

IBM Institute for Business Value

Série C-suite: 2021 CEO Study

# Descubra o que é essencial para você

Como ter sucesso em uma  
realidade pós-pandemia

**IBM**



O IBM Institute for Business Value, em conjunto com a Oxford Economics, entrevistou 3.000 CEOs de quase 50 países e 26 indústrias. As entrevistas foram conduzidas virtualmente. Além disso, o IBV conduziu boas conversas com duas dezenas de CEOs selecionados de 11 indústrias e 11 países por meio de videoconferências e entrevistas por telefone e reuniões presenciais de forma totalmente segura.

# Índice

## 2 Introdução

## 6 Capítulo 1

### **Prioridades essenciais**

Atue com agilidade objetiva, dê mais importância à tecnologia e adote as novas regulamentações

## 14 Capítulo 2

### **Vantagens essenciais**

Cinco fatores que diferenciam as pessoas com um desempenho superior

## 28 Capítulo 3

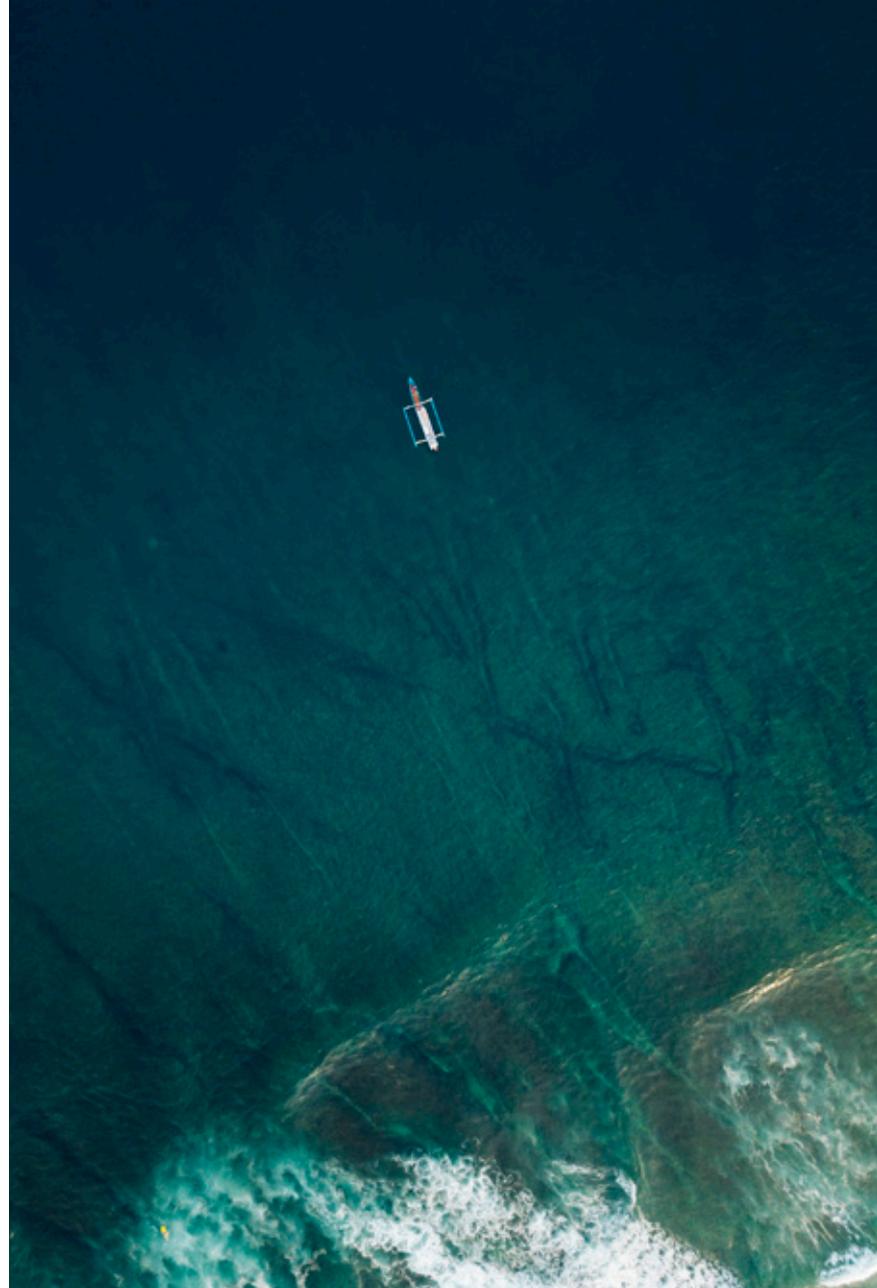
### **Lições essenciais**

Defina o próximo nível da vantagem competitiva em torno de clientes, produtos e operações

## 46 Guia de ação

### **Verdades essenciais**

## 50 Metodologia de pesquisa e análise



# Introdução

Este é o momento de fazer um balanço de um jeito totalmente novo. Independentemente de os impactos da COVID-19 diminuírem ou não, 2020 serviu como um ponto de inflexão contundente. O planeta inteiro participou de isolamentos, quarentenas e distanciamento social forçado, redefinindo simultaneamente o comportamento geral, algo nunca visto antes. As implicações foram extremas para as empresas e os governos, que tiveram suas premissas e planos radicalmente alterados. Da Ásia às Américas, o status quo sumiu, seja internamente ou entre as indústrias. Embora o futuro esteja mais obscuro do que nunca, surgem novas oportunidades e novos riscos.

Para entender melhor esse momento único, o IBM Institute for Business Value (IBV) lançou seu mais amplo projeto de pesquisa com CEOs. Com base em quase 20 anos de estudos C-suite, o IBV reuniu insights de mais de 3.000 CEOs e de líderes mais seniores do setor público em toda a economia e ao redor do mundo, juntando seu profundo conhecimento ao da Oxford Economics, líder global em previsão e análise quantitativa. Além disso, o IBV cuidadosamente selecionou duas dezenas de CEOs para entrevistas exclusivas em que analisaram a fundo os mindsets, os temas e os desafios que os principais líderes estão enfrentando no momento.

O que aprendemos é extraordinário. Nos deparamos com surpresas reveladoras que refletem o quão sem precedentes será a próxima era, com novas prioridades e áreas de foco. De expectativas emergentes em torno do trabalho remoto à adoção acelerada de tecnologia, as principais práticas do ontem e as exigências do amanhã estão longe de estar alinhadas.

“A COVID-19 mudou a forma como olhamos para o futuro”, disse o CEO Fernando González da CEMEX, líder global da indústria de materiais de construção. “Começamos questionando e confrontando tudo. As formas tradicionais de planejamento estão desatualizadas. Agora é preciso analisar cada hora, cada dia, cada semana, e reagir a isso.” De acordo com o CEO e President Mark Little da Suncor, a maior empresa de energia do Canadá, reforçando a opinião de quase todos os CEOs entrevistados: “Nós nunca mais voltaremos ao modo como as coisas eram anteriormente”.

A pergunta central e abrangente desta nova era é: o que será necessário para ser essencial aos clientes, funcionários, comunidade e investidores? Os CEOs com quem conversamos enfatizaram quase unanimemente que se tornou um imperativo abrangente focar no que há de mais significativo em seus negócios, o que diferencia suas empresas e entrega mais valor.

Do caos veio a compreensão: abandonar as distrações e indulgências, erradicar os costumes por serem apenas tradição e explorar as vantagens diferenciadoras. Isso se aplica tanto externamente, como em produtos e serviços, quanto internamente. Quem é essencial para a sua empresa e o que é essencial para o funcionamento dos seus negócios? Embora muitas de nossas descobertas tenham sido realmente extraordinárias, também descobrimos que pode ser de grande importância fazer uma redução, tendo como foco apenas o básico, à medida que passamos por essa interrupção devido à COVID e para o que virá a seguir.

*“Afastas as distrações e depois invista toda a sua energia e seus recursos apenas nas coisas que vão te levar ao sucesso.”*

**Jeff McElfresh**, CEO, AT&T Communications

“Precisamos ter a coragem e a convicção de focar em apenas algumas prioridades”, comentou o CEO Jeff McElfresh da AT&T Communications, que atende mais de 130 milhões de clientes nos Estados Unidos e quase todos os membros da Fortune 1.000. “Não dá mais para fazer malabarismos com cem pratos.” Afastas as distrações e depois invista toda a sua energia e seus recursos apenas nas coisas que vão te levar ao sucesso. Mude a atividade na empresa de uma forma que possa contar com os parceiros para algumas funções. No que somos realmente bons? E confie em outras pessoas para suprirem o restante necessário.”

## Os principais temas que surgiram em nosso estudo com CEOs foram:

### Liderança

As estruturas que são mais enxutas, rápidas e flexíveis estão sendo bem-sucedidas. “Toda essa experiência nos tornou menos burocráticos e mais responsivos”, diz Alex Gorsky, CEO da Johnson & Johnson, um produtor global de dispositivos médicos, produtos farmacêuticos e bens de consumo embalados. As organizações de alto desempenho também dão mais ênfase à proposta de valor principal. De acordo com Gorsky: “Você tem que estar preparado para apostar tudo”.

### Tecnologia

A maturidade tecnológica é ainda mais importante como um diferencial de desempenho, apresentando a computação em nuvem, a inteligência artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT) no topo da lista de ferramentas essenciais. Comparadas a outras empresas do mesmo setor, as organizações que investiram nessas áreas tiveram um desempenho melhor durante as interferências de 2020.

### Funcionários

O trabalho remoto será um elemento permanente como parte de uma mão de obra híbrida, combinando as equipes de funcionários presenciais com colegas virtuais. Isso mudará a cultura organizacional e exigirá novas abordagens de gestão e recursos executivos atualizados.

### Inovação aberta

CEOs antecipam menos parcerias, mas de maior importância estratégica. Por que fazer tudo só se você pode ter a parceria de outra pessoa que faz algumas coisas melhor do que você e juntos descobririam novas oportunidades?

### Segurança cibernética

CEOs das organizações de alto desempenho atribuem maior importância estratégica à proteção contra riscos cibernéticos e exposições de dados. Esses profissionais reconhecem que a confiança se tornou a moeda dos ecossistemas corporativos.

---

Este relatório está dividido em três capítulos. O Capítulo 1, “Prioridades essenciais”, apresenta os principais resultados do grupo todo, com 3.000 CEOs entrevistados.

O Capítulo 2, “Vantagens essenciais”, se aprofunda um pouco mais e foca em CEOs de organizações outperformers (aquelas que apresentam um desempenho superior), ou seja, aquelas que prosperaram em relação às outras empresas de seu setor, seja antes ou durante a pandemia, destacando o que as diferencia das underperformers (aquelas com um desempenho inferior).

O Capítulo 3, “Lições essenciais”, extrai insights de três grupos de pessoas entrevistadas reveladas por nossos dados. Consistente com o tema de encontrar suas vantagens essenciais, descobrimos que as pessoas entrevistadas se agruparam espontaneamente em segmentos de especialização: *foco no cliente*, *foco no produto*, e *foco nas operações* (veja a “Metodologia de pesquisa e análise” na página 50).

Embora as designações possam parecer familiares, as reinvenções exigidas por essa era singular pedem uma formulação decididamente nada tradicional. Neste terceiro capítulo, destacamos as lições de cada grupo, incluindo as distinções específicas entre outperformers e underperformers para cada segmento. Nós vimos que o que é essencial para um tipo de negócio pode ser totalmente diferente para os outros.

É claro que, atualmente, qualquer organização significativa inclui áreas focadas em cliente, produto e operações, tendo como exigência ser competitiva em cada uma delas. (O engajamento do cliente, por exemplo, é uma prioridade presente nos três grupos.) E isso difere fundamentalmente essa era da anterior que estava atenta ao planejamento estratégico, em que focar em um único segmento poderia ser suficiente. Isso também faz com que cada análise focada em segmento seja valiosa para praticamente todas as organizações.

Mesmo assim, CEOs não podem priorizar tudo e é, por isso, que encontrar seus diferenciais essenciais (e contar com parceiros para ajudar a abordar as outras áreas) é tão importante. A discrepância de resultados entre outperformers e underperformers aumentou no ano passado, mostrando ainda mais as diferenças entre as áreas de foco estratégico.

*“Temos fortalecido a organização para melhorarmos as parcerias, porque não dá para dar conta de tudo. Além de não querermos fazer tudo sozinhos.”*

**Ross McEwan**, CEO, National Australia Bank

Nosso relatório termina com um guia de ação destacando como usar essas descobertas a favor da sua empresa, além de apresentar as “perguntas essenciais a serem feitas” de cada capítulo. Ao longo do caminho, estão as perspectivas direcionadas que abordam tópicos instigantes, como por exemplo sobre a função C-suite ter perdido sua relevância; a medição preocupante que aponta para problemas contínuos de diversidade e inclusão; e a tecnologia emergente que CEOs não devem deixar de considerar. Também analisamos as pessoas entrevistadas por indústria, identificando alguns padrões inesperados. No decorrer do ano, o IBV continuará a melhorar este relatório com estudos de indústrias e funções específicas dirigidas de alto nível, combinando intensas pesquisas quantitativas com análises qualitativas diferenciadoras que ajudam os líderes a tomar decisões de negócios mais inteligentes.

## Capítulo 1

# Prioridades essenciais

*A pesquisa exclusiva do IBV com 3.000 CEOs globais revelou prioridades evidentes que abrangem as principais áreas:*

- Atuar com agilidade objetiva;*
- Dar mais importância à tecnologia;*
- Adotar as novas regulamentações.*

O ambiente corporativo de 2020 viu os planos e as regras de longa data serem substituídos por urgências momentâneas. No entanto, uma vez que os CEOs trataram do que *teve* de ser feito, as questões se voltaram para o que *deveria* ser feito. Quais são os aprendizados extraídos das práticas de liderança históricas e as ações mais bem-sucedidas durante a COVID que produzirão os melhores resultados nos próximos dois ou três anos?

## Atue com agilidade objetiva

Após a incerteza do ano anterior, CEOs enfatizam a agilidade organizacional, ou seja, a capacidade de uma empresa de responder rapidamente e articular-se sem perder o ímpeto, como uma das principais prioridades de líderes em um grau sem precedentes. De acordo com Mark Little da Suncor: “O que irá te diferenciar é a sua capacidade de ser ágil”.

De acordo com nossa pesquisa, 56% dos CEOs enfatizam a necessidade de “buscar intensamente” a agilidade operacional e a flexibilidade nos próximos dois a três anos (veja a Figura 1).

*“Se você for capaz de adotar metodologias e experimentos ágeis, então você se tornará adaptável e veloz.”*

**Piyush Gupta**, CEO, DBS Bank

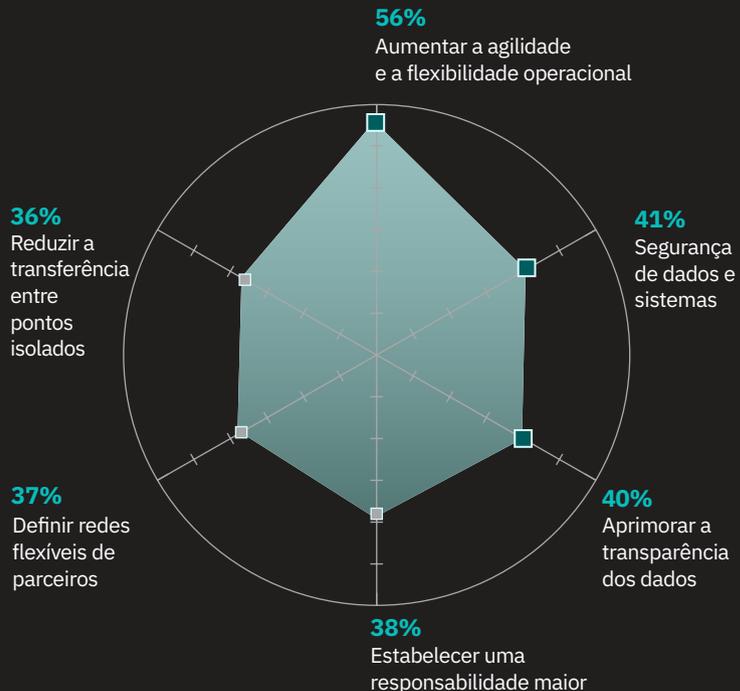
“Se você for capaz de adotar metodologias ágeis, experimentos e cultivar constantemente uma cultura de aprendizado”, diz o CEO Piyush Gupta do DBS Bank de Cingapura, um dos maiores bancos do sudeste da Ásia, “então você se tornará adaptável e hábil, o que significa que conseguirá responder de forma muito mais rápida às oportunidades e mudanças no ambiente”. Ele acrescenta: “É isso que estamos tentando fazer”. Olhando para o futuro, CEOs reconhecem a suprema importância de se preparar objetivamente para as mudanças, sejam impulsionadas pela concorrência, governo ou eventos externos, além de ter uma infraestrutura que possa se ajustar rapidamente.

O desafio geralmente está em identificar o impacto evidente das iniciativas ágeis, embora, em alguns casos, até mesmo um “caos ágil” apresente resultados. Portanto, as formas ágeis de trabalhar precisam ter mais objetivo. Elas devem incluir um foco claro nos resultados de negócios e nas diretrizes que indicam onde a inovação levará as vantagens essenciais a um novo nível, para que as iniciativas ágeis resultem em mudanças materiais valiosas e em um impacto no mundo real.

Figura 1

Três é o número: agilidade, segurança e transparência

As três principais ações de CEOs para desenvolver uma organização pronta para mudanças.

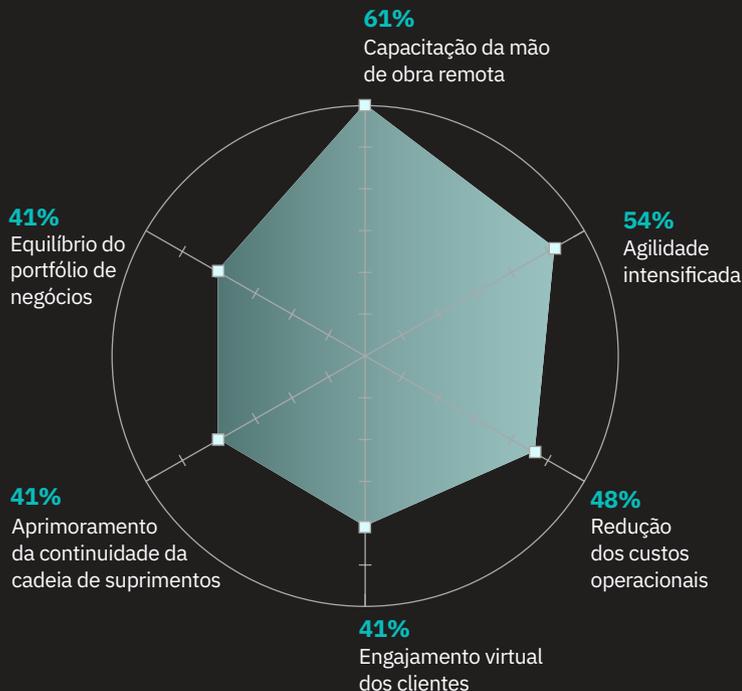


P. Qual das opções acima você buscará mais intensamente nos próximos dois a três anos?

Figura 2

## Potencialização do trabalho remoto

As perspectivas emergentes tornam a flexibilidade uma prioridade estratégica.



CEOs reconhecem que esta nova forma de impulsionar a flexibilidade e entregar inovação pode ser realizada somente com uma mão de obra remota capacitada. Enquanto 2020 ampliou uma série de prioridades estratégicas, desde a continuidade da cadeia de suprimentos até o engajamento virtual dos clientes, a principal preocupação observada (mais do que qualquer outra) por CEOs foi a capacitação do trabalho remoto (veja a Figura 2).

“O componente de liderança das grandes empresas será enfatizado [pelo trabalho remoto] em um nível que acredito que a maioria dos executivos não aprecie”, afirma Jeff McElfresh, da AT&T Communications. “Não está claro para mim se alguém descobriu o segredo de como operar o modelo de mão de obra distribuída que a COVID nos impulsionou a adotar. Nem todas as lideranças se sentem confortáveis em gerenciar um modelo distribuído. Você tem que ter mais precisão sobre cada função e sobre o tipo de líder mais adequado. Precisamos trabalhar para liberar o potencial.”

Isso está levando a conflitos práticos. “Estamos idealizando a experiência pós-pandemia dos funcionários”, diz o CEO Roberto Nobile da Telecom Argentina, a principal empresa de telecomunicações e entretenimento do país, com 23.000 funcionários em todo o país, referindo-se à sua futura mão de obra. “Como será a dinâmica? Estamos pensando em termos de digitalização, colaboração virtual, agilidade e flexibilidade total para que cada equipe decida como trabalhar. Estamos desenvolvendo os processos em conjunto, diminuindo pontos de isolamento e quebrando velhos paradigmas.”

*P. Qual foi a importância da implementação do que foi citado acima para a estratégia da sua organização desde o início de 2020?*

## Dê mais importância à tecnologia

Os 3.000 CEOs entrevistados citaram os fatores tecnológicos como a força externa mais importante que impactará suas empresas nos próximos dois a três anos. E essa é uma verdade. De acordo com o último relatório “Aceleração digital” do IBV, a maturidade digital está significativamente relacionada ao desempenho financeiro. O estudo descobriu que com relação ao crescimento da receita durante a COVID-19, as organizações mais experientes em tecnologia superaram àquelas com menos experiência em uma média de seis pontos percentuais, em 12 indústrias.<sup>1</sup> Em pesquisas relacionadas, 60% dos executivos entrevistados indicaram que estão acelerando as transformações digitais de suas empresas durante a pandemia.<sup>2</sup>

“As organizações com plataformas de tecnologia realmente boas se reergueram, enquanto as empresas que não contavam com esse recurso passaram por grandes dificuldades”, disse o CEO Ross McEwan do National Australia Bank, um dos 25 maiores bancos do mundo. E acrescenta: “Este banco gastou muito dinheiro para refazer suas plataformas”.

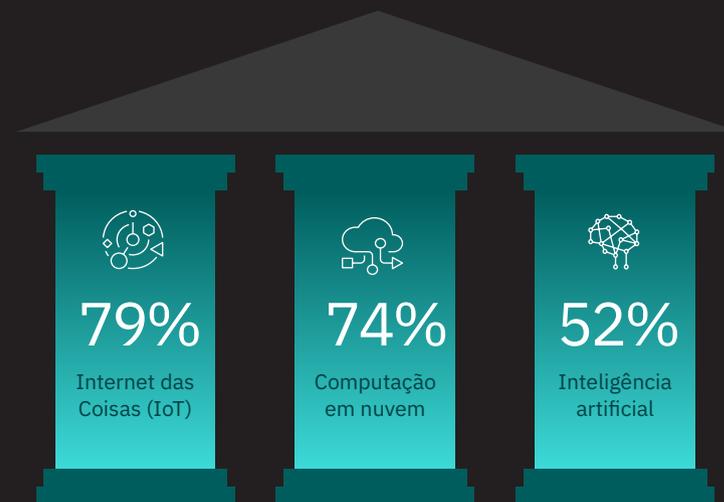
A tecnologia não permite apenas agilidade, já que ela é fundamental para habilitar uma mão de obra híbrida, mas também a eficiência operacional e o engajamento do cliente. “Como podemos aproveitar a tecnologia para possibilitar uma nova flexibilidade?”, pergunta Barri Rafferty, ex-CEO da Ketchum, empresa global de consultoria em comunicações, e agora Executive Vice President and Head of Communications da Wells Fargo.

Quais tecnologias são mais importantes? Os resultados da nova pesquisa com CEOs classificam IoT, a computação em nuvem e a IA como as três principais tecnologias que devem ajudar a entregar resultados (veja a Figura 3).

Figura 3

### A tecnologia para enfrentar o agora

As tecnologias mais consideradas para a entrega de resultados pelos CEOs são IoT, computação em nuvem e IA.

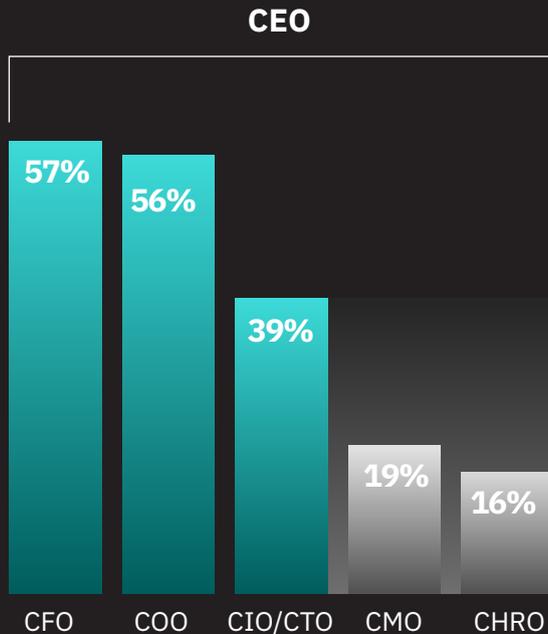


*P. Nos próximos dois a três anos, quais tecnologias serão mais úteis para a sua entrega de resultados?*

Figura 4

## O C-suite conta com a tecnologia

CEOs veem o CIO/CTO como uma função muito importante.



*P. Quem de sua equipe C-suite desempenhará a função mais importante para a sua organização?*

Essas descobertas estão alinhadas com o relatório “Aceleração digital” do IBV, que identificou nuvem e IA como diferenciadores de desempenho.<sup>3</sup> Este trio de recursos está frequentemente vinculado e se autorreforça. IoT permite coletar dados de veículos, processos industriais, interações com o cliente e assim por diante. Esses dados são, então, organizados e disseminados por meio de nuvens interconectadas e, frequentemente, processados e aprimorados com o uso de IA. Juntos, IoT, computação em nuvem e IA representam o ponto no qual as organizações focadas no futuro procuram ganhar vantagem, redefinindo a forma de execução do trabalho com o que chamamos de “fluxos de trabalho inteligentes”.

Quando se trata de implementar essas tecnologias, Duncan Painter, CEO da Ascential, uma empresa de serviços de consultoria e mídia B2B com sede no Reino Unido, afirma: “Se você realmente deseja aproveitar o poder de estar no mundo da plataforma global baseada em nuvem, então você tem que confiar em parceiros que são especialistas nisso. Porque todo o valor e a vantagem obtidos por estar lá [na nuvem] é o fato de que você não está tentando fazer isso só”.

A crescente importância da tecnologia também se reflete no C-suite. Quando solicitados a identificar quais outros membros do C-suite irão desempenhar o papel mais crucial para suas organizações nos próximos dois a três anos, CEOs citaram seus diretores de tecnologia (Chief Information Officers - CIOs e Chief Technology Officers - CTOs), em mais do que o dobro do índice de Chief Marketing Officers (CMOs) e Chief Human Resources Officers (CHROs). Na verdade, diretores de tecnologia estão classificados no topo do C-suite, ao lado dos Chief Financial Officers (CFOs) e dos Chief Operating Officers (COOs) (veja a Figura 4). Este é um desvio contundente do que vimos em estudos anteriores e reforça o quanto CEOs veem que a tecnologia desempenha um papel fundamental em suas organizações. (Consulte “Perspectiva: o desaparecimento do Chief Strategy Officer” na página 11.)

## Perspectiva

# O desaparecimento do Chief Strategy Officer



Desde 2013, a pesquisa do IBV com CEOs incluiu uma pergunta sobre o C-suite em geral: quais cargos desempenharão os papéis mais importantes nos próximos dois a três anos? A cada ano, no geral, duas funções C-suite lideraram o grupo: Diretor Financeiro (CFO) e Diretor de Operações (COO). O trio CEO, CFO e COO permaneceu estável.

Mas ao olhar para o próximo nível, aqueles que esperam chegar às principais posições (e talvez se tornar o próximo CEO), viram grandes mudanças. Em 2013, uma das posições em ascensão foi a de Chief Innovation Officer (CIO), observada por 47% das pessoas entrevistadas e a quinta classificada no geral. Mas na última pesquisa, essa função sofreu uma grande queda, sendo citada por apenas 4% dos CEOs. Outro candidato em ascensão em 2013 foi

o Chief Marketing Officer (CMO), citado por 66% das pessoas entrevistadas. Essa função também apresentou uma queda, sendo atualmente escolhida por apenas 19%.

Porém, nenhuma função caiu mais de posição do que a de Chief Strategy Officer (CSO). Em 2013, 67% dos CEOs nomearam o CSO como uma função crucial, ficando atrás somente dos CFOs. Este ano, a função de estratégia ficou fora do mapa, sendo valorizada por apenas 6% de seus chefes.

Para onde o foco de atenção foi desviado? Para o diretor de tecnologia, ou seja, o Chief Technology Officer (CTO) ou o Chief Information Officer (CIO). Este ano, a função de CTO/CIO ficou na terceira posição, identificada por 39% dos CEOs, a posição mais alta em nossas pesquisas.

“A tecnologia está se tornando onipresente em tudo o que fazemos”, comenta Alex Gorsky, da Johnson & Johnson. “Seja na telemedicina, na maneira como usamos os dados para compreender fundamentalmente o genoma do vírus da COVID-19 para poder produzir a vacina ou na maneira como estamos integrando os dados e trabalhando com grandes sistemas de saúde para identificar os melhores locais para introduzir ensaios clínicos, a adoção da conexão digital só vai se intensificar ainda mais.”

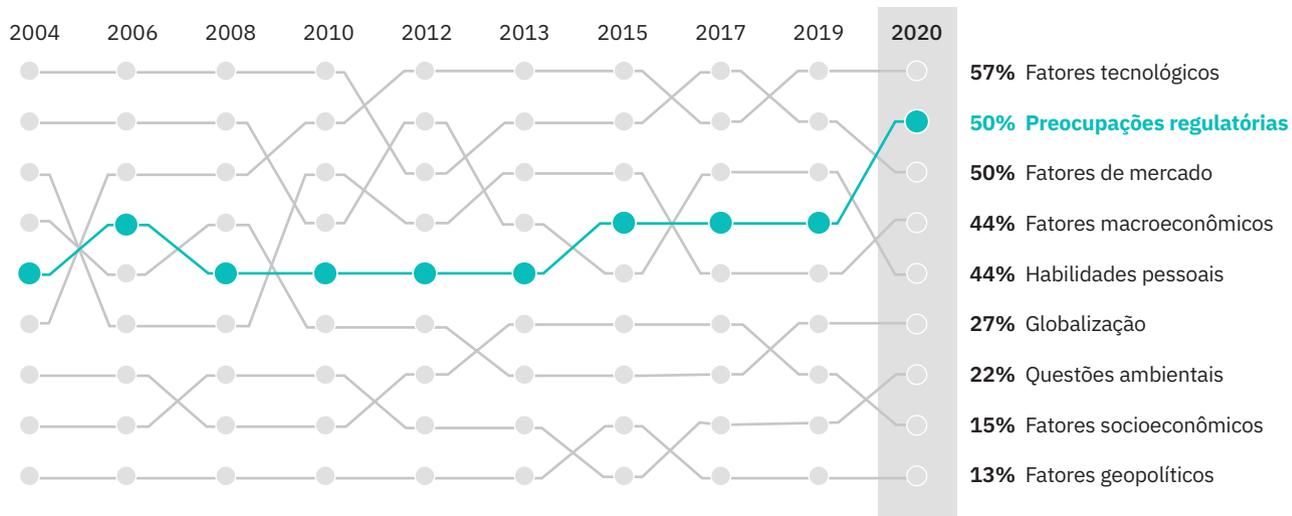
## Adote as novas regulamentações

A terceira área prioritária envolve a regulamentação. Nos últimos 17 anos de pesquisa com CEOs pelo IBV, a preocupação regulatória nunca ficou acima da quarta posição entre as principais forças externas citadas pelas pessoas entrevistadas. Por quase uma década, o primeiro e o segundo lugares alternaram entre fatores de tecnologia e fatores de mercado (abrangendo concorrência, dinâmica de mercado, mudanças nas expectativas do cliente e assim por diante). Mas este ano, a regulamentação saltou para o segundo lugar, citada como prioridade por metade dos CEOs em nosso estudo (veja a Figura 5).

Figura 5

### O cálculo regulatório

A maturidade digital normalmente está alinhada a um desempenho financeiro sólido, mas as preocupações regulatórias estão aumentando.



P. Quais são as principais forças externas que impactarão sua empresa nos próximos dois a três anos?

*“A tecnologia está se tornando onipresente em tudo o que fazemos.”*

**Alex Gorsky**, CEO, Johnson & Johnson

Isso, sem dúvida, reflete uma crescente assertividade dos governos em relação à privacidade, aos dados, ao comércio (intensificado pela COVID-19) e à saúde. Os isolamentos e quarentenas estabelecem um novo precedente para o poder do governo sobre as empresas que têm pelo menos um em cada dois CEOs com a atenção voltada a isso.

## Capítulo 1. Prioridades essenciais

### Três questões essenciais

#### **Como gerar agilidade objetiva com uma mão de obra remota?**

- Quais mudanças devem ser feitas nas nossas formas de trabalho e no modelo organizacional, incluindo nossa área de cobertura geográfica?
- O que é preciso mudar na cultura organizacional para adotar a mão de obra híbrida como uma nova realidade corporativa?
- Quais são os mecanismos de suporte adicionais que a minha mão de obra precisa para ser produtiva e engajada?

#### **Estamos aproveitando todo o potencial da tecnologia?**

- Como será possível identificar novas tecnologias e recursos?
- Quais medidas serão tomadas para priorizar e integrar nossos investimentos em tecnologia?
- Onde estão as maiores oportunidades para fortalecer nossa vantagem competitiva com o uso da tecnologia?

#### **Como a regulamentação pode impactar nossa estratégia?**

- Quais ações devemos executar agora para nos preparar para as mudanças previstas no ambiente regulatório?
- Como redefinir ou estabelecer novas parcerias para gerenciar as mudanças regulatórias?
- Que outras oportunidades podem surgir como resultado de novas regulamentações?

## Capítulo 2

# Vantagens essenciais

*Nossa pesquisa revelou diferenças entre Outperformers e Underperformers em cinco áreas principais:*

- *Liderança*
- *Tecnologia*
- *Funcionários*
- *Inovação aberta*
- *Segurança cibernética*

As formas tradicionais de avaliar o desempenho e de determinar quais empresas podem ensinar algo, sofreram uma mudança drástica em 2020. A pandemia global e os isolamentos contínuos que se seguiram devastaram algumas indústrias e locais enquanto impulsionou outros. O forte impacto de fatores circunstanciais mostrou que aqueles que estavam no local certo eram recompensados, enquanto quem estava no lugar errado era punido. (Veja “Perspectiva: O paradoxo do desempenho” na página 15.)

Para se adaptar a essa realidade, o IBV aplicou uma tela de dois fatores aos dados fornecidos por 3.000 CEOs. Identificamos aqueles que relataram um alto crescimento na receita em comparação com empresas semelhantes nos três anos anteriores a 2020 e um desempenho igual ou superior durante o ano de 2020. Cerca de um em cada cinco entrevistados atendeu a esse padrão duplo de desempenho superior (outperformance). Um grupo de entrevistados de tamanho semelhante, um em cada cinco, relatou um crescimento na receita abaixo do esperado em ambos os períodos. Quando o IBV comparou as respostas de outperformers e underperformers, grandes disparidades surgiram.

Aqueles que se sobressaíram começaram 2020 com um crescimento na receita maior do que seus concorrentes e, desde então, aumentaram a sua vantagem, de 5% a 7% de diferença nos pontos da taxa anual de crescimento. Para as organizações com US\$ 10 bilhões em receita anual, essa diferença no crescimento da receita é equivalente a US\$ 700 milhões adicionais anualmente.

Os underperformers, talvez sem surpresa, têm uma probabilidade maior, 31%, de citar o fluxo de caixa como uma preocupação futura. Eles também têm o dobro de probabilidade de concordar que a lacuna competitiva entre vencedores e perdedores está aumentando, o que é um reflexo da posição vulnerável em que se encontram.

## Perspectiva

# O paradoxo do desempenho: sorte, ilusão e excesso de confiança

Só porque seu negócio está indo bem, não presuma que você está fazendo as coisas certas. E se a sua empresa está passando por dificuldades, não presuma que você errou em alguma coisa. Esta é a realidade da economia pandêmica.

O risco de engano em ambos os lados da equação nunca foi tão alto. As empresas dos setores de hotelaria e viagens foram afetados em 2020, independentemente de estratégias, práticas ou talentos. E aqueles que vendem produtos de limpeza, cotonetes nasais e ração para animais de estimação? A ascensão deles pode estar mais relacionada a estar no lugar certo e na hora certa do que a uma estratégia psíquica incomum.

“Se você teve sorte porque as coisas estavam no seu caminho, não fique muito feliz”, diz o CEO de uma fabricante de vestuário na Ásia. “Assim como a guerra pode estimular o desenvolvimento militar, quando ela acaba, a tecnologia militar deve retornar ao uso civil. Tudo se trata do ano a seguir.”

As informações acionáveis de mercado disponibilizadas aos líderes de negócios estão mais difíceis de interpretar do que nunca, apresentando uma visão obscura do futuro impacto. Algumas organizações podem ter se tornado excessivamente confiantes com base no seu bom desempenho durante a pandemia. Na verdade, um número dominante de entrevistados do nosso segmento focado em produto demonstra ter confiança com relação à preparação para todos os tipos de riscos futuros. Em muitas circunstâncias, isso pode ser injustificado.

Os CEOs devem lembrar a si mesmos e às suas equipes: contar apenas com a experiência dos sortudos (ou negar as realizações dos azarados) é pouco inteligente e muito enganoso. A tomada de decisão baseada em dados, com atenção redobrada às informações suspeitas e tendenciosas, é fundamental. Os conselhos de administração, encarregados de avaliar os CEOs, devem estar bem atentos, tanto ao potencialmente recompensar aqueles impulsionados pelas condições favoráveis quanto em criticar os que enfrentam obstáculos incomuns e desafiadores.

Figura 6

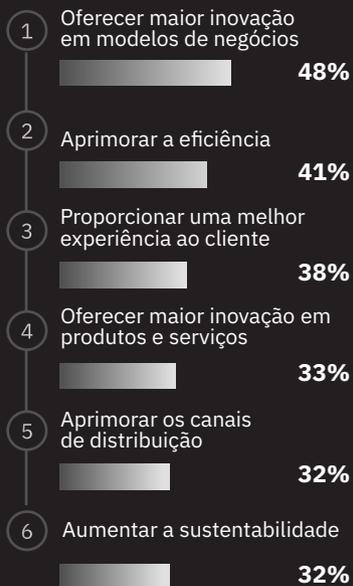
## Concentrando-se no que é importante

Em conjunto, os Outperformers concordam em qual ponto focar, enquanto falta aos Underperformers um consenso sobre as prioridades.

### Outperformers



### Underperformers



As diferenças entre esses dois tipos são reveladas em cada uma das cinco áreas principais de foco dos outperformers:

- Liderança;
- Tecnologia;
- Funcionários;
- Inovação aberta;
- Segurança cibernética.

## Fator 1. A liderança vem primeiro

Em nosso estudo, os outperformers demonstram um conjunto de prioridades muito mais focado em comparação aos underperformers, cujas respostas são mais distribuídas (veja a Figura 6). Aqueles que se sobressaem não ficam obtendo informações de forma passiva ou protegendo suas apostas, esperando que tudo passe logo. Independentemente de suas áreas específicas de foco, vemos de forma consistente a liderança estratégica decisiva que diferencia os outperformers. Na verdade, 85% dos que apresentam um desempenho superior geralmente apontam a liderança como fundamental para o desempenho dos negócios. Apenas 69% dos underperformers relatam a mesma prioridade.

Conforme demonstrado nas análises acima, além de fazer escolhas mais explícitas do começo ao fim, os outperformers enfatizam consistentemente pontos relacionados ao cliente. Para saber mais sobre essas prioridades, fornecemos uma análise detalhada no Capítulo 3 (veja a seção “Lições essenciais sobre o foco no cliente” na página 28).

*P. Quais das opções acima representam as maiores prioridades da sua organização nos próximos dois a três anos?*

Mais um exemplo importante: os outperformers apontam o senso de propósito e missão como essenciais para engajar as equipes de funcionários, sendo 53% a mais do que os underperformers (veja a Figura 7). No clima atual de confiança, em que a crença nas instituições em geral está diminuindo, essa é uma vantagem competitiva crescente. “Há uma expectativa maior sobre o papel das empresas na sociedade do que há um ano”, diz Alex Gorsky, da Johnson & Johnson. “E enraizou-se de forma muito mais significativa. As expectativas mudaram.” Como Franz Reiner, CEO da Daimler Mobility, um provedor global de serviços financeiros e de mobilidade, afirma: “O que sua empresa representa e o que você deseja alcançar?”

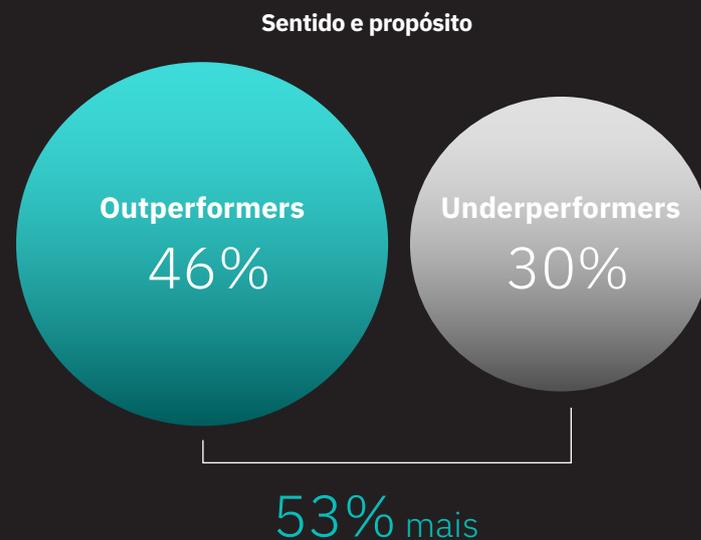
“Temos um propósito e o foco da empresa não é apenas ganhar dinheiro”, diz Piyush Gupta, do DBS Bank. “Isso está profundamente enraizado na empresa. Nesse sentido, acho que temos uma vantagem sobre muitos outros.”

O engajamento elevado das equipes de funcionários com esses esforços ajuda paradoxalmente o desempenho. Como o estudo de CHRO “Unplug from the past” do IBV observa: “As organizações que pontuaram nos melhores 25% da experiência do funcionário relatam mais do que o dobro de retorno sobre as vendas em comparação com as organizações no quartil inferior”.<sup>4</sup> Além disso, no estudo inovador da IBM “The Employee Experience Index”, a experiência do funcionário está positivamente associada ao aumento da motivação e do esforço discricionário e à diminuição da rotatividade.<sup>5</sup>

Figura 7

## O poder do propósito

Acima de tudo, os Outperformers veem o propósito e a missão como um engajamento essencial do funcionário.

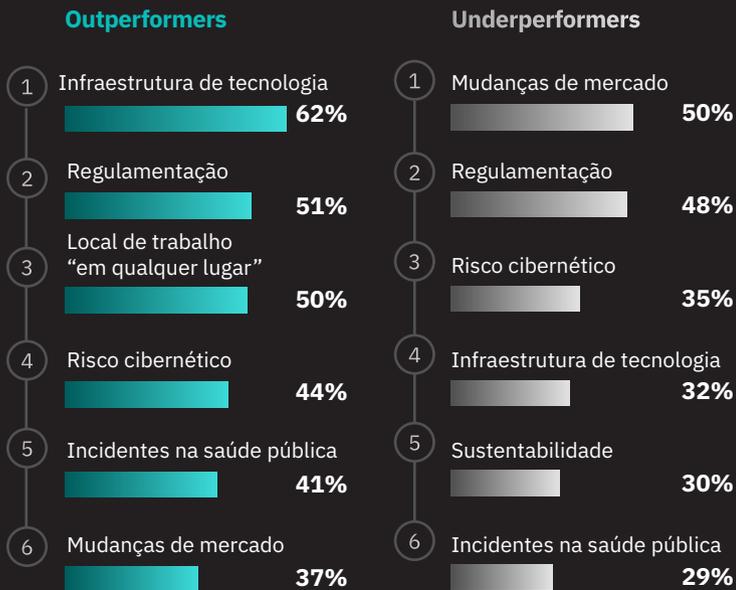


*P. Quais são os atributos organizacionais mais importantes de engajamento de funcionários para os próximos dois a três anos?*

Figura 8

## Buscando um terreno sólido

Os Outperformers sabem que à medida que a tecnologia evolui sua base também deve evoluir.



P. Quais dos elementos acima você prevê que criará os maiores desafios para a sua organização nos próximos dois a três anos?

## Fator 2. A tecnologia é mais do que uma ferramenta

CEOs de organizações underperformers tendem a subestimar o impacto da tecnologia, concentrando-se, em vez disso, nas preocupações tradicionais do mercado. Ao identificar os principais desafios dos próximos dois a três anos, os CEOs de organizações de baixo desempenho escolhem as mudanças de mercado mais do que qualquer outro fator.

Os CEOs que se sobressaem, por sua vez, estão mais focados nos riscos e nas oportunidades prospectivos das tecnologias emergentes. Como C.K. Venkataraman, CEO da Titan Company Limited, empresa de produtos de estilo de vida na Índia, observa: “Investimos substancialmente em tecnologias [emergentes] há cerca de cinco anos. Estávamos crescendo ao longo de uma certa curva de progressão geométrica, mas então a COVID veio e levou tudo para uma curva exponencial. A aceleração da adoção do cliente, bem como a intensificação da execução da estratégia digital pela empresa, ambas acabaram acontecendo por causa da pandemia. E acho que acabamos pulando, no mínimo, dois anos”.

A tecnologia emergente deve ser desenvolvida sobre algo, e os CEOs outperformers identificam a infraestrutura de tecnologia como um grande desafio duas vezes mais do que os underperformers. O número específico, 62% dos entrevistados com desempenho superior, é significativamente maior do que o recebido por qualquer um dos 17 outros desafios específicos sobre os quais perguntamos (veja a Figura 8). Isso também ressalta como aqueles com desempenho superior valorizam a rapidez com que a tecnologia continua a mudar, assim como os retardatários ignoram tal fator.

Quando se trata de tecnologias específicas, os underperformers parecem estar um ciclo atrás. Eles identificam os robôs de bate-papo (chatbots), as tecnologias de voz e o processamento

de linguagem natural como a chave para a entrega de resultados futuros três vezes maior do que aqueles com desempenho superior. E certamente essas ferramentas podem ser eficazes (consulte o estudo “The value of virtual agent technology” do IBV para descobrir os benefícios).<sup>6</sup> Mas os underperformers devem considerar que, sem serem combinadas com outras tecnologias sofisticadas, essas ferramentas podem não fornecer um desempenho diferenciador. Conforme discutido no último relatório do IBV sobre aceleração digital: “Cada setor da indústria tem uma combinação única de tecnologias... uma “impressão digital tecnológica”, por assim dizer... e é importante entender a combinação de tecnologia exclusiva que leva ao desempenho ideal em indústrias individuais.”<sup>7</sup> Nas 12 indústrias abordadas no estudo, as organizações com experiência em tecnologia perceberam um aumento na receita de 6% durante a pandemia do coronavírus em comparação com aquelas que não fizeram a adoção.<sup>8</sup>

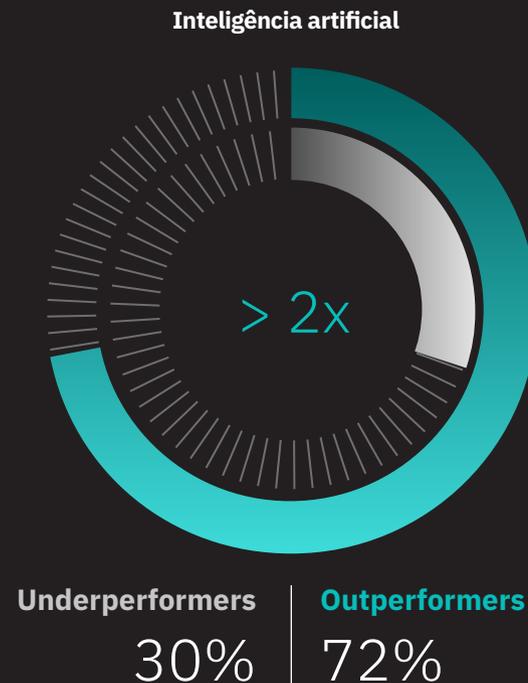
Enquanto isso, os outperformers preveem que a IA fornecerá resultados nos próximos dois a três anos, com mais do dobro da frequência do que os underperformers (veja a Figura 9).

Essa lacuna na valorização mostra que aqueles que estão atrasados na adoção de IA podem ficar ainda mais para trás. Notavelmente, a IA é especificamente identificada no relatório “Aceleração digital” do IBV como uma tecnologia diferenciadora em várias indústrias.<sup>9</sup> Aqueles que apresentam um desempenho superior parecem ter reconhecido essa combinação interessante de impacto no desempenho e viram a adoção relativamente baixa até o momento como uma oportunidade de obter a vantagem de ser um precursor. O alto custo de oportunidade de uma lacuna tecnológica tem implicações singulares quando se trata da próxima revolução na computação iminente. Por exemplo, embora poucos CEOs identifiquem quantum como crítica para a entrega de resultados de curto prazo, o potencial de longo prazo da tecnologia justifica uma séria consideração (veja “Perspectiva: a oportunidade quântica” na página 20).

Figura 9

## Inteligência artificial, resultados reais

Os Outperformers que preveem resultados da IA são mais do que o dobro dos Underperformers.



*P. Quais tecnologias serão mais úteis para a sua entrega de resultados nos próximos dois a três anos?*

## Perspectiva

# A oportunidade quântica

Que tecnologia os CEOs enxergam que ajudará a entregar o máximo de resultados nos próximos dois a três anos? De uma lista com 16 opções de escolha, de biometria a veículos autônomos e 5G, os grandes vencedores foram computação em cloud, IoT e IA. Até mesmo os CEOs das empresas Underperformers concordaram amplamente com essas prioridades.

E entre as tecnologias que estão no final da lista? Encontramos a computação quântica. Oitenta e nove por cento dos CEOs não acham que quantum entregará resultados às organizações nos próximos dois a três anos. No entanto, isso certamente contrasta de forma acentuada com a cobertura da mídia da indústria de tecnologia e os investimentos acumulados no quantum.

Com certeza quantum pode ser difícil de identificar e, com poucos especialistas integrados às organizações, pode ser desafiador compreender como ele se adapta aos fluxos de trabalho e agrega

mais valor. Ao mesmo tempo, quantum tem avançado em um ritmo constante em direção à ampla aplicabilidade, com potenciais implicações expressivas em indústrias e operações muito mais diversificadas do que apenas pilhas de tecnologia.<sup>10</sup>

É possível ver um reflexo de como a IA era vista não muito tempo atrás: como uma obsessão e curiosidade por uma tecnologia que podia ser ignorada por estar longe o suficiente do campo da aplicabilidade. No entanto, as empresas que optaram por investir e se familiarizar com a aplicação de IA são aquelas que, provavelmente, mais tiram proveito à medida que essa tecnologia amadurece e apresenta resultados de alto desempenho. Os CEOs que ignoram quantum e deixam que ele se torne um ponto cego podem estar fazendo isso por sua própria conta e risco, o que similarmente aconteceu com a oportunidade perdida quando a IA estava surgindo há uma década.

### Fator 3. O local de trabalho híbrido, e suas equipes de funcionários, não podem ser dados como certos

“Como será o local de trabalho no futuro?” pergunta Barri Rafferty, ex-CEO da Ketchum e agora Vice-CEO da Wells Fargo. “Como será possível nos engajarmos novamente com a colaboração e as formas de estarmos reunidos novamente?”

Quando se trata de local de trabalho, as perspectivas dos underperformers e outperformers divergem acentuadamente. O local de trabalho remoto “em qualquer lugar”, potencializado pela pandemia, está entre as áreas de foco futuro mais citadas por aqueles com desempenho superior, com 50% dos CEOs identificando-o como um desafio importante. Os underperformers apresentam uma taxa que é metade desse valor ao citarem o local de trabalho em qualquer lugar, colocando-o no mesmo nível de tópicos como tarifas.

Surpreendentemente, apesar das diferenças inerentes entre as indústrias quando se trata de problemas associados a uma mão de obra híbrida, em apenas um deles, o governo local, mais de 50% dos underperformers identificam esse desafio. Mesmo em outras indústrias com porcentagens relativamente altas de Underperformers focados no local de trabalho em qualquer lugar, como bancos de varejo/corporativos, serviços de TI e varejo, eles ainda ficam atrás de seus concorrentes com desempenho superior nesta questão. Em outras palavras, enquanto os outperformers estão se preparando ativamente para os desafios e oportunidades associados ao local de trabalho em qualquer lugar, os underperformers correm o risco de ficar para trás.

*“Com o trabalho remoto, você precisa manter viva a alma da empresa.”*

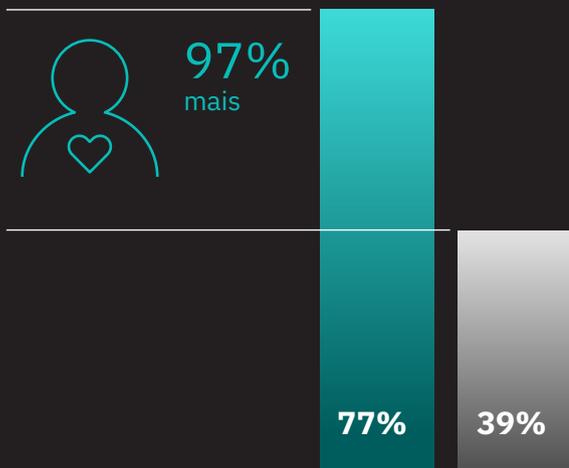
**Piyush Gupta**, CEO, DBS Bank

Figura 10

## Pessoas acima do lucro

**Outperformers**  
**Underperformers**

Os Outperformers que oferecem suporte ao bem-estar do funcionário, mesmo que isso prejudique a lucratividade são 97% a mais do que os Underperformers.



Suporte ao bem-estar

Os outperformers também se concentram mais no bem-estar do funcionário, sendo 97% a mais do que os underperformers dando suporte à saúde e ao bem-estar da mão de obra, mesmo que isso sacrifique o lucro a curto prazo (veja a Figura 10). Esta descoberta reforça os dados de outro estudo do IBV, “Accelerating the journey to HR 3.0”, em que os CHROs de organizações com um desempenho superior relataram que suas empresas “dão suporte como um valor fundamental” ao bem-estar físico, emocional e financeiro de seus funcionários quase três vezes mais do que os underperformers.<sup>11</sup> Esse suporte não deve ser apenas bem intencionado, mas também bem recebido. “O recurso mais importante é de longe o recurso humano”, diz Younus Al Nasser, CEO da Smart Dubai, a agência governamental que facilita a transformação digital da cidade. “Os avanços da tecnologia surgem quando você tem os recursos humanos certos.”

No entanto, há um ponto importante a ser considerado. O foco do C-suite no bem-estar do funcionário pode não ser suficiente se os próprios não sentirem a boa intenção. (Veja “Perspectiva: o que o ‘bem-estar do funcionário’ significa para os CEOs” na página 23.)

*P. Até que ponto você oferece suporte ao bem-estar dos funcionários durante esse período de crise, mesmo que isso prejudique a lucratividade?*

## Perspectiva

# O que “bem-estar do funcionário” significa para os CEOs e para todos os demais

A pandemia trouxe um reforço inovador entre os líderes corporativos: o bem-estar físico e mental de sua equipe virou uma grande prioridade. Parte disso tem sido um simples cuidado humanitário e parte tem sido uma prática corporativa inteligente. Fernando González, da CEMEX, menciona que ter centros de saúde em funcionamento nas instalações de sua empresa provou ser uma vantagem competitiva: “Não tivemos nenhuma interrupção significativa em nossa cadeia de suprimentos. Alguns de nossos concorrentes sofreram com isso, as empresas simplesmente fecharam, suspenderam por algum tempo suas atividades para lidar com contaminações em seus centros de trabalho.”

Em muitas organizações, os funcionários se sentem bem menos entusiasmados com os esforços corporativos. Nosso último relatório “Reduzindo o abismo” comparou as perspectivas do empregador com as dos empregados. Quando questionados se as empresas estavam dando suporte à saúde física e emocional dos funcionários,

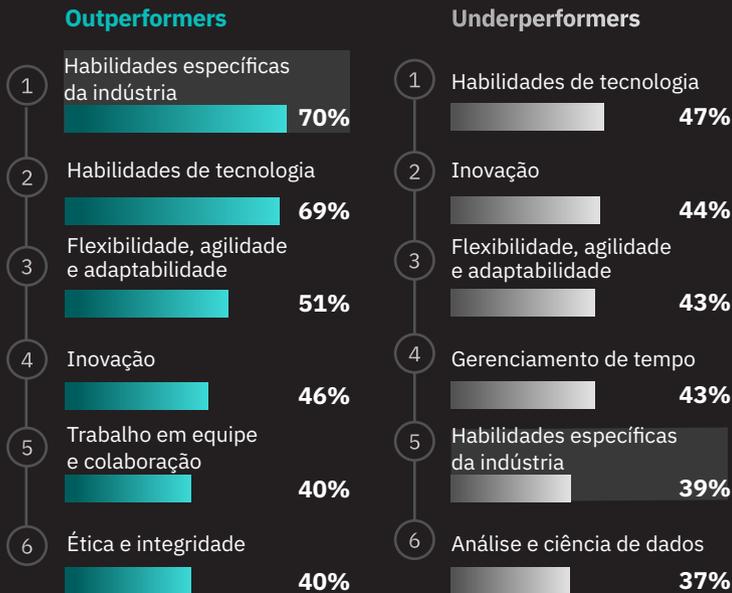
80% dos executivos concordaram ou concordaram firmemente. No entanto, quando a mesma pergunta foi feita aos funcionários, o número foi bem mais baixo: 46%. Quando questionados se as organizações estavam fornecendo treinamento adequado sobre como trabalhar de novas formas por causa da pandemia, 74% dos executivos concordaram, enquanto apenas 38% dos funcionários disseram o mesmo.<sup>12</sup>

O que é possível apreender aqui é que, para muitas organizações, os processos de detecção e resposta são subdesenvolvidos ou apenas ineficazes. Se você acha que está oferecendo um benefício e o destinatário desse benefício não vê da mesma forma, quer dizer que você falhou. As expectativas dos funcionários em relação a seus empregadores mudaram permanentemente. Com certeza há mais trabalho a ser feito para cumprir essa promessa de bem-estar abrangente dos funcionários.

Figura 11

## Habilidades em destaque

Os Outperformers enfatizam habilidades específicas da indústria 79% a mais do que os Underperformers.



P. Quais são as habilidades mais críticas de que a sua organização precisará nos próximos dois a três anos?

Com tudo isso, prevemos uma necessidade ainda maior de funcionários leais e produtivos com habilidades específicas da indústria. Mesmo antes de 2020, a pesquisa do IBV investigou os desafios enfrentados pelas organizações relacionados à escassez de talentos e ao impacto das rápidas mudanças nos requisitos de habilidades.<sup>13</sup> Agora, os outperformers enfatizam a importância de habilidades específicas da indústria quase duas vezes mais do que os underperformers (veja a Figura 11).

Isso reflete o foco “essencial” que surgiu ao longo do CEO Study deste ano. Navegar com sucesso neste ambiente exigirá uma liderança sólida para remodelar a forma como as organizações recrutam, desenvolvem e retêm habilidades essenciais.

## Fator 4: Fazer parceria para ser bem-sucedido com a inovação aberta

Nos últimos anos, vimos um declínio acentuado no percentual de CEOs que preveem mais oportunidades de parceria nos próximos anos. De uma alta de 79% em 2015, apenas 36% dos CEOs em nossa pesquisa de 2020 esperam mais oportunidades de parceria.

Portanto, é particularmente notável que os outperformers (em claro contraste com os underperformers) relatam uma maior ênfase nas parcerias, como um reflexo do mantra “Foco no que fazemos de melhor”. Solicitados a indicar os fatores que mais se tornaram importantes em 2020, as parcerias foram apontadas por 63% dos outperformers, em comparação com apenas 32% dos underperformers (veja a Figura 12).

Olhando para o futuro, os outperformers em uma taxa 47% maior do que os underperformers preveem uma busca intensa para estabelecer redes de parceiros flexíveis. Eles enfatizam os relacionamentos e as experiências dos clientes com taxas de 68% e 59% maiores, respectivamente, do que os underperformers, indicando uma perspectiva voltada mais para o exterior.

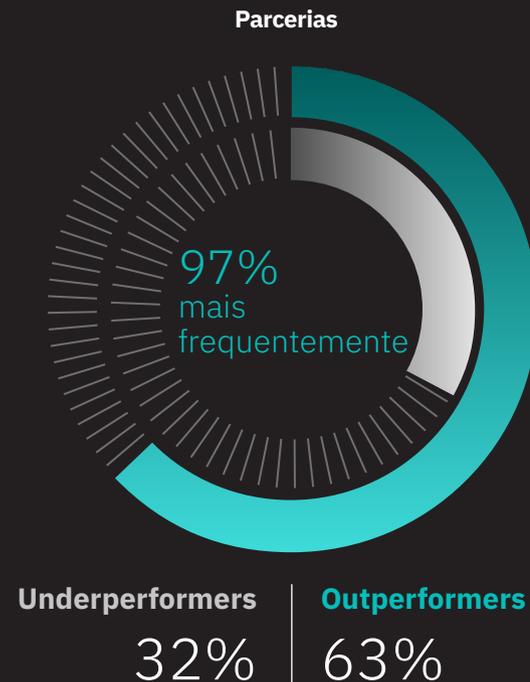
Em outras palavras, as organizações estão formando menos parcerias. Mas os outperformers destacam-se por reconhecer que as parcerias formadas são mais importantes e mais valiosas do que nunca. O CEO de um varejista de mercadorias em geral com sede no Reino Unido esclarece: “Por meio de parcerias e do desenvolvimento de um ecossistema relevante, podemos nos concentrar nas áreas em que agregamos o melhor valor e, portanto, sermos capazes de impulsionar os resultados”.

Para otimizar as vantagens da inovação aberta, são necessárias parcerias conceituadas, seguras e confiáveis. Ao usar ecossistemas que aumentam sua eficácia, os outperformers estão expandindo seu domínio sobre os retardatários que têm um olhar voltado para o interior. Duncan Painter da Ascential declara: “Nesses últimos cinco anos, as empresas que realmente adotam os ecossistemas reconhecem que é necessário ser colaborativo e permitir ter vantagem. O conhecimento é compartilhado, mas não há tentativas de réplica do que cada um faz... O respeito pela experiência do outro só fará com que você chegue ao topo mais rápido. E chegando lá mais rápido, você obtém os melhores resultados.”

Figura 12

## Foco no nosso melhor, parceria para o restante

Os Outperformers relatam parcerias para os recursos necessários 97% mais frequentemente do que os Underperformers.

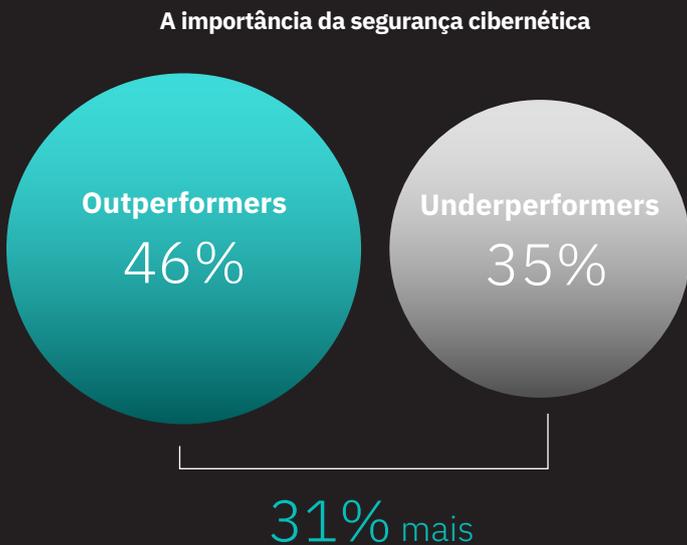


*P. Como a pandemia de COVID-19 mudou a importância das parcerias para impulsionar o desempenho dos negócios?*

Figura 13

## Proteções técnicas

Outperformers veem a tecnologia como uma ferramenta poderosa para aumentar a segurança.



*P. Na sua organização, onde você imagina que a tecnologia terá o maior impacto nos próximos dois a três anos?*

## Fator 5: A segurança cibernética fornece uma base

Paralelamente ao foco mais aprofundado em ecossistemas, atividades remotas e tecnologia em geral, os outperformers se distinguem dos underperformers em mais uma área significativa: dão maior importância à segurança cibernética. Os outperformers identificam o risco cibernético como um de seus maiores desafios nos próximos dois a três anos em uma taxa 26% maior do que os underperformers. O fator número dois que os outperformers buscarão de forma intensa é a segurança de dados e sistemas. Além disso, 31% a mais de outperformers do que underperformers apontam a segurança e o risco como áreas em que esperam que a tecnologia tenha o maior impacto (veja a Figura 13).

Os outperformers parecem reconhecer que a segurança digital e a confiabilidade precisam ser integradas à estratégia, dada a dependência essencial da tecnologia com relação a parcerias, cultura, engajamento do cliente e muito mais. A importância e o impacto da tecnologia são tão importantes, tão centrais, que a segurança cibernética foi elevada a uma prioridade de ordem justificadamente mais alta. Isso mostra consistência com a pesquisa realizada no estudo “Digital acceleration” do IBV, que mostrou que as pessoas com os melhores desempenhos têm uma probabilidade 72% maior de usar IA para reunir e avaliar inteligência de ameaças. Ao não se preparar, os underperformers revelam sua ingenuidade tecnológica.<sup>14</sup> Eles também podem estar expondo a si mesmos, porque até mesmo as empresas menos maduras em tecnologia são, fundamentalmente, dependentes da tecnologia.

## Capítulo 2. Vantagens essenciais

### Cinco questões essenciais

#### Como é possível desenvolver uma liderança estratégica mais focada?

- Quais serão os novos requisitos fundamentais da próxima geração de líderes?
- Como os clientes ajudam a conduzir as decisões de liderança?
- Quais serão as novas maneiras de liderar através do exemplo para que também haja engajamento dos funcionários nativos digitais?

#### A tecnologia está sendo mais falada do que implementada?

- Como integrar a tecnologia e os líderes de tecnologia aos processos de planejamento estratégico?
- Como mudar os KPIs para refletir novos recursos e objetivos?
- Que medidas estão sendo tomadas para desenvolver habilidades e atrair os melhores talentos em tecnologia?

#### É possível fazer mais para melhorar o bem-estar das equipes de funcionários, incluindo foco na saúde mental?

- Que ações devem ser tomadas para ajudar a garantir que as equipes de funcionários estejam saudáveis, seguras e financeiramente protegidas?
- Que ações devem ser tomadas para ajudar a garantir que os funcionários estejam saudáveis, seguros e financeiramente protegidos?
- Como aumentar a confiança dos funcionários e estabelecer um senso de propósito e missão?

#### Como as parcerias podem ajudar em uma inovação?

- Como usar um ecossistema expandido para impactar positivamente os produtos, os fluxos de trabalho e as experiências?
- Que recursos podem ser delegados, obtidos ou desenvolvidos em conjunto com os parceiros de maior confiança?
- Como a tecnologia pode aumentar a transparência e a flexibilidade com os parceiros?

#### Como incorporar a segurança cibernética como um elemento fundamental em tudo o que é feito?

- Como organizar as responsabilidades para que seja possível ajudar a desenvolver uma segurança cibernética abrangente e completa, incluindo o ecossistema?
- O que é necessário implementar para que todos os funcionários se sintam responsáveis pela segurança cibernética?
- Como usar os pontos fortes da segurança cibernética para aumentar a confiança dos clientes, parceiros e funcionários?

## Capítulo 3

# Lições essenciais

*Nossos 3.000 entrevistados se enquadram em três grupos naturais, cada um com suas próprias práticas e prioridades exclusivas:*

- Foco no cliente (50%)*
- Foco no produto (30%)*
- Foco nas operações (20%)*

Para revelar insights ainda mais específicos, e tendo em mente a ênfase crescente dos CEOs em encontrar vantagens diferenciadoras, nossa análise foi ainda mais a fundo.

Aplicando uma análise de segmentação baseada em dados, o IBV descobriu três agrupamentos naturais entre os 3.000 entrevistados: foco no cliente, foco no produto e foco nas operações. (Veja “Perspectiva: e o modelo vencedor é...” na página 49.)

Ao nos aprofundarmos em cada grupo, práticas de liderança especializadas e diferenciadoras se destacaram, algumas das quais diferenciam os grupos uns dos outros e outras que diferenciam Outperformers e Underperformers dentro de um grupo específico.

### Lições essenciais de foco no cliente: Elevando o nível da experiência

O maior dos três grupos, com 48%, são os entrevistados cujas prioridades de negócios mais importantes giram em torno de clientes, consumidores e cidadãos. Embora todas as organizações sejam ativas nessa área, os CEOs dessa categoria dão maior atenção aos relacionamentos com os clientes. Durante 2020, eles enfatizaram o engajamento virtual com os usuários finais em uma taxa 50% maior do que os outros CEOs. Por exemplo, eles têm mais probabilidade de incluírem os clientes no desenvolvimento e teste, bem como na validação da política de privacidade e segurança.

“Nos nossos primeiros 40 anos, tínhamos o olhar voltado mais para o interior”, disse o CEO Xia Shizhong do Camel Group, um grande fabricante de baterias automotivas de partida na província de Hubei, China. “No futuro, precisamos olhar mais para o exterior.”

As lições relacionadas a clientes tornam-se mais discrepantes ao comparar os Outperformers do grupo com os Underperformers. Considere agir com base no feedback do cliente, uma prioridade lógica e prevista para este campo. Este método de criar uma experiência de consumidor diferenciada é mencionado como sendo o mais importante pelos *Underperformers*.

É claro que os Outperformers também valorizam esse tipo de feedback, mas sua primeira e segunda prioridades quando se trata da experiência do cliente são a *etiqueta* no atendimento e o feedback dinâmico, que é um modelo inteligente, com curadoria em tempo real e alimentado por tecnologia como IA. O que isso significa é que simplesmente dar aos clientes o que eles *dizem que querem* não é o suficiente. A meta deve ser encantá-los a cada interação, tratando-os melhor do que eles esperam, tendo consciência de que a impressão que ele tem da organização será tão boa quanto sua última experiência. O feedback dinâmico em tempo real ajuda os Outperformers a atingir esse objetivo.

Em nossa análise sobre organizações com foco no cliente, descobrimos que os Underperformers são mais reativos e os Outperformers são substancialmente mais flexíveis e dinâmicos por meio de funcionários capacitados. “O nível foi elevado”, diz Piyush Gupta, do DBS Bank.

“A grande mudança”, diz Gupta, “é a hiperdigitalização”. Quando questionados sobre em qual ponto a tecnologia teria o maior impacto nos próximos dois a três anos, os Underperformers com foco no cliente mencionaram *insights* do consumidor, ou seja, coleta de dados sobre o comportamento e as preferências do consumidor. No entanto, para os Outperformers, a resposta de longe dominante foi a *experiência* do consumidor, ou seja, usar esses insights do cliente para realmente conduzir decisões e estratégias técnicas que aumentam o engajamento (veja a Figura 14).

As organizações atrasadas procuram nos dados pistas competitivas, eles coletam dados e os usam para dar aos consumidores o que eles pedem. Já os Outperformers dão um grande passo adiante. Eles são proativos na forma como aplicam os dados, usando-os para enfatizar o engajamento. Em vez de apenas responder aos dados, os Outperformers os usam como uma ferramenta para desenvolver e definir relacionamentos com os clientes. O objetivo é projetar e desenvolver experiências informadas e diferenciadoras.

*“Usamos a IA durante a pandemia para entender onde a demanda está se recuperando. Olhamos para além da curva.”*

**Calin Rovinescu**, CEO, Air Canada

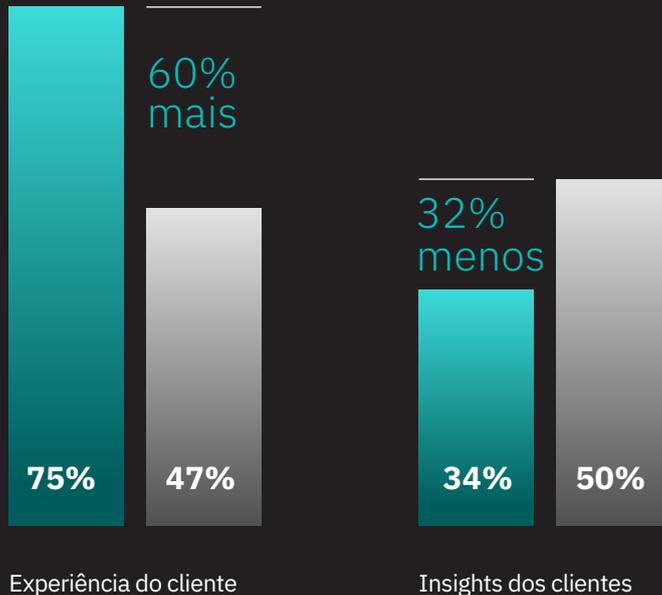
Figura 14

## Criar experiências atraentes de cliente

Os Outperformers não exploram os dados em uma busca unilateral por insights, mas os usam para criar relacionamentos com o consumidor.

**Outperformers com foco no cliente**

**Underperformers com foco no cliente**



Em sua busca pela excelência, os Outperformers também mencionam as plataformas e as parcerias entre os principais fatores responsáveis por seu sucesso. Isso mostra uma receptividade para outros modos de desenvolvimento de relacionamento e uma disposição para aproveitar conhecimentos externos, ecossistemas e inovação aberta. Apenas metade dos Underperformers veem valor nessas ferramentas.

Consistente com seu foco na experiência positiva do consumidor e na parceria, sabendo que tentar explorar ou tirar vantagem de clientes ou parceiros é um jogo perdido a curto prazo, os Outperformers com foco no cliente mencionam a ética e a integridade como habilidades humanas críticas 56% mais frequentemente do que os Underperformers. Isso reflete a intensificação de uma descoberta no estudo do IBV “The enterprise guide to closing the skills gap”, que enxergou a ética e a integridade, entre outras habilidades comportamentais, crescendo em importância com o tempo.<sup>15</sup> Notavelmente, os Outperformers com foco no cliente também identificam a ética e os valores como atributos essenciais para engajar seus próprios funcionários 88% mais frequentemente do que os Underperformers.

*P. Na sua organização, onde você imagina que a tecnologia terá o maior impacto nos próximos dois a três anos? Observação: os entrevistados são Outperformers e Underperformers focados no cliente.*

É importante ressaltar que o que diferencia ainda mais a camada superior das organizações com foco no cliente é como elas usam a tecnologia no nível de liderança: dois em cada três CEOs com desempenho superior apontam especificamente o papel da tecnologia na condução dos processos de tomada de decisão, cerca da metade dos Underperformers apenas dependem dessa aplicação de tecnologia. “Quanto mais dados, mais difícil é a tomada de decisão”, diz Xunfeng Liu, Presidente do Shanghai Huayi Group da China, uma grande empresa de produtos químicos com operações globais, “mas quanto mais dados, mais precisa ela é”. Preside

Este é um apelo para a aplicação de IA em esforços focados no cliente, nos quais os dados podem ser volumosos e até mesmo esmagadores. Uma comparação reveladora: os Underperformers, neste grupo, mencionam a realidade aumentada e a realidade virtual como os principais impulsionadores dos resultados ao longo dos próximos anos, com mais de quatro vezes a frequência dos Outperformers. Aparentemente, eles enxergam nessas tecnologias uma solução mágica que os Outperformers não veem. No entanto, inversamente, quando se trata de IA, os Underperformers são muito menos comprometidos, com apenas um em cada quatro entrevistados mencionando-a como prioridade. Para os Outperformers, a IA é defendida por 82% dos CEOs.

O CEO da Air Canada, Calin Rovinescu, conta um exemplo de 2020 do que a IA pode oferecer para ajudar na tomada de decisões: “Usamos a IA durante a pandemia para entender onde a demanda está se recuperando”, diz ele. “Não podíamos usar nenhuma das ferramentas que havíamos desenvolvido anteriormente, pois eram baseadas em dados históricos. E todos esses dados foram jogados pela janela. Então, usamos a IA para observar o que os hotéis, as locadoras de veículos e o Airbnb está vendo. Olhamos para além da curva.”

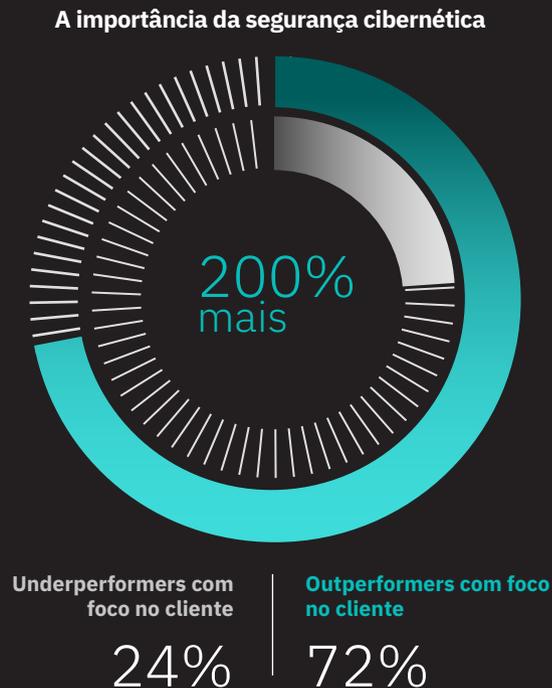
A lacuna de maturidade digital entre Outperformers e Underperformers destaca a importância de adotar e incorporar novas tecnologias em constante evolução, além de como essa diferenciação se torna significativa após alguns anos. Este é um lembrete importante para que os CEOs fiquem alertas e mapeiem proativamente um caminho de adoção de novas tecnologias, desde IA e cloud híbrida até computação de alta precisão e quantum.

Como peça final fundamental do quebra-cabeça de atendimento ao cliente, 72% dos Outperformers com foco no consumidor identificam a proteção contra os riscos de segurança cibernética como uma das três principais prioridades, junto com agilidade e capacitação do trabalho remoto. Isso é um reflexo da dependência e do compromisso com as ferramentas e experiências digitais. Mas também indica a priorização da confiança do consumidor como um diferenciador, validando o tema central do IBM C-suite Study de 2019, “Build your trust advantage.”<sup>16</sup> Entre os Underperformers atrasados tecnologicamente, a implementação da segurança cibernética é considerada importante por apenas 24% dos entrevistados (veja a Figura 15).

Figura 15

## Aumentando a segurança cibernética

Os Outperformers entendem a urgência de manter as ferramentas digitais seguras.



*P. Desde o início de 2020, qual é a importância da proteção contra novos riscos de segurança cibernética para a estratégia da sua organização?*

## Capítulo 3. Lições essenciais

### Três perguntas essenciais para a organização com foco no cliente

#### Está sendo proporcionada uma experiência diferenciada ao cliente?

- Como os clientes estão definindo o que deve ser feito?
- Os dados coletados dos consumidores estão sendo aproveitados suficientemente para ajudar na criação de uma experiência diferenciada ao cliente?
- De que maneira é possível antecipar as mudanças nas necessidades dos clientes para conduzir uma diferenciação sustentável?

#### Como a tecnologia ajuda na condução da tomada de decisão?

- Os benefícios dos investimentos anteriores em dados estão sendo percebidos de qual forma?
- Onde a IA e as outras ferramentas de aprimoramento de decisão estão sendo aproveitadas?
- Como é possível melhorar o enfoque das equipes para as decisões e atividades exclusivamente humanas?

#### A confiança do cliente está sendo priorizada?

- A confiança está sendo usada como um diferencial com os clientes?
- Quais ações adotadas equilibram a privacidade e a segurança com um forte engajamento do cliente?
- Como a segurança está sendo desenvolvida em todas as parcerias e fluxos de trabalho?

## Perspectiva

# A lacuna persistente da diversidade

O amplo debate global sobre igualdade racial e de gênero tem sido muito discutido nos C-suites em todo o mundo. O IBV está investigando a diversidade e a inclusão (D&I) em diversos estudos. (O primeiro, “Untapped potential: The Hispanic talent advantage”, foi lançado em dezembro de 2020.<sup>17</sup>) Nossa pesquisa descobriu que, embora as aspirações possam ser altas, a implementação continua sendo um trabalho em andamento.

Quando questionados se os comportamentos de D&I são critérios centrais para a liderança, os CEOs em nosso C-suite Study expressaram convicção positiva. Os Outperformers concordaram com 29% mais frequência do que os Underperformers, uma indicação de que as práticas de D&I podem impulsionar os resultados financeiros. “Acho que a liderança diversificada será uma coisa muito eficaz para nossa organização”, disse a CEO Radhika Gupta, da Edelweiss Asset Management, uma das empresas de gestão de ativos da Índia com crescimento mais rápido. “Os tempos estão muito mudados e voláteis, além de que diferentes tipos de pessoas agregam com muitas coisas diferentes.”

No entanto, para a maioria das organizações, quando se trata de colocar essa convicção em ação, os resultados são preocupantes. A D&I foi observada como uma parte mensurável do desempenho financeiro por apenas um em cada quatro entrevistados, com pouca diferenciação entre os Outperformers e os Underperformers. Se essa medição é feita apenas para o que é mais importante, então, para a maioria das organizações, a D&I fica aquém.

Igualmente preocupante, quando questionados os atributos organizacionais mais importantes para engajar os funcionários, a D&I ficou no final de uma lista com 13 opções. Mesmo entre os Outperformers, ou seja, aqueles que provavelmente têm a maior margem financeira para investir no apoio à mudança, a D&I foi mencionada por apenas 17% dos CEOs entrevistados, terminando na décima segunda posição.

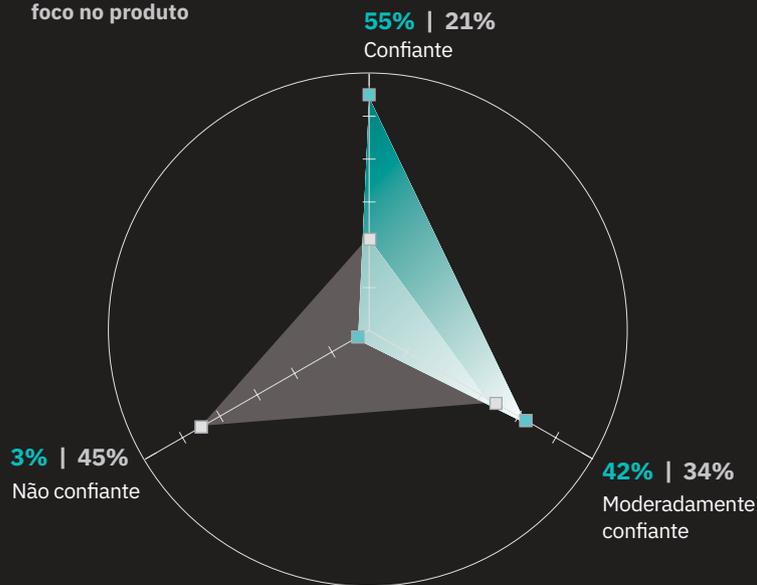
Figura 16

## Aceite o risco, mas esteja preparado

**Outperformers com foco no produto**

**Underperformers com foco no produto**

97% dos Outperformers com foco no produto confiam no seu preparo com relação aos riscos.



*P. Você está confiante de que sua organização está preparada para grandes interrupções nos próximos dois a três anos?*

## Lições essenciais do foco do produto:

### Priorize a inovação

No segundo maior dos três grupos identificados pela análise de segmentação do IBV, com 30% dos 3.000 CEOs, estão os entrevistados cujas prioridades de negócios mais importantes giram em torno de produtos e serviços. Essas empresas também são ativas com os clientes, é claro, mas os CEOs aqui dão grande atenção à inovação de produtos e serviços. (Consulte “Perspectiva: destaque do CEO — Qual é a sua essência?” na página 35.)

“Os usuários podem trocar de produtos em um instante”, como mencionado pelo CEO de uma fabricante de wearables na Ásia. “Eles estão mais informados, mais exigentes. Produtos ruins não têm chance. Podemos terceirizar canais e fornecedores, mas a criatividade do produto não pode ser comprada. Se eu tivesse que optar por uma habilidade, escolheria a sensibilidade aos produtos.”

Curiosamente, este é o grupo que relatou o menor impacto dos abalos da pandemia em 2020. Dois terços dos Outperformers com foco no produto, na verdade, relataram uma expectativa não apenas de superar seus concorrentes ao longo do ano, mas de crescimento contínuo em termos absolutos. Eles também relatam uma confiança notável em seu preparo para uma ampla gama de riscos. Noventa e sete por cento desses Outperformers dizem que estão, no mínimo, razoavelmente confiantes (veja a Figura 16). (Se essa confiança é fundamentada não sabemos. Veja “Perspectiva: O paradoxo do desempenho” na página 15.)

## Perspectiva

# Destaque do CEO — Qual é a sua essência?

Nas entrevistas do IBV com os principais CEOs, um tema surgiu repetidamente: a necessidade de foco. Jeff McElfresh, da AT&T Communications, fez uma analogia particularmente interessante:

“Há muitas coisas que podemos escolher fazer, mas nunca seremos os melhores em todas elas”, diz McElfresh. “Podemos desenvolver um forno ótimo e, como temos a melhor estrutura de custo em farinha, então fazemos bolos. Mas não precisamos desenvolver a cobertura. Podemos fazer parceria com outras pessoas. Nós nos concentramos no que fazemos realmente bem e contamos com outra pessoa para suprir o restante necessário.”

McElfresh vai um pouco mais além: “Não precisamos vender um bolo completo. Às vezes, as pessoas só querem um delicioso sorvete de baunilha.” Para a AT&T Communications, diz ele, o sorvete de baunilha gira em torno do acesso onipresente à rede de telecomunicações. “Temos quase certeza, com base na análise que fizemos, que em um mercado em baixa, esse sorvete de baunilha é um sucesso maior e um mercado mais estimado. E em um mercado ascendente, isso é um sucesso estrondoso.”

Então, qual é o seu bem mais precioso? “Para ser eficaz, você não foca em 50 sabores de sorvete, mas concentra o poder dessa enorme organização em um só”, observa McElfresh. “Isso ajuda a melhorar nossa chance de uma execução de alta qualidade.”

*“A inovação objetiva é muito importante no que fazemos.”*

**Radhika Gupta**, CEO, Edelweiss Asset Management

O que os preocupa, a uma taxa mais elevada do que os outros CEOs, é a regulamentação. Os CEOs de organizações com foco no produto apontam a regulamentação como uma preocupação nos próximos três anos com 23% mais frequência do que seus colegas Underperformers com foco no produto.

Os Outperformers também têm maior probabilidade de enfatizar os relacionamentos e as experiências com os clientes, demonstrando um maior foco e reconhecimento dos laços estreitos entre produtos e clientes. Radhika Gupta, da Edelweiss Asset Management, destaca: “A inovação objetiva é muito importante no que fazemos. Cada vez que pensamos em fazer algo, nos perguntamos: 'Estamos fazendo algo para resolver um problema do consumidor ou apenas fazendo algo para servir aos nossos próprios objetivos?’”

Embora a inovação de produtos e serviços seja apontada como a maior futura prioridade por líderes de ambos os grupos com foco no produto, os retardatários dedicam um esforço extra a algumas áreas reveladoras. Em comparação com os Outperformers, quase o dobro de Underperformers mencionam a marca e as mídias sociais entre seus fatores de diferenciação mais importantes atualmente. E os Underperformers classificam a melhoria da eficácia do marketing e das vendas como sua segunda maior prioridade para o futuro. Isso pode indicar uma confiabilidade na embalagem e na promoção, ao invés da qualidade do produto em si.

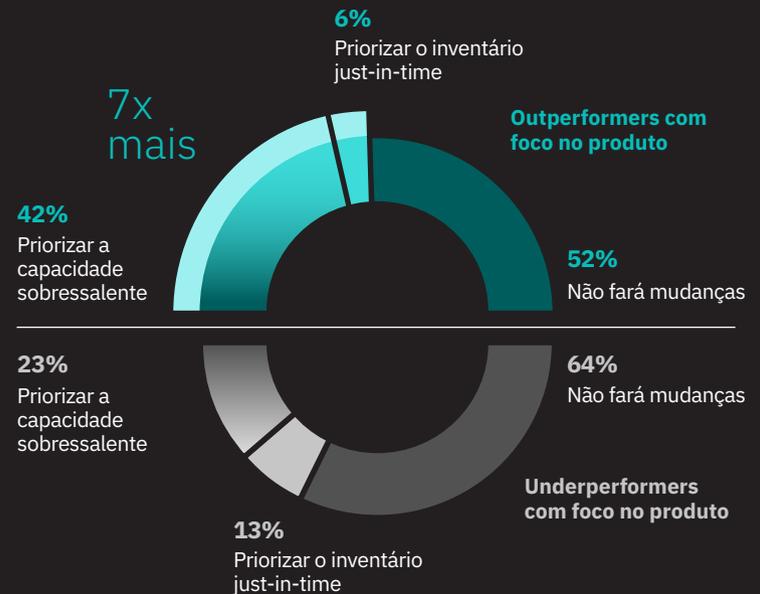
Para os Outperformers focados no produto, as vendas e o marketing ficam na oitava posição, indicada com quase 40% menos frequência. Em outras palavras, os Underperformers estão se concentrando na mensagem (talvez para suprir o receio sobre o que estão oferecendo). Os Outperformers podem esperar que o valor intrínseco de seus produtos e serviços, até certo ponto, prevaleça. Nesse caso, seus produtos e serviços podem basicamente se vender. Os Outperformers focados no produto reconhecem a importância do design centrado em pessoas e da excelência em produtos e serviços como o principal caminho para o sucesso duradouro.

Também há uma diferença curiosa entre líderes e retardatários quando se trata de cadeias de suprimentos. Para aqueles que trabalham com mercadorias físicas, o ano de 2020 ofereceu um alerta importante. Mas nem todo mundo vem respondendo a esse alerta com a mesma intensidade. Os Outperformers focados no produto apontam a priorização da capacidade sobressalente *sete vezes mais* do que a priorização do inventário 'just-in-time' (veja a Figura 17).

Figura 17

## A importância da capacidade

O planejamento “just-in-time” deu lugar à preparação “just-in-case”.



*P. Você fará mudanças em que sentido na sua cadeia de suprimentos?*

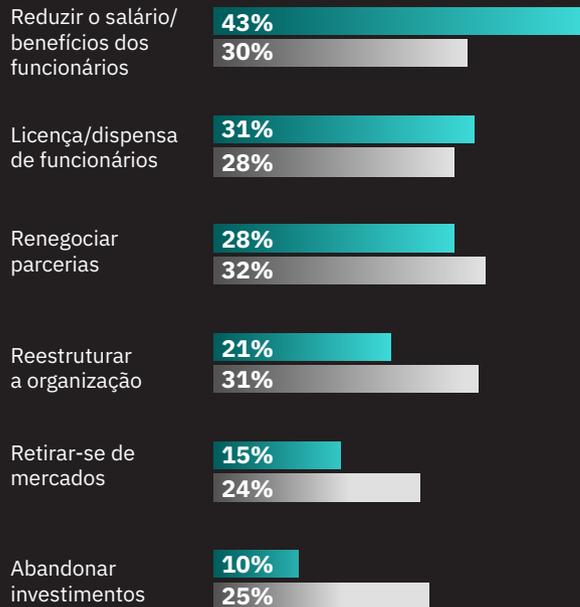
Figura 18

## Decisões difíceis

**Outperformers com foco no produto**

**Underperformers com foco no produto**

Para lidar com a recente volatilidade, os Outperformers com foco no produto tomaram mais medidas relacionadas aos funcionários.



*P. Quais foram as decisões mais difíceis que você teve que tomar nos últimos seis meses (segundo e terceiro trimestres de 2020)?*

Esta é uma transição extraordinária, que reflete uma reorganização global contínua da capacidade e do planejamento da cadeia de suprimentos. E enquanto os Outperformers respondem agressivamente, os Underperformers focados no produto priorizam a capacidade sobressalente por quase metade dessa taxa. Quase dois terços não planejam nenhuma mudança em suas prioridades. Na verdade, os Underperformers têm sido mais propensos a recuar nos esforços de inovação em geral. Quando solicitados a apontar decisões difíceis tomadas durante as incertezas de 2020, os Underperformers com foco no produto indicaram o abandono de investimentos 150% mais frequentemente do que os Outperformers (veja Figura 18).

Em termos de tecnologia, os Outperformers focados no produto apontam livros-razão distribuídos, como o blockchain, como geradores de resultados em potencial, quase duas vezes mais do que seus colegas de baixo desempenho. Os Outperformers também preveem que a impressão 3D, uma ferramenta emergente de design e manufatura que permite novas criações e reduz pontos de custo, gere valor a uma taxa 83% maior do que os Underperformers. Os Outperformers com foco no produto também acreditam que a realidade aumentada e a realidade virtual gerem resultados em um nível 175% maior do que o relatado pelos Outperformers dos grupos focados no cliente e nas operações. Isso sugere que os Outperformers focados no produto estão confiantes de que atingiram um grau de maturidade em tecnologias fundamentais e, portanto, estão mais aptos e dispostos a se apoiar em tecnologias emergentes como a próxima alavanca para a diferenciação.

Uma distinção surpreendente entre os Outperformers e os Underperformers focados no produto: suas expectativas com relação ao local de trabalho remoto em qualquer lugar. Para os Underperformers, isso é mencionado pelos CEOs como um desafio mediano, acima de itens como fluxo de caixa, mas abaixo de tópicos como levantamento de capital. Para os Outperformers, porém, gerenciar uma mão de obra remota está entre os principais desafios, citados por CEOs neste grupo quase duas vezes mais do que seus colegas com desempenho inferior.

O que é possível perceber é uma dicotomia nas expectativas, e talvez na valorização, de como o trabalho remoto ou híbrido pode mudar a criatividade humano-humano que é fundamental para impulsionar a inovação. “Este ano”, diz Alex Gorsky, da Johnson & Johnson, “você pode ter sucesso com o capital que estabeleceu ao longo de anos de investimento em cultura corporativa e inovação. Nossa preocupação é: por qual período? Quanto tempo antes que desapareça?” O desafio que esses CEOs veem é realmente apurado. Como Gorsky observa: “Se você não tem um especialista e engenheiro trabalhando juntos, você terá o mesmo resultado inovador em sua próxima plataforma digital de robótica?”

Mas com o desafio vem a oportunidade. C.K. Venkataraman, da Titan Company, observa: “A COVID veio e nos forçou a trabalhar em casa. Trabalhar digitalmente juntos foi uma medida adotada por muitos, incluindo reuniões virtuais com clientes e com franqueados. Estávamos fazendo todos os tipos de análises de maneira digital. Essa nova forma de trabalhar, com tanta ênfase na inovação, na criação de pilotos e na conclusão, tornou-se um grande estilo de vida, incluindo novos níveis de energia, engajamento e, até mesmo, a democratização do talento.”

### Capítulo 3. Lições essenciais

## Três perguntas essenciais para a organização com foco no produto

### **A capacidade sobressalente da cadeia de suprimentos está sendo priorizada?**

- Que ações estão sendo executadas para ajudar a garantir que a cadeia de suprimentos continue a funcionar de forma produtiva durante futuras interrupções?
- Onde estão os gargalos que precisam ser resolvidos?
- Como os parceiros estão sendo engajados para desenvolver capacidade e resiliência?

### **O esforço de marketing está mascarando a deficiência do produto?**

- Como os produtos e serviços com valor atrativo aos clientes estão sendo diferenciados?
- Quais ações tornarão os produtos e serviços atraentes?
- Quais interrupções futuras podem comprometer o valor da entrega dos produtos e serviços e como está o preparo para esses cenários?

### **Está sendo feito um acompanhamento para identificar se o trabalho remoto está afetando a criatividade?**

- De que forma estão sendo promovidos intercâmbios multifuncionais e inovação em uma mão de obra híbrida?
- Como o método de medição da inovação e da criatividade está sendo redefinido?
- Quais novos comportamentos de liderança iniciados em 2020 serão mantidos?

## Lições essenciais do foco de operações:

### O mindset da experimentação

No último grupo identificado pela análise de segmentação do IBV, com cerca de 20% dos 3.000 CEOs, estão os entrevistados cujas prioridades de negócios mais importantes giram em torno das operações. Considerando o contexto da pandemia, este é o grupo mais atingido em 2020. Mesmo entre os Outperformers neste grupo, 60% relatam declínios previstos de receita para o ano, um número duas vezes maior do que os Outperformers nos grupos focados no cliente e no produto.

Mas, apesar dessas dificuldades, os Outperformers focados em operações demonstram alguma diferenciação fundamental dos Underperformers, que são distinções valiosas com as quais qualquer organização pode aprender.

No geral, as operadoras enfatizam a eficiência, a distribuição, a estrutura de preços e a transparência, todas as disciplinas previstas e apropriadas. As surpresas com este grupo surgem, novamente, ao comparar seus Outperformers e Underperformers. Os retardatários focados nas operações estão adotando uma visão curta, mencionando os orçamentos, por exemplo, como uma das forças externas mais importantes que impactarão a empresa no futuro. Mas seus colegas líderes têm uma perspectiva mais proativa e voltada para o futuro, posicionando-se para um futuro próspero, enfatizando fatores como tecnologias emergentes. Esta é a diferença entre sobreviver e prosperar.

*“Estamos tentando intensificar os investimentos no mundo intangível. Como você gera valor?”*

**Mark Little**, CEO, Suncor

Talvez, sem surpresa, a automação de processos é identificada como um gerador previsto de resultados, bem como a computação em cloud e a IA (veja a Figura 19). “Dados confiáveis podem ser de grande valor”, diz Guo Jian, vice-CEO da COFCO Trading Agriculture Bigdata & Solutions Co., Ltd., parte da maior empresa de comércio e logística de grãos da China. “Com o desenvolvimento da tecnologia da informação na China, estamos fornecendo novos serviços à agricultura e ao agricultores.”

A tecnologia aumentará a agilidade dos negócios, dizem os CEOs com foco em operações. Isso leva a um desafio central que os CEOs com desempenho superior reconhecem ser de extrema importância abordar.

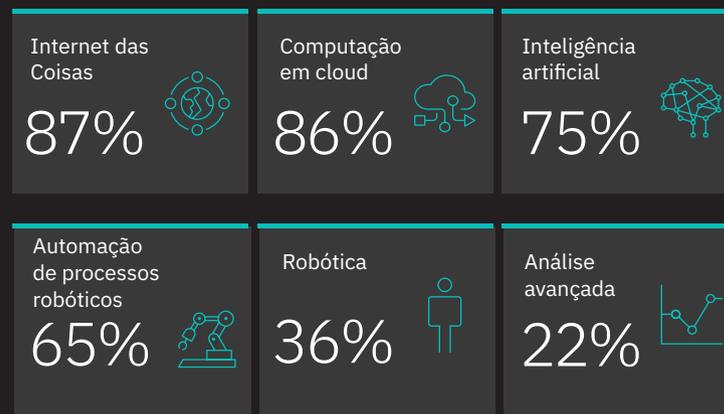
“Mudar o mindset de projetar algo até o final para testar e fracassar rapidamente é o oposto da maneira como trabalhamos culturalmente”, diz Mark Little da Suncor. “É uma abordagem muito diferente.” Grande parte da solução, diz Little, gira em torno da tecnologia e da abordagem adequada para implementá-la: “Estamos tentando intensificar os investimentos no mundo intangível. Como você gera valor?”

Figura 19

## Grandes expectativas

Quase dois terços dos Outperformers focados nas operações colocaram a automação de processos robóticos em quarto lugar em termos de desempenho esperado, logo atrás do trio usual de IoT, cloud e IA.

### Principais tecnologias nos próximos dois a três anos

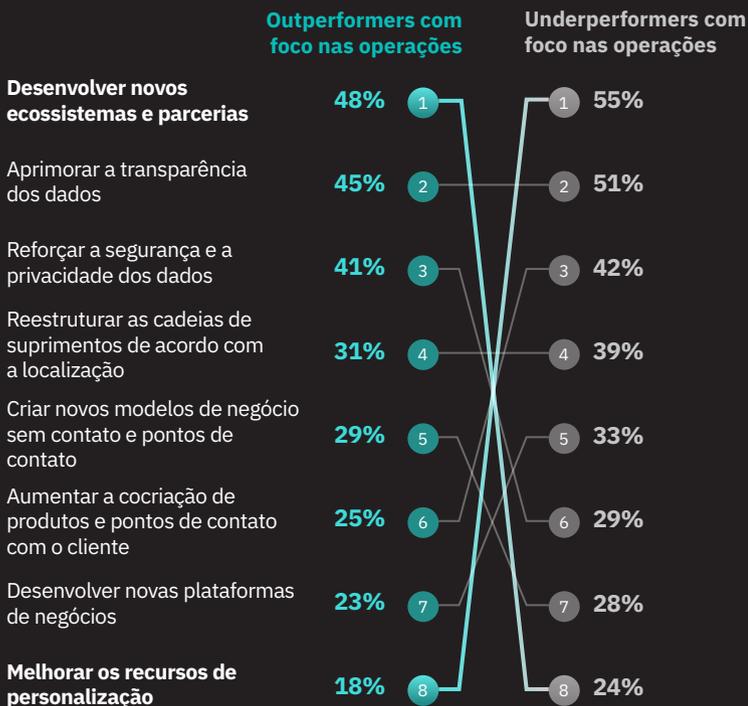


*P. Quais das tecnologias acima serão mais úteis para a sua entrega de resultados nos próximos dois a três anos?*

Figura 20

## Nós confiamos nas parcerias

Desenvolver ecossistemas e parceiros é a principal medida que os Outperformers com foco nas operações tomarão para atender às expectativas do cliente, mas é a prioridade mais baixa para os Underperformers.



*“Se eu trabalhar com parceiros, posso ter sucesso mais rápido. Além disso, eu não preciso ter todas as competências na empresa.”*

**Franz Reiner**, CEO, Daimler Mobility

Um segundo diferenciador crítico entre os Outperformers focados em operações é as parcerias. Os Outperformers apontam parceiros e ecossistemas como uma ferramenta-chave em um nível *duas vezes maior* do que os Underperformers. Na verdade, ao identificar formas de desenvolver a confiança dos clientes e atender às expectativas, os Outperformers colocam as parcerias no primeiro lugar de uma lista com oito opções, já para os Underperformers, elas ficam em último lugar (veja a Figura 20).

*P. Como você desenvolverá a experiência e a confiança do cliente para atender às expectativas nos próximos dois a três anos?*

Mesmo em meio aos momentos mais sombrios da pandemia, os Outperformers focados em operações tiveram uma taxa 44% maior do que os Underperformers ao manterem suas parcerias, respondendo a uma economia desafiadora fazendo negociações. “Se eu trabalhar com parceiros, posso ter sucesso mais rápido”, diz Franz Reiner da Daimler Mobility, ao explicar o compromisso de sua organização e a prioridade da inovação aberta. “Além disso, eu não preciso ter todas as competências na empresa.”

Outra área crítica de diferenciação entre operadoras: a sustentabilidade. Os Outperformers classificam a sustentabilidade entre suas maiores prioridades para os próximos dois a três anos, 32% a mais do que os Underperformers. Como enfatizam não apenas a sobrevivência, mas também o sucesso, os Outperformers focados em operações enxergam oportunidades e mitigação de riscos na sustentabilidade. Dada a importância fundamental da sustentabilidade em todo o mundo, o IBV publicará novas pesquisas nesta área no final de 2021.

Duas áreas finais de diferenciação neste grupo focado em operações: engajamento do funcionário e do cliente. Os Outperformers enfatizam o propósito e a missão no engajamento dos funcionários com uma frequência 83% maior do que os Underperformers. Durante as maiores dificuldades de 2020, eles também estavam mais propensos a retirar os benefícios dos funcionários, enquanto os Underperformers estavam mais suscetíveis a optar por dispensas e licenças (veja a Figura 21). Ao manter o engajamento e a capacidade mais altos, os Outperformers focados nas operações foram posicionados a serem impulsionados conforme as condições se recuperassem.

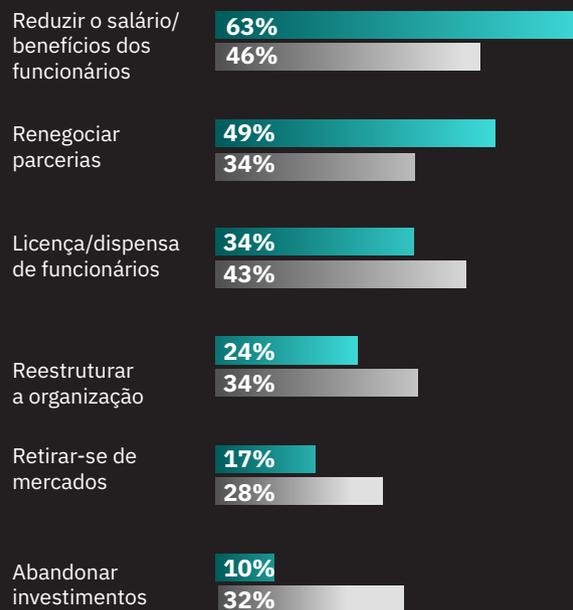
Figura 21

## Decisões sob pressão

**Outperformers com foco nas operações**

**Underperformers com foco nas operações**

Tanto os Outperformers com foco nas operações quanto os Underperformers geralmente optam por manter os funcionários com benefícios reduzidos.



*P. Quais foram as decisões mais difíceis que você teve que tomar nos últimos seis meses (segundo e terceiro trimestres de 2020)?*

## *Mesmo em meio aos momentos mais sombrios da pandemia, os Outperformers focados em operações mantiveram suas parcerias.*

Quanto ao engajamento do cliente, os Outperformers focados nas operações refletem a perspectiva do segmento focado no cliente mencionado anteriormente: uma ênfase principal na *experiência* do consumidor, enquanto os Underperformers se apoiam nos *insights* do cliente. Em outras palavras, as principais operadoras lidam com um cliente igualmente maduro e sofisticado, inclinado a organizações de desempenho superior com foco no cliente.

### **Capítulo 3. Lições essenciais**

#### Três perguntas essenciais para a organização com foco na operação

##### **As tecnologias emergentes estão sendo aproveitadas de forma proativa?**

- Que ações específicas estão sendo realizadas para aproveitar os benefícios das tecnologias emergentes?
- Quais recursos agregariam um valor maior para a organização?
- Como está o posicionamento para aproveitar as vantagens de ser um precursor?

##### **A sustentabilidade é fundamental para a estratégia?**

- Onde estão as maiores oportunidades para que a organização se beneficie de uma maior sustentabilidade?
- Como o valor da sustentabilidade será articulado na estratégia de negócios?
- Como a sustentabilidade pode servir como um diferencial com parceiros e clientes?

##### **Está sendo desenvolvida uma confiança de longo prazo com os funcionários?**

- Como a organização e o trabalho estão sendo posicionados para conquistar a confiança de longo prazo dos funcionários?
- Que ações estão sendo executadas para inserir nos funcionários um senso de propósito?
- Como o valor do engajamento dos funcionários está sendo medido como um impulsionador de engajamento do cliente?

## Perspectiva

# Conselho para começar em um mundo perfeito...

Os empreendedores sempre encontraram oportunidades em ambientes difíceis. Há mais de um século, a IBM surgiu no meio de um caos que durou dois anos. Então, onde os CEOs escolheriam iniciar um negócio agora, em que indústria e usando qual tecnologia? O IBV perguntou a seus 3.000 entrevistados e os resultados foram curiosos.<sup>18</sup>

O local mais citado para iniciar um novo negócio foi a Índia, seguida pela China em segundo lugar. Isso reflete o potencial de crescimento dessas economias, apresentando ainda uma abertura para o dimensionamento propostos por seus enormes mercados domésticos. O terceiro país mais citado, surpreendentemente, foi a Itália, com os Estados Unidos em quarto lugar. Cingapura ficou em um distante quinto lugar e foi seguida de perto pela Alemanha, Brasil e Japão.

As indústrias mais mencionadas foram: serviços financeiros (conhecidos por margens historicamente altas), varejo, manufatura, produtos de consumo e saúde. Todas são áreas em que um negócio iniciante que seja bem desenvolvido em tecnologia pode ter vantagens sobre as empresas tradicionais.

E quais são as cinco tecnologias que os CEOs dizem ser as mais importantes para possibilitar novos negócios? Elas são IA, robótica, IoT, realidade aumentada/realidade virtual e cloud, com quase 75% dos CEOs identificando pelo menos um desses blocos de construção essenciais.

Isso significa que uma empresa de serviços financeiros baseada em IA na Índia seria a melhor aposta? A nova startup de maior sucesso no momento? Só o tempo e a execução de alto nível dirão.

## Guia de ação

# Verdades essenciais

*A questão mais importante que os CEOs enfrentam atualmente é: o que será necessário para ser essencial aos clientes, funcionários, comunidades e investidores? Para ajudá-lo a descobrir o que é essencial para você, nosso guia de ação analisa profundamente cinco perguntas.*

Ficar parado nunca foi uma opção para os executivos, e os acontecimentos do ano passado reforçaram esse fato. CEOs de todos os segmentos reconhecem essa realidade, seja por escolha própria ou por pressão. A pandemia gerou urgência, mas quais organizações persistirão em operar nessa velocidade? “O grande desafio”, diz Franz Reiner da Daimler Mobility, “será levar esse ímpeto adiante. Manter um foco evidente nos projetos mais relevantes e um mindset claro para implementá-los mais rapidamente. Temos que ter cuidado para não voltar aos velhos hábitos.”

Quando se trata de uma crise, a palavra “sobrevivência” é limitante. As organizações não podem só permanecer iguais e resistir, elas precisam se remodelar para o futuro. Mesmo a tão mencionada palavra “resiliência” pode descrever como se dobrar ao vento e depois, simplesmente, voltar ao status quo, sem que haja nenhum ganho de terreno. Esse pode ser o caminho mais seguro, mas não é o mais focado no futuro. E pode não ser suficiente para passar por interrupções futuras. “Precisamos apostar muito”, diz Mohammed Shael, CEO do Setor de Assuntos Estratégicos Corporativos, Departamento de Desenvolvimento Econômico de Dubai. “Precisamos assumir riscos elevados. Precisamos parar de acreditar que o que foi criado há 20 anos ainda é válido atualmente.”

O futuro requer uma abordagem diferente. Ele envolve o foco na experiência do cliente, uma mão de obra híbrida capacitada e um novo tipo de liderança: uma abordagem de “liderança em design” que seja empática, sensível e estratégica. Ele combina design centrado em pessoas com excelência em serviços e produtos como um fator-chave de diferenciação. Isso ajudará as organizações a se tornarem uma “empresa virtual”, usando tecnologia interconectada em toda a organização que permita a operação durante interrupções, capacite funcionários engajados e resulte em clientes fiéis.

Barri Rafferty, ex-CEO da Ketchum e agora Vice-CEO da Wells Fargo, acredita que a diferenciação virá de uma combinação de recursos digitais e pessoais dos líderes de uma organização. Ela viu o vírus trazer mais empatia e uma mudança de tom entre CEOs e outros executivos. “Acabamos ficando muito on-line este ano, mas ansiamos por experiências”, diz Rafferty. “Quando olho para o futuro, me pergunto como será possível capturar essa transformação e agilidade da tecnologia (descobrimos que as empresas podiam mudar bem rápido e fazer coisas que não pensávamos que seriam possíveis em grande escala) e casar isso com o cuidado, a empatia e as experiências que as pessoas querem e estão ansiando por ter novamente.”

Para prosperar nos próximos anos, os CEOs devem continuamente se fazer cinco perguntas que os ajudarão a descobrir o que é essencial para eles.

### Qual é a nossa estratégia essencial?

“Se não podemos ser os melhores em tudo (por mais que tentemos), devemos nos concentrar no que somos 'realmente bons'”, afirma Jeff McElfresh da AT&T Communications. Onde as vantagens especiais da nossa organização fornecerão um enorme valor? Onde é necessário sermos competentes, mas não gastar recursos tentando superar o desempenho? Como as parcerias e os ecossistemas podem aumentar nossos esforços de maneira mais eficiente? A inovação aberta e a colaboração fornecem um caminho a seguir, oferecendo acesso a ideias, talentos e oportunidades muito mais amplas do que as abordagens isoladas feitas como se a empresa fosse a única no mundo.

### Qual é a nossa tecnologia essencial?

De IoT à computação em cloud e IA, a maturidade digital tem se mostrado um poderoso diferenciador de desempenho. Como aprendemos em 2020, às vezes, da maneira mais difícil, ter os recursos instalados de antemão é importante. Mesmo assim, os Underperformers ainda deixam de priorizar a IA. A abertura a novas tecnologias exponenciais pode oferecer vantagens competitivas, pois, nos deparamos com problemas e oportunidades futuros que nem sabíamos que existiam. A adoção é difícil e leva tempo. Reflita sobre a capacidade da organização de adotar novas tecnologias de maneira eficaz e rápida. Por fim, como ser proativo em antecipar a próxima revolução da computação que se aproxima rapidamente: o advento do quantum?

### Quem faz parte da força de trabalho essencial?

A adoção global do trabalho remoto redefiniu expectativas, escolhas e culturas. “O que talvez tivesse levado 10 anos, aconteceu em seis meses”, observa Ross McEwan do National Australia Bank. O modo como cada organização equilibra o trabalho presencial e virtual afetará a estrutura de custos, o desenvolvimento de produtos, os requisitos de liderança e a cultura. Como diz Piyush Gupta, do DBS Bank: “Com o trabalho remoto, você precisa manter viva a alma da empresa”.

### Quem são os líderes essenciais?

O papel dos líderes corporativos tornou-se ainda mais complexo, no topo e em todos os níveis inferiores. A perspicácia financeira deve estar associada à conexão humana. Os requisitos de habilidade de comunicação foram ajustados e aumentados. Missão e propósito, ações sociais e conscientização da comunidade são essenciais. Estruturas mais amplas e planas, com tomadas de decisão mais fluidas (baseadas na tecnologia em toda a empresa), treinamento de impacto, promoção e gestão de talentos na organização.

### Quais são os riscos essenciais?

As dificuldades *surgirão*, como 2020 ensinou de forma tão sofrida. O preparo é um custo de longo prazo e é ignorado sob risco existencial. A vulnerabilidade da cadeia de suprimentos foi exposta. O risco cibernético e a segurança dos dados surgem, geralmente, abordados de forma errada, à medida que as organizações se tornam mais maduras tecnologicamente. Os Underperformers, principalmente, subestimam a necessidade de dominar a segurança cibernética. Ainda assim, a segurança cibernética precisa ser incorporada em cada parte da estratégia e ser alinhada com os parceiros. Uma vez que os riscos são reconhecidos, planejados e tratados, as oportunidades de longo prazo podem ser buscadas de forma intensa e o valor será percebido. Mudar para segurança de confiança zero em ecossistemas de parceiros e clientes permite interações, fluxos de trabalho e inovação seguros.<sup>19</sup> Essas podem ser as mais importantes fontes de valor no futuro.

“Não podemos jogar na defesa indefinidamente”, diz Calin Rovinescu, da Air Canada, cuja indústria sentiu os impactos da COVID-19 mais do que a maioria. “Temos que começar a jogar no ataque. Escolher pontos e investir no cerne do que estamos tentando fazer.” Para a Air Canada, isso assumiu a forma de lançar um novo programa de fidelidade, ao comprar uma companhia aérea de lazer em dificuldades e transferir recursos para o transporte de carga. Outras empresas respondem às perguntas de 2020 inovando ao adquirir diferentes habilidades: “Temos fortalecido a organização para melhorarmos as parcerias”, menciona Ross McEwan, do National Australia Bank. “Porque não dá para dar conta de tudo. Além de não quereremos fazer tudo sozinhos.”

Descobrir o que é essencial para você, o melhor para a sua empresa, *esta* é a sua prioridade. A transformação nunca é completa, especialmente, para uma empresa ambiciosa e comprometida em evitar a complacência e qualquer autoilusão de que sua posição no mercado está automaticamente garantida. “Você não será perfeito”, diz Fernando González, da CEMEX. “Parte do investimento não tem retorno. Mas não importa. Você tenta entender o que não está funcionando da maneira adequada, para de fazer isso, e se concentra naquilo que pode realmente valer a pena.”

## Perspectiva

# E o modelo vencedor é...

Ao avaliar os três segmentos deste estudo é normal surgir a pergunta: os Outperformers de uma indústria específica têm maior probabilidade de se alinhar com um modelo com foco no cliente, no produto ou nas operações?

Analisando todos os 3.000 entrevistados de todas as indústrias, descobrimos que quase 50% deles tendem para o foco no cliente, enquanto 30% se identificam como focados no produto e, aproximadamente, 20% nas operações. Em seguida, procuramos padrões distintos de Outperformers em cada indústria e descobrimos que em 17 dos 26 setores estudados (65%), a maioria dos Outperformers optou por apenas um ponto focal. Nas outras nove indústrias, não há uma área de foco clara que seja maioria entre os Outperformers, ou seja, os resultados são mistos.

Em seguida, comparamos o foco preferencial dos Outperformers com a preferência de outros em sua indústria (veja a figura). Descobrimos que em 10 indústrias, a maioria dos Outperformers e dos outros CEOs têm o mesmo foco. Em outras 10 indústrias, há divergência entre os Outperformers e todos os outros, aderindo a diferentes áreas de foco ou com um foco definido de um lado e um resultado “nenhum foco principal” do outro. Por fim, nas seis indústrias restantes, os resultados são de “nenhum foco principal” em ambos os lados.

Por meio de análises adicionais, descobrimos insights específicos da indústria com foco no Outperformer que podem ajudá-lo a intensificar ainda mais sua diferenciação e valor (mesmo que você siga uma abordagem contrária). Você pode encontrar mais informações e exemplos das nossas descobertas nos próximos estudos IBV CEO Study aprofundados na indústria específica.



## Metodologia de pesquisa e análise

O IBM Institute for Business Value (IBV), em conjunto com a Oxford Economics, entrevistou 3.000 CEOs de quase 50 países e 26 indústrias. As entrevistas foram conduzidas virtualmente. Além disso, o IBV conduziu boas conversas com duas dezenas de CEOs selecionados de 11 indústrias e 11 países por meio de videoconferências e entrevistas por telefone e reuniões presenciais de forma totalmente segura. Essas entrevistas qualitativas e quantitativas focaram nas prioridades estratégicas de negócios, nos impulsionadores do sucesso e nos desafios anteriores à pandemia, durante ela e aqueles que surgirão em uma futura economia pós-pandemia.

Os entrevistados em nosso estudo representam as funções executivas de nível mais elevado em suas organizações: CEOs, líderes públicos, gerentes gerais e diretores executivos. O IBV projetou a coleta de dados por país e indústria, bem como o crescimento ou declínio da receita antes e durante 2020 (incluindo a pandemia do coronavírus) em comparação com seus pares da indústria. Por meio desses mecanismos de definição, o IBV foi capaz de identificar dois tipos: Outperformers e Underperformers.

O IBV também implementou uma lógica de segmentação que classificou os entrevistados em três grupos. Esses segmentos foram definidos como CEOs com *foco no cliente*, com *foco no produto* e com *foco nas operações*. Cada grupo respondeu sobre itens específicos da pesquisa de 2021 com CEOs realizada pela IBM.

- *Foco no cliente* é definido em termos da identificação de uma organização com a disposição de ter a participação do cliente como um elemento de “cocriação” nos esforços de design e desenvolvimento do produto, o foco de inovação na experiência do cliente, o desempenho centrado no engajamento do cliente e ênfase no uso proeminente de insights do cliente para definir e moldar os recursos organizacionais.
- *Foco no produto* é definido em termos do desejo de uma organização de oferecer maior inovação em produtos e serviços, com determinação em desenvolver produtos mais confiáveis, seguros e individualizados e ter o foco inovador concentrado na melhoria de produtos e serviços.
- *Foco nas operações* é definido em termos de uma organização que dá grande importância à redução dos custos operacionais, com ênfase no aumento da agilidade e flexibilidade operacionais, mantendo o foco inovador nos modelos de negócios em desenvolvimento e que participa de forma sólida e evidenciada da conclusão de uma jornada digital transformadora.

Cada organização entrevistada dentro desse escopo obteve uma pontuação combinada para cada um desses três eixos de desempenho. Cada atribuição foi feita determinando seu eixo mais proeminente. Os níveis de desempenho foram identificados e tratados como uma consideração especial, ou seja, não foram incluídos nos perfis por eixo.

## O parceiro certo para um mundo em transformação

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para dar a eles uma vantagem distinta nesse ambiente atual em constante mudança.

## IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte dos IBM Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos seniores de negócios sobre questões fundamentais dos setores público e privado.

## Para obter maiores informações

Para saber mais sobre este estudo ou sobre o IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco pelo e-mail [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga @IBMIBV no Twitter, e para obter um catálogo completo de nossas pesquisas ou para se inscrever na nossa newsletter mensal, acesse: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

## Notas e fontes

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall e Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis”. IBM Institute for Business Value. Novembro de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. Setembro de 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall e Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis”. IBM Institute for Business Value. Novembro de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 “Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Junho de 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. Relatório específico disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
- 5 “The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact.” IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. Julho de 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell e Carolyn Heller Baird. “The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2020. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall e Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis”. IBM Institute for Business Value. Novembro de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 “The quantum decade: Preparing for the next computing revolution.” Infográfico. IBM Institute for Business Value. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin e Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value em colaboração com a Josh Bersin Academy. Dados de estudos não publicados. Outubro de 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 “Closing the chasm.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2020. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore e Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Setembro de 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall e Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis”. IBM Institute for Business Value. Novembro de 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore e Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Setembro de 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 “Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere.” Global C-suite Study, 20ª edição. IBM Institute for Business Value. Novembro de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesus e Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value em colaboração com We Are All Human. Dezembro de 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 “Think like a CEO.” Infográfico. IBM Institute for Business Value. Dezembro de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWO1JQ>
- 19 “A zero trust strategy needs context-based security.” IBM Security. Acessado em 12 de janeiro de 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>

© Copyright IBM Corporation 2021

**IBM Brasil Ltda**

Rua Tutóia, 1157  
CEP 04007-900  
São Paulo – SP  
Brasil

A página inicial da IBM pode ser localizada em:  
**ibm.com**

Produzido nos Estados Unidos da América  
Fevereiro de 2021

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 serviços e produtos podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada de marcas comerciais IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” no endereço [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está atualizado a partir da data inicial da 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 DESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM” SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO FIM E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos contratos sob os quais são fornecidos.

Este relatório destina-se apenas a orientação geral. Ele não tem a pretensão de substituir uma pesquisa detalhada ou a prestação de um serviço profissional. A IBM não se responsabiliza por qualquer perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que confie nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes de terceiros e a IBM não verifica, valida ou audita esses dados de forma independente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram” e a IBM não faz representações ou garantias, expressas ou implícitas.



