



TI

As 5 coisas que a IBM precisa fazer para vencer na área de inteligência artificial

O [elefante poderá dançar](#) novamente? Há vinte anos, Louis Gerstner transformou a IBM ao enfatizar os serviços de consultoria e de tecnologia – não apenas o de tecnologia – para solucionar os problemas do cliente. Hoje, conforme a onda da digitalização continua a crescer e a envolver todas as empresas do mundo, a IBM está em um ponto crucial mais uma vez. O CEO Ginni Rometty está levando a empresa a novas áreas, apostando alto no software Watson e na computação em nuvem. Mas esses novos serviços ainda [precisam crescer mais rapidamente](#) para suprir o declínio dos lucros dos produtos legados em declínio da empresa.

EVANGELOS SIMOUDIS

BRAD POWER

Há vinte anos, Louis Gerstner transformou a IBM ao enfatizar os serviços de consultoria e de tecnologia [...] para solucionar os problemas do cliente

Desta vez, a transformação que a IBM enfrenta é muito mais difícil – por duas razões. A primeira é simplesmente o escopo e a profundidade da mudança. A IBM está liderando a luta por uma transformação radical (e, portanto, arriscada) em suas empresas clientes: usando perícia automatizada em larga escala para eficientemente solucionar problemas muito grandes e complexos para os humanos conquistarem sozinhos. A segunda é que os serviços baseados em nuvem da IBM provavelmente canibalizarão três pilares da IBM: hardware, software e serviços de *data center*. Ao fazer tal aposta, a IBM enfrentará muito mais resistência do que a Gerstner enfrentou, tanto internamente (as unidades de negócio protegendo o gramado) quanto externamente (os investidores condenando os fracos resultados no curto prazo e os riscos futuros).

Desta vez, a transformação que a IBM enfrenta é muito mais difícil

Para iniciar essa transformação, a IBM tem de fazer um número de mudanças no pensamento, na prática e na cultura, o que pode ser especialmente difícil para empresas estabelecidas. Os tipos de mudança de que estamos falando vêm mais naturalmente para startups de muito sucesso das últimas duas décadas – Google, Amazon,





Uber e Facebook entre elas – e para seus investidores. O progresso da [IBM Watson](#) na área da saúde é um ótimo exemplo e condutor da transformação, fornecendo grandes lições para a IBM e para todas as grandes empresas que precisam mudar seu próprio negócio – ou assistir aos competidores fazerem primeiro.

Acreditamos que existam cinco movimentos básicos que a empresa precisa seguir a fim de manter o sucesso

Com base em nossa pesquisa na unidade da [Watson Health](#), em entrevistas com executivos da IBM e em discussões com muitos clientes grandes da IBM, acreditamos que existam cinco movimentos básicos que a empresa precisa seguir a fim de manter o sucesso. Explicamos cada um, apontando o que a IBM tem feito até o momento e o que precisa fazer a seguir.

Desenvolver um portfólio de capacidades com diferentes perfis de risco/retorno

Capitalistas de risco espertos investem em um portfólio de startups com diferentes perfis de risco e tempos de retorno. Alguns investimentos levam a estradas sem saída; outros precisam se combinar para aumentar a probabilidade de sucesso. Apenas alguns obtêm grande sucesso. Para alcançar mais retorno, a maioria dos capitalistas de risco de sucesso analisam seus portfólios para medir esse balanço de risco/retorno (ou tensão) e focar em empresas com as melhores perspectivas.

Registro até agora: pouco mais de um ano após anunciar um investimento de um bilhão de dólares para lançar o grupo Watson, a IBM [estabeleceu](#) a unidade Watson Health em setembro de 2015. A Watson Health começou a crescer através de aquisições e de um novo ecossistema parceiro. A IBM adquiriu empresas estabelecidas (como a [Merge](#), uma plataforma de gestão de imagens médicas, a [Explorys](#), com um dos maiores bancos de dados e a [Phytel](#), uma fornecedora de serviços analíticos para a área da saúde) que podem fornecer ROI imediato para a IBM e para seus clientes. Para aproveitar as oportunidades no médio prazo, a IBM formou parcerias com hospitais (por exemplo, Memorial Sloan Kettering, The Cleveland Clinic, [MD Anderson](#)), empresas de aparelhos médicos (Apple, Medtronic, J&J e Novo Nordisk) e varejistas de biópsia de vilo corial para desenvolver aplicativos inteligentes para a plataforma Watson. Esses aplicativos devem ser disponibilizados online nos próximos cinco anos. Para aproveitar as oportunidades no longo prazo, a IBM está investindo em startups que estão desenvolvendo aplicativos para a plataforma Watson, incluindo a [Pathway Genomics](#) e a [Welltok](#).

A IBM deve continuar pensando e agindo como uma capitalista de risco





O que fazer a seguir: A IBM deve continuar pensando e agindo como uma capitalista de risco, avaliando rapidamente a efetividade e o ROI de cada um de suas centenas de parceiros e aquisições de acordo com as metas da Watson Health e o prazo para atingi-las. A liderança da IBM deve ter a coragem para rapidamente modificar ou até eliminar aqueles que não estejam funcionando de acordo com o plano.

Adquirir ideias, não apenas receita

As empresas inovadoras de maior sucesso compram startups e outras empresas privadas para ajudar em sua própria transformação. O raciocínio estratégico para aquisições específicas varia. Em alguns exemplos, elas compram uma empresa por ter um forte desempenho financeiro além de um produto inovador. Um bom exemplo é [a Google ter adquirido a Nest](#). Outras vezes, elas fazem aquisições caras de startups que estão perdendo dinheiro com ótima propriedade intelectual (IP) e equipes de gestão com uma visão no longo prazo. Por exemplo, a Google e o Facebook fizeram aquisições de IP em inteligência artificial e realidade virtual.

Registro até agora: a IBM tem desenvolvido a base da IP da Watson principalmente em seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. A empresa também tem sido uma compradora ativa de pequenas empresas (por exemplo, a [Alchemy](#) para análise de textos) e grandes empresas (por exemplo, bens do Weather Channel). Como mencionado acima, a IBM adquiriu a Explorys e a Phytel e combinou seu IP em uma nova oferta, a Watson Care Manager.

A estratégia de aquisição da IBM precisa continuar achando o balanço certo entre comprar grandes empresas [...] e muito mais startups pequenas [...] que tenham impacto no longo prazo

O que fazer a seguir: Mesmo quando compra empresas privadas, a IBM tradicionalmente tem preferido comprar aquelas com receita atual significativa, em vez de comprar aquelas que têm apenas IP. Essa estratégia é natural, já que a receita reflete um negócio maduro com produtos estabelecidos e modelos de negócio que podem melhorar. Para ter sucesso com a Watson e com a Watson Health, a estratégia de aquisição da IBM precisa continuar achando o balanço certo entre comprar grandes empresas com dominância de mercado e maior impacto de receitas e muito mais startups pequenas com IP diferenciado e equipes fortes que tenham impacto no longo prazo. Além disso, o marketing corporativo da IBM deve se conter da possibilidade de cair na onda da inteligência artificial e resistir à pressão de Wall Street por resultados no curto prazo explicando como as inovações como as da Watson levam anos para dar retorno.

Crescer uma cultura de startup e difundi-la para o resto da IBM





Uma empresa se torna grande quando cria processos altamente eficientes e efetivos para gerar suprimentos em resposta à demanda do mercado. Manter esses processos requer um certo tipo de cultura corporativa, uma que elimine qualquer coisa que esteja distraindo os colaboradores de executarem os processos de negócio. As startups, por outro lado, têm a ver com experimentação, iteração rápida, avaliação brutalmente honesta e adoção rápida de práticas vencedoras. Tradicionalmente, novos negócios dentro de uma grande organização são vistos como startups e podem ser uma grande distração para uma máquina bem lubrificada e eficiente. A IBM e outras empresas inovadoras devem ir além dessa velha dicotomia, infundindo a energia e a mentalidade de startups por toda a organização.

Registro até agora: A IBM tem uma longa história de incubar novos negócios (por exemplo, o computador AS 400 e o PC). A empresa montou a Watson e a Watson Health com essa filosofia em mente. Elas têm seus próprios espaços, uma identidade separada e a autonomia para definir sua própria cultura. As duas unidades estão agressivamente contratando colaboradores com mentalidade empreendedora. As organizações Watson têm adotado escritórios abertos, títulos criativos e práticas inovadoras de recrutamento – e a meta é expandir essas ideias e práticas por toda a IBM. Programas de treinamento por toda a empresa ensinam os novos contratados sobre a cultura de uma startup, especialmente focando na necessidade por velocidade.

A IBM Watson deve proteger a cultura de startup/ inovação que está estabelecendo com novos colaboradores e instalações

O que fazer a seguir: Conforme cresce, a IBM Watson deve proteger a cultura de startup/ inovação que está estabelecendo com novos colaboradores e instalações. Inevitavelmente, por causa do sucesso contínuo da Watson, esperamos que muitos colaboradores da IBM de outras divisões queiram transferência para a unidade de negócio da Watson. Enquanto a IBM continua trabalhando para levar a cultura de startup da Watson para toda a empresa, ela deve também garantir que transferências internas absorvam, não ameacem, o crescimento da cultura de startup.

Contratar líderes de forma que possam levar os empreendimentos à próxima etapa

Startups de sucesso e seus capitalistas de riscos continuamente avaliam se uma equipe de gestão pode levar a empresa à próxima etapa. Elas podem misturar uma equipe de startup muitas vezes em diferentes etapas com executivos de fora. Apesar de o mandato do CEO de empresas públicas ter diminuído dramaticamente, as corporações continuam enfatizando a estabilidade da equipe de gestão e a promoção interna. As empresas com novos negócios muitas vezes encontram líderes de fora. Por exemplo, a Google [recentemente contratou](#) um executivo da Hyundai para administrar sua iniciativa Google Car enquanto movem da experimentação para a comercialização.





Registro até agora: A IBM está fazendo os movimentos gerenciais certos com a Watson. Ela usou uma equipe com experiência em startups para tirar a Watson do laboratório de pesquisa e desenvolvimento da IBM e fazer dela uma unidade separada de negócio. Mais recentemente, ela trouxe a antiga CEO da Philips Healthcare, [Debora DiSanzo](#), para administrar a Watson Health e complementar as equipes de gestão da Merge, da Phytel e da Explorys.

Como empresas líderes estão engajando pessoas para a era digital – [Veja as sessões do Lean Summit 2018](#)

A IBM deve continuar trazendo executivos de fora com a experiência certa para alavancar os empreendimentos

O que fazer a seguir: Conforme o modelo de negócio da Watson se solidifica, a IBM devem continuar trazendo executivos de fora com a experiência certa para alavancar os empreendimentos – mesmo se esses executivos não se encaixarem no DNA tradicional dos executivos da IBM. Ficamos muito encorajados com a contratação da DiSanzo para liderar a Watson Health e esperamos que a IBM continue criteriosamente contratando de fora para aumentar sua atual equipe executiva.

Focar em apenas algumas perseguições, com convicção

Startups de sucesso tipicamente focam em explorar uma ideia por vez, mas estão prontas para se reformularem se necessário. Elas sabem como alcançar uma combinação de produto/mercado e quais ideias devem seguir. Entretanto, grandes empresas muitas vezes fazem grandes apostas simplesmente porque podem, muitas vezes por nenhuma outra razão a não ser que ela tem recursos para fazê-la. Focar em apenas um ou dois grandes esforços (*moonshots*) por vez pode não parecer fazer sentido para muitas empresas grandes.

Registro até agora: A Watson tem perseguido uma ampla gama de soluções potenciais para sua plataforma, desde aplicativos para *call center* até análise financeira e diagnósticos de saúde. A própria Watson Health está perseguindo muitas soluções em áreas como tratamento de câncer e bem-estar pessoal. Por exemplo, ela está desenvolvendo muitas versões de um [sistema Assistente de Oncologia](#) com uma variedade de centros médicos, incluindo o MD Anderson Cancer Center e o Memorial Sloan Kettering Cancer Center, só para nomear dois.

[A IBM} precisa de uma dose de espírito pioneiro





O que fazer a seguir: os experimentos da Watson e da Watson Health são necessários. Mas eles também são caros e trazem um alto risco – o maior risco é que está acabando com os recursos da Watson. Enquanto a IBM está escutando os clientes – uma das marcas culturais da empresa –, ela também precisa de uma dose de espírito pioneiro, por exemplo, assumir um ponto de vista quanto ao futuro independente da entrada do cliente. Steve Jobs é o maior exemplo desse método, já que recusou usar a pesquisa de mercado para projetar o iPhone. Gostaríamos de ouvir a IBM dizer: “ao mesmo tempo em que estamos perseguindo dezenas de aplicativos para a Watson e a Watson Health com clientes e por todo nosso ecossistema, estamos perseguindo essas poucas oportunidades baseadas em nossos *insights* e convicções”.

A transformação da IBM liderada pela Watson representa outro momento de verdade para a [empresa de noventa e dois bilhões de dólares e cento e quatro anos](#).

O caminho será muito mais difícil dessa vez do que foi durante o mandato de Gerstner, e a IBM precisa seguir de mais perto as técnicas de startups e de capitalistas de risco. Apenas aprendendo com essas empresas – e verdadeiramente assumindo aspectos-chave da mentalidade e da cultura de startups – a IBM poderá recuperar seu lugar como a empresa de tecnologia mais dominante do mundo.

Conheça o caminho de empresas líderes na gestão da cultura e pessoas - [Participe do Lean Summit 2018](#)

Fonte: [Harvard Business Review](#)

Publicado em 13/04/2016

