

Empresas tradicionais contra-atacam

Insights do
estudo global C-suite Study

IBM Institute for
Business Value

Nosso último estudo baseia-se na contribuição de 12.854 entrevistados em seis funções executivas de 112 países

Chief Executive Officer

2.148

Chief Financial Officer

2.102

Chief Human Resources Officer

2.139

Chief Information Officer

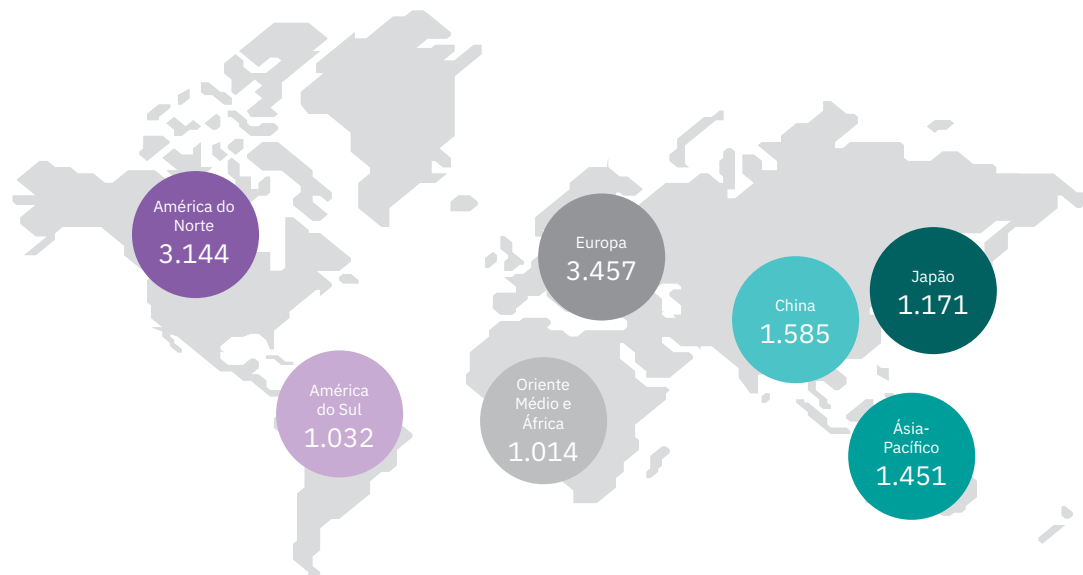
2.258

Chief Marketing Officer

2.091

Chief Operations Officer

2.116



Este relatório é o terceiro C-suite Study cross da IBM e a 19ª edição da série contínua de CxO study desenvolvidos pelo IBM Institute for Business Value (IBV). Nós já coletamos dados e *insights* de mais de 40.000 entrevistas desde 2003. Reinventamos o programa para coletar dados e publicar resultados ao longo do ano. Este relatório foi escrito em colaboração com os mais destacados acadêmicos. Aqui, apresentamos os resultados de nossas principais descobertas sobre *insights*, experiências e sentimentos dos executivos.

Reinvenção contínua

Duas décadas após a internet se tornar uma plataforma de transformação, ainda nos perguntamos o que pode acontecer. Os sinais nem sempre são claros. Hoje, as organizações que concentram grandes fatias do mercado estão em ascensão, mas os ecossistemas colaborativos também estão florescendo. Mesmo nos setores em que a concentração competitiva está aumentando, a inovação não tem sido planejada, como seria de se esperar. Qual o caminho para o futuro? As organizações que estão prosperando não estão aguardando o próximo ponto de inflexão – o momento em que uma nova tecnologia, modelo de negócios ou meio de produção realmente decole. Reestruturar a empresa, eles reconhecem, não é uma questão de *timing*, mas de continuidade. O que é necessário, agora mais do que nunca, é a força para reinventar-se continuamente. É uma questão de buscar e defender a mudança mesmo quando o *status quo* está funcionando bem.

Introdução

Economistas e estrategistas estão debatendo as causas e as consequências de mercados que estão se tornando menos competitivos. Alguns atribuem a consolidação do poder das tecnologias digitais nas mãos de poucos, outros apontam fatores estruturais. Os executivos apresentam incertezas sobre as mudanças que estão acontecendo ao seu redor. Certamente, as expectativas deles em relação a como o cenário dos negócios mudará nos próximos anos variam.

Os executivos estão divididos, uniformemente, em se o foco no futuro mudará mercados estabelecidos para novos mercados. Depois de anos prevendo uma mudança para a inovação aberta – originada externamente – um número crescente de executivos agora acredita em um retorno à inovação própria. No entanto, um número significativo também cita novas capacidades – e intenções – para inovação colaborativa.

Em duas áreas, todavia, os executivos estão totalmente alinhados: a forma como irão modificar suas propostas de valor e medir suas cadeias de valor. Dois terços, 68% dos executivos, esperam que as organizações enfatizem mais a experiência do cliente em relação aos produtos. E, 63% acreditam que a maioria das organizações continuarão a expandir suas redes de parceiros de negócios.

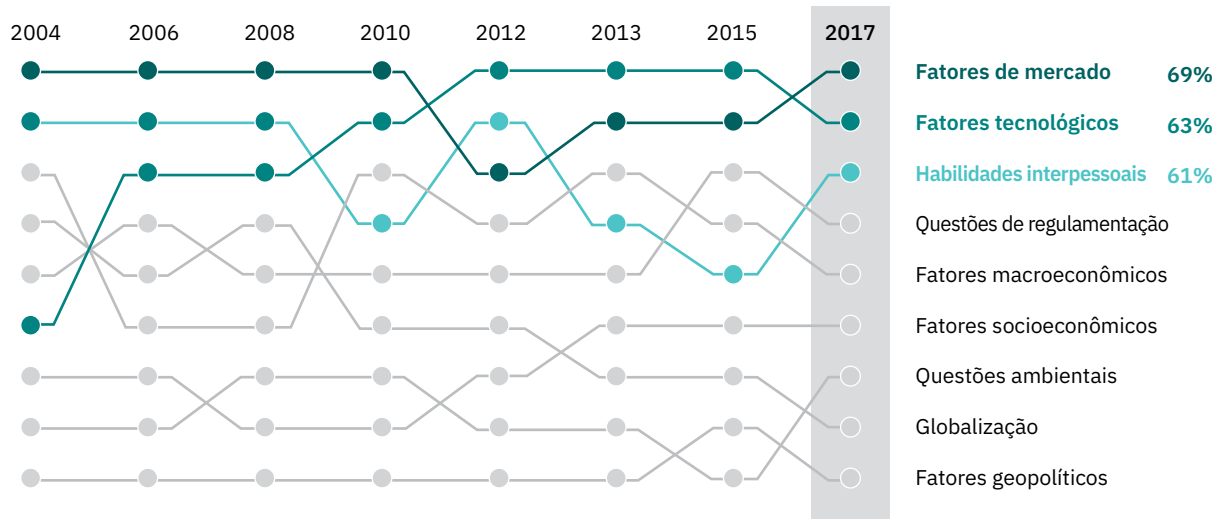
Nos 14 anos que a IBM conduziu entrevistas com os executivos, perguntamos quais as forças externas que terão mais impacto sobre eles nos próximos dois ou três anos. Este ano, os fatores de mercado, que incluem questões como, o aumento da concorrência e a mudança nas preferências dos clientes, retornaram à primeira posição, enquanto a tecnologia caiu para o segundo lugar. As habilidades interpessoais cresceram muito e alcançaram o terceiro lugar, talvez em reconhecimento ao aumento do valor dos ativos intangíveis, como talentos e ideias (veja a Figura 1).

Para entender melhor as forças em jogo, aplicamos a análise de agrupamentos, ou *clustering*, para identificar segmentos distintos das organizações entre os mais de 12.500 participantes deste estudo. Três arquétipos despontam, os quais chamamos de *Reinventores*, *Praticantes* e *Aspirantes*. As organizações agrupadas nesses arquétipos estão em diferentes estágios de Digital Reinvention™ e estão vislumbrando as oportunidades à frente a partir de tal ponto de vista.

Figura 1

De volta para o futuro

Fatores de mercado e habilidades interpessoais estão em ascensão



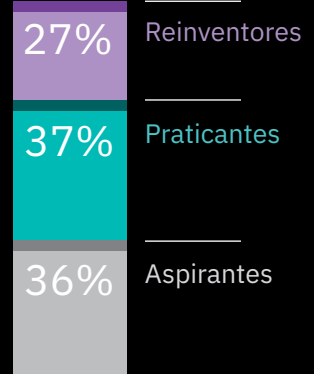
P: Quais são as forças externas mais importantes que afetarão sua empresa em 2–3 anos? (Selecione até cinco.)

Os Reinventores, que representam 27% do total, são os que se destacam. Eles relatam que superaram seus pares tanto em crescimento de receita quanto em rentabilidade nos últimos três anos e, também lideraram em inovação. Suas organizações estão excepcionalmente bem alinhadas. Eles dizem que sua estratégia de TI está em sintonia com sua estratégia de negócios e que os processos de negócios foram otimizados para apoiar suas intenções estratégicas. Suas organizações não estão bloqueadas. O sucesso na gestão de mudanças no passado, promove a confiança na capacidade de se adaptar continuamente. Além disso, possuem uma estratégia bem definida para gerenciar a disrupção.

Os Reinventores redirecionaram seus recursos para alcançar novas fontes – amplas redes de parceiros – e extrair novo valor dos ecossistemas. Eles prestam muita atenção às habilidades interpessoais e reestruturaram suas organizações, incluindo suas culturas, para incentivar a experimentação e trazer novas ideias à tona. Eles estão à frente de todos os outros na co-criação e colaboração estreita com clientes e parceiros. Além disso, eles fazem uso dos dados e conhecimento derivado de uma colaboração estreita e contínua para orquestrar experiências atraentes aos clientes.

A análise de agrupamentos dos dados da pesquisa revelou três arquétipos com características distintas, refletindo a capacidade de *Digital Reinvention™*.

As organizações visualizam oportunidades com base no ponto de vista de seu próprio agrupamento.



As variáveis distintas usadas para conduzir a análise são:

- Disrupção de um novo mercado ou setor com a mudança das regras do jogo
- Tecnologias digitais implantadas para transformar as interações com os clientes
- Dados e *insights* analíticos usados para informar a estratégia de negócios
- Prototipagem rápida para testar e aperfeiçoar a estratégia de negócios
- Estratégia de TI estreitamente alinhada à estratégia de negócios
- *Insights* provenientes da análise de dados utilizados para, constantemente, inovar produtos e serviços
- Ciclos curtos de feedback e adaptação para acelerar a execução do projeto

Os Praticantes – 37% do total – ainda não desenvolveram as capacidades que correspondam às suas ambições. E são ambiciosos. Mais da metade dos Praticantes planeja lançar novos modelos de negócios nos próximos anos. Alguns estão prontos para dar um salto à frente, assumindo mais riscos, para promover disrupção em seu setor e em outros. Mais Praticantes do que Reinventores estão considerando um dos mais radicais entre os novos modelos de negócios – o modelo de negócios de plataforma.

Os Aspirantes, como o próprio nome indica, têm muito a avançar tanto em sua jornada digital quanto em sua capacidade de se mover rapidamente para aproveitar novas oportunidades. Eles representam 36% das organizações pesquisadas. O maior desafio para essas organizações é obter a visão, estratégia, capacidades de execução e recursos corretos, especialmente, em termos de talentos e parceiros.

Por meio de suas intenções e ações, os Reinventores oferecem perspectivas de como a empresa pode desenvolver novas capacidades e estruturar sua organização para, continuamente, gerar valor. Os Praticantes são um lembrete de que, na era digital, há novas estratégias disponíveis no jogo, para quem estiver pronto para assumir mais riscos e executar uma nova visão com agilidade.

Com base nas respostas desta pesquisa, no envolvimento da IBM com clientes e no nosso trabalho com acadêmicos, esta 19ª edição global do IBM C-suite Study abrange quatro tópicos que, atualmente, se destacam como importantes:

Dançando com a disrupção

As empresas tradicionais têm seu melhor desempenho

Exploramos as forças em jogo na formação do atual ambiente competitivo, as oportunidades e como um equilíbrio entre estabilidade e dinamismo favorece os Reinventores.

Confiança na jornada

O caminho para a personalização

Aqui, mostramos como os Reinventores no papel de *design thinkers* estão testando suas hipóteses e reorientando suas organizações no engajamento de seus clientes e na criação de vínculos baseados na confiança.

Orquestrando o futuro

A atratividade dos modelos de negócios de plataforma

Esta seção revela a significativa mudança que ocorre quando as organizações dimensionam suas redes de parceiros de novas maneiras. Traçamos como as organizações precisarão reconsiderar suas propostas de valor e alocação de recursos para ter ou participar de plataformas.

Inovação em movimento

Agilidade para a empresa

Delineamos como os líderes estão incentivando seus funcionários para experimentar, inovar, se aproximar dos clientes e prosperar em um ecossistema em constante evolução de equipes e parcerias dinâmicas.

Dançando com a disrupção

As empresas tradicionais têm seu melhor desempenho

Rita Gunther McGrath

Professora de estratégia, inovação e crescimento
Columbia Business School

Philip Dalzell-Payne

Partner, IBM Digital Strategy,
IBM Services

Apesar das agitações de virar manchete causadas por grandes disrupções do setor, os diretores pesquisados neste estudo parecem, extraordinariamente, otimistas. Em sua maior parte, relatam pouca preocupação em serem afetados pela disrupção de forma imediata em seus negócios. Além disso, não é com os temíveis gigantes digitais que eles estão mais preocupados, e sim com as antes vagarosas, mas hoje inovadoras, as empresas tradicionais. Como as empresas tradicionais se tornaram mais inteligentes na competição em uma era digital disruptiva, os executivos agora dizem que eles representam uma ameaça competitiva maior do que os novos entrantes.

Mais de um terço, 36% dos diretores, relatam pouco ou nenhum impacto da disrupção em seus setores. Ainda mais, 44% dizem que não visualizam qualquer urgência em mudar suas empresas em resposta à disrupção. Ao todo, apenas 27% dizem que estão passando por uma disrupção significativa, dado o dilúvio que muitos previram. O que aconteceu com as ameaças evocadas pela “uberização de tudo”, o triunfo da economia compartilhada e a remoção dos limites dos setores?

O aumento da concorrência com outros setores não aconteceu na escala prevista. Apenas 23% dos executivos dizem que concorrentes externos ao seu setor são uma fonte significativa de disrupção. Os gigantes digitais continuam a concentrar seu poder em alguns setores, mas, de acordo com os executivos pesquisados, eles não estão causando disrupção.

As *startups* estavam sossegadas. As empresas tradicionais contra-atacaram.

Setenta e dois por cento dos diretores nos dizem que as empresas tradicionais lideram a disrupção em seu setor (veja a Figura 2). Mesmo em setores com turbulência acima da média, como os serviços financeiros, onde as *startups* têm uma presença relativamente maior, a maior parte da mudança é creditada às inovações das empresas tradicionais.

A disrupção está morta! Vida longa à disrupção!

O que mudou? Uma onda de disrupção pode estar se enfraquecendo. A mobilidade e as mídias digitais onipresentes já agitaram os setores mais suscetíveis. Os fenômenos Uber e Airbnb percorreram mercados com excesso de capacidade e reduziu os lucros para muitos.

Alguns possíveis disruptores nunca apareceram. O domínio dos gigantes digitais intimidou as *startups* empreendedoras e as empresas de capital de risco que as financiam.¹ O número de negócios com *startups* nos Estados Unidos atingiu, recentemente, seu nível mais baixo em 40 anos.² Os financiamentos anjo caíram; o investimento passou para os unicórnios existentes e acordos em estágio avançado.³

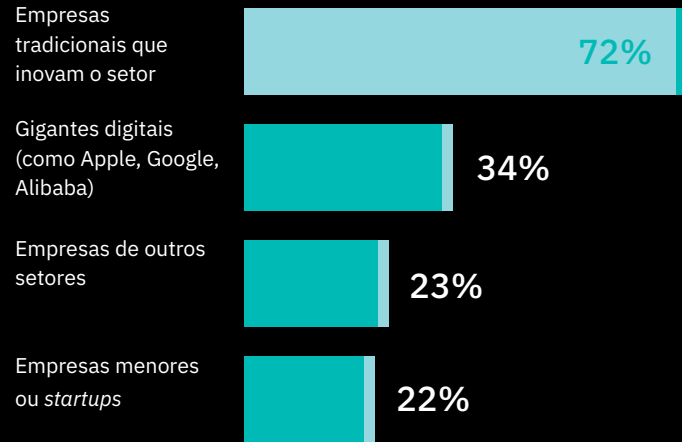
As empresas tradicionais aprimoraram suas capacidades de adquirir disruptores nascentes, além de suas habilidades digitais e talentos inovadores. As empresas de serviços financeiros estão abocanhando as empresas de *fintech*, *insuretech* e *regtech* em ritmo recorde. Em outros setores, a Walmart adquiriu a plataforma varejista jet.com, entre outras *startups*, enquanto a UPS comprou a Coyote Logistics, a “Uber dos caminhões”.⁴ A Airbus – juntamente com o Virgin Group, Qualcomm e outras empresas – investiram na OneWeb, uma organização que desenvolve mais de 640 satélites para oferecer acesso à Internet banda larga global.⁵

Figura 2

Todos os participantes globais

Nova onda

As empresas tradicionais que inovam, assumem a liderança na disrupção



P: Que tipos de empresas estão levando à disrupção no seu setor? (Selecione todas as opções que se apliquem.)

“A iniciativa mais importante que nossa organização empreenderá no futuro próximo é a criação de modelos de negócios em parceria com outras empresas e, depois replicá-las e ampliá-las.”

Diretor Financeiro,
Eletrônicos, Brasil

A disrupção está adormecida? Improvável. Mesmo em mercados relativamente estáveis, dominados por poucas empresas, as circunstâncias ainda podem mudar de repente. Um exemplo: serviços de assinatura. *Startups* como Birchbox, Blue Apron e Dollar Shave cresceram rapidamente, criando volatilidade em muitas categorias. A Dollar Shave foi adquirida pela Unilever e agora muitos varejistas e empresas tradicionais de itens de consumo oferecem serviços de assinatura.⁶ Até os fabricantes de automóveis aderiram, criando serviços de assinatura de “*leasing*” mensal, incluindo seguro e custos de manutenção e serviços necessários.

As organizações que resistiram às disrupções recentes, provavelmente, se tornaram mais fortes – e estão melhores preparadas para se transformar – como resultado. Certamente, elas aprenderam algumas coisas nos 20 anos desde que Clayton Christensen popularizou o fenômeno da inovação disruptiva.⁷ Fortalecidas por relações e ativos sólidos, as empresas tradicionais do setor continuam a se reinventar. Gigante do setor de saúde e sediada nos EUA, a Kaiser Permanente, por exemplo, menciona que 52% de suas 110 milhões de interações paciente-médico anuais agora são on-line ou por celular.⁸

Os pontos estratégicos de inflexão, aqueles momentos em que as estruturas estão prestes a mudar, costumam demorar e a maioria não são visíveis. É provável que qualquer nova onda de disrupção à frente seja tão invisível para as organizações hoje quanto foram no passado. Adicionalmente, há um nível recorde de financiamento de capital de risco – “*dry powder*” – esperando pelas próximas oportunidades audaciosas de investimento.

“Diante da disrupção digital, nossa empresa direcionou sua estratégia ao investimento em *startups* digitais, pois isso impulsionará o compartilhamento de informações e a inovação.”

Takao Wada, Presidente e
Diretor Representativo,
PERSOL TEMPSTAFF CO., LTD., Japão

Disrupção sem *startups*

Os executivos estão respondendo à mudança natural da disrupção – dominada pelas empresas tradicionais – por meio da aquisição de novas habilidades. Os Reinventores, que superaram seus pares e lideraram em inovação, tornaram-se adeptos à vantagem no ecossistema, estabelecendo parcerias com organizações em sua cadeia de valor e até mesmo compartilhando recursos físicos e habilidades interpessoais. Também analisamos uma segmentação diferente das organizações neste estudo, aquelas com uma estratégia declarada para promover disrupção – os Disruptores – que também têm a inovação no ecossistema como alvo.

O foco no novo valor a ser extraído dos ecossistemas pode explicar em parte por que os executivos mencionam que, nos próximos anos, estimam que mais organizações permanecerão em suas próprias áreas. Em nosso estudo de 2015, 54% desses líderes achavam que novos concorrentes inundariam seu setor; neste estudo, esse número caiu pela metade, para 26%.

A convicção de que haverá menos concorrentes cruzando os limites entre os setores pode cegar alguns. Como demonstra o anúncio da gigante norte-americana da saúde CVS, sobre sua intenção de adquirir a seguradora de saúde Aetna também dos EUA, as empresas tradicionais podem trocar de setor muito rapidamente.⁹ Além disso, uma em cada cinco organizações, que relataram ter uma estratégia de disrupção, menciona que irá aplicá-la em um setor diferente do seu.

Em muitos setores, a concorrência caiu. Estudos e trabalhos econômicos têm descrito a crescente concentração competitiva na maioria dos setores, uma mudança que começou por volta de 1998. O aumento das empresas “*superstar*” e que concentram a maior fatia do mercado, dominando seus setores, está bem documentado.

Os gigantes digitais passaram a dominar a partir da adoção do modelo de negócios de plataforma. Agora, muitos disruptores estão passando para esse modelo.

Buscando a vantagem de custo marginal zero, 57% das organizações com uma estratégia de disrupção são construtoras ou proprietárias de um modelo de negócios de plataforma. Ao orquestrar ativos em vez de possuí-los, eles esperam obter vantagem dos efeitos de rede para crescer rapidamente (veja a Figura 3). Organizações de todos os tipos e setores estão investindo em plataformas. Nossa análise baseou-se nas respostas dos executivos, nos dados financeiros e macroeconômicos, publicamente disponíveis, estimamos, de forma conservadora, que a realocação de capital para esse novo modelo de negócios pode atingir US\$ 1,2 trilhão nos próximos dois ou três anos, 174% a mais que os cerca de 420 bilhões de dólares já investidos.¹⁰

Há algum tempo, estratégias disruptivas descontaram o valor dos ativos físicos. Isso pode estar mudando. Tanto os Reinventores como os Disruptores, estão investindo mais do que os outros nas tecnologias que facilitam o compartilhamento de dados entre as organizações de um ecossistema – como a Internet das coisas (IoT) e o *blockchain*. A medida que a IoT – a ponte entre os mundos digital e físico – aquece a economia das coisas, o valor pode passar para aqueles que orquestrarem, habilmente, os ecossistemas digitais-físicos. As empresas tradicionais podem transformar sua posse de infraestrutura e ativos, e sua experiência em gerenciá-los, em uma nova vantagem disruptiva.

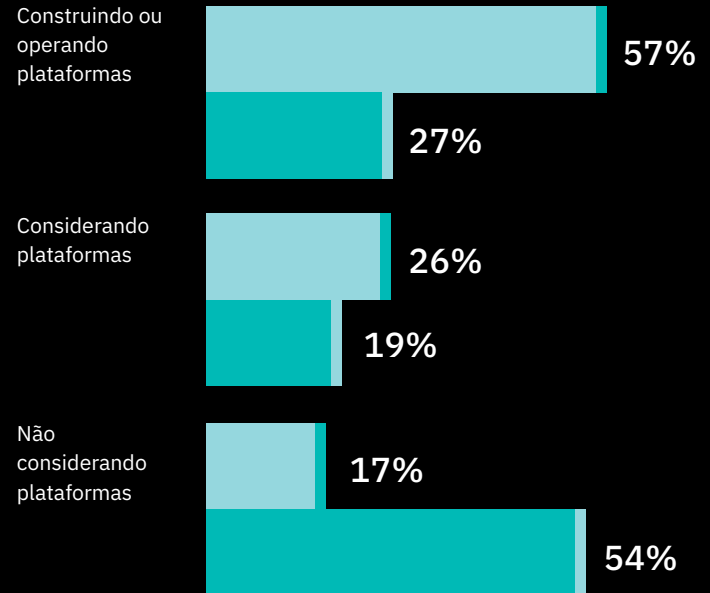
A BMW pretende “ser mais Uber” que a Uber, mantendo uma frota de carros que possa – com base na demanda diária – ser otimizada para diferentes serviços. Ela pode enviar um carro de sua frota, com

Figura 3

Arrancada

Disruptores
Demais organizações

Disruptores passam para o modelo de negócios de plataforma



P: Qual é a sua estratégia competitiva e em que fase está a sua empresa na adoção de um modelo de negócios de plataforma?

um motorista profissional, para oferecer transporte ou disponibilizá-lo para locação de curto prazo, por hora.¹¹ Outros estão procurando otimizar as receitas por carro usando-os para serviços de transporte de passageiros ou de entrega de remessas, com base na demanda.

A disrupção não desapareceu. Ao contrário, está despontando como uma capacidade que as empresas tradicionais estão prontas para abraçar. Em *The End of Competitive Advantage*, a análise mostra que as empresas com bom desempenho no longo prazo conseguem equilibrar a estabilidade com o dinamismo.¹² Elas realocam recursos continuamente para investir em áreas novas e promissoras e experimentam no mercado. Elas ficam à frente da disrupção reconhecendo que qualquer vantagem é transitória e estão sempre explorando e destinando capital a novas oportunidades.

A inovação não é mais o domínio do *parvenu* faminto. O segmento mais bem-sucedido financeiramente neste estudo, os Reinventores, também inclui os principais inovadores. Seus líderes têm uma forte compreensão a respeito do rumo de seus setores. Entretanto, eles se destacam dos outros em sua disposição de experimentar e se mover rápido. A prototipagem rápida para desenvolver e executar a estratégia é uma das sete características distintas dos Reinventores. Três quartos dos Reinventores relatam que sua cultura recompensa tanto a “falha rápida” quanto a inovação bem-sucedida pois, reconhecem o valor que eles dão à experimentação.

Esses Reinventores ágeis e experientes, não precisam ser os primeiros a detectar uma disrupção que poderia mudar tudo. Eles operam mais próximos de um estado de mudança contínua, prontos para se reinventarem antes que sejam forçados por um novo concorrente ou por uma disrupção do mercado para reconsiderar suas opções.

“Nosso desafio é criar uma grande mudança digital em um curto período de tempo, causando disrupção em nosso setor sem impactar os níveis de serviço atuais aos nossos clientes.

Estamos investindo em tecnologia para nos tornarmos mais ágeis e possibilitar algo mais próximo de um estado de transformação contínua.”

Diretor de Marketing,
Energia e serviços públicos,
Reino Unido

Confiança na jornada

O caminho para a personalização

Joerg Niessing

Professor Afiliado de Marketing,
INSEAD

Robert Schwartz

Líder Global, Serviços de Agência,
IBM iX

Organizações de todos os tipos se esforçam para dominar a arte da experiência personalizada do cliente. Atualmente, 86% das organizações afirmam que são pelo menos um pouco eficazes na criação de experiências que atendem o cliente individualmente; 53% consideram-se bastante eficazes.

Um salto grande demais?

De acordo com um relatório recente, as principais organizações irão obter uma grande fatia dos lucros e dos clientes. Somente em três setores – varejo, saúde e serviços financeiros – a personalização irá gerar uma mudança na receita de US\$ 800 bilhões para as 15% das empresas que acertarem neste ponto.¹³ Assim, começa a corrida para chegar primeiro. A pergunta que as organizações devem fazer é: Estou correndo na direção certa?

Há razões para acreditar que muitos podem não estar. Em primeiro lugar, o design elegante de experiências personalizadas e irresistíveis é de enorme complexidade – e não apenas porque deve ser orquestrada entre canais. A criação da experiência requer uma compreensão profunda do que torna os indivíduos humanos – as motivações, os desejos, o temperamento e os estados de humor momentâneos dos clientes.

Em segundo lugar, um estudo anterior do IBM Institute for Business Value, “A revolução da experiência”, revelou uma desconexão surpreendente entre o que os executivos citam como importante para os clientes e aquilo com que os clientes realmente mais se importam.¹⁴ E, por fim, os resultados do C-suite Study atual sugerem que a desconexão persiste entre o que motiva os clientes e o que os executivos entendem.

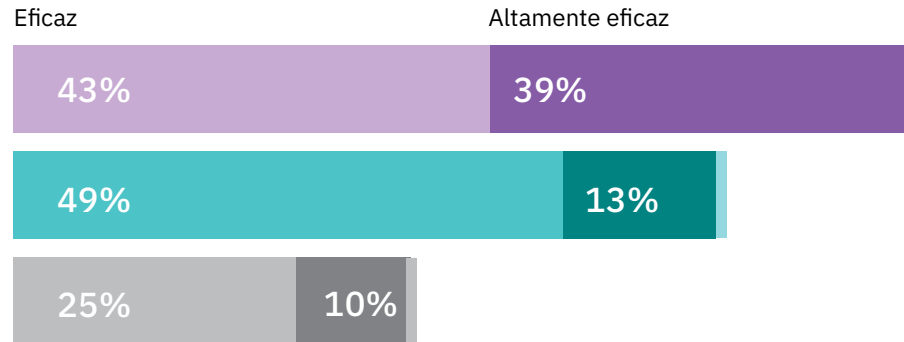
A análise discriminatória das respostas dos executivos às perguntas do C-suite revela que um fator, mais do que qualquer outro, distingue os líderes – os Reinventores – de outras organizações. Trata-se da capacidade de usar dados para identificar as necessidades não atendidas dos clientes. Oito em cada dez Reinventores relatam que são muito eficazes em descobrir novas necessidades ou as necessidades não atendidas dos clientes (veja a Figura 4). Além disso, três vezes mais Reinventores do que Praticantes dizem que aperfeiçoaram a tarefa.

Figura 4

Saiba agora

Os Reinventores são excelentes em usar dados para entender as necessidades não atendidas de seus consumidores

Reinventores
Praticantes
Aspirantes



P: O quanto sua empresa é eficaz no uso de dados para identificar as necessidades não identificadas e não atendidas dos clientes?

Nossa conclusão? Muitas das organizações que informam que estão satisfeitos com seus esforços de personalização podem estar pulando o primeiro passo para realmente fazê-lo bem: entender as necessidades de seus clientes. Movendo-se muito rápido, eles podem estar se preparando para uma queda.

É claro que, as necessidades que uma organização não conhece e, portanto, não atende, pode surpreender uma empresa, inviabilizando a experiência do cliente, causando a perda de clientes. Uma abordagem de personalização não aderente pode ser pior do que não fazer nada.

Questione primeiro

Para personalizar uma experiência no contexto do momento – para entender o que torna um cliente humano – os Reinventores não apenas coletam muitos dados, embora o façam bem. Eles são *design thinkers*. Eles abordam problemas com um sentimento de empatia por seus clientes, o que os ajuda a explorar e considerar as questões certas.

Para identificar quais as melhores perguntas, os *design thinkers* leem e interrogam seu ambiente. Reinventores fazem isso excepcionalmente bem. Como é de se esperar, eles são muito bons em criar conexões estreitas com os clientes para obter um feedback direto. Sete em cada dez recorrem também aos seus parceiros para entender melhor a experiência do cliente e, sete em cada dez analisam as respostas de seus concorrentes aos clientes, provavelmente, para identificar o que seus concorrentes devem compreender, mas que eles não saibam.

“Para entender melhor as necessidades dos clientes, as seguradoras se beneficiarão com os contínuos *loops de feedback* dos clientes para rapidamente criar serviços.”

Diretor de Marketing,
Seguros, Estados Unidos

Como *design thinkers*, os reinventores estão sempre à procura de pistas novas que revelem as necessidades dos consumidores. Mais de um quarto dos Reinventores se voltam às tecnologias de inteligência artificial (IA) e soluções cognitivas para entender melhor os clientes e para promover melhorias na experiência do cliente. Mais da metade pretende fazê-lo nos próximos dois ou três anos. Colocar-se no lugar dos clientes – cultivando a empatia na linguagem do *design thinking* – pode ser a capacidade mais importante para aqueles que esperam acertar, com êxito, na personalização. Chegar ao que é humano – motivações e comportamentos – auxilia na aplicação de IA às grandes quantidades de dados não estruturados que a maioria das organizações mantém intocadas. E como as soluções cognitivas são livres de interesse próprio e preconceitos, elas podem revelar padrões que as pessoas de outra forma poderiam não ver.

Prove-o antes de perdê-lo

Os Reinventores se destacam nas atividades que os *design thinkers* costumam usar com grande efeito: a colaboração com o cliente e mapas de jornada detalhados. Essas atividades geram compreensão empática e *insights* em abundância e, têm efeitos igualmente importantes. Elas propagam a confiança e a responsabilidade.

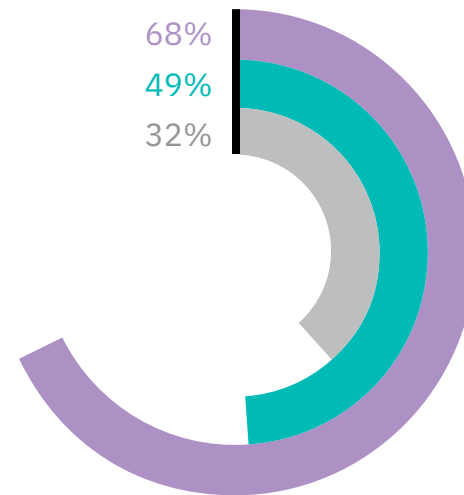
Os Reinventores entendem o valor da co-criação com os clientes. Dois terços dos Reinventores dizem que são bastante eficazes em colaborar com os clientes para co-criar novos produtos e serviços. Além disso, 68% dos Reinventores integram o feedback de seus clientes em todos os seus processos de planejamento e design (veja a Figura 5).

Figura 5

Reinventores
Praticantes
Aspirantes

De fora para dentro

Os Reinventores integram o *feedback* dos clientes em todos os seus processos de planejamento e *design*



P: Em que medida sua empresa integra o feedback dos clientes em todos os seus processos de planejamento e design?

A co-criação com os clientes, um conceito que se popularizou há cerca de dez anos, está prestes a se tornar difundida. Você nomeia – cereais matinais, sopas, sapatos, tratores, automóveis, foguetes – e, é provável que alguém o co-crie. Alguns estão usando isso de modo pleno.

A varejista japonesa MUJI é conhecida pelo *design* minimalista dos produtos que vende. Como marca de estilo de vida, a MUJI, desde o seu surgimento, envolveu os clientes com base em na paixão compartilhada pelo *design*. Durante décadas, a MUJI recebeu – e utilizou – milhares de ideias e melhorias de produtos enviadas por seus clientes todos os meses. Atualmente, as equipes de projeto da MUJI solicitam e desenvolvem, regularmente, ideias para novos produtos com sua vasta comunidade de clientes on-line. Os dados mostram que esses produtos, gerados pelos usuários, se saem bem. Em um estudo sobre suas vendas de móveis, os produtos gerados pelos usuários tiveram, em média, receitas de vendas no primeiro ano três vezes mais altas do que os produtos gerados por *designers*. O estreito relacionamento da MUJI com seus clientes é uma das razões pelas quais ela agora é uma marca icônica e global.¹⁵

A DHL, líder mundial em logística, realizou mais de 6.000 trabalhos de co-criação com seus clientes até o momento. As inovações incluem o Parcelcopter, um serviço de entrega de drones criado por meio de uma parceria de P&D que a DHL está testando na Alemanha, e um serviço que faz entregas a porta-malas de automóveis Volvo estacionados, uma experiência de entrega criada em colaboração com a Volvo.¹⁶

“Não é inovação se os clientes podem imaginá-lo. Para impressionar, é necessário surpreender as pessoas.”

Michitaka Sawada, Presidente e
Diretor Executivo,
Kao Corporation, Japão

O objetivo não é apenas um *gadget* que vende bem. Comunidades robustas de co-criação capacitam as pessoas para que a confiança floresça. A intimidade leva a uma melhor compreensão das motivações humanas; um objetivo fundamental do *design thinking* é conquistar a empatia do cliente. Além disso, a confiança entre os pares na comunidade é transferida para a confiança na instituição. Cultivada por uma comunidade forte, uma legião de influenciadores se torna defensora da marca que estende a confiança dos clientes fora da comunidade de forma mais eficaz do que a maioria dos anunciantes.

As comunidades de co-criação são uma fonte rica de *insights* de clientes, mas, para fazer sentido a compreensão de tantos dados, os Reinventores também recorrem aos mapas de jornada dos clientes. Um total de 65% dos Reinventores relata que são muito eficazes na criação de mapas detalhados de jornada do cliente em comparação com 45% dos Praticantes – uma das maiores lacunas de capacidade entre os dois grupos (veja a Figura 6).

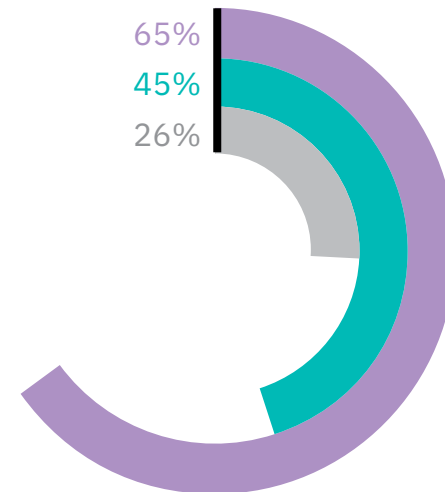
Os mapas da jornada já foram muito além de murais atraentes ou uma imensidão de anotações em Post-its na parede. Eles podem tirar proveito de fontes ricas de dados para decompor a jornada do cliente, descobrindo causas-raiz e pontos críticos, em detalhes altamente precisos. Equipes multifuncionais podem chegar a um consenso e a um alinhamento perfeito entre os canais e a experiência de ponta a ponta. Mapas de jornada podem revelar quando e para quem a digitalização de qualquer ponto de interação faz sentido ou não. Elas podem – e devem – utilizar dados sociais, psicolinguísticos e outros dados não estruturados para criar personas. Quando as sessões incluem os próprios clientes, eles levam a confiança na co-criação à sua conclusão lógica.

Figura 6

Reinventores
Praticantes
Aspirantes

Colocar-se no lugar deles

Os Reinventores são muito eficazes em detalhar mapas da jornada de experiência do consumidor



P: O quanto sua empresa é eficaz na criação de mapas da jornada de experiência do consumidor completos e detalhados?

Os mapas da jornada permitem a exploração pelos intrépidos questionadores. Eles procuram os momentos que podem atrapalhar uma experiência ou criar prazer. Em um exemplo, um hotel de Las Vegas calculou que o hóspede médio tinha até 125 pontos de contato. Um ponto crítico comum – e que, se resolvido, poderia causar um enorme impacto – eram as longas filas no *check-in*. O hotel optou pelo *check-in* por aplicativo móvel, pela entrada sem chave e, até mesmo um *conciierge* automatizado para nova reserva, caso o cliente não estivesse satisfeito com o quarto.¹⁷

Compreender e responder a todo o ser humano que é seu cliente não é algo que possa ser, simplesmente, roteirizado ou delegado a *chatbots*. Deve ser um atributo genuíno e resultado de sua cultura corporativa. Quando equipes multifuncionais realizam o processo de mapeamento de jornada juntas, elas incorporam na cultura a responsabilidade com o cliente.

Tendo dominado o trabalho de base – *insights* sobre as necessidades não atendidas de seus clientes – três em cada quatro Reinventores dizem que são muito eficazes na criação de experiências personalizadas. Quase um terço, 30%, dos Reinventores relatam que atingiram o ápice da personalização, em comparação com apenas 15% dos Praticantes e 7% dos Aspirantes.

Provando que a jornada, e não apenas o destino, importa, os Reinventores dedicados a descobrir as necessidades não atendidas de seus clientes por meio da co-criação com clientes e mapas da jornada não pedem apenas lealdade com base na personalização. Eles conquistam e dão motivos para confiar.

“Orquestramos jornadas dos clientes que abraçam a mudança para o digital, mas reconhecemos a importância da interação com humanos em momentos críticos.”

Diretor de Marketing,
Bancos e Mercados Financeiros,
Nova Zelândia

Orquestrar o futuro

A atratividade dos modelos de negócios de plataforma

Yoram (Jerry) Wind

Professor Emérito da Lauder e
Professor de Marketing e Diretor Acadêmico
Wharton Fellows, The Wharton School

Shanker Ramamurthy

Diretor Geral, Estratégia e Desenvolvimento de Mercado,
IBM Industry Platforms

Quem não quer ser uma Amazon ou uma Alibaba? Utilizando modelos de negócios de plataforma, eles dominam seus segmentos de mercado e se redimensionam com facilidade em novos segmentos. Ao orquestrar interações diretas entre clientes e produtores, eles podem criar efeitos deslumbrantes na rede.

Em média, os orquestradores de plataformas aumentam mais rápido as receitas e geram lucros maiores do que outros modelos de negócios, obtendo valorizações de mercado de até oito vezes a receita (veja a Figura 7).¹⁸ Em todo setor, alguns intrépidos estão se aventurando em plataformas e, ao fazê-lo, puxam outros, rapidamente, na mesma direção.

Figura 7 Modelos de negócios e multiplicadores

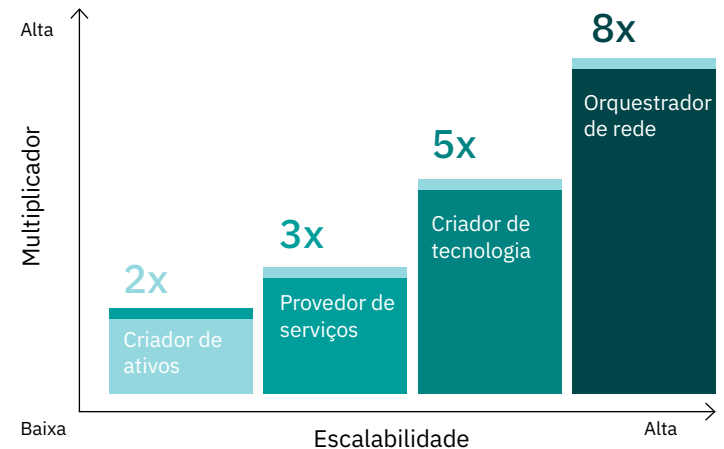


Figura usada com permissão da Harvard Business Review Press.

Atraídos pelo potencial de retornos extraordinários – e, possivelmente, domínio do mercado – 28% dos executivos pesquisados relatam que suas empresas estão realocando parte de seu capital para criar plataformas. A realocação passada e futura poderia se aproximar em uma estimativa de US\$ 1,2 trilhão nos próximos anos.

Atualmente, pouco menos de metade, 46% das organizações, estão investindo ou considerando o novo modelo de negócios de plataforma. A questão é: Eles têm a ambição, a força e os meios para se reinventar? Uma vez em uma plataforma, as “regras” para o sucesso mudam consideravelmente, e não apenas para aqueles que possuem a plataforma, mas para todos aqueles que participam dela.

Analisamos as respostas a 56 variáveis para desenvolver uma imagem mais clara dos atributos, capacidades e compromissos comuns aos quatro estágios da adoção de plataforma: não considerar, considerar, construir e, por fim, operar um modelo de negócios de plataforma hoje. Notavelmente, as organizações que já possuem plataformas estabelecidas no mercado – os Operadores de plataformas – são claramente diferentes daquelas que ainda estão experimentando e implementando o novo modelo de negócios, os Construtores de plataformas. Os Operadores de plataformas fazem, extremamente bem, três coisas (veja a Figura 8):

Criar valor a partir da reciprocidade – Adotar uma abordagem profundamente colaborativa que abrange todo um ecossistema para criar propostas vantajosas para todos

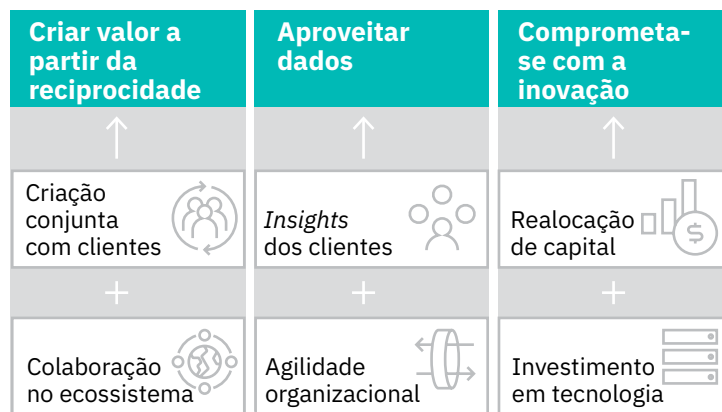
Capitalizar dados – Cultivar e orquestrar dados como seu ativo mais importante para aprimorar o desempenho e a capacidade de mudança contínua

Comprometer-se com a inovação – Realocar capital e recursos para defender mercados e inovar em novos.

Figura 8

Avanço rápido

A estrutura do modelo de negócios de plataforma



Atributos da estratégia e execução efetivas do modelo de negócios de plataforma

Criar valor a partir da reciprocidade

Nas plataformas, as convenções ruem. Em primeiro lugar, está o valor derivado da vantagem proprietária. Os Operadores de plataformas cultivam a reciprocidade – valor mútuo criado por e para a rede de clientes e organizações nas suas plataformas.

Para muitos, a mudança mais assustadora é a inclusão de seus concorrentes em suas propostas de valor. De longe, a maior diferença entre os Construtores de plataformas e os Operadores de plataformas que já possuem plataformas, é a sua atitude em relação aos concorrentes. Trinta e sete por cento mais Operadores de plataformas do que Construtores de plataformas colaboram com seus concorrentes.

Seis dos principais bancos do Canadá – Bank of Montreal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank e TD Bank – se uniram para estabelecer um serviço de verificação de identidade digital em uma plataforma *blockchain*. Cada um contribuiu com os atributos de identidade que eles são obrigados a manter nos clientes para cumprir as questões de regulamentação. Os clientes podem verificar suas identidades com entidades de serviço que são novas para eles, como um serviço público ou um locador. Os bancos ganham taxas de transação dos prestadores participantes, os prestadores economizam tempo e dinheiro processando novos clientes, e os clientes fazem tudo com facilidade, em um aplicativo para dispositivos móveis.¹⁹ Assim como esses bancos, os Operadores de plataformas não, simplesmente, toleram que concorrentes participem de sua plataforma; eles se dedicam ao sucesso uns dos outros.

“Transformamos nosso negócio para estabelecer uma plataforma aberta baseada na cooperação com múltiplos parceiros, de modo que todos nós forneçamos partes de um ecossistema. Ao fazê-lo, podemos criar propostas de valor e serviços para gerar novos fluxos de receita, além de compartilhar investimentos.”

Diretor Presidente,
Eletrônicos, Holanda

A maioria dos Operadores de plataformas também cede um certo nível de controle para seus clientes, solicitando suas contribuições para avaliar, classificar ou co-criar produtos e serviços. Trinta por cento a mais de Operadores de plataformas do que Construtores de plataformas co-criam produtos e serviços com seus clientes, e 22% mais Operadores de plataformas integram o *feedback* dos clientes em seus processos de *design* e planejamento. Dar voz aos clientes nos bens e serviços produzidos os motiva a permanecerem fiéis à sua plataforma.

Os Operadores de plataforma não trabalham sozinhos. Eles fazem uso de parceiros 20% mais do que os Construtores de plataformas para melhorar a experiência do cliente. A plataforma Maven Gig da GM, por exemplo, oferece locações de curto prazo e, totalmente seguradas de seus veículos elétricos para trabalhadores que ocasionalmente dirigem para parceiros de entrega e corridas compartilhadas da GM, como Grubhub ou Lyft. As locações também incluem carregamento gratuito em postos de recarga elétrica da EVgo. À medida que a GM insere seu serviço em novos mercados, ela coordena com a EVgo para fornecer oferta suficiente para atender à demanda, ajudando a EVgo a desenvolver sua infraestrutura de recarga elétrica com sucesso.²⁰

A recompensa por participar de uma plataforma inclui acesso a novos consumidores e efeitos de rede. Em troca, no entanto, os participantes devem reorientar seu pensamento para propostas vantajosas para todas as partes e cumprir os altos padrões dos Operadores de plataformas. Os Operadores de plataformas, por exemplo, têm excelência na criação de experiências personalizadas aos clientes. Os participantes não podem agravar um "ponto crítico" ou "desconectar", pois isso contraria o objetivo de criar experiências integradas.

Capitalizar dados

Uma regra é estar aberto à vantagem mútua; a segunda regra é dobrar os dados. As plataformas geram dados heterogêneos em grande quantidade. Os Operadores de plataformas transformam esses dados em inovação e no ajuste contínuo de sua estratégia e operações.

Depois que as organizações passam de pilotos para a implementação completa no mercado, elas são inundadas por novos dados – de consumidores e das organizações que participam da plataforma. Em comparação com os Construtores de plataformas, 18% mais Operadores de plataformas recorrem aos dados para identificar as necessidades não atendidas dos clientes e os usam para inovar, continuamente, seus produtos e serviços.

Os dados dos clientes que circulam em plataformas são um benefício para os setores que, normalmente, não têm contato direto ou frequente com os clientes. Muitas vezes, essas organizações adotam um modelo híbrido, operando uma plataforma para interações digitais com clientes e parceiros e ao mesmo tempo mantendo um negócio baseado em bens físicos. O aplicativo NikePlus da Nike, por exemplo, fornece serviços de saúde e treinamento aos clientes em uma plataforma digital e também serve como uma rica fonte de dados para ajudar a inovar em produtos.²¹

“Ao investir em ativos digitais para extrair um novo valor de nossos ativos físicos, podemos aproveitar dados e análises para identificar e criar novos serviços e experiências ao cliente que ainda não foram imaginados.”

Fernando A. Gonzalez,
Diretor executivo,
CEMEX, México

A estratégia da gigante em equipamentos Caterpillar inclui a reestruturação, passando de fabricante a prestadora de serviços de máquinas conectadas à IoT. A Caterpillar investiu, inicialmente, e depois adquiriu a Yard Club, uma plataforma de locação *peer to peer* para ajudar as empreiteiras que possuíam seus equipamentos – e de seus concorrentes – a maximizar seus investimentos e reduzir seus custos de propriedade. Além de facilitar o leasing, a plataforma oferece análises sofisticadas para gerenciar equipamentos de locação e otimizar frotas, além de se comunicar em tempo real entre obras e escritórios.²²

Nas plataformas, a capacidade de aprendizagem contínua a partir dos dados cresce em conjunto com a propensão para a rápida iteração da estratégia e otimização afinada. Quarenta e oito por cento mais Operadores de plataformas do que Construtores de plataformas dizem que são excelentes em usar dados e análises para informar sua estratégia de negócios. Em comparação com os Construtores de plataformas, 27% mais Operadores de plataformas iteram continuamente sua estratégia usando prototipagem rápida, e 38% mais deles têm processos de negócios otimizados para suportar sua estratégia.

Assim como os Operadores de plataforma não obterão sucesso se tentarem capturar todo o valor que a plataforma cria, eles não podem acumular sozinhos os *insights* extraídos dos dados. Em vez disso, eles integram, analisam e alimentam dados para os participantes de sua plataforma para promover a melhoria contínua do desempenho. Os participantes que não são tão competentes quanto os Operadores de plataforma na utilização desses dados e na reação rápida, se arriscam a perder um lugar na plataforma e a oportunidade de obter grandes retornos.

Comprometa-se com a inovação

Ano após ano, a maioria das empresas continua a alocar seu capital às mesmas atividades. Historicamente, poucos tiveram uma mentalidade de investidor que inclui a disposição de realocar capital para investir no que há de novo – inovação.²³ Isso pode estar prestes a mudar. Aqueles que já estabeleceram um modelo de plataforma, os Operadores das plataformas, estão alocando em média 9,0% de seu capital para isso. Os Construtores de plataformas estão próximos, com uma média de 6,4%.

As plataformas digitais não são apenas redes geradoras de dados; elas também têm fome de dados. Os Operadores de plataformas são grandes consumidores das tecnologias que os ajudam a consumir, compartilhar e compreender os dados – particularmente dispositivos de IoT, nuvem, IA, soluções cognitivas e *blockchain*.

A Beam Technologies oferece escovas de dentes conectadas ao smartphone – e tudo que as acompanha – aos seus clientes por assinatura. Neste caso, “tudo” inclui não apenas novas cabeças para a escova, pasta de dente e fio dental, mas também seguro odontológico. A Beam Dental analisa os dados coletados dos usuários para criar o produto de seguro, que é vendido aos dentistas. Os prêmios são reduzidos para os clientes que demonstram bons cuidados bucais por meio da escovação regular.²⁴

Como eles não apenas consomem dados, mas os colocam em prática imediatamente, os Operadores de plataformas aproveitam os dados no momento, antes que o valor desses dados se perca. À medida que a “meia-vida” dos dados continua a diminuir, a convergência de novas tecnologias se torna mais importante, particularmente, *blockchain* para compartilhar dados em tempo real entre organizações, IA e soluções cognitivas para raciocinar, aprender e responder com rapidez. Em comparação aos Construtores de plataformas, 28% mais Operadores de plataformas relatam que investem em *blockchain* e 10% mais relatam investir em IA e tecnologias cognitivas.

Terminar em primeiro

Para alguns, os ecossistemas exercem uma atração gravitacional em direção às plataformas. Essas organizações entram em um ecossistema, estabelecem fortes relações colaborativas e despontam como orquestradores em uma plataforma digital. Elas desenvolveram a capacidade de levar a abordagem do ecossistema à sua conclusão natural: o modelo de negócios de plataforma.

Para ver quem pode terminar em primeiro, analisamos novamente nossos três grupos de organizações com base em estágios de Digital Reinvention: o segmento líder, os Reinventores; o grupo do meio, os Praticantes; e aqueles que estão no estágio inicial, os Aspirantes.

Já adeptos de intensa colaboração do ecossistema, os Reinventores estão, atualmente, liderando a adoção de modelos de negócios de plataformas (veja a Figura 9). Treze por cento dos Reinventores são Operadores de plataforma, em comparação com apenas 10% dos Praticantes e 7% dos Aspirantes. Grande parte da infusão de capital para plataformas vem dos Reinventores, que estão, atualmente, mais à frente do que os outros.

Os Praticantes, no entanto, não estão apenas logo atrás; eles relatam um maior grau de atividade futura e investimento do que os Reinventores. Os Praticantes e os Aspirantes têm menos plataformas em operação hoje, no entanto, os praticantes relatam que podem estar se aproximando. Mais Praticantes do que Reinventores estão construindo modelos de plataforma de negócios hoje, sugerindo que esse grupo pode ter mais plataformas em "operação" no futuro. No entanto, em nossa análise mais profunda, os Praticantes ainda estão atrasados em relação aos Reinventores nas capacidades necessárias para extrair o máximo de valor da reciprocidade e capitalizar os dados. Mas, como a maior mudança na capacidade ocorre *depois* que uma organização estabelece sua plataforma, os Praticantes poderiam saltar à frente. Certamente, para os Praticantes com ambição, as plataformas são uma oportunidade única para superar seus pares.

Se as organizações optarem por operar ou participar de novos modelos de negócios de plataforma, elas provavelmente estarão competindo com eles. À medida que as plataformas proliferam, todos os setores parecem sentir o que tem sido chamado de efeito Amazon: a evolução sem fim e a disrupção de seus mercados. A escolha – seja de possuir ou participar de uma plataforma, ou fazer ambos – não é algo que as organizações devem adiar.

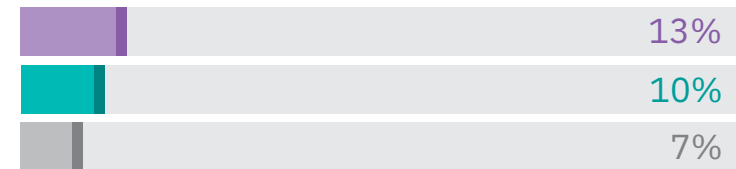
Figura 9

Grandes expectativas

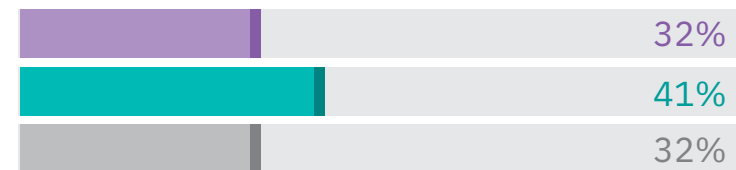
Mais Praticantes do que Reinventores planejam orquestrar plataformas no futuro

Reinventores
Praticantes
Aspirantes

Percentagem que está operando uma plataforma



Percentagem que está criando uma plataforma



P: Em termos de adotar um modelo de negócios de plataforma, em que fase está sua empresa?

Inovação em movimento

Agilidade para a empresa

Amy C. Edmondson

Professor de Liderança e Gestão da Novartis,
Harvard Business School

Christine Wyatt

Líder Global, Serviços de Processos Cognitivos,
IBM Services

Os teóricos da gestão há tempos se concentram em melhores maneiras de formular a organização do trabalho. Na Revolução Industrial, à medida que as pessoas saíram das fazendas e entraram nas fábricas, a ciência da gestão favoreceu a otimização. Tratava os trabalhadores como “engrenagens” em uma roda e aperfeiçoava “a melhor maneira” de executar quase qualquer tarefa. Muito tempo depois que os funcionários começaram a se reunir em escritórios, começaram a ser reconhecidos como trabalhadores do conhecimento, encorajados a compartilhar uns com os outros o que aprenderam e libertos de tarefas completamente rotineiras.

E agora? A colaboração, o caminho mais seguro para a inovação, abrange instituições e setores. Os ecossistemas estão deslocando o equilíbrio do controle vertical e rumo à autonomia. As equipes, antes fixas no lugar, agora se formam de maneira dinâmica e passam rapidamente de novos *insights* à experimentação inteligente e consequente ação.

Os funcionários, liberados para se tornar solucionadores de problemas, podem ser parceiros plenos na definição da direção estratégica da empresa. Os líderes com visão forte estão sempre alertas para a mudança, posicionando suas organizações para o futuro, por meio da organização de equipes que aprendem enquanto executam, cultivando a “reflexão na ação”. Esta ideia, explorada pela primeira vez em *The Reflective Practitioner* e estendida ao nível organizacional em “The Competitive Imperative of Learning”, sugere uma interação dinâmica na visão, cultura e operações das organizações (veja a Figura 10).²⁵

Figura 10

Triângulo do líder



Fonte: Amy C. Edmondson.

Solicitados a classificar as capacidades mais importantes para o seu sucesso, os CEOs em nosso estudo citam duas características acima de todas as outras: uma nova disposição para experimentar e o apoio de funcionários empoderados. Suas respostas não variaram significativamente por região, um lembrete que as estruturas organizacionais se tornaram “globalizadas” pelas organizações que adotam as práticas mais bem-sucedidas de cada uma.

Os CEOs das organizações Reinventoras, no entanto, se destacaram dos outros em um aspecto. Embora eles também valorizem a experimentação e o empoderamento, muitos deles atribuíram seu sucesso atual no fato de aprender a pensar de maneiras mais ágeis e flexíveis em comparação com outros executivos pesquisados. Por sua vez, os Reinventores projetaram suas operações e culturas organizacionais para incorporar essa flexibilidade de visão. Eles deixam claro que valorizam a experimentação inteligente e a resposta rápida às mudanças no mercado. Seus funcionários não estão enfileirados perfeitamente atrás deles; eles são encorajados a explorar como escoteiros nas linhas de frente.

Liderando pela libertação

Os líderes que conduzem organizações Reinventoras não estão intimidados com a mudança que acontece ao seu redor. Eles estão confiantes em sua previsão: Oitenta e um por cento dos Reinventores relatam que sua liderança tem uma forte compreensão da direção em que seu setor está indo, em comparação com 66% dos Praticantes e 43% dos Aspirantes. Para os Reinventores, a previsão não é uma intuição excepcional; é o conhecimento derivado de suas equipes e as formas como eles operam.

“Experimente. Fracasse três em cinco vezes. Se essa não for a sua taxa, você não está experimentando, mas aguardando informações suficientes para agir. Não se pode escapar da mediocridade dessa maneira.”

Temel Güzeloğlu, Diretor Presidente,
QNB Finansbank, Turquia

Os Reinventores lideram a partir de uma posição de confiança: 75% solicitam, ativamente, ideias dos funcionários para desenvolver novas abordagens, em comparação com 54% dos Praticantes e 38% dos Aspirantes. Sete em cada dez Reinventores capacitam suas equipes para decidir o melhor curso de ação. Esses líderes não têm medo de deixar que suas equipes percebam que seus pontos de vista evoluem. Fazer isso modela um novo caminho a seguir.

Onde antes a gestão de nível intermediário poderia atrapalhar, frustrando as intenções dos altos executivos, há razões para acreditar que isso não seja um grande problema para os Reinventores. Apenas 25% dos CEOs que lideram organizações Reinventoras relatam estar sendo atrapalhados por camadas burocráticas de gestão. Além disso, 73% dos Reinventores estabeleceram uma estrutura operacional que promove a recompensa pelo fracasso rápido.

Sete em cada dez Reinventores estão repensando a construção do funcionário em seu nível mais elementar: eles estão cultivando a autonomia e o aprendizado contínuo, implementando uma estrutura de trabalho mais fluida, composta por equipes multifuncionais. Para muitos, a inspiração inicial para isso é se aproximar – e se tornar mais responsivo - aos seus clientes. Frequentemente, essas são organizações que precisam de uma intimidade e conhecimento do cliente para oferecer serviços que ampliem o valor dos bens que produzem.

Na Haier, que possui sede na China e é uma das fabricantes de eletrodomésticos que mais crescem no mundo, a ambição do CEO era ser tão responsivo aos clientes, e às ideias apresentadas pela

equipe, que a empresa não apenas se tornaria líder em inovação, mas evitaria a disrupção tecnológica. Cada uma de suas equipes, composta em média de 10 a 20 funcionários abrangendo *marketing*, *design* e fabricação, funciona como uma unidade operacional totalmente independente chamada ZZJYT. Cada ZZJYT trabalha diretamente com seus clientes e é responsável por eles. Essas unidades têm responsabilidade por lucros e prejuízos, mas também apoio dos gerentes da Haier, cujo papel é garantir que as unidades obtenham os recursos e as orientações de que precisam para ter sucesso.

Os funcionários não são indicados para uma equipe; eles competem para formá-las. Por exemplo, quando a empresa decidiu criar um refrigerador de três portas, os funcionários foram convidados a apresentar propostas de negócios para liderar o ZZJYT. Após a criação, os líderes são responsáveis pela contratação dos membros de sua equipe, decidindo quanto receberão e determinando as regras para itens como despesas e bônus. Em suma, eles tomam todas as decisões necessárias para fabricar e comercializar seus produtos ou serviços. No entanto, eles não atuam como líderes hierárquicos tradicionais. O gerente que ganhou a competição para liderar o ZZJYT do refrigerador de três portas, agora um negócio de US\$ 1,5 bilhão, descreve seu papel como líder de uma “comunidade de interesse”. Isso inclui funcionários, bem como parceiros externos, cada um comprometido em apoiar a unidade. Esse tipo de comprometimento só pode ser criado por meio da confiança.²⁶

“Como líder, é importante promover o empoderamento e a co-criação entre nossos funcionários, clientes e parceiros.”

Diretor Presidente,
Eletrônicos, China

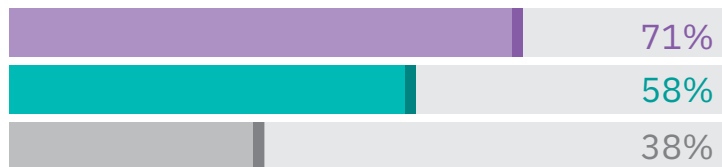
Figura 11

Novas formas de trabalhar

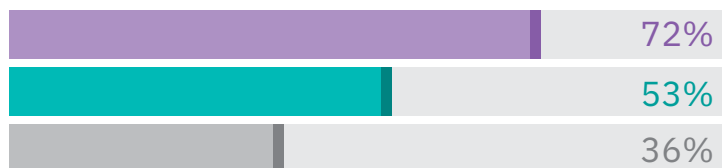
Os Reinventores estão alinhados para a mudança

Reinventores
Praticantes
Aspirantes

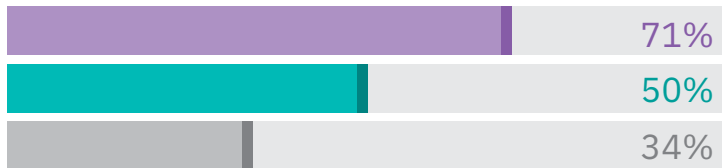
Visão dinâmica



Cultura aberta



Operações ágeis



Pontuações compostas dos atributos na Tabela 1 alinhadas à estrutura triangular do líder.

Como passar da percepção à ação

Nossa análise das respostas do C-suite revela um plano de ação que abrange a visão, a cultura e as operações de uma organização. Os Reinventores lideram por margens significativas nas três áreas (veja a Figura 11). No entanto, a cultura, que muitos acreditam ser a mais difícil de mudar, provavelmente é a que mais contribui para o seu sucesso. Curiosamente, tanto os Praticantes quanto os Aspirantes são melhores em liderar com uma visão dinâmica do que criar uma cultura ou operações abertas, o que sugere que pelo menos suas ambições e intenções se concentram nos alvos certos. Para executar sua visão, ambos os grupos precisam melhorar as operações ágeis, especialmente no modo como experimentam para inovar (veja a Tabela 1).

Se os Reinventores estão se aproximando rapidamente de um novo destino, os Praticantes e os Aspirantes ainda têm um longo caminho a seguir. Mais Praticantes e Aspirantes do que Reinventores relatam que a inércia organizacional e uma cultura não particularmente favorável à mudança os prejudicou.

Uma organização do setor de TI instituiu uma estrutura de equipe multifuncional em uma de suas divisões para dar suporte a um cliente importante. Seu líder observou: “Você não pode forçar a cultura, mas você pode criar a atmosfera para a mudança”. Para alguns, como essa organização, a introdução de metodologias ágeis e pensar em apoio a um único cliente é uma maneira pragmática de promover a mudança.

Análises longitudinais ao longo de 13 anos de estudos C-suite indicam a ascensão e a queda das “habilidades interpessoais” como um fator importante para as organizações (veja a Figura 1 na Introdução). Este ano, as habilidades interpessoais subiram do quinto para o terceiro lugar, como uma área que mais impactaria as organizações. No passado, o foco nas habilidades interpessoais geralmente se concentrava em *gaps* de habilidades, especialmente habilidades tecnológicas.

Embora a redução de *gaps* de habilidades permaneça importante, os comentários dos diretores no estudo deste ano sugerem um foco mais amplo. Investir em talentos e desenvolver as habilidades de gerenciamento são temas recorrentes. Muitos comentários refletem a conscientização do relacionamento entre a experiência de seus funcionários e a experiência de seus clientes. Mais do que nunca, desenvolver talentos e habilidades estruturando novas formas de trabalho é uma prioridade.

Tabela 1

Plano de ação

	Aspirantes	Praticantes	Reinventores
Visão dinâmica			
A liderança tem uma forte compreensão sobre o rumo do seu setor	43%	66%	81%
A liderança promove ativamente a transparência e o diálogo contínuo com os funcionários	36%	53%	68%
As pessoas entendem, claramente, a visão da liderança	37%	56%	67%
Cultura aberta			
Liderança solicita ativamente a contribuição dos funcionários no desenvolvimento de novas ideias e abordagens	38%	54%	75%
As equipes são capacitadas para decidir a melhor tomada de ação	39%	53%	71%
A liderança promove a colaboração e o compartilhamento de conhecimento em toda a empresa	31%	51%	71%
Operações ágeis			
Investe na melhoria contínua das habilidades dos funcionários	38%	56%	75%
Possui a rede certa de parceiros, fornecedores e distribuidores	40%	53%	73%
Igualmente recompensa fracassos rápidos e a inovação bem-sucedida	33%	46%	73%
Possui as habilidades interpessoais e os recursos necessários para executar a estratégia comercial	32%	53%	72%
Os processos de negócios são otimizados para apoiar a estratégia de negócios	27%	51%	68%
Adotou uma estrutura de trabalho fluida construída por equipes multifuncionais	34%	48%	66%

Tornando-se ágil

Para as organizações em busca de um ponto de partida, utilizamos a análise discriminante para revelar os atributos mais importantes que os Aspirantes e os Praticantes devem desenvolver para elevar o desempenho de suas organizações ao próximo nível. Juntos, eles oferecem um plano de ação para avançar (veja a Figura 12).

Kazuo Hirai, presidente e CEO da Sony Corporation no Japão, disse-nos que a determinação é importante. “A mudança”, ele mencionou, “não é algo que enfrentamos, mas o que fazemos acontecer”. Em última análise, a direção que qualquer organização toma é moldada pela determinação de seus líderes. E às vezes isso significa deixar estar. Como Evan Siddall, CEO da Canada Mortgage and Housing Corporation, afirmou: “Deixe seus funcionários surpreendê-lo; saia do caminho deles!”

Figura 12

Aja	Os Aspirantes devem:	Os Praticantes devem:
Principais áreas de melhoria	<p>Visão dinâmica</p> <p>Garantir que os funcionários compreendam a visão</p>	<p>Garantir que a liderança tenha uma forte compreensão sobre o rumo do seu setor</p>
	<p>Cultura aberta</p> <p>Solicitar, ativamente, a contribuição dos funcionários para desenvolver novas ideias e abordagens</p>	<p>Igualmente recompensar fracassos rápidos e a inovação bem-sucedida</p>
	<p>Operações ágeis</p> <p>Ter as habilidades interpessoais e recursos necessários</p>	<p>Investir no desenvolvimento contínuo dos funcionários</p>

Fortalecimento da vantagem: Ações a serem tomadas agora

A reinvenção nunca acaba. À medida que novas oportunidades – algumas delas disruptivas – despontam, as organizações que permanecem abertas à mudança podem orquestrar a vantagem.

Em linhas gerais, isso inclui novos vínculos confiáveis com os clientes, novos empreendimentos para crescer em plataformas e equipes mais ágeis. Para descobrir a próxima vantagem da sua organização, considere estas ações:

Interrogue seu ambiente

- *Permaneça extremamente alerta e evite a complacência em relação a sucessos passados.* Pesquise ativamente o cenário de negócios em busca de mudanças disruptivas, provenientes das empresas tradicionais do setor, incluindo aqueles em setores adjacentes. Esteja atento a novos participantes atraindo fundos de capital de risco que possam anunciar ameaças.
- *Projete e execute uma nova abordagem.* De modo ousado, avalie, experimente e atue com novos modelos de negócios, plataformas de modelagem da indústria e estratégias de ecossistemas que você pode adotar para obter uma vantagem significativa.
- *Aproxime-se cada vez mais.* Crie oportunidades para interações frequentes e intensas com clientes, parceiros e concorrentes. Teste as premissas existentes e promova estratégias totalmente novas.

Comprometa-se com frequência

- *Reinvista.* Aja rapidamente contra a possibilidade de disrupção, adotando uma mentalidade de realocação de capital fluido. A realocação de capital frequente de oportunidades de baixo a alto potencial deve ser um exercício ágil.
- *Invista para novo crescimento.* Crie investimentos em modelagem de mercado e capacitação que injetem inovação, novos talentos e tecnologias em sua empresa. Adquiria-os, se necessário; desenvolva-os organicamente se sua empresa for suficientemente ágil.
- *Priorize a defesa e a co-criação.* Maximize investimentos que desenvolvam a confiança do cliente e o valor da marca. Nas plataformas digitais – que são inerentemente transparentes – o retorno gerado pela comunidade, se bem conduzido, pode aumentar o valor da marca de maneiras inimagináveis.

Experimente deliberadamente

- *Busque a inovação acima da institucionalização.* Não se acomode em uma vantagem competitiva; é provável que seja passageira. Espere que seja transitória e comece a trabalhar na próxima oportunidade audaciosa.
- *Escreva novas regras.* Crie uma cultura mais aberta e colaborativa, procure maneiras de desafiar as normas tradicionais. Coloque um corpo em órbita em torno de novos sistemas e experimente.
- *Encontre energia no movimento.* Crie um movimento por meio da inovação contínua, mas não descarte o potencial de se beneficiar das ideias dos outros. Encontre oportunidades de co-criar com clientes, parceiros e até concorrentes.

Nossa metodologia de pesquisa

O IBM Institute for Business Value, em cooperação com a Oxford Economics, entrevistou 12.854 executivos de 112 países e em 20 setores. Em 2.047 encontros presenciais e 10.807 entrevistas por telefone, foram coletadas respostas quantitativas e qualitativas. A base analítica para este relatório utiliza 12.315 respostas válidas da amostra de dados total coletada.

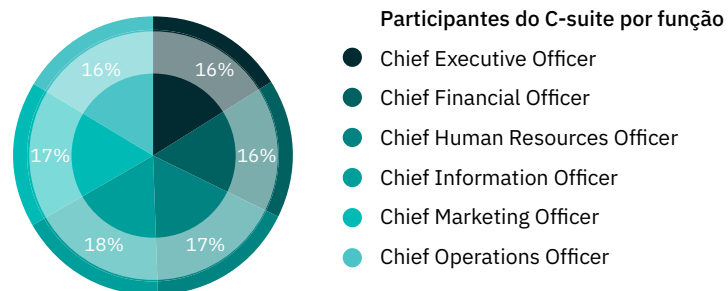
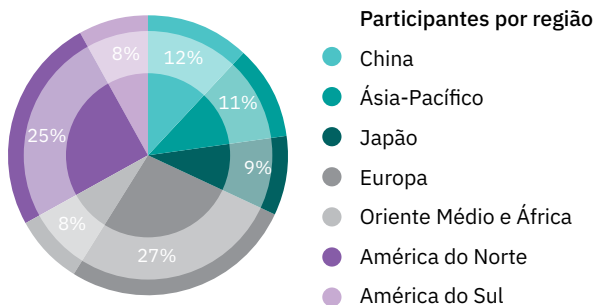
Ao longo de um ano, analisamos as respostas contextuais dos participantes usando o IBM Watson Natural Language Classifier para obter temas e prioridades abrangentes. Este serviço aplica o poder cognitivo do Watson classificando conjuntos de respostas de texto não estruturadas submetidos a uma rotina de treinamento por meio da qual um grupo de temas ou "classificadores" são desenvolvidos.

Vários métodos estatísticos foram utilizados para analisar milhões de pontos de dados coletados. Foram utilizadas soluções de agrupamento iterativas de *k-means* e encadeamento hierárquico para desenvolver os arquétipos de Digital Reinvention utilizados ao longo deste relatório. Aplicamos um conjunto específico de

perguntas para obter intenções e compromissos estratégicos dos participantes para reinventar digitalmente suas empresas. A partir dessas análises, três arquétipos despontam: Reinventores, Praticantes e Aspirantes, cada um descrito no relatório.

Segmentação e estruturas de fatores de tópicos específicos foram desenvolvidas para organizar respostas em agrupamentos temáticos mais úteis. Essas estruturas se concentraram nas respostas dos participantes às questões associadas a: a) sua estratégia competitiva e as respostas do mercado ao atrito causado pela disrupção e inovação; b) atributos de produto, serviço e experiência relacionados à interação com o consumidor; c) propensão à realocação de capital, investimento em tecnologia e inovação com modelos de negócios de plataformas; e d) atributos de visão da liderança, uma cultura colaborativa e operações ágeis.

Os entrevistados em nosso estudo foram uma combinação equilibrada de seis funções de executivos: CEOs, CFOs, CHROs, CIOs, CMOs e COOs. Projetamos a coleta de dados por país para obter participação proporcional à participação desse país no PIB global.



Para obter mais informações

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco: iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV no Twitter e, para consultar o catálogo completo de nossa pesquisa ou para assinar o nosso boletim informativo, acesse: ibm.com/iibv.

Acesse os relatórios executivos do IBM Institute for Business Value em seu dispositivo móvel fazendo o download dos aplicativos gratuitos “IBM IBV” para *smartphone* ou *tablet* da sua loja de aplicativos.

O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo *insights* detalhados de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente atual de constante mudanças.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Services, desenvolve *insights* estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios, em torno de questões críticas de setores públicos e privados.

Relatórios executivos relacionados ao programa IBM IBV C-Suite

“Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT.” IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2018. www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot

“Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence.” IBM Institute for Business Value. Setembro de 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai

“Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction.” IBM Institute for Business Value. Maio de 2017. www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain

“The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans.” IBM Institute for Business Value. Março de 2017. www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment

Notas e fontes

- 1 Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" *The Guardian*. 20 de outubro de 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame." *The New York Times*. 20 de setembro de 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low." *CNN Money*. 8 de setembro de 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 "Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Comunicado à imprensa. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S." 08 de agosto de 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Comunicado à imprensa. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition." 18 de agosto de 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. 19 de dezembro de 2016. Acesso em 25 de janeiro de 2018. www.oneweb.world
- 6 Comunicado à imprensa. "Unilever acquires Dollar Shave Club." 20 de julho de 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 "Disruptive Innovation." Clayton Christensen. Acesso em 09 de janeiro de 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually." *Fortune*. 10 de junho de 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Comunicado à imprensa. https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_
- 10 Análise IBM IBV: Os dados da pesquisa foram analisados, segmentados e usados para extrapolar uma estimativa global usando o PIB anual dos países e os dados de crescimento previsto do PIB de fontes publicamente disponíveis, incluindo o Banco Mundial, a OECDE e o Fundo Monetário Internacional.
- 11 McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars." *CNN Technology*. 24 de maio de 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%." Comunicado à imprensa da BCG. 8 de maio de 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff e Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. Março de 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko e Martin Schreier e Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji." *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design." Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success." *Forbes*. 10 de junho de 2016. https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe81445b6dc; "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars." *The Paypers*. 20 de novembro de 2014. <https://www.thepayers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience." INSEAD Knowledge. 17 de outubro de 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSQBHC380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. *Figura de The Network Imperative* de Barry Libert, Megan Beck e Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM Institute for Business Value. Abril de 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York." *Fast Company*. 15 de maio de 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy." *TechCrunch*. 3 de maio de 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne e Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business." *Fortune*. 10 de abril de 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks." Acesso em 07 de fevereiro de 2018. https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership
- 22 "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform." eEquip. 19 de maio de 2017. <http://www.equipssit.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck e Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California." *Mobile Health News*. 28 de abril de 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush." *Fortune*. 6 de junho de 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning." Harvard Business Review. Julho-agosto de 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago e Fang Liu. "The Haier Road to Growth." *Strategy + Business*. 27 de abril de 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América
Fevereiro de 2018

IBM, o logotipo IBM, **ibm.com** e 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 “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM” SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM FIM ESPECÍFICO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO INFRAÇÃO 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. Não se destina a substituir a pesquisa detalhada ou o exercício de julgamento profissional. A IBM não será responsável por qualquer 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, válida ou audita, independente, esses dados. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram” e a IBM não oferece nenhuma representação ou garantia, expressa ou implícita.



IBM