



Outubro de 2020

**Bloomberg
Media Studios**



Criado para perspectivas de mudança

Em um mundo incerto, como as empresas mais inteligentes fazem para se transformar

Este é um relatório da Bloomberg Media Studios
e da IBM sobre como as empresas estão se
transformando em vista das disrupções de 2020.

Ser construído para a mudança requer transformação

As interrupções globais que deram início à década de 2020 estão acelerando a transformação e criando um mandato de agilidade e resiliência. A Bloomberg Media Studios e a IBM conversaram com lideranças de negócios, analistas e especialistas em tecnologia para entender melhor como as organizações podem gerenciar a transformação. Aprendemos que a pandemia e o mandato para uma modernização acelerada estão ligados. [Figura 1]

O que realmente significa transformação?

Uma conta da **transformação de negócios** faz mudanças fundamentais nas operações e modelos para obter ganhos significativos de valor. Alinha a tomada de decisões, operações e dados para antecipar e responder a interrupções, mudanças nas necessidades dos clientes e novas oportunidades de mercado. As ferramentas de transformação de negócios incluem uma estratégia clara, arquitetura de nuvem híbrida, análise profunda, inteligência artificial (IA), blockchain, automação, computação de borda e Internet das Coisas (IoT).

Um componente principal é a **transformação digital**, que digitaliza todas as operações viáveis. Em meio ao enorme foco corporativo na

pandemia em 2020 e 2021, as transformações digitais se tornaram ainda mais uma prioridade do alto escalão. [Figura 2]

Navegando em um mundo de retalhos

“Em um futuro previsível, navegaremos em um mundo fragmentado e com sinais dinâmicos e instáveis”, disse Mark Foster, vice-presidente sênior dos IBM Services, que fez parceria com as empresas Anheuser-Busch, Carrefour, Frito-Lay, Lufthansa, T-Mobile, NatWest, Volkswagen e outras organizações globais para impulsionar suas transformações.

“A principal resposta de uma organização a este mundo deve ser a otimização máxima da inteligência dos fluxos de trabalho. Ao aplicar a tecnologia estrategicamente para resolver as oportunidades e desafios mais importantes, você também torna os fluxos de trabalho mais resilientes e prontos para enfrentar este mundo fragmentado”, diz Foster.

O objetivo final da transformação é ganhar a capacidade de se adaptar rapidamente às condições e oportunidades em evolução. Negócios mais inteligentes alinham tecnologia e fluxos de trabalho para criar agilidade, resiliência, eficiência e transparência. Eles operam na **velocidade do insight**, usando dados e IA para informar

As transformações empresariais e a pandemia estão vinculadas

Frequência de palavras que aparecem nas histórias da Bloomberg, com sobre o tópico da transformação de negócios



Figura 1

Fonte: Bloomberg AiQ, uma plataforma proprietária de dados e insights. O tamanho da palavra indica a frequência com que aparece entre as 100 histórias mais lidas da Bloomberg.com sobre transformação de negócios. As histórias, publicadas em qualquer data, foram lidas de junho a agosto de 2020.

decisões em tempo real. Alimentando esse novo modelo empresarial, a equipe de analistas espera ver um crescimento significativo em torno da tomada de decisões com base em IA nos próximos anos. Isso ocorre principalmente porque o valor comercial obtido com a IA ultrapassará o valor derivado de outras técnicas de análise, independentemente do setor. [Figura 3]

Dois princípios para orientar a transformação

As lideranças de negócios dizem que dois princípios ajudam a orientar a transformação: pensar na experiência de cliente ideal e ter uma visão abrangente de toda a sua operação.

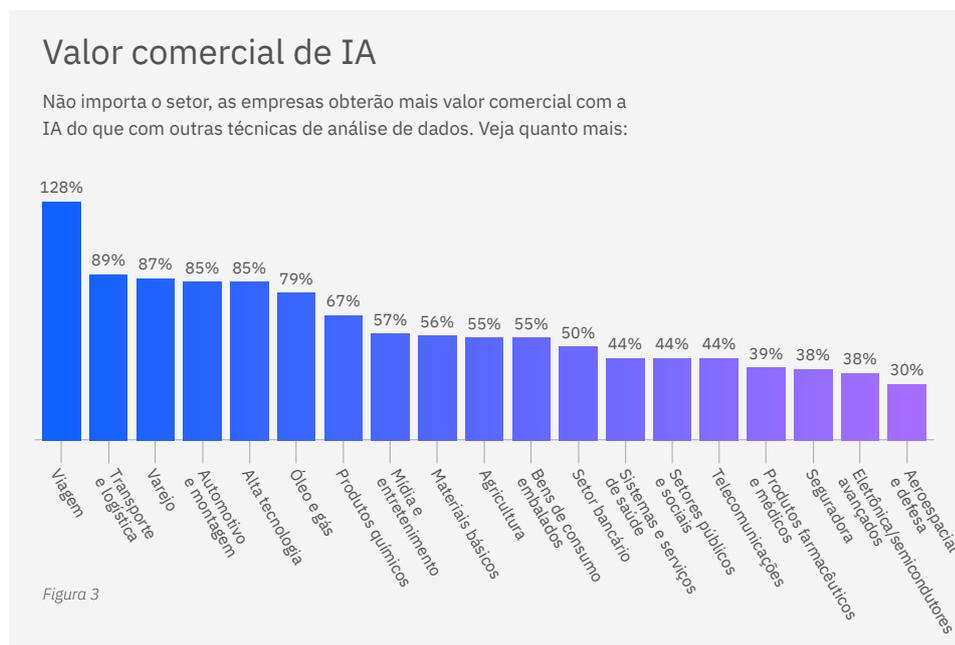
Por exemplo, a recente transformação da Frito-Lay incluiu uma iniciativa digital direta ao consumidor que oferece entrega em casa e personalização para o cliente. “Começamos a nossa transformação

perguntando: quem é o consumidor final e como desenvolvemos um relacionamento o mais próximo possível com ele?” diz Michael Lindsey, diretor de transformação e estratégia da Frito-Lay América do Norte e Quaker América do Norte. Entre outras capacidades, ele observa que a transformação aumentou a capacidade da Frito-Lay de atender a pequenos segmentos de mercado, antecipando o comportamento das pessoas que consomem de acordo com o CEP.

“É absolutamente essencial para qualquer transformação ter seu tecido de dados, sua inteligência e seus processos conectados de maneira completa. Se você não tiver uma equipe totalmente integrada e que trabalha de forma ágil, você simplesmente não obterá o tipo necessário de insights, dados e fluxo de processos para realmente encantar seu consumidor final”, diz Lindsey.



Fonte: Bloomberg. Dados até o dia 15/08 de cada ano.



Fonte: Notes from the AI Frontier, McKinsey Global Institute, abril de 2018.

Tenha uma visão abrangente das operações da empresa: fluxos de trabalho inteligentes

Ao repensar o trabalho como uma experiência fluida em toda a empresa, os fluxos de trabalho inteligentes permitem que as equipes de funcionários trabalhem com uma combinação ideal de habilidades, dados, tecnologia e oportunidade. Eles substituem processos estáticos que são isolados, ineficientes e opacos por fluxos de trabalho dinâmicos que são automatizados, ágeis e transparentes.

“Fluxos de trabalho inteligentes podem ser um impulsionador do crescimento,” diz Dominique Dubois, parceira, estratégia e ofertas, IBM Services. “Se uma empresa não funcionar com fluxos de trabalho inteligentes, a capacidade de ser flexível é extremamente limitada, assim como a capacidade de gerar fluxo de caixa com oportunidades em tempo real”.

Os avanços na tecnologia estão impulsionando a inovação do fluxo de trabalho em um ritmo cada vez maior. “Hoje, combinando a tecnologia e a infraestrutura que temos ao nosso alcance com o processo e o fluxo de trabalho, podemos fazer coisas que não podíamos fazer há três anos”, diz ela, observando que as organizações muitas vezes reduzem os custos operacionais em até 70% dentro seis meses de implementação de fluxos de trabalho inteligentes¹ e pode aumentar a receita em até 20% em um ano.²

A espinha dorsal dos fluxos de trabalho inteligentes: fluxo de dados abrangentes

As abordagens completas em fluxos de trabalho inteligentes dependem do fluxo livre de dados em todo o ecossistema de uma empresa. Empresas mais inteligentes criam um repositório de dados de entradas variadas e o integram com suas aplicações principais para torná-lo acessível.

Isso permite que pessoas e sistemas operem com melhor visibilidade e usem dados e soluções baseadas em IA para tomar melhores decisões em tempo real. Por sua vez, isso leva a uma maior confiança, segurança, um investimento mais ousado e um plano de execução para a transformação.

“Apenas 9% das empresas pesquisadas globalmente afirmam que alinham estrategicamente suas informações para a tomada de decisões.

Essas habilidades ainda são raras, no entanto. Apenas 9% das empresas pesquisadas globalmente afirmam que alinham estrategicamente suas informações para a tomada de decisões.³

Adotar uma arquitetura de nuvem híbrida é vital

Usar uma nuvem híbrida (com nuvens públicas e privadas) cria a agilidade, eficiência, escalabilidade e resiliência necessárias para operar na velocidade do insight. Isso está se tornando padrão; hoje, 85% das organizações gerenciam suas cargas de trabalho em várias nuvens.⁴

Flexibilidade é uma vantagem. “Uma estratégia multinuvel não impede uma empresa de usar uma plataforma ou tecnologia única,” diz Keith Costello, VP Global e Líder SAP, IBM. De fato, os mercados financeiros esperam que a demanda por serviços de computação em nuvem aumente, conforme evidenciado por empresas de computação em nuvem no topo da lista das ações de melhor desempenho em 2020. [Figura 4]

¹ Dados internos da IBM.

² Dados internos da IBM.

³ IBM Global C-suite Study, 20ª Edição, IBM Institute of Business Value.

⁴ [AllCloud 2020 Cloud Infrastructure Report](#).

Demand for Cloud Services on the Rise

Sete das 10 ações de grande capitalização dos EUA com melhor desempenho em 2020 são empresas de nuvem nas áreas de computação, comunicações, pagamentos ou segurança, evidência de que a demanda por serviços em nuvem continuará a crescer.

Mais de 186%

de retorno médio
10 principais empresas

Mais de 12%

de retorno médio
Todas as empresas B500

-54%

de retorno médio
10 empresas menores

Figura 4

Fonte: Bloomberg. Análise do índice Bloomberg 500 U.S. Large Cap Price Return. Dados até o dia 28/08/2020.

Fluxos de trabalho inteligentes tornam as cadeias de suprimentos e operações de ativos ágeis e resilientes

Enquanto fluxos de trabalho inteligentes estão se tornando essenciais em todas as áreas, a recente disrupção global revela o quão vitais eles são para as cadeias de suprimentos e operações de ativos.

“ A pandemia provou, sem sombra de dúvida, que as cadeias de suprimento devem ser construídas para a mudança, aproveitando o uso inteligente e automatizado de dados.

⁵ Dados internos da IBM.

⁶ Dados internos da IBM.

⁷ Dados internos da IBM.

Em todo o mundo, disrupções nas cadeias de suprimento com duração de um mês ou mais agora ocorrem a cada 3 ou 7 anos, em média, de acordo com dados compilados pelo McKinsey Global Institute. [Figura 5] No início da pandemia, os Estados Unidos importaram repentinamente quase 50% menos de alguns de seus principais parceiros comerciais, em comparação com um ano antes. [Figura 6]

“A pandemia ensinou a muitas organizações que investiram insuficientemente em tecnologia de cadeia de suprimentos”, disse Jonathan Wright, líder global e vice-presidente de consultoria de cadeia de suprimentos da IBM.

“A futura cadeia de suprimentos será altamente impulsionada por tecnologia e fluxos de trabalho inteligentes”, acrescenta Wright, observando que a implementação de fluxos de trabalho inteligentes pode encurtar e diminuir o risco da cadeia de suprimentos, cortando os custos de estoque em até 50%.⁵

No gerenciamento de ativos de negócios, como equipamentos, edifícios e outros recursos materiais, fluxos de trabalho inteligentes podem diminuir os custos de manutenção em até 40%⁶ e construção de despesas operacionais de até 20%⁷ otimizando o desempenho geral e o tempo de atividade, diz Kareem Yusuf, gerente geral de aplicações de IA da IBM. “Criar operações de negócios mais resilientes é a única maneira de as empresas sobreviverem e prosperarem na volatilidade que enfrentaremos nos próximos anos”, diz Yusuf.

Exposição relativa a disrupções na cadeia de suprimentos

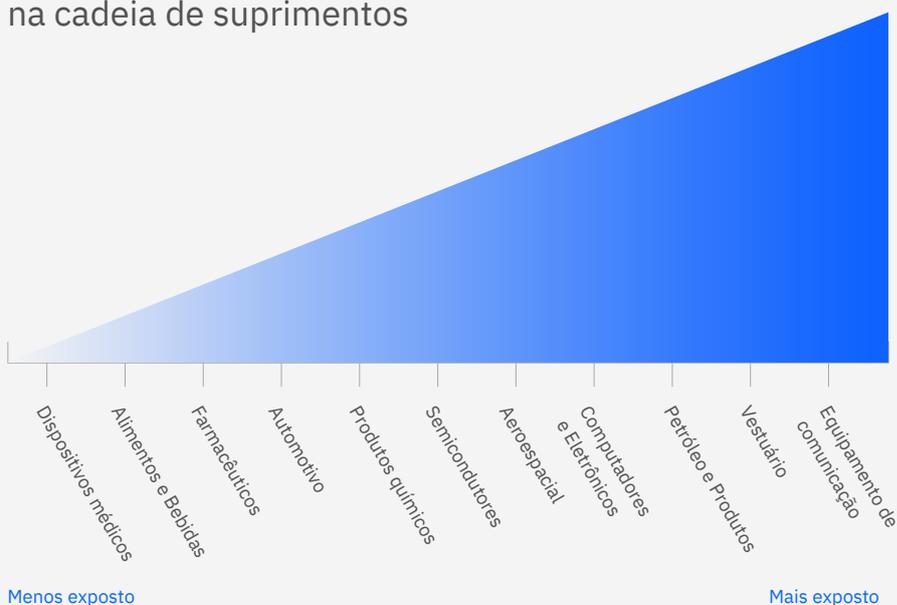


Figura 5

Com base no espaço geográfico da cadeia de abastecimento, fatores de produção e outras características. Fonte: Risk, Resilience and Rebalancing in Global Value Chains, McKinsey Global Institute, 8/2020.

Mudanças repentinas nas cadeias de suprimentos: quedas impulsionadas pela pandemia nas importações dos EUA

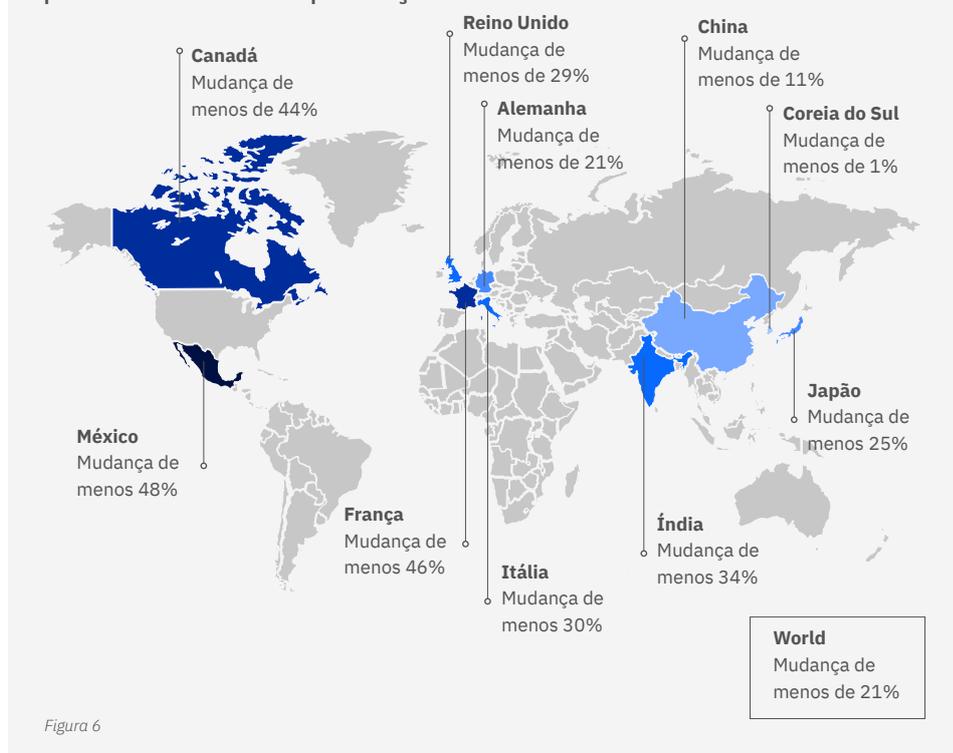


Figura 6

Fonte: análise da Bloomberg. Compara as importações de abril de 2019 com abril de 2020 para os EUA de seus 10 maiores parceiros comerciais.

Modernize e integre aplicações de core business

Isso é essencial para criar fluxos de trabalho inteligentes. Com as aplicações de core business otimizados e vinculados, a oportunidade de conectar tecnologias exponenciais como blockchain, operações inteligentes e muito mais, pode ser realizada.

“ As empresas não podem confiar apenas na tecnologia para impulsionar a transformação. Elas devem também criar uma cultura de inovação contínua e centrada nas pessoas.

Assim que você integrar os dados em suas aplicações de core e torná-los acessíveis para as pessoas que precisam deles, elas poderão tomar decisões rapidamente com base em informações em tempo real.

Criar uma cultura de criatividade e inovação contínua

É importante ressaltar que as empresas não podem confiar apenas na tecnologia para conduzir a transformação. Elas devem também criar uma cultura de inovação contínua e centrada nas pessoas.

Ao tornar os fluxos de trabalho e resultados mais gerenciáveis, significativos e impactantes para as pessoas, as organizações podem usar análises profundas, IA, nuvem híbrida, IoT, computação de borda e outras tecnologias para projetar e dimensionar soluções que reflitam o propósito exclusivo da empresa.

Crie experiências inovadoras que atraem e fidelizam clientes

A disrupção está aumentando a urgência de oferecer experiências superiores ao cliente, especialmente virtualmente. As empresas mais inteligentes sabem que isso é fundamental; 72% dos clientes dizem que deixarão de consumir uma marca após uma experiência ruim.⁸ À medida que a disrupção incentiva as pessoas a experimentar novos produtos, as empresas estão perdendo até mesmo clientes fiéis.

Claro, essas experiências ruins podem ocorrer virtualmente ou fisicamente. Embora as interações com clientes em sites físicos tenham diminuído drasticamente durante a pandemia e permaneçam abaixo dos níveis anteriores ao bloqueio, a comunicação digital está gerando ainda mais engajamento do cliente para muitas empresas.

Na verdade, muitas marcas estão interagindo com seus clientes em um grau maior do que antes da atual disrupção. Dados de 10.000 empresas mostram que as consultas de atendimento ao cliente de consumidores norte-americanos aumentaram 16% em relação aos níveis de antes da pandemia. [Figura 7]

Para construir lealdade, torne-a pessoal

A verdadeira transformação cria experiências personalizadas para o cliente, aproveitando análises e IA para melhor atender às pessoas e criar fidelidade à marca.

“A tecnologia evoluiu nos últimos anos, o que nos permitiu levar a personalização a níveis totalmente novos,” diz Paul Papas, líder global de estratégia digital da IBM e IBM iX. “O que estamos vendo agora é uma aceleração da hiperpersonalização para criar mercados de um só existente.”

“Apenas agora estamos chegando ao ponto em que temos a tecnologia para sermos verdadeiramente empáticos com clientes”, concorda Alan Webber, VP de programas para estratégia digital e experiência de cliente na IDC. “O essencial para as empresas é compreender como elas usam a tecnologia para gerar empatia em escala com seus clientes. Se for possível ser empático com eles hoje, com a interrupção atual, eles ainda serão seus clientes amanhã”.

“Melhorar a experiência humana deve guiar todos os esforços de transformação.”

Faça do aprimoramento da experiência humana sua estrela guia

As empresas mais inteligentes se esforçam para “implementar a inteligência e eliminar o atrito” no engajamento do cliente, usando IA, automação e design centrado nas pessoas para simplificar e otimizar todas as interações. Mas as suas estratégias também devem beneficiar todas as pessoas que sua empresa atinge, incluindo as equipes de funcionários e parcerias de negócios, para criar resultados significativos e duradouros.

“Melhorar a experiência das pessoas deve guiar todos os esforços de transformação,” diz Papas. Embora ser centrado no cliente pareça nobre, ainda enquadra as pessoas como meras consumidoras e os relacionamentos como transacionais. “Isso significa pensar em como seria possível agregar valor àquela pessoa em seu dia a dia, em um determinado momento, em vez de apenas querer vender a ela um produto”, diz ele.

A transformação deve tornar a experiência de

As consultas de atendimento ao cliente dos EUA aumentaram 16% em relação aos níveis de antes da pandemia

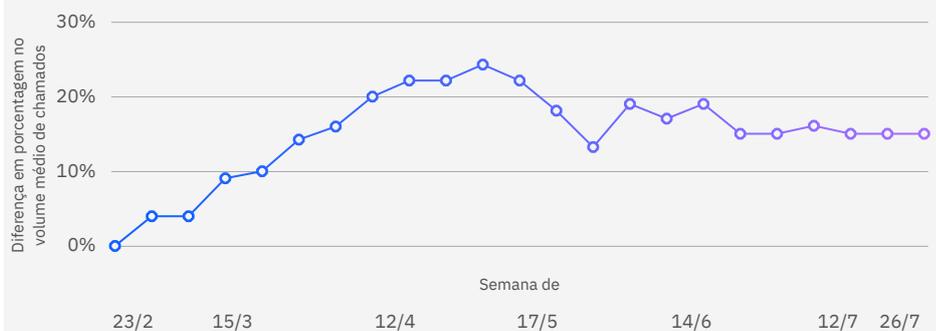


Figura 7

Fonte: Zendesk. Com base em 10.000 empresas que usam o Zendesk para potencializar suas operações de suporte ao cliente.

⁸ Acquia, Closing the CX Gap: Customer Experience Trends Report 2019.

As pessoas são a parte mais importante de qualquer negócio

cada pessoa que trabalha na empresa uma prioridade, melhorando suas experiências do dia a dia, bem como o desenvolvimento de sua carreira. Isso é especialmente importante considerando que a competição por pessoas qualificadas está se tornando mais acirrada.

Duas tendências: contratação por habilidades e promoção interna

Embora o trabalho remoto seja uma tendência altamente visível, a disrupção de 2020 também acelerou as transições na forma como as empresas contratam, promovem e estimulam a colaboração entre suas equipes de funcionários.

“Duas mudanças proeminentes são a contratação por habilidades versus funções anteriores e a qualificação das equipes de funcionários em vez de contratar novas pessoas”, diz Amy Wright, Sócio-gerente, Talento e Transformação, Serviços IBM. Mesmo antes da pandemia, o Fórum Econômico Mundial estimou que pelo menos 54% de todas as pessoas empregadas precisarão de requalificação até 2022, grande parte disso impulsionada pela automação de muitas funções. [Figura 8]

As empresas estão dando mais importância às habilidades das pessoas que possuem o interesse de fazer parte da equipe de funcionários e dando menos peso às suas funções anteriores, diz Wright. As empresas também estão achando mais fácil requalificar suas equipes de funcionários para novas funções, em vez de contratar novas pessoas. “Simplesmente não há pessoas suficientes no mercado com as habilidades digitais certas”, diz Wright.

Liberte as pessoas para usar sua empatia e criatividade

O uso de fluxos de trabalho inteligentes pode libertar as pessoas de tarefas reativas e mundanas que a tecnologia agora pode realizar. Na verdade, a pesquisa da IBM mostrou que 74% das empresas que investiram em fluxos de trabalho inteligentes para talentos viram aumentos na produtividade.⁹

“Isso permite que as equipes de funcionários se concentrem no trabalho que requer empatia, criatividade e engenhosidade”, diz Wright. E libertar as pessoas para um trabalho de maior valor ajuda a alcançar o objetivo final da transformação: liberar valor.

⁹ [Cinco benefícios do uso de fluxos de trabalho inteligentes para gestão de talentos](#)

Horas trabalhadas por pessoas e máquinas, 2018 vs. 2022

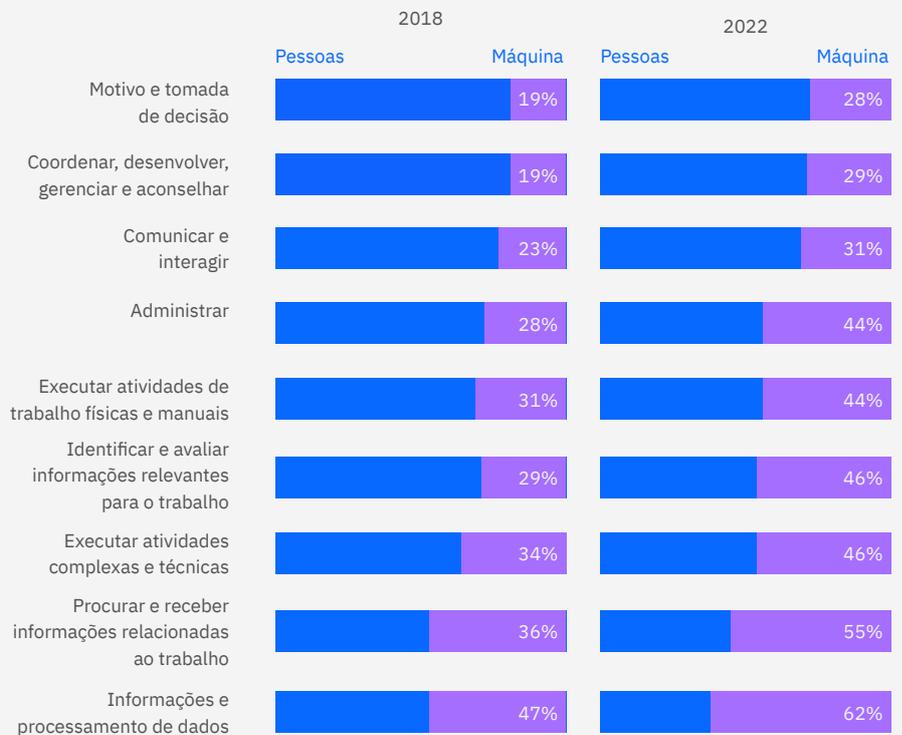


Figura 8

Fonte: World Economic Forum's Future of Jobs Survey, 2018.

A transformação dos negócios determinará quem terá sucesso no novo cenário que se aproxima

As empresas olharão para o início da década de 2020 como um momento em que aproveitaram as oportunidades ou ingenuamente esperaram que velhas formas de fazer negócios sobrevivessem. As empresas mais inteligentes percebem que é um momento crítico para atender às necessidades em evolução das pessoas e oferecer aos seus clientes experiências excepcionais. Segundo alguns estudos, a transformação do negócio é a chave para alcançar esses objetivos. [Figura 9]

os novos recursos de tecnologias emergentes e avançadas estarão posicionadas para liderar no “novo normal” que está por vir.

“A adversidade econômica sempre levou à inovação que transforma negócios e modelos”, diz Foster, da IBM. “E, sem dúvida, essa crise acelerou as transformações. Toda empresa deve agora perceber que a tecnologia é fundamental na maneira como interage com sua equipe funcionários, clientes e partes interessadas”.

Como a disrupção e a volatilidade podem continuar no futuro previsível, as organizações que aplicam estratégias focadas nas pessoas e

Faça um teste de estrada

Para testar inovações no envolvimento de clientes e equipes de funcionários, a IBM oferece às empresas espaços multidisciplinares físicos e virtuais para cocriar soluções e usar modelos para iterar e escalar.

Visite www.ibm.com/garage

Como se transformar em uma recessão

As empresas que aumentam sua eficiência operacional durante uma recessão, ao mesmo tempo em que desenvolvem novos mercados e investem em novos ativos como equipamentos e tecnologia PD, apresentam melhor desempenho após o fim da crise, de acordo com um estudo de 2010 realizado por dois professores da Harvard Business School. As taxas de crescimento anual compostas de três anos no EBITDA após a recessão foram:

		Movimentos ofensivos		
		Desenvolvimento de mercado	Ativo Investimento	Ambos
Movimentos defensivos	Redução nas equipes de funcionários	6,6%	3,3%	Menos de 5,2%
	Operacional Eficiência	4,2%	8,4%	12,2%
	Ambos	2,1%	Menos de 0,5%	4,6%

Figura 9

Fonte: “Roaring Out of the Recession”, Ranjay Gulati, Nitin Nohria and Franz Wohlgezogen, Harvard Business Review, 3/2010.

Demonstração de mercado

A IBM fez parceria com organizações em todos os setores para impulsionar a transformação. Isso inclui o seguinte:

AmerisourceBergen Drug Corporation

A AmerisourceBergen desenvolveu a experiência do cliente em várias marcas para aumentar a produtividade e a escala.

Bradesco

O banco líder no Brasil melhorou o serviço implementando assistentes infundidos com IA que respondem 283.000 perguntas por mês com 95% de precisão.

Carrefour

O Carrefour aumentou as vendas com a tecnologia blockchain, que permite aos clientes rastrear os itens da fábrica ao warehouse e à loja.

Discovery Health

O programa Vitality Rewards da empresa agora incentiva mais de 5 milhões de pessoas a se envolverem em até 34% mais atividades.

Frito-Lay

A Frito-Lay ampliou suas soluções de comércio digital e serviços de campo para mais de 25.000 varejistas em 12 meses.

L'Oréal

A empresa aproveitou as soluções de IoT para realizar inovações de produto mais frequentes e ágeis que são lançadas mais rapidamente.

Lufthansa

A companhia aérea melhorou a eficiência e reduziu os custos, acelerando o embarque dos passageiros e evitando atrasos.

State Farm Insurance

O programa Agile@ Scale da seguradora está oferecendo direcionamento ao cliente em tempo real e eficácia de publicidade.

Woodside Energy

Ao colocar 30 anos de dados de engenharia ao alcance das equipes de funcionários, a empresa conseguiu uma redução de 75% no tempo gasto em tarefas de pesquisa importantes.

Yara

Um dos maiores produtores de fertilizantes do mundo criou a plataforma de agricultura digital líder, que busca conectar 620 milhões de famílias de agricultores para combater a fome.

Para saber mais sobre a transformação de negócios, visite www.ibm.com/smarter-business

**Bloomberg
Media Studios**

