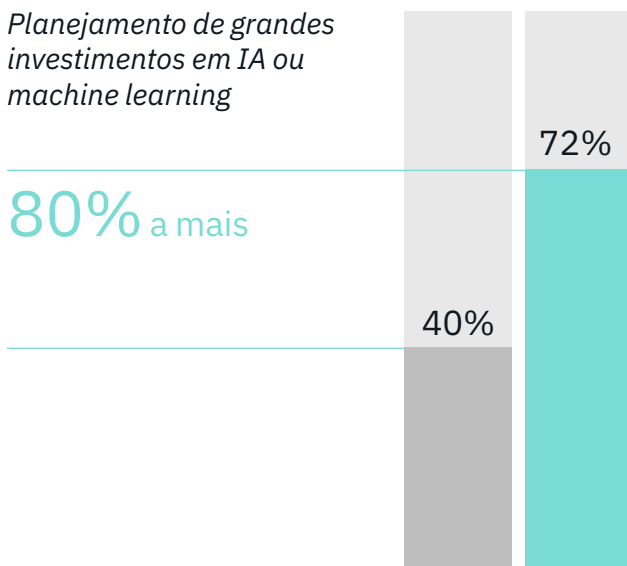
Figura 11

Fazendo escolhas com inteligência

Os Desbravadores procuram estender sua vantagem

Planejamento de grandes investimentos em IA ou machine learning

80% a mais



Desbravadores
Aspirantes

Os robôs são onipresentes on-line como aplicativos de autoatendimento. Mas eles não estão destinados a ficar lá. Eles podem ajudar os humanos a interpretar melhor as necessidades dos clientes em qualquer lugar, para que decisões mais empáticas possam estar disponíveis nas linhas de frente e no momento, seja para um vendedor em uma loja, um representante de atendimento ao cliente em uma central de atendimento ou um especialista em compras.

O objetivo não é substituir os humanos, mas aumentar a inteligência e as interações humanas. No Club Med, os sistemas habilitados para IA podem alertar os funcionários das centrais de atendimento sobre o contexto da chamada – quais páginas do site os clientes estavam vendo, por exemplo – além de oferecer históricos detalhados do comportamento do cliente. (Consulte a barra lateral, “Club Med: A história de um Desbravador”)

Os Desbravadores estão prontos. Nos próximos anos, 62% dos Desbravadores esperam usar a IA em grande parte para facilitar as interações entre clientes ou funcionários, em comparação com os insignificantes 8% dos Aspirantes.

Os dados crescem em valor à medida que o contexto é aplicado. Da mesma forma, a experiência humanizada deve estar sintonizada com o contexto, isto é, as preferências específicas de um cliente no momento. A IA pode revelar o que torna esses momentos humanos e, no processo, criar mais confiança. Os analisadores de tons podem ler e-mails, tweets e scripts de central de atendimento para determinar se uma pessoa está frustrada ou emocionada. As organizações podem recorrer a dados sociais, psicolinguísticos e outros dados não estruturados para criar personas, ampliar a empatia para se colocar no lugar de seus clientes e mapear as etapas da jornada do cliente.

Etapa três: Enfrente o que é difícil

À medida que a IA avança, ela está empurrando nossos fluxos de trabalho e operações, bem como serviços ao cliente, para uma autonomia maior. Com o tempo, não só os carros serão autônomos. Os bancos já estão implementando portfólios de investimentos autônomos. Os contêineres de transporte autônomos podem agir por conta própria para proteger seu conteúdo contra deterioração em caso de atrasos imprevistos. Mas primeiro, as organizações precisam dominar os dados por trás de dezenas, senão centenas ou milhares, de algoritmos.

Dados “adequados para treinamento” requerem uma cuidadosa garantia de qualidade. Eles devem estar limpos. Os Desbravadores estão aperfeiçoando assiduamente a qualidade de seus dados (consulte a Figura 12).

Os Desbravadores também se preocupam com o desvio de dados: a tendência de os dados se tornarem imprecisos ao longo do tempo. Seis em cada dez Desbravadores estão focados na incorporação de dados atuais em tempo real. Apenas três em cada dez Aspirantes também estão.

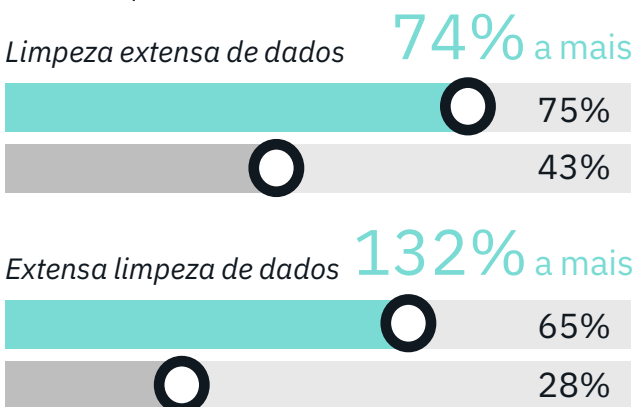
As organizações reconhecem que não é mais suficiente simplesmente colocar todos os seus dados em um data lake e esperar que todos vão pescar. Em vez disso, elas devem selecionar os dados para atender às necessidades comerciais específicas e fluxos de trabalho inteligentes. Um profissional de marketing, por exemplo, requer uma visão de dados muito diferente de alguém que trabalha com P&D.

Por sua vez, a curadoria requer metadados. Os metadados, que são informações sobre as informações, revelam o contexto. Eles descrevem os relacionamentos entre conjuntos de dados, suas fontes e seu histórico. Na ausência de metadados fortes, é difícil integrar os dados e recuperá-los para fins específicos, a fim de implantar modelos de análise e IA. A governança é necessária para definir os parâmetros, concordar em rótulos e decidir quais metadados são necessários. As tecnologias de machine learning podem ser treinadas para criar perfis e classificar dados, automatizando a geração de metadados.

Figura 12

Limpeza

Os Desbravadores estão trabalhando para melhorar a qualidade de seus dados



Desbravadores
Aspirantes

Club Med: A história de um Desbravador

“Um feriado em um luxuoso resort do Club Med é uma compra de alto valor”, diz Anne Browaey, diretora executiva de marketing, digital e tecnologia do Club Med. As pessoas levam cerca de três meses para tomar a decisão – mais tempo do que o necessário para comprar qualquer coisa que não seja uma casa ou um automóvel. “A maior parte da jornada de compra ocorre on-line, mas 80% dos que reservam uma viagem telefonam para a central de atendimento pelo menos uma vez. Portanto, obter uma visão de 360 graus do cliente é muito importante para nós”, explica ela.

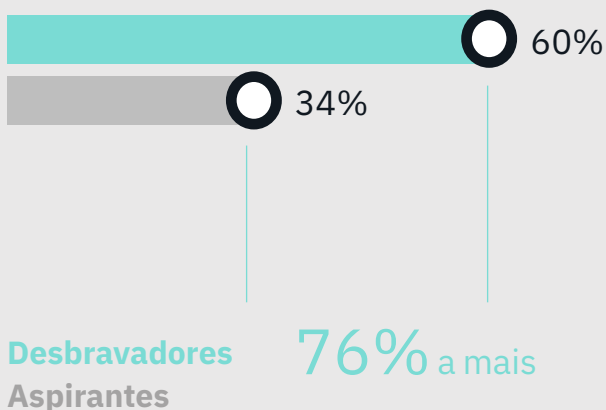
O Club Med se esforçou ao máximo para garantir que possa realmente observar seus clientes durante o processo. Quando os clientes entram em contato com a central de atendimento, os funcionários podem ver imediatamente todos os detalhes pertinentes, incluindo o histórico de reservas e o comportamento – e até a página do site em que estavam visualizando, se pressionarem o botão “clique para ligar”. A empresa está agora introduzindo um sistema que usa machine learning para analisar tudo, desde os e-mails dos clientes até o nível de satisfação que eles expressam nas pesquisas com os consumidores. No próximo ano, ela poderá personalizar suas interações com todos os clientes em todas as chamadas recebidas.

O Club Med também desenvolveu uma ferramenta de análise para ajudar seus gerentes de negócios e marketing a entender os dados coletados. Em vez de depender de uma equipe de especialistas para obter respostas para todas as suas perguntas, eles podem simplesmente instalar o app em seu telefone e usá-lo para se aprofundar nos dados. “Acreditamos que é melhor aproximar os dados das pessoas que realmente os estão usando. Queremos colocar os dados em todas as camadas da empresa para a tomada diária de decisões”, conclui Anne Browaey.

Insight: Ingrediente em falta

Embora os Desbravadores estejam muito à frente dos Aspirantes, muitos Desbravadores estão lutando para acessar e usar dados não estruturados. Os fluxos de trabalho inteligentes e as experiências humanizadas que as organizações se esforçam para criar exigirão uma aceleração significativa da funcionalidade: as habilidades e a arquitetura para usar os dados que fluem dos dispositivos na IoT e são trocados pelas mídias sociais.

Podemos usar dados estruturados e não estruturados



Dados limpos, atuais, com curadoria e contextualizados criam algo profundo: confiança nos dados e nos modelos de IA que eles corroboram.

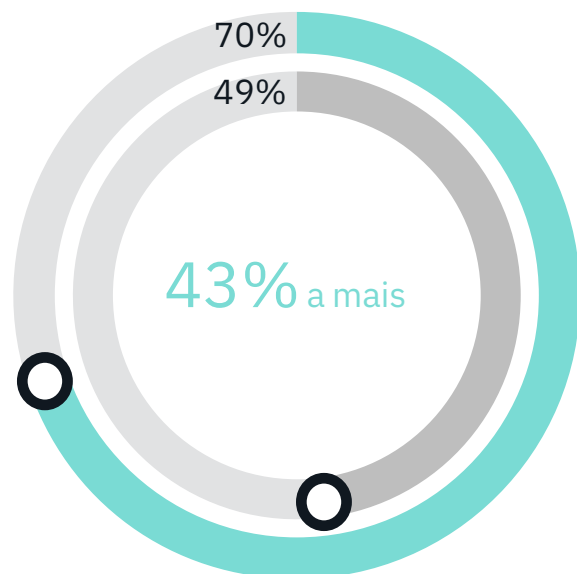
Para alcançar esse estado, é claro, os dados devem estar acessíveis; e, com grande frequência, esse não é o caso. (Consulte a barra lateral, “Ingrediente ausente.”) As soluções de nuvem híbrida permitem que a nuvem pública, a nuvem privada e a TI local interoperem sem problemas, permitindo que as empresas atuem com agilidade. Essa agilidade é habilitada pela nuvem híbrida porque as empresas podem executar aplicativos e acessar dados de diversas plataformas diferentes, alinhadas sob um conjunto comum de requisitos de política de segurança, conformidade regulatória e governança. Os Desbravadores esperam superar as aspirações na implementação de nuvens híbridas (consulte a Figura 13).

As nuvens híbridas são o ponto em que os sistemas legados começam a jornada para a modernização, alcançam escala e se estendem por toda a empresa por meio de APIs (interfaces de programação de aplicativos) e software como serviço. Assim, os dados se tornam perfeitamente disponíveis e os fluxos de trabalho mais inteligentes.

Figura 13

Para cima, mais acima e além

Os Desbravadores esperam a elevação de nuvens híbridas



**Desbravadores
Aspirantes**

Alto nível de investimento em nuvens híbridas planejado para os próximos anos

Princípios, viés e ética

A IA e sua capacidade de gerar aconselhamento sem interesse próprio podem ajudar bastante a restaurar a confiança em setores que precisam muito dela. Além disso, quanto mais os clientes confiarem nos conselhos oferecidos, mais dados compartilharão, criando assim um ciclo de feedback positivo. Esse ciclo de feedback de confiança ressalta a importância da governança. Isso inclui avaliar a qualidade dos dados, conforme comprovado por sua linhagem. A governança também descobre o viés cognitivo, que – embora não intencional – às vezes é inserido nos modelos e dados de IA. Os Desbravadores têm a base para criar dados confiáveis para IA e machine learning: 69% possuem uma governança robusta em toda a empresa. Apenas 22% dos Aspirantes adotaram regras para a coleta, uso e compartilhamento de dados (consulte a Figura 14). A boa governança da IA inclui transparência e responsabilidade, os mesmos princípios exigidos para criar a confiança do cliente. Mas, acima de todos os outros, ela assegura a equidade, que inclui a ética aplicada à forma como os dados serão usados, e uma cuidadosa eliminação de viés. A justiça se torna um tópico no nível da diretoria.

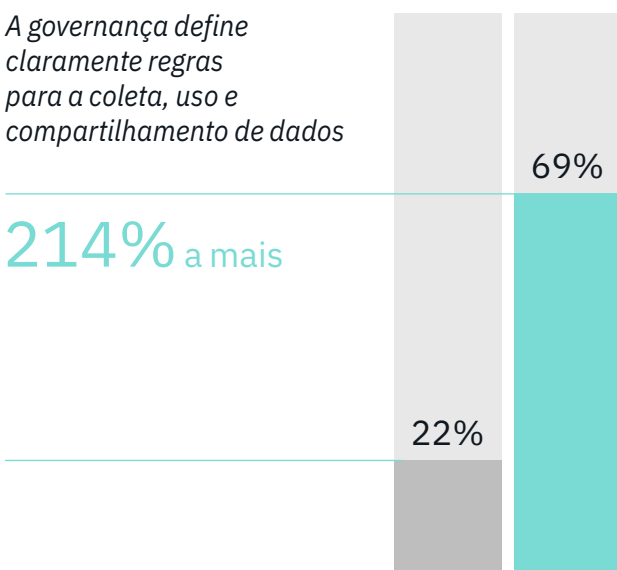
“A governança dos dados e como governamos os modelos de IA – como são validados e usados – agora são questões no nível da diretoria. O mesmo ocorre com o uso ético dos dados.”

COO de banco da Holanda

Figura 14

Confiamos nas regras

Os Desbravadores aderem à boa governança



Desbravadores
Aspirantes

“A utilização da IA em escala vem com a necessidade de resultados transparentes e explicáveis, livres de vies. Caso contrário, a IA tem limitações. Agora estamos tentando estabelecer um código de ética e princípios básicos para o uso da IA em nossos negócios.”

Kazushi Ambe, vice-presidente executivo, diretor de recursos humanos e assuntos gerais, Sony Corporation

O viés humano aparece nos modelos de IA de duas maneiras. Primeiro, é frequentemente incorporado aos próprios dados. Por exemplo, um cliente pode responder a uma pergunta sobre a compra de uma fotocopiadora dizendo que valorizou seu preço – sem reconhecer que o fator determinante foi a garantia.

Segundo, o viés pode ser introduzido pelos humanos que treinam os modelos de IA. As pessoas que criam esses modelos podem esperar, por exemplo, que os melhores dados para determinar a capacidade de crédito sejam históricos passados, quando outros fatores realmente forem ainda mais determinantes. Os modelos de IA também podem refletir os vieses históricos que determinaram os dados que estão disponíveis. Por exemplo, alguns grupos, como mulheres em estudos sobre medicamentos, têm menos probabilidade de serem representados pelos dados.¹⁶

Até o momento, mais de 180 vieses humanos foram identificados e classificados, qualquer um podendo afetar a maneira como os humanos tomam decisões ou coletam dados.¹⁷ A simples complexidade de identificar e eliminar cada parte de dados potencialmente tendenciosos torna o processo um excelente candidato à automação. As organizações estão aprendendo a treinar os próprios modelos para reconhecer e suprimir automaticamente o viés.

Não importa o quão “perfeito” seja um conjunto de dados e o quão “inteligente” seja um modelo de dados ou um sistema de aprendizagem, os erros surgirão inevitavelmente. Para atenuar isso, os modelos de dados devem ser totalmente transparentes quanto ao potencial de erro. O grau em que um erro é importante dependerá do contexto. Por exemplo, sistemas de reconhecimento de faces geram falsos positivos. Se o sistema for usado para procurar um filho desaparecido, os falsos positivos podem ser considerados um resultado aceitável. Se o objetivo for incriminar alguém, esse risco é inaceitável.

Quando a IA permanece dentro de uma caixa preta, gera resultados que podem não ser facilmente confiáveis pelos humanos. Para que os humanos confiem nas respostas derivadas da IA e de machine learning, eles precisarão de respostas com evidências.

Os dados exigem um código e a ética também. As organizações líderes estão estabelecendo diretrizes éticas sobre como os dados são propostos e com que finalidade. Quase um ano após a entrada em vigor do GDPR em 2018, a UE lançou suas Diretrizes de Ética para IA Confiável. Em termos gerais, elas recomendam que as organizações levem em consideração o respeito à autonomia humana, prevenção de danos, justiça e responsabilidade como princípios importantes. Elas também recomendam que os cidadãos tenham controle total sobre seus dados.¹⁸

Guia de ação

Como construir a parceria humano-tecnologia

1. Lidere a confiança nos dados a partir do topo

Coloque a tomada de decisão baseada em dados no topo da agenda dos altos executivos.

- Incorpore uma mentalidade de dados nos sistemas de gerenciamento.
- Torne os dados confiáveis para dar suporte às decisões no nível dos altos executivos.
- Use dados e análises preditivas para identificar e modelar cenários futuros, grandes apostas e as próximas melhores ações.

2. Capacite os funcionários a se tornarem cientistas cidadãos

Libere seus dados do zero.

- Permita a todos os seus funcionários acesso às ferramentas necessárias para mergulhar nos dados – mesmo que eles não sejam cientistas de dados.
- Invista em ferramentas de análise, dados e visualização, bem como no desenvolvimento de habilidades, para capacitar toda sua força de trabalho.
- Certifique-se de que suas equipes que estão explorando os dados abranjam todo o negócio e incluam pensadores diversos, que representam uma variedade de habilidades.

As recomendações são baseadas em uma extensa análise de dados comparativos, bem como em inúmeras entrevistas aprofundadas com altos executivos das principais organizações Desbravadoras em todo o mundo. Eles identificam as principais diferenças de como os Desbravadores conduzem seus negócios em comparação com os que estão nos outros estágios.

3. Force os limites dos dados e da tecnologia

Expanda seus horizontes sobre o que os dados podem fazer.

- Aplique tecnologias de ponta, particularmente a IA, para entender os dados em contexto, automatizar fluxos de trabalho e humanizar a experiência do cliente.
- Transfira a IA do ambiente on-line para as linhas de frente – as mãos de todos os funcionários que interagem com parceiros de negócios e clientes.
- Use os gêmeos digitais para permitir simulações de ativos e fluxos de trabalho em tempo real, incluindo solução remota de problemas e otimização da logística.

4. Estabeleça a governança de dados em toda a empresa

Seja transparente quanto a suas análises, modelos de IA e processos de dados e estabeleça uma governança de dados em toda a empresa.

- Aloque propriedade, responsabilidade e responsabilização para a estratégia de dados em toda a empresa.
- Estabeleça regras rígidas sobre como você adquire, armazena e usa seus dados; mantenha-os atualizados, limpos e submetidos à curadoria.
- Elimine o viés de seus dados e modelos de IA, aplicando a automação para ajudá-lo a fazer isso.

5. Aproveite o poder da nuvem híbrida

Forneça a escala para a proliferação de dados à medida que você amplia o alcance e a diversidade de suas fontes de dados.

- Use funcionalidades tecnológicas como nuvem híbrida, IoT, 5G e computação de borda para permitir aquisição, armazenamento e compartilhamento de dados.
- Implante plataformas corporativas que incluem dados, IA e segurança imersiva para quebrar os silos organizacionais e promover a colaboração.
- Crie fluxos de trabalho inteligentes para extrair valor em tempo real dos dados e criar funcionalidades “como serviço.”

Capítulo 3:

Ecosystemas

Como compartilhar dados na era da plataforma

As vantagens do “aberto” deram o salto do software para os modelos de negócios há muito tempo. À medida que as cadeias de valor se transformaram em ecossistemas e, novamente, em modelos de negócios de plataforma, os pools de dados se espalharam em círculos cada vez maiores fora da organização, em um dado momento se espalhando pelos setores.

Os dados que ficam dentro da organização têm mais probabilidade de se tornarem desatualizados do que crescerem em valor. Em circulação, fluindo livremente entre as funções de negócios e dissipando-se entre empresas e ecossistemas, os dados germinam.

Mas e se você perder o controle?

A maioria das organizações concorda que o novo valor dos dados será gerado pelos ecossistemas dos parceiros, geralmente operando em uma plataforma de negócios compartilhada. À medida que as organizações recorrem a esses modelos baseados em plataforma, “decisões de grande aposta” terão que ser tomadas.

Por um lado, os dados proprietários têm sido uma vantagem tradicional significativa. Por outro, os dados compartilhados nas plataformas de negócios são uma das maneiras mais seguras de criar vantagens futuras, efeitos de rede e os enormes retornos que podem vir com eles.

Os Desbravadores:

- Usam dados para criar novas estratégias de negócios e expandir suas redes de parceiros.
- Geram valor exponencial a partir dos dados confiando nos parceiros e nos sistemas em evolução e compartilhando dados entre os ecossistemas.
- Orientam seu impulso para o valor adotando uma estratégia de dados que determina explicitamente como eles podem planejar melhor a monetização dos dados.

Etapa um: Aprenda a compartilhar

Dizem que Winston Churchill brincava: “Nunca desperdice uma boa crise.” A queda rápida da confiança do cliente pode ser uma dessas oportunidades transformadas em crise. Em vez de se deixarem arrastar por ela, algumas organizações estão dando o impulso para reformular o futuro.

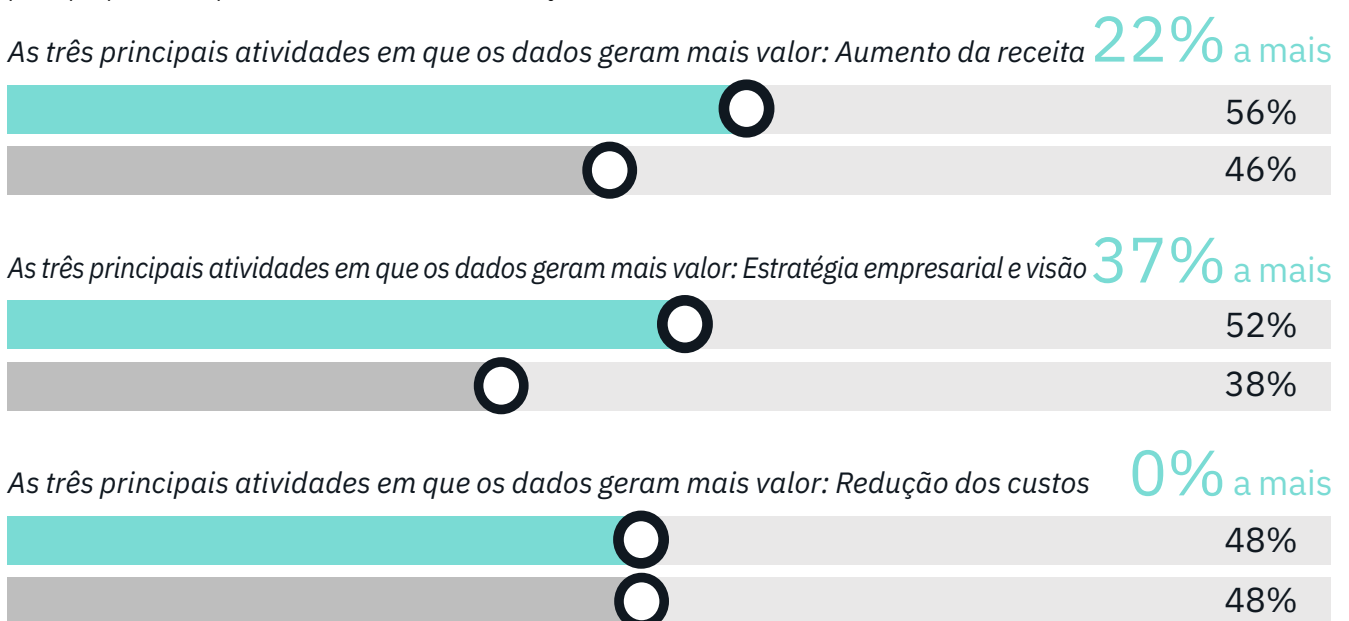
Os Desbravadores, ao contrário dos Aspirantes, identificam sua estratégia e visão corporativa como uma das três principais atividades em que obtêm valor dos dados (consulte a Figura 15). Para muitos, as novas plataformas de negócios são a próxima evolução de sua estratégia. Como enfatiza um CEO de mercados financeiros na China, “Os vencedores no jogo de dados serão os que se abrirem para os parceiros e a colaboração.” Uma CMO do Reino Unido no setor de eletrônicos concorda, acrescentando: “Nos próximos anos, o surgimento de parcerias estratégicas cruzará os setores.”

Figura 15

Mais ou menos

Os Desbravadores estão mais aptos a usar os dados para aumentar a receita e definir a estratégia, enquanto o foco principal para os Aspirantes continua sendo a redução de custos

Desbravadores
Aspirantes



Na verdade, a maioria das organizações – incluindo 85% dos Desbravadores – espera que suas redes de parceiros continuem se expandindo nos próximos anos. Até 60% dos Aspirantes imaginam redes mais amplas no futuro (consulte a Figura 16).

No entanto, apenas 25% dos Aspirantes estão compartilhando dados com seus parceiros hoje. Em parte, isso ocorre porque os Aspirantes não possuem o ativo estratégico – dados confiáveis e ricos – que a maioria das organizações espera que os parceiros tragam para a negociação. Mas também há razões mais amplas. Embora o dobro de Desbravadores esteja compartilhando dados com parceiros, em 56% o número é relativamente baixo, considerando seus planos de adotar novos modelos de negócios (consulte a Figura 17).

O que está impedindo esse número tão alto? Nas palavras de um CIO de telecomunicações dos EUA, as empresas estão apenas começando a aprender como “Prosperar por meio da transparência, mantendo uma vantagem estratégica.” A tensão entre a transparência dos dados e a vantagem proprietária está levando as organizações a duas direções opostas.

Cada organização precisará avaliar quais conjuntos de dados são compostos de dados verdadeiramente não concorrentes, que devem ser compartilhados para agregar novo valor, e quais devem permanecer proprietários. O mais difícil de tudo é que as organizações terão que determinar onde o valor dos dados cria uma vantagem atual, mas transitória, e depois avaliar se o compartilhamento desses mesmos dados pode criar uma melhor vantagem futura.

As principais organizações que operam plataformas precisam ter apetite por mudanças de ciclo rápido, aprendizagem incansável e execução iterativa. Elas sempre devem estar atentas a qual novo valor pode ser extraído de seus dados.

Figura 16

Ter esperança...

A maioria dos entrevistados prevê redes de parceiros maiores no futuro

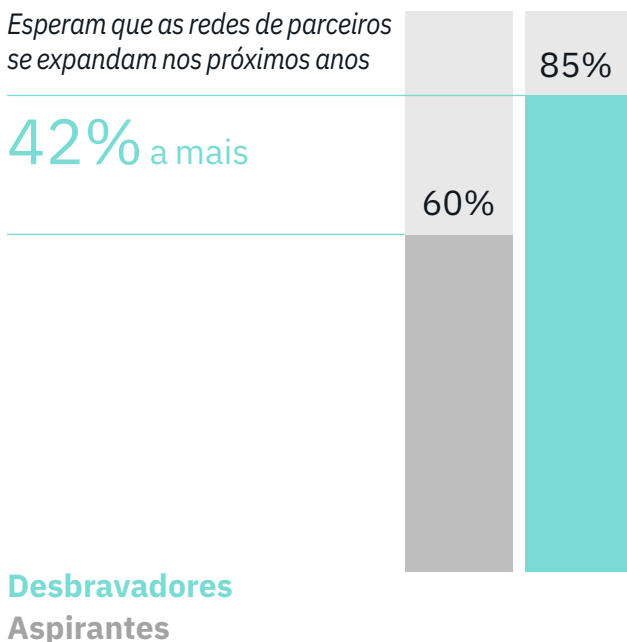
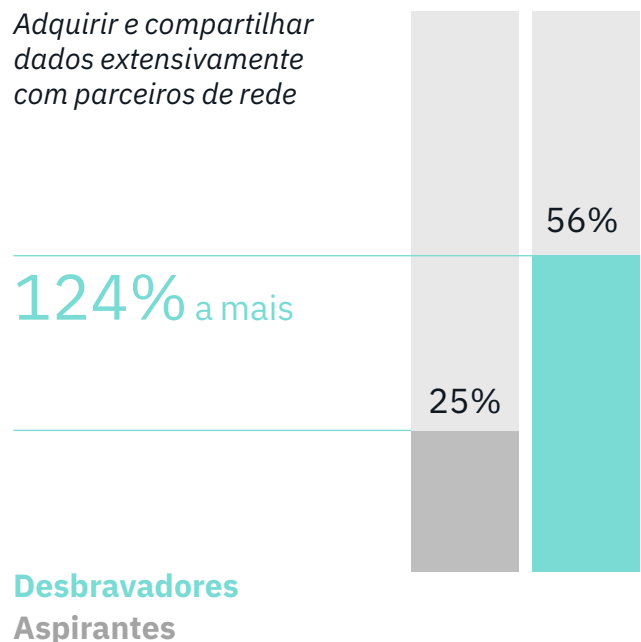


Figura 17

... e agir

Os Desbravadores estão traçando um curso para abrir esses ecossistemas



Etapa dois: Desenvolva uma estratégia de plataforma

Uma coisa é certa: o surgimento de plataformas de negócios digitais exigirá uma nova abordagem ao compartilhamento de dados. Essas plataformas digitais foram as primeiras a abandonar as regras de negócios de legado e reformular o comércio eletrônico como ecossistemas. Essas plataformas se tornaram veículos para trocas confiáveis entre diversos produtores e consumidores. Eles obtiveram receita orquestrando conexões entre as partes e projetando suas plataformas para explorar os efeitos da rede.

Em todos os setores, os participantes da plataforma estão adicionando a economia do lado da demanda à economia mais tradicional do lado da oferta, abrindo suas plataformas para que outros participem e reescrevendo as regras que antes determinavam a criação de valor. Hoje, as plataformas dominam os mercados em todas as regiões. Algumas já possuem o status de “o vencedor ganha mais.”

As plataformas de negócios têm economias de escala conhecidas, para as quais as empresas estão gerando retornos enormes. Mas quando se trata de dados – e também do envolvimento do cliente – são as economias de escopo que geralmente moldam a estratégia. As economias de escopo são uma evolução na estratégia de uma empresa, de especializada para expansiva.

As organizações em plataformas criam economias de escopo pela extensão aos espaços adjacentes e a conexão a categorias amplas de produtos e serviços complementares de uma maneira que torna as experiências mais holísticas para os clientes. Uma plataforma que vincula agentes imobiliários, inspetores residenciais, seguradoras e financiadores de hipotecas, por exemplo, coloca o cliente no centro de uma experiência mais integrada.

Em todos os setores, as empresas estão se voltando para plataformas e parceiros do ecossistema em busca de novos dados heterogêneos. As operadoras de telecomunicações estão oferecendo serviços de streaming de vídeo, incluindo acesso a bibliotecas de filmes on-line. Algumas estão se tornando prestadoras de serviços financeiros. Os fabricantes de eletrônicos se uniram a provedores e seguradoras de saúde para dimensionar as plataformas de saúde e bem-estar. Os carros conectados estão vinculados a redes de hotéis e empresas de viagens para fornecer serviços de concierge.

Um novo valor é criado pela amplitude e diversidade das interações que o proprietário da plataforma orchestra, geralmente além de um único setor. (Consulte a barra lateral, “A empresa cognitiva”.)

Insight: A empresa cognitiva

À medida que IA, automação, IoT, blockchain e 5G se tornarem mais difundidas, seu impacto combinado remodelará as arquiteturas comerciais padrão. A transformação digital “de fora para dentro” da década passada está dando lugar ao potencial “de dentro para fora” dos dados explorados com essas tecnologias exponenciais.

Chamamos esse modelo de negócios de próxima geração de Empresa Cognitiva.¹⁹ Ela é composta por quatro áreas fundamentais: 1) Plataformas de negócios para criação de mercado, 2) Experiência empresarial, 3) Fluxos de trabalho inteligentes e 4) Parceria humano-tecnologia.

- Plataformas de negócios para criação de mercado. Vemos empresas apostando na criação de plataformas de negócios para solidificar vantagem competitiva e diferenciação. Essas plataformas devem ser massivamente conectadas digitalmente de fora para dentro e totalmente ativadas cognitivamente de dentro para fora. Uma vez feita, a escolha da plataforma representa uma grande aposta para a organização.
- Experiência empresarial. Vemos organizações procurando diferenciar suas plataformas e processos por meio do design e da operação de experiências consistentes que abrangem o mundo do cliente, funcionário, empresa e ecossistema. Os dados confiáveis estão no centro dessas experiências.
- Fluxos de trabalho inteligentes. As organizações cognitivas que operam em plataformas de negócios geralmente concentram-se em ser as melhores em uma área principal, seja uma experiência voltada ao cliente ou um aspecto de suas cadeias de suprimentos. Essa ambição é alcançada aplicando-se tecnologias exponenciais para repensar os fluxos de trabalho estratégicos que podem ser dimensionados com facilidade, para que humanos e máquinas aprendam continuamente.
- Parceria humano-tecnologia. Apesar de todo o foco no impacto das novas tecnologias e da IA, o aspecto mais importante da Empresa cognitiva ainda será o seu pessoal. Fazer esse trabalho sem problemas exigirá um conjunto muito mais forte de mecanismos e métodos de feedback contínuo para envolver a organização em geral na criação colaborativa de experiências atraentes.

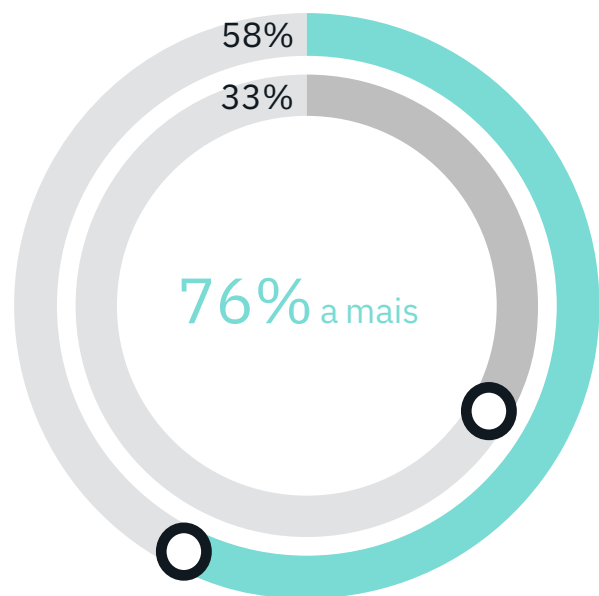
“Ao criar o PPP, nossa plataforma de Parceria Pública Privada, estamos apoiando novos participantes de negócios, incluindo startups e empresas estrangeiras, a usar dados abertos e acessíveis para assumir uma posição de liderança na competição entre as cidades.”

Takahiro Matsushita, diretor geral, escritório de política estratégica e promoção de ICT, Governo Metropolitano de Tóquio, Japão

Figura 18

Entre amigos

Os CMOs Desbravadores buscam novos dados de parceiros



Envolver a rede de parceiros para acessar novos dados é muito importante

Desbravadores Aspirantes

Os CMOs, em particular, entendem a necessidade de compartilhar dados entre suas parcerias (consulte a Figura 18). Historicamente, eles estavam ansiosos para obter uma compreensão profunda em suas cadeias de valor de quem compra o quê, quando e por quê. Agora, eles podem ir muito mais longe. Os ricos padrões revelados pelos dados abundantes e heterogêneos nas plataformas de negócios levam a uma personalização mais granular dos clientes e a um entendimento melhor de suas necessidades.

Em nosso estudo C-suite anterior, “As empresas tradicionais contra-atacam”, as organizações tradicionais que pesquisamos declararam suas intenções de possuir novas plataformas. Elas estavam ansiosas para orquestrar plataformas e extrair um novo valor dos dados. A discussão foi focada em fazer uma entrada e aprender a dimensionar com facilidade.²⁰ Dois anos depois, a questão é menos sobre como elas dimensionam novas plataformas e mais sobre como aproveitam suas vantagens.

Um estudo recente de mais de 250 plataformas de negócios revelou os quatro erros mais comuns. Um deles foi o fracasso em desenvolver confiança com usuários e parceiros. Os professores de Harvard, Oxford e MIT que realizaram o estudo aconselharam: “Coloque a confiança na frente e no centro de tudo. Pedir aos clientes ou fornecedores que deem um salto de fé, sem história e sem conexões anteriores com o outro lado de um mercado, geralmente exige muito de qualquer negócio de plataforma”.²¹

Para aumentar a confiança, eles sugerem, os dados sobre a performance dos membros da plataforma devem ser transparentes. Isso inclui mecanismos de confiança como análises de usuários. O operador da plataforma é responsável por validar esse feedback – identificando as falsificações – e calculando pontuações fáceis de entender.²²

Nas plataformas de negócios, a aprendizagem promove a confiança e é uma função do bom fluxo dos dados através da plataforma. A varejista on-line chinesa Alibaba, por exemplo, deu nova vida às pequenas lojas que trouxe para sua plataforma, expondo-as a novos clientes. Mas também compartilhou dados livremente, que ajudaram essas lojas a criar vínculos mais estreitos com seus clientes e melhorar sua performance. Como observaram os autores de um artigo da *Harvard Business Review* 2019, quando a Alibaba uniu seu varejo com suas plataformas de pagamento, ela criou um serviço avaliado pelos compradores e vendedores, “promovendo a confiança entre eles”.²³

Marcas globais recorreram ao Tmall Innovation Center da Alibaba para desenvolver e projetar novos produtos específicos para os gostos dos consumidores chineses. As principais marcas de consumo aproveitaram os dados de compras do amplo ecossistema da Alibaba para desenvolver produtos novos e personalizados para o mercado chinês, de colutório bucal a artigos para bebês, doces e cervejas. Nem toda a ação ocorre on-line. Com os dados da Alibaba, marcas globais estão elaborando campanhas de marketing e decidindo em quais bairros segmentar. Eles podem até utilizar as máquinas de venda inteligente da Alibaba para oferecer aos consumidores a oportunidade de experimentar novos produtos e fornecer feedback em tempo real.²⁴

As plataformas, dizem os entrevistados em praticamente todos os setores, estão rapidamente se tornando uma força disruptiva. “Ao mesmo tempo, as transportadoras de baixo custo criaram uma disrupção no setor de linhas aéreas. Agora, é o momento da transformação das companhias aéreas para se tornarem plataformas de varejo completas”, afirma um COO nos EUA. “O digital será considerado uma plataforma em vez de um canal”, observa um CIO do setor bancário dos EUA.

“Planejamos dar aos clientes em nosso ecossistema acesso total aos dados, para que eles possam negociar uns com os outros e aprender sobre as habilidades e funcionalidades um do outro.”

CEO de mercados financeiros da França

TradeLens: A história de um Desbravador

A TradeLens está enfrentando a onda de mudanças possibilitada pela colaboração entre setores. Essa plataforma de remessa aberta, sustentada pela tecnologia blockchain, foi lançada para ajudar a modernizar os ecossistemas da cadeia de suprimentos do mundo. Agora, ela consiste em mais de 100 organizações diferentes, manipulando coletivamente mais da metade da carga de contêineres oceânicos do mundo.²⁵

A plataforma foi desenvolvida em conjunto pela Maersk e a IBM e estabelece as bases para as cadeias de suprimentos digitais. Ela permite que diversos parceiros comerciais colaborem – publicando e assinando dados de eventos – estabelecendo uma única visão compartilhada de uma transação sem comprometer detalhes, privacidade ou confidencialidade.

Muitos dos processos de transporte e comercialização de mercadorias são caros, em parte como resultado de sistemas manuais e baseados em papel. Substituindo essas trocas de informações ponto a ponto – e geralmente não confiáveis – a TradeLens permite a colaboração digital entre as diversas partes envolvidas no comércio internacional.²⁶

Transportadoras, transportadores oceânicos, transitários, operadores portuários e de terminais, agentes de transporte terrestre, autoridades alfandegárias e outros podem interagir com mais eficiência por meio do acesso em tempo real a dados e documentos de remessa, incluindo IoT e dados de sensores. Os membros da plataforma obtêm uma visão abrangente de seus dados e podem colaborar à medida que a carga se move pelo mundo, ajudando a criar um registro transparente, protegido e imutável das transações.²⁷

As organizações com expectativas de liderar a próxima onda de mudanças entendem o que é necessário. “Somos a força motriz da logística da próxima geração”, diz um CIO da área de saúde no México. “Isso requer ecossistemas muito mais abertos, com o foco estratégico em permitir um amplo conjunto de partes interessadas. O segredo é o compartilhamento transparente dos dados.”

Até o momento, a maioria dos compartilhamentos de dados ocorre nas cadeias de valor existentes. Muitos governos estão ansiosos por incentivar o compartilhamento mais amplo de dados para que possam aumentar seu PIB, alavancar a inovação e contribuir para o bem público. É por isso que algumas regiões já determinaram o compartilhamento de dados e outras o estão considerando.

Na União Europeia, por exemplo, os bancos são obrigados a compartilhar dados transacionais com outros – quando seus clientes consentem. Isso estimulou o movimento “banco aberto”.²⁸ Muitas empresas tradicionais não estão reclamando; em vez disso, elas estão descobrindo que esse é um mecanismo de força positiva. Seus olhos estão agora voltados para um novo futuro. Alguns estão criando plataformas de API abertas para monetizar seus dados. As startups que antes eram vistas como concorrentes são agora seus parceiros. (Consulte a barra lateral, “TradeLens: A história de um Desbravador”)

“Uma das nossas principais prioridades é impulsionar o crescimento da receita, trazendo novos produtos e serviços ao nosso ecossistema”, diz um CIO do setor bancário em Hong Kong. “Para isso, aceleraremos nossa integração com provedores de API em diferentes setores.”

“Na ‘plataformização’ do setor”, diz um CIO, “o azarão é a legislação”. A incerteza quanto aos regulamentos tem um efeito amortecedor. “Não há regulamentações de API abertas nem apetite para encontrar maneiras de permitir o compartilhamento de dados derivados e formas de monetizá-los. Precisamos ser capazes de criar mercados. “Os regulamentos precisam ser atualizados”, diz um CIO bancário nos Emirados Árabes Unidos.

Muitos bancos já possuem a confiança exigida para orquestrar as atividades nas plataformas e servem como guardiões confiáveis dos dados do usuário. Em uma pesquisa recente, sete em cada dez clientes indicaram que estão dispostos a compartilhar informações e dados pessoais com seus bancos ou outras instituições de serviços financeiros, a mais alta porcentagem de resposta para qualquer setor medido.²⁹

Da mesma forma, sete em cada dez executivos de bancos pesquisados nos dizem que os modelos de negócios de plataforma são disruptivos para o setor bancário como um todo. Além disso, os entrevistados dos bancos mais visionários esperam obter uma média de 58% de suas receitas com iniciativas de plataforma nos próximos três anos. Isso é mais do que o dobro da porcentagem média esperada pelos entrevistados de bancos menos visionários.³⁰ Os bancos são líderes de estágio inicial em aprender a virtude de monetizar simultaneamente a confiança e os dados.

A we.trade, uma colaboração com 14 bancos, estabeleceu uma rede de blockchain para financiamento comercial transfronteiriço. Tradicionalmente, os bancos facilitavam as negociações comerciais atuando como intermediários e fornecendo financiamento para as transações. Mas, afirma Roberto Mancone, ex-diretor de operações da we.trade, “O modelo tradicional de financiamento comercial administrado pelos bancos não evoluiu por décadas. Os bancos não conseguiram dimensionar sua plataforma para disponibilizá-la a todos os clientes, enquanto as empresas não quiseram ser expostas ao risco de contraparte”.³¹

Muitas vezes, as empresas descobriram que uma barreira ao comércio com empresas de outros países é a dificuldade de garantir que um contrato seja cumprido. Os contratos inteligentes integrados da we.trade eliminam essa forma de risco de contraparte. Os contratos inteligentes garantem que, se uma parte de uma transação atender aos requisitos necessários, conforme acordado anteriormente e registrado na blockchain, o processo de pagamento será executado automaticamente. Os contratos inteligentes ajudam a garantir que todas as partes recebam gatilhos instantâneos, demonstrando como um lado está seguindo o contrato e notificando o outro quando é hora de implementar seu lado do negócio – como enviar o pagamento.³²

Etapa três: Quantifique seu dividendo de dados

Os dados podem ser o ativo mais valioso de uma organização, mas estão fora do balanço patrimonial – e são difíceis de quantificar, tanto em termos de custos quanto de retornos diretos. A composição desse desafio é a natureza dos dados: seu valor pode crescer exponencialmente quando compartilhado.

O valor econômico do compartilhamento de dados, no entanto, é difícil de decodificar. Além disso, as organizações estão preocupadas com o fato de entregar as joias da coroa por engano. O nível de risco que a organização está preparada para aceitar depende inteiramente de sua confiança na execução.

Ao quantificar o valor dos dados corporativos, determinar como podem crescer quando compartilhados e vinculá-los aos objetivos de fortalecer a confiança, as organizações podem promover a colaboração em toda a empresa e em seu ecossistema de parceiros.

“O maior desafio que as organizações precisam enfrentar é tornar-se orientadas aos dados na tomada de decisões. Em vez de ter medo dos dados, as organizações precisam encarar os dados como sua maior arma para combater e causar disruptões digitais.”

Fausto Sosa, vice-presidente de TI, Cemex, México

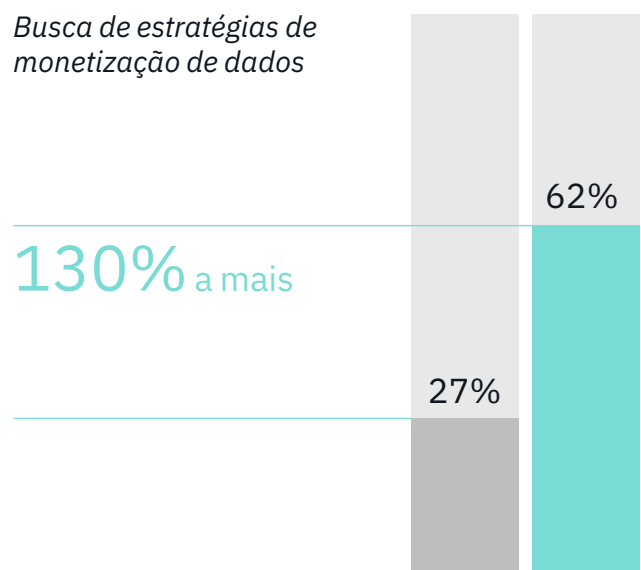
“Você tem que escolher: Qual é o seu valor mais alto?... Sou a favor do sucesso... mas não podemos colocar o sucesso acima da confiança.”

Marc Benioff, presidente, co-diretor executivo e fundador da Salesforce³³

Figura 19

Patrimônio líquido

Os Desbravadores estão integrando novos modos de monetização às suas estratégias de dados



Desbravadores Aspirantes

Seis em cada dez Desbravadores, o dobro dos Aspirantes, deram o primeiro passo ao formular uma estratégia de monetização de dados corporativos (consulte a Figura 19).

Eles estão aplicando a monetização de dados aos novos modelos de negócios. Alguns setores estão à frente de outros: sete em cada dez Desbravadores no setor bancário têm uma estratégia de monetização implementada e sete em cada dez estão aplicando essa estratégia de monetização para estabelecer novos modelos de negócios. Seis em cada dez Desbravadores no setor automotivo fazem o mesmo, enquanto apenas quatro em cada dez empresas de produtos de consumo Desbravadoras o fazem. Isso reflete o progresso geral desses setores na mudança para plataformas de negócios.

No mínimo, decodificar o valor econômico do compartilhamento de dados e estabelecer uma estratégia de monetização de dados para toda a empresa pode ajudar as organizações a decidir com quem formar parcerias. Em seguida, as organizações podem concentrar seus esforços em projetar a confiança entre os principais parceiros do ecossistema.

À medida que as organizações aprendem, os dados são sua moeda. A confiança é o segredo para acessar mais dados e também desbloquear todo o seu valor.

Guia de ação

Como compartilhar dados na era da plataforma

1. Use os dados para atualizar sua estratégia de negócios

Seja inquieto e procure insights mais profundos sobre clientes, mercados e concorrentes.

- Use os dados para identificar novas estratégias, incluindo aquelas que expandem sua rede de parcerias.
- Conecte sua empresa digitalmente de fora para dentro e habilite-a cognitivamente de dentro para fora, para criar plataformas de criação de mercado.
- Use ferramentas interativas para identificar novos eventos e tendências à medida que eles acontecem, para que você possa se reinventar repetidamente.

2. Desenvolva um roteiro de compartilhamento de dados

Decida quais dados você está preparado para compartilhar e quais dados você deve manter próximos.

- Arquitecte sua organização para ser aberta, incluindo o uso de APIs abertas com seus parceiros.
- Crie um blueprint de quais dados proprietários podem ser compartilhados, qual valor pode ser derivado deles e como você pode derivar esse valor.
- Projete seus fluxos de trabalho para obter transparência, para que você possa compartilhar os dados de maneira liberal e segura com parceiros e clientes.

3. Estabeleça a troca segura de dados

Crie segurança, transparência e responsabilidade pelos dados que passam pelas plataformas de negócios, muito além das fronteiras da empresa.

- Responsabilize cada alto executivo pelo compartilhamento de todo o ecossistema dos dados de sua organização.
- Crie plataformas de negócios robustas que permitam o compartilhamento de dados baseado em princípios – interna e externamente.
- Implemente contratos inteligentes que desencadeiam o compartilhamento seguro de dados adequados à finalidade com os parceiros de rede.

4. Crie e mantenha parcerias confiáveis

Reconheça o papel de cada parte e entenda as recompensas que você pode obter por meio de uma colaboração profunda.

- Quantifique claramente o valor da parceria e do investimento em plataformas de negócios.
- Concorde em aproveitar as redes dos outros para acessar novas e poderosas fontes de dados.
- Identifique as lacunas coletivas nas quais você e seus parceiros precisam investir para aprimorar sua vantagem competitiva.

5. Crie uma estratégia de monetização de dados

Reconheça seus dados como um dos ativos mais valiosos que sua empresa possui e estabeleça uma estratégia de monetização.

- Quantifique cuidadosamente o valor dos dados para todos os participantes de seu ecossistema.
- Defina e dimensione seu modelo de entrada no mercado para aproveitar o valor intrínseco dos dados.
- Torne-se um custodiante de dados – uma empresa confiável que protege os dados de parceiros e clientes enquanto os ajuda a monetizá-los.

As recomendações são baseadas em uma extensa análise de dados comparativos, bem como em inúmeras entrevistas aprofundadas com altos executivos das principais organizações Desbravadoras em todo o mundo. Eles identificam as principais diferenças de como os Desbravadores conduzem seus negócios em comparação com os que estão nos outros estágios.

Conclusão

Retorno sobre a confiança

Os Desbravadores iluminaram um novo caminho para avaliar os dados. Eles mostraram como os dados podem ser utilizados para recuperar a confiança dos clientes e parceiros de negócios e, ao fazê-lo, criar um novo valor econômico – um retorno sobre a confiança.

Os Desbravadores, que lideram seus pares em inovação, performance e domínio da mudança, se destacam dos outros em três áreas:

Confie nos seus clientes. Os Desbravadores estão fortalecendo seu relacionamento com os clientes, tornando-se guardiões confiáveis de dados pessoais, demonstrando transparência, revelando dados sobre suas ofertas e fluxos de trabalho e usando a vantagem da confiança que obtiveram para criar modelos de negócios diferenciados.

Confie nos seus dados. Os Desbravadores estão inspirando confiança em seus dados e modelos de IA em toda a empresa. Essa confiança está estimulando uma cultura de verdadeira crença nos dados e tomadores de decisão que se baseiam em dados. Por sua vez, isso está elevando as experiências que eles podem criar para os clientes e parceiros ao longo de suas cadeias de valor.

Confie nos ecossistemas. Os Desbravadores estão enfrentando o desafio que pode moldar seu futuro – aprendendo a compartilhar dados nas plataformas de negócios sem abrir mão da vantagem competitiva. Eles mudaram a forma de acumular dados para determinar a melhor forma de monetizá-los, incluindo como construir ecossistemas para criar novo valor exponencial.

A confiança, entendem os Desbravadores, há algum tempo é o fator que falta na equação do valor dos dados. A confiança, eles percebem, poderia ser sua vantagem sustentável.

Agradecimentos

O Estudo global C-suite Study deste ano não teria sido possível sem as ideias e a colaboração de milhares de colaboradores. Nossos agradecimentos especiais vão para:

Participantes da diretoria, executivos e altos executivos

Mais de 13.000 altos executivos que participaram de entrevistas de uma hora ou mais.

Especialistas externos

Shivvy Jervis

Especialista em futuro, estrategista de inovação e radiodifusor

Professora Rita Gunther McGrath

Columbia Business School

Professora de educação executiva e autora de best-sellers de estratégia

Professora Amy Webb

NYU Stern School of Business

Especialista em futuro quantitativa, fundadora e CEO do Future Today Institute

Professor Robert Wolcott

Kellogg School of Management

Co-fundador e presidente da The World Innovation Network (TWIN Global)

IBMistas em todo o mundo

Mais de 4.500 IBMistas que se envolveram com nossos clientes para realizar entrevistas, resumir os resultados e contribuir com informações adicionais do trabalho que fazemos com eles.

Estudos relacionados do IBV

A empresa cognitiva

Reinventando sua empresa com a IA

As empresas tradicionais contra-atacam

Insights do 19º Estudo global C-suite Study

Traçando o retorno da plataforma

A perspectiva do CEO do 19º Estudo global C-suite Study

O guia da empresa para fechar a lacuna de habilidades

Estratégias para criar e manter uma força de trabalho qualificada

O fim do começo

Liberando o poder transformacional do GDPR

Metodologia de pesquisa

O IBM Institute for Business Value, em cooperação com a Oxford Economics, entrevistou 13.484 diretores de 98 países e em 20 setores. Nossos 3.819 encontros presenciais e 9.665 entrevistas por telefone coletaram respostas quantitativas e qualitativas. Para essas sessões, implantamos uma pesquisa aprofundada para descobrir como as organizações estão extraíndo valor de dados e tecnologias exponenciais para permitir a inovação nos negócios, expandir o engajamento e a confiança do cliente e otimizar seus ecossistemas de negócios.

Os entrevistados em nosso estudo representaram uma mistura equilibrada de seis funções de diretoria: CEOs, CFOs, CHROs, CIOs, CMOs e COOs. A coleta de dados foi especificada nos níveis do país e do setor para adquirir um conjunto representativo de participantes globais.

Nossa análise dos resultados da pesquisa aplicou uma variedade de métodos e práticas estatísticas para criar modelos de regressão e correlação. Usamos a análise fatorial exploratória para desenvolver temas de resposta. Também usamos as tecnologias IBM Watson® IA contra milhares de respostas qualitativas à entrevista para realizar análises de sentimentos e classificar as descobertas do estudo em temas narrativos. Em seguida, o IBM Watson Project Debater revelou como os temas prevalentes eram visualizados de diversas perspectivas.

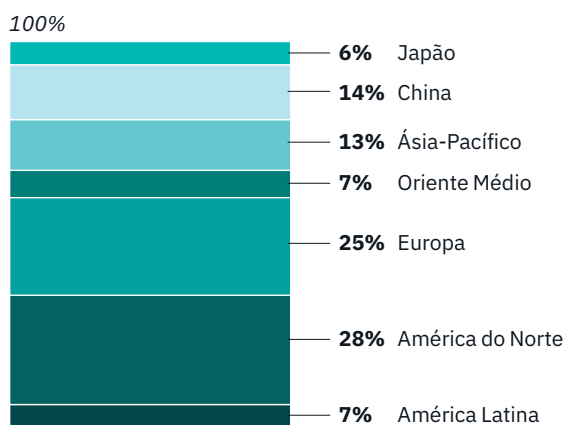
Classificamos todos os participantes em um dos quatro estágios. O eixo horizontal é impulsionado por respostas combinadas a três perguntas: até que ponto a estratégia de dados de uma organização é integrada à sua estratégia de negócios; até que ponto os altos executivos reconhecem o valor dos dados como um ativo estratégico; e até que ponto a empresa está ciente e entende o valor estratégico dos dados.

O eixo vertical é conduzido por três perguntas adicionais: o grau em que uma organização atendeu às suas expectativas de criação de valor a partir do uso estratégico de dados; até que ponto a empresa pode acessar, extrair ou vincular os dados; e até que ponto ela pode criar informações a partir dos dados.

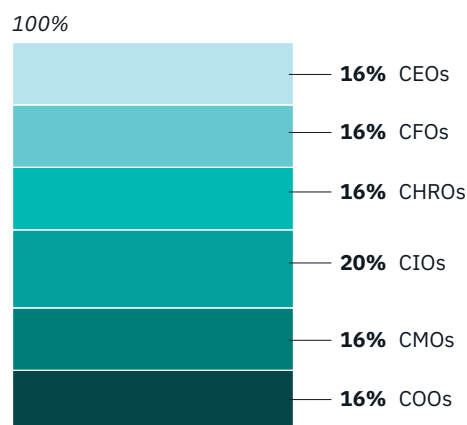
Para este estudo, pedimos aos entrevistados que fizessem uma autoavaliação em mais de 100 aspectos, incluindo performance financeira em relação aos pares do setor. Validamos as respostas cruzadas comparando duas medições financeiras objetivas – crescimento da receita e rentabilidade – em que as informações estavam disponíveis ao público. Nossa análise confirmou uma alta correlação entre a autoavaliação e a performance real, diminuindo assim o potencial de distorção de um “efeito halo” sistêmico.

Em algumas partes de nossa análise, nossos pesquisadores reconhecem que um simples relato de contraste absoluto desmentia o verdadeiro significado das diferenças de performance. Portanto, para explorar a magnitude de uma determinada diferença de performance nesses casos, relatamos diferenças relativas, e não absolutas.

Participantes por região



Participantes por função



Notas e fontes

- 1 Craft, Ethan Jakob. “5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey”. *AdAge*. 18 de junho de 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. “B2B Buyers Don’t Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers”. *Forbes*. 10 de outubro de 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 “2nd Annual ARF Privacy Study.” Advertising Research Foundation. Agosto de 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. “Survey: 58% will share personal data under the right circumstances”. *Marketing Land*. 20 de junho de 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 6 “2019 Cost of a Data Breach Report”. IBM and Ponemon Institute. Julho de 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. “Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions”. *Harvard Business Review*. 15 de fevereiro de 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. “Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR”. *Adweek*. 13 de março de 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. “Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking”. *CoinDesk*. 4 de junho de 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 “Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024”. Global Market Insights. 3 de dezembro de 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 “Platform for Accelerating the Circular Economy”. World Economic Forum. 16 de outubro de 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 “AB InBev joins the Foundation’s growing Circular Economy 100 network”. Ellen Macarthur Foundation. 6 de junho de 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 “Cameras that guess age and sex headed to stores”. The Associated Press: Finance & Commerce. 23 de abril de 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. “The ethical and political questions raised by AI”. Ada Lovelace Institute. 28 de janeiro de 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. “Every Single Cognitive Bias in One Infographic”. *Visual Capitalist*. 25 de setembro de 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 “Ethics Guidelines for Trustworthy AI”. European Commission. 8 de abril de 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. “The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI”. IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, and Michael A. Cusumano. “A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail”. *Harvard Business Review*. 29 de maio de 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. “*The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*”. Julho de 2019.
- 23 Zhu, Feng, and Marco Iansiti. “Why Some Platforms Thrive and Others Don’t”. *Harvard Business Review*. Janeiro–fevereiro de 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. “Alibaba’s ‘Innovation Center’ Gives Brands Edge in China”. *Alizila*. 26 de novembro de 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 “TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express”. TradeLens blog. 2 de julho de 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 “Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K”. PR Newswire. 6 de abril de 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. “Banking on the Platform Economy”. IBM Institute for Business Value. Setembro de 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 Ibid.
- 31 “we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain”. IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. “Trust is the new buzzword in Davos. Here’s why”. *CNN Business*. 25 de janeiro de 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América
Novembro de 2019

IBM, o logotipo IBM, **ibm.com** e IBM Watson são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em muitas jurisdições em todo o mundo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais” em: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento encontra-se atualizado na data inicial de sua publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NA FORMA EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM NENHUMA GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUSIVE SEM NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO OU ADEQUAÇÃO A UMA DETERMINADA FINALIDADE, E SEM NENHUMA GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos da IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos acordos sob os quais são fornecidos.

Este relatório tem como objetivo apenas oferecer uma orientação geral. Ele não tem como objetivo ser um substituto da pesquisa detalhada ou do exercício do parecer profissional. A IBM não será responsabilizada por nenhuma perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que se baseie nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes de terceiros, e a IBM não verifica, valida ou audita tais dados de forma independente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “na forma em que se encontram”, e a IBM não oferece nenhuma representação ou garantia, expressa ou implícita.

70028970-BRPT-01

O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, nós colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em constante mudança de hoje.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Services, desenvolve conhecimentos detalhados estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios de alto nível, concentrando-se em problemas críticos de setores públicos e privados.

Para obter mais informações

Para saber mais sobre este estudo ou o IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco: iibv@us.ibm.com. Siga [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMI BV) no Twitter e, para obter um catálogo completo da nossa pesquisa ou assinar nosso informativo mensal, acesse: ibm.com/ibv.

