

A EMPRESA DO FUTURO



ESTUDO GLOBAL DE CEO

ESTE ESTUDO BASEOU-SE EM CONVERSAS COM MAIS DE 1,000 CEOs E ADMINISTRADORES DO SETOR PÚBLICO EM TODO O MUNDO.



Samuel J. Palmisano
Chairman, Presidente e CEO
IBM Corporation

UMA NOTA PARA NOSSOS CAROS CEOs

2008 marca o terceiro Estudo Global de CEO, realizado a cada dois anos pela IBM. No estudo deste ano, vocês, entre mais de 1000 CEOs e líderes de instituições dos setores público e privado – compartilharam uma vez mais suas experiências e planos, e olharam ainda mais longe no horizonte, pintando um quadro notavelmente detalhado do futuro das empresas.

Vocês nos disseram que prevêm ainda mais mudanças pela frente. E apesar de sua total consciência sobre a dificuldade de manter o ritmo, vocês estão, em geral, claramente otimistas e voltados para a ação. Isso está claro nos tipos de mudanças que vocês estão planejando. Eles não são nada desprezíveis. Por exemplo, vocês reconhecem que seus clientes estão muito mais informados e exigentes hoje em dia. No entanto, em vez de verem isso como problema, vêem como a oportunidade de se inspirarem na energia e nas idéias dos clientes para colaborar e diferenciar suas empresas.

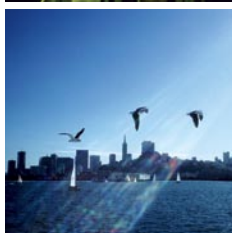
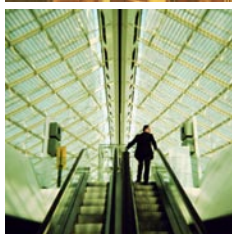
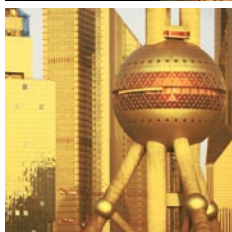
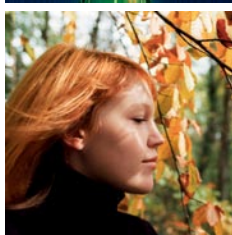
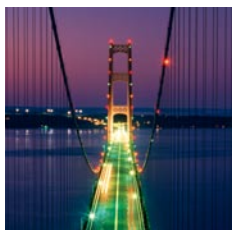
Acho que é profundamente animador – e isso reforça muito a experiência da própria IBM. Por muitos anos, temos observado essas mesmas alterações nos negócios, na tecnologia e nos mercados globais, e elas nos levaram a reinventar nosso portfólio de produtos e serviços para integrar globalmente a empresa e mudar a forma de trabalharmos com os clientes, nossa abordagem com relação a P&D, nossas práticas de gestão das forças de trabalho e o modo de administrar a empresa.

Afinal, a prova das decisões de qualquer líder está em seus resultados. E a experiência de nossos clientes é consistente: o foco na inovação funciona. Isso também está evidente no resultado do estudo deste ano. Entre vocês, aqueles que vêm representando um papel mais arrojado – perseguindo a inovação mais global, colaborativa e desbravadora do modelo de negócios – estão superando seus colegas em desempenho.

Espero que considerem útil nosso Estudo Global de CEO e gostaria de agradecer a todos vocês que participaram, renovando uma conversa que esperamos manter por muitos anos.



Samuel J. Palmisano
Chairman, Presidente e CEO
IBM Corporation



	COMO FOI FEITA NOSSA PESQUISA	06
	SUMÁRIO EXECUTIVO	07
CAPÍTULO UM	ÁVIDA POR MUDANÇAS	13
CAPÍTULO DOIS	MAIS INOVADORA QUE A IMAGINAÇÃO DOS CLIENTES	23
CAPÍTULO TRÊS	GLOBALMENTE INTEGRADA	33
CAPÍTULO QUATRO	DESBRAVADORA POR NATUREZA	47
CAPÍTULO CINCO	GENUÍNA, NÃO APENAS GENEROSA	59
	CRIANDO SUA EMPRESA DO FUTURO	70
	AGRADECIMENTOS	72
	SOBRE O IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES	73
	NOTAS E FONTES	74
	PARA OBTER MAIS INFORMAÇÕES	76

40 NAÇÕES
ESPALHADAS
PELO MUNDO

32 DIFERENTES
SETORES

19% SÃO EMPRESAS
COM MAIS DE 50.000
FUNCIONÁRIOS

22% TÊM MENOS DE
1.000 FUNCIONÁRIOS

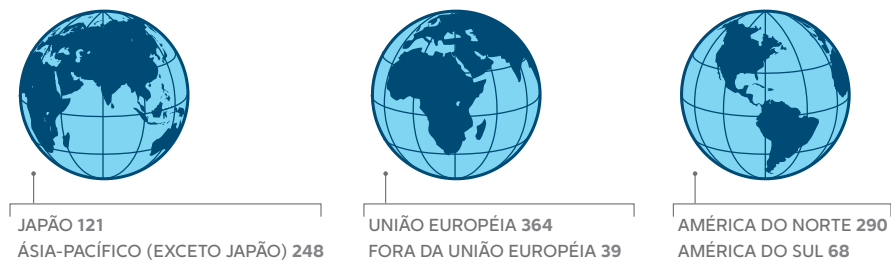
COMO FOI FEITA NOSSA PESQUISA

Este estudo é a terceira edição da série bi-anual do Estudo Global de CEO. A pesquisa deste ano baseia-se em entrevistas com 1.130 CEOs, gerentes gerais e executivos dos setores público e privado de todo o mundo.¹ Os líderes da IBM fizeram pessoalmente mais de 95% dessas entrevistas. A unidade de inteligência do The Economist administrou o restante por telefone.

Como parte de nossa pesquisa, buscamos compreender as diferenças entre as respostas dos profissionais mais bem-sucedidos e menos bem-sucedidos em termos financeiros. No caso de empresas com informações financeiras disponíveis ao mercado, comparamos os dados de acompanhamento de receita e de lucro com as médias de outras empresas do mesmo setor encontradas em nossa amostragem.² Empresas com desempenho acima da média foram denominadas como outperformers (mais bem-sucedidas) e aquelas abaixo da média, como underperformers (menos bem-sucedidas). Em toda a nossa análise, procuramos chegar a conclusões baseadas nos grupos superior e médio-inferior.

FIGURA 1 MAIS DE MIL CEOS EM TODO O MUNDO PARTICIPARAM DESTE ESTUDO

Nossa amostragem foi geograficamente diversificada e incluiu economias tanto emergentes quanto estabelecidas.



SUMÁRIO EXECUTIVO

Como será a Empresa do Futuro? Para responder a essa pergunta, falamos com mais de mil CEOs em todo o mundo. Essas conversas, juntamente com nossas análises estatísticas e financeiras, fornecem uma perspectiva única sobre o futuro das empresas.

Os CEOs estão posicionando rapidamente seus negócios para capturar as oportunidades de crescimento que eles vislumbram. Nossas discussões sobre seus planos e desafios trouxeram várias descobertas notáveis:

As organizações são bombardeadas por mudanças, e muitas delas estão lutando para sobreviver. Oito em dez CEOs esperam mudanças significativas no futuro, e mesmo assim a lacuna entre as mudanças esperadas e a capacidade de lidar com elas quase triplicou desde nosso último Estudo Global de CEO em 2006.

Os CEOs vêem os clientes cada vez mais exigentes não como ameaças, mas como uma oportunidade para se diferenciarem. Os CEOs têm tido mais despesas para atrair e reter clientes cada vez mais prósperos, bem informados e socialmente conscientes.

Quase todos os CEOs estão adaptando seus modelos de negócios – dois terços estão implementando grandes inovações. Mais de 40% deles estão mudando seus modelos corporativos para torná-los mais colaborativos.

.....

“O ritmo das mudanças aumentou drasticamente. Os clientes estão exigindo mudanças radicais em inovação de produtos. Nossa empresa precisará aumentar imensamente a capacidade de lidar com essas exigências.”

Dennis Jönsson, CEO, Tetra Pak

.....

.....

“A princípio, os países em desenvolvimento crescem gradualmente; então, repentinamente, surgem como grandes mercados. Precisamos estar preparados para reagir rapidamente. Isso exigirá que façamos mudanças básicas em nossa empresa agora, em vez de implementarmos reações motivadas por eventos.”

Yasuo Inubushi, Presidente, Kobe Steel

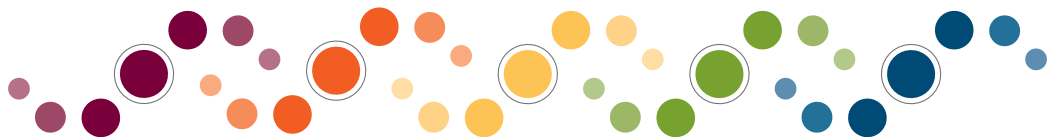
.....

Os CEOs estão mudando agressivamente para projetos globais de negócios, alterando profundamente as capacidades e criando parcerias mais amplas. Os CEOs ultrapassaram o clichê da globalização, e organizações de todos os tamanhos estão se reconfigurando para aproveitar as oportunidades da integração global.

Outperformers da área financeira estão tomando atitudes mais arrojadas. Essas empresas antecipam mais mudanças e administram-nas melhor. Elas também estão mais globais no modelo de seus negócios, formam parcerias mais estreitas e escolhem modos mais ousados de inovação no modelo de negócios.

APRESENTANDO A EMPRESA DO FUTURO

Essas descobertas – em setores, regiões e organizações de diversos tamanhos – pintam um quadro surpreendentemente parecido das características que, acreditamos, serão necessárias para o sucesso no futuro. Basicamente, **a Empresa do Futuro é ...**



ÁVIDA
POR
MUDANÇAS

MAIS
INOVADORA
QUE A
IMAGINAÇÃO
DOS CLIENTES

GLOBALMENTE
INTEGRADA

DESBRAVADORA
POR
NATUREZA

GENUÍNA,
NÃO APENAS
GENEROSA

● **ÁVIDA POR MUDANÇAS**

A Empresa do Futuro é capaz de mudar rapidamente, e com sucesso. Em vez de meramente reagir às tendências, ela as molda e lidera. As guinadas setoriais e de mercado são uma chance para adiantar-se à concorrência.

● **MAIS INOVADORA QUE A IMAGINAÇÃO DOS CLIENTES**

A Empresa do Futuro supera as expectativas dos clientes cada vez mais exigentes. Fortes relacionamentos colaborativos lhe permitem surpreender os clientes com inovações que trazem mais êxito tanto para os clientes quanto para o próprio negócio.

● **GLOBALMENTE INTEGRADA**

A Empresa do Futuro está se integrando para aproveitar a atual economia global. Seus negócios são estrategicamente projetados para acessar o que há de melhor em capacidade, conhecimento e recursos, onde quer que estejam e onde quer que precisem aplicá-los no mundo.

● **DESBRAVADORA POR NATUREZA**

A Empresa do Futuro desafia radicalmente seu próprio modelo de negócios, desestabilizando a concorrência. Ela muda sua proposta de valor, subverte as abordagens tradicionais de comercialização e, assim que surgem oportunidades, reinventa a si mesma e à sua área como um todo.

● **GENUÍNA, NÃO APENAS GENEROSA**

A Empresa do Futuro ultrapassa os limites da filantropia e da conformidade; ela reflete uma preocupação sincera com a sociedade em todas as ações e decisões.

.....

“O conceito de qualidade do cliente não mais será medido apenas pelos atributos físicos de um produto – ele se estenderá ao processo de execução do produto, incluindo a segurança e a conformidade com o ambiente e com a responsabilidade social.”

Victor Fung, Chairman, Li & Fung

.....

AGARRANDO AS OPORTUNIDADES

.....
“Em poucas palavras, queremos uma participação significativa em mercados que estejam crescendo mais rapidamente do que outros, o que, para nós, é mais que 25%.”

*Ron Logue, Chairman e CEO,
State Street*
.....

Respaldados pelo conhecimento e pelas idéias coletivas de mais de mil CEOs, oferecemos a Empresa do Futuro como um indicador de desempenho e um modelo para os CEOs, dirigentes empresariais e conselhos diretores em todo o mundo. É um objetivo que queremos alcançar: algumas empresas já exibem alguns traços específicos, mas poucas, se houver alguma, os incorporam integralmente. Com base em nossas conversas e análises, acreditamos que uma grande oportunidade financeira espera por aquelas que se tornarem Empresas do Futuro.

USANDO ESTE RELATÓRIO

Este relatório Estudo Global de CEO apresenta descobertas relacionadas a cada um dos atributos da Empresa do Futuro. Ele se inspira nas ótimas idéias de nossos CEOs, ditas pessoalmente por eles ou obtidas por meio de análises estatísticas e financeiras. Cada capítulo se encerra com algumas implicações e idéias sobre como as organizações podem avançar no caminho de se tornarem Empresas do Futuro e um estudo de caso para ilustrar uma empresa proeminente.

**A
EMPRESA
DO
FUTURO É...**



CAPÍTULO
UM

ÁVIDA POR MUDANÇAS

Os CEOs antevêm mudanças significativas no futuro. Mas sua confiança em sua própria habilidade para lidar com essas mudanças não é, nem de longe, tão grande assim. Então, como os CEOs vão se sair em um ambiente cada vez mais frenético? Eles serão capazes de reagir efetivamente?

'A LACUNA DAS MUDANÇAS' TRIPLICA

“Temos visto mais mudanças nesses últimos dez anos do que nos 90 anteriores.”

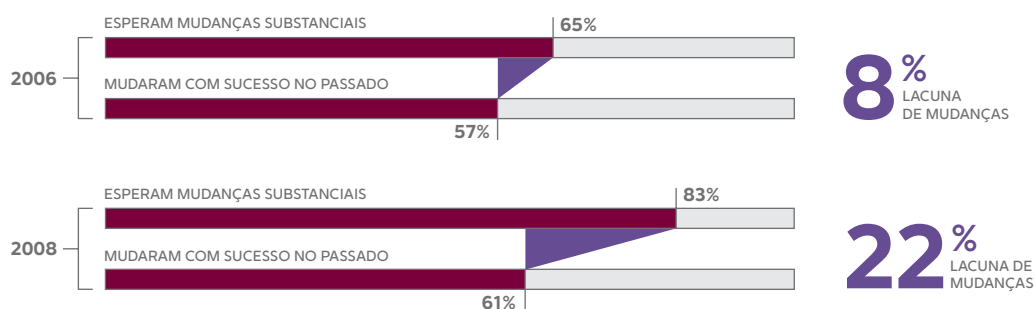
*Ad J. Scheepbouwer, CEO,
KPN Telecom*

Em nosso Estudo Global de CEO de 2006, ficamos surpresos quando dois terços dos CEOs disseram que suas organizações passariam por mudanças substanciais ou muito substanciais nos próximos três anos. Em 2008, entretanto, ainda mais CEOs – oito entre dez – esperam essas mudanças.

O desafio crescente dessas mudanças pode ser difícil de ser enfrentado pelas empresas. Os CEOs avaliam que sua capacidade de lidar com as mudanças é 22% menor que a necessidade estimada – uma 'lacuna de mudança' que quase triplicou desde 2006. Enquanto o número de empresas que têm tido êxito ao lidar com as mudanças cresceu levemente, as que relatam sucesso parcial ou nulo cresceu 60%.

FIGURA 2 A LACUNA DAS MUDANÇAS

Enquanto o nível de mudanças esperadas continua a subir, muitos CEOs estão lutando para manter o ritmo.



MUDANÇA MAIS RÁPIDA, AMPLA E INCERTA

Então, o que está causando essa lacuna crescente? Certamente, as mudanças constantes não são uma novidade. Mas as empresas estão lutando com sua aceleração progressiva. Tudo à sua volta parece estar mudando mais depressa do que elas podem acompanhar. É como nos disse um CEO norte-americano: "Nós somos bem-sucedidos, mas lentos."

Os CEOs também estão às voltas com um conjunto mais amplo de desafios, que apresenta riscos e incertezas ainda maiores. Em 2004, os fatores de mercado, como as tendências dos clientes, as guinadas mercadológicas e as ações da concorrência, dominavam a agenda dos CEOs. Outros fatores externos – temas socioeconômicos, geopolíticos e ambientais – eram vistos como menos críticos e raramente chegavam à mesa do CEO.

Em 2008, no entanto, os CEOs não estão mais concentrados em uma pequena lista de prioridades. Agora, as habilidades pessoais estão em foco tanto quanto os fatores de mercado, e as questões ambientais exigem duas vezes mais atenção do que no passado. De repente, tudo se torna importante. E a mudança pode vir de qualquer lugar. Os CEOs se vêem – como disse um CEO do Canadá – em um "mundo cheio de corredeiras".

Os CEOs estão mais preocupados com o impacto de três forças externas: fatores de mercado, habilidades pessoais e tecnologia (veja a Figura 3). A expectativa dos clientes muda, a concorrência ameaça e a consolidação dos setores continua a pesar em suas mentes. Os CEOs também estão buscando habilidades técnicas, setoriais e, particularmente, de gerenciamento, para suportar a expansão

geográfica e para substituir os profissionais já maduros da geração 1950, que agora estão deixando a força de trabalho. Eles avaliam que a insuficiência de talentos é a maior barreira para a integração global – maior até do que os obstáculos normativos e orçamentários. Os CEOs também descreveram como os avanços tecnológicos estão reformatando as cadeias de valores, influenciando produtos e serviços e alterando a forma de interação entre empresas e clientes.

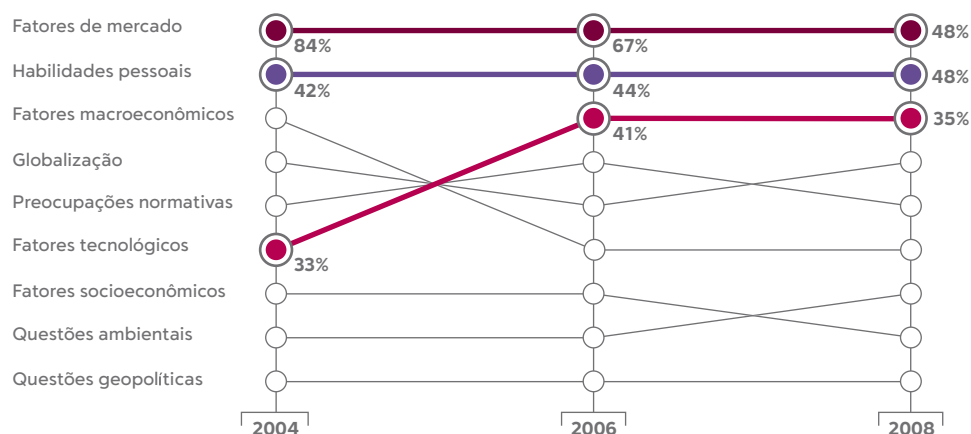
FIGURA 3 OS TRÊS PRINCIPAIS DIRECIONADORES DE MUDANÇAS

Em 2008, os CEOs avaliaram os fatores de mercado, as habilidades pessoais e os fatores tecnológicos como as três forças externas de maior impacto em suas organizações.³

48% CITARAM
FATORES DE
MERCADO

48% CITARAM
HABILIDADES
PESSOAIS

35% CITARAM
FATORES
TECNOLÓGICOS



- “O mercado é muito dinâmico. A visibilidade é muito baixa.”
CEO da área eletrônica
- “Estamos fazendo aquisições para as pessoas, não para os ativos.”
CEO do mercado financeiro
- “A tecnologia está gerando enormes alterações no cenário de nosso setor.”
Executivo de uma agência de saúde pública

OS OUTPERFORMERS ADMINISTRAM MELHOR AS MUDANÇAS

Quando observamos os outperformers financeiros em nossa amostragem, ficou claro que sua lacuna de mudança era muito menor que a dos underperformers.⁴ A lacuna menor não é porque eles enfrentam menos desafios nem porque esperam menos mudanças: na verdade, os outperformers prevêm mais alterações. Os outperformers simplesmente têm mais êxito ao administrar a mudança.

.....

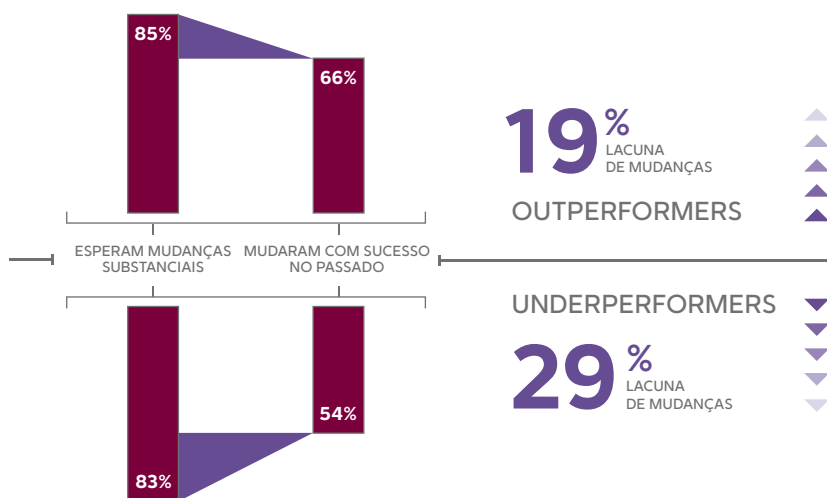
“A chave para uma transformação bem-sucedida é alterar nossa mentalidade. No caso de grandes empresas, é fácil ser complacente – nós temos de mudar isso. A cultura de nossa empresa precisa ter um mecanismo predefinido de mudança.”

Masao Yamazaki, Presidente e CEO, West Japan Railway Company

.....

FIGURA 4 A LACUNA É MENOR PARA OS OUTPERFORMERS

Como os outperformers administram melhor as mudanças, podem enfrentá-las com êxito – e até mesmo os seus fatores geradores.





Implicações

Evidentemente, a capacidade de mudar rapidamente e com sucesso está se tornando mais crucial que nunca. Aqui estão algumas idéias sobre como a Empresa do Futuro aborda a mudança.

ACEITA A MUDANÇA COMO UM JEITO DE SER

A Empresa do Futuro vê a mudança dentro da organização como um estado permanente. Devido à cultura da empresa, os funcionários se sentem confortáveis com o imprevisível. Em um ambiente no qual os produtos, mercados, operações e modelos de negócios estão sempre em movimento, os valores e os objetivos fornecem alinhamento e coesão.

CONTRATA, ALOCA E RECOMPENSA OS INOVADORES E OS LÍDERES DE MUDANÇAS.

A Empresa do Futuro é como um lar para os desafiadores visionários – pessoas que questionam os dogmas e sugerem alternativas radicais, algumas das quais, inicialmente, outros considerariam impraticáveis. Ela também aloca estrategicamente os líderes carismáticos que definem direções, inspiram e movem a organização adiante. Os bons realizadores recebem recompensas diferenciadas, como uma participação no negócio que ajudaram a criar.

CONCENTRA-SE NA REALIZAÇÃO DE RESULTADOS PALPÁVEIS

Em um estudo de 2008 sobre práticas de gerenciamento de mudanças, 75% das empresas pesquisadas disseram que geralmente sua abordagem em relação ao gerenciamento de mudanças era informal, assistemática ou improvisada.⁵ Já a Empresa do Futuro define e administra as mudanças como programas importantes, bem estruturados e conduzidos para fornecer resultados palpáveis e predefinidos. Ela acompanha os benefícios da mudança para os negócios e a eficácia do gerenciamento de mudanças. Um bom gerenciamento de mudanças é uma área de competência específica em todos os níveis e deve ser promovido como uma disciplina profissional, não como 'arte'.

FUNCIONA COMO UM INVESTIDOR DE RISCO

A Empresa do Futuro estabelece processos e estruturas que promovem a inovação e a transformação. Ela administra ativamente um portfólio de investimentos, protegendo e apoiando as idéias promissoras enquanto descarta sistematicamente as que não têm valor.



Estudo de caso

ABB: DESENHANDO A MUDANÇA DE TODA A EMPRESA

A ABB, sediada na Suíça, lançou em 2003 o "Step Change Program", para melhorar a produtividade e cortar custos. Centenas de medidas foram identificadas e executadas dentro do cronograma, resultando em uma economia anual de mais de US\$ 900 milhões. Lançado em 2005 e ainda em execução, o programa "One Simple ABB Programme" está reduzindo a complexidade organizacional e estabelecendo processos globais em comum para os departamentos de Finanças, RH e Serviços de Informações.

A força propulsora desses programas foi a decisão, no final de 2002, de concentrar a expertise da empresa em energia e automação. Isso significou vender negócios não-essenciais – como unidades de produção na área de petróleo, gás e petroquímica – e terceirizar funções não-diferenciadas.

Hoje, os programas de mudanças da ABB consistem em um amplo portfólio de iniciativas com objetivos comerciais e financeiros específicos. Com membros que representam cinco divisões globais, grupos funcionais e mercados de geográficos, o Comitê Executivo da ABB acompanha o progresso e determina a responsabilização regional. Com sua competência de gerenciamento de mudanças comprovada, a ABB está bem posicionada para o futuro – uma organização planejada para a mudança.

O resultado? O foco bem-sucedido da ABB em seus pontos fortes como líder global em tecnologia de energia e automação, além do aperfeiçoamento de sua produtividade e de sua estrutura de custos, foi amplamente conduzido por esses programas corporativos de mudanças. Em 2007, a renda líquida da ABB atingiu o recorde de US\$ 3,8 bilhões.⁶



Você está preparado?

Sua organização tem um apetite saudável por mudanças?

Você estimulou visionários em sua organização e lhes deu liberdade para efetuar mudanças significativas?

Você gerencia a mudança como um programa estruturado e mede a eficácia do gerenciamento de mudanças?

Você tem bons processos em funcionamento para incubar novos conceitos de produtos, serviços e modelos de negócios? E redireciona os investimentos quando necessário?



CAPÍTULO
DOIS

MAIS INOVADORA QUE A IMAGINAÇÃO DOS CLIENTES

Os CEOs estão investindo pesadamente para capturar oportunidades de prosperidade que surgem em todo o mundo. Eles também estão investindo mais para atender a clientes cada vez mais sofisticados e exigentes. Mas o que é necessário para converter esses investimentos em maior participação no mercado?

FORTE INVESTIMENTO EM NOVOS MERCADOS

.....
“Em um mercado crescente, a funcionalidade de um produto é mais importante para os clientes. No entanto, em um mercado maduro, precisamos cativar também a sensibilidade e emoção dos clientes. Isso é essencial para encontrar o equilíbrio ideal.”

*Motoki Ozaki, Presidente e CEO,
Kao Corporation*
.....

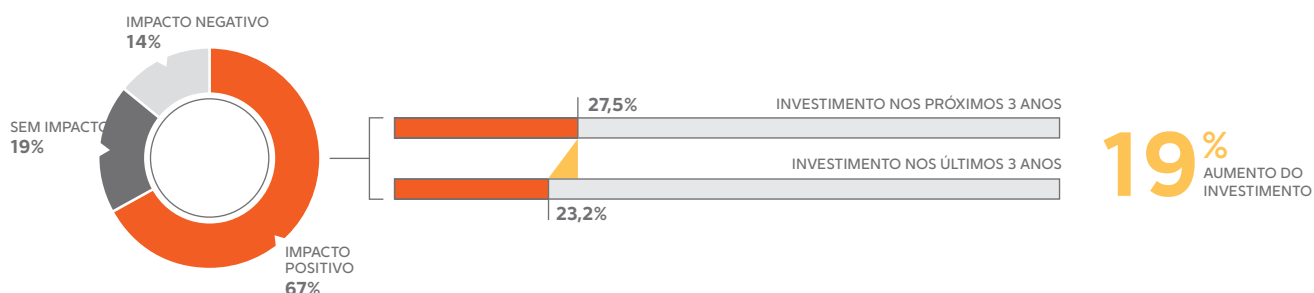
Nas economias em rápido desenvolvimento espalhadas pelo mundo, a classe média está crescendo e se tornando progressivamente mais próspera. Maior renda disponível traz nova demanda por produtos e serviços mais sofisticados e de maior valor. É como destaca um CEO da área imobiliária indiana: “Na Índia, 400 milhões de consumidores procurarão imóveis novos nos próximos 20 anos – mais imóveis do que os EUA construíram desde a Segunda Guerra Mundial.”

Enquanto isso, em economias estabelecidas, o acúmulo significativo de riqueza das pessoas da geração de 1950 e o correspondente crescimento de jovens herdeiros abastados estão estimulando a prosperidade em mercados que alguns normalmente considerariam de crescimento zero.

Tanto nas economias desenvolvidas quanto nas de rápido desenvolvimento, a prosperidade crescente está criando oportunidades de crescimento para muitas empresas – e os CEOs estão otimistas com essa tendência. Entretanto, os CEOs advertiram que usar as mesmas estratégias de lançamento, produtos e serviços raramente dá certo: explorar esses novos segmentos regionais e demográficos exigirá um entendimento mais profundo desses clientes e uma abordagem mais específica.

FIGURA 5 DOIS TERÇOS DOS CEOs ENXERGAM A OPORTUNIDADE E ESTÃO INVESTINDO

Os CEOs dedicarão mais de um quarto de seus investimentos totais do ano a capturar oportunidades crescentes de prosperidade.⁷



CLIENTES BEM INFORMADOS E PARTICIPATIVOS: UMA CHANCE DE SE DIFERENCIAR

Além das diferentes necessidades dos novos mercados, os CEOs enfrentam expectativas crescentes dos clientes cada vez mais informados e participativos.

Os clientes agora têm muito mais fontes de informação, e a empresa já não é a autoridade definitiva. Em uma pesquisa recente com mil consumidores do varejo, 53% disseram ter usado a Internet para comparar características e preços dos produtos – 25% o fizeram usando um dispositivo móvel enquanto estavam em uma loja. E uma entre dez pessoas enviou mensagens de texto aos amigos e à família durante as compras, para obter ou compartilhar informações sobre produtos.⁸

.....

“No futuro, falaremos cada vez mais sobre o ‘pro-sumidor’ – um consumidor/produtor que está cada vez mais amplamente integrado à cadeia de valor. Como consequência, os processos de produção serão personalizados mais precisa e individualmente.”

Hartmut Jenner, CEO, Alfred Kärcher GmbH

.....

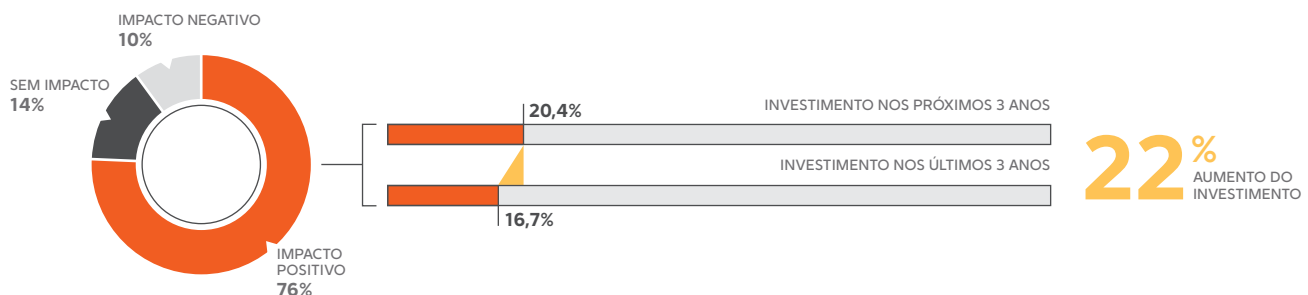
Com a Internet servindo a um bilhão de usuários, os clientes podem transmitir suas expectativas e compartilhar pontos de vista em todo o mundo – e avaliar para todo esse público o desempenho de uma empresa. Clientes com afinidades podem estabelecer redes sociais e aumentar sua influência. E em um número crescente de setores, os clientes estão trocando seu papel passivo por um envolvimento muito mais profundo. ‘Consumidores’ estão se tornando ‘produtores’, criando conteúdo de entretenimento e propaganda para seus colegas e até mesmo gerando sua própria eletricidade.

Esse cliente informado e participativo “pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade”, como assinalou um CEO de mídia na Bélgica. Apesar das desvantagens potenciais, os CEOs como um todo estão otimistas.

Muitos CEOs consideram que atender ao cliente informado e participativo é uma oportunidade para suas empresas serem reconhecidas – uma chance de justificar seu preço e seu posicionamento diferenciado. “Quanto mais informados são nossos clientes e mais alto é o nível de suas expectativas, melhor é a condição de demonstrarmos nosso diferencial”, disse-nos um CEO dos EUA.

FIGURA 6 OS CEOS ESTÃO OTIMISTAS COM OS CLIENTES INFORMADOS E PARTICIPATIVOS

Os CEOs estão concentrados na oportunidade, não na ameaça — e estão investindo de acordo.⁹



OS OUTPERFORMERS ESTÃO INVESTINDO MAIS

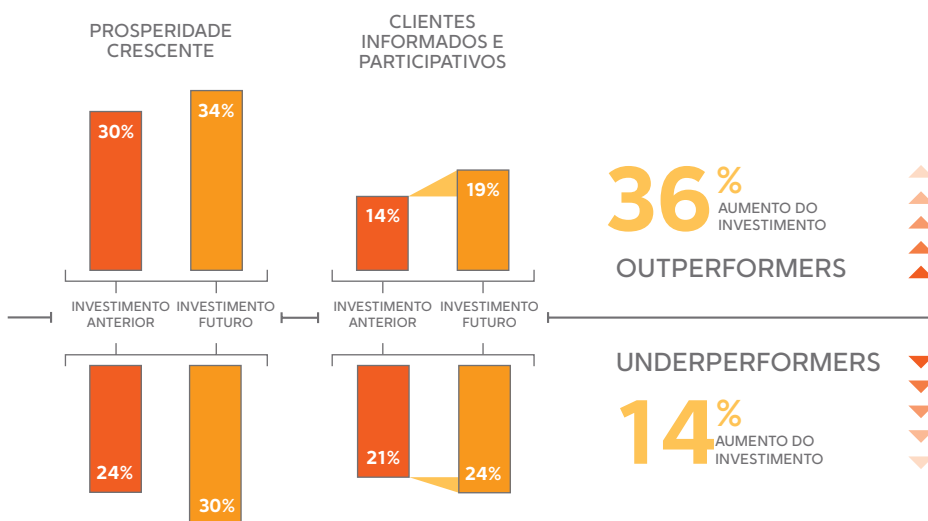
Atualmente, os outperformers do setor financeiro estão dedicando mais de 30% de seus investimentos totais do ano para capturar oportunidades na prosperidade crescente em todo o mundo.¹⁰ Nos próximos três anos, os investimentos nesses novos mercados crescerão – mas não tão rapidamente quanto os potenciais clientes informados e com foco em colaboração. Os outperformers pretendem gastar 36% mais para atender a esses clientes cada vez mais sofisticados.¹¹

“Nós precisamos definir nossa oferta de valor aos clientes. Informações e conteúdo para consulta estão se tornando mais valiosos que os direcionadores tradicionais.”

H. Edward Hanway, Chairman e CEO, CIGNA Corporation

FIGURA 7 OS OUTPERFORMERS ESTÃO AUMENTANDO SEUS INVESTIMENTOS EM CLIENTES.

Os outperformers já estão investindo pesadamente na prosperidade crescente em todo o mundo e vêm aumentando rapidamente seu investimento em clientes informados e com foco em colaboração.





Implicações

A Empresa do Futuro mira em um ponto além dos desejos e necessidades revelados pelos clientes. Ela cria produtos, experiências e serviços totalmente inovadores que nunca foram solicitados – mas são exatamente os que os clientes querem. Aqui estão algumas idéias sobre como ela realiza isso.

ENCONTRA FORMAS DE TORNAR AS OFERTAS RELEVANTES PARA NOVOS MERCADOS E CONSUMIDORES CADA VEZ MAIS PRÓSPEROS

Marcas, produtos e serviços globais permitem economia de escala, embora cada mercado tenha suas próprias necessidades, cultura e aspirações. A Empresa do Futuro está constantemente experimentando e aprendendo a otimizar o equilíbrio. Ela analisa mercados potenciais – para encontrar nichos, espaços vazios e concorrentes acomodados – dos quais possa tirar proveito de seus pontos fortes.

COMPREENDE O MOMENTO E OS EFEITOS DA REDE

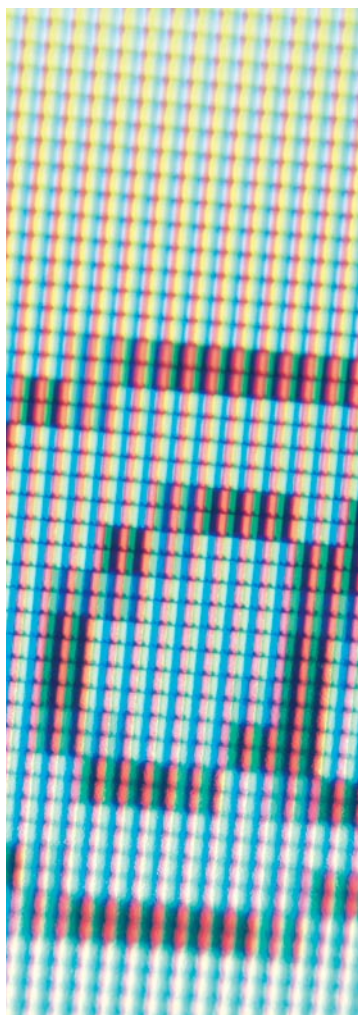
Há uma linha tênue entre “ir além” e “ir longe demais”. A Empresa do Futuro compreende a necessidade de apresentar inovações que o mercado esteja pronto a aceitar e trabalha para aperfeiçoar seu timing de entrada no mercado. Ela explora os efeitos da rede de consumidores-teste para tomar, o mais cedo possível, uma decisão segura.

CONECTA TODOS AO CLIENTE

Funcionários de todos os níveis – dos designers ao pessoal do depósito – conectam-se aos clientes com informações em tempo real, interação on-line ou, se possível, pessoalmente. A Empresa do Futuro também desenvolve um estreito relacionamento com clientes e funcionários de ponta – os consumidores-teste que determinam o sucesso ou o fracasso no mercado. Ela testa os mercados nessas comunidades e colabora com elas para desenvolver produtos. No espaço B2B (business to business), a Empresa do Futuro investe para integrar seus sistemas aos de seus principais clientes. Isso permite ser um parceiro mais proativo e tornar-se parte integrante dos negócios de seus clientes.

USA TECNOLOGIA PARA PREVER MUDANÇAS MAIS DEPRESSA QUE A CONCORRÊNCIA

A percepção do mercado é crucial para a Empresa do Futuro. Ela reconhece o valor das informações que coleta em seus muitos canais e os explora ativamente em busca de idéias. Ela usa tecnologias emergentes, como a dos mundos virtuais, para obter pistas sobre novos caminhos. Ela também põe em funcionamento sistemas que permitam respostas muito rápidas. Quando as preferências e demandas do cliente começam a mudar, ela sabe antes da concorrência.



Estudo de caso

NINTENDO: CRIANDO PARTICIPAÇÃO NO MERCADO POR MEIO DA COLABORAÇÃO COM O CLIENTE

No início dos anos 90, a participação da Nintendo no mercado de consoles de jogos era de 61%, mas nos anos 2000 caiu para 22%.¹² Para recuperar sua posição de liderança, a Nintendo teve de encontrar novas formas de satisfazer os jogadores – e de levar os jogos para novos públicos.

Para isso, a Nintendo foi direto à fonte – os próprios jogadores. Oferecendo incentivos em troca de informações dos usuários, a empresa estabeleceu uma comunidade on-line. A empresa também selecionou um grupo de jogadores experientes, com base na qualidade e na frequência de suas contribuições à comunidade. Esses 'Sábios' receberam recompensas exclusivas, como pré-lançamentos de novos jogos, por sua ajuda aos novos usuários e seu suporte à comunidade.¹³

Com essa comunidade, a Nintendo obteve idéias valiosas sobre as necessidades e preferências do mercado. Isso influenciou tudo, desde a oferta de jogos – como uma biblioteca on-line de jogos 'nostálgicos' com apelo para jogadores veteranos – até o design de novos produtos – por exemplo, os controles intuitivos do popular sistema Wii da Nintendo, que têm ajudado a atrair novos jogadores esporádicos.¹⁴

Aproveitando a fidelidade e a expertise desse segmento básico de clientes, a Nintendo agora se conecta com êxito a dois novos segmentos – homens maduros e mulheres. Essa colaboração parece ter valido a pena: A Nintendo está novamente à frente da concorrência, com uma participação de 44% no mercado.¹⁵

Você está preparado?

Quais de suas ofertas estão descobrindo novos caminhos, abrindo segmentos ou mercados inteiramente novos? O que você pode aprender com isso?

Você está avaliando sistematicamente possíveis mercados regionais? Como obter bom desempenho em marcas, produtos e serviços globais mantendo-se localmente relevante?

Quando as preferências do cliente mudam, você é o primeiro a compreender e agir a respeito ou seus concorrentes reagem mais rapidamente?

Você está de fato integrando dados e sistemas distintos para obter uma nova percepção sobre os clientes?



CAPÍTULO
TRÉS

GLOBALMENTE INTEGRADA

Os CEOs se vêem diante de muitas opções ao responder à integração global. Como eles devem planejar seus negócios para aproveitar recursos localizados em outras partes do mundo? Quando devem fazer parcerias, fusões ou aquisições? Em quais mercados devem entrar? Diante de toda essa complexidade, que estratégias funcionam melhor?

MUDANÇAS RADICAIS NA CONCEPÇÃO DOS NEGÓCIOS PARA SE BENEFICIAR DA INTEGRAÇÃO GLOBAL

.....
“Precisamos caminhar em direção à harmonia global, mas com sensibilidade local. Até mesmo a administração precisa de equilíbrio.”

Martin Sorrell, CEO, WPP
.....

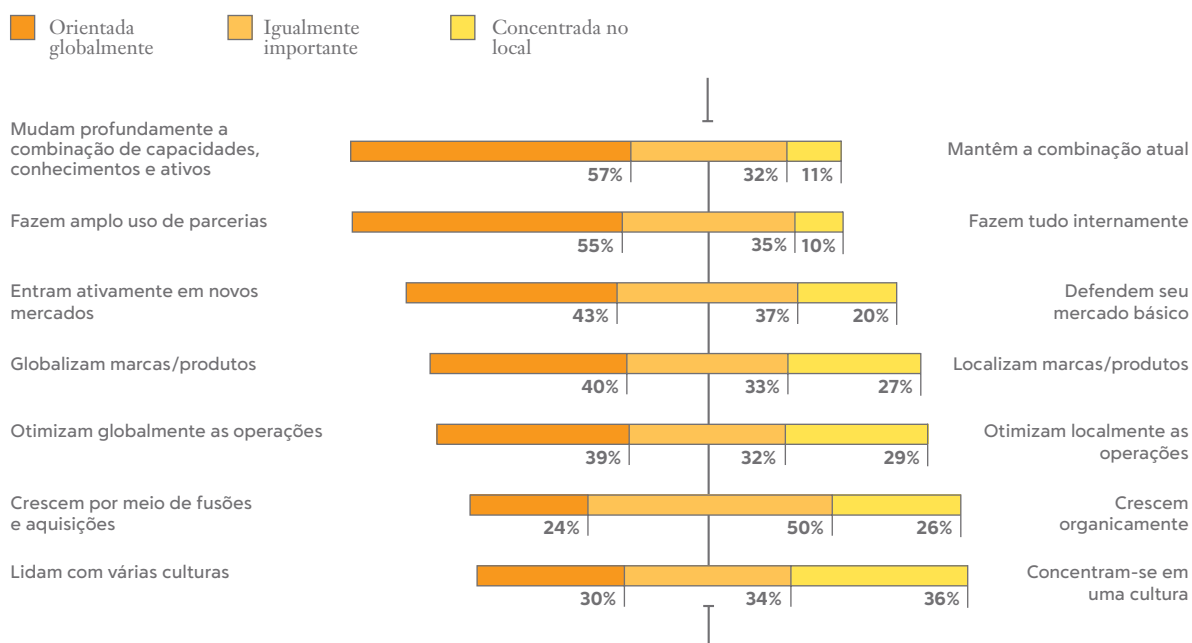
À medida que o mundo se torna mais conectado e mais acessível, os CEOs vêem tremendas oportunidades de expandir seu alcance global, explorando novas fontes de expertise e novos mercados. As visões tradicionais da globalização – a terceirização e o aproveitamento do crescimento econômico da China e da Índia – estão sendo substituídas por um novo foco: integração global. Isso significa novos projetos de negócios que facilitem uma colaboração mais veloz e intensa em escala mundial e uma rápida reconfiguração quando aparecerem novas oportunidades.

Em nossas entrevistas, exploramos a forma como os CEOs estão adequando seus projetos de negócios para aproveitar a crescente integração global. Suas respostas estão delineadas na Figura 8.

Com muita frequência, os CEOs tinham respostas prontas para essa série de questões e opções potencialmente complexas. Nitidamente, eles vinham pensando nessas questões havia algum tempo, já que são agentes fundamentais para explorar as oportunidades da integração global. O impressionante é que CEOs de empresas de todos os tamanhos e regiões possíveis estavam envolvidos e entusiasmados com esses tópicos, o que sugere que a otimização é crucial, qualquer que seja a atual escala geográfica.

FIGURA 8 OS CEOs ESTÃO INICIANDO GRANDES MUDANÇAS EM SEUS PROJETOS DE NEGÓCIOS

Pedimos aos CEOs para avaliar seus planos de integração global em sete séries.
A maioria das respostas tende para maior otimização global.



PROFUNDAS ALTERAÇÕES NA COMBINAÇÃO DE ATIVOS E CAPACIDADES

Em toda a amostragem de CEOs, mais da metade planeja mudar profundamente as capacidades, o conhecimento e os ativos de suas empresas. As novas expectativas dos clientes estão provocando algumas dessas mudanças. “Precisamos migrar de um foco nas operações para um foco na interface com o cliente”, disse um CEO norte-americano. “Isso exige novas qualificações e uma nova combinação de habilidades na empresa.”

O fato de atuar em novas regiões foi outro motivo para atualizar a combinação. “Cometemos o mesmo erro de todo o mundo – usamos nossa equipe interna para conduzir os negócios internacionais”, explicou o CEO de uma empresa asiática de serviço público. “Então percebemos que isso não funciona. Agora, nós criamos uma equipe com a combinação correta de habilidades para negócios e para o desenvolvimento de capital.”

Embora os CEOs tivessem vários motivos para mudar as combinações, eles concordavam em um ponto: é difícil de fazer. Um CEO da França viu isso como seu “movimento mais importante”, mas também como “o espaço com mais alterações e dificuldades”.

A PARCERIA ESTÁ MUITO DIFUNDIDA — ESPECIALMENTE ENTRE OUTPERFORMERS

85% dos CEOs pretendem entrar em parcerias para aproveitar as oportunidades de integração global – e mais da metade planeja fazê-lo intensivamente. Também notamos que a parceria de outperformers é 20% mais provável que a de underperformers.¹⁶ Isso reforça o que descobrimos no Estudo de CEO mais recente: o desempenho das empresas que usam parcerias e colaboram intensamente supera o de seus concorrentes.¹⁷

Os CEOs vêem os parceiros como uma fonte de valiosos talentos – um ingrediente difícil de encontrar. “As parcerias mudaram da tática de ‘Entrar em um novo mercado’ para a estratégia de ‘Ter acesso a capacidades’”, explicou um CEO de Hong Kong.

A MAIORIA ESTÁ ENTRANDO EM NOVOS MERCADOS

Com o desenvolvimento econômico e o poder de compra do consumidor crescendo em muitos países, os novos mercados são uma importante fonte de crescimento. Três entre quatro CEOs nos disseram que pretendem entrar ativamente em novos mercados. Essa intenção se aplica a CEOs em economias emergentes (72%) e estabelecidas (76%) e a empresas de todos os tamanhos.

.....
“Há alguns anos, éramos uma empresa nacional; agora somos uma empresa global. Nossa cadeia de suprimento integrada deve adaptar-se para atender à demanda em 50 países. Vamos precisar trazer pessoas de fora.”

*Jim Guyette, Presidente e CEO,
Rolls-Royce North America*
.....

INTEGRAÇÃO GLOBAL VIA FUSÃO E AQUISIÇÃO, ESPECIALMENTE ENTRE OUTPERFORMERS

66% dos CEOs planejam usar fusões e aquisições (F&A) como parte de suas estratégias de integração global. Eles descreveram a F&A como uma forma vital de ampliar rapidamente o alcance global – integrando novas capacidades, conhecimentos e ativos e obtendo acesso a novos clientes.

O interessante é que os outperformers são 55% mais propensos a usar F&A do que os underperformers, enfrentando o preconceito de que F&A é uma estratégia arriscada e freqüentemente malsucedida.¹⁸ Uma pesquisa anterior sugere ser comum que os compradores freqüentes se tornem extremamente eficazes em F&A e possam usá-la com mais êxito.¹⁹

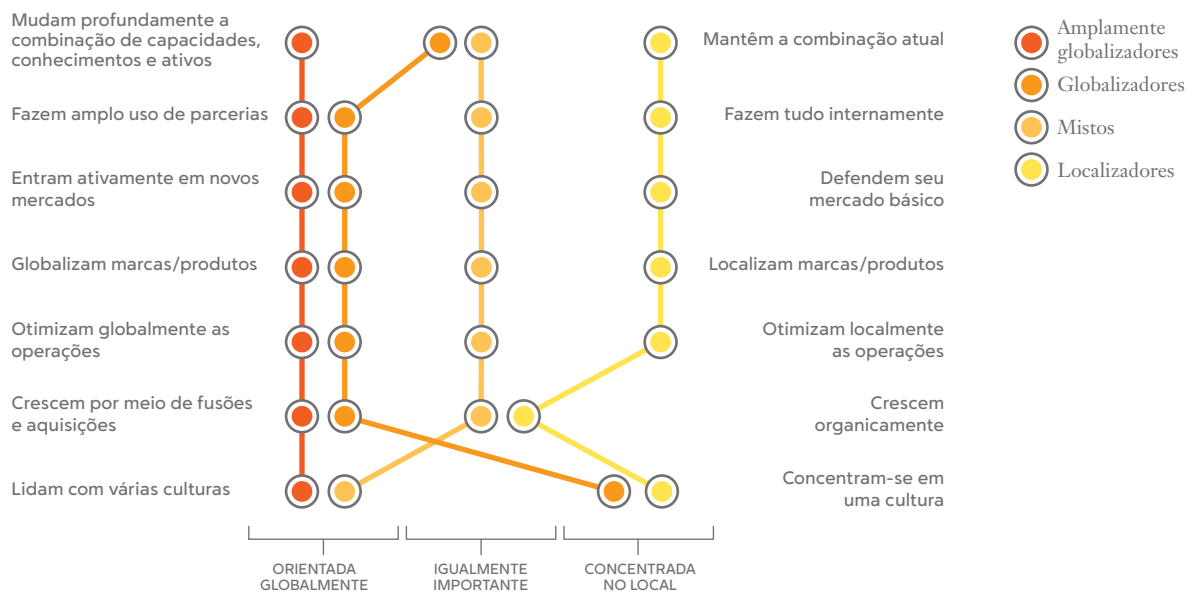
PROJETOS DE NEGÓCIOS COM O FOCO MAIS GLOBAL

Enquanto discutíamos as opções individuais de otimização com os CEOs, descobrimos que era comum as decisões e os planos de uma área se relacionarem com os de outras. Suas respostas formavam um padrão ou desenho interligado, não uma série de julgamentos independentes.

Usando técnicas de agrupamento de dados, encontramos quatro abordagens comuns à integração global, como descrito na Figura 9. Mais de 60% dos CEOs estão implementando uma estratégia orientada globalmente; os demais estão usando uma abordagem local ou mista.

FIGURA 9 AS RESPOSTAS DOS CEOs SE ENCAIXAM EM QUATRO GRUPOS DISTINTOS

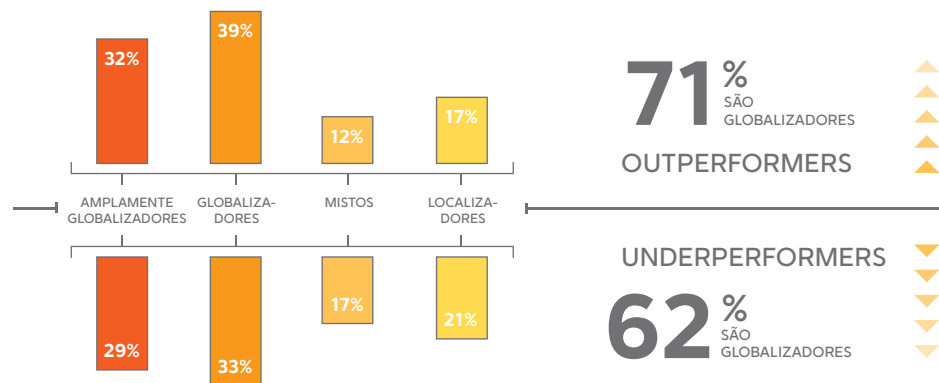
As duas abordagens mais comuns são mais globais. Uma se concentra no local. E a quarta está entre os dois extremos.



AGRUPAMENTOS GLOBAIS TÊM MAIS OUTPERFORMERS

Examinando os grupos mais de perto, percebemos uma porcentagem mais alta de outperformers em dois agrupamentos orientados globalmente.²⁰ A semelhança entre os dois grupos de alto desempenho implica em que os CEOs de empresas mais bem-sucedidas financeiramente têm em mente uma meta específica de projeto de negócios. Eles têm usado intensamente as parcerias para potencializar a expertise global, entrando ativamente em novos mercados, otimizando globalmente suas marcas, produtos e operações, e usando F&A para ampliar seus negócios e expandir globalmente seus recursos.

FIGURA 10 OS OUTPERFORMERS SÃO ATRAÍDOS PELOS PROJETOS GLOBAIS DE NEGÓCIOS
Há mais outperformers nos dois grupos voltados para o global.



NECESSIDADE DE UM PROJETO DE NEGÓCIOS CUIDADOSAMENTE AJUSTADO

Com nossas discussões, também ficou claro que as abordagens dos CEOs à otimização e integração global são cuidadosamente adaptadas a seus negócios. Por exemplo, marcas e produtos globais devem ter relevância local. Como formulou um CEO de telecomunicações, "Precisamos criar e manter plataformas globais de produtos para preservar a economia de escala – mas temos de usar recursos locais para satisfazer o gosto de cada local."

Os CEOs nos disseram que o caso da otimização global de funções administrativas como Finanças e RH já está bem definido. Mas a otimização dos principais processos de produção varia. Por exemplo, a fabricação de produtos pesados, muito volumosos ou impossíveis de transportar talvez precise ser otimizada localmente. Processos de vendas e comercialização talvez exijam conhecimento e expertise locais. Um CEO da Itália explicou: "Nosso modelo de negócios baseia-se em consolidação e globalização de operações administrativas para poder gerar massa crítica e localização em componentes específicos ao negócio que sejam estreitamente relacionados com os mercados locais."

Os CEOs também enfatizaram a importância de ter uma cultura corporativa em comum e ao mesmo tempo manter essa diversidade de culturas locais. "A chave para fazer negócios no exterior é não buscar homogeneidade", observou um CEO do Japão. "Em vez disso, precisamos ser capazes de trabalhar eficientemente com pessoas de culturas e países diferentes. Podemos aprender isso trabalhando em colaboração com eles."

.....
"Os produtos precisam ser locais com uma marca global. Eu nos vejo como uma organização integrada globalmente com presença local e produtos localizados."

Georg Bauer, CEO, BMW Financial Services
.....



Implicações

Mesmo que uma Empresa do Futuro nunca se torne global, ela ainda compreende as capacidades disponíveis – e os concorrentes que surgem – em todo o mundo. Eis alguns exemplos de como ela se beneficia das oportunidades de integração global.

INTEGRA CAPACIDADES GLOBALMENTE PARA SE DIFERENCIAR

A Empresa do Futuro procura em todo o mundo por fontes de expertise, recursos e ativos que possam ajudá-la a se diferenciar. Achar as capacidades certas é muito mais importante que achar as mais baratas. Esses centros de excelência são integrados globalmente, de modo que os melhores conhecimentos, capacidades e ativos sejam usados onde quer que seja necessário.

CRIA UM PROJETO DE NEGÓCIOS GLOBAIS CUIDADOSAMENTE AJUSTADO

A Empresa do Futuro molda seu projeto de negócios globalmente integrado e otimizado com base em seu conjunto particular de recursos, setores e regiões. Ela tem um plano estratégico sobre quais recursos internos deve manter e em que casos deve partir para parcerias ou aquisições. E quando adquire, ela sabe como administrar a aquisição para que os benefícios previstos sejam totalmente concretizados.

ENCONTRA E ELIMINA BARREIRAS À INTEGRAÇÃO

Ativos flexíveis permitem que a Empresa do Futuro seja mais ágil no mercado. As decisões quanto ao local são tomadas com base em necessidades operacionais e de mercado, não ditadas por escrituras de propriedade ou contratos restritivos de aluguel. A tecnologia de informação flexível, como a arquitetura orientada a serviços, permite rápida resposta a novas oportunidades de produtos e serviços, além de integração mais rápida de novos parceiros.

PREPARA LÍDERES GLOBAIS

Na Empresa do Futuro, os programas globais de desenvolvimento de gerentes identificam candidatos de alto potencial em toda a empresa, não apenas na sede da matriz. Esses programas conduzem os futuros líderes em várias experiências globais, expondo-os a uma variedade de culturas e mercados.

RECONHECE A IMPORTÂNCIA DAS CONEXÕES SOCIAIS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E ENTRE ELAS

As redes sociais e as ferramentas de colaboração em tempo real melhoram a comunicação e eliminam a distância entre pessoas de locais diferentes. As boas idéias se desenvolvem e se espalham mais depressa, e os problemas são resolvidos mais rapidamente.



Estudo de caso

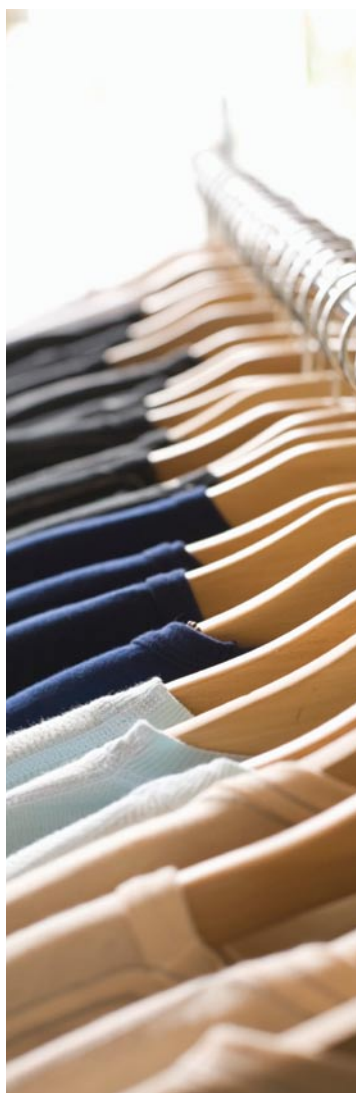
LI & FUNG LIMITED: CRESCIMENTO VIA INTEGRAÇÃO GLOBAL

Com uma rede de 10.000 fornecedores e equipes em 40 países, a Li & Fung Limited, empresa baseada em Hong Kong, pode ser atendida em virtualmente qualquer lugar do mundo e criar soluções personalizadas para seus clientes de varejo.²¹ O algodão pode ser comprado na América, tecido e tingido no Paquistão, e transformado em roupa no Camboja – onde a configuração render o melhor resultado final. É interessante observar que a empresa organiza a cadeia de suprimento para cada um de seus clientes sem ser dona de nenhuma parte dela.

A Li & Fung tem subido consistentemente na cadeia de valor, alterando seu conjunto de capacidades e ativos para prestar serviços mais sofisticados – e mais lucrativos. Para prestar serviços de design de produtos e desenvolvimento de marcas em seu mercado mais amplo, os Estados Unidos, a empresa estabeleceu uma significativa presença in loco. Esse movimento é apenas mais um exemplo da habilidade da Li & Fung em ser, ao mesmo tempo, relevante em termos locais e otimizada em termos globais.

As aquisições – mais de 20 em menos de 10 anos – são um modo básico de a Li & Fung aumentar sua participação nos mercados regionais desejados.²² Geralmente, ela preserva a interface com o cliente, que normalmente é o motivo da aquisição, mas funde as tarefas administrativas com sua própria área de operações, no máximo 100 dias após o fechamento do negócio.²³

A fórmula de integração global da Li & Fung Limited certamente parece funcionar: entre 1992 e 2006, as receitas cresceram a uma taxa composta de crescimento anual de mais de 22%.²⁴



Você está preparado?

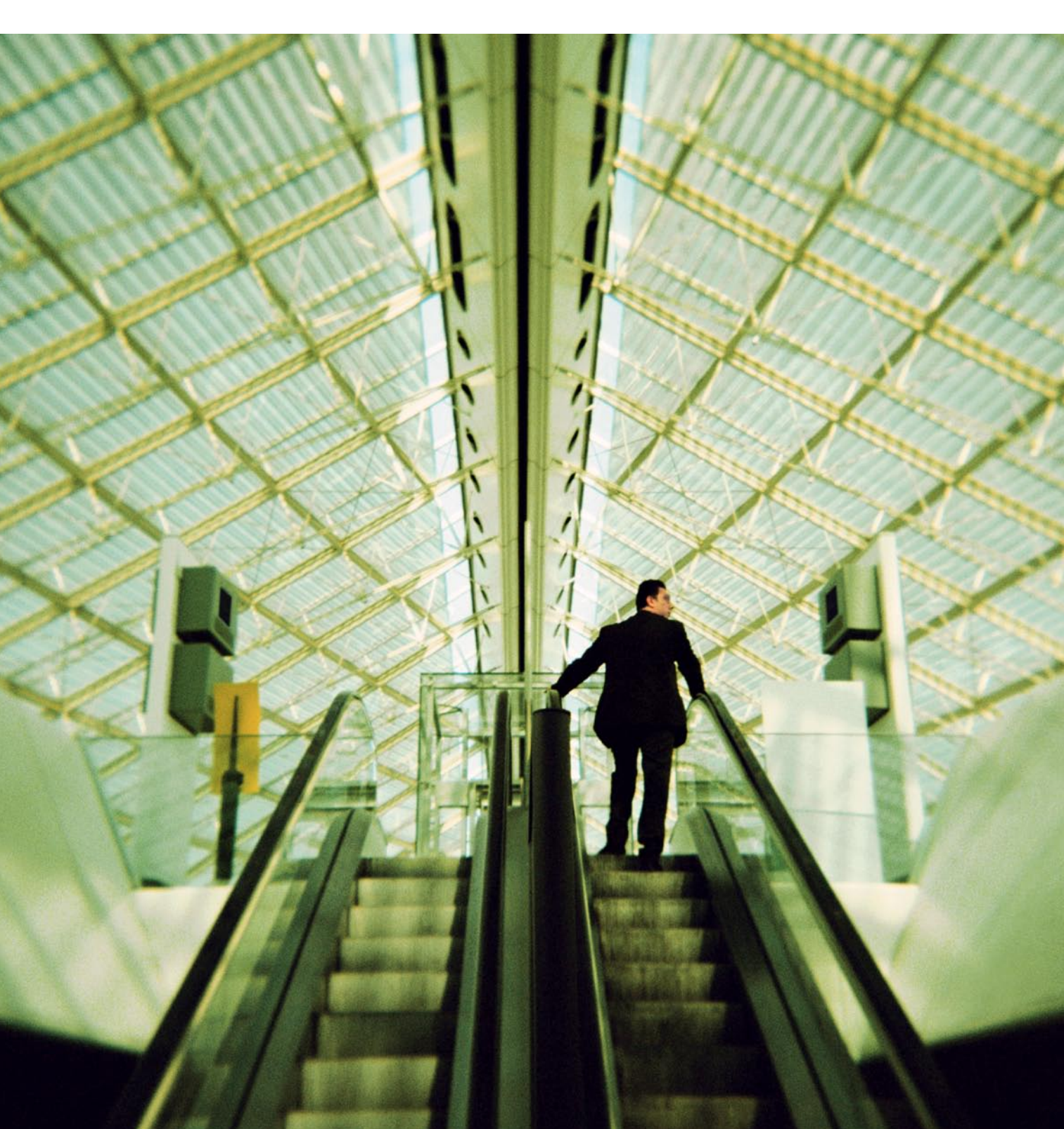
Você está de fato integrando diferentes capacidades, conhecimentos e ativos de todo o mundo em redes centrais de excelência?

Sua organização tem um projeto de negócios globalmente integrado (mesmo que não tenha cobertura global)?

Você tem um plano detalhado de F&A e parcerias globais?

Você está preparando líderes que pensam e agem globalmente?

Você incentiva e apóia o contato social para melhorar a integração e a inovação?



CAPÍTULO
QUATRO

DESBRAVADORA POR NATUREZA

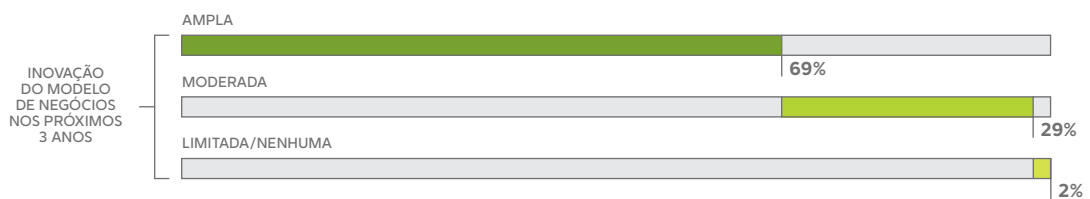
A maioria dos CEOs está se lançando em uma intensa inovação nos modelos de negócios. E os outperformers estão perseguindo inovações nos modelos de negócios ainda mais arrojadas que as dos colegas menos bem-sucedidos. Mas esses movimentos ousados compensam? O que é necessário para realmente se diferenciar?

A TECNOLOGIA AMPLIA AS POSSIBILIDADES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Os CEOs nos disseram que estão mudando seus modelos de negócios porque está cada vez mais difícil se diferenciar com base apenas em produtos e serviços. Mas eles também destacaram outra razão: eles simplesmente têm mais opções agora.

FIGURA 11 OS CEOs ESTÃO FAZENDO GRANDES MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIOS

Praticamente todos os CEOs estão adaptando seus modelos de negócios – dois terços estão implementando grandes inovações.



Como explicou um CEO nos EUA, “estamos começando a pensar em coisas que antes não poderíamos fazer”. Com a Internet, agora as empresas podem encontrar nichos de mercado para produtos raros, supérfluos ou altamente especializados – uma ‘venda de garagem’, como se costuma dizer. Os processos de negócios, bem como alguns produtos e serviços, estão se tornando mais virtuais. Novos canais de fornecimento e métodos eletrônicos de distribuição estão derrubando as convenções tradicionais de cada setor. E esses avanços não estão apenas alterando o funcionamento individual das empresas — estão criando áreas inteiramente novas.

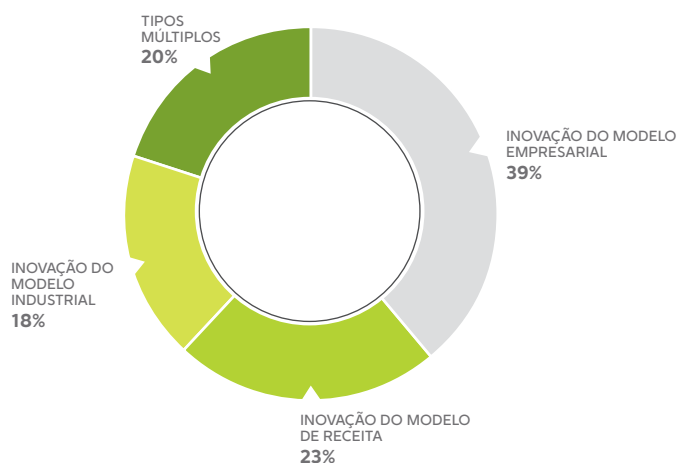
A INOVAÇÃO DO MODELO EMPRESARIAL É A MAIS COMUM

Também exploramos os diferentes tipos de inovação nos modelos de negócios que os CEOs estão implementando. Em especial, perguntamos sobre inovação do modelo empresarial, do modelo de receita e do modelo industrial.

Entre os que têm feito grandes mudanças nos seus modelos de negócios, a inovação do modelo empresarial é a escolha predominante. 44% dos CEOs estão concentrados unicamente na inovação do modelo empresarial ou a estão implementando em combinação com outras formas de inovação de modelos. Essa tendência à inovação do modelo empresarial é ainda mais pronunciada nas economias emergentes (53%).

FIGURA 12 A INOVAÇÃO DO MODELO EMPRESARIAL É PREDOMINANTE

Os CEOs estão muito concentrados em reconfigurar seus negócios no sentido da especialização e da colaboração.



TIPOS CONSIDERADOS DE INOVAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS

Modelo empresarial

Especialização e reconfiguração dos negócios para agregar mais valor. Isso é obtido repensando-se o que foi realizado internamente e em colaboração (como a Cisco fez, quando se concentrou na marca e no projeto enquanto confiava nos parceiros para produzir, distribuir etc.).

Modelo de receita

Alteração do modo de gerar receita, passando a usar novas propostas de valor e novos modelos de preço (como a Gillette fez, quando trocou as navalhas por lâminas como fonte principal de receita).

Modelo industrial

Redefinição de determinado setor, mudando-se para outro ou criando um inteiramente novo (pense na indústria fonográfica, de um lado, e no iPod e no iTunes da Apple, de outro).²⁵

A NECESSIDADE DE COLABORAÇÃO LEVA À INOVAÇÃO DO MODELO EMPRESARIAL

.....
“Para nós, a inovação do modelo empresarial é principalmente dispor do modelo comercial correto para entrar em outros mercados e conseguir novas capacidades.”

*Andrew Brandler, CEO,
CLP Holdings Limited*
.....

A principal mensagem que ouvimos dos defensores da inovação do modelo empresarial é que continuar sozinho está cada vez mais difícil. “A verticalização é um grande desafio”, disse um CEO da indústria eletrônica ao descrever a dificuldade de ser proprietário de toda a cadeia de valor.

Os CEOs já não podem se dar ao luxo de investir dinheiro e limitados recursos de gerenciamento em atividades que não os diferenciam: eles pretendem se especializar. Um CEO dos EUA explicou: “Temos de colaborar para sobreviver. Há poucas coisas cujo custo compensará fazer por conta própria. Vamos continuar a fazer menos dentro da organização e mais com os parceiros – e até mesmo com a concorrência.”

Embora 38% dos CEOs pretendam manter o trabalho em suas organizações, 71% – quase o dobro – planejam concentrar-se em colaboração e parcerias. Os CEOs nos disseram que estão buscando modelos mais colaborativos para melhorar o desempenho, defender-se de ameaças da concorrência e evitar a perda de seu diferencial. Sua meta final é oferecer aos clientes uma proposta de valor diferenciada. “A noção sobre o que uma ‘empresa’ significa é crucial. Ela é mais um sistema fracamente acoplado”, disse um administrador de serviços públicos na Austrália. “Trata-se de decidir quando colaborar, a quem envolver, como atenuar a força destrutiva da concorrência.”

OS INOVADORES DO MODELO DE RECEITA MUDAM O CONJUNTO DE VALORES

Entre os que estão buscando inovações no modelo de receita, 9 entre 10 estão reconfigurando o produto, o serviço e o conjunto de valores. A metade está trabalhando em novas estruturas de preços.

Os CEOs estão incorporando mais serviços em seus portfólios de ofertas e alterando os modelos de pagamento único para modelos centrados na cobrança de parcelas periódicas. A maioria está começando a calcular o preço com base no valor para o cliente, e não em um adicional sobre o custo. Dependendo das necessidades particulares de seus respectivos setores, algumas empresas estão criando pacotes para criar soluções de mais valor, enquanto outras estão separando os produtos para oferecer aos clientes um menu de opções. Ao mesmo tempo, "os clientes estão se tornando mais informados sobre os preços globais, o que gera a necessidade de mais transparência", explicou um CEO da Suécia. "O resultado é que o preço dos produtos está passando de reativo para proativo."

É interessante observar que os CEOs também estão usando a inovação do modelo de receita como parte de suas estratégias de expansão geográfica. A estrutura de preços correta, disseram eles, é crucial quando entramos em mercados como a China e a Índia, nos quais o rendimento dos consumidores varia amplamente.

.....
"Nós aperfeiçamos a forma de estabelecer nosso preço. Nosso modelo de preço agora baseia-se na segmentação de clientes e no valor criado para eles."

*Steffen Schiottz-Christensen,
Diretor Executivo, Maersk Logistics
North Asia*
.....

O MODELO DE INOVAÇÃO INDUSTRIAL CONTINUA RARO

Os CEOs mencionaram vários motivos para não tentar a inovação do modelo industrial. Mas a maioria pode ser resumida assim: é difícil fazer. Por motivos parecidos, os inovadores de modelos industriais estão mais concentrados em redefinir seus atuais setores (73%) do que em mudar de setor ou criar outros inteiramente novos (36%).

As áreas inteiramente avessas a riscos apresentam obstáculos ainda maiores. É como explicou um CEO da área farmacêutica: "Nossa indústria tem um 'paradoxo de inovação'. De um lado, nós estamos sempre buscando a inovação, mas, de outro, continuamos avessos ao risco. As empresas farmacêuticas ainda estão esperando a 'festa de arromba' e ficaram presas na armadilha desse modelo. A empresa que romper com isso será a vencedora, e as outras vão segui-la."

Alguns CEOs não acreditam que suas empresas estejam na posição adequada em seus setores ou em suas próprias cadeias de valor para comandar esse tipo de mudança tão significativa. Mas alguns acreditam. Eles são os líderes setoriais que perguntam: – Se eu não fizer, quem fará?

OS OUTPERFORMERS ENCARAM O DESAFIO DO MODELO INDUSTRIAL

Em consonância com o todo da amostragem, os outperformers estão muito interessados na inovação do modelo empresarial. Mas eles também estão planejando a inovação do modelo industrial 40% a mais que os underperformers.²⁶ A questão é: Esses outperformers só estão buscando a inovação do modelo industrial porque têm poder para isso? Ou eles são outperformers exatamente por causa de sua percepção e de sua tendência a questionar continuamente as normas setoriais? Com base nas conversas com os CEOs, estamos convencidos de que na verdade são ambos os motivos – um reforçando o outro. O sucesso na inovação pode fornecer os meios financeiros e o posicionamento no setor para tentar movimentos mais ousados, o que, por sua vez, pode melhorar o desempenho dos negócios.

.....

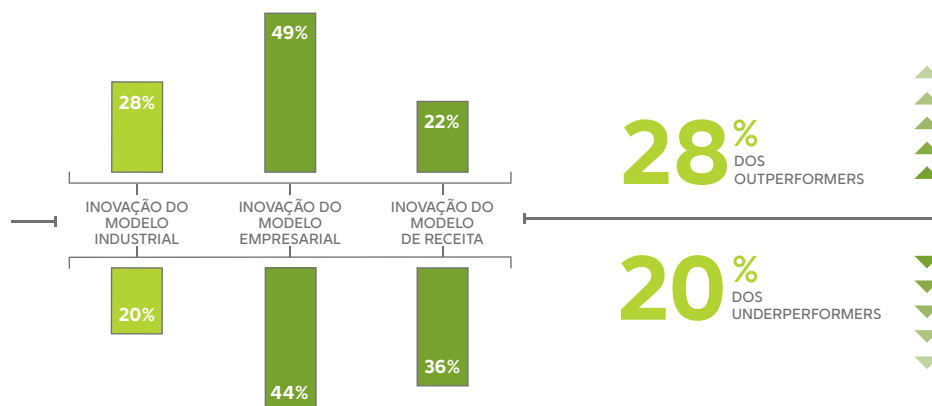
“Quando o modelo de negócios é inovador, as operações e o produto o acompanham automaticamente.”

Ronald de Jong, CEO, Philips Germany

.....

FIGURA 13 OS OUTPERFORMERS SÃO MAIS PROPENSOS A TENTAR A INOVAÇÃO DO MODELO INDUSTRIAL

Em geral, os outperformers parecem dispostos a tentar o tipo mais difícil de mudança no modelo de negócios – a inovação do modelo industrial.





Implicações

A Empresa do Futuro está constantemente buscando novas formas de competir. Aqui estão algumas idéias sobre como ela desenvolve uma tendência desbravadora.

PENSA COMO ALGUÉM DE FORA

A Empresa do Futuro exercita o pensamento criativo, voltado para áreas com potencial de inovação. Sua meta é desencadear a inovação pensando em 'começar do zero'. Ela encontra maneiras de trabalhar com pessoas e organizações que não fazem parte do status quo do setor, para desenvolver novos modelos. Ela questiona todos os pressupostos de seu modelo de negócios – exatamente como faria uma pessoa de fora.

APROVEITA IDÉIAS REVOLUCIONÁRIAS DE OUTROS SETORES

A Empresa do Futuro estuda os outros setores porque percebe que mudanças radicais se espalham rapidamente. Ela pesquisa as tendências dos clientes e da tecnologia que estão transformando outros setores e segmentos do mercado e então pensa em como aplicá-las em seu próprio setor e modelo de negócios.

DÁ PODER AOS EMPREENDEDORES

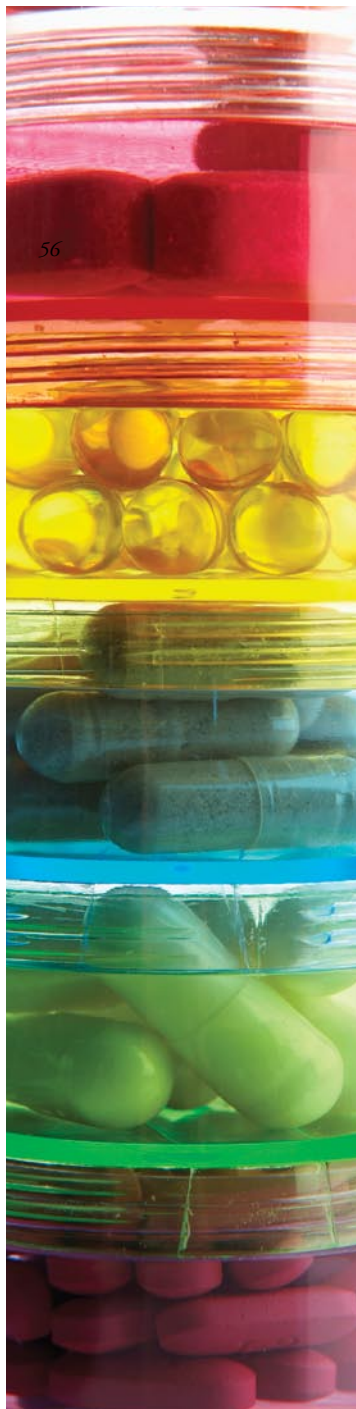
A Empresa do Futuro compreende os desafios de conseguir inovar o modelo de negócios em um processo de dentro para fora. Ela incentiva os empreendedores com apoio, financiamento e liberdade para conduzir mudanças arrojadas, que possam ameaçar os atuais modelos dos concorrentes – e até mesmo seu próprio modelo.

EXPERIMENTA SUA CRIATIVIDADE NO MERCADO, NÃO APENAS EM LABORATÓRIO

É comum a Empresa do Futuro lançar modelos-piloto no mercado, obtendo retorno em tempo real e fazendo ajustes iterativos. Ela chega a usar mundos virtuais – como o Second Life – para ‘testar’ modelos e aplicar em seus negócios na ‘vida real’ o que aprendeu.

ADMINISTRA OS NEGÓCIOS ATUAIS ENQUANTO EXPERIMENTA O MODELO DE AMANHÃ

Geralmente, os novos modelos de negócios estão em conflito com os estabelecidos, criando uma tensão inerente dentro da organização. Mesmo que os modelos não sejam direcionados aos mesmos clientes, ainda estão competindo por recursos e atenção. A Empresa do Futuro gerencia ativamente esses conflitos potenciais de modo que possa ensaiar inovações ousadas de modelo de negócios e ao mesmo tempo garantir que a empresa forneça os resultados de sempre.



Estudo de caso

ELI LILLY AND COMPANY: CRIANDO UM CANAL POR MEIO DE MODELOS COLABORATIVOS DE NEGÓCIOS

Para trazer novos medicamentos ao mercado com mais rapidez, a Eli Lilly and Company, fabricante norte-americana de fármacos, integra uma ampla rede de parceiros externos por meio de seus modelos colaborativos de negócios, que estão em constante evolução. Em 2001, por exemplo, a Lilly lançou o InnoCentive, um mercado aberto para a inovação. Nesse site, organizações 'buscadoras' apresentam anonimamente desafios científicos a uma multidão diversificada de mais de 140.000 'solucionadores' de 175 países.²⁷ As melhores soluções podem receber recompensas financeiras de até US\$ 1 milhão. Posteriormente, a Lilly transferiu o controle do InnoCentive, retendo ainda parte da propriedade desse empreendimento de risco.

Mais recentemente, a Lilly embarcou em outra inovação no modelo de negócios – estabelecendo a si mesma como uma FIPNet (Fully Integrated Pharmaceutical Network, rede farmacêutica totalmente integrada). O modelo FIPNet baseia-se em relacionamentos pioneiros de compartilhamento de riscos, como seu acordo de 2007 com a Nicholas Piramal India Limited (NPIL).²⁸ Segundo esse contrato, a NPIL desenvolverá uma das moléculas da Lilly às suas próprias custas, desde o trabalho pré-clínico até as primeiras pesquisas médicas. Se a NPIL tiver êxito e o composto chegar ao segundo estágio de testes em humanos, a Lilly poderá readquiri-lo em troca de certos pagamentos e royalties.

Esses modelos de negócios colaborativos oferecem vários benefícios: reduzem custos, aumentam a capacidade de desenvolvimento, aceleram o processo de desenvolvimento de drogas e utilizam melhor não apenas os ativos da Lilly, mas também os de seus parceiros externos. Os resultados da Lilly falam por si mesmos: de 2002 a 2007, as vendas tiveram uma taxa de crescimento composto anual de 11%.²⁹



Você está preparado?

Há algum modelo de negócios arrojado prestes a transformar seu setor? É mais provável que venha de você ou de seus concorrentes?

Você dedica algum tempo a pensar de onde virá a próxima ruptura?

Você está observando outros setores para detectar conceitos e modelos de negócios que poderiam transformar seu mercado?

Você é capaz de criar espaço para os empreendedores e para os modelos inovadores de negócios enquanto continua a promover o desempenho atual?



CAPÍTULO
CINCO

GENUÍNA, NÃO APENAS GENEROSA

Uma geração emergente de clientes, trabalhadores, parceiros, ativistas e investidores socialmente conscientes está acompanhando virtualmente cada movimento das empresas. Reconhecendo isso, rapidamente os CEOs passaram a investir em responsabilidade social corporativa. Mas até onde eles vão?

OS CEOs SE ESFORÇAM PARA ATENDER RAPIDAMENTE ÀS CRESCENTES EXPECTATIVAS SOBRE A CSR.

.....

“Eu vejo a responsabilidade corporativa atravessando três fases. As pessoas começam a levar em consideração questões como o ambiente porque são compelidas a isso. Em seguida, elas percebem que isso verdadeiramente faz sentido nos negócios. Com o tempo, elas superam a compulsão e os motivos egoístas e se entusiasmam, porque essa é a atitude correta a tomar.”

*Vinod Mittal, Diretor Executivo,
ISPAT Industries*

.....

Os CEOs em geral concordam que estão crescendo as expectativas dos clientes quanto à CSR (Corporate Social Responsibility, responsabilidade social corporativa). O meio ambiente é ponto de atenção notório: a mudança do clima tornou-se um ponto de mobilização urgente para os cidadãos e as empresas de todo o mundo. E ela tem sensibilizado tanto os cidadãos quanto as corporações para uma ampla variedade de questões ambientais e sociais – do trabalho infantil e da reciclagem até a segurança de produtos – sobre as quais eles podem fazer alguma coisa.

Embora os clientes sempre cuidassem de questões sociais, agora suas preocupações estão se tornando ações e influenciando mais freqüentemente as decisões de compra. De acordo com um estudo recente sobre CSR, 75% das empresas pesquisadas dizem que o número de grupos de defesa que vêm coletando e relatando informações ligadas a CSR aumentou nos últimos três anos.³⁰

Enquanto isso, muitos CEOs estão se esforçando para colocar em prática a CSR. “Nós falamos demais e não fazemos nada a respeito das expectativas crescentes do cliente quanto à responsabilidade social corporativa”, admitiu um CEO de serviços financeiros.

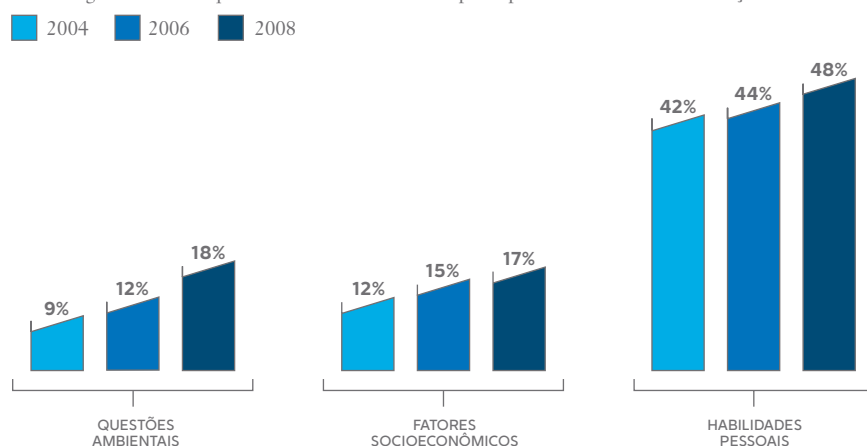
FATORES RELATIVOS A CSR AUMENTAM NA AGENDA DO CEO

Em nossos estudos de CEO anteriores, somente três forças externas apareciam consistentemente e com destaque em cada pesquisa consecutiva: fatores socioeconômicos, questões ambientais e habilidades pessoais. Curiosamente, todas as três estão ligadas à CSR.

FIGURA 14 COINCIDÊNCIA OU PRENÚNCIO?

Dos nove direcionadores de mudanças que discutimos com os CEOs em cada pesquisa, apenas três continuam a crescer em importância.

Porcentagem de CEOs que selecionam o fator como principal direcionador de mudanças



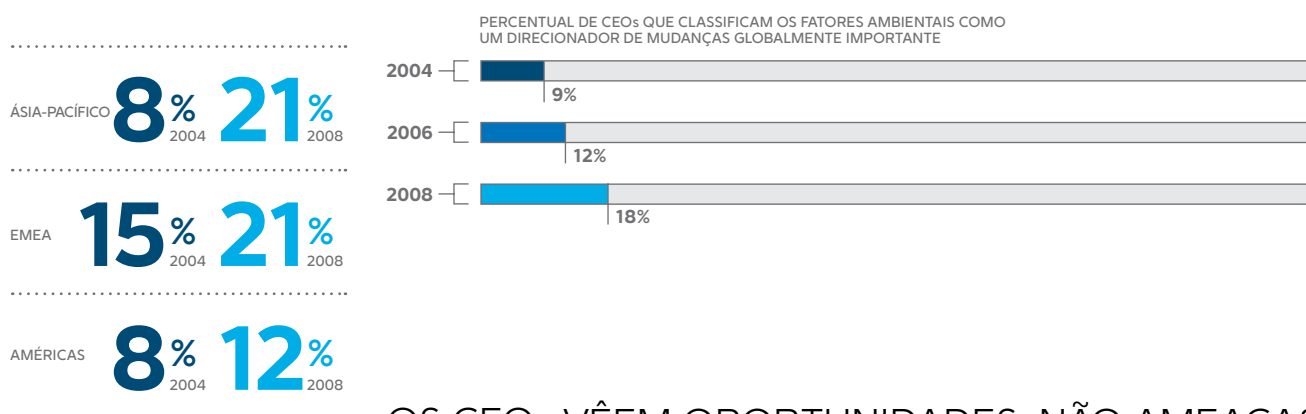
Com a oferta de talentos em baixa, a reputação de CSR dos empregadores é uma ferramenta importante para atrair e reter funcionários. As empresas também têm reconhecido que estão se tornando co-responsáveis, juntamente com o setor público, pelo bem-estar socioeconômico das regiões em que atuam.

A preocupação dos CEOs com as questões ambientais dobrou nos últimos quatro anos, em termos globais. Entretanto, essa preocupação não é uniformemente distribuída pelo mundo. Os CEOs nas Américas estão começando a mostrar mais interesse, mas o foco está crescendo cada vez mais rápido entre CEOs europeus. Na verdade, a região Ásia-Pacífico exibiu o aumento mais dramático, com a atenção quase triplicando a partir de 2004.

A conformidade normativa, contudo, não é uma grande preocupação para os CEOs. É como assinalou um administrador do setor público francês: "A legislação ambiental não chega a ser problema. É razoavelmente fácil ter uma certificação ISO 14000. É muito mais difícil enfrentar a mídia e a pressão política das ONGs ambientais socialmente ativas."

FIGURA 15 A AGENDA DOS CEOS ESTÁ SE TORNANDO VERDE

A preocupação com o meio ambiente cresceu significativamente nos últimos quatro anos – especialmente na região Ásia-Pacífico.



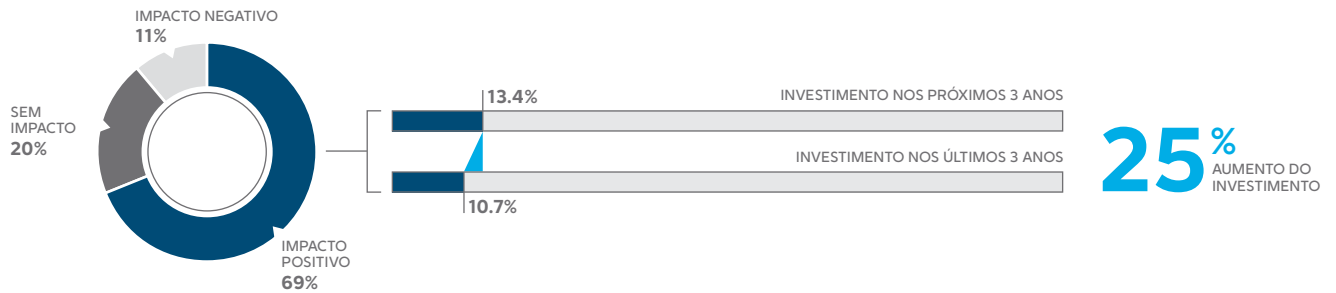
OS CEOS VÊEM OPORTUNIDADES, NÃO AMEAÇAS

Os CEOs estão claramente cientes de sua obrigação de 'não causar danos' e conscientes de que as ONGs e agências reguladoras têm monitorado cada um de seus passos. Mas também vêem oportunidade na CSR.

Os CEOs falaram sobre como a CSR afeta suas marcas – tanto localmente quanto em novos mercados. "A identidade corporativa e a CSR representarão um papel importante para diferenciar uma empresa no futuro", disse um CEO da eletrônica. "Isso fará uma grande diferença em novos mercados como a Rússia e outros mercados da Europa Oriental."

FIGURA 16 CSR: OBRIGAÇÃO OU OPORTUNIDADE?

Os CEOs são em geral positivos quanto ao impacto das expectativas crescentes de CSR e estão aumentando rapidamente seu investimento nessa área.³¹



Eles também descreveram como a CSR está influenciando seu faturamento e seu resultado final. “Nossa organização está respondendo agressivamente às questões ambientais do mercado, que têm-se tornado o foco de vários de nossos principais segmentos de clientes”, disse-nos um CEO dos EUA. “Estamos trazendo ao mercado novos produtos de seguros com preocupação ambiental.”

Os CEOs também se apressaram a destacar que a CSR é crucial para manter a participação no atual mercado. “Os consumidores cada vez mais farão escolhas baseadas na origem dos produtos que compram e até mesmo nos ingredientes e processos usados para produzi-los”, disse um CEO de produtos de consumo.

.....
“Nosso forte comprometimento com a sustentabilidade corporativa será um claro diferencial para nós em relação a todos os acionistas.”

Tom Johnstone, CEO, SKF
.....

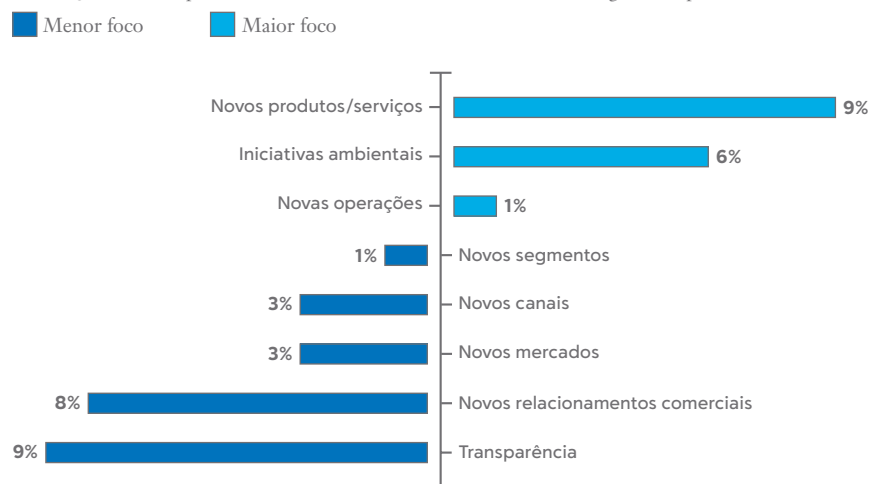
NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS MAIS LEMBRADOS PARA CEOs PREOCUPADOS COM CSR

No momento, parece que os CEOs concentrados em questões de CSR investem mais em novos produtos e serviços do que os demais. Isso talvez seja um sinal de que o foco inicial do mercado e do consumidor é nos produtos e serviços 'verdes' e 'socialmente responsáveis'. Ao longo do tempo, acreditamos que o foco de CSR das empresas se deslocará dos novos produtos e serviços para uma presença corporativa mais ampla — o impacto que eles têm nas sociedades em que atuam.

FIGURA 17 CEOs CONCENTRADOS EM CSR ESTÃO ENTUSIASMADOS COM AS POSSIBILIDADES DOS NOVOS PRODUTOS

As áreas de foco desses CEOs trazem algumas surpresas. Eles estão muito interessados em oportunidades de novos produtos e serviços para clientes socialmente conscientes; a transparência, entretanto, não é uma grande prioridade.

Diferença entre a resposta de CEOs concentrados em CSR e a amostragem completa



MAIOR AUMENTO DO INVESTIMENTO EM CSR

Embora os níveis atuais de investimento em CSR sejam modestos em comparação com as outras tendências dos clientes sobre as quais perguntamos, os CEOs pretendem gastar mais nos próximos três anos. Seus investimentos em CSR crescerão 25%, o que é mais rápido que as outras tendências que discutimos – aumentando o sucesso em economias desenvolvidas e em rápido desenvolvimento, e junto a clientes informados e participativos. O curioso é que esse padrão se aplica mesmo entre CEOs de mercados emergentes (com um aumento de 22%). Um CEO da China nos disse: “Nos últimos três anos, investimos duas vezes mais em CSR e iniciativas ambientais do que na soma dos 30 anos anteriores.”

.....
“Nossa empresa está investindo amplamente em responsabilidade social corporativa. Precisamos ser uma referência nesse aspecto. Como líder do setor de artigos de luxo, precisamos estar na dianteira.”

*Yves Carcelle, Chairman e CEO,
Louis Vuitton*
.....



Implicações

Muitos CEOs já não se contentam em fazer bem feito e têm aumentado seus negócios sendo socialmente mais responsáveis. Aqui vai uma amostra de como a Empresa do Futuro aborda a CSR ainda mais amplamente.

COMPREENDE AS EXPECTATIVAS DE CSR

Um número excessivo de empresas baseia-se em suposições sobre o que a CSR significa para seus clientes. Somente um quarto das empresas pesquisadas em um recente estudo de CSR disse compreender bem as preocupações dos clientes.³² Mas a Empresa do Futuro sabe o que os clientes esperam. Ela usa fatos e informações diretas do cliente como base para suas decisões.

INFORMA SEM EXAGERAR.

A Empresa do Futuro é transparente, mas discreta. Ela encontra formas criativas de oferecer informações relevantes, como códigos na embalagem que permitem que os clientes interessados examinem detalhes – informações do fornecedor, possível impacto ambiental e instruções de reciclagem –, seja na loja, seja mais tarde em casa.

COMEÇA COM O VERDE

Considerando-se o preço do petróleo e a preocupação crescente com a emissão de carbono, o uso eficiente de energia é crítico para os negócios, bem como para o planeta. É comum a Empresa do Futuro começar suas mudanças de CSR com iniciativas ambientais. Com esses esforços, ela aprende mais sobre como colaborar efetivamente em questões que afetam a todos nós.

ENVOLVE AS ONGs COMO PARTE DA SOLUÇÃO

Em vez de ficar desconfiada com grupos ativistas – ou de simplesmente passar-lhes dados – a Empresa do Futuro colabora com eles. Por exemplo, ela pode contar com as ONGs para ajudar a monitorar e inspecionar instalações ou para ajudar a estabelecer padrões industriais.

FAZ COM QUE O TRABALHO AJUDE A TORNAR O MUNDO MELHOR

Funcionários atuais e potenciais querem trabalhar para organizações com responsabilidade ética e social. Mas a Empresa do Futuro compreende que os funcionários também querem se envolver ativamente na solução de problemas. Suas iniciativas unem os funcionários em uma causa que literalmente torna o mundo um lugar melhor.



Estudo de caso

MARKS & SPENCER: LEVANDO A SÉRIO A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para atender às crescentes expectativas de responsabilidade social das corporações, a empresa varejista britânica Marks & Spencer (M&S) iniciou um plano quinquenal de 200 milhões de libras que tem impacto em quase todos os aspectos de suas operações.

Quando esse esforço foi lançado em 2006, a empresa varejista sabia que precisaria envolver os clientes na solução dos problemas, não apenas fornecer-lhes informações. Como exemplo, deu aos compradores sacolas 'para toda a vida'. Se uma sacola ficasse inutilizada, sua substituição seria gratuita. Após quatro semanas, a empresa varejista começou a cobrar pelas sacolas plásticas, doando o resultado a causas ambientalistas. Muito rapidamente, os clientes começaram a reavaliar se realmente precisavam de sacolas de plástico. Mesmo que uns poucos centavos não importassem muito em termos financeiros, a taxa fez as pessoas pararem e pensarem.

Por trás dos 35.000 produtos da M&S, há 2.000 fábricas, mais de 20.000 fazendas, empresas de pesca e florestas, além de 500.000 trabalhadores (número estimado) no mundo em desenvolvimento. Por meio de seu intercâmbio on-line com os fornecedores, implantado recentemente, a empresa se esforça para ao mesmo tempo melhorar a eficiência e a sustentabilidade. Por exemplo, os fazendeiros que geram biogás com os resíduos da fazenda estão agora vendendo eletricidade verde para a M&S – além da carne.

A M&S provou que é possível fazer bem feito e ao mesmo tempo fazer o bem: o lucro operacional da empresa teve uma taxa de crescimento composto anual de mais de 14% nos últimos cinco anos.³³



Você está preparado?

Você compreende as expectativas de seus clientes quanto à CSR? Como você os está envolvendo em soluções?

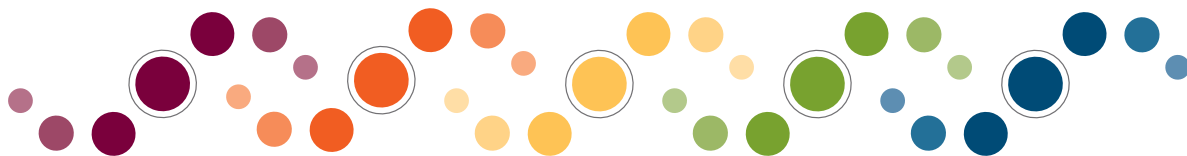
Você sabe quais ONGs seus clientes ouvem e está colaborando com esses grupos?

Você extraiu idéias das atuais iniciativas verdes, que possam ser aplicadas à sua estratégia corporativa mais ampla de responsabilidade social?

Você está oferecendo aos funcionários a oportunidade de fazerem eles próprios a diferença?

Como você garante que as atitudes tomadas em toda a empresa – e na cadeia estendida de valor – são consistentes com seus valores de CSR e as políticas de estado?

CRIANDO SUA EMPRESA DO FUTURO



As idéias e visões sobre o futuro dos negócios – ou a Empresa do Futuro, como dizemos – estão evoluindo rapidamente. Nós nos sentimos privilegiados por reunir o pensamento emergente de tantos CEOs de todo o mundo. Sua sabedoria coletiva aponta para uma Empresa do Futuro que é: ávida por mudanças, mais inovadora que a imaginação dos clientes, globalmente integrada, desbravadora por natureza e genuína, não apenas generosa.

Mas há outro atributo evidente nas respostas dos CEOs: apesar dos desafios e problemas que enfrenta, a Empresa do Futuro é fundamentalmente otimista. Os CEOs com quem falamos também estão otimistas – não só quanto às oportunidades para suas organizações (o que é muito importante), mas também quanto ao futuro brilhante dos negócios e da sociedade.

Gostaríamos de ver este último Estudo Global de CEO não como um fim, mas como um catalisador para discussões permanentes sobre para onde os negócios e as empresas estão se dirigindo. Estamos ansiosos para trabalhar com você na construção de sua Empresa do Futuro.

Vamos continuar a conversa em: ibm.com/enterpriseofthefuture

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer aos 1.130 CEOs, gerentes gerais e líderes empresariais e do setor público em todo o mundo, que generosamente compartilharam conosco horas de seu tempo e seus anos de experiência. Seu entusiasmo e suas idéias instigantes sobre a Empresa do Futuro foram realmente inestimáveis e inspiradores. Em particular, nosso apreço pelos CEOs que nos permitiram incluir citações de suas entrevistas para realçar mensagens e idéias-chave ao longo deste relatório.

Gostaríamos também de destacar as contribuições da equipe da IBM que trabalhou neste Estudo Global de CEO.

Equipe de liderança: Peter Korsten (Líder executiva do Estudo), Saul Berman, Marc Chapman, Steven Davidson, Rainer Mehl e George Pohle.

Equipe do projeto: Phaedra Kortekaas (Direção do estudo), Denise Arnette, Steve Ballou, Ragna Bell, Amy Blitz, Angie Casey, Sally Drayton, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin e Magesh Vaidheeswaran

E centenas de líderes da IBM em todo o mundo que fizeram pessoalmente as entrevistas com os CEOs.

SOBRE O IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Com especialistas em negócios em mais de 170 países, a equipe do IBM Global Business Services fornece aos clientes uma profunda expertise setorial e em processos de negócios em 17 setores, usando a inovação para identificar, criar e agregar valor com mais rapidez. Nós nos valemos de toda a amplitude de recursos da IBM, que respaldam nossas recomendações para ajudar os clientes a implementar soluções projetadas de modo a gerar benefícios comerciais com impacto de longo alcance e resultados sustentáveis.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES – STRATEGY & CHANGE

A organização IBM Global Business Services oferece uma das mais amplas práticas de Strategy & Change (estratégia e mudança) no mundo, com mais de 3.250 profissionais de estratégia. Nossa prática de Strategy & Change funde a estratégia de negócios com a visão tecnológica para ajudar as organizações a desenvolver, alinhar e implementar sua visão de negócios em quatro dimensões estratégicas – estratégia comercial, estratégia operacional, estratégia de mudança organizacional e estratégia tecnológica – para promover a inovação e o crescimento.

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE

O IBM Institute for Business Value, parte do ambiente IBM Global Business Services, desenvolve visões estratégicas baseadas em fatos para executivos seniores em relação a questões críticas específicas a um setor ou intersetoriais.

NOTAS E FONTES

1. Para facilitar a leitura, nós nos referimos a esse grupo como 'CEOs' neste relatório.
2. Com base na disponibilidade de informações financeiras, conseguimos incluir 530 empresas em nossa análise financeira. Por motivos analíticos e estatísticos, comparamos o desempenho em três benchmarks financeiros:
(1) Taxa composta de crescimento anual (CAGR) da receita de 2003 a 2006; (2) CAGR da margem de lucro líquido de 2003 a 2006; e (3) média da margem de lucro absoluto para 2003 e 2006.
3. Os fatores de mercado geralmente incluem: a dinâmica do mercado, a concorrência e o comportamento do cliente.
4. Informação baseada na CAGR de receita de 2003 a 2006.
5. Esta descoberta é de um estudo da IBM chamado 'Making Change Work', que analisa as práticas de gerenciamento de mudanças com base em informações de mais de 1.400 administradores de mudanças em todo o mundo.
6. 'Strong 2007 results on continued growth and operational improvement' (Os ótimos resultados de 2007, com crescimento contínuo e aperfeiçoamento operacional). Press release da ABB. 14 de fevereiro de 2008. <http://www.abb.com/cawp/seitp202/402891eccf6a8dccc12573e20038dd15.aspx>
7. Em nossa pesquisa, o termo "investimentos totais" foi definido como: todos os investimentos em ativos mais o investimento em pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas.
8. "2007 Was the Year of the 'Omni Consumer' According to IBM Analysis" (Segundo análise da IBM, 2007 foi o ano do 'Omniconsumidor'). Press release da IBM. 17 de dezembro de 2007.
9. Em nossa pesquisa, o termo 'investimentos totais' foi definido como: todos os investimentos em ativos mais o investimento em pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas.
10. Informação baseada na CAGR de margem de lucro líquido de 2003 a 2006.
11. Informação baseada na CAGR de receita de 2003 a 2006.
12. Análise da IBM.
13. 'Nintendo Rewards Its Customers with New Loyalty Program' (Nintendo recompensa clientes com novo programa de fidelidade). Xbox Solution. 11 de dezembro de 2003. <http://talk.xboxsolution.com/showthread.php?t=1088>
14. 'Casual Gamers Help Nintendo Wii Take Lead in 2008, says iSuppli' (Jogadores esporádicos ajudam o Wii da Nintendo a assumir a liderança em 2008, diz iSuppli). Tekrati. 14 de fevereiro de 2008. <http://ce.tekrati.com/research/10080/>
15. 'Worldwide Hardware Shipments' (Entrega de hardware em todo o mundo). VGChartz.com, acessado em 27 de março de 2008.
16. Informação baseada na CAGR de margem de lucro líquido de 2003 a 2006.
17. 'Expanding the Innovation Horizon: The Estudo Global de CEO 2006' (Ampliando o horizonte da inovação: o Estudo Global de CEO de 2006). IBM Institute for Business Value. Março de 2006. <http://www.ibm.com/services/ceo2006>

18. Informação baseada na CAGR de margem de lucro líquido de 2003 a 2006.
19. Kapur, Vivek, Jeffere Ferris e John Juliano. 'The growth triathlon: Growth via course, capability and conviction' (O triatlo do crescimento: o crescimento via curso, capacidade e convicção). IBM Institute for Business Value. Dezembro de 2004.
20. Informação baseada na CAGR de margem de lucro absoluto de 2003 e 2006.
21. Site do grupo Li & Fung. <http://www.lifunggroup.com/front.html>; 'Global Reach, Local Presence' (Alcance global, presença local). Li & Fung Limited. <http://www.lifung.com/eng/network/map.php>
22. Press releases da Li & Fung, 1999-2007.
23. Voxant FD Wire. 'Li & Fung Limited—Acquisition of KarstadtQuelle Sourcing Arm—Conference Call—Final'. 2 de outubro de 2006; entrevista da IBM com Victor Fung, março de 2008.
24. Relatório anual da Li & Fung Limited, 2006.
25. Para obter mais informações sobre inovação dos modelos de negócios, consulte: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell e Amy Blitz. 'Paths to success: Three ways to innovate your business model' (Caminhos para o sucesso: três modos de inovar seu modelo de negócios). IBM Institute for Business Value. Junho de 2007.
26. Informação baseada na CAGR de margem de lucro absoluto de 2003 e 2006.
27. O site InnoCentive. <http://www.innocentive.com/>
28. 'Nicholas Piramal announces Drug Development Agreement with Eli Lilly and Company: Collaboration Represents a New Clinical Development Model' (Nicholas Piramal anuncia acordo de desenvolvimento de medicamentos com Eli Lilly and Company: a colaboração representa um novo modelo de desenvolvimento clínico). Press release da Nicholas Piramal India Limited. 12 de janeiro de 2007. http://www.nicholaspiramal.com/media_pr40.htm
29. Relatórios anuais da Eli Lilly and Company, 2002 e 2007.
30. Pohle, George e Jeff Hittner. 'Attaining sustainable growth through corporate social responsibility' (Obtendo crescimento sustentável por meio da responsabilidade social corporativa). IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2008.
31. Em nossa pesquisa, o termo 'investimentos totais' foi definido como: todos os investimentos em ativos mais o investimento em pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas.
32. Pohle, George e Jeff Hittner. 'Attaining sustainable growth through corporate social responsibility' (Obtendo crescimento sustentável por meio da responsabilidade social corporativa). IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2008.
33. Relatórios anuais da Marks & Spencer, 2006 e 2007.

PARA OBTER MAIS INFORMAÇÕES

Para saber mais sobre este estudo, envie um e-mail para o IBM Institute for Business Value em iibv@us.ibm.com ou entre em contato com um destes líderes de Strategy & Change:

Américas	Marc Chapman	marcchap@us.ibm.com
Ásia-Pacífico (exceto Japão)	Steven Davidson	steven.davidson@hk1.ibm.com
Japão	Ryuichi Kanemaki	kanemaki@jp.ibm.com
Nordeste da Europa	Rainer Mehl	rainer.mehl@de.ibm.com
Sudoeste da Europa	John Papatheohari	jpapathe@fr.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com



IBM United Kingdom Limited

PO Box 41
North Harbour
Portsmouth
Hampshire
PO6 3AU

Tel: 0870 010 2503

ibm.com/services/uk

IBM Ireland Limited

Oldbrook House
24-32 Pembroke Road
Dublin 4

Tel: 1890 200 392

ibm.com/services/ie

IBM South Africa Limited

Private Bag X9907
Sandhurst
2146
South Africa

Tel: 0860 700 777

ibm.com/services/za

A home page da IBM pode ser encontrada em ibm.com

IBM e a logomarca da IBM logo são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, outros países, ou ambos.

Os nomes de outras empresas, produtos e serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviços de terceiros.

As referências nesta publicação a produtos, programas ou serviços da IBM não significa que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países em que atua.

Os produtos de hardware da IBM são fabricados com peças novas ou peças novas e usadas. Em alguns casos, o produto de hardware pode não ser novo e talvez tenha sido instalado anteriormente. Independentemente disso, os termos de garantia da IBM são aplicáveis.

Esta publicação é somente para fins de orientação. As informações estão sujeitas a alterações sem prévio aviso. Entre em contato com o escritório local de vendas ou revendedor IBM para obter as informações mais recentes sobre produtos e serviços IBM.

As fotografias podem mostrar modelos de projetos.

© Copyright IBM Corporation 2008

Todos os direitos reservados.

