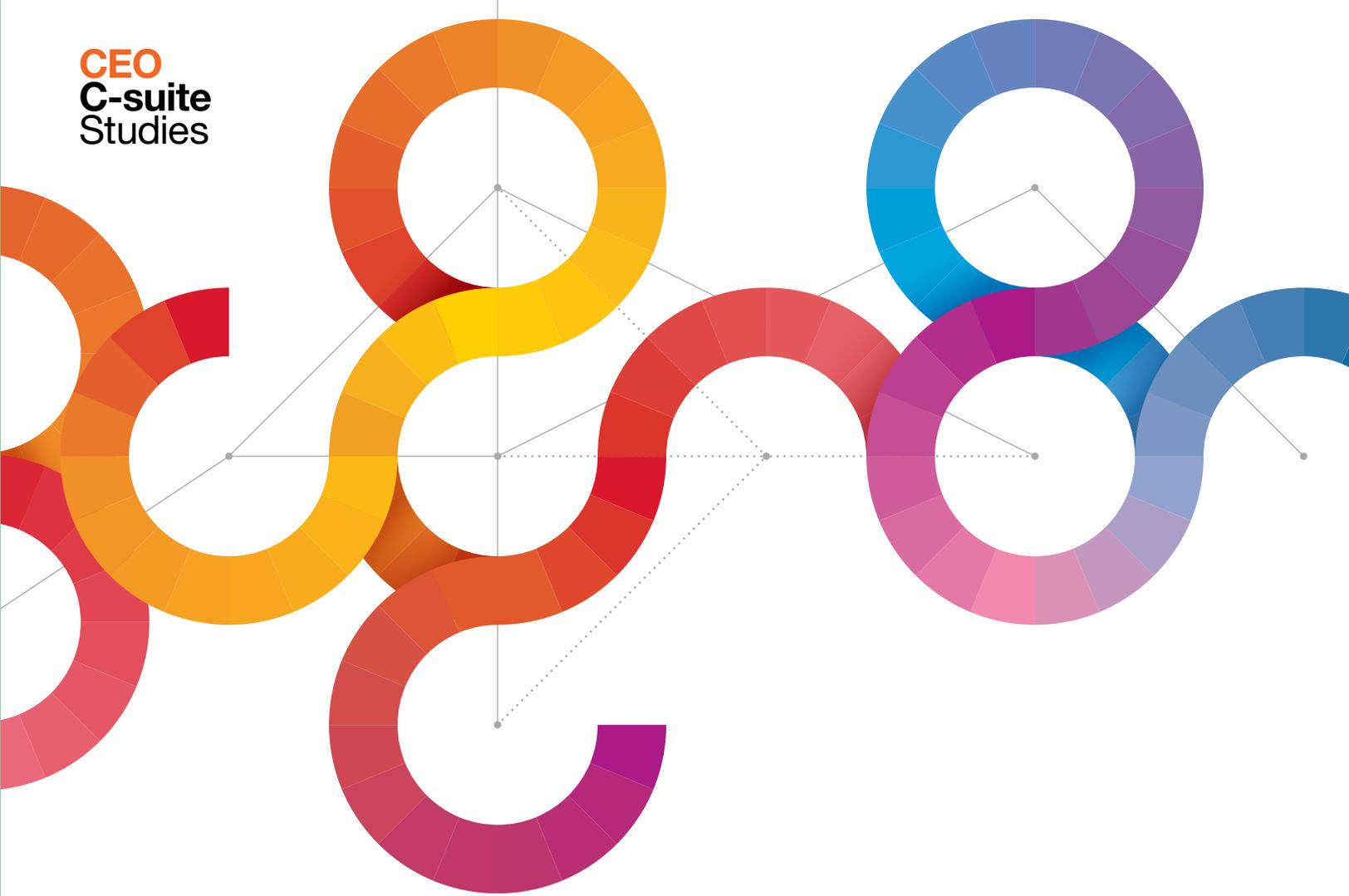


CEO
C-suite
Studies



Liderando em uma Economia Conectada

Insights do
Global Chief Executive
Officer Study



A ilustração na capa deste relatório representa as conexões variadas que influenciaram os 1.709 Chief Executive Officers que falaram com a IBM como parte deste estudo. As cores representam os três atributos que surgiram de nossa análise: capacitando funcionários por meio de valores, atraindo clientes como pessoas e ampliando a inovação com parcerias. E a maneira que as cores se misturam sugere o crescimento necessário para colaborar e aprofundar nestes relacionamentos vitais.

Este estudo é baseado em conversas diretas com mais de 1.700 CEOs de 64 países



Ginni Rometty
Presidente e Chief Executive Officer
IBM Corporation

Uma mensagem aos colegas CEOs

A cada dois anos durante a última década, nós tivemos o privilégio de sentar com os CEOs e líderes do setor público em cada parte do mundo para avaliar suas perspectivas quanto às tendências e os problemas emergentes.

Este ano, eles identificaram a explosão de dados e informações como um dos problemas mais importantes que influenciam suas decisões estratégicas de negócios.

Ao conduzir este estudo, não é difícil entender o porque. Os CEOs estão enxergando além dos benefícios das cadeias de suprimentos conectadas e dos sistemas de funções administrativas mais integrados. Eles estão focados na mudança dos recentes avanços em mídia social e analítica imaginando novas conexões entre as pessoas — sejam elas clientes, funcionários, parceiros, investidores ou considerando o mundo como um todo.

Essa aspiração traz grandes implicações em estratégia, estrutura e cultura. Muitas empresas bem-sucedidas já estão desenvolvendo culturas muito mais abertas e abrangendo as formas mais disruptivas de novas inovações.

O 2012 IBM CEO Study, Liderando em uma Economia Conectada, identifica e analisa essa tendência pela perspectiva de mais de 1.700 CEOs e líderes do setor público, aos quais somos muito gratos por sua participação.



Ginni Rometty
Presidente e Chief Executive Officer
IBM Corporation

Conteúdo

	Resumo executivo	6
Introdução	Aderindo à conectividade	11
Capítulo Um	Capacitando funcionários por meio de valores	17
Capítulo Dois	Atraindo clientes como pessoas	29
Capítulo Três	Ampliando a inovação com parcerias	43
A Agenda do CEO	Liderando em uma Economia Conectada	53
	Como nossa pesquisa foi conduzida	58
	Para obter informações adicionais	63

“A construção de talento e cultura terá o impacto mais significativo e duradouro em uma organização – muito mais do que qualquer outra atividade que um CEO possa realizar.”

John R. Strangfeld, Presidente e CEO, Prudential
Financial

Resumo executivo

Como os CEOs estão respondendo à complexidade de organizações, mercados, sociedade e governos cada vez mais interconectados – o que chamamos de economia conectada? Para descobrir, conversamos com mais de 1.700 CEOs e líderes sênior do setor público do mundo inteiro.¹

Há algum tempo, as empresas têm refinado e otimizado suas redes de fornecedores e parceiros. Eles estão simplificando cadeias de fornecimento, criando eficiências em massa de funções administrativas e aperfeiçoando tudo, do inventário just-in-time ao merchandising preditivo. Mas algo muito significativo tem ocorrido no mercado de trabalho – a convergência repentina das esferas digital, social e remota – conectando clientes, funcionários e parceiros de novas maneiras a organizações e uns aos outros. Estas mudanças geram pressão no front office a ser digitalizado e adaptado, como criam oportunidades para as organizações inovar e liderar.

Os líderes estão reconhecendo que nossa era conectada está mudando de forma fundamental a maneira como as pessoas se envolvem. Essa mudança é uma razão pela qual, pela primeira vez desde que esta série CEO Study começou em 2004, agora a tecnologia está no topo da lista de forças externas que causam impacto nas organizações. Além de qualquer outro fator externo – mesmo a economia – os CEOs esperam que a tecnologia conduza a principal mudança em suas organizações nos próximos três a cinco anos.

Nossas principais descobertas

Os CEOs possuem uma nova estratégia na interminável disputa por talentos. Eles estão criando culturas mais abertas e colaborativas – incentivando os funcionários a se conectar, a aprender uns com os outros e a ser bem-sucedidos em um mundo de mudanças rápidas. A colaboração é o atributo número um que os CEOs estão buscando em seus funcionários, com 75 por cento dos CEOs chamando-a de essencial.

A ênfase na abertura e colaboração é maior até mesmo entre organizações de alto desempenho – e elas possuem os recursos de gerenciamento de mudanças para fazer isso acontecer.² À medida que os CEOs abrem suas organizações, eles não estão convidando o caos. A necessidade de controle permanece, mas está evoluindo para uma nova forma – uma mais apropriada para a complexidade e ritmo dos negócios atuais.

Para atrair os clientes como pessoas, os CEOs estão construindo habilidades analíticas para responder com relevância e imediatismo.

Como um grupo, os CEOs estão investindo em insights de clientes mais do que qualquer outra área funcional – muito além de operações, inteligência competitiva, análise financeira e até mesmo gerenciamento de risco. Mais de 70 por cento dos CEOs estão buscando um melhor entendimento das necessidades de clientes individuais e melhor capacidade de resposta. Devido à necessidade de um profundo insight de cliente, as organizações com alto desempenho possuem uma vantagem distinta. Elas são muito mais experientes na convergência de dados em insights e de insights em ação. Embora a comunicação direta ainda seja a forma mais predominante de interação com o cliente, os CEOs esperam uma mudança radical no uso da mídia social. Mais da metade espera que os canais sociais sejam a forma principal de atrair clientes nos próximos cinco anos.

A parceria extensiva está oferecendo a vantagem de que os CEOs precisam para fazer uma inovação radical. A pressão para inovação não está diminuindo e as organizações estão se preparando para vencer o desafio. Mais da metade de todos os CEOs está fazendo parcerias extensivas para conduzir a inovação. Comparados com seus pares menos sucedidos, as organizações com alto desempenho estão fazendo parcerias para inovação de forma mais agressiva. Mas elas também estão enfrentando tipos de inovação mais desafiadores e disruptivos. Em vez de estabelecer apenas a criação de novos produtos ou a implementação de operações mais eficientes, elas estão mais propensas a mudar para outros segmentos de mercado ou até mesmo inventar segmentos totalmente novos.

Organizações com alto desempenho:

Organizações que superam seus pares de segmento de mercado em termos de crescimento de renda e lucratividade, de acordo com seus CEOs. Comparados a organizações com baixo desempenho:

73%

mais organizações com alto desempenho são bem-sucedidas no gerenciamento de mudanças

84%

mais delas convertem insights em ação melhor do que seus pares de segmento de mercado

48%

mais delas estão mudando para segmentos de mercado diferentes

“Para inovar, precisamos adotar os insights acumulados nos diversos segmentos de mercado e o conhecimento gerado por muitas pessoas diferentes.”

Kenichiro Yamanishi, Presidente e CEO, Mitsubishi Electric Corporation

Nossas principais recomendações

Reunindo conversas de mais de 1.700 CEOs e nossa própria experiência em consultoria de gerenciamento, acreditamos que três atributos são essenciais para um melhor desempenho.

Capacitando funcionários por meio de valores

Para os CEOs, a abertura organizacional oferece um grande potencial de crescimento – funcionários capacitados, fluxo livre de ideias, maior criatividade e inovação, clientes mais satisfeitos, melhores resultados. Mas a abertura também vem com mais riscos. À medida que os controles rigorosos são liberados, as organizações precisam de um forte senso de propósito e de convicções compartilhadas para orientação na tomada de decisões. As equipes precisarão de processos e ferramentas que inspirem colaboração em uma escala em massa. Talvez o mais importante, as organizações devem ajudar os funcionários a desenvolver atributos para serem bem-sucedidos neste tipo de ambiente.

Atraindo clientes como pessoas

A busca de conhecimento do cliente é tão antiga quanto as próprias empresas, mas o local e a forma com que esses insights são encontrados e usados estão mudando radicalmente. Para atrair efetivamente um indivíduo, consumidor, cliente ou cidadão, as organizações devem desenvolver juntas insights sobre a pessoa como um todo – a partir de fontes que elas provavelmente não consultaram no passado. Eles precisarão de capacidades analíticas mais fortes para descobrir padrões e responder a perguntas que nunca pensaram em fazer. A equipe e os canais que lidam com clientes devem estar equipados para atuar nesses insights. E, como os clientes estão cada vez mais usando recursos remotos, as organizações também devem estar ativamente presentes, prontas para se envolver no contexto do momento.

Ampliando a inovação com parcerias

A crescente complexidade e a concorrência desenfreada tornaram a parceria uma importante estratégia de inovação para muitas organizações. Mas, para permitir parcerias de inovação sustentáveis e úteis, as organizações precisarão de relacionamentos mais profundos e mais integrados. As organizações parceirizadas terão que compartilhar ambientes colaborativos, compartilhar dados – e compartilhar controle. E mesmo quando a organização tiver um bom desempenho, os CEOs deverão, ocasionalmente, romper o status quo e introduzir novos catalisadores externos, parceiros inesperados e alguma ideia intencionalmente disruptiva.



Agenda de liderança dos CEOs

Os CEOs atuais estão liderando suas organizações por meio de uma era excepcionalmente disruptiva – uma era que é bem diferente das vivenciadas por seus predecessores. E muitos CEOs se encontram em uma posição de aprendizado enquanto lideram.

Para conduzir suas organizações de forma eficiente, os CEOs indicaram três atributos de liderança que são muito importantes: liderança inspiradora, obsessão pelo cliente e associação de liderança no C-suite. É interessante que estas características estão bem alinhadas com os objetivos de capacitar funcionários por meio de valores, atrair clientes como pessoas e ampliar a inovação com parcerias. Esta ligação ilustra o que os CEOs sabem intuitivamente: sua evolução como líderes impacta diretamente o comportamento, cultura e, por fim, os resultados de suas organizações.

Dimensionando o que importa

Os CEOs dizem que eles devem demonstrar:

61%

Obsessão pelo cliente

60%

Liderança inspiradora

58%

Equipe de liderança



Aderindo à conectividade

A tecnologia agora está impulsionando uma mudança organizacional mais do que qualquer outra força – mesmo a economia. Como os CEOs estão aproveitando este potencial não explorado?

“Pelo uso da tecnologia, estamos evoluindo para ficarmos mais centrados no paciente. A tecnologia está capacitando a pessoa individualmente.”

Luis Cantarell, Presidente e CEO, Nestlé Health Science

A realidade do CEO: Nenhum novo nível normal

Seis anos. Esse é o tempo médio na função dos CEOs e de líderes do setor público que entrevistamos para este Estudo Global com CEOs. Durante esse tempo, esses líderes passaram pelo espectro completo de volatilidade econômica – booms, declínios e desintegração financeira.

Embora aprovados na prática, estes CEOs ainda estão preocupados com a economia. Abalos como a crise financeira europeia são sentidos no mundo inteiro. E os mercados maduros estão lutando enquanto as economias de alto crescimento desviam a atenção da fabricação para a exportação atraindo mercados internos. Ao depararem-se com uma notável gama de riscos econômicos, os CEOs estão cada vez mais acostumados com a volatilidade.

Eles simplesmente esperam o imprevisível. Para eles, não existe nenhum “novo nível normal.” Como um líder do governo dos EUA disse categoricamente, “Não há um único dia em que chego ao trabalho e sei o que vai acontecer.” Impedidos de controlar ou até mesmo prever resultados econômicos, estes CEOs mudaram seu foco para outro lugar.

A tecnologia está em alta

Desde o início de nossa série CEO Study, a tecnologia – em seu sentido mais amplo – tem progressivamente aumentado no radar dos CEOs. Agora ela é classificada como o fator número um que causa impacto nas organizações (consulte a Figura 1).

Embora os CEOs sejam revigorados pelas oportunidades, eles também temem ficar para trás, devido ao ritmo de mudança da tecnologia. “O maior risco que enfrentamos é o tecnológico”, explicou um CEO de uma empresa francesa de produtos industriais. “Se falharmos ao prever um grande passo da tecnologia, poderemos encerrar nossas atividades.”

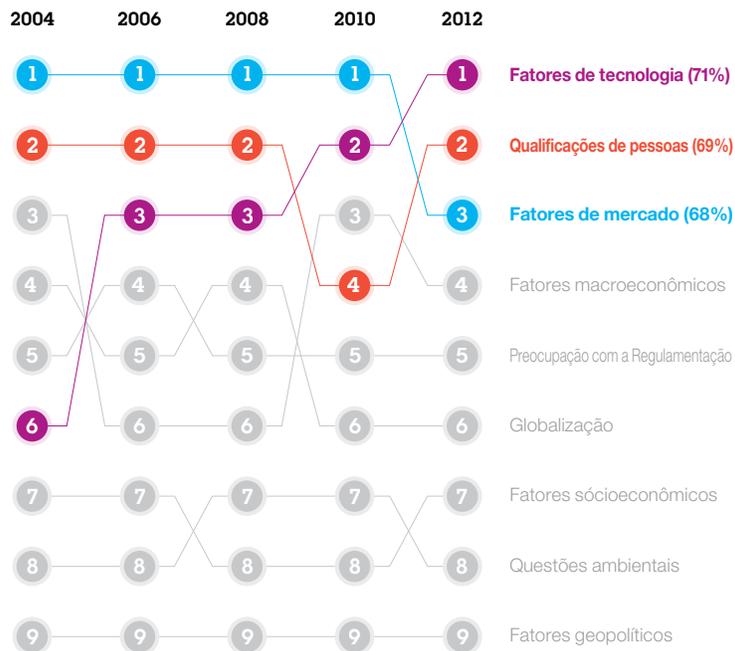


Figura 1

A tecnologia chega ao topo De todas as forças externas que poderiam impactar suas organizações nos próximos três a cinco anos, os CEOs agora veem a mudança da tecnologia como a mais importante.

Durante sua observação, este grupo de CEOs viu a tecnologia inspirar totalmente os novos segmentos de mercado e fundamentalmente interromper outros. Alguns CEOs falaram em como os avanços em energia alternativa, biotecnologia, nanotecnologia e outros campos muito além da área de TI estão revolucionando produtos, operações e modelos de negócios. Outros descreveram novas possibilidades criadas por um mundo físico equipado com milhões de sensores em rede.

“Em um ambiente colaborativo, as organizações precisarão de novos modelos de trabalho – os altamente dependentes de tecnologia.”

Nicolino Spina, CEO, Jornal Valor Econômico

Os CEOs também discutiram o turbilhão de mudança “social” que eles estão presenciando. Facebook, Renren, Twitter, Weibo, Foursquare e outras tecnologias emergentes invadiram os mercados e segmentos de mercado.³ Dispositivos inteligentes e móveis são disseminados. E as novas tecnologias estão emergindo para ajudar as organizações a armazenar e entender a “explosão de dados” que esta tempestade digital está criando.

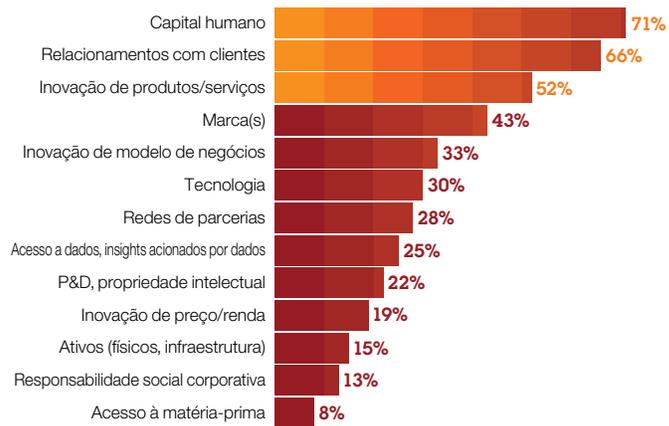
Devido a essa matriz de mudança, onde os CEOs acham que a tecnologia terá maior impacto em suas organizações?

Novas conexões, grandes expectativas

O impacto da tecnologia é obviamente generalizado; é difícil imaginar algum aspecto de uma organização que não tenha sido tocado de alguma maneira. No entanto, conforme analisamos todas as respostas dos CEOs, surgiu um tema consistente: um foco esmagador nas mudanças em como as pessoas se relacionam com a organização e umas com as outras. A visão de que a tecnologia é principalmente um impulsionador de eficiência está desatualizada; os CEOs agora veem a tecnologia como um ativador de colaboração e relacionamentos – as conexões essenciais que abastecem a criatividade e a inovação.

Cada uma das principais fontes de valor econômico sustentável dos CEOs – capital humano, relacionamentos com clientes e inovação – está sendo afetada de forma fundamental (consulte a Figura 2). A tecnologia está criando maneiras totalmente novas de conectar inovadores dentro e fora das organizações, alterando a composição organizacional, a estrutura e a abrangência de controle.

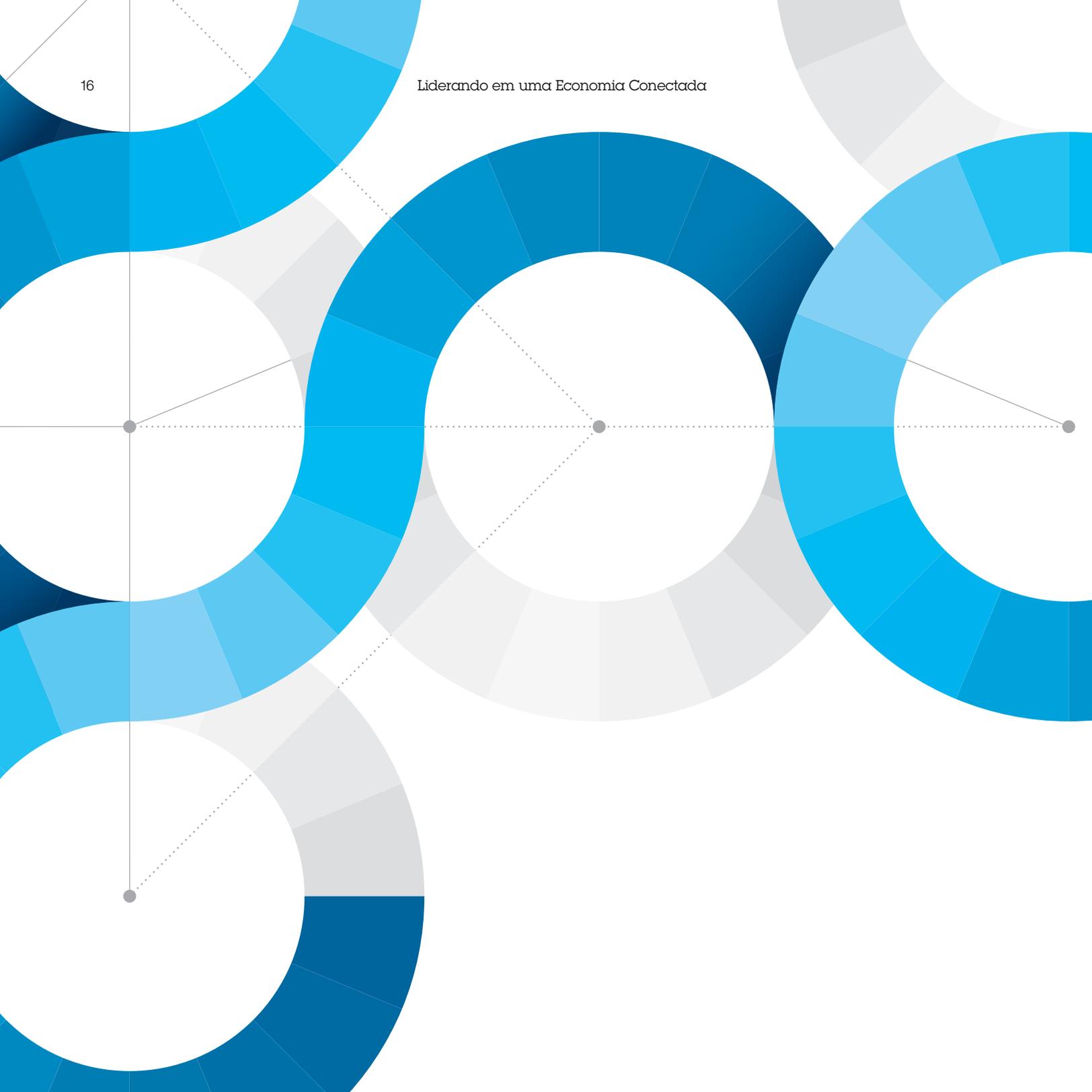
Está permitindo que as organizações entendam e atraiam clientela, consumidores, clientes e cidadãos em um nível mais pessoal, precisamente quando, onde e como eles querem. Está oferecendo novas maneiras de inspirar a criatividade individual e coletiva de funcionários e revolucionando como as equipes colaboram, tomam decisões e realizam seu trabalho. Em suma, a tecnologia está reinventando conexões com – e entre – funcionários, clientes e parceiros.

**Figura 2**

Mais da metade de todos os CEOs veem o capital humano, relacionamentos com clientes e a inovação como principais fontes de valor econômico sustentável.

Se estão lutando para compartilhar mercados maduros ou ganhar território em mercados em crescimento, os CEOs devem diferenciar suas organizações. E as descobertas de nosso estudo sugerem que eles pretendem fazer isso por meio de conexões novas e mais profundas. Para conduzir a um bom desempenho, os CEOs estão:

- Capacitando funcionários por meio de valores
- Atraindo clientes como pessoas
- Ampliando a inovação com parcerias



Capacitando funcionários por meio de valores

Os CEOs veem antecipadamente uma abertura organizacional maior. Mas, à medida que as regras são refinadas e a colaboração explode, como irão evitar o caos, proteger os negócios e mostrar resultados?

“Estamos focados na capacitação de funcionários para serem mais criativos e ativos na criação do futuro da empresa. Precisamos mobilizar nossos recursos intelectuais coletivos para inovação.”

Dirk Van de Put, Presidente e CEO, McCain Foods

Figura 3

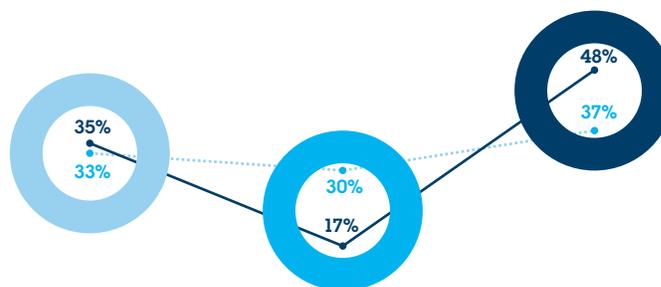
Os CEOs acreditam que suas organizações serão impactadas mais pela pressão por abertura do que pela necessidade de controle.

- Organizações com alto desempenho
- Organizações com baixo desempenho

Controle rigoroso dá lugar a uma maior abertura

O CEOs reconhecem a necessidade de um controle operacional contínuo – para impor uma conformidade regulamentar, executar padrões e evitar desperdícios. No entanto, a maioria dos CEOs acredita que possui controles adequados já implementados e, de um modo geral, eles não veem uma necessidade crescente de controle.

Em vez disso, é a extremidade oposta do espectro – a tendência na direção da abertura – que os CEOs acreditam que terá o maior impacto em suas organizações. Eles preveem demandas por uma transparência cada vez maior e a necessidade competitiva de abrir sua organização para colaborar mais internamente e externamente. Curiosamente, esta ênfase na abertura é 30 por cento maior entre organizações com alto desempenho (consulte a Figura 3).



Controle operacional

Faça um rigoroso controle operacional e financeiro para assegurar conformidade, evite desperdícios e aplique padrões, normas e comportamentos

Faça um balanço entre abertura e controle

Abertura organizacional

Abertura de organizações e capacitação de pessoas para facilitar a inovação, colaboração e criatividade

Embora a abertura organizacional possa parecer moderada, os CEOs estão procurando resultados avançados. Pela diversidade de pensamento e o livre fluxo de ideias, eles esperam inovação. Ao transformar a mão de obra em uma rede de market intelligence, eles estão expandindo sua capacidade de sentir as mudanças e de responder com agilidade. Ao incentivar funcionários a agir de acordo com suas próprias ideias, os CEOs estão criando a responsabilidade, iniciativa e lealdade dos funcionários. E equipando os funcionários para trabalhar em um ambiente aberto, eles estão capacitando as pessoas que representam suas marcas no mundo.

Além disso, os líderes em questão estão debatendo para decidir a melhor maneira de fazer isso. Como um CEO do Reino Unido do segmento de mercado de seguros perguntou: “Como você instiga a força inovadora das pessoas que lidam com clientes todos os dias?”

A abertura valoriza a cultura corporativa

À medida que os CEOs aceleram o nível de abertura em suas organizações, eles estão desenvolvendo ambientes colaborativos nos quais os funcionários são incentivados a expressar suas opiniões, a exercer sua iniciativa pessoal, a se conectar a colegas colaboradores e a inovar.

Igualmente importante, os CEOs reconhecem a necessidade de valores organizacionais e de um senso de propósito claro para orientar decisões e ações, conforme alguns controles formais são liberados (consulte a Figura 4). Claramente, a abertura aumenta a vulnerabilidade. A Internet – especialmente através de redes sociais – pode fornecer um cenário global, positivo ou negativo, para interação de qualquer funcionário. Para organizações que operam de forma efetiva neste ambiente, os funcionários devem internalizar e incorporar os valores e a missão da organização. Isso também é reforçado pelo feedback de CMOs (Líderes de Marketing). Em nosso Estudo Global com Líderes de Marketing 2011, 57 por cento dos CMOs relataram que é necessário um trabalho importante nesta área através da força de trabalho das organizações.⁴

“Queremos contratar ‘trabalhadores’, mas aparecem ‘seres humanos’. A mídia social está conduzindo isso. O trabalho está se tornando uma expressão de valores pessoais.”

Arkadi Kuhlmann, Fundador, ING Direct USA

Figura 4

Atraindo funcionários Para expressar o melhor em suas mãos de obra, os CEOs estão mais focados em três atributos organizacionais.



“É importante que os funcionários vejam os valores da empresa como um reflexo de seus próprios valores. Os valores estão no centro do contrato social entre a empresa e o funcionário.”

Wichian Mektrakarn, CEO, AIS

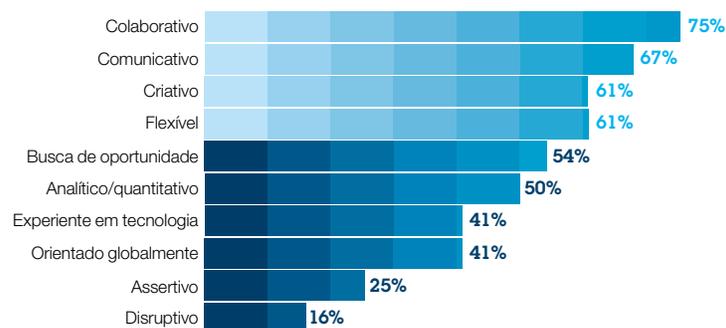
É interessante que esta é uma área na qual os CEOs do mercado em crescimento estão atuando. Eles têm uma probabilidade 79 por cento maior do que seus pares de mercado mais experientes de fazer mudanças significativas em seus valores organizacionais nos próximos três a cinco anos.

O funcionário do futuro

Em segmentos de mercado e geografias, os CEOs destacam de forma consistente quatro características pessoais mais importantes para o sucesso futuro dos funcionários: ser colaborativo, comunicativo, criativo e flexível (consulte a Figura 5). Por sua intenção de criar maior abertura, os CEOs estão procurando funcionários que serão bem-sucedidos neste tipo de ambiente.

No entanto, acreditamos que há outro impulso por trás da alta classificação deste grupo específico de atributos. Durante anos, as organizações têm se envolvido na chamada disputa por talentos. O desafio tem sido historicamente uma escassez de determinadas qualificações. Mas hoje, é virtualmente impossível que os CEOs encontrem as futuras qualificações de que precisarão – porque elas ainda não existem. Bombardeadas por mudanças, a maioria das organizações simplesmente não consegue visualizar as capacidades funcionais necessárias daqui a dois ou três anos. O treinamento convencional enfrenta alguns dos mesmos desafios. Quando os cursos estão sendo projetados e apresentados, as qualificações por áreas já estão ficando desatualizadas.

Em vez disso, os CEOs estão cada vez mais focados em encontrar funcionários com capacidade de se reinventar constantemente. Esses funcionários se adaptam à mudança; eles aprendem, geralmente com as experiências de outros. Como um CEO da área de assistência médica da Austrália explicou: “A economia conectada de hoje é cheia de ambiguidade e as características necessárias para navegar nessa ambiguidade são colaboração, criatividade e comunicação.”



“Aprimorar as capacidades de nossos funcionários é um fator chave para a competitividade de nosso grupo. Devemos aproveitar estas forças e suas diversas experiências e conhecimentos para gerar um novo valor e alcançar um crescimento sustentável.”

Koichiro Watanabe, Presidente e Diretor Representante,
Dai-ichi Life Insurance Company

Figura 5

Os mais procurados Quatro atributos são considerados importantes para o sucesso futuro do funcionário.

“Para aumentar a inovação, precisaremos transformar nossa cultura organizacional para ser mais aberta e dinâmica.”

Jing Xirui, CEO, Beijing-Fanuc Mechatronics

Para os que ficaram surpresos com a classificação relativamente baixa de conhecimento de tecnologia, os CEOs foram rápidos para explicar. Eles veem isso como fundamental. Como disse um CEO da Nova Zelândia do setor da educação: “É como perguntar: ‘você sabe ler e escrever?’”

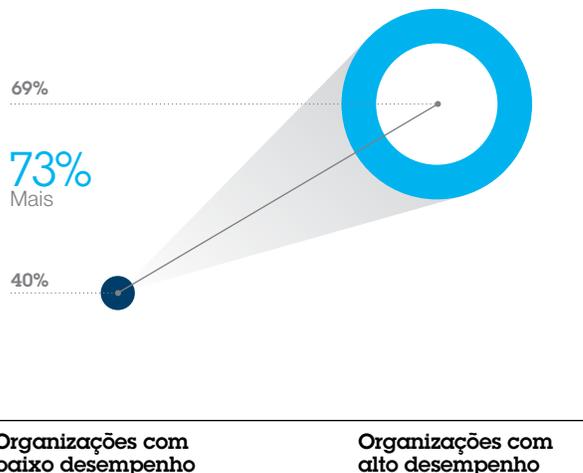
A mudança vem mais fácil para organizações com alto desempenho.

Para muitas organizações, tornar-se mais aberto e colaborativo requer uma mudança significativa – algo que nossas descobertas sugerem é que as organizações com alto desempenho podem gerir com muito mais êxito (consulte a Figura 6). De fato, desde que começamos a analisar esta capacidade em 2006, cada um de nossos quatro estudos com CEOs demonstrou de forma consistente que as organizações com alto desempenho se destacam na mudança.

Além da mudança de perspectiva cultural, os CEOs indicaram várias considerações práticas e logísticas ao criar um ambiente mais aberto e colaborativo – começando com as informações básicas de como os funcionários trabalham juntos. Conforme o CEO de uma empresa de seguros do Reino Unido propôs: “Temos uma economia muito mais conectada, por isso, precisamos de uma mão de obra muito mais conectada.”

Figura 6

Vantagem das organizações com alto desempenho Estas organizações demonstram um histórico muito mais forte de mudança de gerenciamento bem-sucedida.



E com mais funcionários participando de ambientes altamente sociais e de várias mídias fora do trabalho, as ferramentas de colaboração corporativas tradicionais parecem desatualizadas e limitadas. “Para conectar-se à nova geração de funcionários”, um CEO da área financeira da Argentina reconheceu: “precisamos mudar os métodos de comunicação. Somos a geração do email; eles são a geração da rede social.”

Os CEOs também estão contemplando diferentes sistemas de gerenciamento e estruturas organizacionais. “Em um ambiente que muda rapidamente, devemos promover a comunicação livre e eliminar camadas para manter a velocidade”, explicou um CEO de uma empresa de serviços profissionais do Japão. Um CEO da área de seguros do Caribe disse de forma mais direta: “Precisamos acabar com a hierarquia para que as ideias possam fluir mais facilmente.”

De fato, 52 por cento dos CEOs entrevistados pretendem fazer mudanças significativas em suas organizações para melhorar a colaboração interna. Essas ambições são ainda maiores em alguns segmentos de mercado: 63 por cento em serviços profissionais, 60 por cento em assistência médica e 59 por cento nos segmentos de educação e automotivo.

Conduzir a organização para uma inovação mais colaborativa não é algo que os CEOs estejam delegando ao RH. Eles pretendem envolver todo o C-suite e conduzir pessoalmente esta mudança. Um CEO da área de assistência médica da Holanda disse: “Eu planejo estimular intencionalmente a cooperação interna e externa, conectar pessoas ativamente dentro e entre as organizações.” Outro CEO do Canadá expressou convicções semelhantes: “Uma das coisas mais importantes que eu posso fazer pessoalmente é ampliar mais as bordas do ambiente de simulação e assegurar que todos estejam olhando para fora dele.”

“Como CEOs, precisamos de novas maneiras de dirigir a organização – ou mais precisamente, precisamos de novas maneiras de deixar a organização ser dirigida.”

Shaun Coffey, CEO, Industrial Research Ltd.

Entrando em ação

A globalização e o aumento da conectividade têm mudado de forma fundamental como o mundo trabalha. Assim como o restante da sociedade, as organizações estão mudando para uma era de abertura, caracterizada por comunicações descentralizadas. Para os CEOs, não é mais uma questão de *a* organização deve se tornar mais aberta e colaborativa? Mas, em vez disso, é *como* eu dirijo uma organização aberta?

Capacitando
funcionários por
meio de valores



Troque as regras por convicções compartilhadas.

Como uma questão prática, os CEOs não podem gerenciar a abertura apenas por meio de processo. Em um ambiente aberto marcado por constante mudança e maior complexidade, as organizações precisam de uma nova maneira de possibilitar a tomada de decisão diária. Os funcionários devem saber instintivamente como lidar com situações inesperadas. Suas escolhas e ações são mais bem orientadas por convicções e valores compartilhados.

- **Confronte a realidade cultural.** Examine profundamente seu caráter corporativo – não a reputação que você pretende projetar, mas o que é realmente revelado por meio de decisões e ações de funcionários e líderes.
- **Construa valores que os funcionários vivenciarão.** Deixe que a organização forme coletivamente seus principais valores. Não pode haver indução ao pensar e se comportar de maneiras consistentes com os valores da organização. Os funcionários devem realmente acreditar no propósito, missão e valores da organização. E para desenvolver um sistema de convicções compartilhado, os funcionários devem ajudar a criá-lo.
- **Recalibre os controles.** À medida que as organizações se tornam mais abertas, a necessidade de controle permanece. A chave é determinar quais regras manter e refinar. Procure eliminar o que pode ser “controlado” por valores.

Construa funcionários do futuro.

É difícil para as organizações preverem os recursos emergentes de que precisarão, mesmo daqui a poucos anos – mais difícil ainda é encontrar e contratar pessoas com esses níveis de conhecimento. Em vez disso, as organizações precisam de funcionários que estejam preparados para se adaptar – os que são colaborativos, comunicativos, criativos e flexíveis. Os CEOs não podem ensinar os funcionários a serem funcionários do “futuro”, mas podem criar um ambiente no qual esses atributos sejam desenvolvidos mais naturalmente.

- **Crie equipes não convencionais.** Intencionalmente, misture especialidades e conhecimento para que os funcionários convivam com diversos tipos de pessoas que pensam e tenham experiências de formas diferentes.
- **Concentre-se no aprendizado experimental.** Aumente a gama de situações e experiências a que os funcionários são expostos em seu trabalho normal. Incorpore influências externas – como clientes e parceiros – sempre que possível.
- **Capacite redes de funcionários de grande valor.** Incentive os funcionários a desenvolver uma rede de contatos diversa e extensiva. Não subestime o valor de suas redes sociais como colaboradores potenciais e prováveis clientes.

Forneça os meios de colaboração em escala.

À medida que as organizações globalizam e os limites entre as funções ficam obscuros, as organizações precisam de métodos mais extensivos e sofisticados de colaboração.

- **Busque tecnologias de colaboração social.** Assegure que os funcionários possam encontrar rapidamente o conhecimento necessário e que tenham os meios de atrair a inteligência coletiva da organização. Obtenha conhecimento de especialistas em repositórios pesquisáveis para compartilhar de forma mais ampla e possibilitar o aprendizado social.
- **Desenvolva incentivos que favoreçam a colaboração.** Os funcionários geralmente entendem o valor organizacional de colaboração; certifique-se de que eles estejam esclarecidos de como tal valor pode beneficiá-los individualmente. Aproveite os motivadores intrínsecos de colaboração social, como visibilidade e reputação, espírito competitivo e trabalho em busca de um objetivo compartilhado.
- **Pense novamente na “caixa de sugestões do funcionário”.** Use tecnologias de mídia social para dar nova vida à antiga busca de boas ideias. Crie envolvimento e entusiasmo através de diálogo aberto e da construção coletiva de soluções. Forneça feedback sobre resultados para que os funcionários vejam o impacto de sua colaboração.

Caso de referência: Bausch + Lomb

Uma equipe focada em uma missão

Fundada em 1853, a Bausch + Lomb é uma marca de assistência médica líder global focada apenas na saúde dos olhos. Ela oferece uma vasta gama de produtos vendidos em mais de 100 países. Em 2007, a empresa se tornou privada depois de ter problemas com o fornecimento e qualidade de produtos, um pipeline fraco e diversas reestruturações de lucros. No início de 2010, seu novo CEO iniciou um grande esforço de retorno para reforçar e focalizar novamente esta empresa histórica.

Além de oferecer orientação – na forma de uma visão, missão e estratégia claramente definidas – a empresa começou a influenciar uma mudança cultural real baseada em “Comportamentos de Alto Desempenho”, que incluem “Conquista de Confiança”, “Crescimento e Ajuda para Outros Crescerem” e “Compartilhamento de Prestação de Contas”. A empresa também aumentou o foco em gerentes de linha de frente – basicamente invertendo a pirâmide de gerenciamento clássico.

Para facilitar a comunicação e o compartilhamento de melhores práticas entre seus funcionários, a Bausch + Lomb utiliza uma combinação de tecnologias sociais e remotas que aumentam seus outros canais de comunicação.

Em apenas dois anos de transformação da empresa, a Bausch + Lomb teve um progresso substancial que resultou na aceleração do aumento de vendas, na expansão de margens e na construção de seu pipeline de inovação, que agora inclui alguns divisores de águas potenciais. Centralizados no sucesso da empresa até o momento estão pessoas focadas em sua missão principal: ajudar pessoas a ver melhor – e a viver melhor.



Atraindo clientes como pessoas

Os CEOs estão procurando insight de cliente. Mesmo que eles descubram, suas organizações estão equipadas para responder com relevância e velocidade?

“Fundamentalmente, a única vantagem competitiva que alguém tem é o conhecimento do cliente.”

Thomas Kalaris, CEO, Barclays, Wealth and Investment Management

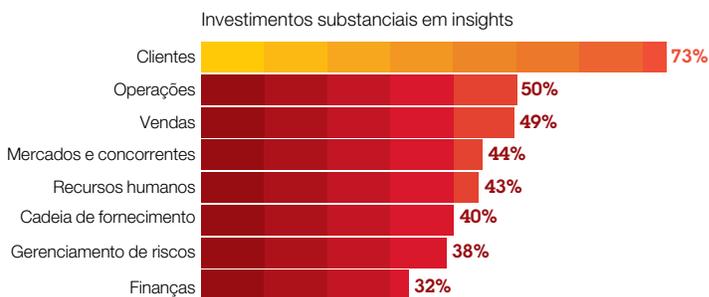
Individualização: Fim da média estatística

Em todos os aspectos de suas organizações – de finanças a concorrentes e a operações – os CEOs estão mais focados em obter insights de seus clientes. Setenta e três por cento dos CEOs estão fazendo investimentos importantes na capacidade de suas organizações de reunir insights significativos de clientes a partir de dados disponíveis (consulte a Figura 7). Comparados com um mercado maduro equivalente, os CEOs do mercado em crescimento estão avançando de forma mais agressiva para melhorar os insights em todas as áreas de suas organizações, incluindo clientes.

Embora o insight do cliente sempre tenha sido altamente valorizado, nos anos recentes, a busca tem mudado em duas maneiras principais. Primeiro, há muito mais dados brutos a serem reunidos do que antes. Em segundo lugar, “conhecer o cliente” não está mais limitado à segmentação, a médias estatísticas e a inferências históricas.

Figura 7

Acima de tudo, conheça seu cliente Em termos de investimento, os CEOs estão priorizando insights de clientes muito além de outras áreas de decisão.



Depois de mais de uma década de discussão sobre “mercados de apenas um cliente” e “customização em massa,” os meios estão finalmente alcançando a retórica. Os avanços tecnológicos estão possibilitando entender os clientes – com base no comportamento real, em tempo real – e atraí-los como *pessoas*.

No entanto, atrair clientes como pessoas envolve muito mais do que responder de uma forma singular; refere-se a conhecer um cliente como um ser humano como um todo – com interesses, atitudes e circunstâncias de vida que dão cor às preferências e necessidades. Esse conhecimento pode melhorar radicalmente a maneira como as organizações respondem aos clientes, como também pode conduzir a produtos e serviços totalmente novos.

A abordagem tradicional para entender melhor os clientes tem sido consolidar e analisar transações e atividades em toda a organização. Mas, para continuarem importantes, as organizações devem ir muito além. Elas devem combinar uma visão mais holística do cliente, com base em como ele se relaciona com o resto do mundo, não apenas com suas organizações.

Através de suas vidas cada vez mais digitalizadas, os consumidores, clientes e cidadãos estão compartilhando implícita e explicitamente informações sobre si mesmos, o que eles valorizam individualmente, quando e como desejam interagir. O desafio para as organizações é duplo: será que elas conseguem captar essas dicas, principalmente se as informações vêm de fora? E as partes apropriadas da organização podem atuar nos insights descobertos?

Onde você está procurando insight?

Em nosso Estudo Global 2011 com líderes de Marketing, aprendemos que as organizações ainda estão focadas principalmente em entender os mercados, não os clientes individuais.⁵ Mais de 80 por cento dos CMOs dependem de pesquisa de mercado e de comparativos competitivos para tomar decisões estratégicas.

Embora estas fontes de informações tradicionais ainda sejam importantes, elas oferecem pouco insight para clientes individuais. Em contraste, os blogs, revisões de consumidores e outras fontes online não estruturadas podem revelar o sentimento do cliente em um nível pessoal, em contexto. No entanto, relativamente poucos CMOs estão explorando estas novas fontes: apenas 26 por cento acompanham blogs, apenas 42 por cento acompanham revisões de terceiros e apenas 48 por cento acompanham revisões de consumidores.

“Cada cliente possui características distintas que precisamos entender. Para gerenciar esta complexidade, devemos ser leopardo digital – rápido, ávido e simples.”

Hasnul Suhaimi, Presidente, XL Axiata

“É possível copiar produtos, mas não relacionamentos com clientes!”

Hartmut Jenner, CEO, Alfred Kärcher

Em ambos os aspectos, os CEOs reconhecem a necessidade de melhorar capacidades. Sete em cada dez CEOs estão fazendo grandes mudanças em suas organizações para aprofundar o entendimento das necessidades de clientes individuais (consulte a Figura 8). Os CEOs em alguns segmentos de mercado possuem um foco ainda mais aguçado: 86 por cento em eletroeletrônicos, 80 por cento no setor automotivo e 78 por cento em mídia e entretenimento e em produtos de consumo.

Os CEOs estão igualmente focados em melhorar as respostas. As organizações estão sob intensa pressão para responder não apenas como os clientes querem, mas também quando e onde. O imediatismo é importante. Como um CEO dos EUA no segmento de mercado financeiro disse: “No momento, este é um tipo de feedback contínuo do mundo e precisamos da desenvoltura organizacional para responder.”

Obviamente, as organizações podem lucrar com os insights exclusivos que elas descobrem sobre os clientes. Mas o valor de longo prazo vem quando as organizações usam esse conhecimento para ajudar clientes individuais a alcançar seus próprios resultados desejados.

Figura 8

Entender e agir Os CEOs estão implementando mudanças extensivas para possibilitar respostas mais rápidas, mais relevantes para mercados e pessoas.



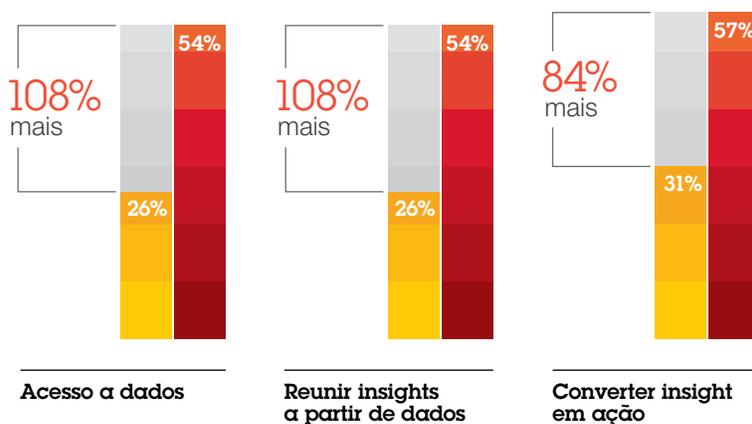
Um CEO do Reino Unido do segmento de mercado de seguros explicou o objetivo da seguinte maneira: “A questão não é apenas nos diferenciarmos – mas como podemos ajudar nossos clientes a ser diferentes.”

As organizações com alto desempenho são bem-sucedidas ao atuar em insights

Comparadas com seus pares malsucedidos, as organizações com alto desempenho possuem maior acesso a dados, maior capacidade para reunir insights significativos e, talvez, o mais importante, uma capacidade forte para atuar nesses insights. Basicamente, elas são orientadas a insights (consulte a Figura 9).

No entanto, durante toda a amostragem, quase um quarto dos CEOs disse que suas organizações operam abaixo das expectativas em termos de criação de valores a partir de dados. Os CEOs expressaram frustração sobre sua incapacidade de aproveitar as informações disponíveis. Como muitos de seus pares, um CEO da área de produtos de consumo da América do Norte reconheceu: “Temos grandes quantidades de dados, mas apenas 10 por cento deles são informações úteis. E mesmo nesses 10 por cento, não estamos utilizando-os de forma eficiente. A analítica impactante não está em nossos genes.”

Acima da média do segmento de mercado



“A técnica de sobrevivência 101 para os próximos cinco anos irá derivar insight antes de seus pares.”

Mike Rillstone, CEO, Health Support Services NSW

Figura 9

Organizações com alto desempenho manipulam dados. Nas três dimensões de acesso, insights e ação, as organizações com alto desempenho ultrapassam seus pares com baixo desempenho.

- Organizações com baixo desempenho
- Organizações com alto desempenho

“É claro que precisamos de melhores informações e insight, mas do que mais precisamos é a capacidade para atuar neles.”

Kim Salkeld, Líder da Unidade de Eficiência, Governo da R.A.E. de Hong Kong

Devido à explosão de dados que a maioria das organizações está enfrentando, os CEOs reconhecem a necessidade de recursos analíticos mais sofisticados. Um CEO da Alemanha compartilhou o desafio confrontando sua empresa de ciências da vida: “Com milhares de clientes, produtos, termos e condições contratuais, os modelos de precificação e de incentivos se tornam muito complexos. A analítica é uma forma importante de manter esta complexidade sob controle. Mas ainda não somos bons o suficiente em relação a isso.”

Na era de clientes conectados, o volume e variedade de dados disponíveis podem ser esmagadores. Como um CEO da área de seguros de Hong Kong comentou: “Inicialmente, é como se você estivesse bebendo em uma mangueira de incêndio.”

Para criar insights nos quais possam executar, as organizações precisam ajudar a sintetizar as informações díspares. “Para aumentar o valor de negócios das informações”, explicou um CEO do segmento de mercado de ciências da vida do Japão: “precisamos de dados de vários ângulos. Além dos dados de vendas, precisamos saber por que as vendas aumentaram. Precisamos saber como e onde somos influentes.”

Mesmo as organizações capazes de extrair insights hoje geralmente lutam para atuar neles. Os CEOs querem incorporar esses recursos em seus processos diários, tornando-os parte integrante e, como um CEO do segmento de mercado de eletroeletrônicos da China acrescentou: “mais sistemáticos”. A velocidade é outra questão crítica. Como um CEO dos EUA do segmento de mercado de produtos químicos e petrolífero advertiu: “O tempo disponível para capturar, interpretar e atuar nas informações está ficando cada vez mais curto.”

O tradicional dá lugar ao social

De acordo com os CEOs, a interação por comunicação direta através de suas forças de vendas e de outros representantes institucionais é, de longe, o método mais dominante de atrair clientes atualmente. Mas o cenário futuro parece bastante diferente.

Atualmente, a mídia social é o menos utilizado de todos os métodos de interação com o cliente. No entanto, os CEOs preveem que ela impulsionará websites, centrais de atendimento e parceiros de canais e se tornará a forma número dois de atrair clientes nos próximos cinco anos (consulte a Figura 10).

Comunicação direta, equipe de vendas, representantes institucionais



Mídia social



Websites



Parceiros de canal



Centrais de atendimento



Grupos consultivos



Mídia tradicional



Figura 10

Crescimento da mídia social Os CEOs acreditam que a mídia social se tornará uma das duas principais maneiras de atrair clientes em cinco anos, principalmente em detrimento da mídia tradicional.

- Hoje
- Em 3 a 5 anos

“A rede social tem mudado e continuará mudando significativamente a forma como fazemos negócios. A maneira com que colaboramos com nossos clientes será transformada.”

Enrique Salem, CEO, Symantec

É interessante que as visões da mídia social variam muito entre os segmentos de mercado. Uma porcentagem mais alta de CEOs na área de educação (77 por cento), de telecomunicações (73 por cento) e de varejo (72 por cento) esperam que a mídia social seja um canal importante para atrair clientes. Na área de produtos industriais, apenas 34 por cento dos CEOs acreditam que a mídia social desempenhará um papel importante – a porcentagem mais baixa de todos os segmentos de mercado; as áreas de seguros (51 por cento) e de eletroeletrônicos (52 por cento) também estão abaixo da média geral.

Um CEO dos EUA do segmento de mercados financeiros comparou o ritmo da mídia social com o da própria Internet: “De 1995 a 2000, a web deixou de ser algo que apenas algumas pessoas usavam para ser algo que quase todos usavam para conduzir negócios. Eu vejo a mídia social da mesma maneira – estamos nos aproximando da fase em que quase todos deverão saber como usá-la para conduzir os negócios de forma bem-sucedida.”

Mídia social: Passando o bombardeio publicitário

Apesar do uso frequente da mídia social como uma maneira de comunicação com clientes, os CEOs reconhecem seu valor real como uma fonte de insight e um meio de colaboração. “Usamos a mídia social menos como um canal de marketing ou de distribuição e mais como uma plataforma de conhecimento para obter informações sobre clientes”, explicou um CEO da área de seguros da Suíça. É claro que o envolvimento com clientes através da mídia social aumenta as expectativas de interação de forma oportuna, relevante e individualizada.

Os CEOs de organizações business-to-business (B2B) também notaram rapidamente que a mídia social não é apenas um fenômeno business-to-consumer. Como um CEO do Reino Unido do segmento de mercado de mídia e entretenimento indicou: “Nossos clientes B2B também são consumidores de mídia social; não podemos separar os dois.” E um CEO do segmento de mercado de eletroeletrônicos do Japão descreveu como sua organização está ajudando clientes B2B a inovar, “incorporando a voz do usuário final diretamente no desenvolvimento de produtos.”

Assim como fazem com a maioria das tendências de tecnologia, os CEOs estão trabalhando para transformar o bombardeio publicitário da mídia social em oportunidade real. E o ceticismo geralmente é intensificado pelo medo. “Ainda não estamos tranquilos de que a mídia social amadureceu ao ponto em que nos beneficiaremos mais do que sofreremos”, explicou um CEO do segmento de mercado de produtos industriais dos Estados Unidos. Em um mundo de mídia social, os CEOs sabem que suas marcas estão nas mãos de clientes e funcionários. O controle está passando de instituições para pessoas.

Os convictos ainda não têm certeza de onde começar. Nas palavras de um CEO do segmento de mercado de assistência médica australiano: “A mídia social cresceu mais rápido do que o conhecimento do segmento de mercado sobre como usá-la.” E um CEO do segmento de mercado de ciências da vida da Suíça admitiu francamente: “Estamos com muito medo da mídia social em nosso segmento de mercado. Queremos começar a usá-la. Mas estamos apenas olhando uns para os outros e nada de concreto está acontecendo.”

Embora os CEOs tenham mencionado frequentemente que estão dando os primeiros passos na área de mídia social, alguns afirmam estarem pessoalmente imersos. Este envolvimento de plena concorrência colocam os CEOs em uma posição precária. Eles estão fazendo julgamentos críticos sobre uma tecnologia disruptiva sem muito conhecimento em primeira mão. E são desconfortavelmente dependentes da orientação de consultores da Geração Y menos experientes. “Pela primeira vez em minha carreira, eu me sinto velho. As pessoas em seus 20 anos trabalham e pensam sobre este conteúdo social de uma maneira diferente”, compartilhou um CEO do segmento de mercado de seguros do Reino Unido. “Estamos usando-a como uma maneira de nos conectar a amigos e de nos socializar; as crianças que estão chegando estão usando-a como uma forma de vida.”

“Nossos negócios continuarão sendo ‘comunicação direta’, apenas um meio diferente. A forma de entrega de serviços mudará, e precisamos tirar vantagem das diferentes formas de mídia social.”

David McKay, Group Head, Canadian Banking, RBC
Royal Bank

Entrando em ação

Ao aprender mais sobre clientes individuais, não haverá escassez de informações. O desafio para os CEOs é equipar suas organizações para descoberta e ação relevante. Como uma organização pode aplicar insights para oferecer exatamente o que um determinado cliente precisa em um determinado local em um determinado momento?



Deixe a “explosão de dados” revelar o cliente que você nunca conheceu.

A força da análise de dados geralmente é encontrada ao elaborar perguntas realmente úteis – uma abordagem orientada a hipóteses. Mas, a sofisticada analítica de hoje oferece mais oportunidades para a livre exploração da explosão de dados, para detectar padrões e revelar assuntos que você nunca pensou em perguntar. Em nossa economia conectada, os dados são um novo e importante recurso “natural”. E saber como acessar, analisar e usá-los de forma eficiente é essencial para entender e atrair clientes individuais.

- **Olhe para fora para completar a visão.** Incorpore fontes externas, especialmente a mídia social e conjuntos de dados complementares de parceiros. Misture visões internas e externas para descobrir insights inesperados.
- **Conecte partes a perfis.** Use a analítica para destilar o que é importante em uma grande quantidade de dados. Monte partes vitais em perfis holísticos de seres humanos individuais – com base em como eles interagem com outras pessoas e instituições, não apenas com a sua.
- **Capacite a equipe voltada para o cliente com analítica de prevenção.** Integre insights onde são tomadas as principais decisões. Assegure que a tomada de decisão acionada por dados faça parte de processos diários. Melhore a produtividade e resultados ajudando as pessoas a saber onde focalizar seus esforços.

Ouçã atentamente, responda com foco.

O objetivo de entender melhor os clientes não é aprender mais para saturá-los com mais ofertas. Em vez disso, é para que você seja diligente e talvez ofereça menos – exatamente o que este cliente individual necessita, precisamente quando e onde ele necessita.

- **Ouçã em um nível individual.** Veja além das informações do cliente agregadas, baseadas na segmentação do mercado. Use fontes que permitam ouvir diretamente de clientes individuais, como revisões geradas por consumidores, comunicações online e blogs.
- **Capture o que os funcionários veem e ouvem.** Estabeleça maneiras fáceis de canalizar pistas observadas por funcionários em suas interações com clientes. Incorpore estes insights em sua análise e compartilhe de forma apropriada com outras partes da organização.
- **Responda com relevância e velocidade.** Estude cada ponto de contato com o cliente. Encontre formas de responder mais seletivamente e de criar conexões mais profundas que constroem lealdade e sensibilização. Geralmente, os clientes compartilham mais informações se recebem algo relevante em troca.

Esteja onde seus clientes esperam que você esteja.

A mobilidade está aumentando as expectativas de clientes. As organizações têm uma grande oportunidade de criar valores a partir do imediatismo – esteja pronto com serviços e informações relevantes no contexto do momento.

- **Aproveite o fato de que a mobilidade “muda tudo.”** Não apenas imite seu website no dispositivo móvel; tire vantagem de serviços baseados em localização e de novas formas de e-commerce. Por exemplo, ofereça lojas virtuais pop-up que “aparecem” enquanto os clientes estão em locais específicos, como recintos desportivos, centros comerciais ou atrações turísticas.
- **Misture os mundos físico e digital.** Não considere a mobilidade como um canal separado. Explore a realidade aumentada para tornar a mobilidade parte de experiências de clientes integradas e de diversos canais.
- **Ofereça valores que se destacam.** A mobilidade não permite apenas maior conectividade; ela também aumenta as chances de os clientes ficarem distraídos. Interaja chamando a atenção das pessoas de forma significativa, e acima de tudo, adaptada a cada uma delas.

Caso de referência: Magazine Luiza

Mantendo um toque humano em um mundo online

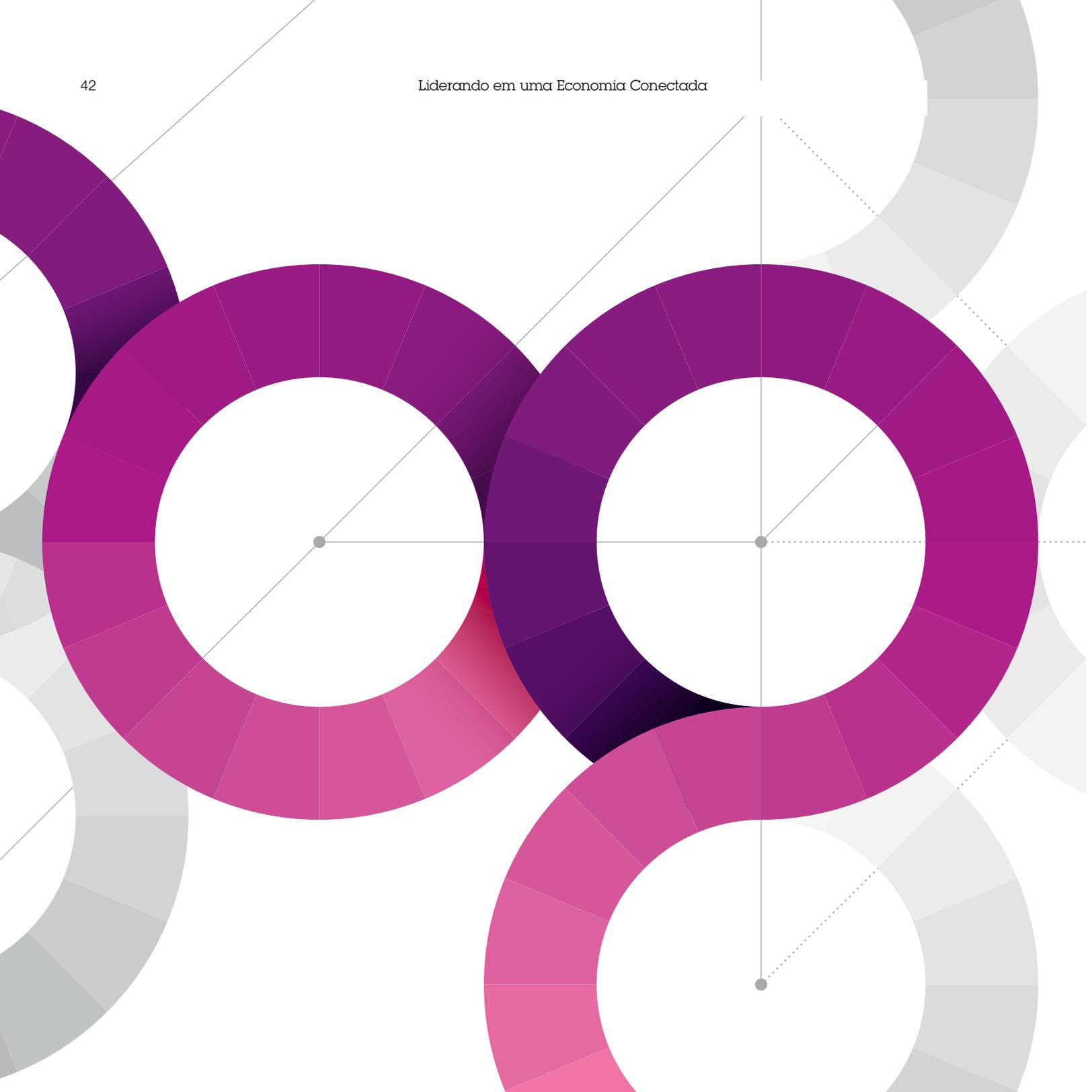
Desde que começou como uma pequena loja varejista em 1957, Magazine Luiza, hoje a segunda maior loja de departamentos do Brasil, tem se conectado a clientes em um nível humano. Para atrair compradores, o varejista tem como objetivo concretizar sonhos, não apenas promover ofertas. Para quem conseguiu poupar para comprar seu primeiro refrigerador ou um móvel novo, o Magazine Luiza deseja que seja uma experiência feliz e inesquecível.

Enquanto expande sua rede de lojas físicas, o Magazine Luiza também já se tornou um adepto de e-commerce. Mas, além de sua loja online, o varejista lançou um formato de loja inovador, “presença física e virtual”, no qual os compradores sentam-se ao lado de seus associados, que os orientam em seus roteiros de compras pela Internet. Estas lojas geralmente se tornam hubs sociais, oferecendo serviços que suportam a comunidade local, como aulas de culinária ou treinamento em computador.

À medida que os clientes foram ficando mais acostumados com compras online, o Magazine Luiza humanizou seu website com uma vendedora virtual chamada Lu. Por meio de vídeos, podcasts, blogs e tweets, Lu se comunica e interage com clientes.

Mais recentemente, o Magazine Luiza estabeleceu um novo canal, focalizando a individualização e a comunidade no mundo social. Através do Magazine Você – sua loja – os clientes podem criar fachadas de loja personalizadas com seus produtos favoritos e compartilhá-las via Facebook ou Orkut. Os “proprietários” da loja ganham uma comissão quando alguém de sua rede social compra um produto; o Magazine Luiza recebe o pagamento e envia as mercadorias. Já há mais de 20.000 filiais de lojas sociais, com taxas de conversão médias mais altas do que a loja online do varejista. Através dessas lojas, o Magazine Luiza espera atingir 1 milhão de clientes em um ano de lançamento.





Ampliando a inovação com parcerias

Com quase 70 por cento dos CEOs tendo como objetivo a parceria extensiva, o que fará desta uma estratégia diferenciada?

“Reconhecemos que a inovação também está ocorrendo fora de nossa organização e precisamos nos associar a líderes e parceiros com ideias corretas.”

Phil Molyneux, Presidente, Sony Electronics

Figura 11

A parceria é difusa As parcerias externas estão se tornando cada vez mais importantes para as futuras estratégias operacionais dos CEOs.

- 2012
- 2008

Dizendo “adeus” à inovação individual

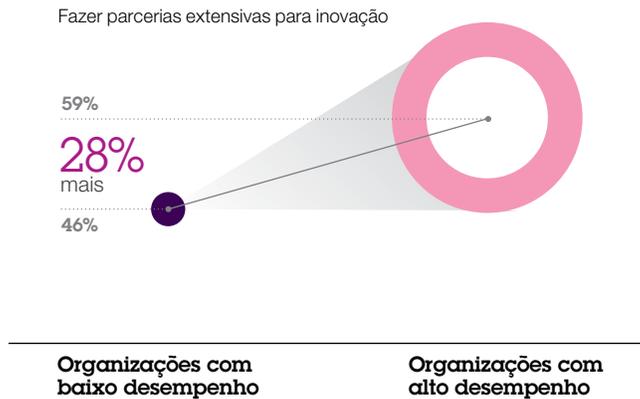
Confrontadas com a crescente complexidade a cada momento, as organizações estão achando que é quase impossível ser bem-sucedidas ao funcionarem totalmente por conta própria. Portanto, apenas 4 por cento dos CEOs planejam fazer tudo internamente. Nos últimos anos, as parcerias se tornaram cada vez mais predominantes. Em 2008, pouco mais da metade dos CEOs entrevistados planejavam fazer parcerias extensivas. Agora, mais de dois terços pretendem fazê-lo (consulte a Figura 11).



Por algum tempo, a parceria tem sido a forma principal de expansão rápida para novos mercados geográficos. Um CEO do segmento de mercado de eletroeletrônicos da China disse, em tom de brincadeira: “Para ir além-mar, primeiro precisamos ‘emprestar um navio’. Não podemos crescer tão rápido quanto queremos, a menos que façamos parcerias extensivas.”

Mas essa necessidade de velocidade também se estende à inovação. Como um CEO da área de telecomunicações da França explicou: “Estamos fazendo parcerias para levar rapidamente novos serviços inovadores para o mercado.” De fato, 53 por cento dos CEOs estão fazendo parcerias extensivas para *innovar*. E nas áreas do governo, de educação e de assistência médica, mais de 60 por cento estão fazendo isso. As áreas de produtos de consumo (40 por cento), de seguros (40 por cento) e de mídia e entretenimento (44 por cento) têm menos probabilidade de inovar de forma colaborativa.

Também percebemos que as organizações com alto desempenho estão mais inclinadas a inovar com parceiros externos (consulte a Figura 12). Como um CEO de Hong Kong do segmento de mercado de produtos industriais compartilhou: “Para atender às necessidades cada vez mais complexas de nossos clientes, temos que aproveitar nossos parceiros de negócios globais.”

**Figura 12****Organizações com alto desempenho**

fazem parcerias externas As organizações financeiramente bem-sucedidas estão cada vez mais propensas a inovarem com parceiros.

Parcerias: A próxima fronteira para a abertura

Nos últimos anos, as organizações têm progredido ao se tornarem mais abertas e transparentes com funcionários e clientes. Mas é mais difícil ser aberto com parceiros. “Temos tendência a ver todos como um concorrente”, admitiu um CEO da área financeira do Vietnã. “Precisamos vê-los como parceiros. Precisamos encontrar soluções em que todos levam vantagem e compartilham lucros. Mas isso é uma mudança cultural; é difícil mudar.”

É claro que a parceria introduz novos tipos de riscos. Em um mundo de maior transparência e de mídia social disseminada instantaneamente, as organizações geralmente são julgadas por ações de seus parceiros, não por suas próprias ações. As práticas de qualquer parte de uma cadeia de fornecimento globalmente distribuída podem manchar até mesmo as marcas mais conceituadas.

As mudanças organizacionais que precisam ser abertas e colaborativas com parceiros são muitos mais extensas do que para a abertura interna. Questões de propriedade intelectual à parte, os mecanismos puros de compartilhamento de ferramentas de colaboração e de integração de dados são múltiplos. Além disso, a construção da confiança é muito mais difícil. Um CEO do segmento de mercado de educação da Austrália compartilhou: “Precisamos de mais parcerias, mas temos que confiar que as outras pessoas serão tão responsáveis como nós.”

“Se vamos liderar a inovação, precisamos continuar fortalecendo nossos esforços no espaço de parceria.”

John Morgan, CEO, New Zealand National Institute of Water and Atmospheric Research

Apesar dos obstáculos, mais organizações estão decidindo fazer parcerias para expandir a área de alcance do que é possível, explorar novas fontes de renda e ganhar novas vantagens competitivas. Ironicamente, a necessidade de ser exclusivo no mercado de trabalho – para diferenciar – requer que cada vez mais as organizações trabalhem juntas.

Por isso, mais da metade dos CEOs está fazendo grandes mudanças para permitir que suas organizações trabalhem com colaboradores externos (consulte a Figura 13). Um CEO da área de produtos de consumo da Espanha descreveu a mudança dessa maneira: “Nossos processos de inovação estão se tornando mais abertos, com mais colaboração externa, não apenas colaboração interna.” Em nossa pesquisa anterior, os CMOs apontaram para o mesmo fato: eles esperam um aumento de mais de 50 por cento no uso de parcerias nos próximos três a cinco anos.⁶

Figura 13

Equipando para colaboração externa

Comparados com outras possíveis áreas de mudança, os CEOs estão mais focados em permitir a colaboração externa.



“Dar um salto à frente é muito desafiador, devido às nossas incertezas; no entanto, a expansão incremental nos levará muito longe.”

Marc Mayrand, Chief Electoral Officer, Elections Canada

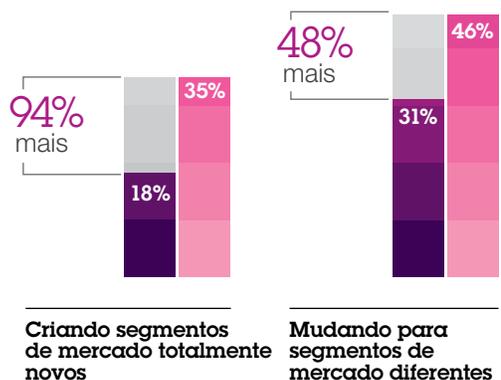
As organizações com alto desempenho assumem uma inovação radical com parceiros

Na década passada, os CEOs viram a digitalização e outras tendências de tecnologia se tornar um modelo de negócio obsoleto e interromper segmentos de mercado inteiros. Como um CEO do segmento de mercado de varejo dos EUA confidenciou: “Em nosso segmento de mercado, o maior risco que enfrentamos não são os mandatos regulamentares, como muitos pensam. É a interrupção do segmento de mercado, como a que ocorreu no mercado de vídeos domésticos.” Evidentemente apreensivos, os CEOs estão procurando formas de prever – ou criar – inovação disruptiva.

É onde a tendência de alto desempenho para os parceiros entra em ação. Ao comparar organizações com alto desempenho com as de baixo desempenho, vimos que não há nenhuma diferença significativa em suas abordagens para inovação de produtos e serviços. Os dois grupos possuem planos semelhantes para integrar, empacotar, customizar e estender seus portfólios de produtos e serviços.

Onde eles se diferem é em sua abordagem de inovação do modelo de negócios. Enquanto as organizações com baixo desempenho focalizam mais a melhoria de operações e a redefinição de seus próprios modelos corporativos, as organizações com alto desempenho possuem metas de inovação ambiciosas. Elas pretendem perturbar todos os segmentos de mercado. Como um grupo, as organizações com alto desempenho têm 48 por cento maior probabilidade de se dividir em outros segmentos de mercado e são duas vezes mais propensas a inventar segmentos totalmente novos (consulte a Figura 14).

Em suma, a parceria oferece as organizações com alto desempenho a vantagem de que elas precisam para enfrentar as mais rigorosas formas de inovação. Como um CEO de uma empresa de serviços profissionais da Índia explicou: “Nos segmentos de mercado que apoiamos, a inovação é necessária para tratar todas as interrupções no ambiente – tecnologia, finanças, etc. A colaboração extensiva será a chave.”



Tipos de inovação de modelo de negócios

Inovação de modelo corporativo

Redefinindo a função da organização na cadeia de valor, onde ela colabora e como funciona

Inovação de modelo de renda

Mudando a maneira que a organização rentabiliza o valor

Inovação de modelo de segmento de mercado

Mudando a maneira que um segmento de mercado inteiro funciona ou criando um segmento de mercado totalmente novo

Figura 14

Organizações com alto desempenho são inovadoras e mais ousadas Elas têm muito mais probabilidade de buscar a inovação que interrompe segmentos de mercado inteiros.

- Organizações com baixo desempenho
- Organizações com alto desempenho

Entrando em ação

À medida que a barra continua subindo para o que seja possível fazer para atrair clientes e superar concorrentes, as organizações estão se associando a parceiros externos para enfrentar os desafios da inovação. No entanto, é difícil uma inovação colaborativa. Ser aberto internamente já é difícil, mas os obstáculos são ainda maiores fora das proteções e cadeias formais de comando. Como os CEOs podem ajudar suas organizações a se conectarem a parceiros de novas maneiras que acelerem a inovação?

Mude fundamentalmente a maneira de fazer parcerias.

Conforme aumenta a pressão para inovar (e o custo para isso), os CEOs estão reavaliando como eles envolvem parceiros. Os limites entre as organizações estão ficando mais permeáveis. As interações abrangem mais funções e são mais contínuas do que esporádicas. O controle e governança devem ser cada vez mais compartilhados.

Ampliando a
inovação com
parcerias



- **A alcance diferenciação por meio de inovação social.** Amplie a comunicação e as ferramentas de colaboração para que os pares possam interagir totalmente, independentemente da afiliação organizacional. Integre recursos de dados para revelar insights inesperados, mutuamente benéficos. Use tecnologias em nuvem para facilitar o trabalho entre locais e fusos horários.
- **Expanda o escopo de parcerias.** A maioria das organizações agora envolvem parceiros em inovação colaborativa. Mas frequentemente, essa colaboração está confinada a estágios específicos, como a concepção de ideias, ou apenas a funções específicas, tais como, Pesquisa & Desenvolvimento, mas não vendas, marketing ou RH. Avalie formas de ampliar e conectar parcerias existentes.
- **Enfrente o desafio de governança compartilhada.** Estabeleça formas de compartilhar os principais aspectos de controle – como priorização, tomada de decisão e financiamento – que são tradicionalmente dominados por um parceiro.

Faça parcerias pessoais.

Assim como com clientes e funcionários, a tecnologia agora apresenta oportunidades para conexões muito mais profundas com parceiros. As oportunidades para inovação – fortuitas e coordenadas – estão aumentando com a interconectividade.

- **Amplie a responsabilidade para gerenciar parcerias.** Integre recursos de gerenciamento de relacionamento na organização; use funções de gerenciamento de aliança centralizadas, principalmente para fornecer qualificações especializadas, tais como, estruturação ou conformidade de negociação.
- **Promova relacionamentos em cada nível de organizações parceirizadas.** As pessoas fazem parcerias. Forneça possibilidades para desenvolver conexões pessoais entre pares em cada nível, não apenas entre os principais executivos. Inspire empreendimentos colaborativos compartilhando responsabilidades entre as duas organizações.
- **Considere a possibilidade de “parceiros” virem a ser uma comunidade de pessoas.** A conectividade está mudando a própria natureza das parcerias. Não limite sua visão às organizações. Sua “parceria” mais importante pode ser um grupo de pessoas individuais. A mídia social amplia significativamente a abertura para identificação, formação e conexão com comunidades relevantes de interesse.

Ultrapasse os limites da colaboração.

Para tratar a complexidade crescente, as organizações precisam ir além das visões de parceiros tradicionais e convencionais sobre inovação para obterem nova inspiração e recursos necessários.

- **Explore parcerias não convencionais.** Estude alianças não tradicionais emergentes em outros segmentos de mercado e procure aplicações paralelas em seu segmento de mercado. Trate as mudanças de mercado ou crie novas soluções, integrando recursos não encontrados comumente em seu segmento de mercado.
- **Pense como um disruptor.** Estimule intencionalmente seus pensamentos além dos negócios comuns, mesmo que os negócios comuns estejam funcionando. Questione normas. Introduza novo estímulo de fora – clientes, acadêmicos e parceiros que não fazem parte de seu círculo de inovação normal.
- **Inove junto como um sistema.** Alguns problemas são simplesmente muito difíceis de se resolver, mesmo com um grupo de parceiros. Aborde problemas insustentáveis ou grandes desafios, fazendo parcerias em todo o sistema, com concorrentes, governos, organizações não governamentais e outros.

Caso de referência: Royal Dutch Shell

Parceria para fortalecer o futuro

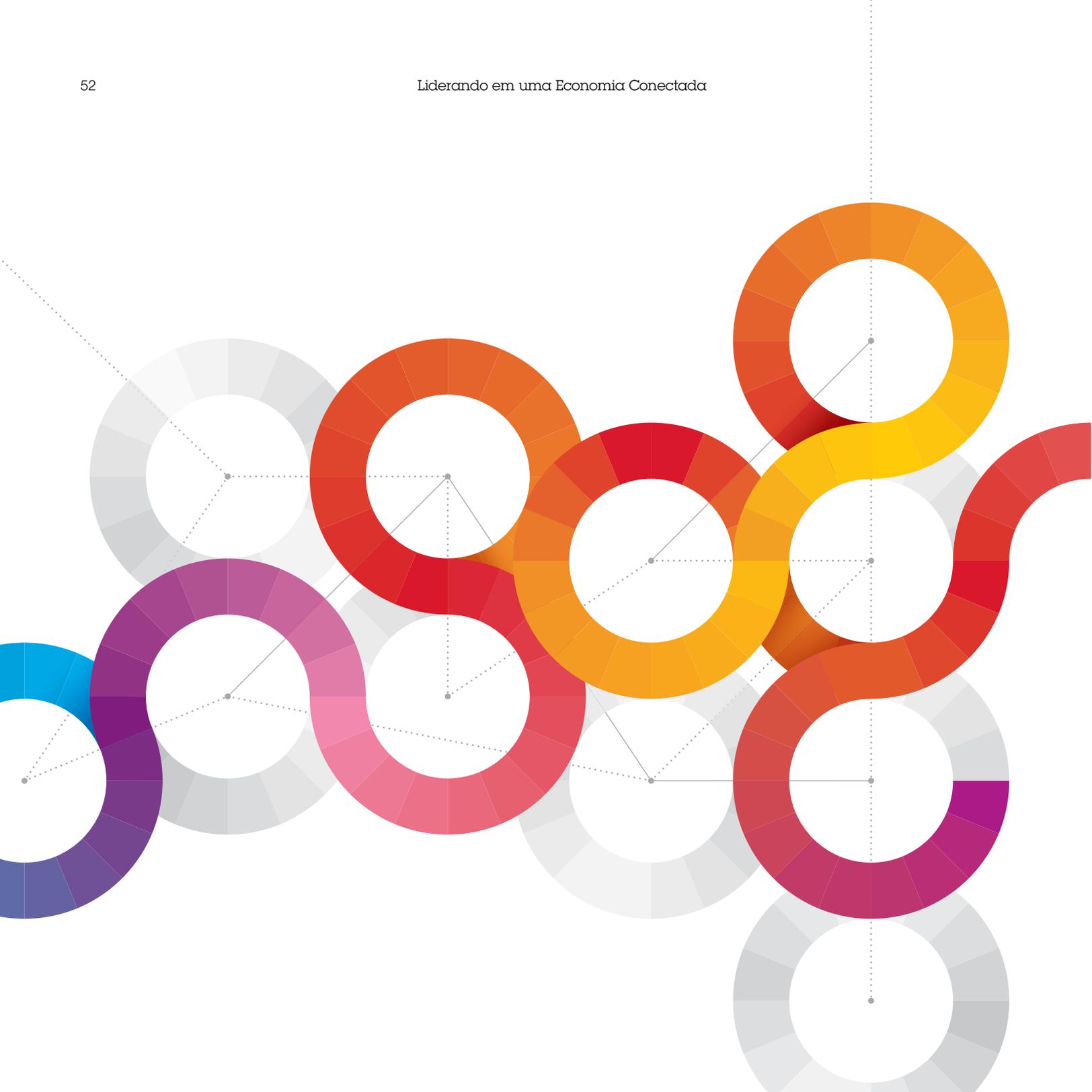
A empresa de energia global Royal Dutch Shell possui uma longa história de parceria para inovação. Quando houve a fusão da Shell Transport and Trading com a Royal Dutch Petroleum Company em 1907, ela transformou as fortunas das duas empresas. Elas mudaram de entidades com dificuldades para uma empresa bem-sucedida em doze meses.

Hoje a Shell continua colaborando em inovações de energia, trabalhando com parceiros para diversificar o fornecimento de combustível e reduzir seu impacto ambiental. Isto inclui a produção comercial de biocombustíveis sustentáveis, com baixa emissão de carbono, o desenvolvimento de biocombustíveis da próxima geração produzidos a partir de resíduos e tecnologia de célula de combustível de hidrogênio. A Shell também fez uma parceria extensiva sobre o uso de combustíveis tradicionais, como gás natural, que podem reduzir emissões quando usados em transporte.

Recentemente, a Shell adotou uma abordagem inovadora para tratar a energia do futuro e desafios ambientais do mundo. Nas próximas décadas, o crescimento populacional e o aumento da prosperidade aumentarão a demanda global por energia, água e alimentos. Esse desafio está sendo difícil de ser tratado por líderes, porque ultrapassa os limites tradicionais entre países, segmentos de mercado e os setores público e privado.

A Shell está trabalhando com especialistas para explorar as interconexões entre sistemas de energia, de água e de alimentos para obter um entendimento mais profundo dos riscos e oportunidades de longo prazo. Isso inclui o mapeamento de ligações principais e possíveis soluções, como projeto urbano sustentável e pesquisa para quantificar o uso da água para geração de eletricidade, combustíveis para transporte e aquecimento.





Liderando na era conectada

Sem dúvida, nosso mundo, as pessoas e instituições estão ficando mais conectadas. A pergunta é: como os CEOs responderão de forma organizacional e pessoal?

“Há mudanças radicais que os líderes precisam fazer. Mas a principal prioridade é atrair cada vez mais colaboração, principalmente externa.”

Colin MacDonald, CEO, Land Information New Zealand

A organização conectada está focada em pessoas

Geralmente, há uma tendência em se focar como as pessoas estão tornando o mundo mais digital. Mas as descobertas de nossos estudos sugerem o contrário. O mundo digital está nos tornando mais conectados como pessoas. Eliminando as restrições de tempo e distância, a tecnologia está liberando as pessoas para fazer o que acontece naturalmente – explorar, envolver, expandir nossos círculos pessoais e profissionais e nosso conhecimento.

Ironicamente, a ascensão da tecnologia digital, social e remota está tornando as pessoas mais importantes. Para criar um valor maior, os CEOs devem tirar vantagem das conexões recém-ativadas com e entre funcionários, clientes e parceiros. Esboçamos diversas ações para ajudar os CEOs e seus grupos a ter um início rápido:

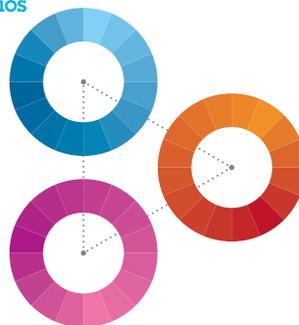
Liderando em uma Economia Conectada

Capacitando funcionários por meio de valores

Troque as regras por convicções compartilhadas.
Construa funcionários do futuro.
Forneça os meios de colaboração em escala.

Ampliando a inovação com parcerias

Mude fundamentalmente a maneira de fazer parcerias.
Faça parcerias pessoais.
Ultrapasse os limites da colaboração.



Atraindo clientes como pessoas

Deixe a “explosão de dados” revelar o cliente que você nunca conheceu.
Ouça atentamente, responda com foco.
Esteja onde seus clientes esperam que você esteja.

No entanto, os resultados dependem das capacidades de execução. Como parte de nossa análise, comparamos as respostas de organizações com alto desempenho e baixo desempenho em mais de 200 tópicos. Suas visões se diferiram em menos de 20 por cento das perguntas. A maioria dos CEOs tem opiniões idênticas. A diferença está em sua capacidade de envolver todo o C-suite em provocar mudanças importantes em suas organizações. Como um Chief Executive da Suíça disse, a característica mais importante para um CEO atualmente é a capacidade de “organizar um grito de alerta.”

CEOs lideram enquanto aprendem

Para liderar neste período de mudança rápida e disruptiva, os CEOs indicaram três atributos que são os mais importantes: obsessão pelo cliente, liderança inspiradora e equipe de liderança (consulte a Figura 15).



“É difícil liderar a inovação em todas as áreas – é para isso que existem os parceiros.”

Jan Fahlén, CEO, Swedish Transport Administration ICT

Figura 15

O que torna os CEOs líderes Os CEOs apontam três atributos importantes para seu sucesso pessoal.

“A comunicação é a parte central da agenda de todos os países: estar conectado é o ponto de início para tudo.”

Paolo Bertoluzzo, CEO, Vodafone Italy

Estas características realmente reforçam e complementam seus objetivos para suas organizações:

- Os líderes obcecados por clientes conduzirão a organização para insights de clientes mais profundos e mais contextuais.
- Os líderes inspiradores atrairão, motivarão e orientarão os funcionários com valores e propósito compartilhado em vez de um controle rigoroso.
- Os líderes que conduzem uma equipe irão modelar a colaboração em suas organizações. Eles serão criadores de alianças, interna e externamente.

Os CEOs de hoje estão em uma posição que poucos de seus predecessores enfrentaram. Embora tenha havido muitas eras de interrupção de tecnologia no passado, diversos fatores tornam este período diferente. Primeiro, diversas novas tecnologias estão se propagando pela sociedade ao mesmo tempo e estão sendo adotadas muito mais rapidamente.

Além disso, as tecnologias disruptivas de eras anteriores quase sempre eram originadas na área de negócios ou no governo e depois distribuídas para os consumidores. Mas os avanços recentes estão fluindo na direção oposta e estão sendo absorvidos mais rapidamente pela geração mais jovem.

Por isso, os CEOs se encontram em uma situação um tanto vulnerável. Eles estão cercados por tecnologias e formas de relacionamento e de trabalho que os novos contratados – e até mesmo seus filhos – podem entender melhor do que eles. “Os CEOs precisam sentir as tendências sociais e a mudança de valor atual”, explicou um CEO de mercados financeiros da Europa. “Neste contexto, uma dose de humildade pode ajudar.”

Para muitos CEOs, é uma questão de aprendizado enquanto lideram. Assim como seus funcionários, os CEOs devem se reinventar (reconhecidamente muito mais difícil em suas funções muito visíveis). Como um CEO do governo dos EUA compartilhou: “Você precisa se recriar constantemente como um líder. Mas quando você está lá, isso não acontece. Os líderes estão sempre sujeitos a: ‘O que você fez hoje?’”

Para liderar em um território não familiar em constante mudança, os CEOs precisarão aprender com suas próprias redes. Eles precisarão montar essas redes como portfólios – com diversidade de geração, geográfica e institucional. Depois eles precisarão ajudar suas organizações a fazerem o mesmo.

O que você fará com esta oportunidade?

Independentemente das regiões ou segmentos de mercado em que operam, os CEOs de hoje estão lidando com uma gama extraordinária de desafios cada vez mais dinâmicos. Mas eles também nunca tiveram tantas oportunidades. E o que é possível atualmente é expandir-se muito rapidamente.

Conectividade é a marca de nossa era – e a diretriz de muitas possibilidades. Mas o que os CEOs farão com esta característica decisiva? Eles criarão um valor a partir dela – para seus clientes, funcionários, parceiros e, por acréscimo, para suas organizações? Individualmente, essas escolhas ditarão o sucesso de suas organizações. Coletivamente, elas inspirarão nosso futuro.

Vamos continuar a conversa em ibm.com/ceostudy

“Você pode comprar pessoas com o seu dinheiro ou estimulá-las com sua capacidade acadêmica, mas nada disso durará muito. Você precisa é dos corações delas... Elas precisam acreditar no que estão fazendo.”

Andrew Liveris, CEO, Dow Chemical

Como nossa pesquisa foi conduzida

Entre setembro de 2011 e janeiro de 2012, nos encontramos com 1.709 CEOs e líderes sênior do setor público em todo o mundo para entender seus planos e desafios futuros em uma economia cada vez mais conectada.

Este é o quinto Global CEO Study bienal. A partir desta pesquisa, agora temos dados de mais de 5.000 entrevistas com CEOs desde 2004, o que permitiu uma extensiva análise longitudinal para esclarecer como as perspectivas estão mudando – ou não – com o tempo.

Os CEOs com os quais falamos lideram organizações de diferentes tamanhos em 64 países e 18 segmentos de mercado (consulte a Figura 16). Sessenta e oito por cento estão localizados em mercados maduros; os 32 por cento restantes estão em mercados em crescimento. Pouco mais da metade (52 por cento) lidera organizações globais ou multinacionais; 48 por cento estão focados nacionalmente. Para atenuar qualquer distorção geográfica, as respostas dos CEOs foram ponderadas com base no produto interno bruto (PIB) regional real para 2010.⁷

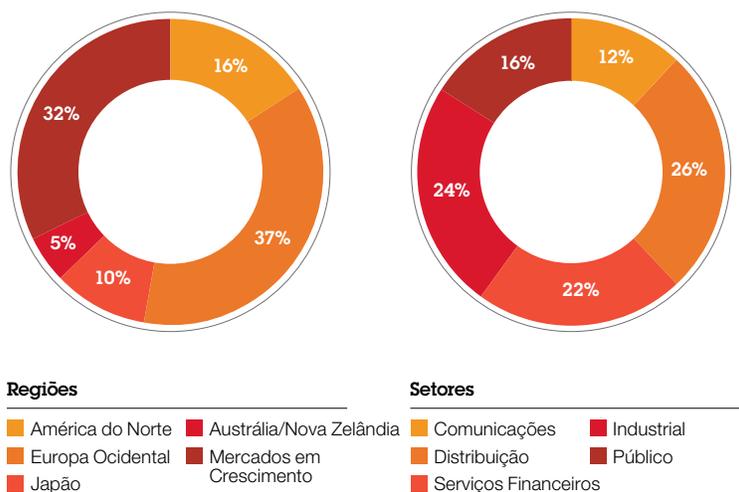


Figura 16

Sobre nossa pesquisa Mais de 1.700 CEOs no mundo inteiro participaram deste estudo.

Como parte de nossa análise, procuramos entender as diferenças entre respostas de CEOs em organizações de alto desempenho financeiramente e dos CEOs em organizações com baixo desempenho. Esta categorização foi baseada na avaliação feita pelos CEOs de suas próprias organizações.⁸ Solicitamos que os CEOs classificassem o crescimento das rendas e lucratividade de suas organizações em um período de três anos comparados com seus pares de segmento de mercado. As organizações que foram bem-sucedidas em relação a medidas financeiras foram classificadas como organizações com alto desempenho; as com baixas classificações nas duas áreas foram classificadas como organizações com baixo desempenho; e todas as outras foram consideradas com desempenho de mesmo nível.

Reconhecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 1.709 CEOs do mundo todo que generosamente compartilharam seu tempo, experiência e insights conosco. Um reconhecimento especial é dedicado aos CEOs que nos permitiram usar suas palavras e as histórias de suas organizações para ilustrar pontos importantes em todo este relatório.

Também gostaríamos de agradecer as contribuições da equipe da IBM que trabalhou neste Global CEO Study:

Equipe de liderança: Saul Berman e Peter Korsten (Study Executive Leaders), Grace Chopard, Steven Davidson, Wendy Feller, Ron Frank, Kazuaki Ikeda, Christine Kinser, Peter Kirby, Kristen Pederson, Roland Scheffler, Ian Watson, Katharyn White e Mike Wing

Equipe do projeto: Anthony Marshall (Study Director), Angela Assis, Stephen Ballou, Linda Ban, Kristin Biron, Angie Casey, Rachna Handa, Ellen Johnson, Keith Landis, Eric Lesser, Kathleen Martin, Natsuko Miura, Gavin Roach, Christian Slike, Vincent Trujillo, Vanessa van de Vliet e Lisa Wearing

E aos muitos coordenadores regionais e de segmentos de mercado e patrocinadores, bem como as centenas de líderes da IBM em todo o mundo que conduziram as entrevistas pessoalmente com os CEOs.

O parceiro certo para um mundo em mudanças

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, buscando reunir conhecimento sobre negócios, pesquisa avançada e tecnologia para oferecer a eles uma vantagem diferenciada neste ambiente complexo e de mudanças constantes. Por meio de uma abordagem integrada para o planejamento e execução dos negócios, ajudamos a transformar estratégias em ações. E com o conhecimento em 17 segmentos de mercado e recursos globais presentes em 170 países, podemos ajudar os clientes a antecipar as mudanças e lucrar com novas oportunidades.

IBM Global Business Services Strategy & Transformation

Com extensos recursos de consultoria de gerenciamento, o IBM Strategy & Transformation constrói o sucesso dos clientes por meio de estratégias executáveis e transformação ativada por tecnologia. Nossos consultores de gerenciamento trabalham em todas as funções da organização para ajudar os clientes a conseguir a transformação de ponta a ponta, de estratégia à implementação e a conduzir a eficiência e inovação através de uma colaboração mais profunda.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios sobre problemas críticos dos setores público e privado. Este Global Chief Executive Officer Study faz parte de nossa Série contínua C-suite Study. Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em **ibm.com/iibv** e via IBM IBV app for iPad ou Android.

Notas e fontes

- 1 O termo “CEOs,” quando usado em todo este relatório, refere-se aos 1.709 executivos entrevistados para o Estudo Global IBM com CEOs 2012.
- 2 Organizações com alto desempenho são organizações que superaram seus pares de segmento de mercado em termos de crescimento de renda e lucratividade, de acordo com seus CEOs. Para obter informações adicionais, consulte a seção “Como Nossa Pesquisa Foi Conduzida.”
- 3 A lista mencionada é apenas uma pequena amostra de redes sociais populares. Para obter informações adicionais sobre cada um:
Facebook - <http://www.facebook.com/facebook>
Renren (uma plataforma líder de rede social na China - <http://renren-inc.com/en>)
Twitter - <http://twitter.com/about>
Sina Weibo (um serviço de microblog líder chinês) - <http://weibo.com>
Foursquare (um serviço de rede social líder baseado em local) - <https://foursquare.com/about>
- 4 “Antes Pressionados, agora Fortalecidos: Insights do Estudo Global IBM com Líderes de Marketing 2011”. IBM Institute for Business Value. Outubro de 2011. ibm.com/cmmostudy
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.
- 7 IMF World Economic Outlook Database, 2010 Regional GDP, Setembro de 2011. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>
- 8 Esta metodologia de autoavaliação teve sua validação cruzada em relação aos dados financeiros disponíveis publicamente durante vários Estudos Globais IBM de C-suite anteriores e demonstrou estar altamente correlacionada ao desempenho financeiro real.

Para obter mais informações

Para obter informações adicionais sobre este estudo, envie um email para o IBM Institute for Business Value no endereço iibv@us.ibm.com. Providenciaremos para que especialista IBM adequado entre em contato com você.

ibm.com/ceostudy





© Copyright IBM Corporation 2012

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

Produzido nos Estados Unidos da América em Maio de 2012. Todos os Direitos Reservados

IBM, o logotipo IBM e outras referências de produtos e serviços são marcas ou marcas registradas da IBM Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos de marca registrada da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nestas informações com um símbolo de marca registrada (® ou ™), estes símbolos indicam marcas registradas ou de direito consuetudinário nos EUA de propriedade da IBM no momento da publicação destas informações. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito consuetudinário em outros países. Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” em

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas comerciais ou registradas de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos ou serviços IBM não significam que a IBM pretende torná-los disponíveis em todos os países onde opera.

GBE03485-BRPT-00

Esse documento foi impresso em papel 100% reciclado com o Mohawk Options PC. A eletricidade usada para fabricar este papel foi gerada por energia eólica. Ele foi impresso por uma impressora que possui certificações florestais de cadeia de custódia usando tintas vegetais.

IBM Institute for Business Value

