

IBM Institute for Business Value

O 'business' do Social Business

O que funciona e como é feito



IBM Institute for Business Value

A IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos seniores sobre questões críticas dos setores público e privado. Este relatório executivo se baseia em um estudo aprofundado da equipe de pesquisa do Instituto. Ele faz parte do compromisso permanente da IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudem as empresas a concretizar valor nos negócios. Para obter mais informações, entre em contato com os autores ou envie um email para iibv@us.ibm.com.

Por James W. Cortada, Eric Lesser e Peter J. Korsten

A **empresa social** representa uma oportunidade significativa de transformação para as organizações. Muitas empresas, após incursões iniciais em mídias sociais externas, passaram a perceber o valor da adoção de abordagens sociais, tanto internamente quanto externamente. A empresa social consegue criar experiências de valor para o cliente, aumentar a produtividade da força de trabalho e acelerar o processo de inovação. Porém, muitas empresas ainda estão lutando contra os desafios culturais e organizacionais decorrentes dessas novas formas de trabalho. Um novo estudo realizado pelo IBM Institute for Business Value, baseado em respostas de mais de 1.100 indivíduos e entrevistas com mais de vinte executivos de organizações líderes, revela como as organizações podem usar abordagens sociais para gerar significativo valor de negócios.

Atualmente, a questão que envolve as mídias sociais não é se você as utiliza, mas sim se as utiliza suficientemente. Conseguir 100.000 “Curtir” no Facebook ou ter sua mais recente pérola de sabedoria retuitada 200 vezes em uma hora é algo realmente muito bom, mas será que essas atividades estão aumentando a receita, atraindo talentos e aprimorando a colaboração na sua empresa? O uso de mídias sociais tem contribuído para que sua organização crie vínculos com os clientes certos, melhorando suas experiências on-line e explorando seus mais recentes insights e ideias? A sua abordagem social proporciona aos seus representantes de atendimento ao cliente a capacidade de buscar conhecimento especializado em todo o mundo ou aplicar os conhecimentos adquiridos?

As respostas para essas perguntas são fundamentais, na medida em que as abordagens sociais tornam-se a nova regra. Atualmente, quase metade da população mundial está on-line. Quase todos os usuários da Internet utilizam dispositivos móveis. E o uso de ferramentas de mídias sociais para fazer compras, gastar e compartilhar insights está aumentando. O Facebook, por exemplo, atingiu a marca de

mais de 1 bilhão de contas ativas; o LinkedIn é utilizado em praticamente todos os países do mundo; mais de 100 milhões de pessoas usam o Twitter regularmente.¹ Tanto empresas quanto organizações do setor público estão percebendo o valor de se fazer parte de um mundo social. De acordo com a empresa de relações públicas Burson-Marsteller, quase três quartos das empresas na lista Fortune Global 100 estão presentes no Facebook ou no Twitter.² A mídia social tornou-se popular e onipresente. Já não é mais apenas uma “área de lazer” para a geração sub-30.

No entanto, as empresas de vanguarda estão fazendo mais do que desenvolver uma presença em grandes plataformas. Elas estão integrando suas ferramentas sociais externas nos principais recursos e processos de negócios. Estão utilizando abordagens sociais não apenas para uma melhor comunicação com seus clientes, mas também para compartilhar conhecimento com seus fornecedores, parceiros de negócios e, talvez o mais importante, com seus funcionários. Em suma, elas estão progredindo rapidamente para uma transformação maior e mais substancial no modo como funcionam chamada empresa social.

Definimos o conceito de empresa social como a integração de ferramentas, mídias e práticas sociais nas atividades permanentes da organização. A empresa social permite que os indivíduos se conectem e compartilhem informações e insights de forma mais eficaz com as outras pessoas, tanto dentro quanto fora da organização. As ferramentas da empresa social facilitam a participação em amplas discussões com funcionários, clientes, parceiros de negócios e outros interessados, além de permitirem compartilhar recursos, habilidades e conhecimento para a geração de resultados nos negócios.

Oportunidades significativas esperam por aqueles que efetivamente adotam social business. O crescimento do faturamento de usuários da empresa social pode aumentar entre 3% e 11%, de acordo com um estudo recente da McKinsey Global Institute, e a produtividade pode ter um aumento entre 2% e 12%.³

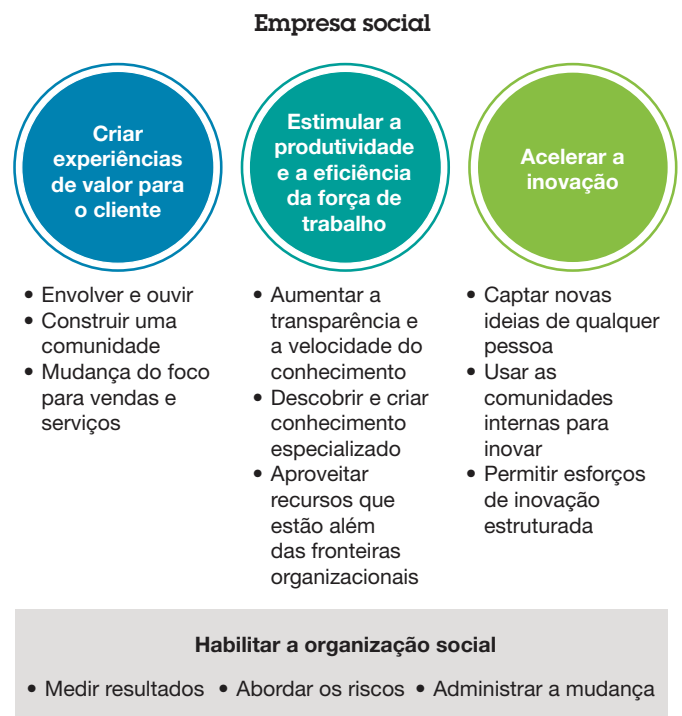
Para entender melhor como as organizações estão tirando proveito da empresa social, o IBM Institute for Business Value entrevistou mais de 1.100 empresas em todo o mundo e realizou extensas entrevistas com mais de vinte líderes amplamente reconhecidos no ramo de empresa social (ver o apêndice "Sobre a metodologia", página 14). Os executivos entrevistados informaram que a empresa social está ganhando uma força notável em suas organizações; 46% das empresas pesquisadas aumentaram seus investimentos em social business em 2012, e 62% indicaram que irão aumentar seus gastos nos próximos três anos. Esses aumentos acontecerão em uma ampla gama de funções. Atualmente, a maioria das empresas utiliza social business em suas funções de marketing (67%) e relações públicas (54%). As áreas que deverão crescer mais rapidamente com a adoção incluem atendimento ao cliente (de 38% das empresas atuais para 54% nos próximos dois anos) e vendas (de 46% para 60%).

No entanto, apesar da intenção de aumentar rapidamente seus esforços em social business, muitas empresas reconhecem os possíveis desafios de uma transformação desse tipo. Quase três quartos dos entrevistados afirmaram estar despreparados para as mudanças culturais necessárias.

Dois terços não tinham certeza se compreenderam suficientemente bem o impacto que a empresa social teria em suas organizações nos próximos três anos. Os executivos estão preocupados, pois a empresa social representa uma forma diferente de pensar sobre funcionários, clientes e sobre como o trabalho é realizado, bem como sobre os possíveis riscos de maior abertura e transparência organizacional.

Nossas pesquisas e entrevistas revelaram as três principais áreas onde as organizações realizam investimentos em social business:

- Criar experiências de valor para o cliente
- Estimular a produtividade e a eficiência da força de trabalho
- Acelerar a inovação.



Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 1: Implantando social business em toda a organização.

Criação de experiências de valor para o cliente

Conforme os consumidores atuais tornam-se cada vez mais capacitados tecnologicamente, a incapacidade de se comunicar com eles através de suas mídias preferidas pode criar uma lacuna de engajamento difícil de superar. Os executivos de nível C reconhecem isso, razão pela qual em dois estudos recentes realizados pela IBM (Estudo Global de CEOs 2012 e Estudo Global de CMOs 2011), diretores executivos expressaram um forte desejo de usar ferramentas de mídia social para compreender os clientes e criar experiências que consigam atraí-los e mantê-los.⁴ Organizações líderes estão colocando esses desejos em prática, concentrando seus recursos sociais e atenção em três áreas: ouvir e envolver, construir comunidades e mudar o foco para vendas e suporte.

Ouvir e envolver

As empresas reconhecem o valor da interação com os clientes nos espaços sociais. De uma subamostra de indivíduos em nossa pesquisa que possuem experiência em aplicar técnicas de social business às questões com clientes, 60% usam ambientes sociais para responder perguntas de clientes e 78% planejam fazer isso nos próximos 2 anos.⁵ Mais da metade (55%) vão ainda mais longe, solicitando avaliações e opiniões de seus clientes, e 79% planejam seguir este mesmo exemplo nos próximos dois anos. Exemplos de como as organizações estão adotando práticas sociais para efetivamente envolver seus clientes estão em destaque na Figura 2.

Por exemplo, o TD Bank, um dos maiores bancos de varejo da América do Norte, com cerca de 86.000 funcionários, precisava encontrar meios de estender experiências de conveniência e comodidade para as mídias sociais.⁶ E cada vez mais os clientes tentavam também melhorar suas experiências bancárias utilizando ferramentas de mídia social. O TD Bank decidiu transformar o atendimento ao cliente em uma experiência social, usando o Twitter e outras plataformas sociais para ouvir, contatar e responder seus clientes em tempo real. Uma equipe de 25 especialistas dedicados espalhados por toda a América do Norte agora monitoram e se relacionam com os clientes em tempo real, 7 dias por semana, 18 horas por dia (6h às 23h, horário local).

Posteriormente, o TD Bank integrou esse recurso nos seus centros de atendimento e em sua estratégia global de suporte ao cliente. As interações vão desde consultas e perguntas sobre produtos e serviços até atividades bancárias do dia a dia e resolução de problemas. Embora muitos problemas possam ser resolvidos diretamente nas mídias sociais, a equipe também tem autonomia para transferir contatos que exijam análise detalhada ou informações de clientes para os canais tradicionais, como email ou telefone. Isso garante uma experiência uniforme para o cliente. As receitas continuam crescendo a cada trimestre, com o aumento da conscientização e do envolvimento.

Método de envolvimento	Recursos sociais	Benefícios
Fornecer respostas	Fornecer suporte em modalidade de autoatendimento e baseado em agente por meio de plataformas sociais, não importando como e quando os clientes estejam conectados.	Melhoria no tempo de resposta; maior captação de dados; maior satisfação do cliente
Analisar conversas	Captar e analisar conversas para determinar o sentimento do cliente, preferências de compra e tendências globais de mercado	Alocação mais eficiente dos recursos de marketing; aumento das oportunidades de geração de receita
Aproveitar insights colaborativos	Personalizar produtos e serviços usando ferramentas sociais on-line e permitir que outros clientes classifiquem e avaliem novos designs.	Identificação de novas ofertas e tendências com potencial de mercado
Influenciar formadores de opinião	Trabalhar com indivíduos que possuam seguidores importantes para obter insights exclusivos e ganho de notoriedade	Descoberta de tendências emergentes e aumento das promoções e vendas boca a boca

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 2: A empresa social oferece múltiplos caminhos aos seus integrantes.

Construindo comunidades

Reunir indivíduos com mentalidade semelhante para compartilhar pensamentos, ideias e experiências sobre os produtos ou serviços de uma empresa pode criar experiências de valor para os clientes. Para isso, muitas empresas estão utilizando comunidades baseadas em plataformas, como as que existem no Facebook e LinkedIn – bem como hospedando comunidades particulares em seus web sites – para fomentar o diálogo entre clientes e entre os clientes e a organização. Temos observado isso em organizações que lidam diretamente com os consumidores, tal como bancos e fabricantes de automóveis, e também em empresas B2B, tal como seguradoras comerciais. Para muitas dessas organizações, as comunidades de clientes estão se tornando parte integrante de suas estratégias de serviço. Essas comunidades abordam questões que normalmente tomariam tempo e recursos em um ambiente tradicional de call center, além de surgirem com soluções únicas que, de outra forma, sequer seriam consideradas pela organização.

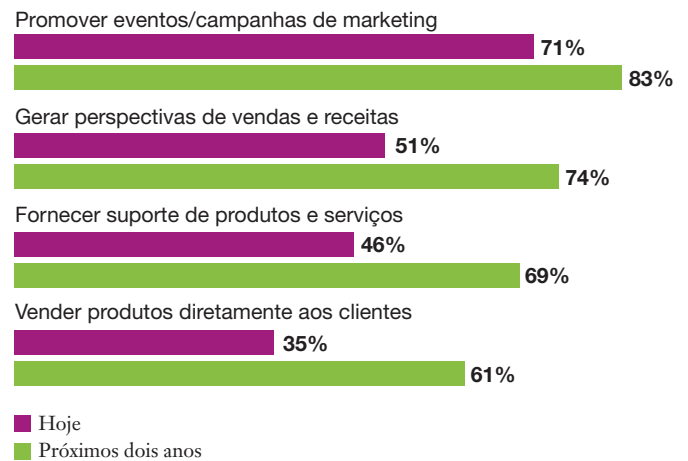
Porém, simplesmente estabelecer espaços não garante uma comunidade ativa e vibrante. Quatro novas atividades e capacidades profissionais críticas são necessárias para a criação de comunidades de clientes bem-sucedidas:

1. Processo de governança para supervisionar as operações da comunidade
2. Recrutamento, treinamento e desenvolvimento contínuo dos moderadores da comunidade
3. Desenvolvimento de uma massa crítica de participantes externos para influenciar formadores de opinião e promover a comunidade
4. Capacidade de responder rapidamente às oportunidades e desafios trazidos pelos clientes, apoderando-se de novas oportunidades de negócios.

Mudando o foco para vendas e serviços

A empresa adepta do social business está indo além das atividades promocionais básicas para envolver todo o ciclo de vida do cliente, incluindo geração de indicações, vendas e serviços de pós-venda. Os dados da nossa subamostra revelam que, enquanto o percentual de empresas que esperam utilizar social business para atividades promocionais terá um leve aumento, dos atuais 71% para 83% nos próximos 2 anos, o número de empresas que esperam usar abordagens sociais para gerar receitas e perspectivas de vendas crescerá drasticamente. Hoje, 51% usam abordagens sociais para geração de receitas e perspectivas de vendas, enquanto 74% planejam aderir a essa estratégia nos próximos dois anos. Espera-se que o suporte pós-vendas também aumente, dos atuais 46% para 69% nos próximos dois anos.

Usos do social business*



Fonte: Institute for Business Value; Business of Social Business Study.
*Com base nas respostas de indivíduos que possuem experiência pessoal em atividades de social business relacionadas ao cliente. Global (n=599).

Figura 3: Usos do social business.

À medida que o escopo da atividade é ampliado, amplia-se igualmente o número de pontos de contato na organização, fazendo-se necessário um conjunto consistente de experiências do cliente. As práticas de social business precisarão ser mais estreitamente incorporadas nos processos tradicionais de marketing e vendas, antes de campanhas e publicidade desconectadas, que agora dão lugar a uma forte ligação entre esforços de vendas e geração de indicações. Além disso, o fornecimento de suporte ao cliente através dos canais sociais se tornará um foco mais proeminente, com as organizações incorporando plataformas sociais em suas estratégias mais amplas de gestão do relacionamento com o cliente.

As principais competências que as empresas precisarão construir para criar experiências de valor para o cliente estão resumidas na Figura 4.

Estimulando a produtividade e a eficiência da força de trabalho

Considerando que os clientes são o foco principal de muitas empresas, cada vez mais elas começam a incorporar abordagens sociais nas atividades diárias de suas forças de trabalho. Conforme as organizações se expandem globalmente ou participam de cadeias globais de suprimentos, as informações e os insights acabam espalhados no mundo inteiro. O conhecimento sobre como resolver problemas, lidar com exceções em processos normais e enfrentar as condições de mercados locais muitas vezes reside em repositórios muito distantes, que geralmente não estão conectados. Além disso, os clientes esperam que os fornecedores compreendam as transações anteriores e explorem a experiência coletiva da organização para resolver problemas. Estes problemas tornam-se maiores à medida que as empresas continuam a incorporar serviços de valor agregado em seus produtos tradicionais.

	Conceitos básicos	Inovação	Situação futura
Envolver-se com indivíduos e grupos	Desenvolver abordagens interfuncionais e em nível organizacional para ouvir e responder aos clientes	Integrar os insights provenientes das conversas de clientes com os dados sobre compra e utilização, a fim de inovar e personalizar ofertas	Projetar “vitrines” personalizadas, agregadas a partir de diferentes lojas, utilizando informações sociais
Construir comunidades	Prestar atenção a comunidades de clientes existentes que são patrocinadas por terceiros	Iniciar, hospedar e cultivar comunidades de clientes para gerar envolvimento e aprender com os clientes	Incorporar as comunidades nos principais processos organizacionais (vendas, suporte, inovação de produto, etc.).
Mudar o foco para vendas e serviços	Identificar as áreas da cadeia de valor nas quais os clientes estão procurando interagir através de canais sociais	Desenvolver uma estratégia de mídia social que integre componentes relevantes de marketing, vendas e serviços	Fundir a marca externa da empresa com a cultura corporativa interna para criar uma experiência de cliente consistente em todos os pontos de contato

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 4: Estágios da criação de experiências de valor para o cliente.

Adotar as estratégias e táticas de social business na organização e na cadeia de valor que a envolve é uma atitude que pode desempenhar um papel importante no(a):

- Aumento da transparência e visibilidade do conhecimento
- Descoberta e construção de conhecimento especializado
- Colaboração fora da organização.

Aumento da transparência e visibilidade do conhecimento

Em nosso estudo, das empresas que utilizaram abordagens sociais para resolver problemas de força de trabalho, quase dois terços estão aplicando recursos sociais para descobrir informações e colaborar de modo mais eficiente, e mais de 80% esperam fazer o mesmo nos próximos dois anos.⁷ A Figura 5 mostra uma série de atividades sociais utilizadas pelas empresas para facilitar a colaboração e o compartilhamento de informações. Embora setores específicos tenham sido mencionados, essas atividades são aplicáveis em uma ampla variedade de empresas.

Descobrir e construindo conhecimento especializado

À medida que os mercados e as tecnologias evoluem rapidamente, as organizações reconhecem a necessidade de os indivíduos atualizarem continuamente suas habilidades. Lynda Gratton, professora da London Business School, observa: “Você não pode esperar que o domínio alcançado em uma determinada área o manterá indispensável por toda a sua carreira.”⁸ O aprendizado contínuo vem se tornando cada vez mais uma necessidade – tanto para empregados quanto para empregadores. Em apoio a essa necessidade, as organizações estão estabelecendo práticas sociais em seus esforços de aprendizado formal e informal, pois isso pode ajudar a reduzir o tempo de desenvolvimento das habilidades necessárias. Nossa pesquisa mostra que as organizações estão aplicando recursos sociais para melhorar a aprendizagem através das seguintes ações:

- Compartilhamento de comentários e insights sobre materiais de ensino
- Construção de dinâmicas de formação de equipes em situações de aprendizado
- Uso de técnicas de jogos, tais como classificações e pontuações

Setor	Processo de trabalho	Recursos sociais	Benefícios
Rede de restaurantes	Desenvolvimento de produto	Oferecer aos gerentes de primeira linha a oportunidade de comentar sobre o modo como os clientes estão reagindo às novas ofertas	Redução do tempo de ciclo de desenvolvimento do produto e aumento da satisfação do cliente
Serviços de TI	Desenvolvimento de software	Proporcionar espaços colaborativos, nos quais as comunidades que apoiam aplicações em comum possam publicar perguntas, responder dúvidas e localizar especialistas	Entrega mais rápida dos projetos, com menos defeitos de software
Petróleo	Gerenciamento de projetos de engenharia	Fornecer acesso a ferramentas sociais e sites internos para a colaboração com parceiros externos	Excelência funcional aprimorada, custos operacionais reduzidos

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 5: Exemplos de trabalhos com a influência de social business

- Incorporação de métodos modernos de simulação para proporcionar atividades práticas e testes
- Fornecimento de acesso a especialistas no assunto que sejam relevantes para um determinado tópico
- Envolvimento de um número cada vez maior de funcionários experientes em atividades de aprendizado mútuo
- Utilização de ferramentas, como vídeo e multimídia, para atrair a atenção e melhorar a retenção
- Acompanhamento do progresso e efetividade do aprendizado.

Coletivamente, essas ações contribuem para o aumento do conhecimento organizacional e permitem que o aprendizado seja compartilhado com mais rapidez (ver estudo de caso “Hospital Infantil de Boston”).

Estudo de caso: Hospital Infantil de Boston

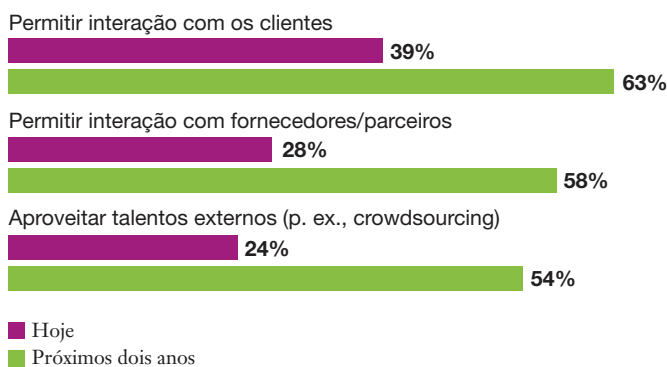
O Hospital Infantil de Boston, um centro de referência em terapia intensiva pediátrica, reconheceu a necessidade de criar habilidades e obter conhecimentos de médicos localizados em diversos hospitais ao redor do mundo. Identificando a necessidade de ir além da formação e das conferências médicas tradicionais, o hospital voltou-se para as práticas de social business, reinventando parcialmente o modo como o treinamento acontece.

O hospital desenvolveu uma rede de especialistas em cuidados pediátricos intensivos, a fim de compartilhar seus conhecimentos sobre as melhores práticas e instruir estudantes de medicina, residentes e profissionais médicos de todo o mundo. O hospital criou uma série de módulos de aprendizagem, simulações e guias de melhores práticas para oferecer orientação rápida, simular experiências reais e aprimorar as habilidades de suas equipes e estudantes. Também foram incorporados recursos de videoconferência e captura de informações no processo para reunir indivíduos em conexões presenciais. A rede é monitorada regularmente pela comunidade de especialistas, com o objetivo de fornecer insights e identificar as melhores práticas recomendadas por especialistas de todo o mundo, mantendo a equipe local atualizada com as técnicas pediátricas.⁹

Colaboração fora da organização

Uma tendência importante, identificada pelas empresas entrevistadas que aplicam a empresa social aos problemas de força de trabalho, é a adoção, nos próximos dois anos, de abordagens sociais que vão além das fronteiras organizacionais. Elas estão tentando aprimorar a coordenação entre clientes, fornecedores e parceiros, assim como aproveitar talentos externos por meio de, por exemplo, atividades de “crowdsourcing” (ver Figura 6). Alguns exemplos disso incluem seguradoras trabalhando com agentes independentes e empresas de bens de consumo trabalhando com fornecedores para coordenar assuntos tão diferentes quanto a geração de perspectivas de vendas e a melhoria dos processos de produção. Apesar de algumas empresas entrevistadas estarem mais concentradas em assegurar que seus processos colaborativos internos estivessem “em ordem” antes de deixarem a segurança de seus ambientes, ultrapassar as fronteiras organizacionais será um próximo passo essencial na evolução da empresa social.

Usos do social business*



Fonte: Institute for Business Value; Business of Social Business Study.
*Com base nas respostas de indivíduos que possuem experiência pessoal em atividades de social business relacionadas à força de trabalho (n=362).

Figura 6: Usando mídia social para a colaboração além das fronteiras organizacionais.

Utilizar as abordagens sociais para melhorar a forma como o trabalho é realizado – aumentando a visibilidade e a transparência do conhecimento, descobrindo e construindo conhecimento especializado e colaborando fora das fronteiras organizacionais – é uma atitude que está claramente criando raízes em muitas empresas. Os recursos de social business que as organizações precisam aplicar às atividades de trabalho importantes estão listadas na Figura 7. Em um nível mais básico, o gerenciamento deve fornecer uma infraestrutura para permitir que os funcionários definam espaços colaborativos. Segundo os executivos, estes sistemas precisam ser fáceis de acessar e usar. Muitos indivíduos somente adotarão novas abordagens se não precisarem gastar muito tempo e esforço para dominar essas ferramentas.

Uma vez implantadas, as ferramentas colaborativas devem ser integradas nas atividades de trabalho, projetos e processos cotidianos. Essas abordagens tornam possível a rápida formação de comunidades ad-hoc, para trabalhar em oportunidades e problemas específicos. A organização também deve criar a capacidade de compreender onde e como a geração de dados poderia beneficiar a empresa. E, por fim, a administração deve ensinar seus funcionários a colaborar de forma efetiva com as pessoas de fora da organização, usando políticas, práticas, métodos e ferramentas de social business.

Acelerando a inovação

Incorporar recursos sociais no processo de inovação é outro fator muito importante. As empresas afirmam que as ferramentas sociais estão facilitando a aquisição de novas ideias a partir de praticamente qualquer pessoa que estabeleça contato com suas organizações. A administração e os funcionários devem estar preparados para tirar proveito de novas ideias, não importa de onde elas venham. Além disso, descobrimos que comunidades internas estão usando ferramentas sociais para alimentar inovações orgânicas. Elas estão usando também abordagens sociais para executar mais esforços de inovação estruturada, que requerem o compromisso da gerência executiva para dedicar recursos e acompanhar os insights obtidos a partir desses eventos.

Adquirindo novas ideias de qualquer pessoa

As ferramentas sociais facilitaram muito o aumento da visibilidade de novas ideias, independentemente da sua origem. Aqueles que possuem mais experiência com um produto ou serviço – um cliente, parceiro de negócios ou até mesmo um funcionário – agora têm a oportunidade de partilhar insights e obter feedback de outras pessoas. Nossa subamostra de indivíduos com experiência em utilizar abordagens sociais para fins de inovação mostra que as empresas estão buscando aumentar sua capacidade de monitorar os comentários de clientes para extrair novas

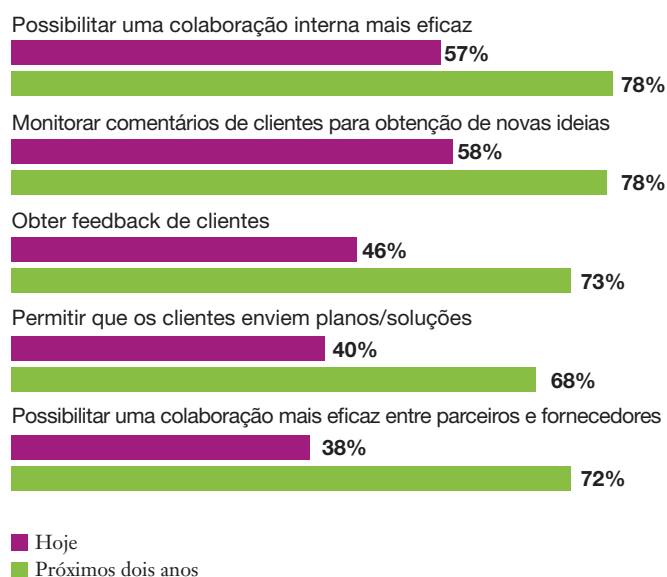
	Conceitos básicos	Inovação	Situação futura
Aumentar a transparência e a velocidade	Criar uma infraestrutura que permita aos funcionários definir espaços colaborativos e perfis individuais	Integrar ferramentas colaborativas nas atividades de trabalho, projetos e processos cotidianos	Minerar interações sociais para identificar líderes influentes e compreender tendências futuras
Descobrir e criar conhecimento especializado	Aplicar ferramentas sociais para iniciativas importantes de aprendizado	Incorporar recursos de jogos e simulações em fluxos relevantes de trabalho e aprendizado	Proporcionar insights derivados de dados sociais para indivíduos no momento de necessidade
Coordenar além das fronteiras da empresa	Usar técnicas sociais para identificar áreas de melhoria de fornecedores e intermediários	Aplicar técnicas de crowdsourcing para aumentar os processos e habilidades da organização	Incorporar dados sociais para aumentar processos e atividades interorganizacionais

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 7: Estágios da utilização de mídia social para impulsionar a produtividade e a eficiência da força de trabalho.

ideias, obter feedback dos clientes, permitir que os clientes enviem planos/soluções e promover a colaboração mais eficaz com parceiros/fornecedores (ver Figura 8).¹⁰ Algumas organizações, como a fabricante de brinquedos LEGO Group, desenvolveram plataformas de inovação que permitem aos clientes o envio de ideias para novos produtos e até mesmo o recebimento de uma parte da receita potencial derivada dessas ideias.¹¹

Uso de social business*



Fonte: Institute for Business Value; Business of Social Business Study.

*Com base nas respostas de indivíduos que possuem experiência pessoal em atividades de inovação social (n=446).

Figura 8: Social Business representa uma abundância de oportunidades para novas ideias.

Da mesma forma, a Beiersdorf, uma empresa de produtos para cuidados pessoais, desenvolveu o “Pearlfinder”, um website que possibilita aos fornecedores em potencial enviar ideias para novos produtos e serviços. O site também facilita a contratação e a transferência de propriedade intelectual (ver o estudo de caso “Beiersdorf”). Em ambas as situações, a organização encontrou meios de ampliar seu alcance para desenvolver novos produtos, serviços e recursos de valor.

Estudo de caso: Beiersdorf

A Beiersdorf é uma multinacional fabricante de produtos para cuidados da pele. A empresa desejava aproveitar melhor as ideias de seus parceiros de negócios, a fim de aumentar sua capacidade de inovação. Sem considerar outras ferramentas abertas de inovação, e além das redes normais de inovação com os parceiros externos, a empresa também criou a plataforma Pearlfinder. Fornecedores, universidades, institutos, consultores e inventores podem apresentar ideias nessa plataforma e colaborar com a equipe da Beiersdorf para aperfeiçoar as ideias e processos, desde que ambas as partes tenham interesse em levar a ideia adiante. Como pré-requisito para ingressar na comunidade Pearlfinder, o parceiro externo deve passar por um processo de contratação simplificado, permitindo um intercâmbio aberto de ideias e requisitos.

A Beiersdorf conseguiu êxitos no desenvolvimento conjunto de novos produtos. Os exemplos incluem o desenvolvimento de um novo sistema de barbear com a Phillips, bem como a fabricação de uma série de ingredientes para as linhas de produtos capilares e de cuidados corporais. O número de parceiros até então desconhecidos que se interessaram em trabalhar com a empresa aumentou, assim como a variedade de parceiros externos que abordaram a empresa para demonstrar suas ideias. Além disso, a Beiersdorf ganhou vários prêmios por essa abordagem de empresa social para a inovação, aumentando a percepção da empresa como um colaborador voluntário e desejado no mercado, enquanto na verdade desenvolvia novos produtos.¹²

Usando as comunidades internas para inovar

Comunidades internas de melhores práticas têm sido reconhecidas ao longo dos anos como focos de inovação, aproximando pessoas com paixões e interesses semelhantes.¹³ As ferramentas sociais estão ampliando ainda mais a capacidade dessas comunidades de desenvolver ideias novas e inovadoras, aperfeiçoá-las com a ajuda de outras pessoas com conhecimento detalhado e divulgá-las ao redor do mundo. Assim como vimos com comunidades de clientes, as comunidades internas também se beneficiam da gestão comunitária, que promove o valor da comunidade, instrui os membros sobre ferramentas e ativos, facilita a interação entre os membros e captura os benefícios da comunidade.

A Cemex, uma empresa multinacional de materiais de construção sediada no México, é um exemplo de organização que usa as comunidades para alavancar o processo de inovação. A empresa desejava expandir seus produtos de concreto pronto para novos mercados ao redor do mundo. Usando uma plataforma de colaboração interna, os funcionários agora podem compartilhar ideias, sugestões e recomendações. As comunidades de interesse são formadas para lidar com os desafios comuns nas localizações, mercados e conjuntos de habilidades. Usando o conhecimento especializado adquirido internamente, a Cemex consegue alcançar tempos de ciclo de desenvolvimento de produto menores, melhorar os processos em tempo real e reduzir o tempo de colocação dessas inovações nos mercados em dois terços.¹⁴

Permitindo esforços de inovação estruturada

As organizações estão cada vez mais usando ferramentas sociais para possibilitar a inovação mais estruturada, que vão desde caixas de sugestões sociais e reuniões informais até "hack days". Com as caixas de sugestões sociais, as pessoas contribuem com ideias regularmente. Essas ideias são encaminhadas para outras pessoas que estão aptas a avaliar seus méritos e agir. Os envolvidos na avaliação e desenvolvimento das ideias podem variar de apenas alguns funcionários até muitos milhares.

No caso das reuniões informais – ou 'Jams', dezenas de milhares de pessoas acessam uma ferramenta de mídia social, normalmente ao longo de vários dias, para discutir um problema ou questão e desenvolver soluções ou novos requisitos. Tais eventos normalmente são discussões moderadas on-line, com pesquisas e votações, para o

desenvolvimento de insights sobre temas ou desafios específicos. Os resultados são publicados, compartilhados com os participantes e selecionados para desenvolvimento adicional. Hack days, uma nova maneira de usar ferramentas sociais, são esforços de curto prazo estritamente focados no desenvolvimento de uma solução viável ou protótipo, dentro de um prazo definido. Equipes interfuncionais trabalham em uma tarefa com a intenção de produzir resultados utilizáveis, se não perfeitos.

Um exemplo de esforço de inovação estruturada foi realizado pela divisão de serviços transacionais globais do Citibank, que estava procurando explorar o conhecimento dos indivíduos em campo para validar suas estratégias futuras e identificar oportunidades de crescimento. O Citibank criou um evento colaborativo, ou "Jam", aberto a 25.000 pessoas em 88 países. Mais de 6.000 funcionários se registraram para o evento, que durou 55 horas. Em média, os participantes se envolveram no diálogo por quatro horas. Após o evento, os organizadores usaram ferramentas analíticas para vincular seções diferentes da discussão e garimpar comentários para obter insights adicionais. O poder do evento incluiu não apenas a capacidade de explorar insights de funcionários da linha de frente para validar estratégias e direções futuras, como também ofereceu um canal através do qual os funcionários sentiram que suas ideias estavam sendo ouvidas e consideradas.¹⁵

Uma prática fundamental para envolver os participantes nos esforços de inovação estruturada é entender o público em potencial. Para obter o máximo benefício, as organizações terão que:

1. Determinar o número de participantes necessários para o desenvolvimento de novas ideias e insights
2. Criar uma diversidade de experiências e perspectivas suficiente para evitar a tendência ao conformismo e incentivar a inovação
3. Trazer conhecimentos relevantes do contexto e experiência para os problemas e questões que precisam de solução
4. Convidar pessoas que estejam dispostas a desafiar o status quo e as suposições para alcançar uma solução mais completa e profunda
5. Motivar a participação, incluindo reconhecimento interno/externo e recompensas.

Sem considerar a reunião de grupos para conversas organizadas, os esforços bem-sucedidos para geração de ideias envolvem comunicação significativa antes, durante e após o processo. Os líderes em social business comunicam de forma clara e ampla o “quadro geral”, informando por que a geração de ideias é importante e o que se espera dos participantes. A empresa deve construir confiança, estabelecendo regras e expectativas básicas, como a declaração completa do âmbito, importância estratégica e desafios táticos do problema, oportunidade ou questão. Para a administração, isso também significa ter cuidado para não assumir compromissos que não possam ser cumpridos ou definir expectativas ilusórias. Mostrar respeito pelo tempo dispensado e pelas ideias dos participantes, fornecendo feedback transparente e oportuno sobre os resultados, é fundamental para qualquer cultura de social business. E, finalmente, deve-se agir sobre os insights e ideias promissoras, superando inércias culturais internas (como “é muito radical”), reconhecendo publicamente aqueles que contribuíram e relatando o que foi feito como resultado do evento.

Para as empresas que buscam usar abordagens sociais para alavancar seus esforços de inovação, a Figura 9 destaca uma série de práticas que as organizações devem considerar implementar.

Integrando social business em sua organização

Nossas pesquisas e entrevistas deixaram uma coisa clara: as organizações que experimentam mais êxito nas abordagens de social business sabem que têm de fazer mudanças fundamentais na forma como os seus funcionários trabalham em toda a empresa. Para inserir social business na estrutura da organização, três questões-chave devem ser tratadas em nível organizacional:

- Primeiro, as companhias precisam considerar uma forma de incorporar métricas sociais em suas empresas e processos tradicionais.
- Segundo, elas precisam entender e administrar os riscos associados ao social business
- Terceiro, o gerenciamento de mudanças continua a ser um requisito crítico para a integração bem-sucedida das práticas de social business em uma organização. Porém, as implicações também são bastante claras: a empresa social requer uma aplicação exclusiva dos princípios tradicionais de gerenciamento de mudança, a fim de influenciar a cultura e o desempenho corporativo.

	Conceitos básicos	Inovação	Situação futura
Captar novas ideias de qualquer pessoa	Identificar oportunidades específicas onde novas ideias poderiam agregar valor aos negócios	Desenvolver processos para coletar inovações internas e externas de forma contínua	Garimpar interações sociais para identificar futuras necessidades e tendências de inovação
Usar as comunidades internas para inovar	Construir uma plataforma onde comunidades internas possam se reunir para compartilhar insights	Fornecer recursos para a moderação de comunidades com o maior valor estratégico	Identificar o envolvimento potencial de comunidades com base nas contribuições sociais
Permitir a inovação mais estruturada	Realizar eventos de idealização envolvendo funcionários de toda a empresa	Estender eventos de inovação para uma população maior de interessados	Incorporar eventos de inovação e dados sociais nos processos de desenvolvimento de produtos em andamento

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 9: Aplicando abordagens sociais para acelerar a inovação.

1. Usando dados sociais para tomar decisões de negócios

Nossa pesquisa descobriu que apenas cerca de 20% das organizações conseguem definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) e monitorar o retorno sobre o investimento (ROI) dos esforços de social business. As empresas que não conseguem isso encontram dificuldades para ganhar impulso com suas iniciativas de social business, pois a incerteza dos resultados faz com que muitas das partes interessadas fiquem relutantes em investir. Muitas das empresas que entrevistamos tentaram quantificar seus resultados em algum nível, mas também reconheceram que a tentativa de justificar abordagens sociais com base apenas na redução de custos não era suficiente. Em vez disso, elas empreenderam projetos-piloto para demonstrar os benefícios tangíveis e intangíveis de projetos sociais e/ou realizaram testes, comparando o desempenho de indivíduos ou grupos usando ferramentas sociais em relação àqueles que não as usavam.

Também ouvimos dos entrevistados que justificar o ROI de esforços sociais é apenas um dos possíveis usos dos dados sociais. Reportes analíticos possibilitam que as organizações integrem fontes de dados sociais e tradicionais para a tomada de decisões mais eficiente sobre clientes (quem tem mais chance de responder a uma determinada oferta) e a força de trabalho (quem são as pessoas com maior chance de produzir uma resposta de valor para uma consulta específica). Ao examinar os dados residuais das atividades sociais, as organizações conseguem desenvolver insights de valor que antes não estavam disponíveis.

2. Gerenciando os riscos do social business

Embora as ferramentas sociais prometam uma vantagem considerável, elas não estão isentas de riscos. Os participantes da nossa pesquisa e os executivos entrevistados citaram uma série de preocupações, incluindo ataques a suas marcas, questões jurídicas, segurança de dados e privacidade e divulgação não intencional de informações da empresa. Enquanto cerca de metade das empresas ainda não possui processos eficazes para lidar com estes problemas, quase um quarto afirma que possui, e outro terço tem esforços em andamento. No entanto, muitos de nossos entrevistados destacaram a importância de uma governança clara ao administrar a grande variedade de iniciativas sociais em suas organizações. Eles também estabeleceram políticas a serem seguidas pelos funcionários ao adotarem social business, e uma estrutura de governança para gerenciar e monitorar o comportamento nas ferramentas sociais em toda a empresa.

Empresas bem-sucedidas identificam possíveis exposições, envolvem proativamente os melhores especialistas e desenvolvem planos de gerenciamento de riscos. Elas pensam em seus problemas, entendem os fatores regulatórios e o respectivo impacto para as organizações e perguntam por que um comportamento é um risco e como pode ser minimizado. Mas, o mais importante, elas envolvem os principais especialistas funcionais antes que os problemas ocorram, de áreas como RH, Jurídico, TI, Comunicações, Finanças e Riscos. Elas encontram indivíduos que não só estão dispostos a identificar o risco, mas que também compreendem as oportunidades que podem ser criadas, baseadas em quais riscos eles julgam ser aceitáveis.

3. Utilizando práticas de gerenciamento de mudanças

Em muitas organizações existe uma dicotomia entre os altos executivos que veem o valor em aplicar recursos sociais e os gerentes que devem adotar esses recursos como parte do seu trabalho diário. Nossa pesquisa mostra que enquanto 48% das organizações afirmam possuir apoio da diretoria executiva, apenas 22% acreditam que os gerentes estão preparados para incorporar social business em suas práticas diárias. Outros pesquisadores deste assunto também identificaram o desafio de conseguir que os gerentes abracem esta causa. Andrew McAfee, pesquisador principal do MIT Center for Digital Business, afirmou em uma entrevista à *Sloan Management Review*:

Quando eu converso com os CEOs, eles querem desesperadamente ouvir as vozes dos seus clientes, as vozes dos seus funcionários... Porém, tenho a impressão de que há uma camada intermediária que tradicionalmente tem sido o “processador de sinais” entre dois polos opostos, e alguns desses “processadores” não querem ver essa função desaparecer.¹⁶

Da mesma forma que as transformações anteriores, como a reengenharia de processos, o desenvolvimento de cadeias globais de suprimentos e até mesmo o início do e-commerce, o social business requer um foco sobre ajudar as pessoas a compreenderem o valor das iniciativas sociais, envolvendo os participantes certos e fornecendo suporte e motivação apropriados. A Figura 10 explica alguns desses importantes conceitos e discute como eles deveriam ser aplicados no contexto de uma transformação da empresa social. A lista é grande, mas sua implementação é fundamental.

Ações	Atividades
Envolver as pessoas no uso das ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Crie oportunidades práticas para o uso de novas ferramentas de social business • Forneça treinamentos pessoais e aconselhamento reverso, incentive os líderes a modelarem comportamentos desejados para sinalizarem a “permissão” para o social. • Capture histórias de sucesso através do uso de ferramentas sociais (p. ex., wikis, blogs, vídeos)
Aplicar conceitos tradicionais de gerenciamento de mudança para apoiar as transições	<ul style="list-style-type: none"> • Aponte vários campeões de social business ou especialistas no assunto para estimular e acelerar a adoção • Forneça informações sobre por que isso é importante e quais diretrizes devem ser seguidas ao se utilizar ferramentas sociais dentro e fora da organização • Reconheça os usos e comportamentos desejados
Incorporar abordagens sociais para apoiar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva narrativas de usuário e cenários de possibilidades fornecidos pelo uso das abordagens sociais • Use abordagens de redes sociais para identificar e se envolver com líderes influentes • Forneça suporte a funcionários, parceiros e clientes

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Figura 10: Gerenciando as transformações do social business.

Ações para o futuro

Quer a sua organização seja avançada ou esteja apenas começando, o uso das práticas de social business é uma transformação que pode ser melhor entendida como uma jornada que leva a novas formas de trabalho. Nossas pesquisas e resultados revelam três medidas essenciais a serem tomadas em toda a empresa, desde o escritório do CEO até o canto mais longínquo da organização.

Primeiro, desenvolver métodos e ferramentas sociais para criar experiências consistentes e de valor para o cliente. Pergunte a si mesmo: “Quais abordagens minha organização está usando para ouvir e interagir com os clientes?” Outra pergunta a ser feita: “Como as minhas funções de marketing, vendas e atendimento ao cliente se coordenam em torno das iniciativas sociais?”

Segundo, incorpore recursos sociais para impulsionar a produtividade e a eficiência da força de trabalho. Para ajudar a estimular o seu raciocínio, pense: “Quais áreas de oportunidade existem na nossa organização para melhorar a colaboração através de iniciativas sociais?” E também: “Como poderíamos usar abordagens sociais para nos conectar melhor com as principais partes interessadas de fora da organização?”

Terceiro, use abordagens sociais para acelerar a inovação. Considere: “Como a melhoria na geração de ideias pode ter o maior impacto em nossa organização?” Pergunte: “Como poderíamos envolver melhor as pessoas de fora da organização em nossos esforços de inovação?”

O motivo pelo qual as organizações cada vez mais estão implementando práticas de social business se resume a manter a competitividade e a lucratividade em economias nas quais os rivais, parceiros e clientes estão adotando novas maneiras de conduzir os negócios. Mais do que simplesmente usar ferramentas de mídias sociais, entramos em um novo período de transformações fundamentais no modo como o trabalho é realizado, em todos os níveis da empresa e em todas as fronteiras organizacionais.

Para mais informações sobre social business, acesse ibm.com/social/br.

Seja um dos primeiros a receber os insights mais recentes do IBM Institute for Business Value. Assine o IdeaWatch, nosso boletim informativo eletrônico mensal com relatórios executivos que oferecem insights estratégicos e recomendações baseadas nas pesquisas do IBV. ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Acesse os relatórios executivos do IBM Institute for Business Value em seu tablet, baixando gratuitamente o aplicativo “IBM IBV” para iPad ou Android da sua loja de aplicativos.

O parceiro certo para um mundo em mudança

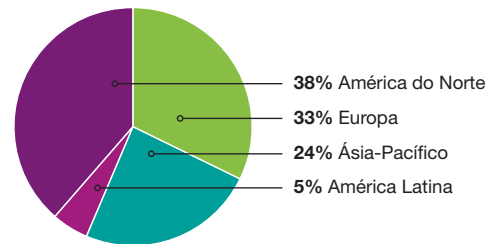
Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em constantes mudanças de hoje. Através da nossa abordagem integrada de projeto e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. Além disso, com uma experiência em 17 segmentos de mercado e recursos globais que abrangem 170 países, podemos auxiliar os clientes a prever mudanças e lucrar com as novas oportunidades.

Sobre a metodologia

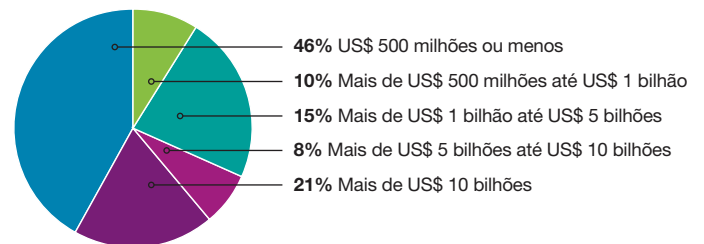
O IBM Institute for Business Value (IBV), em conjunto com o Economist Intelligence Unit, realizaram uma pesquisa mundial on-line e em doze segmentos de mercado, resultando em 1.161 respostas a um questionário detalhado. As pesquisas exploraram como as organizações viam o social business, colhendo insights sobre o uso de métodos e ferramentas de social business aplicadas aos clientes, inovação e força de trabalho, a partir de pessoas com conhecimento pessoal nessas áreas. O IBV também se baseou nos resultados das entrevistas realizadas pela IBM nos últimos dois anos com milhares de diretores executivos ao redor do mundo.

Além disso, nossos pesquisadores também entrevistaram 21 executivos que são líderes reconhecidos na implementação bem-sucedida de práticas de social business na América do Norte, Europa, Índia e Coreia do Sul, bem como cinco executivos que estão apenas começando em suas jornadas em direção ao social. Aproveitamos também outras pesquisas e entrevistas que realizamos para estudos anteriores sobre social business em 2011. O IBV também se juntou ao Professor John R. Wells da Harvard Business School, um especialista em práticas de social business reconhecido internacionalmente, para modelar e conduzir a pesquisa. Além disso, o IBV explorou a grande comunidade de especialistas em social business da IBM, que estão implementando práticas de empresa social, desenvolvendo ferramentas, ou conduzindo pesquisas científicas e tecnológicas relacionadas ao assunto.

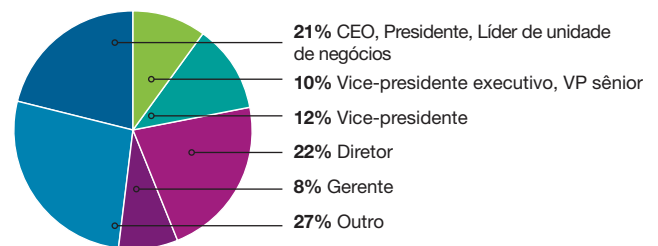
Região



Receita da empresa



Cargo



Fonte: IBM Institute for Business Value, Estudo sobre o negócio de empresa social, Região, Receita da empresa, Cargo; Global (n=1161).

Figura 11: Demografia do estudo.

Autores

James W. Cortada é membro do IBM Institute for Business Value, onde tem supervisionado ou conduzido vários estudos sobre governo, setor de saúde, desenvolvimento econômico e reengenharia de processos. Jim possui mais de 35 anos de experiência trabalhando em mais de uma dezena de setores, ajudando a transformar suas organizações e práticas. Ele é autor de mais de dez livros sobre questões gerenciais e sobre os usos comerciais da tecnologia da informação. Ele pode ser contatado pelo email: jwcorta@us.ibm.com.

Eric Lesser é o diretor de pesquisa e líder do IBM Institute for Business Value na América do Norte, onde supervisiona as pesquisas baseadas em fatos realizadas pela IBM para desenvolver sua liderança em ideias inovadoras. Anteriormente, ele liderou a pesquisa e liderança de ideias sobre a gestão do capital humano realizada pela IBM Global Business Services. Sua pesquisa e consultoria concentraram-se em uma variedade de questões, incluindo gerenciamento de talentos e da força de trabalho, gestão do conhecimento, redes colaborativas e sociais e a transformação do papel da organização de RH. Ele pode ser contatado pelo email: elesser@us.ibm.com

Peter J. Korsten é o líder global do IBM Institute for Business Value e é responsável pela amplamente aclamada série de estudos com diretores executivos (CxO Study Series), na qual 15.000 CEOs, CFOs, CIOs, CMOs, CSCOs e CHROs foram entrevistados ao longo dos últimos oito anos, individualmente e em seus próprios escritórios. Ele é um palestrante muito requisitado para falar sobre assuntos estratégicos contemporâneos e sobre as principais tendências. Peter pode ser contatado pelo email: peter.korsten@nl.ibm.com.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos quase cinquenta executivos que entrevistamos ao redor do mundo, que generosamente compartilharam conosco seu tempo e suas ideias. Desejamos também cumprimentar os quase 100 colegas da IBM que também forneceram insights e suporte para esse projeto, estendendo os agradecimentos ao Economist Intelligence Unit (EIU) que também participou na implementação desse projeto. Estamos também profundamente gratos a alguns colegas que passaram dias, semanas e meses nos apoiando.

Equipe de projeto IBM: Stephen E. Ballou, Thibault Dauphin, Nick DeFilippis, Suchika Jain, Kathleen Martin, Jennifer A. Okimoto e Shailesh K. Sinha. Queremos também agradecer ao Professor John Wells da Harvard Business School pelos seus insights ao longo de todo o projeto.

Também gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas por seus comentários e contribuições: Saul Berman, Denis Brousseau, Matt Collins, Kevin Custis, Irene Greif, Douglas Heintzman, Tushar Khosla, Catherine Lord, Scott Neuman, David Ransom e Rawn Shah.

Referências

- 1 Dados baseados em vários comunicados de imprensa de cada veículo de mídia social em 2011 e 2012.
- 2 Burson-Marsteller, "Global Social Media Checkup 2012," publicado em 15 de agosto de 2012. http://www.burson-marsteller.com/innovation_and_insights/throught_leadership/default_view
- 3 "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies." McKinsey Global Institute, Julho de 2012.
- 4 "Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. Maio de 2012.; "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study" (Antes pressionados, agora fortalecidos: Insights do Estudo Global IBM de CMOs 2011). IBM Institute for Business Value. Outubro de 2011.
- 5 Observação: 52% da amostra total responderam ter tido experiência pessoal usando social business para resolver problemas de clientes.
- 6 Entrevista do IBM Institute for Business Value; Adams, John. "New Tool Helps TD Bank Speed Social Media Queries to Reps." *American Banker*. 9 de setembro de 2011. http://www.americanbanker.com/issues/176_176/td-banksocial-mediawitter-1042021-1.html
- 7 Observação: 31% da amostra total responderam ter tido experiência pessoal usando social business para resolver problemas de força de trabalho.
- 8 Dewan, Shaila. "To Stay Relevant in a Career, Workers Train Nonstop." *The New York Times*, 22 de setembro de 2012.
- 9 Entrevista do IBM Institute for Business Value.
- 10 Observação: 38% da amostra total responderam ter tido experiência pessoal usando social business para resolver problemas de inovação.
- 11 Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz, Jr., e Tormod Askildsen. "Collaborating with Customer Communities: Lessons from the LEGO Group." *MIT Sloan Management Review*, 65, n.º. 3. 2012.
- 12 Entrevista do IBM Institute for Business Value.
- 13 Lesser, Eric e John Storck. "Communities of Practice and Performance." *IBM Systems Journal*. Inverno de 2001.
- 14 Sandy Carter. *GET Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. Upper Saddle River, N.J.: IBM Press, 2012: p.143.
- 15 Lesser, Eric, David Ranson, Rawn Shah e Bob Pulver. "Collective Intelligence: Capitalizing on the crowd." IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2012.
- 16 Kiron, David. "What Sells CEOs on Social Networking." *Sloan Management Review*. Fevereiro de 2012.



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
Novembro de 2012

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos comerciais da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta publicação com o símbolo de marca registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de direito comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais), ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

Referências nesta publicação a produtos e serviços da IBM não implicam que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países nos quais opera.



Por favor, recicle