

Building a Sustainable Capitalist Enterprise using Digital Transformation

Construindo uma Organização
Capitalista Sustentável
usando Transformação Digital

Nana Baffour and Breno Barros

October 2020 | Outubro 2020



BUILDING A SUSTAINABLE CAPITALIST ENTERPRISE USING DIGITAL TRANSFORMATION

Nana Baffour and Breno Barros

In the post-Covid-19 world, many changes can easily be predicted – less travel, more remote work, reduced focus on cities – that will require significant agility by corporations to find innovative ways to balance the well-being of their people and their responsibilities to society with the bottom-line needs of their businesses.

But, less obviously, the challenges of dealing with Covid-19 are also likely to accelerate a shift that was already occurring toward a more sustainable and inclusive capitalism.

For businesses to not just survive but thrive in the post-Covid world, they will need to undergo a deep-level paradigm shift and embrace a form of capitalism that seeks not just to help individual businesses flourish but also to preserve humanity and the planet.

Here's why these profound changes will be so critical, and how you can achieve transformation at the deepest levels, empowering your business – and humanity itself – to thrive and evolve successfully in our rapidly changing world.

CONSTRUINDO UMA ORGANIZAÇÃO CAPITALISTA SUSTENTÁVEL USANDO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Nana Baffour e Breno Barros

No mundo pós-Covid-19, diversas mudanças são facilmente previstas – menos viagens, mais trabalho remoto, menor concentração nas cidades – que exigirão agilidade significativa das empresas para encontrar maneiras inovadoras de equilibrar o bem-estar de seus colaboradores e suas responsabilidades sociais com as necessidades financeiras de seus negócios.

Entretanto, de forma menos óbvia, os desafios de lidar com a Covid-19 também acelerará uma mudança que já estava ocorrendo em direção a um capitalismo mais sustentável e inclusivo.

Para que as empresas não apenas sobrevivam, mas também prosperem no mundo pós-Covid, elas precisam passar por uma profunda mudança de paradigma e abraçar uma forma de capitalismo que busca não apenas ajudar seu negócio individualmente a florescer, mas também preservar a humanidade e o planeta.

Veja porque essas mudanças profundas serão tão críticas e como você pode alcançar a transformação nos níveis mais profundos, preparando sua empresa – e a própria humanidade – para prosperar e evoluir com sucesso em nosso mundo em rápida mudança.

FROM SHAREHOLDERS TO STAKEHOLDERS: BALANCING PRIORITIES

Until very recently, the accepted wisdom for the purpose of a corporation's existence was to maximize the return to its shareholders. Such singular focus on the shareholder is what is referred to as the Shareholder Primacy concept. This concept, which is usually traced to Milton Friedman¹, has held sway over the business world for the last 50 years. Friedman's basic tenet was that investors know best how to generate returns, and therefore the purpose of a business is to maximize the profits to investors and let the investors choose how best to utilize those profits.

However, the excesses of this singular focus on the shareholder, and that such a focus actually operates not to better the world but actually to the detriment of everyone and everything else, has been proved time and time again, including during the global financial crisis of 2008 and, most recently, the Covid-19 pandemic and the worldwide anti-racism protests.

Even before Covid-19, the concept of Shareholder Primacy was beginning to fray, and, in late 2019, the Business Roundtable (BRT), a group comprised of CEOs of some of the largest companies in the U.S., came out publicly to state that they were abandoning the concept of Shareholder Primacy in favor of the more inclusive and sustainable concept of stakeholder consideration.

The stakeholder approach recognizes that businesses have responsibilities not only to their shareholders, but also to their other stakeholders, which include the communities in which they operate, their employees, their governments, their suppliers and their regulators.

DE ACIONISTAS PARA ENVOLVIDOS: BALANCEAMENTO DAS PRIORIDADES

Até pouco tempo, a sabedoria aceita para o propósito da existência de uma empresa era maximizar o retorno para seus acionistas. Esse foco singular no acionista é o que se denomina conceito de Primazia do Acionista. Esse conceito, que foi introduzido pela primeira vez por Milton Friedman¹, dominou o mundo dos negócios nos últimos 50 anos. O princípio básico de Friedman era que os investidores sabem melhor do que ninguém como gerar retornos e, portanto, como o objetivo de um negócio é maximizar os lucros, deve-se permitir que os investidores escolham a melhor forma de alcançar esses lucros.

No entanto, os excessos desse foco singular no acionista, e que tal foco na verdade opera não para melhorar o mundo, mas na verdade em detrimento de tudo e de todos, foi posto a prova repetidas vezes, inclusive durante a crise financeira global de 2008 e, mais recentemente, com a pandemia Covid-19 e os protestos contra o racismo em todo o mundo.

Mesmo antes da Covid-19, o conceito de Primazia do Acionista estava começando a se desgastar e, no final de 2019, o Business Roundtable (BRT), um grupo formado por CEOs de algumas das maiores empresas dos Estados Unidos, veio a público declarar que eles estavam abandonando o conceito de Primazia do Acionista em favor de um conceito mais inclusivo e sustentável por todas as partes interessadas.

A abordagem das partes interessadas reconhece que as empresas têm responsabilidades não apenas para com seus acionistas, mas também para com suas outras partes, que incluem as comunidades em que operam, seus colaboradores, seus governos, seus fornecedores e seus reguladores.

The BRT highlighted five areas of focus in particular as part of their stakeholder alternative approach to value creation:

- **Dealing fairly and ethically with our suppliers.**
- **Supporting the communities in which we work.**
- **Delivering value to our customers.**
- **Investing in our employees.**
- **Generating long-term value for shareholders.**

Some critics of the stakeholder alternative continue to advocate for the Shareholder Primacy approach by arguing that these key constituencies are obvious and that, since a business cannot maximize profits without serving all of them very well, the Shareholder Primacy approach actually serves all constituencies. However, the key to the stakeholder approach is equilibrium: not prioritizing any one stakeholder always over the others.

As Professor Colin Mayer² of Said Business School at Oxford University argues, “The notion that the corporation is essentially an organization that is there to further the interests of shareholders ignores the fundamental role they should be playing. What a corporation is about is producing goods and services that benefit the customers, societies and nations in which they operate, and in the process of doing that, they utilize a variety of different inputs such as employees and capital.

“The critical element is they have to balance the interests of different parties – of the employees, of the customers, of the local communities – alongside the interests of their shareholders and getting that balance right is critical.”

O BRT destacou cinco áreas de foco em particular, como parte de sua abordagem alternativa para as partes interessadas para a criação de valor:

- **Agir de forma justa e ética com nossos fornecedores.**
- **Suportar as comunidades em que trabalhamos.**
- **Agregar valor aos nossos clientes.**
- **Investir em nossos colaboradores.**
- **Gerar valor de longo prazo para os acionistas.**

Alguns críticos desta alternativa de foco nas partes interessadas continuam a defender a abordagem da Primazia do Acionista argumentando que esses constituintes-chave são óbvios e que, uma vez que uma empresa não pode maximizar os lucros sem atender a todos eles muito bem, a abordagem da Primazia do Acionista na verdade atende a todos os constituintes. No entanto, a chave para a abordagem com foco nas partes interessadas é o equilíbrio: não é sempre priorizar uma parte interessada sobre as outras.

Como o professor Colin Mayer², da Said Business School da Universidade de Oxford, argumenta: “A noção de que a corporação é essencialmente uma organização que existe para promover os interesses dos acionistas ignora o papel fundamental que elas deveriam desempenhar. O objetivo de uma corporação é produzir bens e serviços que beneficiem os clientes, as sociedades e as nações em que operam e, nesse processo, utilizam uma variedade de insumos diferentes, como colaboradores e capital.

“O elemento crítico é que eles precisam equilibrar os interesses das diferentes partes – dos colaboradores, dos clientes, das comunidades locais – com os interesses de seus acionistas e obter esse equilíbrio certo é crucial.”

Given the importance of the corporate organization in the modern economy, the importance to a company's success of getting this equilibrium right cannot be underestimated, as a disequilibrium in any one relationship can affect the relationships with the others. A recent case in point is what is currently happening to Facebook. As a result of a failure – or at least a perceived failure – of their responsibilities to the community, several large advertisers have boycotted the company, leading to discord among its employees, concern from its shareholders and additional boycotts from other clients.

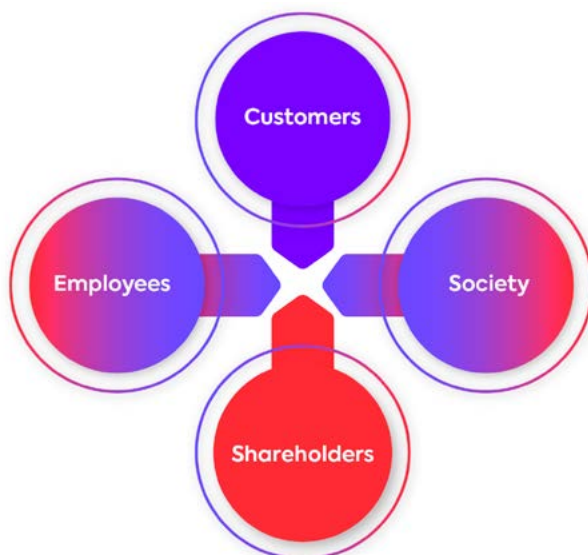
In other words, it is crucial that the right balance in the allocation of the company's resources among all key constituents – customers, employees, shareholders, and the community – is found, and it is key to every company's success to improve its relationship with each of the four key constituents and maintain an equilibrium and balance among its responsibilities to each in order to perform better in all key metrics. Moreover, success and impact must be measured based not just on shareholder returns, but on how well each constituency is served.

So how can companies ensure that they are achieving and maintaining this critical, ever-evolving equilibrium? What are the right tools for that all-important job?

Dada a importância da organização corporativa na economia moderna, a chave do sucesso para as empresas é não subestimar a obtenção desse equilíbrio, pois um desequilíbrio em qualquer parte do relacionamento pode afetar os relacionamentos com as demais partes. Um caso recente em questão é o que está acontecendo atualmente com o Facebook. Como resultado de um fracasso – ou pelo menos um fracasso percebido – de suas responsabilidades para com a comunidade, vários grandes anunciantes boicotaram a empresa, levando a discórdia entre seus colaboradores, preocupação de seus acionistas e boicotes adicionais de outros clientes.

Em outras palavras, é crucial que o equilíbrio certo na alocação dos recursos da empresa entre todos os constituintes-chaves – clientes, colaboradores, acionistas e a comunidade – seja encontrado, e é fundamental para o sucesso de cada empresa melhorar seu relacionamento com cada um dos quatro constituintes-chaves e manter um equilíbrio entre suas responsabilidades para com cada um, a fim de melhorar o desempenho em todas as principais métricas. Além disso, o sucesso e o impacto devem ser medidos com base não apenas no retorno para os acionistas, mas também em como cada constituinte é servido.

Então, como as empresas podem garantir que estão alcançando e mantendo esse equilíbrio crítico e em constante evolução? Quais são as ferramentas certas para esse trabalho tão importante?

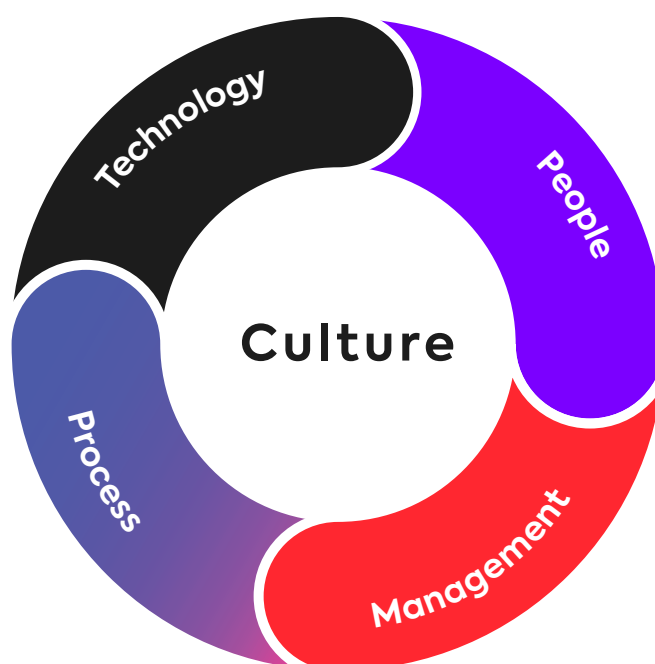


THE RIGHT TOOLS

If the corporate form has been the most important institution underlying the organizing framework of modern society over the last 100 years, technology has been the single most transformative catalyst for the world in which we live now. In fact, according to Erik Brynjolfsson and Daniel Rock of MIT Sloan School of Management and Chad Syverson of the University of Chicago, technology or, more specifically, General Purpose Technology (GPT) has been the engine of all growth over the last 200 years³. They mention GPTs like the steam engine, the internal combustion engine, electricity and, in the last 50 years, Information Technology and Communications (ICT), going on to say that, to realize the full benefits of GPTs, “Firms must create new business processes, develop managerial experience, train workers, patch software, and build other intangibles.” In other words, the technology itself is not enough; it must be combined with new business processes, management routines and training for the workers, as well as intangibles like culture.

AS FERRAMENTAS CERTAS

Se o formato de atuação corporativo tem sido o mais importante sob à estrutura organizacional da sociedade moderna nos últimos 100 anos, a tecnologia também tem sido o catalisador mais transformador para o mundo em que vivemos agora. Na verdade, de acordo com Erik Brynjolfsson e Daniel Rock da MIT Sloan School of Management e Chad Syverson da University of Chicago, a tecnologia ou, mais especificamente, a General Purpose Technology (GPT) tem sido o motor de todo o crescimento nos últimos 200 anos³. A GPT menciona a máquina a vapor, motor de combustão interna, eletricidade e, nos últimos 50 anos, Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), passando a dizer que, para aproveitar todos os benefícios dos GPTs, “as empresas devem criar novos processos de negócios, desenvolver experiência gerencial, treinar colaboradores, corrigir software e construir outras ações intangíveis”. Em outras palavras, a tecnologia em si não é suficiente; deve ser combinada com novos processos de negócios, rotinas de gestão e treinamento dos colaboradores, além de ações intangíveis como cultura.



One can surmise, then, that, for companies to be able to fully fulfill their mission and goals of maintaining the equilibrium among their four constituents and be catalysts for growth, their ability to use the prevailing technologies in a manner that supports that mission will be the primary determinant of success.

In our time, particularly over the last 10 years and significantly over the last five years, the technologies that are transforming how we live, work and relate to each other and our environment and community are what researchers at MIT refer to as SMACIT (social, mobile, analytics, cloud and Internet of Things).

The deployment of these SMACIT and other digital technologies to change the value proposition of a product/solutions portfolio of a company and/or to create new channels, means of distribution or intermediation of a company's relationship with its end customers is what is generally referred to as digital disruption or, more recently, digital transformation.

DIGITAL TRANSFORMATION DEFINED

Here at Qintess, we define the three main elements of Digital Transformation as Experience Management (XM), Agile Processes and Automation (AU) and Analytics and Decision Sciences (DS).

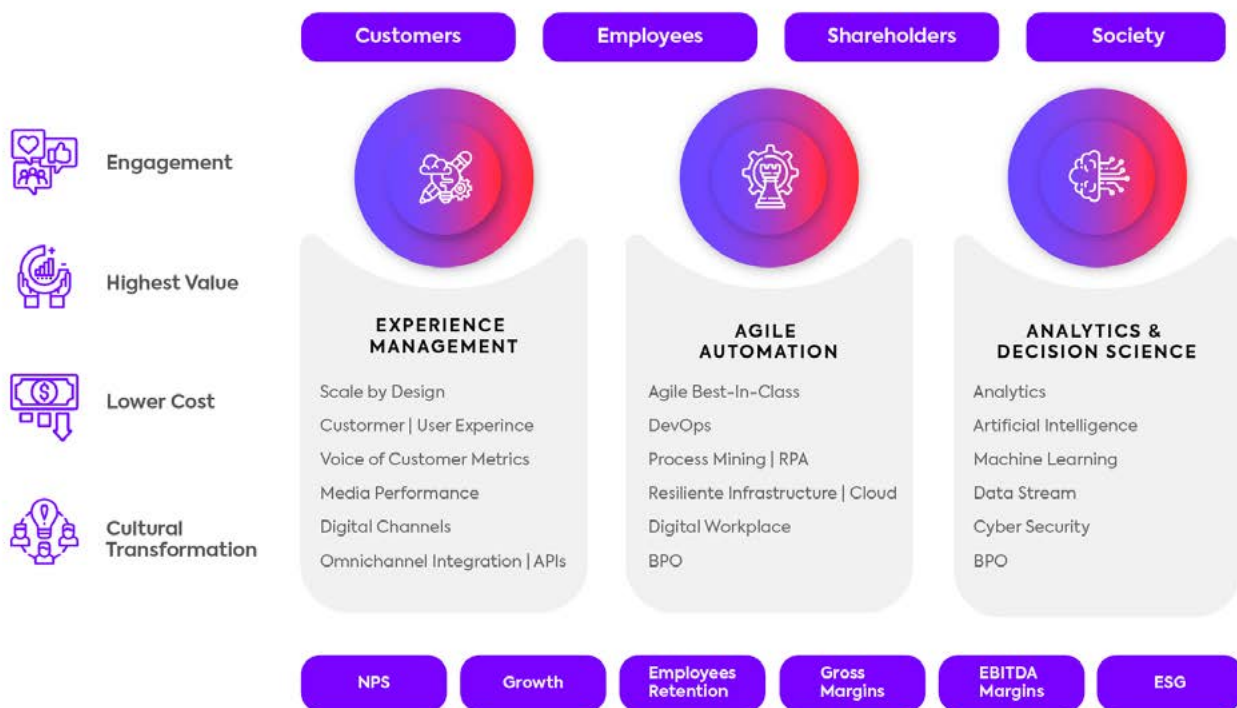
Pode-se supor, então, que, para as empresas serem capazes de cumprir plenamente sua missão e objetivos de manter o equilíbrio entre seus quatro constituintes e serem catalisadoras para o crescimento, sua capacidade de usar as tecnologias prevaletentes de uma forma que as apoie nessa missão será o fator determinante de sucesso.

Neste momento, especialmente nos últimos 10 anos e significativamente nos últimos cinco anos, as tecnologias que estão transformando a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros e com nosso meio ambiente e comunidade são o que os pesquisadores do MIT chamam de SMACIT (social, mobile, analytics, cloud and Internet of Things).

A implantação dessas SMACIT e de outras tecnologias digitais para mudar a proposta de valor de um portfólio de produtos/soluções de uma empresa e/ou para criar novos canais, meios de distribuição ou intermediação do relacionamento de uma empresa com seus clientes finais é o que geralmente se refere como disrupção digital ou, mais recentemente, transformação digital.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DEFINIDA

Aqui na Qintess, definimos os três principais elementos da Transformação Digital como Experience Management (XM), Agile Processes and Automation (AU) and Analytics and Decision Sciences (DS).



Experience Management:

We are currently living in the “experience economy,” a term first used by B. Joseph Pine II and James Gilmore. According to Pine and Gilmore⁴, the experience economy is a successor to the service economy, which in turn succeeded the industrial economy, which followed the agrarian economy. In the experience economy, an organization’s ability to maintain relevance with its employees, clients, shareholders and the general society at large depends greatly on how these constituents experience the products and services of that organization in their everyday lives. In the era of social media and 24/7 news cycles, the fortunes of organizations can be made or unmade by the type of experience they deliver. Great experiences must appear easy and spontaneous, but they are, in fact, very difficult to execute.

Experience Management:

Atualmente, vivemos na “economia da experiência”, um termo usado pela primeira vez por B. Joseph Pine II e James Gilmore. Segundo Pine e Gilmore⁴, a economia de experiência é uma sucessora da economia de serviços, que por sua vez sucedeu à economia industrial, que sucedeu à economia agrária. Na economia da experiência, a capacidade de uma organização de manter relevância com seus colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade em geral depende muito de como esses constituintes experimentam os produtos e serviços dessa organização em suas vidas diárias. Na era das mídias sociais e dos ciclos de notícias 24 horas por dia, 7 dias por semana, as fortunas das organizações podem ser feitas ou desfeitas pelo tipo de experiência que oferecem. Grandes experiências devem parecer fáceis e espontâneas, mas são, na verdade, muito difíceis de executar.

Digital technologies enable an organization to design, deploy and manage great experiences. Key components of great experience involve UX/CX design; tools for understanding each single interaction; platforms of support, including for employee digital workplace support; tools such as CRM and ERPs that provide information; Omni channel support and delivery; and, finally, a great culture of service. Great Experience Management, when done right, should reflect in the key performance indicators (KPIs) that need to be measured, such as NPS, retention/attrition, and cross-sell, among others.

Agile Process & Automation:

In a March 2016 article on Designing Digital Organizations, a research team from MIT Sloan stated that an “operational backbone is table stakes for a digital strategy.” The authors went on to define operational backbone as the set of systems and processes that ensure the efficiency, scalability, reliability, quality and predictability of a company’s core operations.⁵

In order to support digital transformation, these core operations should be able to deliver the basics as well as transform the process to be more agile and easier to use. This involves a series of changes in the processes, to include elements such as business process automations, process mining, robotic processes, and better connectivity with other areas of the business through various systems, ensuring, among other things, security, accessibility and lower cost of transactions by using cloud-based solutions and pay-as-you-use solutions.

As tecnologias digitais permitem que uma organização projete, implante e gerencie grandes experiências. Os principais componentes de grande experiência envolvem design UX / CX; ferramentas para entender cada interação individual; plataformas de suporte, inclusive para suporte digital ao local de trabalho do colaborador; ferramentas como CRM e ERPs que fornecem informações; suporte e entrega multicanal; e, finalmente, uma grande cultura de serviço. O Gerenciamento de uma Grande Experiência, quando feito de maneira correta, deve refletir nos indicadores-chave de desempenho (KPIs) que precisam ser medidos, como NPS, retenção/atrito, venda cruzada, entre outros.

Agile Process & Automation:

Em um artigo de março de 2016 sobre Designing Digital Organizations, uma equipe de pesquisa do MIT Sloan afirmou que um “backbone operacional é uma peça importante para uma estratégia digital”. Os autores passaram a definir o backbone operacional como o conjunto de sistemas e processos que garantem a eficiência, escalabilidade, confiabilidade, qualidade e previsibilidade das operações centrais de uma empresa.⁵

Para oferecer suporte à transformação digital, essas operações centrais devem ser capazes de fornecer o básico, bem como transformar o processo para ser mais ágil e fácil de usar. Isso envolve uma série de mudanças nos processos, passando a incluir elementos como automação de processos de negócios, mineração de processos, processos robóticos e melhor conectividade com outras áreas do negócio por meio de diversos sistemas, garantindo, entre outras coisas, segurança, acessibilidade e menor custo de transações usando soluções baseadas em nuvem e soluções pague conforme o uso.

Analytics & Decision Sciences:

A recent cover of The Economist pronounced that data is now the “World’s Most Valuable Resource,” replacing oil.⁶ That catchy cover holds in its simplicity a very profound truth – that there is significant value in the data that each company generates. But, just like oil, the substance itself has no inherent value, except through its ability to transform into heat to warm a cold winter’s day in Boston or into gasoline to move beef from Mato Grosso to a churrasco in Sao Paulo.

The value in data is generated by the decisions it enables us to make. In an increasingly digital and virtual economy, the systems and devices we use generate huge volumes of data. This data contains significant insights about how we do things, our processes, our needs and desires. In some cases, it even reveals things about ourselves and about our businesses that seem miraculous. This is the beauty of analytics-based management.

In the seminal 2006 Harvard Business Review (HBR) article that by some accounts brought forth the strategic imperative of using analytics as a competitive advantage⁷, Prof. Tom Davenport highlighted how companies such as Amazon, Harrah’s, Capital One and the Boston Red Sox, companies in vastly different industries, were using analytics to beat the competition. That was 14 years ago. In the ensuing period, it has become accepted wisdom in many of our innovative companies to use analytics to create value. Examples like Uber, Netflix, iFood and a myriad of other new digital companies come to mind.

Analytics & Decision Sciences:

Em matéria de capa recente do The Economist se declarou que os dados são agora o “Recurso mais valioso do mundo”, substituindo o petróleo⁶. Essa capa atraente contém em sua simplicidade uma verdade muito profunda – que há um valor significativo nos dados que cada empresa gera. Mas, assim como o petróleo, a substância em si não tem valor inerente, exceto por sua capacidade de se transformar em calor para aquecer um dia frio de inverno em Boston ou em gasolina para mover carne de Mato Grosso para um churrasco em São Paulo.

O valor dos dados é gerado pelas decisões que eles nos permitem tomar. Em uma economia cada vez mais digital e virtual, os sistemas e dispositivos que usamos geram grandes volumes de dados. Esses dados contêm percepções significativas sobre como fazemos as coisas, nossos processos, nossas necessidades e desejos. Em alguns casos, ele até revela coisas sobre nós mesmos e sobre nossos negócios que parecem milagrosas. Essa é a beleza do gerenciamento baseado em análise de dados.

No artigo seminal da Harvard Business Review (HBR) de 2006 que, segundo alguns relatos, trouxe à tona o imperativo estratégico de usar análises de dados como uma vantagem competitiva⁷, o Prof. Tom Davenport destacou como empresas tal como Amazon, Harrah’s, Capital One e Boston Red Sox, empresas estas em setores muito diferentes, estavam usando análises de dados para vencer a concorrência. Isso foi há 14 anos. No período seguinte, tornou-se senso comum em muitas das empresas inovadoras usar análises de dados para criar valor. Exemplos como Uber, Netflix, iFood e uma variedade de outras novas empresas digitais vêm à mente.

Notwithstanding these more visible examples, however, the large majority of companies are in the dark ages when it comes to the use of analytics and techniques of decision sciences to drive business decision making. Most companies have some sort of business intelligence software, Excel being the most common, but tools such as Power BI, Tableau, Qlik and similar tools are also being used. Those who are a bit more advanced may employ Alteryx and Snowflake.

However, the holy grail of analytics-based decision making – a combination of data science talent with software tools, a culture of data-based decision making, agile development and methodologies focused on an increasingly varied portfolio of projects that have great return on investment – is still very far outside the norm for most companies. The particular composition of the pieces will depend on the type of industry segment, with financial services, telecom and retail the key industries that are leading the way. However, other sectors, such as the utility, public, transportation and medical sectors, stand to gain a significant amount of value by investing in analytics decision making.

BUILDING SUSTAINABLE CAPITALIST ENTERPRISES

Accepting that companies must achieve equilibrium among stakeholders and that digital transformation – using the latest technologies – is the way to achieve it, let's ask ourselves why. Why go to the trouble? Will moving toward a sustainable model really help your business?

Apesar desses exemplos mais visíveis, a grande maioria das empresas estão na era das trevas quando se trata do uso de análises de dados e técnicas de ciências de decisão para conduzir a tomada de decisões de negócios. A maioria das empresas possuem algum tipo de software de business intelligence, sendo o Excel o mais comum, mas ferramentas como Power BI, Tableau, Qlik e similares também estão sendo usadas. Aquelas que estão um pouco mais avançadas podem usar o Alteryx e o Snowflake.

Entretanto, o Santo Graal da tomada de decisão baseada em análise de dados – uma combinação de talento em ciência de dados com ferramentas de software, uma cultura de tomada de decisão baseada em dados, desenvolvimento ágil e metodologias focadas em um portfólio cada vez mais variado de projetos que têm grande retorno sobre o investimento – ainda está muito fora da realidade para a maioria das empresas. A composição particular desses elementos dependerá do tipo de segmento da indústria, com serviços financeiros, telecomunicações e varejo como os principais setores que estão liderando o caminho. No entanto, outros setores, como os setores de serviços públicos, transporte público e médicos, podem ganhar uma quantidade significativa de valor investindo na tomada de decisões analíticas de dados.

CONSTRUINDO EMPRESAS CAPITALISTAS SUSTENTÁVEIS

Aceitando que as empresas devem atingir o equilíbrio entre as partes interessadas e que a transformação digital – usando as tecnologias mais recentes – é a maneira de alcançá-lo, vamos nos perguntar por quê. Por que se dar ao trabalho? A mudança em direção a um modelo sustentável realmente ajudará seus negócios?



Adapted from the NYU Stern Center for Sustainable Business ROSI Framework

It is worth noting here that building sustainable capitalist enterprises has less to do with doing good and more to do with innovating in the face of significant change and competition, which requires business model change. It is the business model change that, in the end, results in the better performance for those businesses with sustainable frameworks. In a 2016 Harvard Business Review (HBR) article, Tensie Whelan and Carly Fink, both of NYU Stern Business School, argue that building sustainable businesses generate better results as a function of the following:

- **driving competition through stakeholder engagement**
- **improving risk management**
- **fostering innovation**
- **improving financial performance**
- **building customer loyalty**
- **attracting and engaging employees.**⁸

É importante notar que construir empresas capitalistas sustentáveis tem menos a ver com fazer o bem e mais com inovar em face de mudanças significativas e competitivas, o que requer mudanças no modelo de negócios. É a mudança do modelo de negócios que, ao final, resulta em melhor desempenho para os negócios com frameworks sustentáveis. Em um artigo da Harvard Business Review (HBR) de 2016, Tensie Whelan e Carly Fink, ambas da NYU Stern Business School, argumentam que a construção de negócios sustentáveis gera melhores resultados em função do seguinte:

- **impulsionar a competição por meio do engajamento das partes interessadas**
- **melhorar a gestão de risco**
- **fomentar a inovação**
- **melhorar o desempenho financeiro**
- **construir a fidelidade do cliente**
- **atrair e engajar colaboradores.**⁸

Additionally, research into Return on Sustainability Investment (ROSI) clearly illustrates the value that companies can derive by building sustainable capitalist enterprises.⁹

Clearly, a paradigm shift toward sustainable capitalism is needed to improve business performance in the new and rapidly evolving economy. Moreover, companies must understand the power of digital transformation as the key tool to use to build a sustainable capitalist enterprise.

Like everything in life and in business worth achieving, digital transformation is a journey, and any journey must have a starting point. In this case, wherever you are at this moment can be where you begin building a sustainable business through digital transformation.

Chances are, if you're like most businesses in today's world, you may already be using one or more of the following three key approaches to execute on your digital transformation strategies. However, as noted here, each of these approaches have some inherent limitations:

Além disso, a pesquisa sobre Retorno sobre o Investimento em Sustentabilidade (ROSI) ilustra claramente o valor que as empresas podem derivar da construção de empresas capitalistas sustentáveis.⁹

Claramente, uma mudança de paradigma em direção ao capitalismo sustentável é necessária para melhorar o desempenho dos negócios na nova economia em rápida evolução. Além disso, as empresas devem compreender o poder da transformação digital como a principal ferramenta a ser usada para construir uma empresa capitalista sustentável.

Como tudo na vida, e nos negócios que vale a pena alcançar, a transformação digital é uma jornada e como qualquer jornada deve ter um ponto de partida. Nesse caso, onde quer que você esteja neste momento, você pode começar a construir um negócio sustentável por meio da transformação digital.

Provavelmente, se você for como a maioria das empresas no mundo de hoje, talvez já esteja usando uma ou mais das três das seguintes abordagens principais para executar suas estratégias de transformação digital. No entanto, conforme observado aqui, cada uma dessas abordagens tem algumas limitações inerentes:

Hiring new, innovative talent.

Most established companies believe that hiring lots of new, innovative talent trained in agile development, design and marketing, analytics and other new technologies will enable them to kick-start their digital transformation. This is a bit of a myth, however, since, with rare exceptions, the truly innovative talent don't normally appreciate the benefits of a large established organization, which they sometimes tend to see as "part of the problem." Most of this talent prefer to work in environments where they believe they will be surrounded by innovation and world-changing ethos, not a "staid" bureaucracy. Thus, this approach usually leads to an inability to retain the talent, even those who have been recruited, as well as to environments that do not foster real innovation.¹⁰

Creating innovative ecosystems.

For an established company that is seeking to digitally transform, permeating its supplier or partner network with innovation ecosystems like startups, labs, accelerators and venture capital can give a significant boost in new ideas and ability to innovate. However, research shows that these impacts are consistent with the "drop in the ocean" phenomenon. While they may create a good buzz for a while, these initiatives don't deliver much in terms of real impact. This is partly because existing supplier requirements, as well as the relatively small impact on the company's bottom line, invariably consume whatever innovation was sought. Typically, initiatives of this nature will end up as just another project that doesn't move the needle.¹¹

Contratação de novos talentos inovadores.

A maioria das empresas estabelecidas acreditam que a contratação de muitos dos novos talentos inovadores e capacitados em desenvolvimento ágil, design e marketing, análises de dados e outras novas tecnologias lhes permitirão dar o pontapé inicial em sua transformação digital. Isso é um pouco mito, já que, com raras exceções, o talento verdadeiramente inovador normalmente não aprecia os benefícios de uma grande organização estabelecida, que as vezes eles tendem a ver como "parte do problema". A maior parte desses talentos preferem trabalhar em ambientes onde acreditam que estarão cercados por inovação e propósitos que mudarão o mundo, e não por uma burocracia "sóbria". Assim, esta abordagem geralmente leva a uma incapacidade de reter talentos, mesmo aqueles que foram recrutados, bem como a ambientes que não fomentam a inovação real.¹⁰

Criação de ecossistemas inovadores.

Para uma empresa estabelecida que busca transformar digitalmente, permeiar sua rede de fornecedores ou parceiros com um ecossistema de inovação como startups, laboratórios, aceleradoras e fundos de capital de risco pode dar um impulso significativo em criar novas ideias e capacidade de inovar. No entanto, pesquisas mostram que esses impactos são consistentes com o fenômeno da "gota no oceano". Embora possam criar um bom barulho por um tempo, essas iniciativas não oferecem muito em termos de impacto real. Em parte, isso ocorre porque os requisitos existentes do fornecedor, bem como o impacto relativamente pequeno nos resultados financeiros da empresa, invariavelmente consomem qualquer inovação que foi buscada. Normalmente, iniciativas desta natureza acabarão como apenas mais um projeto que "não meche o ponteiro".¹¹

Hiring expensive consultants, then a hands-on vendor to implement the strategy.

As in the old adage of “No one gets fired for hiring IBM,” senior executives often hire big-name consulting firms to help them develop strategy for digital transformation, perhaps because, within the highly structured corporate environments of established companies, the imprimatur of a big name consulting firm seems like a safe bet. However, this type of move usually results in little more than a beautiful PowerPoint presentation that rarely gets executed, as these consulting firms are not responsible for the execution of the plan. That thankless job usually falls on another vendor or supplier, who is then tasked with delivering these ideas at the lowest cost with more input from procurement than from the business area that needs to digitally transform. Thus, of the many “brilliant” ideas gleaned from high-cost consultants, just some lead to Proof of Concepts, and very rarely are any executed at a scale that makes a meaningful difference to the company.

Contratar consultores caros e, em seguida, um fornecedor prático para implementar a estratégia.

Como no velho ditado “Ninguém é demitido por contratar a IBM”, os executivos seniores costumam contratar empresas de consultorias renomadas para ajudá-los a desenvolver estratégias de transformação digital, talvez porque, dentro dos ambientes corporativos altamente estruturados de empresas estabelecidas, a marca de uma grande empresa de consultoria parece ser uma aposta segura. Porém, esse tipo de movimento costuma resultar em pouco mais do que uma bela apresentação em PowerPoint que raramente é executada, pois essas consultorias não são responsáveis pela execução do plano. Esse trabalho ingrato geralmente recai sobre outro provedor ou fornecedor, que é então encarregado de entregar essas ideias ao menor custo, com mais restrições de compras do que da área de negócios que precisa se transformar digitalmente. Assim, das muitas ideias “brilhantes” colhidas de consultores de alto custo, apenas algumas levam à Prova de Conceitos e muito raramente são executadas em uma escala que faça uma diferença significativa para a empresa.



All of this is not to suggest that none of these three approaches work – in fact, our experience indicates that some combination of these can actually work well, if coupled with a focus on co-creation and co-ownership.

To understand this concept better, let's, for a moment, enter the world of Everest mountain climbing. Few climbers will dare attempt climbing Mount Everest without a sherpa – a guide to help them navigate the terrain, utilize their experience from helping other climbers, warn about potential pitfalls and, overall, help improve the novice climber's chances that, weather permitting, they can have a successful climb.

Building a sustainable capitalist enterprise through digital transformation is no different. Thus, every company beginning the journey needs the equivalent of a sherpa: the transformation partner.

CHOOSING YOUR TRANSFORMATION PARTNER

Selecting a transformation partner is, in some ways, similar to selecting a life partner. The person you choose doesn't have to be the most attractive or the wealthiest, but rather a combination of attributes that complement yours. The most critical element is that they share your core values, which will provide the foundation for building a successful life together.

Similarly, the most important attribute for a successful digital transformation journey is cultural alignment with the transformation partner.

If you share the following values with Qintess, we may be the right transformation partner for you:

Tudo isso não é para sugerir que nenhuma dessas três abordagens funcione – na verdade, nossa experiência indica que uma combinação delas pode realmente funcionar bem, se associada com um foco de cocriação e co-propriedade.

Para entender melhor esse conceito, vamos, por um momento, entrar no mundo do alpinismo do Everest. Poucos escaladores ousarão tentar escalar o Monte Everest sem um sherpa – um guia para ajudá-los a caminhar pelo terreno, utilizar sua experiência ajudando outros escaladores, alertar sobre armadilhas em potencial e, no geral, ajudar a melhorar as chances do escalador novato de que, se o clima permitir, eles podem ter uma escalada bem-sucedida.

Construir uma empresa de capitalista sustentável por meio da transformação digital não é diferente. Assim, toda empresa que inicia sua jornada precisa do equivalente a um sherpa: o parceiro de transformação.

ESCOLHENDO SEU PARCEIRO DE TRANSFORMAÇÃO

Selecionar um parceiro de transformação é, de certa forma, semelhante a selecionar um parceiro de vida. A pessoa que você escolhe não precisa ser a mais atraente ou a mais rica, mas sim uma combinação de atributos que complementam os seus. O elemento mais crítico é que eles compartilham seus valores essenciais, que fornecerão a base para a construção de uma vida bem-sucedida juntos.

Da mesma forma, o atributo mais importante para uma jornada de transformação digital bem-sucedida é o alinhamento cultural com o parceiro de transformação.

Se você compartilha os seguintes valores com a Qintess, podemos ser o parceiro de transformação certo para você:

- **Transparency**
- **Respect for the individual employee**
- **Strong and values-based leadership**
- **A focus on results**
- **Diversity**
- **Commitment to sustainable capitalism**

These values will be at the heart of any digital transformation journey we undertake with any client.

We also guarantee the presence of key building blocks to any digital transformation journey in our proven:

- **Design expertise**
- **Ability to follow the innovation curve**
- **Hardcore technology experience in agile development, data science and analytics and cloud**

Finally, you may ask whether we have significant experience in your particular sector, or in sectors that you understand have relevance for yours. Chances are, you'll find an experience of ours that aligns with the digital transformation journey you want to co-create for your company.

- **Transparência**
- **Respeito pelo colaborador individualmente**
- **Liderança forte e baseada em valores**
- **Foco nos resultados**
- **Diversidade**
- **Compromisso com o capitalismo sustentável**

Esses valores estarão no centro de qualquer jornada de transformação digital que empreendamos com qualquer cliente.

Também garantimos a comprovada presença em alicerces fundamentais para construção de qualquer jornada de transformação digital:

- **Experiência em design**
- **Capacidade de seguir a curva de inovação**
- **Forte experiência em tecnologia em desenvolvimento ágil, ciência e análise de dados e nuvem**

Finalmente, você pode perguntar se temos experiência significativa em seu setor específico ou em setores que você entende serem relevantes para sua empresa. Há grandes chances de você encontrar uma forte experiência nossa que se alinha com a jornada de transformação digital que você deseja cocriar para sua empresa.

MEASURING SUCCESS

Unlike most traditional journeys, the journey to digital transformation does not have one ending point, but rather several ending points that work in harmony together to create a beautiful cycle, like nature itself.

So, once you make the leap and begin your transformation journey, how will you know where you are? How will you know how well your new tools are working, and if the changes to your business are leading to the performance improvement you'd anticipated?

Measuring success is a key part of our process as your transformation partner.

The metrics for the framework we use to enable our clients to build sustainable capitalist enterprises through digital transformation are a few key performance indicators (KPIs) that align almost perfectly with the 2016 HBR Whelan and Fink research findings. The KPIs we believe clients should measure are:

- **Net Promoter Scores (NPS) for customer loyalty**
- **Growth**
- **EBITDA margin and Gross Margin to measure improving financial performance**
- **Employee retention to measure attracting and engaging employees**
- **A series of measures of ESG to measure stakeholder engagement, diversity and risk management from a compliance perspective**

MEDINDO O SUCESSO

Ao contrário da maioria das jornadas tradicionais, a jornada para a transformação digital não tem um fim, mas sim vários fins que trabalham em harmonia para criar um belo ciclo, como a própria natureza.

Assim, depois de dar o salto e começar sua jornada de transformação, como saber onde você está? Como você sabe se suas novas ferramentas estão funcionando bem e se as mudanças em seu negócio estão levando à melhoria de desempenho que você esperava?

Medir o sucesso é uma parte fundamental de nosso processo como seu parceiro de transformação.

As métricas do framework que usamos para permitir que nossos clientes construam empresas capitalistas sustentáveis por meio da transformação digital são alguns indicadores-chave de desempenho (KPIs) que se alinham quase que perfeitamente com os resultados da pesquisa 2016 da HBR Whelan e Fink. Os KPIs que acreditamos que os clientes devem medir são:

- **Net Promoter Scores (NPS) para fidelização de clientes**
- **Crescimento**
- **Margem EBITDA e Margem Bruta para medir a melhoria do desempenho financeiro**
- **Retenção de colaboradores para medir a atração e engajamento dos mesmos**
- **Uma série de medidas de ESG para medir o envolvimento das partes interessadas, diversidade e gestão de risco de uma perspectiva de conformidade**

As research shows, improvement in these KPIs will drive greater profitability, higher corporate valuation, and lower cost of capital, and, ultimately, deliver both short and long-term value creation for both shareholders and society.¹²

In other words, it's through technology and cultural transformation that you can build a sustainable capitalist enterprise, improving both business performance and the world at large.

We would be honored to partner with you on your digital transformation journey.

Together, we'll make a better world.

Como mostra a pesquisa, a melhoria nesses KPIs irá gerar maior lucratividade, maior valorização corporativa e menor custo de capital e, em última análise, fornecerá criação de valor de curto e longo prazo para os acionistas e à sociedade.¹²

Em outras palavras, é por meio da tecnologia e da transformação cultural que você pode construir uma empresa de capitalista sustentável, melhorando o desempenho dos negócios e do mundo em geral.

Ficariamos honrados em fazer parceria com você em sua jornada de transformação digital.

Juntos, faremos um mundo melhor.



Nana Baffour

CEO, Chairman & Chief Culture Officer
Qintess

Mr. Baffour has a proven track record in innovation inspired growth and creating shareholder value. He is a global management executive with hands on operating experience in companies across the globe. Mr. Baffour has a B.A. in Economics from Lawrence University, a M.S. in Economics from University of North Carolina, and an MBA from New York University's Stern School of Business. Mr. Baffour also attended the London Business School and is a Chartered Financial Analyst (CFA®).

Nana Baffour possui um histórico comprovado de crescimento inspirado em inovação e criação de valor para o acionista. É um executivo de gestão global, com vasta experiência operacional em empresas ao redor do mundo. Graduado em Economia pela Lawrence University, possui Mestrado em Economia pela University of North of Carolina, MBA pela New York University's Stern School of Business, e certificado Chartered Financial Analyst (CFA®)



Breno Barros

Chief Marketing and Innovation Officer
Qintess

Mr. Barros has over 16 years of experience in technology and innovation, Mr. Barros is Graduated in Computer Science and Marketing, Post-graduated in Digital Media, Post-MBA in Future and Trends, and Specializations by Insead, Harvard and Singularity. Mr. Barros also an MBA Professor in Digital Business at FIAP and an innovation instructor at TurnVision.

Breno Barros tem mais de 16 anos de experiência em tecnologia e inovação, é graduado em Ciência da Computação e Marketing, pós-Graduado em Mídias Digitais, e tem pós-MBA em Futuro e Tendências, além de especializações pelo Insead, Harvard e Singularity. Também é Professor de MBA em Digital Business na FIAP e instrutor de inovação na TurnVision.

References

¹ Friedman introduced the theory in the September 13, 1970, New York Times Magazine article titled “The Social Responsibility of Business is to increase its Profits.”

² Colin Mayer, *Firm Commitment: Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, (Oxford University Press, 2012).

³ Erik Brynjolfsson, Daniel Rock, and Chad Syverson, “The Productivity J-Curve: How intangibles complement General Purpose Technologies,” MIT Initiative on the Digital Economy Research Brief, 2019, Vol. 2.

⁴ B. Joseph Pine II and James Gilmore, “Welcome to the Experience Economy,” *Harvard Business Review*, July/August 1998, and Pine and Gilmore, *The Experience Economy*, (Boston: Harvard Business School Press), 1999.

⁵ Jeanne Ross, et. al, “Designing Digital Organizations,” Working Paper: Technical Research Report No. 406, March 10, 2016, MIT Center for Information Systems Research.

⁶ *The Economist*, May 6, 2017.

⁷ Tom Davenport, “Competing on Analytics,” *Harvard Business Review*, January 2006.

⁸ Tensie Whelan and Carly Fink, “The Comprehensive Business Case for Sustainability,” *Harvard Business Review*, October 21, 2016.

⁹ Ulrich Atz, Tracy Van Holt, Elyse Douglas, and Tensie Whelan, “The Return on Sustainability Investment (ROSI): Monetizing Financial Benefits of Sustainability Actions in Companies,” *Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, Vol. 39, No. 2, June 2019.

¹⁰ See Gerald C. Kane, Doug Palmer, Ahn Nguyen Phillips, and David Kiron, “Winning the Digital War for Talent,” MIT Sloan Management Review, November 30, 2016. <https://sloanreview.mit.edu/article/winning-the-digital-war-for-talent/>

¹¹ See <https://deloitte.wsj.com/cmo/2019/08/21/ecosystems-agile-teams-accelerate-digital-innovation/> and <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-innovation-ecosystems-organizational-agility.html> for thorough analyses of the pros and cons of innovative ecosystems.

¹² Atz, Van Holt, Douglas, and Whelan, “The Return on Sustainability Investment (ROSI): Monetizing Financial Benefits of Sustainability Actions in Companies.”

ISBN: 978-65-00-10773-9

