



“As recentes crises que abalaram empresas, mercados e, até mesmo economias inteiras, muitas podem ser atribuídas a decisões tomadas visando a ganhos imediatos – frequentemente para o vergonhoso benefício de determinados indivíduos – e à custa de prosperidade futura.”

– Samuel J. Palmisano,
Presidente e CEO da IBM

100 anos de previsão

A importância do pensamento em longo prazo na IBM

Uma paixão voltada ao melhor funcionamento do mundo

No espaço de um século, a IBM evoluiu de uma pequena empresa produtora de balanças, relógios e máquinas de tabular para um empreendimento globalmente integrado com mais de 400.000 funcionários motivados por uma visão forte do futuro.

Dentre as razões que levam a esse sucesso contínuo, a principal é a cultura profundamente integrada da IBM que promove a previsão e a inovação. É função de uma empresa ler e interpretar com êxito o ambiente em que opera, ocupando uma posição de vanguarda no que se refere a mudanças na sociedade, economia, tecnologia, concorrência e clientes. Com o desenvolvimento de uma capacidade vigorosa de previsão corporativa e de um processo de inovação que tira proveito dessa capacidade, a empresa fica verdadeiramente habilitada a obter sucesso em longo prazo.

A previsão corporativa pode ser definida como a *capacidade estruturada de uma empresa de sentir, prever, explorar e se preparar para o modo como o futuro pode se revelar e utilizar esse insight para a formulação de estratégias, planos e operações.*

A prática da previsão corporativa auxilia a empresa a evitar surpresas estratégicas e reduzir a incerteza nas tomadas de decisões. Ela permite que a empresa analise cuidadosamente as consequências de mudanças imprevistas, prevendo o que poderia ser possível e decidindo o que seria preferível.

Nas palavras de Sam Palmisano, Presidente e CEO da IBM, “Grande parte das empresas não chega aos 100 anos. Fizemos 100 anos devido à nossa capacidade de sempre nos concentrarmos no futuro e promover os recursos da IBM segundo esse pensamento. Sempre estivemos focados em possibilitar que nossas capacidades oferecessem suporte aos nossos clientes onde quer que eles tivessem de ir.”



Os IBMistas acreditam no progresso, adotando, assim, a ideia de que a aplicação da *inteligência, razão e ciência* pode melhorar tanto os negócios, como a sociedade e a condição humana. Ao longo da história, quando mudamos das máquinas de cartão de ponto para os mainframes, e depois dos PCs para os softwares e serviços de consultoria, nosso objetivo sempre foi tentar melhorar o funcionamento do mundo.

Organização para previsão

Sam Palmisano, CEO da IBM, disse recentemente acreditar que a capacidade da IBM de adotar uma perspectiva mais longa é um grande trunfo e uma enorme vantagem competitiva. Quando uma organização adota uma cultura de previsão, o valor impacta o processo de tomada de decisão em vários pontos.

- Determina como e onde investir e alocar recursos.
- Muda sua visão do desenvolvimento de talentos.
- Guia a ética e o comportamento da gerência e dos funcionários.
- Molda a forma como você vê o papel de sua empresa no setor e na sociedade.
- Determina como e quando você deve tomar uma ação decisiva.

É importante ressaltar que não existe uma única maneira correta de gerenciar a previsão dentro de uma organização. Assim como a IBM criou uma abordagem exclusiva e estruturada para pensar o futuro – com base em melhores práticas e técnicas desenvolvidas ao longo dos anos –, muitas outras empresas também alcançaram o sucesso com suas próprias abordagens.

Essas abordagens de previsão corporativa variam muito e dependem de inúmeras variáveis, incluindo o setor da organização, sua localização geográfica e tamanho. Uma empresa de bens de consumo, por exemplo, terá naturalmente necessidades diferentes quando comparada a uma empresa concentrada na indústria pesada ou a uma organização focada na educação ou no setor de saúde. Analisando uma ampla gama de empresas, existem quatro considerações gerais referentes ao modo como elas organizam sua abordagem para estudar o futuro (consulte a Tabela 1): a estrutura de sua abordagem, sua função na empresa, sua localização na empresa e a maturidade geral relacionada às práticas de previsão.

Considerações	Características
Estrutura da abordagem	<ul style="list-style-type: none"> • Programas formais vs. ad hoc • Funcionários fixos vs. provisórios, e a utilização de consultores externos • Todos os funcionários envolvidos no processo vs. apenas a liderança sênior
Função na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Um posto de escuta, observatório, grupo de pesquisa ou incubadora de negócios emergentes • Foque no mercado vs. foque interno • Prático/estratégico vs. de natureza criativa
Localização dentro da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento, design de produto • Desenvolvimento de negócios novos e emergentes, planejamento estratégico • Inteligência de mercado e inteligência competitiva, marketing e comunicação
Maturidade das práticas de previsão	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes temporais diferentes: 1 – 3 anos, 3 – 5 anos, 5 – +10 anos • Necessidades do setor – produtos de consumo vs. bens de capital, tempo de processo do desenvolvimento do produto e investimentos • Foco no desenvolvimento de relatórios e conteúdo ou na facilidade dos processos de inovação e previsão

Tabela 1. Existem quatro considerações gerais para a forma como as empresas organizam sua abordagem para estudar o futuro. As características dessas considerações dependem de inúmeras variáveis, incluindo o setor da organização, sua localização geográfica e tamanho.

“*Você pode analisar o passado, mas precisa projetar o futuro. Essa é a diferença entre ter um mau ou um bom futuro.*”

– Edward de Bono, Autor¹

As melhores práticas da IBM para inovação e previsão

Hoje, a IBM possui um conjunto diverso e em desenvolvimento de capacidades de previsão interna concentrado em tecnologia, sociedade e negócios. Cada uma dessas capacidades envolve diferentes participantes, estruturas, propósitos, localizações nos negócios e prazos. Juntas elas formam um sistema abrangente para estudar o futuro no qual a IBM pode atuar. Essas capacidades incluem:

Global Technology Outlook (GTO). Por mais de 25 anos, a IBM Research preparou um estudo anual das principais tendências tecnológicas para sua equipe de gerenciamento sênior. A análise do GTO se concentra nas inovações que podem impactar significativamente os negócios em todo o mundo, especialmente o setor de tecnologia da informação. O GTO ajuda a guiar o investimento anual de 6 bilhões de dólares que a IBM faz em pesquisa e desenvolvimento.

A **Academy of Technology (AoT)** se concentra nos fundamentos técnicos do futuro da IBM. A associação eleita consiste nos principais líderes técnicos das instalações da IBM em todo o mundo. As atividades de iniciativa do associado incluem consultorias independentes para executivos, estudos e workshops, e conferências temáticas.

Global Innovation Outlook™ (GIO). Anualmente, de 2004 a 2009, a IBM reuniu pessoas de todo o mundo para discutir suas ideias a respeito dos principais problemas iminentes em diversas áreas, incluindo recursos naturais, segurança, geografias emergentes, etc. O GIO analisou profundamente alguns dos problemas mais urgentes que o mundo está enfrentando e compartilhou insights referentes ao fornecimento de soluções para essas necessidades.

IBM Institute for Business Value (IBV). Uma equipe global de mais de 50 consultores do IBV realiza pesquisas e análises em vários setores e disciplinas funcionais. O IBV também produz documentos de liderança de pensamento, como, por exemplo, estudos de diretores-executivos, agendas futuras e estudos de realização de valor, assim como percepções do setor a respeito do futuro dos segmentos de mercado, tais como varejo e assistência médica.

InnovationJam®. Os InnovationJams são fóruns de discussão on-line – normalmente realizados em um período de um a três dias – que são muito bem gerenciados e possibilitam que os executivos sênior se envolvam com os participantes em duas ou três questões ou desafios. Um InnovationJam em 2006 teve um papel essencial na atual iniciativa Smarter Planet (Planeta Mais Inteligente) da IBM.

Market Development and Insights. Organização interna da IBM, de pesquisa de mercado, que explora e analisa os panoramas futuros, auxilia os tomadores de decisões a desenvolver e explorar novas oportunidades de mercado e ajuda a identificar fontes futuras de valor. Os analistas utilizam técnicas sofisticadas para desenvolver uma perspectiva global em setores de alto potencial, tecnologias emergentes, concorrência, novos mercados e geografias.

Em 1964, a IBM fez o que o CEO Thomas Watson, Jr., chamou de “o anúncio de produto mais importante da história da empresa”. Poucos novos produtos tiveram o imenso impacto do IBM® System/360 – na tecnologia, no modo como o mundo funciona ou na organização que o criou. O System/360 posicionou a IBM em um patamar de domínio no setor de computadores por várias décadas.

Naquela época, no entanto, o sucesso estava longe de ser claro. A decisão da IBM de insistir em investir 5 bilhões de dólares em algo que desmantelaria as linhas de produtos existentes da empresa foi um movimento épico de “aposta nos negócios”. Essa nova abordagem exigiu que os clientes da IBM daquela época tivessem de migrar para uma nova arquitetura e renovar completamente seus ambientes computacionais. Quando o S/360 foi anunciado, ele não só mudou para sempre a computação, como também a IBM. O S/360 substituiu todas as cinco linhas de produtos de computadores da IBM por uma única família estritamente compatível. Pela primeira vez, as empresas tiveram a possibilidade de adquirir um sistema pequeno e aumentá-lo à medida que elas crescessem.

Um quarto de século após o lançamento do IBM System/360, os produtos baseados na arquitetura S/360 e suas extensões foram responsáveis por mais da metade da receita total da IBM. Portanto, a aposta valeu a pena. Mas sem a confiança na previsão e na inovação, profundamente integrada à cultura da IBM, fica difícil imaginar que a “aposta de 5 bilhões de dólares” seria de alguma forma realizada.

Planeta Mais Inteligente: o início dos próximos 100 anos

Em novembro de 2008, Sam Palmisano, Presidente e CEO da IBM, definiu, durante uma palestra no Conselho de Relações Exteriores, uma nova agenda para a criação de um “Planeta Mais Inteligente”. A palestra enfatizou como os sistemas e indústrias do mundo estão se tornando mais instrumentalizados, interconectados e inteligentes, e que líderes e cidadãos podem tirar proveito desse estado para melhorar esses sistemas e indústrias.

O conceito de Planeta Mais Inteligente pode ser visto como uma extensão da filosofia da IBM que tem evoluído ao longo dos últimos 100 anos, associando o progresso tecnológico à capacidade de resolver problemas da sociedade a fim de auxiliar o funcionamento do mundo. Ele representa também um estudo da cultura de previsão na IBM, evoluindo através de alguns dos mesmos processos que lançaram outras iniciativas, direções estratégicas e linhas de produto bem-sucedidas. Ele foi desenvolvido em um período de cinco a dez anos, incorporando tendências documentadas, entre elas a introdução da inteligência em nossas vidas diárias, nos sistemas e processos responsáveis pelo funcionamento do mundo – em coisas que ninguém reconhecera como provindas de computadores: como carros, eletrodomésticos e roupas, até mesmo sistemas complexos como aqueles ligados à agricultura e hidrovias, estradas e redes elétricas.

O conceito de Planeta Mais Inteligente como um exercício de previsão começou precisamente com um dos processos da IBM descritos acima. Em 2006, um InnovationJam global reuniu mais de 150.000 pessoas em 100 países – funcionários da IBM, seus familiares, clientes e outros indivíduos – em uma sessão virtual de brainstorm que tratava de oportunidades de negócios emergentes. Vários conceitos desenvolvidos durante aquela sessão se tornaram o início embrionário de tecnologias que hoje estão ajudando o mundo a se tornar um lugar mais inteligente. Desde a apresentação do conceito de Planeta Mais Inteligente, a IBM colaborou com mais de 600 organizações em todo o mundo que, individualmente, tiveram sua colaboração na transformação dessa visão em realidade.

“Quando se trata do futuro, existem três tipos de pessoas: aquelas que deixam acontecer, aquelas que fazem acontecer e aquelas que indagam o que aconteceu.”

– John M. Richardson, Jr., acadêmico e autor americano²

Adoção da cultura de previsão

A previsão, aliada à coragem necessária para assumi-la, pode diferenciar um bom líder de um ótimo líder. O estudo do futuro por meio da leitura, audição, discussão, observação e, acima de tudo, do *pensamento*, pode proporcionar a habilidade de observar o futuro e moldá-lo, a fim de auxiliar na solução de problemas da sociedade e melhorar o funcionamento do mundo.

A construção e o suporte de uma *cultura de previsão* dentro de uma empresa não estão relacionados a ferramentas, técnicas ou programas especiais. Assim como a IBM e outras empresas bem-sucedidas comprovaram, a previsão significa admitir o fato de que incertezas existem e que podemos controlá-las e agir de maneira a influenciar o futuro. Os primeiros 100 anos da IBM nos forneceram uma perspectiva exclusiva a respeito do pensamento em longo prazo e da importância da previsão para o nosso sucesso contínuo.

“A parte mais difícil”, segundo David Jarvis, do IBM Center for Applied Insights, “é transformar uma previsão prudente em ação”. Uma cultura de previsão em uma corporação é inútil a menos que você possa agir nas convicções da organização. É difícil na nossa cultura contemporânea que gira em um ‘ciclo de 24 horas e onde tudo tem de ser imediato’ reservar tempo e

energia para pensar com atenção sobre o futuro. No entanto, isso é absolutamente essencial para uma empresa com uma perspectiva de mais 100 anos e um compromisso de mudar o mundo para melhor.

“Continue a ser curioso. Explore o horizonte. Interesse-se por iniciativas grandes. Tudo valerá a pena.”

Durante a Grande Depressão de 1930, a IBM conseguiu crescer enquanto o resto da economia dos EUA enfrentou grande dificuldade. Ao mesmo tempo que muitas empresas paralisaram suas atividades, e os clientes reduziram seus pedidos de equipamentos da IBM, Thomas J. Watson, Sr., manteve seus funcionários ocupados produzindo novas máquinas mesmo com a diminuição da demanda. Nesse período, Watson foi bastante criticado devido a suas ações e foi até mesmo repreendido pela sua própria diretoria. Watson, no entanto, teve a coragem de insistir em algo grande que ele sabia que estava por vir. E, de fato, quando Franklin Delano Roosevelt assinou a Lei da Segurança Social de 1935, a IBM foi a única fornecedora que atendia à grande demanda de inventário de equipamentos. Como resultado, a Lei da Segurança Social proporcionou à IBM um contrato governamental histórico para manter registros de empregos para 26 milhões de pessoas e criou uma demanda enorme de máquinas de processamento. Esse processo foi chamado de “a maior operação contábilística de todos os tempos”, e teve tanto êxito que os pedidos provenientes de outros departamentos governamentais dos EUA também seguiram essa tendência. Em virtude da previsão da IBM de estocar o inventário enquanto outras empresas fechavam suas portas, ela garantiu um posicionamento perfeito a fim de ocupar liderança de mercado nos 50 anos seguintes.

Para obter mais informações

Para ideias e perspectivas da IBM sobre os problemas que mais importam para os executivos de nível C, visite o seguinte site:

ibm.com/csuite

Saiba mais sobre o Centenário da IBM em: ibm.com/ibm100

Detalhes das organizações que contribuem para as capacidades de previsão da IBM estão disponíveis em:

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gjo

Agradecimentos

David Jarvis

Consultor sênior

IBM Center for Applied Insights

Steve Rogers

Diretor

IBM Center for Applied Insights



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services
New Orchard Road
Armonk, NY 10589
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
Junho de 2011
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo IBM, ibm.com, Smarter Planet (Planeta Mais Inteligente), Global Innovation Outlook e InnovationJam são marcas comerciais 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 marcas de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information (Informações de direitos autorais e marcas)” em ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outros nomes de empresas, produtos ou serviços podem ser marcas comerciais ou marcas 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 a IBM opera.

¹ Edward de Bono, “New Thinking for the New Millennium”, 1999.

² John M. Richardson, “Making it Happen: A Positive Guide for the Future”, 1983.



Por favor, recicle
