

A EMPRESA DO FUTURO

IMPLICAÇÕES PARA AS MÉDIAS EMPRESAS



GLOBAL CEO STUDY

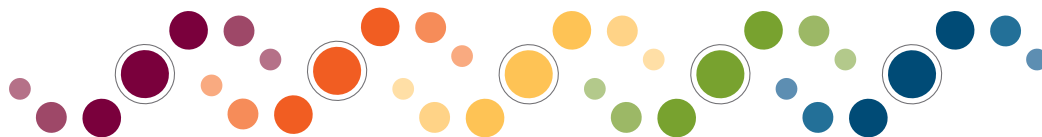
INTRODUÇÃO

Ao longo da pesquisa para a terceira edição do nosso Global CEO Study, realizamos 1.130 entrevistas com CEOs, directores e executivos de diversos sectores com o objetivo de identificar as principais características da Empresa do Futuro.¹ Neste documento, concentramo-nos nas respostas dos 136 CEOs de médias empresas, empresas com menos de mil funcionários, referidas aqui como empresas de "midmarket".²

Como parte de nossa pesquisa, procuramos compreender as diferenças entre as respostas dos profissionais de empresas mais bem-sucedidas e menos bem-sucedidas. No caso de empresas com informações financeiras disponíveis ao público, comparamos os históricos de receitas e de lucros com as médias de outras empresas do mesmo sector consideradas na nossa amostra.³ Empresas com desempenho acima da média com relação a um benchmark financeiro específico foram denominadas como outperformers (mais bem-sucedidas) e aquelas abaixo da média, como underperformers (menos bem-sucedidas). Em toda a nossa análise, procuramos chegar a conclusões baseadas nos grupos superiores e inferiores à média.

As nossas conclusões mostram que a Empresa do Futuro é:

- **Ávida por mudança**
- **Mais inovadora que a imaginação dos clientes**
- **Globalmente integrada**
- **Diferenciadora por natureza**
- **Genuína, não apenas generosa**



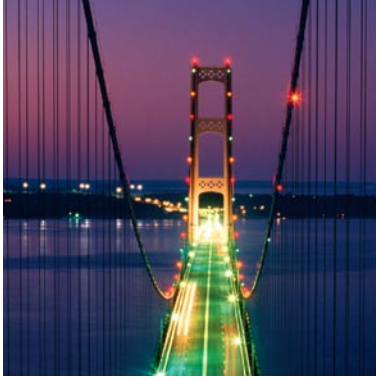
ÁVIDA
POR
MUDANÇAS

MAIS
INOVADORA
QUE A
IMAGINAÇÃO
DOS CLIENTES

GLOBALMENTE
INTEGRADA

DIFERENCIADORA
POR
NATUREZA

GENUÍNA,
NÃO APENAS
GENEROSA



ÁVIDA POR MUDANÇAS

Os CEOs das empresas de midmarket prevêm mudanças significativas no futuro, mas não têm confiança na sua capacidade para geri-las. Então, como irão conseguir sobreviver num ambiente cada vez mais hostil?

Os CEOs das empresas de midmarket prevêm mais mudanças do que outros CEOs, mas têm menos êxito ao geri-las. A diferença entre aqueles que acham que as suas empresas irão precisar fazer mudanças substanciais ao longo dos próximos três anos e aqueles que afirmam que conseguiram gerir as mudanças com êxito anteriormente é ainda maior nas médias empresas do que na nossa amostra total (ver Figura 1).

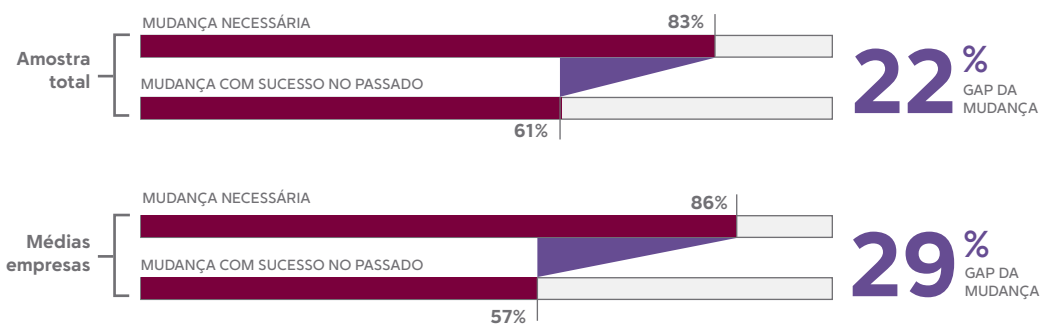
Muitos CEOs das empresas de midmarket afirmam que estão lutando para manter o ritmo. Eles acreditam que, actualmente, os clientes ditam o ritmo das mudanças, ao passo que, antes, eram eles (os CEOs) que assumiam esse papel. "As mudanças não ocorrem com rapidez suficiente na organização ... A diferença está aumentando", afirmou um CEO holandês de uma empresa de midmarket.

Isso pode parecer surpreendente, uma vez que as pessoas normalmente acham que empresas menores são mais ágeis do que as maiores. Mas as médias empresas geralmente dispõem de menos recursos e, assim, de menor “flexibilidade” para lidar com influências externas inesperadas ou arrojadas. Elas também operam em menos países e oferecem menos produtos ou serviços, portanto, têm menos experiência na gestão de mudanças globais tão turbulentas.

Além disso, os CEOs das empresas de midmarket enfrentam mudanças cada vez maiores. Em 2004, factores de mercado (como variações nos padrões de compra dos clientes, concorrência cada vez mais agressiva e consolidação dos sectores) dominavam a agenda dos administradores. Hoje, no entanto, os CEOs das empresas de midmarket precisam dar atenção a um leque muito mais amplo de considerações. Factores de mercado ainda são a sua principal prioridade, mas o acesso a pessoas com as qualificações necessárias, a conformidade regulatória, os factores tecnológicos e a globalização também têm um grande peso para eles. A legislação constitui uma fonte de grande preocupação; 37% dos CEOs de empresas de midmarket acham que ela vai gerar grandes mudanças, em comparação com apenas 30% da população total da pesquisa.

FIGURA 1 A FALTA DA MUDANÇA NAS MÉDIAS EMPRESAS

Gerir mudanças é um desafio maior para os CEOs das empresas de midmarket do que para os restantes CEOs do nosso estudo da pesquisa.



Esses problemas estão inter-relacionados. Qualquer empresa que deseja tirar proveito da tendência da globalização e expandir-se para novos mercados precisará compreender as oportunidades e os riscos potenciais. Ela também precisará recrutar pessoas com experiência, seja ela técnica, industrial ou administrativa, para operar num ambiente geograficamente diversificado cada vez mais complexo; enfrentar regulamentações diferentes em jurisdições diferentes e criar uma plataforma tecnológica capaz de dar suporte a seus principais processos de negócios em vários países. No entanto, muitas organizações de média dimensão não dispõem de recursos internos suficientes para gerir as mudanças em vários países, especialmente as regulamentações em mercados novos para elas.

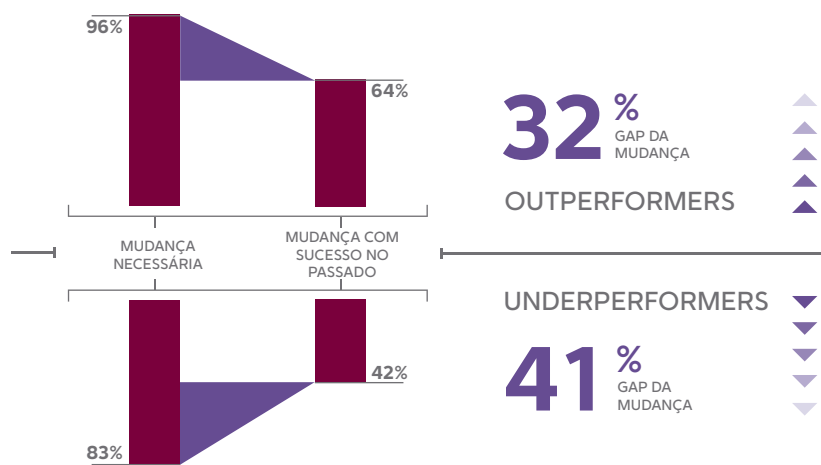
Em resumo, a globalização está criando muitos outros desafios; em vez de concentrarem o seus esforços em alguns problemas específicos, actualmente os CEOs das empresas de midmarket precisam lidar com incertezas ainda maiores e cobrir uma frente muito mais ampla. Eles precisam "dominar a complexidade", como afirmou um entrevistado, pois tudo se torna importante e a mudança pode vir de qualquer lugar.

OS OUTPERFORMERS TÊM MAIS ÊXITO NA GESTÃO DA MUDANÇA

Ainda que seja difícil gerir as mudanças, várias organizações de média dimensão têm conseguido fazer isso com sucesso, e não é por acaso que elas também estão prosperando. Ao analisarmos os outperformers financeiros da nossa amostra, observamos que eles prevêm mais mudanças dos que os underperformers. Eles também conseguem lidar muito melhor com a mudança (ver Figura 2). Na verdade, os outperformers gostam de mudanças e consideram-nas uma parte intrínseca às suas actividades.

FIGURA 2 OS OUTPERFORMERS LIDAM MELHOR COM A MUDANÇA

Os outperformers financeiros esperam mais mudanças e gerem-nas melhor do que os underperformers.⁴



Implicações

Com as mudanças cada vez mais rápidas, as organizações de média dimensão não podem depender do seu porte para serem mais ágeis e adaptáveis. Estas precisam desenvolver recursos mais sofisticados de gestão de mudanças e criar uma infra-estrutura tecnológica que seja bastante flexível para lidar com o ritmo cada vez mais frenético das mudanças. Elas precisam também competir de forma mais eficaz na batalha global por talentos. Algumas empresas podem optar por se concentrar no recrutamento e no desenvolvimento interno de pessoas. Isso, por sua vez, significa que elas precisarão de processos eficientes de recrutamento, desenvolvimento de funcionários e gestão de desempenho. Muitas empresas também formam parcerias com outras empresas em novos mercados e países nos quais desejam operar e complementam seus recursos internos com expertise externa.



MAIS INOVADORA QUE A IMAGINAÇÃO DOS CLIENTES

Os CEOs de empresas de midmarket estão investindo muito para aproveitar as oportunidades decorrentes da maior prosperidade global, bem como para atender a consumidores cada vez mais sofisticados. A questão é: O que deverá ser feito para obter o retorno dos investimentos realizados?

A classe média está crescendo exponencialmente nas economias dos países em rápido desenvolvimento e com maior poder de compra. Enquanto isso, em economias estabelecidas, o valor acumulado de riqueza pelas famílias da geração de 50 será transmitido aos seus herdeiros. A maior prosperidade global estimula a procura por novos produtos e serviços e, com isso, gera novas oportunidades de crescimento para muitas empresas. Ao mesmo tempo, os consumidores estão muito bem informados, em grande parte graças à Internet, que facilitou a comparação de preços e produtos proporcionando compras mais inteligentes.

Os CEOs das empresas de midmarket estão otimistas com essas tendências. Dois terços deles acham que o aumento do poder de compra dos consumidores é um factor muito positivo, embora reconheçam que atender às necessidades de novos segmentos de mercados demográficos e geográficos exigirá grandes mudanças no seu modo de trabalhar. Quatro quintos deles também acham positivo o advento dos "omnívoros de informação". O "cliente agora é informado, mas não é leal"; assim, o "relacionamento com o cliente é a chave" para o sucesso, observou um entrevistado.

PARCERIAS ACTIVAS EM MERCADOS EMERGENTES

Na verdade, os CEOs das empresas de midmarket já dedicaram uma parcela maior dos seus investimentos totais para aproveitar a crescente prosperidade e responder a clientes informados em relação aos CEOs da nossa amostragem total.⁵ Além disso, eles planeiam aumentar a quantidade de investimentos em consumidores cada vez mais prósperos em cerca de 20% nos próximos três anos. Normalmente, eles concentram-se na formação de novos relacionamentos comerciais porque não dispõem de recursos internos para responder às necessidades mais diversificadas. "Esperamos encontrar parceiros de peso e proeminentes para aumentar ainda mais a nossa competitividade e nos adaptarmos às mudanças de acordo com as necessidades do mercado", explicou um CEO de uma empresa de midmarket.

PRODUTOS E SERVIÇOS DE ÚLTIMA GERAÇÃO

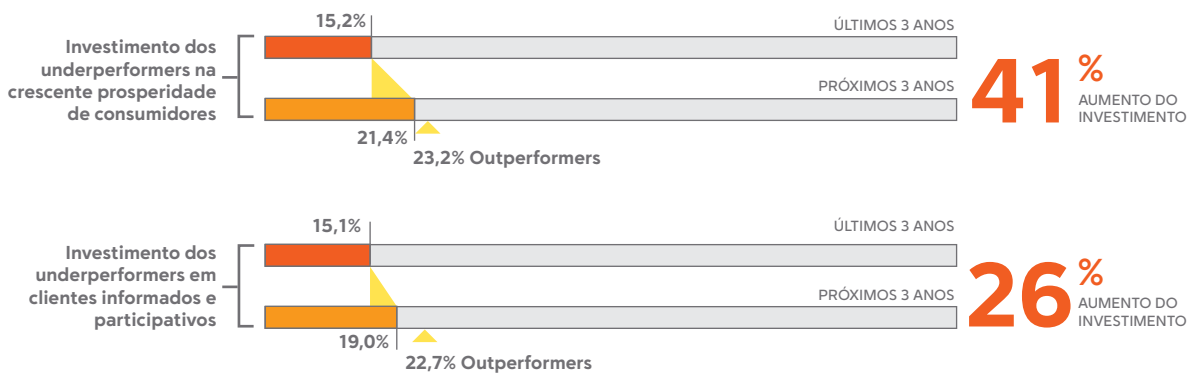
Eles também planeiam canalizar mais de 22% de seus orçamentos para atender às necessidades dos onívoros de informação. A maioria das empresas concentram-se no desenvolvimento de serviços e "produtos de última geração" e na "maneira de atrair" esses clientes, como explicou um entrevistado. No entanto, os consumidores informados não só desejam conhecer os produtos e os serviços que compram, mas também desejam conhecer as organizações das quais compram esses produtos e serviços. Muitos CEOs de empresas de midmarket estão, portanto, concentrados em implementar iniciativas ambientais, criar marcas que tenham apelo para esses consumidores e tornarem-se mais transparentes.

OS OUTPERFORMERS ESTÃO AINDA MAIS FOCADOS NO CLIENTE

No entanto, uma vez mais, existem algumas diferenças substanciais entre os outperformers e os underperformers financeiros da amostragem da nossa pesquisa. Os outperformers têm investido, historicamente, maiores parcelas dos seus orçamentos para atingir clientes mais prósperos e mais informados do que os underperformers. Mas, agora, os underperformers planeiam incrementar o seu volume de investimentos em ambas as áreas nos próximos três anos, numa tentativa de recuperar o terreno perdido para seus colegas mais bem-sucedidos (ver Figura 3). "Precisamos identificar a nova onda ... O nosso trabalho em mercados emergentes está desfasado", explicou um CEO de uma empresa midmarket.

FIGURA 3 OS UNDERPERFORMERS ESTÃO TENTANDO RECUPERAR O ATRASO

Os underperformers planeiam aumentar substancialmente os seus investimentos na identificação da crescente prosperidade de oportunidades e no atendimento a clientes informados, mas ainda estão desfasados em relação aos outperformers.



Implicações

As nossas descobertas sugerem que as organizações de média dimensão têm diversas vantagens em relação às empresas maiores no que diz respeito ao atendimento de novos segmentos de clientes e mercados. Elas já investiram uma maior percentagem de seus orçamentos em iniciativas de clientes, e as empresas menores normalmente podem formar relacionamentos mais estreitos com seus clientes. A Internet também criou novas oportunidades para a venda de produtos "Long Tail" que agradam as preferências dos nichos, e algumas organizações de média dimensão podem encontrar-se numa posição sólida para aproveitar essas oportunidades.⁶

No entanto, elas precisam ter certeza de que podem tirar proveito dos investimentos feitos. Alianças com parceiros estratégicos provavelmente desempenharão um papel importante para ajudar muitas organizações de média dimensão a explorar o potencial das economias em desenvolvimento. Novas tecnologias também serão essenciais para identificar diferentes segmentos de clientes, reagir às mudanças nas preferências dos clientes, desenvolver novos canais de comercialização e oferecer novas fontes de diferenciação.



GLOBALMENTE INTEGRADA

Diante de tantas opções para tornar as suas empresas mais globalmente integradas, como deverão reagir os CEOs das empresas de midmarket? Como devem planejar os seus negócios para aproveitar os recursos localizados em outras partes do mundo? Quando devem formar parcerias ou adquirir outras empresas?

À medida que o mundo se torna mais ligado e mais próspero, os CEOs das empresas de midmarket estão cada vez mais ávidos por expandir o seu alcance. Mas eles reconhecem que isso exigirá uma maior integração global. O sucesso em “um mundo menor num ambiente económico extremamente competitivo”, como observou um entrevistado, exigirá novos projetos de negócios que facilitem a colaboração mais rápida e mais ampla em escala mundial, bem como uma rápida reconfiguração quando surgirem novas oportunidades.

AMPLO CONHECIMENTO E PARCERIAS AMPLAS SÃO A CHAVE PARA A GLOBALIZAÇÃO

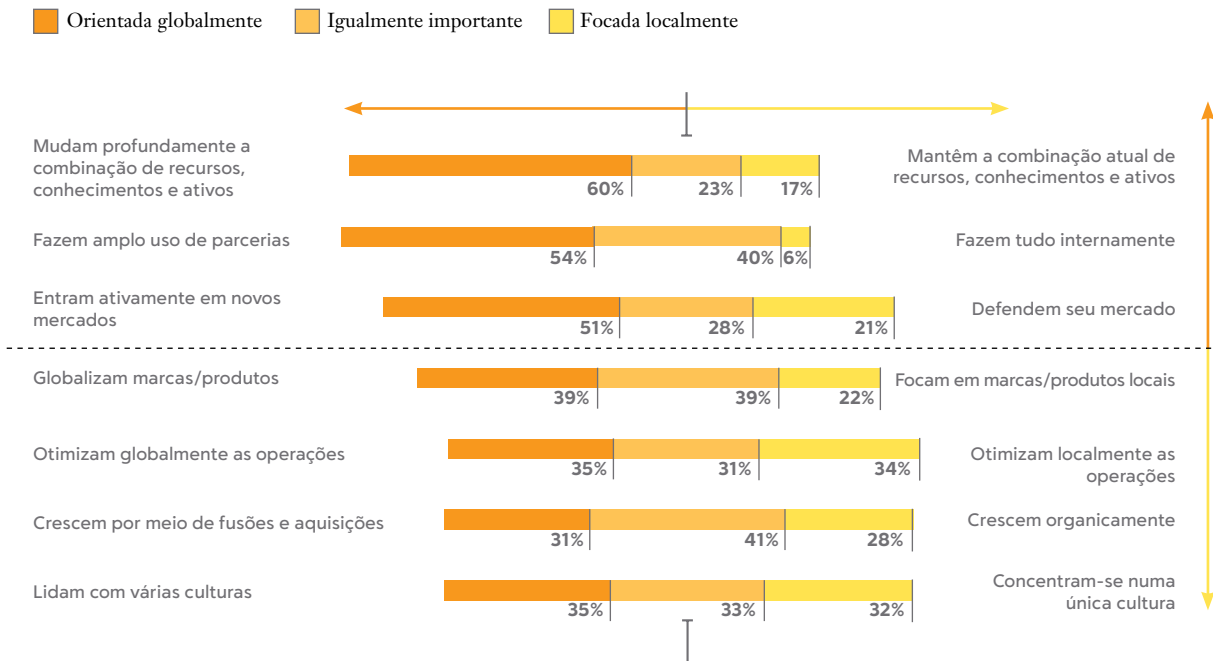
Mais de metade de todas as empresas de média dimensão estão entrando activamente em novos mercados e três quartos estão adoptando projectos de negócios globais. Na verdade, elas estão se esforçando mais para se tornarem globalmente integradas do que as restantes organizações do nosso estudo.

Os CEOs das empresas de midmarket estão concentrados principalmente em fazer importantes mudanças nos recursos, nos conhecimentos e nos activos de suas empresas, bem como em formar novas parcerias de negócios (ver Figura 4). Sem os recursos de organizações multinacionais, eles sabem que, antes de se aventurarem longe demais, precisam formar alianças com empresas compatíveis nas regiões que desejam alcançar, conhecer profundamente os seus potenciais clientes e recrutar gerentes com experiência internacional. “A nossa missão será orientada cada vez mais para novos negócios, faremos novos investimentos e desenvolveremos novas estratégias”, explicou um entrevistado. “Precisamos adoptar novos modelos de parceria que nos permitam prestar novos serviços e atender à demanda”, afirmou outro entrevistado.

No entanto, os CEOs das empresas de midmarket estão muito mais divididos entre globalizar seus produtos e marcas, criar operações globalmente integradas e crescer por meio de fusões e aquisições ou manter um foco local, crescer organicamente e concentrar-se em uma única cultura corporativa. Em resumo, parece que, embora eles saibam o *que* fazer – e alguns CEOs provavelmente optarão por permanecer locais em vez de se “globalizarem” – eles não têm tanta certeza sobre *como* e *quando* aproveitar as oportunidades de integração global.

FIGURA 4 OS CEOS DE EMPRESAS DE MIDMARKET CONCENTRAM-SE EM NOVOS CONHECIMENTOS E HABILITAÇÕES

Pedimos aos CEOs das empresas de midmarket para descrever sete aspectos dos seus planos de integração global.



A ESCASSEZ DE TALENTOS É UM DESAFIO GLOBAL

As organizações de média dimensão também enfrentam uma série de barreiras à integração global, ainda que os dois maiores obstáculos talvez não sejam aqueles que poderíamos esperar. As dificuldades comuns (dinheiro, diferenças culturais e questões tecnológicas) têm muito menos importância do que a escassez de talentos e os crescentes encargos regulatórios, que mais de metade de todos os CEOs de médias empresas consideram problemas importantes. “Os níveis de conhecimento do mercado local constituem um factor limitador”, afirmou um CEO de uma empresa midmarket, acrescentando: “Precisamos formar uma equipa de trabalho baseada no conhecimento.” No entanto, a escassez de gestores é, quase indiscutivelmente,

ainda mais urgente. As empresas que desejam tornar-se globalmente integradas precisam de executivos com experiência global, que tenham uma visão mais abrangente e se sintam à vontade gerindo pessoas com diferentes formações e oriundas de distintas regiões geográficas.

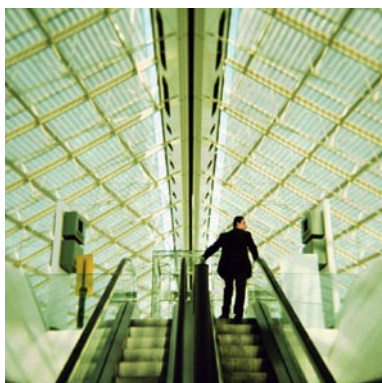
OS OUTPERFORMERS TÊM PROJECTOS DE NEGÓCIOS MAIS GLOBAIS

Apesar dessas dificuldades, está claro que muitos dos outperformers financeiros do nosso estudo conseguem fazer a transição com êxito. Nossas conversas com muitos CEOs sugerem que suas respostas formavam um padrão interligado. Uma análise mais aprofundada das respostas da população total da pesquisa, usando técnicas de agrupamento de dados, permite identificar quatro abordagens comuns à integração global: "globalizadores", "amplamente globalizadores", "mistos" e "localizadores". A análise também mostrou que a percentagem de outperformers que são globalizadores ou amplamente globalizadores é muito mais alta do que a percentagem de underperformers em qualquer uma das duas categorias.

As organizações de média dimensão apresentam algumas tendências semelhantes. Os outperformers são muito mais propensos do que os underperformers a planejar grandes mudanças em seus recursos, conhecimentos e ativos (63% versus 50%) e a buscar novos mercados (53% versus 44%). Em outras palavras, eles estão activamente realizando algumas das alterações básicas necessárias para que se tornem globalmente integrados.

Implicações

A economia global não é uma oportunidade apenas para as grandes empresas; graças à conectividade generalizada, as empresas menores também podem ser globalizadas. No entanto, o caminho para a integração global normalmente é mais desafiador para organizações de média dimensão, muitas das quais passaram a maior parte de sua existência operando numa escala local ou nacional. Algumas organizações de média dimensão podem decidir ampliar o seu alcance por meio de fusões e aquisições, enquanto outras optam por “joint ventures” ou acordos mais informais. De qualquer forma, elas precisam de se tornarem mais abertas. Elas também precisam preservar o melhor da cultura empresarial que possibilitou o seu crescimento, combinar com as diferentes influências culturais às quais são expostas na busca da globalização e equilibrar com uma estrutura mais formal à medida que se expandem.



DIFERENCIADORA POR NATUREZA

A maioria dos CEOs das empresas de midmarket procuram inovar os seus modelos de negócio a inovação nos modelos de negócios. E os outperformers estão realizando mudanças ainda mais arrojadas do que as empresas menos bem-sucedidos, os underperformers. Mas será que esses movimentos ousados compensam? O que é necessário para realmente diferenciar as empresas, os produtos e os serviços?

Os CEOs das empresas de midmarket são mais inovadores do ponto de vista de alterarem os seus modelos de negócios comparativamente com os CEOs de empresas maiores. Setenta por cento planeiam fazer mudanças substanciais nos seus modelos de negócios nos próximos três anos, em comparação com 69% da amostra total. Eles afirmam que isso se deve, em parte, à dificuldade cada vez maior de diferenciar as suas empresas apenas com produtos e serviços e, em parte, ao maior leque de opções que derivam dos avanços tecnológicos.

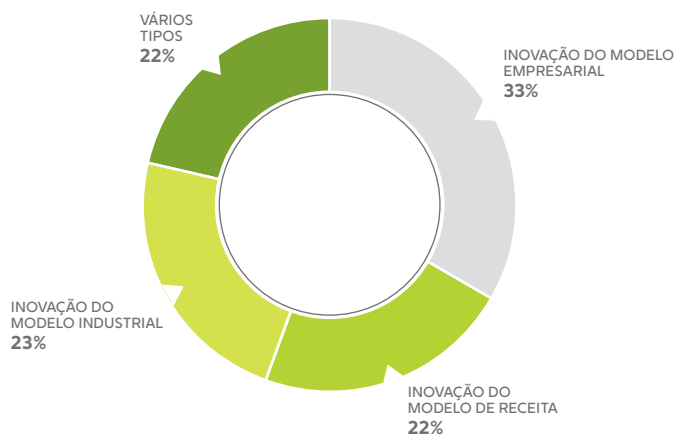
A INOVAÇÃO NO MODELO EMPRESARIAL ABRE O CAMINHO

Daqueles que planeiam fazer mudanças substanciais nos seus modelos de negócios, 33% concentram-se na inovação do modelo empresarial (ver Figura 5).⁷ Eles reconhecem claramente que a conquista de novos mercados e segmentos de clientes requer mudanças que vão muito além de alguns ajustes.

Outros 22% dos CEOs de empresas de midmarket estão envolvidos na inovação do modelo de receita. Um entrevistado, por exemplo, está concentrado em “novos serviços para clientes atuais” e em “novas formas de vender e de fixar preços”, enquanto outro visa uma mudança de um regime de preços “com base em transacção” para um modelo de “taxa por serviço”, que é “mais baseado em valor”.

FIGURA 5 A INOVAÇÃO DO MODELO EMPRESARIAL É PREDOMINANTE

Os CEOs das empresas de midmarket estão concentrados em reconfigurar os seus negócios no sentido da especialização e da colaboração.



TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS CONSIDERADOS INOVADORES

Modelo Empresarial

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

Modelo de receita

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

Modelo Industrial

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

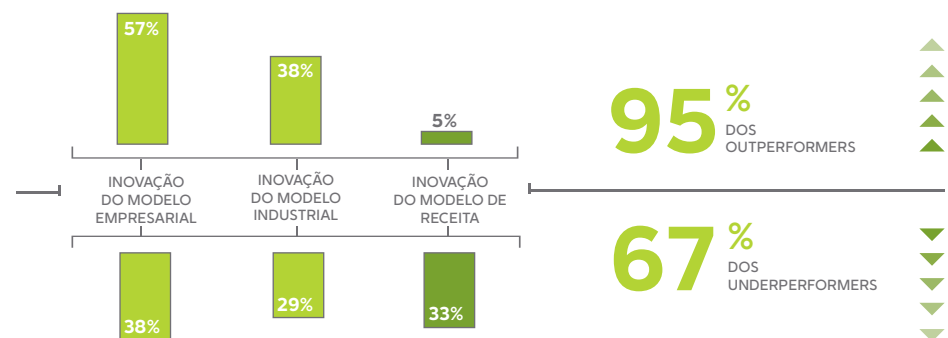
Da mesma forma, 23% estão realizando inovações no modelo industrial. A grande maioria dos entrevistados pretende redefinir o sector no qual suas empresas operam. Surpreendentemente, contudo, 39% desse grupo visa criar sectores inteiramente novos. Ainda que esta seja a forma mais desafiadora de inovação em que qualquer empresa possa se envolver, a inovação radical normalmente começa em pequena escala, como demonstra a origem de gigantes corporativos como a Microsoft e o Google.

OS OUTPERFORMERS REALIZAM MUDANÇAS MUITO MAIS ARROJADAS

Uma variação acentuada nas preferências dos outperformers e dos underperformers sugere que algumas dessas ambições podem produzir realmente mudanças revolucionárias. Os outperformers do nosso estudo estão mais propensos a planejar alterações nos seus modelos industriais ou empresariais do que os underperformers – uma evidência clara de que estão dispostos a ser mais desbravadores, assumir mais riscos e conseguir fazer com que esses riscos compensem (ver a Figura 6).

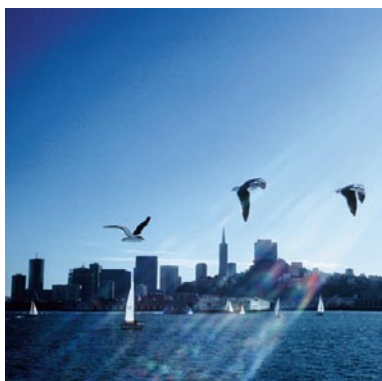
FIGURA 6 OS OUTPERFORMERS ASSUMEM MAIS RISCOS

Outperformers são muito mais propensos do que os underperformers para se envolverem com o modelo empresarial e o industrial de inovação.



Implicações

As organizações de média dimensão estão bem posicionadas para serem desbravadoras em seus sectores; elas estão mais dispostas a alterar os seus modelos de negócios e a fazer mudanças mais radicais do que outras organizações. A maioria das empresas do nosso estudo está desenvolvendo, no momento, estratégias e propostas de valor sólidas para se diferenciarem de uma forma mais eficaz – e algumas empresas podem ter de se especializar para que se diferenciem das restantes, uma vez que não podem beneficiar das mesmas economias de escala de que grandes corporações multinacionais desfrutam. Assim, elas estão avaliando o que podem fazer para melhorar suas operações internas, considerando seus recursos e modelos de negócios existentes, antes de procurarem parceiros que as ajudem a executar os seus planos e a preencherem os “gaps”.



GENUÍNA, NÃO APENAS GENEROSA

Uma geração emergente de clientes, empregados, parceiros, activistas e investidores socialmente conscientes estão acompanhando virtualmente cada movimento das empresas. Os CEOs das empresas de midmarket estão bem cientes dessa mudança de atitude. Assim, como atender às crescentes expectativas de responsabilidade social corporativa?

À medida que clientes, funcionários, investidores e outros grupos interessados se tornam mais socialmente conscientes, os CEOs concentram-se cada vez mais na responsabilidade social corporativa (CSR, Corporate Social Responsibility). A importância que atribuem a factores socioeconómicos, questões ambientais e conhecimentos pessoais vem aumentando consistentemente desde 2004, quando realizamos nosso primeiro Global CEO Study.

AS ORGANIZAÇÕES DE MÉDIA DIMENSÃO ESTÃO INVESTINDO COM SERIEDADE EM CSR

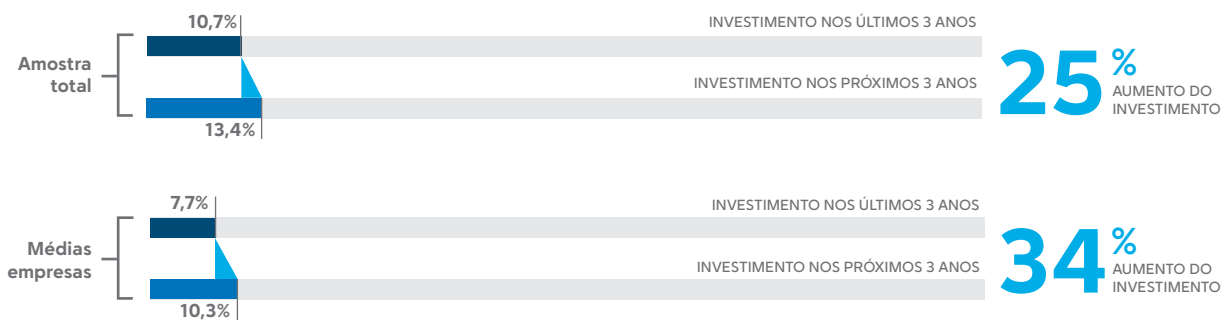
Os CEOs das empresas de midmarket e os CEOs de outras organizações encaram a CSR com o mesmo nível de otimismo; 69% acreditam que, no final, a CSR será benéfica. Uma empresa precisa “gerar lucros, mas ela também precisa assumir a responsabilidade por seus funcionários, consumidores e o meio ambiente”, observou um entrevistado.

Além disso, os CEOs das empresas de midmarket estão preparados para investir nessa área. Eles pretendem aumentar a quantia aplicada em iniciativas de CSR em cerca de 34% ao longo dos próximos três anos (ver a Figura 7). Essa quantia é muito maior do que aquela que pretendem aplicar em outras áreas estratégicas, entre elas a captura de oportunidades de maior prosperidade (20%) e o atendimento a consumidores informados (11%).

No entanto, as organizações de média dimensão ainda estão desfasadas em relação à população total do nosso estudo em termos da percentagem de investimentos que propõem dedicar à CSR (10,3% versus 13,4%). Acharmos que elas também se encontram num nível anterior de desenvolvimento no que diz respeito à incorporação da CSR nos seus serviços, produtos, processos e estratégias gerais.

FIGURA 7 OS CEOS DAS EMPRESAS DE MIDMARKET ESTÃO APOIANDO A AGENDA DE CSR

As médias empresas vão aumentar os seus investimentos em CSR em mais de um terço nos próximos três anos.



O principal foco de CSR das empresas do nosso estudo é o desenvolvimento de novos produtos e serviços para responder à crescente procura por mercadorias socialmente responsáveis. A formação de novos relacionamentos comerciais e a introdução de sistemas de informações mais transparentes têm uma prioridade relativamente baixa em suas agendas. As organizações de média dimensão, por outro lado, concentram-se na implementação de iniciativas ambientais e na formação de novos relacionamentos comerciais que as ajudem a atender às crescentes expectativas de CSR, uma distinção que sugere que ainda estão assentando as bases. No entanto, os CEOs das empresas de midmarket estão bem cientes da mudança drástica de atitude que vem ocorrendo. “A cada dia que passa, as questões ambientais adquirem uma importância cada vez maior”, comentou um entrevistado, enquanto um outro observou que “um rótulo verde está se tornando obrigatório”.

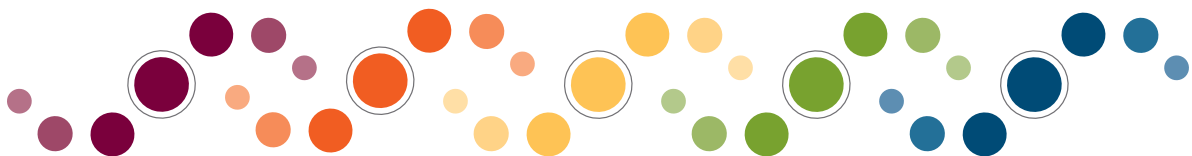
Implicações

As organizações de média dimensão vêem a CSR como uma oportunidade de gerar maior crescimento, reconhecendo que as percepções das suas marcas serão cruciais para atrair novos clientes, bem como novos funcionários. Mas elas ainda estão desfasadas em relação a outras organizações. Elas precisam definir o que CSR realmente significa para elas, aprender mais sobre expectativas dos seus clientes e identificar a melhor maneira de produzir os tipos de produtos e serviços que atendam a essas expectativas. Elas também precisam considerar como a CSR afectará a sua capacidade de atrair os talentos necessários para que se possam expandir e tornarem-se globalmente integradas.

CONSTRUINDO A EMPRESA DO FUTURO

Os CEOs das empresas de midmarket concordam basicamente com os CEOs da amostragem geral de nossa pesquisa no que diz respeito aos recursos que vão caracterizar a empresa do futuro. As suas respostas sugerem que a Empresa do Futuro, como chamamos, será ávida por mudanças, mais inovadora que a imaginação dos clientes, globalmente integrada, desbravadora por natureza e genuína, não apenas generosa.

No entanto, os desafios que enfrentam diferem em vários aspectos. Eles prevêem mais mudanças, mas não têm muita confiança na sua capacidade de executá-las com êxito; planeiam fazer uma reconfiguração mais ampla dos seus modelos de negócios; ainda estão lutando para desenvolver produtos e serviços para consumidores socialmente responsáveis e a maioria daqueles que desejam tornar-se globalmente integrados estão em desvantagem em relação aos seus concorrentes multinacionais maiores.



A questão fundamental é: Será que estarão preparados? Será que dispõem da força de trabalho adaptável e dos conhecimentos necessários para gerir mais mudanças com mais rapidez e aproveitar as novas oportunidade que a globalização, a maior riqueza e a maior conectividade estão criando? Dos parceiros necessários para ajudá-los a entrar em novos mercados? Da infra-estrutura flexível necessária para encontrar inovações nos modelos de negócios, atender às diferentes procuras de segmentos de clientes e desenvolver novos canais de comercialização?

Estamos ansiosos para saber mais sobre a direcção que os seus negócios estão seguindo, bem como para trabalhar em conjunto na construção da sua Empresa do Futuro.

Para obter mais informações sobre o IBM Global CEO Study, visite o site ibm.com/enterpriseofthefuture

SOBRE O IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Com especialistas em negócios em mais de 170 países, a equipa do IBM Global Business Services fornece aos clientes uma profunda experiência sectorial e em processos de negócios em 17 sectores, usando a inovação para identificar, criar e agregar valor com mais rapidez. Ele oferece uma das mais amplas práticas de Strategy & Change (estratégia e mudança) no mundo, com mais de 3.250 profissionais de estratégia.

Nossa prática de consultoria compreende as necessidades e os desafios das médias empresas e tirar proveito do seu tamanho, sua escala e sua experiência para oferecer um portfólio de soluções e serviços concebidos especificamente para o mercado de empresas de midmarket. Para obter mais informações sobre o IBM Global Business Services e nossa experiência no mercado de médias empresas, visite o site ibm.com/gbs

NOTAS E FONTES

- ¹ "A Empresa do Futuro: IBM Global CEO Study". IBM Institute for Business Value. Maio de 2008. O universo total da nossa pesquisa representa opiniões de pessoas de todo o mundo: 31% dos entrevistados são das Américas; 36% da Europa, do Médio Oriente e África e 33% da Ásia-Pacífico. A grande maioria desses líderes foram entrevistados pessoalmente por executivos da IBM no período de uma hora. O departamento de informação do The Economist geriu as restantes entrevistas por telefone.
- ² Para facilitar a leitura, nós referimos todos os entrevistados como "CEOs" em todo o relatório. Nós referimos aqueles que gerem organizações de média dimensão como "CEOs de empresas de midmarket".
- ³ Por motivos analíticos e estatísticos, comparamos o desempenho em termos de 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 de 2003 e 2006.
- ⁴ Das 136 organizações de média dimensão incluídas no nosso estudo, 64 tinham informações financeiras disponíveis ao público e foram incluídas na nossa análise financeira.
- ⁵ No nosso estudo, o termo "investimentos totais" foi definido como: todos os investimentos em ativos mais o investimento em pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas.
- ⁶ Andersen, Chris. *The Long Tail* (Random House: Junho de 2006). Os varejistas de materiais de construção só têm em estoque os produtos com maior rotatividade, pois o espaço na prateleira é caro. Por outro lado, varejistas on-line, como a Amazon e o iTunes, podem ter estoques de praticamente tudo, e o número de produtos de nicho no mercado é muito maior do que o número de "hits" (produtos que vendem muito). Esses constituem a "Long Tail" de produtos que se tornam comercialmente viáveis quando as barreiras entre a oferta e a procura são removidas, e tudo fica disponível para todos.
- ⁷ Para obter mais informações sobre a inovação dos modelos de negócios, consulte: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell e Amy Blitz. "Caminhos para o Sucesso: Três formas de inovar o seu modelo de negócio." IBM Institute for Business Value. Junho de 2007.



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
E.U.A.

Produzido nos Estados Unidos da América
Agosto de 2008
Todos os direitos reservados

IBM, o logótipo da IBM e ibm.com são marcas comerciais ou marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, outros países, ou ambos. Se estes e outros termos com marca IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nestas informações com um símbolo de marca comercial ou registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas comerciais comuns ou registradas nos E.U.A. de propriedade da IBM no momento da publicação destas informações. Essas marcas comerciais também podem ser marcas comerciais comuns ou registradas em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na Web em "Copyright and trademark information" em ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

As referências nesta publicação a produtos, programas e serviços da IBM não implicam que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países em que actua.