



# A EMPRESA DO FUTURO



SUMÁRIO EXECUTIVO DO  
ESTUDO GLOBAL DE CEO



Este é um resumo do IBM  
Estudo Global de CEO:  
A Empresa do Futuro.

O estudo completo está  
disponível em:  
[ibm.com/enterpriseofthefuture](http://ibm.com/enterpriseofthefuture)

## 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 entre 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.

**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.

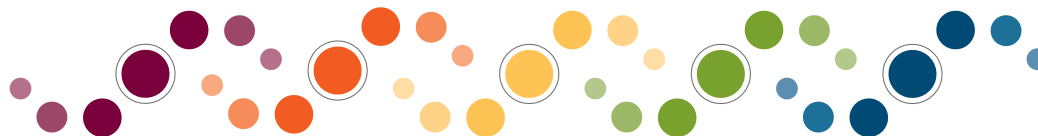
**Outperformers da área financeira estão tomando atitudes mais arrojadas.** Essas empresas antecipam mais mudanças e administram-nas melhor. Elas também estão mais globais no desenho de seus negócios, formam parceiras mais estreitas e escolhem modelos de negócio mais inovadores.

.....  
 “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*  
 .....

## APRESENTANDO A EMPRESA DO FUTURO

Essas descobertas – em setores, regiões e organizações de diversos tamanhos – pintam um quadro surpreendentemente parecido com as 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



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

*Ad J. Scheepbouwer, CEO,  
 KPN Telecom*

.....

## ● 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.

### 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?

.....  
 “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*

.....

## ● 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.

### VOCÊ ESTÁ TENTANDO IR MAIS ALÉM?

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?



## ● 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.

### VOCÊ ESTÁ APROVEITANDO AS OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO GLOBAL?

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

.....

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

*Martin Sorrell, CEO, WPP*

.....

## ● 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 indústria como um todo.

### VOCÊ ESTÁ DESENVOLVENDO UMA MENTALIDADE DESBRAVADORA?

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?

.....

“Para nós, a inovação do modelo empresarial é principalmantedispor do modelo comercial correto para entrarem outros mercados e conseguirmovas capacidades.”

*Andrew Brandler, CEO, CLP Holdings Limited*

.....

## ● GENUÍNA, NÃO APENAS GENEROSA

.....

“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*

.....

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.

### VOCÊ ESTÁ ABORDANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE MODO HOLÍSTICO?

Você compreende as expectativas de seu clientes quanto à responsabilidade social corporativa (CSR, Corporate Social Responsibility)? Como você os está envolvendo em soluções?

Você sabe quais organizações não governamentais seus clientes ouvem e você está colaborando com esses grupos?

Você extraiu idéias das atuais iniciativas “verdes”, que possam ser aplicadas à sua estratégia mais ampla de CSR?

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?

## CONSTRUINDO 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. Este último Estudo Global de CEO não deve ser considerado como um fim, mas como um catalisador para discussões permanentes sobre o rumo que os negócios e as empresas estão tomando. Estamos ansiosos para trabalhar com você na construção de sua Empresa do Futuro.

Para obter mais informações, envie um e-mail para o IBM Institute for Business Value em [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) ou, para fazer o download do IBM Estudo Global de CEO completo, visite nosso site:

**[ibm.com/enterpriseofthefuture](http://ibm.com/enterpriseofthefuture)**



## **COMO FOI FEITA NOSSA PESQUISA**

Este estudo é a terceira edição bienal da série Estudo Global de CEO. A pesquisa deste ano baseia-se em entrevistas feitas pessoalmente com 1.130 CEOs, gerentes gerais e executivos dos setores público e privado de todo o mundo.<sup>1</sup> 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 público, comparamos os registros de acompanhamento da receita e do lucro com as médias de outras empresas do mesmo setor encontradas em nossa amostragem.<sup>2</sup> Empresas com desempenho acima da média foram rotuladas como outperformers (mais bem-sucedidas) e aquelas abaixo da média, como underperformers (menos bem-sucedidas).

## **SOBRE OS IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES**

Com especialistas em negócios em mais de 170 países, a equipe dos 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. Ela oferece uma das mais amplas práticas de Strategy & Change (estratégia e mudança) no mundo, com mais de 3.250 profissionais de estratégia. 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.

**IBM United Kingdom Limited**

PO Box 41  
North Harbour  
Portsmouth  
Hampshire  
PO6 3AU

Tel: 0870 010 2503  
[ibm.com/services/uk](http://ibm.com/services/uk)

**IBM Ireland Limited**

Oldbrook House  
24-32 Pembroke Road  
Dublin 4

Tel: 1890 200 392  
[ibm.com/services/ie](http://ibm.com/services/ie)

**IBM South Africa Limited**

Private Bag X9907  
Sandhurst  
2146  
South Africa

Tel: 0860 700 777  
[ibm.com/services/za](http://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.

- 1 Os líderes da IBM realizaram mais de 95 % dessas entrevistas pessoalmente; a unidade de inteligência do The Economist administrou o restante por telefone. Para facilitar a leitura, nós nos referimos a esse grupo de entrevistados 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.

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.

GBE03044-BRPT-00