

CIO  
C-suite  
Studies



# Um CIO Essencial

Insights do Estudo Global com CIOs



A ilustração na capa deste relatório representa os mais de 3.000 CIOs que falaram com a IBM como parte deste estudo. Cada ponto representa aproximadamente 20 participantes e as cores representam os quatro Mandatos do CIO identificados em nossa análise: Alavancar, Expandir, Transformar e Desbravar. Para obter mais detalhes, consulte a página 8.

Este estudo é baseado na comunicação direta com mais de 3.000 CIOs no mundo inteiro.



**Jeanette A. Horan**  
Vice Presidente e CIO  
IBM Corporation

## Uma mensagem aos colegas CIOs

Bem-vindos ao estudo bianual do IBM Global Chief Information Officer Study que reflete a comunicação direta com mais de 3.000 CIOs de organizações de todos os tamanhos, setores e regiões. Por meio destas conversas, obtivemos uma melhor percepção dos principais problemas que afetaram os CIOs nos dois anos desde nosso primeiro estudo.

Uma das descobertas mais interessantes no estudo é que os CIOs estão cada vez mais sintonizados com as principais prioridades dos CEOs. Uma prioridade com a qual ambos concordam é em como é essencial para as atuais organizações derivarem o conhecimento dos enormes volumes de dados que as empresas de hoje em dia acumulam e transformar este conhecimento em vantagem competitiva, de forma a gerar benefícios tangíveis para os negócios.

Por outro lado, algumas idéias antigas permanecem verdadeiras. Os CIOs ainda tem que buscar a excelência em aspectos fundamentais como a utilização de tecnologia da informação segura e confiável. De qualquer maneira, podem ser feitas distinções entre as organizações no sentido de compreender e classificá-las de acordo com as prioridades estratégicas que os CIOs estabelecem para seus negócios.

Na IBM, isto significa dar foco às soluções de TI, soluções que possibilitam o crescimento, aceleram o desempenho corporativo e transformam a maneira como as pessoas trabalham. Para alcançar estes objetivos, nossos Mandatos incluem:

- Inovar por meio da Computação em Nuvem, Business Analytics, aquisições e outras iniciativas estratégicas.
- Automação e integração dos processos de negócios na empresa.
- Execução de uma estratégia de TI para suportar o local de trabalho do futuro, incluindo um sistema flexível para suportar a mobilidade e a massificação de consumo de TI.

Outro objetivo estratégico é simplificar a IBM completamente. Pensando nisso, o foco é eliminar, padronizar e automatizar tudo aquilo que inibe a integração ou inclui complexidade. Até 2015, planejamos cortar pela metade nosso número de aplicativos corporativos. Outros objetivos chave são otimizar os ciclos operacionais e reduzir custos das transações na empresa com processos mais refinados e ágeis. Para administrar tudo isso, usamos painéis para gerenciamento de resultados de negócios permitindo a visualização em tempo real do status dos negócios, desde o aspecto financeiro até a infraestrutura.

Como CIOs, temos a chance de ter uma visão de ponta a ponta de nossos negócios e somos a força motriz por trás de muito do que é necessário para que nossas companhias trabalhem de maneira mais inteligente. Nós procuramos maneiras de inovar em um ambiente global cada vez mais complexo que promete ainda mais mudanças pela frente. Por meio deste mais recente estudo, compartilhamos nossa experiência e conhecimento coletivos sobre como fazer isso da melhor forma.

Agradecemos a todos que nos receberam em seus escritórios. Suas respostas sinceras e conversas inteligentes nos permitiram articular como os CIOs de hoje podem fazer a diferença na organização por meio da liderança técnica e de negócios.



**Jeanette A. Horan**  
Vice Presidente e CIO  
IBM Corporation

	<b>Conteúdo</b>	
	Resumo executivo	6
Introdução	Quem precisa de um CIO?	11
Capítulo Um	<b>Alavancar</b>	<b>21</b>
Capítulo Dois	<b>Expandir</b>	<b>31</b>
Capítulo Três	<b>Transformar</b>	<b>41</b>
Capítulo Quatro	<b>Desbravar</b>	<b>53</b>
A Agenda do CIO	<b>Executando seu Mandato com excelência</b>	<b>63</b>
	Como nossa pesquisa foi conduzida	66
	Para mais informações	72

---

“Para alinhar prioridades de negócios e de TI, é difícil escolher o que é mais importante: ‘presença de negócios nos projetos de TI’ ou ‘presença de TI nos projetos de negócios’. A arte está em formar equipes com colideranças verdadeiramente híbridas.”

**Sabine Everaet**, CIO, Europe Group,  
The Coca-Cola Company

---

## Resumo executivo

Como os líderes de tecnologia estão ajudando suas organizações a se adaptarem às rápidas mudanças e à complexidade observadas no atual ambiente econômico e competitivo? Para descobrir, conversamos pessoalmente com 3.018 CIOs de 71 países e 18 segmentos de mercado.

Este estudo faz parte de nossa série de estudos com executivos C-level reunindo entrevistas com mais de 13.000 executivos ao longo dos últimos seis anos. No estudo, CIOs dos setores público e privado descreveram tanto os desafios como as oportunidades deste ambiente de incrível complexidade. Eles compartilharam como estão inovando ao utilizar a tecnologia para obter sucesso em suas organizações. Essas conversas pessoais, juntamente com a análise estatística das respostas, ressaltam a função cada vez mais vital do CIO. Uma das maiores descobertas foi a constatação de que o pensamento dos CIOs se assemelha mais ao dos CEOs hoje do que há dois anos.

Em nosso último CEO Study, os líderes nos disseram que a liderança criativa, os relacionamentos com novos clientes e a destreza operacional eram essenciais para o sucesso no século XXI.<sup>1</sup> Hoje, os CIOs relatam como eles têm focado seus esforços e recursos nestes e em outros objetivos de negócios que também consideram essenciais.

Os CIOs cada vez mais são a ferramenta essencial para que suas organizações do setor público e privado lidem melhor com a complexidade por meio da simplificação das operações, processos de negócios, produtos e dos serviços. Para aumentar a competitividade, 83% dos CIOs dizem ter planos visionários que incluem a adoção de soluções relacionadas à *inteligência de negócios e análise, soluções de mobilidade* (74%) e *virtualização* (68%). Desde Estudo Global com CIOs de 2009, a *computação em nuvem* cresceu na escala de prioridades, tem sido selecionada como estratégia por 45% mais CIOs do que antes e passando a empatar em 4º lugar com o *gerenciamento de processos de negócios* (60%).<sup>2</sup>

Tanto a computação em nuvem quanto a terceirização são ferramentas essenciais para que os CIOs possam realocar recursos internos da manutenção de sistemas de rotina para tarefas mais valiosas para suas organizações. *Gerenciamento de dados principais, análise de clientes, data warehousing e painéis de controle com informações visuais* são as principais prioridades dos CIOs para transformar dados em conhecimento de valor agregado como substrato para decisões de negócios mais assertivas e rápidas.

### O Mandato do CIO

Embora as prioridades estratégicas sejam comuns à maior parte da amostra global de CIOs, nosso estudo descobriu diferenças notáveis entre eles. Usando estatística e análise textual de última geração das respostas, foi possível estabelecer padrões de abordagens distintas sobre liderança de TI de acordo com diferentes necessidades e objetivos específicos de cada organização.

Embora praticamente todos os CIOs sejam responsáveis pela entrega de serviços essenciais – gerenciamento de infraestrutura digital e aplicação de segurança, integridade de dados e disponibilidade do sistema – nossa pesquisa identificou quatro diferentes “Mandatos do CIO” que se baseiam *principalmente* em como cada organização enxerga a função da área de TI.

#### Expandir

Refine processos de negócios e otimize a colaboração

#### Alovarancar

Aperfeiçoe operações e aumente a efetividade organizacional

#### Transformar

Altere a cadeia de valor do segmento de mercado por meio de melhores relacionamentos

#### Desbravar

Inove radicalmente produtos, mercados e modelos de negócios



### Alavancar

Essas organizações visualizam a área de TI como uma provedora de serviços de tecnologia fundamental. Solicita-se aos CIOs que promovam a área de TI para aperfeiçoar operações a fim de obter maior eficiência organizacional.

### Expandir

Este Mandato muito comum inclui organizações que esperam que os CIOs gerenciem um conjunto equilibrado de responsabilidades que variam de fundamentais a visionárias. Seus CIOs conduzem operações de TI que ajudam a expandir capacidades organizacionais ao refinar processos de negócios e otimizar a colaboração em toda a empresa.

### Transformar

Organizações com este Mandato enxergam a área de TI principalmente como provedora de soluções específicas de segmento de mercado para alterar os negócios. Solicita-se que estes CIOs ajudem a transformar a cadeia de valor do segmento de mercado ao otimizar relacionamentos com clientes, cidadãos, parceiros e clientes internos.

### Desbravar

Aqui, as organizações visualizam a área de TI predominantemente como um ativador essencial da visão organizacional/de negócios. Este grupo de CIOs é convidado a ajudar a explorar ou radicalmente reinventar produtos, mercados e modelos de negócio.

### **A estrada à frente dos CIOs**

Para serem bem-sucedidos, os CIOs devem compreender as necessidades e os objetivos de suas organizações, agências, divisões ou unidades de negócio e entregar de acordo com seus Mandatos. É vital se comunicar efetivamente com colegas executivos para obter a concordância explícita de como a área de TI pode suportar da melhor forma os objetivos de negócio. Assim como é vital a propagação de tal concordância para que os executivos do C-Level e outros participantes reconheçam e suportem o foco principal da área de TI.

Contudo, estes Mandatos representam um momento específico na linha do tempo da organização. Eles podem alterar com mudanças nos ambientes econômico, competitivo ou tecnológico. Quando os objetivos da organização se alteram, o Mandato do CIO também pode se alterar. Os CIOs estão exclusivamente posicionados para ajudar suas organizações a lidar com a volatilidade e complexidade do século XXI – ao gerar conhecimento valioso de dados e servindo como catalisadores para a inovação.

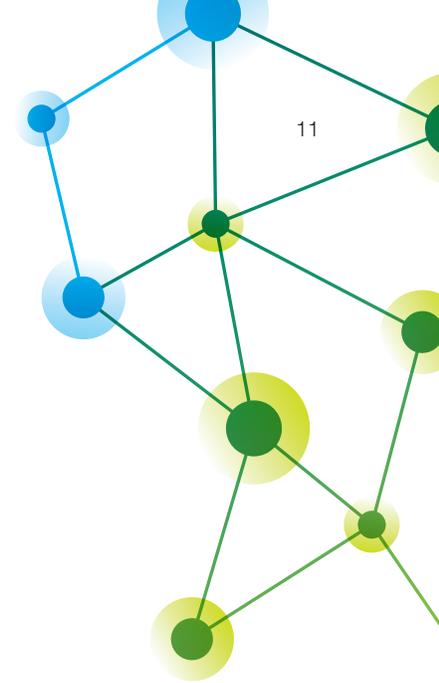
“O valor máximo virá de estar apto a fornecer os dados certos para as pessoas certas de uma maneira segura e entregar operações efetivas e estáveis.”

**Birgitte Drewes**, CIO, Lægemiddelstyrelsen,  
Danish Medicines Agency



# Quem precisa de um CIO?

Grandes avanços tecnológicos estão remodelando empresas, governo e sociedade. A tecnologia se tornou onipresente e os dados estão se expandindo de maneira exponencial. Por sua vez, a função do CIO está se tornando cada vez mais essencial para organizações no mundo.



---

“A integração global traz complexidade para a disposição dos diversos cubos de Rubik conectados e esta complexidade precisa ser gerenciada para alcançar o sucesso.”

Rupinder Goel, CIO, Airtel Africa

---

### **Gerenciando a proliferação inevitável dos dados**

Nós vivemos em um mundo profundamente infundido em dados. Vastas quantidades estão sendo geradas e capturadas enquanto os sistemas econômico e social se tornam mais instrumentados e interconectados. E estes mesmos sistemas estão se tornando cada vez mais conectados e complexos. Ao mesmo tempo, o ritmo da mudança não diminui.

No momento, há mais do que um bilhão de transistores por ser humano e eles são encontrados não somente em servidores, PCs, smartphones, tablets e reprodutores de MP3, mas também em dispositivos e automóveis, power grids, estradas e ferrovias. Etiquetas e sensores RFID estão rastreando produtos nas cadeias de suprimento para tudo, desde produtos farmacêuticos até rebanhos animais. O conteúdo digital global criado aumentará cerca de 30 vezes durante os próximos dez anos – para 35 zettabytes (ou seja, um trilhão de gigabytes, ou um 1 seguido por 21 zeros).<sup>3</sup>

Esta abundância de dados – e carga – impacta cada função dos empreendimentos e instituições, mas a responsabilidade mais pesada e as oportunidades mais promissoras dessa nova era de hiperinformação ficam na mesa do CIO. Mais do que nunca, eles são essenciais para capitalizar na complexidade e gerenciar o impacto das forças externas. Conforme a geração, a coleta e a análise de dados ganham importância para as organizações de todas as faixas, o mesmo ocorre com o papel do CIO.

### A agenda executiva compartilhada

Conforme a habilidade de extrair informações de dados estruturados e não estruturados passa a ter mais valor, os CIOs estão se aproximando mais do local exato de poder em suas organizações. Portanto, não surpreende que haja um alinhamento mais forte no pensamento dos CEOs e dos CIOs. Quando solicitados a classificar o impacto das forças externas em suas organizações, a classificação mais recente feita pelos CIOs esteve muito próxima daquela obtida dos CEOs no nosso estudo de 2010.<sup>4</sup>

Em 2010, os CEOs classificaram *fatores tecnológicos* como a segunda mais importante força externa, logo depois, *fatores de mercado* – que poderá impactar sua organização nos próximos três a cinco anos. Estes mesmos executivos nos disseram que operam em um mundo que é substancialmente mais volátil, incerto e complexo do que no passado.

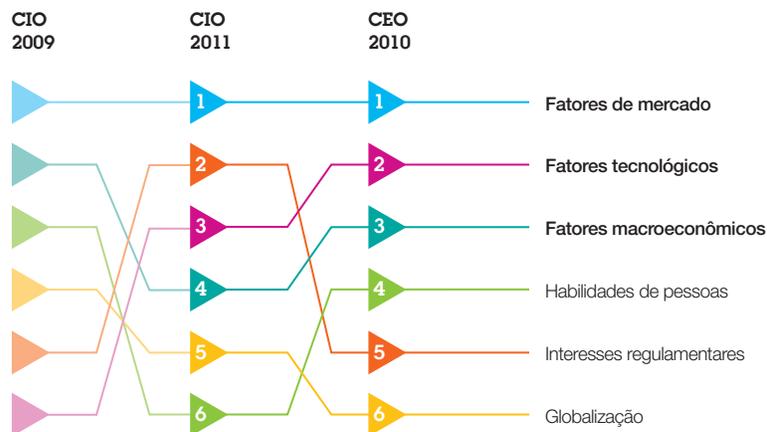


Figura 1

**Compartilhando a visão com o CEO** A visão dos CIOs sobre as forças externas mais significativas que impactam suas organizações está mais próxima da visão dos CEOs agora do que no passado.

Os CIOs demonstram atualmente um forte alinhamento com esta linha de pensamento e estão altamente focados em informações, nos clientes e na qualificação das pessoas para gerenciar tal complexidade. Perguntados sobre onde irão focar a TI de forma a ajudar na estratégia de suas organizações nos próximos três a cinco anos, a vasta maioria dos CIOs apontou *informação e inteligência, aproximação com o cliente e habilidades de pessoas* como suas três principais prioridades, da mesma maneira que fizeram os CEOs.

**Figura 2**

**Prioridades na sincronização** CIOs e CEOs juntos visam focar na informação e na inteligência, na aproximação com clientes e nas habilidades das pessoas, num futuro próximo.



### **Acelerando a inteligência**

Nossa pesquisa sugere que este novo alinhamento venha do fato de que os CEOs compreendam melhor a importância da tecnologia. Eles confiam cada vez mais nos CIOs para transformar dados em informações úteis, informações em inteligência e inteligência em melhores decisões.

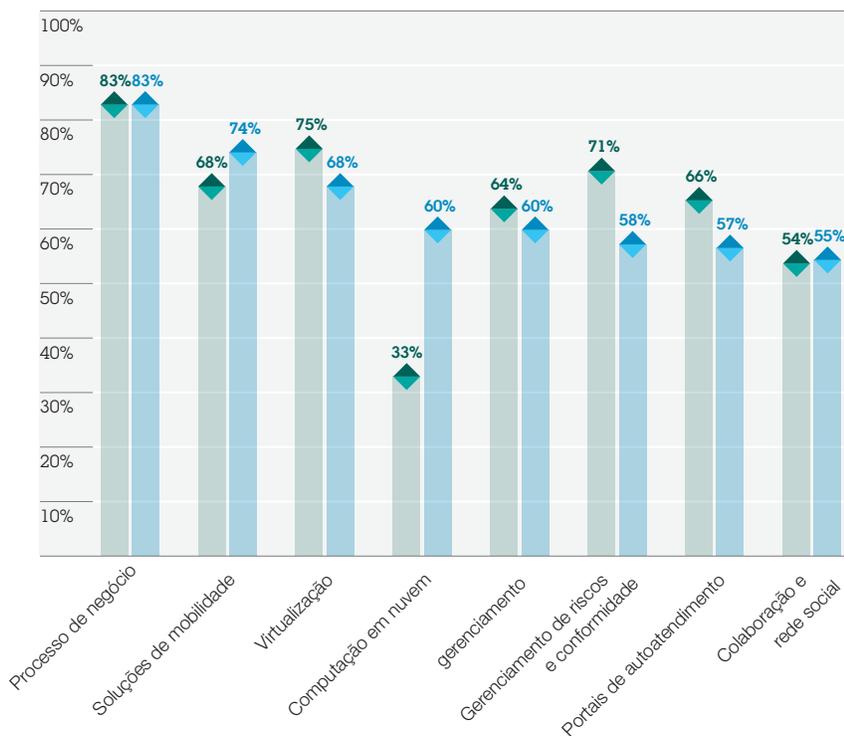
Como resultado, os CIOs estão avaliando diversas maneiras de fazer melhor uso do armazenamento de dados que surgem rapidamente. *Inteligência de negócios e análise* são de máxima importância de acordo com o plano visionário dos principais CIOs para aumentar a competitividade ao longo dos próximos três a cinco anos. Embora estivesse na lista de 2009, a computação em nuvem deu um salto gigante. Quando perguntados como converterão dados em inteligência, os CIOs citaram *gerenciamento de dados principais, análise de clientes, data warehousing e Painéis de controle com informações visuais*. Cada iniciativa foi citada por quase dois terços ou mais de nossa amostra.

---

“Nós forneceremos a tecnologia apropriada para o ambiente de negócios em contínua evolução e informações mais adequadas para os negócios.”

Zsolt Rasztoivts, CIO, MKB Bank Zrt.

---



**Figura 3**

**Os CIOs estão recalibrando seus conjuntos de ferramentas** Embora as três principais prioridades permaneçam as mesmas, a mobilidade e a computação em nuvem tiveram o maior salto entre seus planos visionários.

◆ 2009  
◆ 2011

---

“Nós criaremos valor por meio da habilidade de gerenciar além das linhas de responsabilidades e do cuidado com a construção de clientela na empresa.”

Cezary Kosewski, CIO, Sklepy Komfort S.A.

---

Todos os CIOs da amostra expressaram um consenso notável em relação ao que é necessário para implementar com sucesso suas estratégias de TI. Os CIOs identificaram os três principais fatores de sucesso para iniciativas de TI, tais como possuir *os talentos de TI/ negócios corretos, gerenciar além da linha de responsabilidades e criar as condições antes mesmo de iniciar.*

### **Onde os caminhos divergem**

Talvez, a informação mais útil resultante deste estudo, não é o que torna os CIOs iguais, mas o que os faz diferentes. As principais diferenças entre o CIOs que entrevistamos está nas necessidades e objetivos de negócios de suas organizações, e como eles podem alcançar tais objetivos promovendo os negócios e a tecnologia da informação.

CIOs em toda parte gastam pelo menos uma parcela de seu tempo em itens essenciais de TI como o gerenciamento da infraestrutura digital de suas organizações (configurando padrões, determinando a arquitetura, selecionando fornecedores e reforçando a segurança, a integridade dos dados e da disponibilidade de sistema). Além de gerenciar estes pré-requisitos, nossa pesquisa identificou quatro diferentes “Mandatos do CIO”, com base em como cada organização enxerga o papel da área de TI: Alavancar, Expandir, Transformar e Desbravar.

Estes Mandatos são derivados da análise de cluster interativa, incluindo estatísticas e análise textual de última geração das milhares de respostas dos CIOs. Esta análise revelou padrões de resposta típicos associados a cada Mandato. Cada padrão indicou uma abordagem distinta para a liderança de TI derivada de necessidades organizacionais específicas.



**Figura 4**

**O Mandato do CIO** CIOs efetivos conhecem e executam de acordo com o Mandato que é definido pelos objetivos predominantes do negócio.

---

“Os lucros são baixos e, portanto, usar a tecnologia para aumentar a eficiência nas pessoas e processos é cada vez mais importante.”

**Vimal Goel**, Chief Manager,  
IT, HPCL – Mittal Energy Ltd

---

Praticamente todos os CIOs têm algumas responsabilidades em cada uma das áreas que definem o Mandato individual. Por exemplo, mesmo nas organizações mais inovadoras, ainda espera-se que os CIOs gerenciem os fundamentos de alavancar a tecnologia para impulsionar a eficiência; ou mesmo que os CIOs que operam com um Mandato Alavancar gastem parte de seu tempo em iniciativas que permitam expandir a cadeia de valores e ajudem a reinventar a empresa.

O Mandato no qual um CIO opera é determinado pelas necessidades e expectativas da unidade de negócios, agência ou corporação. Organizações têm uma variedade de necessidades tecnológicas e objetivos que são determinados com base em uma matriz de variáveis. Estas variáveis incluem segmento de mercado, região, posicionamento competitivo, tamanho, maturidade, entre outros. O Mandato de CIO identificado em nossa análise estabelece o foco *principal* do CIO, bem como as principais competências exigidas da organização de TI. É por isso que é extremamente importante que cada CIO tenha uma compreensão clara de seu Mandato. E a organização inteira deve reconhecê-la. O sucesso da função de TI e, por extensão, da própria empresa, depende verdadeiramente dela.

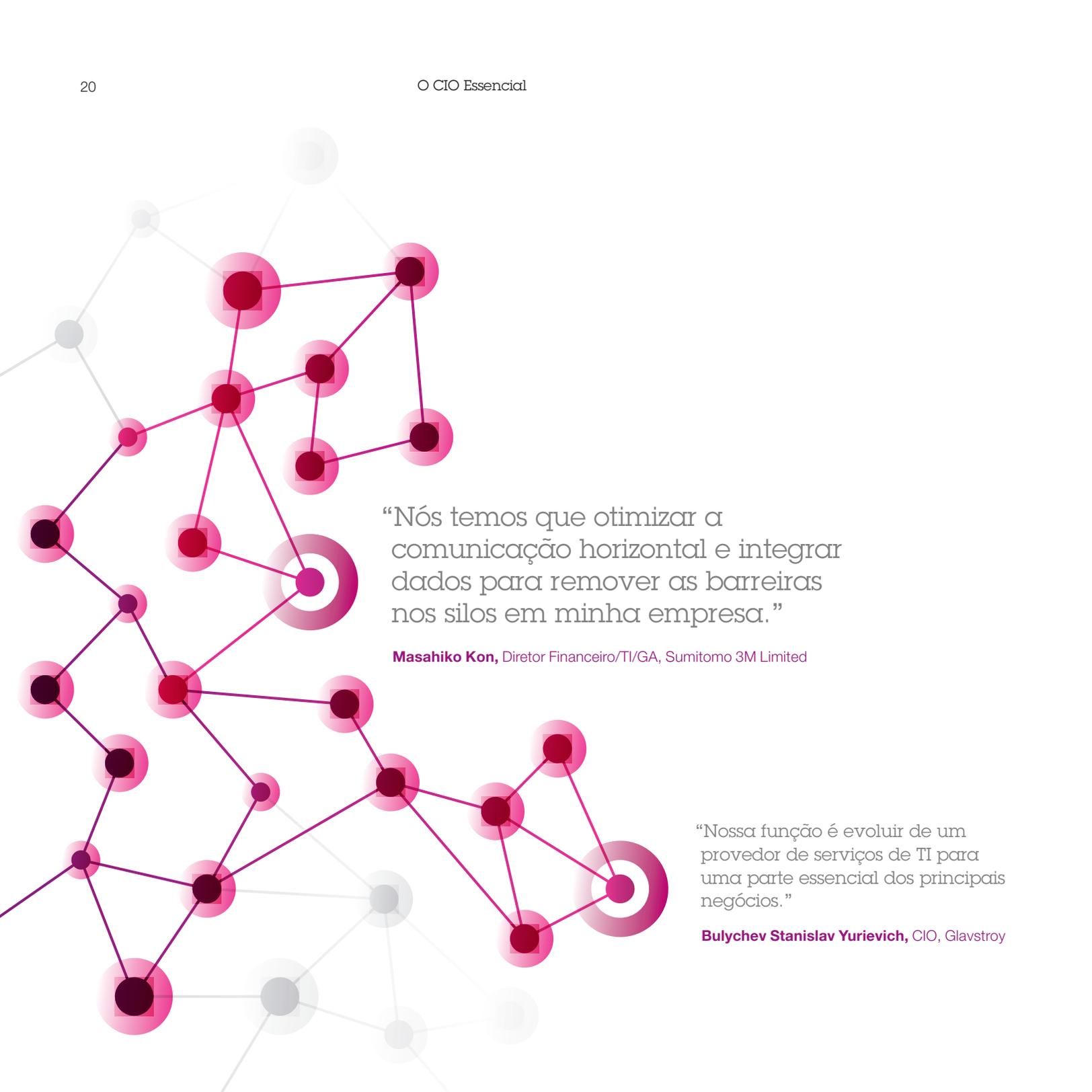
Estes Mandatos representam um momento específico da empresa. Todo Mandato pode ser alterado conforme as mudanças no ambiente econômico e da concorrência ou quaisquer outros fatores que venham a resultar no estabelecimento novos objetivos organizacionais. Nossa análise mostra que os quatro Mandatos existem em todos os segmentos de mercado e regiões. Mas cada organização possui uma visão dominante da área de TI que confere poderes para o CIO alcançar seus objetivos.

**Cada Mandato fornece valor**

De maneira interessante, observamos pouca correlação entre desempenho financeiro e qualquer Mandato de CIO particular. Os CIOs podem fornecer valor de negócios real com cada tipo de Mandato. Entretanto, dentro de cada Mandato, observamos algumas diferenças notáveis entre organizações com alto desempenho e organizações com baixo desempenho.

Solicitamos que os entrevistados avaliassem a posição competitiva de suas organizações. Aqueles que selecionaram “segmento de mercado com alto desempenho” foram identificados como sendo de alta performance, enquanto aqueles que selecionaram “um pouco ou substancialmente pares de segmento de mercado com baixo desempenho” foram agrupados como sendo de baixo desempenho. Nos capítulos a seguir, destacaremos aquelas áreas nas quais organizações com alto desempenho descreveram planos substancialmente diferentes em comparação às organizações com baixo desempenho.

Estes Mandatos não são uma progressão ou continuidade das responsabilidades dos CIOs. Com qualquer Mandato, CIOs inteligentes devem estar alertas para oportunidades para alavancar valor aos negócios.



“Nós temos que otimizar a comunicação horizontal e integrar dados para remover as barreiras nos silos em minha empresa.”

**Masahiko Kon**, Diretor Financeiro/TI/GA, Sumitomo 3M Limited

“Nossa função é evoluir de um provedor de serviços de TI para uma parte essencial dos principais negócios.”

**Bulychev Stanislav Yurievich**, CIO, Glavstroy

# Alavancar

Organizações que demandam TI de alto desempenho precisam que os CIOs foquem no gerenciamento das atividades críticas de TI e na obtenção de informações para tomada de decisão mais rápida e assertiva.

A empresa espera que os CIOs que operam com o Mandato Alavancar concentrem cerca de metade de seus esforços nos itens fundamentais da entrega de serviços de TI. Tais organizações enfatizam o aperfeiçoamento e a simplificação da tecnologia para otimizar a eficácia organizacional.

## Visão de negócios de TI

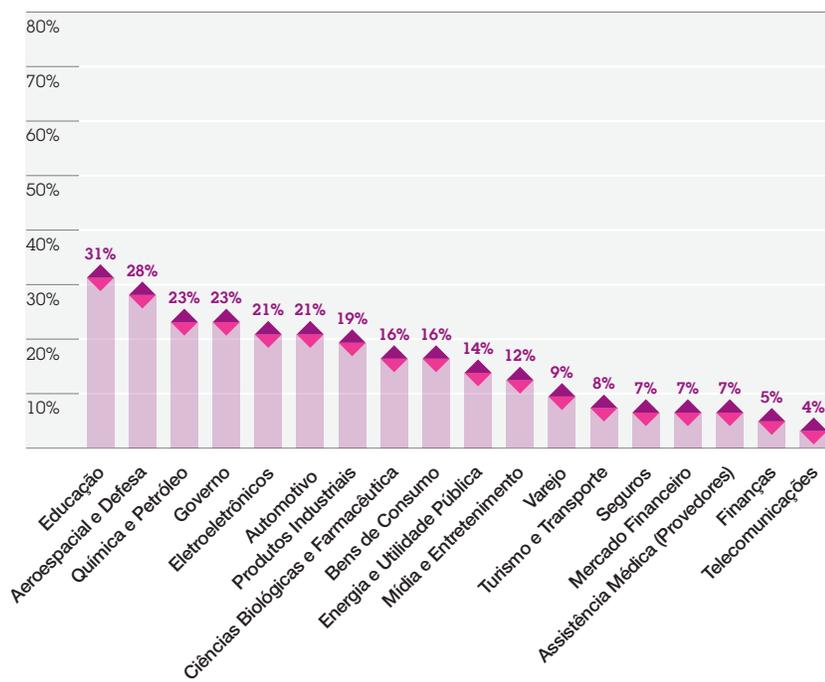


### Planejando a operação perfeita

Muitos segmentos de mercado no mundo todo estão passando por mudanças rápidas e complexas. Contudo, uma fundação pequena, mas sólida da economia consiste em setores relativamente maduros. Nestes segmentos de mercado, operações eficientes são mais importantes para o crescimento do que alcançar a agilidade máxima. Os setores Aeroespacial e Defesa, Química e Petróleo e Produtos Industriais, por exemplo, requerem grandes investimentos de capital. Comparados a outros segmentos de mercado, CIOs destas indústrias têm menos liberdade para assumir os riscos associados à adoção de novas tecnologias.

Figura 5

**Segmentos de mercado maduros buscam o essencial** Segmentos de mercado mais maduros que podem ser mais sensíveis ao risco acolhem a mais alta concentração de organizações que adotam o Mandato Alavancar.



Para o setor público os avanços tecnológicos, mais notavelmente a difusão da Internet, possibilitaram transações eletrônicas (e-government) e vastas melhorias em como os governos distribuem os serviços. Contudo, tais serviços – saúde e segurança pública, construção e manutenção de infraestrutura crítica, programas sociais e etc. – são relativamente estáveis a curto prazo. O maior desafio continua sendo o fornecimento de mais serviços aos cidadãos a um menor custo.

### **Aprimorar a eficiência e eficácia organizacional**

14% dos CIOs entrevistados operam com o Mandato Alavancar. CIOs com este Mandato conduzem melhorias em governança e controles, procedimentos, colaboração interna e transparência entre as áreas de TI e de negócios.

CIOs cujas respostas se correlacionam ao Mandato Alavancar estão continuamente revisando seu ambiente legado, com uma visão voltada ao controle do custo. Para manter os custos sob controle, suas principais ferramentas são voltadas para a racionalização, renovação e consolidação de portfólios de aplicativos e ambientes de hardware ao longo dos próximos três a dez anos.

*Colaboração interna e interação com o cliente* estão entre os principais objetivos dos CIOs que adotam o Mandato Alavancar. Aproximadamente três entre quatro CIOs esperam que as mudanças em seus processos de colaboração interna tenham alto potencial transformador para suas organizações. E quase todos enxergam mudanças nos processos de interação com o cliente como iniciativas de alto impacto. “Nós precisamos lidar com a mudança comprometendo-nos com nossos clientes internos”, afirmou um CIO do governo na Austrália. “A solução é parte estrutural e parte cultural”.

---

“O ROI de muitos projetos é muito difícil de quantificar. Como você mede o ROI de uma implementação de SOA de computação em nuvem e a flexibilidade cada vez maior que elas fornecem para a organização?”

Kalman Tiboldi, CIO, TVH – Group Thermote & Vanhalst

---

Figura 6

**Colaboração e comunicação são essenciais**

Estes líderes de TI procuram por novas tecnologias para melhorar a maneira como trabalham com seus clientes.

- ▲ Baixo potencial de transformação
- ▲ Potencial médio de transformação
- ▲ Alto potencial de transformação

---

“Um de nossos principais desafios é localizar os recursos técnicos necessários para atender às demandas de nossos clientes.”

Tito Otero, CIO, Ferreyros S.A.A.

---

Altere processos de colaboração internos



Altere processos de interação do cliente

**Aprendendo com os planos das empresas que apresentam alto desempenho**

CIOs em organizações que apresentam alto desempenho e que adotam o Mandato Alavancar possuem abordagens diferentes das de seus colegas com desempenho inferior. Aproximadamente dois terços destes CIOs identificaram o *compartilhamento de mais informações* como uma iniciativa essencial para a melhoria do relacionamento com o cliente. Para isto, os CIOs estão fornecendo ferramentas que otimizam a comunicação interna, tais como troca de mensagens em tempo real, blogs corporativos e outros tipos de colaboração eletrônica e até remota.

Outro fator de sucesso importante para os CIOs das empresas com alto desempenho que adotam o Mandato Alavancar é ter os *talentos de TI/ negócios corretos*. Combinar a tecnologia certa com os funcionários que possuem a qualificação mais adequada é um objetivo de muitos. “Nós precisamos que nossa equipe de TI seja mais voltada aos negócios para construir relacionamentos confiáveis com nossas unidades de negócios”, nos contou um CIO da área de educação na Austrália.



Figura 7

**Organizações com alto desempenho compartilham mais** Organizações com alto desempenho priorizam o compartilhamento de informações internamente e o envolvimento das pessoas certas mais do que as organizações com baixo desempenho.

## Recomendações

### Execução de acordo com o Mandato Avançar

- ▶ **Abra novos canais de comunicação** Torne uma alta prioridade melhorar a comunicação e colaboração em toda a organização, especialmente entre as áreas de negócios e de TI. Envolver clientes internos mais ativamente nos processos chave de planejamento de TI e tomada de decisão.
- ▶ **Envolver a equipe certa** Combine cuidadosamente os talentos de TI e de negócios da sua equipe. Implemente programas rotativos para expor a equipe de TI a todas as operações corporativas, incluindo posições de contato com o cliente.
- ▶ **Padronize e consolide** Padronize a infraestrutura de TI e os processos relacionados na empresa inteira. Avalie e consolide a área de TI para tratar lacunas e sobreposições na arquitetura existente. Melhore o controle de TI. Implemente o gerenciamento básico de processos de negócios.
- ▶ **Atualize e renove** Pense adiante para desenvolver planos práticos para renovar gradualmente sistemas e hardware legados. Introduza e teste novas tecnologias de maneira conservadora para alinhar com necessidades e prioridades organizacionais, além de controlar custos legados.
- ▶ **Descubra o painel de controle** Estabeleça painéis de controle que utilizam dados coletados para avaliar métricas chave de negócios e TI, incluindo: ROI e receita; níveis de satisfação e outras informações do cliente; tempo de resposta/tempo de mercado; disponibilidade do sistema/tempo de inatividade; e satisfação de funcionários.

## AkzoNobel

Equilibrando a eficiência de TI com a agilidade comercial

A AkzoNobel é a maior empresa de tintas e revestimento do mundo e a principal produtora de produtos químicos especiais, com presença em mais de 80 países.<sup>5</sup> Porém, a empresa tem planos ainda maiores. Ela deseja impulsionar suas receitas de € 14,6 bilhões para € 20 bilhões (US\$ 20,4 bilhões para US\$ 28 bilhões) nos próximos anos.<sup>6</sup> A equipe de TI tem um papel importante a desempenhar para a realização deste objetivo.

Quando Pieter Schoehuijs assumiu como CIO em 2009, recebeu como uma de suas tarefas fortalecer o gerenciamento e controle da área de TI, além de alinhar a área de TI da AkzoNobel com seus motivadores de negócio. A dúvida era como otimizar o uso dos recursos de TI sem comprometer a flexibilidade das unidades de negócios. As áreas de negócios de tintas, produtos químicos especiais e revestimentos operam de maneira independente, o que as torna muito ágeis, mas impede uma infraestrutura completamente compartilhada.

O departamento de TI focou na consolidação onde era possível, sem restringir as unidades de negócios. Foram criados um ambiente de telecomunicações, datacenters e aplicativos de negócios compartilhados, todos suportados por um hub de intercâmbio de dados eletrônicos, uma plataforma de intranet e um sistema de compras corporativas. Também foram estabelecidos padrões e áreas de suporte compartilhados, bem como a integração de funções administrativas dentro das unidades de negócios.

O número de sistemas ERP que a AkzoNobel usa já foi cortado em cerca de 30%. A área de negócios de tintas compartilhou sistemas de informações de gerenciamento, tornando muito mais fácil comparar custos e receitas. E a satisfação do cliente interno aumentou. Mas o departamento de TI não está parando nesse ponto. Eles estão, por exemplo, implementando uma ferramenta para obter informações financeiras em tempo real por meio de dispositivos remotos, desenvolvendo um conjunto de boas práticas de compras e ativamente fazendo sugestões para as unidades de negócios sobre como usar soluções e processos padrão de forma a economizar tempo e dinheiro.

## Caso de referência

mais de  
**30%**

redução no número  
de sistemas ERP





## Caso de referência

### Allied Beverage Group

Construindo uma arquitetura consolidada

A Allied Beverage Group é a maior distribuidora de atacado de vinhos e bebidas alcoólicas de Nova Jersey. Formada a partir de uma fusão de três outras empresas no final dos anos 90, atualmente o grupo está entre os dez maiores distribuidores do setor nos Estados Unidos.<sup>7</sup>

Em um mercado de trabalho no qual o atendimento ao cliente superior é uma diferenciação, a Allied precisava de tecnologia mais forte com a qual pudesse competir. Como as empresas anteriores à formação da Allied trouxeram suas próprias tecnologias, isto contribuiu para fragmentar e desintegrar os sistemas de TI e a organização.

Desta forma, quando Brian Margolies foi contratado como o primeiro CIO da organização em 2009, ele imediatamente lançou uma revisão de 90 dias para descobrir o que funcionava e o que não funcionava. Isto resultou em um plano de TI estratégico de três anos e totalmente alinhado. Em apenas dois anos, com suporte do Conselho, ele alcançou praticamente todos os seus objetivos “no período planejado e cumprindo com o orçamento”.

Ele consolidou a maioria dos recursos e aplicativos de TI em um centro de serviços compartilhado, revisou a infraestrutura de rede e injetou muito mais disciplina na função de TI, reduzindo o tempo de inatividade dos sistemas de até uma hora por semana para uma disponibilidade de mais de 99%. Um novo portal de e-commerce de autoatendimento foi projetado para fazer a transição da equipe de vendas rumo à venda consultiva e aumento de receita e até mesmo ganhou um prêmio por inovação técnica.<sup>8</sup>

O que vem a seguir? Margolies quer otimizar o mecanismo de e-commerce com recursos da Web 2.0 e conteúdo integrado útil para parceiros da cadeia de fornecimento, avançar para prova de entrega eletrônica e usar análise preditiva para gerenciar o inventário da Allied.

## “Em nosso mercado, o impacto das regulamentações

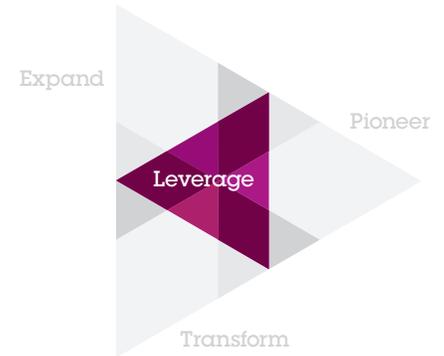
é significativo, impedindo diversas formas de competição que são comuns na maioria dos segmentos de mercado. Uma TI inovadora é essencial para alcançar uma vantagem competitiva por meio de um excelente atendimento ao cliente B2B.”

**Brian Margolies**, CIO,  
Allied Beverage Group

## Alavancar com excelência

Você é essencial?

- ▶ De que maneiras você otimizará relacionamentos e aprimorará a comunicação em toda a organização?
- ▶ Qual é o seu plano para obter, manter e desenvolver pessoas com qualificações de TI e negócios que sua equipe mais precisa?
- ▶ Quantas arquiteturas incompatíveis sua organização possui atualmente e por que isto acontece?
- ▶ Você é agressivo o suficiente na racionalização do portfólio de hardware e aplicativos como parte do controle de custos?
- ▶ Como seus painéis medem o valor da área de TI em termos de benefícios de negócios?





“Soluções de data warehouse e portais estão se tornando comuns. Estamos construindo nossos sistemas de funções administrativas para que eles sejam mais ‘abertos e preparados para parcerias’.”

**John Glanville**, Diretor de TI, Ideal Stelrad Group

“É necessário mais velocidade na simplificação dos processos de negócio para parceiros externos e também para os processos internos.”

**Hiroyuki Yoshimoto**, Vice-presidente Executivo e CIO, Calsonic Kansei Corporation

# Expandir

Os CIOs focados no crescimento corporativo ajustam continuamente os processos de negócio e a colaboração interna para obter uma maior integração.

Como todos os CIOs, aqueles que trabalham com um Mandato Expandir são responsáveis pelos itens fundamentais – uma infraestrutura digital com bom funcionamento que oferece segurança de dados, integridade e disponibilidade dos sistemas. Contudo, eles também devem refinar continuamente as operações para otimizar a eficiência e procurar vantagens competitivas substanciais com a ajuda da área de TI. Para isso, espera-se que eles criem eficiência ao aperfeiçoar processos de negócio e melhorar a colaboração em toda a empresa, possibilitando tomadas de decisão mais rápidas e efetivas.

## Visão de negócios de TI

27%

Provedor de serviços críticos de tecnologia

32%

Agente da eficiência do processo organizacional

27%

Provedor de soluções específicas de segmento de mercado para suportar negócios

15%

Agente essenciais da visão de negócios/da organização

“Reduza o custo dos negócios e redirecione o gasto para as atividades de melhoria dos negócios de alto volume.”

Cheryle Jenkinson, CIO, Câmara Municipal de Ipswich, Austrália

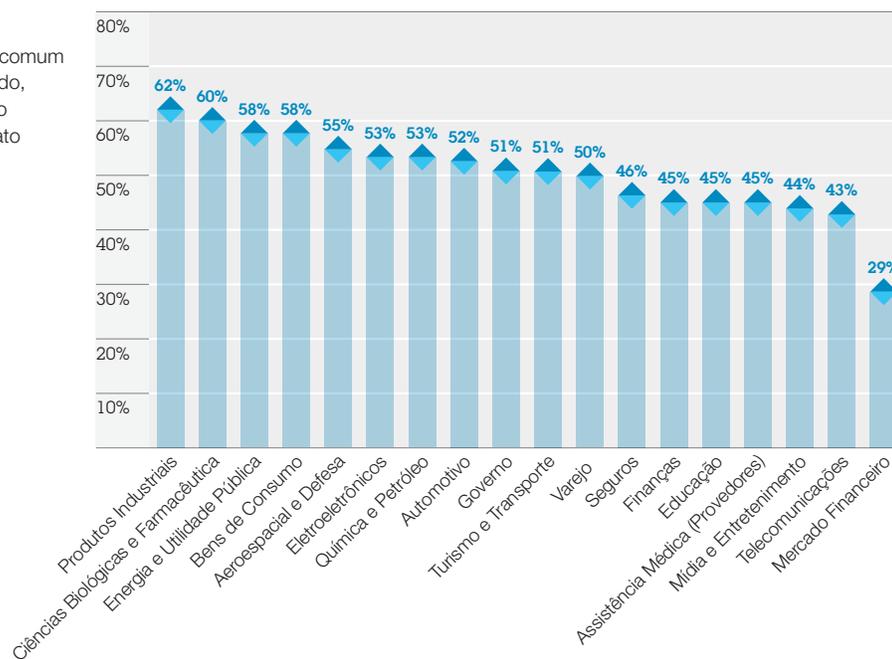
### Facilitando o empreendimento ideal

Os CIOs associados ao Mandato Expandir são solicitados a ajudar a reinventar suas organizações, tornando-as mais rápidas, mais flexíveis e melhor equipadas para transformar os dados em conhecimento. Metade dos CIOs com os quais falamos ofereceram respostas que se correlacionam com o Mandato Expandir. O número total classificado neste mandato representa mais do que o dobro de qualquer outro dos grupos identificados. Em resumo, isto significa que o mandato expandir dos CIOs é o mais solicitado entre as organizações de hoje em dia.

CIOs que operam neste tipo de organização possuem a combinação mais equilibrada de responsabilidades, alocando sua energia de maneira relativamente uniforme para projetos desde os mais fundamentais até os mais visionários. A visão dominante da área de TI nestas organizações é a de *facilitador da eficiência do processo organizacional*. Contudo, CIOs associados a este Mandato estimaram que gastam, em média, apenas um pouco menos de tempo *forneendo os serviços de TI fundamentais e forneendo soluções específicas de segmento de mercado*. Sua função como *agente essencial da visão da organização* é menos exigente, embora esteja longe de ser insignificante.

Figura 8

O Mandato Expandir é o Mandato mais comum dentro de todos os segmentos de mercado, exceto entre as organizações de Mercado Financeiro, que empregam mais o Mandato Desbravar.



## Parcerias para obter rentabilidade

Itens como maior integração de negócios e tecnologia são altas prioridades para os CIOs associados que adotam o Mandato Expandir. Uma melhor integração permite que os CIOs foquem os recursos de TI nas necessidades mais essenciais dos negócios. Os CIOs estão liberando a equipe e os recursos para atender a estes objetivos cruciais ao atualizar os sistemas legados com uma visão voltada para a modernização e terceirização de funções de TI não essenciais. Os CIOs estão implementando novas ferramentas de comunicação interativa para estimular a colaboração e a transparência, aprimorar a visibilidade dos dados da cadeia de suprimento e melhorar o gerenciamento dos processos de negócios.

Alternar a combinação de recursos, conhecimento e ativos dentro da organização



Fazer tudo internamente versus o estabelecimento de parcerias



De acordo com seu interesse na terceirização, os CIOs nas organizações que demonstram um Mandato Expandir estão desistindo da antiga abordagem de *fazer tudo em casa* o que uma vez caracterizou muitas compras de TI e ao invés disso, planejam *estabelecer parcerias de maneira extensiva*. Aproximadamente quatro vezes mais CIOs planejam *estabelecer parcerias* em relação aos que pretendem continuar a usar recursos *apenas internos*. Dois terços dos CIOs afirmam que irão *alterar profundamente a combinação* de recursos, conhecimento e ativos dentro de suas organizações. Por outro lado, menos de um em cada cinco continuará preso ao status quo.

“O alinhamento de estratégia, estrutura e processos é essencial e a área de TI desempenha um papel surpreendentemente grande e importante nisso. Quando estes três estão perfeitamente claros, o modelo de negócios é simplificado e muitas coisas boas acontecerão.”

John McDermott, CIO, Xerox Corporation

### Figura 9

**Localizar parceiros confiáveis é vital** Muitos CIOs adeptos do Mandato Expandir procuram por parceiros como uma fonte de novas habilidades e conhecimento

- ▲ Mantenha a combinação atual
- ▲ Ambos
- ▲ Altere profundamente a combinação
- ▲ Fazer tudo internamente
- ▲ Ambos
- ▲ Estabelecer parcerias de maneira extensiva

“Tornar possível o fornecimento das informações para departamentos que promovem melhoria nos negócios e medir a melhoria dos negócios do departamento, por meio de indicadores, como a redução do inventário.”

**Masahiko Takenaka**, Gerente Geral, Sistemas de Informações, Furukawa-Sky Aluminum Corp.

**Figura 10**

**Simplificar e conquistar** CIOs com um Mandato Expandir aperfeiçoam processos de negócio e possibilita melhores decisões ao liderar no uso da análise.

- ▲ Sem envolvimento
- ▲ Apoiar
- ▲ Liderar

### Simplificar, analisar e automatizar

Possivelmente o requisito mais crítico das organizações que demonstram o Mandato Expandir é possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva. As organizações procuram a área de TI para levar as informações mais adequadas, relevantes e corretas às mãos dos líderes de negócio. É por isso que a simplificação de processos e produtos juntamente com a análise para conduzir a melhores tomadas de decisão em tempo real são as principais prioridades para CIOs adeptos do Mandato Expandir. Ferramentas de gerenciamento de processos de negócio avançadas podem ser essenciais na identificação de pontos de ineficiência e no mapeamento dos processos internos para necessidades dos clientes.

Simplificar os processos chave internos



Conduzir melhores decisões em tempo real



Aproveitar a vantagem da análise



Esmagadores 98% dos CIOs afirmou que poderiam liderar ou suportar esforços para *simplificar processos chave internos*, enquanto 95% afirmou que poderiam liderar ou suportar esforços para *conduzir melhores decisões em tempo real e aproveitar a análise*. “Nós nos perguntamos ‘Qual é o resultado de negócios específico a alcançar?’ e ‘Quais são os processos e recursos necessários?’” disse um CIO do segmento eletroeletrônico na Austrália. “Então, nós simplificamos e automatizamos”.

### **Organizações com alto desempenho colaboram e integram**

Para CIOs nas organizações que apresentam alto desempenho e que adotam o Mandato Expandir, a colaboração e a integração são especialmente importantes. Mais de dois terços destes CIOs afirmaram que focariam mais na colaboração e comunicação interna, comparados a menos da metade dos entrevistados em organizações com baixo desempenho com um Mandato Expandir. Conjuntos avançados de colaboração que incluía funções como wikis, blogs, repositórios de arquivos, calendários de eventos, quadros de discussões, galerias de imagens e vídeos, entre outros – são essenciais para estes CIOs.

Seu foco na integração também diferencia as organizações com alto desempenho daquelas com baixo desempenho. O número de CIOs de organizações com alto desempenho que disseram possuir *negócios e tecnologia integrados para inovação* em uma grande extensão é mais que o dobro em relação ao número de CIOs em organizações com baixo desempenho. “A colaboração interna é um item obrigatório, questões culturais devem ser abordadas e o conhecimento precisa ser compartilhado e utilizado”, disse um CIO do segmento bancário na Índia.

---

“É importante certificar-se de que ao nos tornarmos maiores, não fiquemos mais complexos, mas que escalemos de maneira eficiente.”

John Murray, CIO, EMTS – Etisalat Nigeria

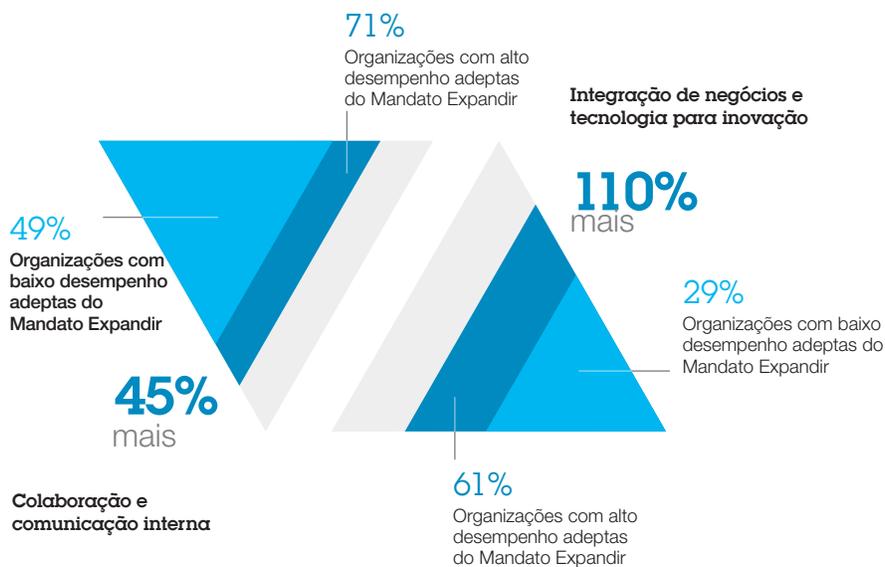
---

“Um objetivo importante é o cultivo contínuo da cultura de TI”, nos contou um CIO do segmento bancário na Malásia “e ser um parceiro de negócios para criar valor aos clientes, à organização, funcionários e parceiros”.

**Figura 11**

**Equipes de alto desempenho com negócios**

Mais CIOs em organizações com alto desempenho que adotam o Mandato Expandir citaram a integração e colaboração com os negócios como chave para inovação em relação ao que fizeram as organizações com baixo desempenho.



## Recomendações

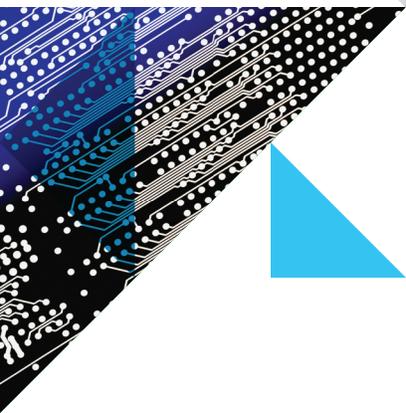
Execute de acordo com o Mandato Expandir

- ▶ **Possibilite a colaboração de última geração** Avalie e adote novas ferramentas para fortalecer a colaboração corporativa e a troca de dados em tempo real. Explore e introduza sistema de mensagens unificado, soluções de dados remotos, modelos com acessibilidade de qualquer momento/em qualquer lugar e virtualização de desktop.
- ▶ **Fortaleça a integração dos negócios e da tecnologia** Aumente a transparência ao envolver clientes internos no planejamento de TI e tomada de decisões. Ajude a equipe de TI a focar em clientes externos importantes e aumento da receita, ao mesmo tempo em que encoraja os líderes de negócios a mirar a inovação.
- ▶ **Foco no principal** Conte com parceiros confiáveis para tratar as funções de TI não estratégicas. Avalie os benefícios da terceirização e da computação em nuvem. Realoque recursos internos para executar tarefas que são mais valiosas para a organização.
- ▶ **Simplifique, automatize e integre** Implemente o gerenciamento de processos de negócios avançado. Alinhe processos de negócio com requisitos do cliente.
- ▶ **Avance as métricas** Forneça painéis de controle sofisticados por meio de métodos mais avançados de análise, incluindo: ROI e receita; economia de custos de TI; análise de clientes avançada; tempo de resposta/tempo de mercado; satisfação do usuário final; e fatores de desempenho de TI para diferenciação.

## Caso de referência

Montando  
custos de TI em  
**9%**

do total do gasto operacional



### YES BANK

Capitalizando na terceirização inteligente

O YES BANK é um dos bancos do setor privado com mais rápido crescimento da Índia. Fundado em 2004, ele se tornou um banco comercial de serviços completos, com dois centros de operações nacionais e 185 filiais em 149 cidades em apenas sete anos.<sup>9</sup> A decisão de terceirizar tarefas de TI não críticas e de se concentrar em seus negócios bancários principais estimulou muito esta expansão.

A gerência do YES BANK percebeu no início de suas operações que se o banco desejasse se sobressair em um setor repleto de competidores, seria necessário oferecer uma proposta de valor diferente e que poderia ser fortalecida pelo uso da tecnologia. Mas ao invés de fazer tudo sozinho e incorrer em enormes custos de capital no processo, o banco escolheu terceirizar muitos de seus recursos de tecnologia, contou o presidente sênior e CIO da empresa Umesh Jain.

O YES BANK mantém o controle sobre todas as decisões estratégicas, de governança e arquitetura de TI, mas conta com provedores externos cuidadosamente selecionados para ativos comoditizados e serviços como gerenciamento de infraestrutura e desenvolvimento e manutenção de aplicativos. Na companhia, classificam-se estes fornecedores como estratégicos ou táticos, dependendo do tipo de produtos ou serviços que fornecem e seu nível de impacto nos negócios. Então, monitoram-se os fornecedores estratégicos de maneira intensa, com revisões regulares de seu desempenho.

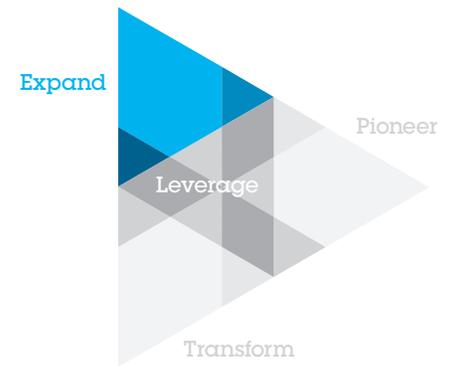
O banco também compra produtos e serviços de prateleira sempre que possível, adotando a filosofia de compra “mais adequada à necessidade” ao invés de “melhor da categoria”. E o YES BANK estabelece parcerias extensivas com outras organizações para participar da criação de valor, explicou Jain.

A abordagem inteligente do YES BANK para terceirizar foi muito adequada. Ela foi bem-sucedida em manter seus custos de TI em 9% do gasto operacional total, enquanto a média do segmento de mercado é de 15 a 22%. Além disso, a infraestrutura de TI flexível permanece capaz de suportar o crescimento futuro.

## Expansão com excelência

Você é essencial?

- ▶ Quais ferramentas de colaboração de ponta você implementou em seu empreendimento para ajudar a integrar a tecnologia com negócios?
- ▶ Quão profundamente seus clientes internos estão envolvidos em seus processos chave de planejamento e tomada de decisão?
- ▶ Qual é o seu plano para envolver parceiros e terceirizar funções de tecnologia da informação?
- ▶ Quais processos persistentemente ineficientes podem ser eliminados ou melhorados para aumentar a satisfação do cliente?
- ▶ Como você trabalha com clientes internos para garantir que os painéis de controle meçam os indicadores chave de desempenho corporativo?





“Nosso foco é encontrar formas de organizar alianças e parcerias para permanecer à frente da concorrência.”

**Jappe Blaauw**, CIO, Air France-KLM



“Nós queremos saber o máximo possível sobre o cliente antes de ele entrar em contato conosco, para simplificar as interações.”

**Mike Benson**, Vice-presidente Executivo e CIO, DIRECTV

# Transformar

CIOs olham além dos limites da empresa para simplificar processos de negócio e gerar informações em tempo real em toda a cadeia de valor.

As organizações que operam com um Mandato Transformar esperam que a área de TI, mais do que qualquer outra, atue como uma provedora de soluções corporativas para suportar seus negócios. Na média, espera-se que os CIOs adeptos do Mandato Transformar gastem mais de um terço de seu tempo ou orçamento atendendo tal função. Um pouco menos de sua energia é dedicada tanto às responsabilidades visionárias quanto às melhorias de processo de negócio. Os CIOs com este Mandato normalmente são vistos como tendo os itens essenciais e gastam muito menos tempo em tais atividades.

## Visão de negócios de TI

14%

Provedor de serviços críticos de tecnologia

26%

Facilitador da eficiência de processos organizacionais

34%

**Provedor de soluções específicas de segmento de mercado para suportar negócios**

27%

Agente essencial da visão dos negócios/da organização

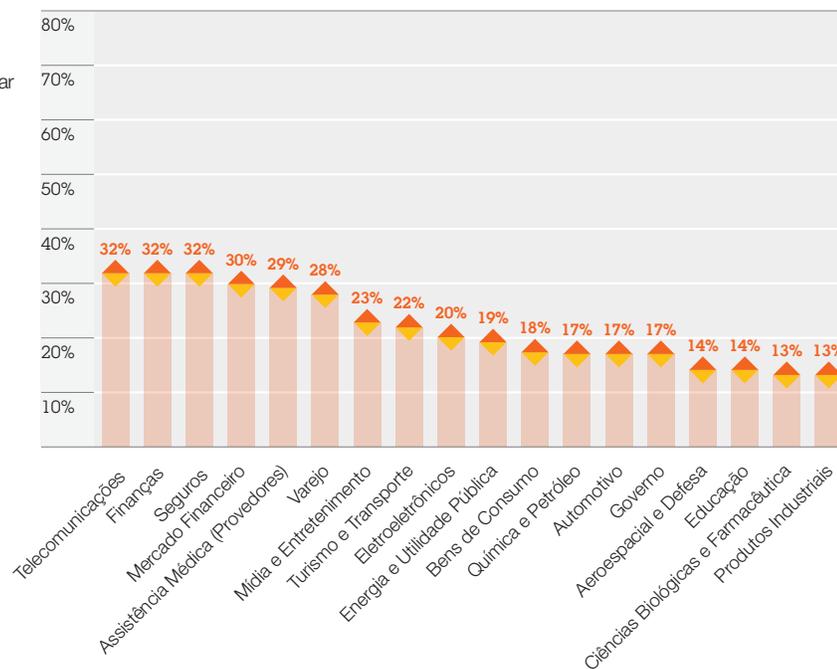
### Simplificando os negócios sem fronteiras

A frágil economia global e a competição cada vez mais feroz colocam nova pressão nas cadeias de valor das organizações. Aquelas que precisam olhar além das quatro paredes da empresa empregam o que nós identificamos como um Mandato Transformar. Essas empresas solicitam que seus CIOs ajudem-nas a desafiar o *status quo*.

Aproximadamente um quarto dos CIOs com os quais falamos suportam organizações que operam com um Mandato Transformar, o que é mais comum em Serviços Financeiros – incluindo Seguros, Bancos e Mercado Financeiro. O Mandato Transformar também é mais concentrado do que a média nos segmentos de Telecomunicações, Assistência Médica e Varejos, segmentos relativamente dinâmicos que estão sendo pressionados a criar novas e mais fortes conexões com clientes finais e outros participantes chave das suas cadeias de valor para permanecerem competitivos.

Figura 12

**Um Mandato Universal** Embora não seja o Mandato dominante em nenhum setor, Transformar tem uma presença significativa em uma ampla variedade de segmentos de mercado de nossa amostra.



### **Atingindo a parte externa da organização**

Além da entrega de serviços básicos de TI e melhorias no processo de negócio, os CIOs adeptos do Mandato Transformar estão ajudando suas organizações dos setores público e privado a repensarem fundamentalmente a maneira como elas compreendem e interagem com clientes e parceiros. Um ponto essencial para estender o alcance do empreendimento é o uso de “Grandes Dados” – vasto volume de dados capturados por instrumentos como, por exemplo, sensores ou etiquetas RFID ou dados reunidos em tempo real de milhões de transações baseadas na Web.

E não é apenas o volume dos dados que está explodindo, mas também a velocidade. Analisar os surpreendentes volumes atuais está além das ferramentas de gerenciamento de banco de dados mais tradicionais. Para lidar com esse volume, dados em tempo real e análise avançada são o foco principal das organizações que possuem um Mandato Transformar. “Para os negócios, ter feedback de dados em tempo real melhora a visibilidade e otimiza o gerenciamento dos negócios”, afirmou um CIO do segmento eletroeletrônico em Taiwan.

### **Capturando os insights**

Então, como os CIOs revelarão os insights que suas organizações estão precisando? A análise e o gerenciamento de dados são decisivos para extrair maior valor dos dados. Ao longo dos próximos três a cinco anos, a maioria dos CIOs adeptos do Mandato Transformar de nossa amostra focará em *análise do cliente, análise de rentabilidade de produtos/ serviços e gerenciamento de dados*.

Isto significa mover-se além dos sistemas de gerenciamento tradicionais de banco de dados relacional para a próxima geração de data warehouses integrado e ferramentas de análise. Um CIO do segmento de Produtos de Consumo na Austrália disse que “Uma iniciativa de gerenciamento de dados irá limpar os dados corporativos, facilitando nossa habilidade de entregar ricas análises do cliente para os negócios”.

---

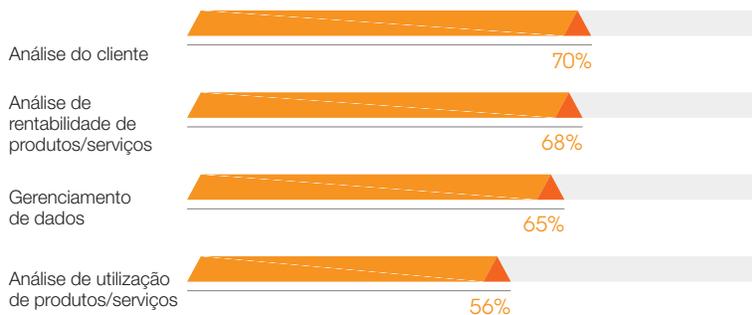
“Nós estaremos aptos a criar valor porque já temos o conteúdo e a visão para torná-lo apropriado para utilização em vários dispositivos. Nosso objetivo é exatamente obter os dados, limpá-los e torná-los onipresentes no dispositivo.”

**Kevin Dabney**, Vice-presidente Executivo e CIO,  
Wells Fargo – Wholesale Division

---

Figura 13

**Reunindo maiores informações** Transformar dados em informação e informação em inteligência de negócios é uma das principais prioridades para os CIOs adeptos do Mandato Transformar.



Perguntados sobre onde irão focar a TI para ajudar na estratégia de suas organizações nos próximos três a cinco anos, a vasta maioria dos CIOs que identificamos com um Mandato Transformar citou *alavancar melhores dados com forte análise para criar insight e executar ações*. “Para criar valor, forneceremos informações corretas de alta qualidade e para suportar decisões de negócio”, observou um CIO do segmento de Produtos de Consumo na Itália.

Figura 14

**Possibilitando a empresa inteligente** A maioria dos CIOs adeptos do Mandato Transformar focarão em uma variedade de ferramentas para conduzir a melhores tomadas de decisões nos próximos cinco anos.



### Tornar os processos mais fáceis para clientes e parceiros

De acordo com o IBM CEO Study de 2010, aqueles que gerenciam a complexidade em prol de suas organizações clientes e parceiros são os que tem o mais alto desempenho.<sup>10</sup> Organizações que operam com o Mandato Transformar dão ênfase substancial na simplificação dos processos internos e das interações com cidadãos, clientes e parceiros externos.

Esmagadores 99% dos CIOs adeptos do Mandato Transformar identificaram iniciativas para *simplificar processos chave internos* como uma atividade que eles liderariam ou suportariam, enquanto 96% afirmaram que encorajariam e participariam de esforços para *simplificar processos para clientes*. Mais da metade também planeja liderar iniciativas de *simplificar para parceiros externos*, enquanto uma parcela considerável apoiará tais esforços.

Simplifique os processos chave internos



Simplifique para os clientes



Simplifique para os parceiros externos



“Os desafios são cada vez mais difíceis ao abrir uma loja em um novo país. Isto exige que adaptemos nosso modelo de parceria e nossa tecnologia e que sejamos extremamente dinâmicos para evitar a interrupção da evolução dos negócios.”

Eduardo Rizzo, CIO, MANGO

Figura 15

**Simplificar, simplificar, simplificar** A maioria dos CIOs do Mandato Transformar estão liderando esforços para simplificar processos internos e externos para clientes e parceiros.

- ▲ Sem envolvimento
- ▲ Apoiar
- ▲ Liderar

Figura 16

**Organizações com alto desempenho focam em parceiros** Aproximadamente um quarto a mais das organizações que adotam o Mandato Transformar focam na simplificação para parceiros na cadeia de valor em relação às organizações com baixo desempenho.

“Ter feedback com dados em tempo real para os negócios melhora a visibilidade e propicia um melhor gerenciamento dos negócios.”

Kenny Tsai, CIO, Inventec Appliances Corp.

### Organizações com alto desempenho priorizam ajudar o ato de negócios

Entre os CIOs cujas respostas estão correlacionadas com este Mandato, mais de 20% daqueles que representam organizações com alto desempenho esperam liderar ou suportar iniciativas de simplificação.



Possibilitar melhores decisões é um fator chave de sucesso para estes CIOs. Um terço a mais dos CIOs das organizações com alto desempenho adeptos do Mandato Transformar planejam suportar ou liderar iniciativas para conduzir uma melhor tomada de decisão, em comparação com as empresas de baixo desempenho.

Outro fator de sucesso é o uso de *painéis visuais de controle*. Menos da metade dos CIOs em organizações com baixo desempenho planejam implementar painéis visuais de controle para suportar a tomada de decisão, em comparação a aproximadamente dois terços dos CIOs em organizações com alto desempenho.

Um CIO do segmento de Assistência Médica nos Estados Unidos disse, “Nós fazemos medições constantes em relação aos nossos objetivos iniciais que são facilmente quantificáveis, tais como o ROI. Então, exibimos estes resultados para a organização inteira, para ter certeza de que somos completamente transparentes”.



**Figura 17**

**Organizações com alto desempenho visualizam o sucesso** Mais CIOs de empresas de alto desempenho e adeptas do Mandato Transformar estão priorizando painéis de controle de informações para alavancar tomadas de decisão mais assertivas do que as organizações de baixo desempenho.

## Recomendações

Execute de acordo com o Mandato Transformar

- ▶ **Simplificar, simplificar, simplificar** Torne sua organização mais fácil para fazer negócios. Remova a complexidade desnecessária. Assuma a complexidade necessária em nome de seus clientes.
- ▶ **Torne isto real** Projete painéis de controle com a coleta de dados em tempo real. Colete, analise e trabalhe os dados sob métricas de negócio e de TI abrangendo toda a cadeia de valor, incluindo: níveis de satisfação do cliente; velocidade do sistema de cadeia de valor; ROI e receita; economias de custo de TI; economias de tempo do usuário final e retenção de talentos.
- ▶ **Estenda a cadeia de valor** Otimize e expanda a influência ao longo da cadeia de valor. Aumente a transparência e a colaboração para melhorar a comunicação entre clientes e parceiros.
- ▶ **Aproveite mais dados em tempo real** Gere informações por meio da captação de feedback, análise de opiniões e conexão de CRM com redes sociais. Utilize a explosão de dados para desenvolver o relacionamento com todos os principais stakeholders.
- ▶ **Analise!** Mergulhe profundamente na análise avançada para captar informações do comportamento do cliente, dos relacionamentos da cadeia de valor e da inteligência competitiva. Implemente a análise de texto para reunir informações de dados estruturados e não estruturados, incluindo blogs, registros de atendimento ao cliente e transações na Web.

Transformar

## Peterborough

Colocando a sustentabilidade no mapa

A maioria das pessoas reconhece que é crucial tornar as cidades sustentáveis e Peterborough, na região leste da Inglaterra, está dando o exemplo. A Opportunity Peterborough, uma empresa sem fins lucrativos estabelecida em 2005, tem trabalhado junto à câmara municipal para alavancar a regeneração e o crescimento da cidade de Peterborough, além de transformá-la na Capital do Meio ambiente do Reino Unido.

Como parte deste projeto, a Opportunity Peterborough e a Câmara Municipal de Peterborough estão fazendo parcerias com organizações públicas e privadas para criar um Web site que irá monitorar e analisar as taxas de consumo de energia, consumo de água, uso de transporte e de reciclagem da cidade. O trabalho já está em curso para colocar dados sobre o uso de energia e água na plataforma, além de outros dados ambientais a acompanhar. Os dados serão basicamente compilados para produzir um mapa em tempo real do desempenho ambiental de Peterborough.<sup>11</sup>

Os moradores poderão efetuar logon no site e obter as informações que precisam para tomar decisões mais inteligentes sobre como usar os recursos, explicou Trevor Gibson, Diretor de Capital Ambiental da Opportunity Peterborough. Eles também poderão obter ideias para reduzir seu consumo e fornecer feedback e sugestões.

Ao mesmo tempo, os representantes oficiais da cidade poderão trabalhar mais efetivamente com as empresas de utilidade pública para planejar a infraestrutura necessária de energia e água a longo prazo para garantir um futuro mais sustentável. Então, pela primeira vez, empresas de utilidade pública, agências governamentais e empresas locais estarão aptas a compartilhar informações, criando uma visão abrangente do ecossistema da cidade, o que permitirá que tomem decisões em prol do meio ambiente.

## Caso de referência



Pela  
primeira  
vez,

os segmentos de utilidade pública, governo e negócios compartilharão informações.

## Caso de referência

### “Acompanhando nossas recentes inovações,

nossos clientes viram que algo grande e inesperado estava acontecendo no banco. Eles ficaram ansiosos para ver o que faríamos a seguir.”

**Olayinka Oni**, CIO, Wema Bank



### Wema Bank

Atingindo clientes de novas maneiras

O Wema Bank é o mais antigo banco nativo da Nigéria, mas quando foi totalmente privatizado em meados de 2009, adquiriu uma reputação de ser um tanto antiquado. Concorrentes estrangeiros e nacionais também desgastaram sua liderança. Com isso, a nova equipe de gerenciamento se envolveu em um programa para revitalizar o banco, principalmente recapitalizando-o, injetando novos talentos e fortalecendo a marca para atrair clientes mais jovens e empreendedores em desenvolvimento.<sup>12</sup>

O Mandato de Olayinka Oni, ao assumir o cargo de CIO, era criar uma plataforma de TI sólida e responsiva para facilitar o crescimento dos negócios. Os clientes do banco já haviam sinalizado que eram necessários canais alternativos. Assim, uma das principais prioridades era fornecer suporte de TI para a implementação de mais de 100 caixas eletrônicos espalhados pelo país. Uma segunda prioridade era o desenvolvimento de novos serviços, como os serviços bancários remotos. Em junho de 2010, o Wema Bank lançou um serviço “cash on the go” que permite que os correntistas transfiram fundos para outros correntistas e não clientes usando o telefone celular ou a rede de caixas eletrônicos.

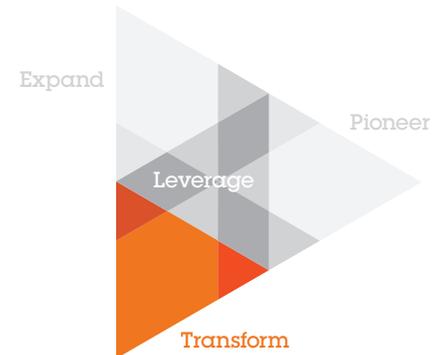
Oni também criou uma nova página do Facebook, reprojeteu o Web site corporativo e equipou a mão de obra com melhores ferramentas de produtividade. E há muito mais em projeto, incluindo um aplicativo bancário baseado na Web que possibilitará transações bancárias de maneira mais fácil e acessível.

Os esforços do Wema Bank já renderam dividendos. O número de transações mensais em caixas eletrônicos quadruplicou, a página do Facebook atraiu mais de 1.000 seguidores no período de três meses e a classificação de segmento de mercado do Web site aumentou. Os funcionários agora também podem gerenciar e compartilhar dados de maneira mais eficiente, bem como gastar mais tempo com atividades de vendas cruzadas.

## Transformação com excelência

Você é essencial?

- ▶ Quais são seus planos para simplificar a experiência do cliente? Quais são os produtos e serviços para aumentar a funcionalidade, uso e satisfação do cliente?
- ▶ O seu desenho de painel de controle inclui métricas em tempo real, tais como níveis de satisfação do cliente interno e externo, economias de tempo do usuário final e retenção de talentos?
- ▶ Você está introduzindo recursos de mídia social e colaboração para clientes e parceiros, bem como clientes internos?
- ▶ Como você aproveita a vantagem dos Grandes Dados e novos recursos de TI para obter informações em tempo real?
- ▶ De quais maneiras você está explorando aptidões de análise e tecnologia de ponta?





“Nós temos um foco cada vez maior na tecnologia para obter valor: Ninguém precisa do melhor e mais novo brinquedo.”

**Jeffrey Barbeau**, Senior VP, M&T Bank Corporation

“Estabilidade é essencial já que a conectividade entre sistemas e regiões significa que qualquer falha terá um impacto muito maior para o cliente do que teria se não houvesse integração.”

**Dave Gledhill**, O&T Head, DBS Bank

# Desbravar

Estes CIOs demonstram um espírito empreendedor e possibilitam o novo desenho radical dos produtos, mercados e modelos de negócios.

Com um Mandato Desbravar, os CIOs são vistos como agentes essenciais da visão da organização e geralmente gastam mais do que um quarto de seu tempo ou orçamento na entrega de serviços fundamentais de TI ou eficiência de processos de negócios. A visão dominante da área de TI no Mandato Desbravar é como um catalisador para mudanças, possibilitando tudo, desde novos produtos e novos fluxos de receita até novos mercados e modelos de negócios.

## Visão de negócios de TI



---

“Quando nós melhoramos ou criamos novos processos, nos aproximamos do cliente e geramos novas fontes de renda.”

Angelo Figaro, CIO, Renault do Brasil

---

### **Guiando a empresa do futuro**

Para uma grande quantidade de organizações, deixou de ser suficiente manter ou até mesmo melhorar a eficiência operacional. Elas precisam se reinventar para manter o ritmo com os implacáveis avanços na tecnologia e com as mudanças drásticas no comportamento dos consumidores. O segmento de mercado de Mídia e Entretenimento, por exemplo, passou por grandes mudanças. Novos concorrentes surgiram da criação de empresas ou entraram no mercado vindos de outros setores, enquanto a tecnologia mudou as formas de interação social e os padrões de consumo de maneira irreversível.

De maneira semelhante, o setor de Telecomunicações está passando por uma hiperevolução à medida que a revolução wireless acontece e a convergência da televisão a cabo, telefone e acesso à Internet alteram o ambiente competitivo. As organizações do Mercado Financeiro, por outro lado, estão enfrentando revisões regulamentares importantes enquanto continuam a se consolidar por meio de fusões e aquisições.

Não é surpresa que as organizações que adotam o Mandato Desbravar participem de segmentos de mercado que frequentemente experimenta o ímpeto das rápidas mudanças. A maioria dos CIOs (35%) com este Mandato pertence ao Mercado Financeiro. Dos segmentos de Telecomunicações, Mídia e Entretenimento, 21% dos CIOs entrevistados trabalham com um Mandato Desbravar.

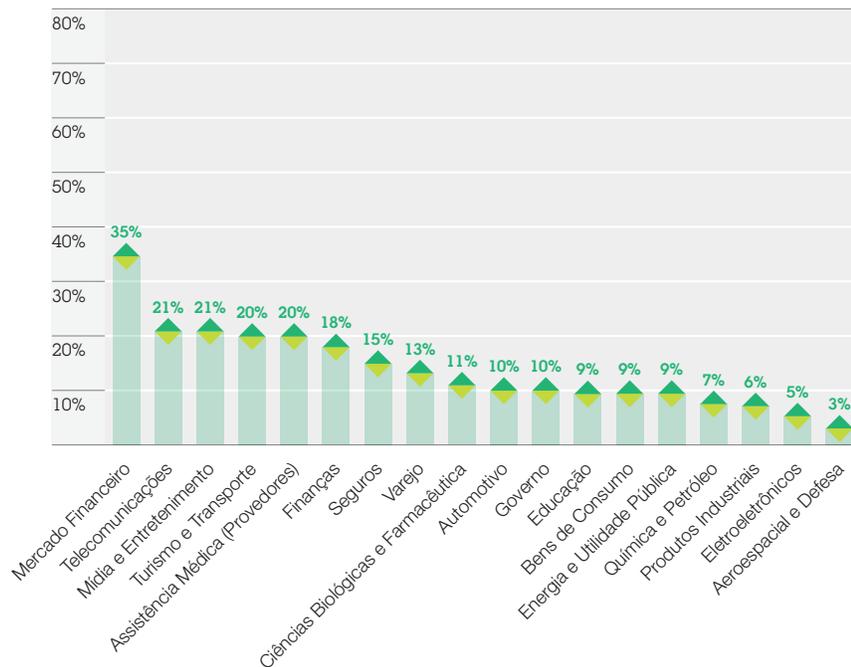


Figura 18

**O Mandato para a era das hipermudanças**

Embora exista em todos os segmentos de mercado em pequenas proporções, o Mandato Desbravar é mais comum naqueles segmentos sujeitos à volatilidade no modelo de negócios.

**Alterar produtos, mercados e modelos de negócios**

Este grupo de CIOs classificou a *análise de rentabilidade de produtos/serviços* e *análise de utilização de produtos/serviços* como suas duas prioridades para transformar os dados em inteligência utilizável. O grupo citou ainda a *inclusão de novas fontes de renda* como o maior impacto de TI em suas organizações para os próximos três a cinco anos. Aproximadamente metade também citou *mudanças de modelo de receita* como a área principal de foco para TI no mesmo período.

Figura 19

**Transformação por meio de receita e lucro**

CIOs adeptos do Mandato Desbravar priorizam iniciativas que conduzem a novas receitas e impulsionam a rentabilidade.

- ▲ Baixo potencial de transformação
- ▲ Potencial médio de transformação
- ▲ Alto potencial de transformação

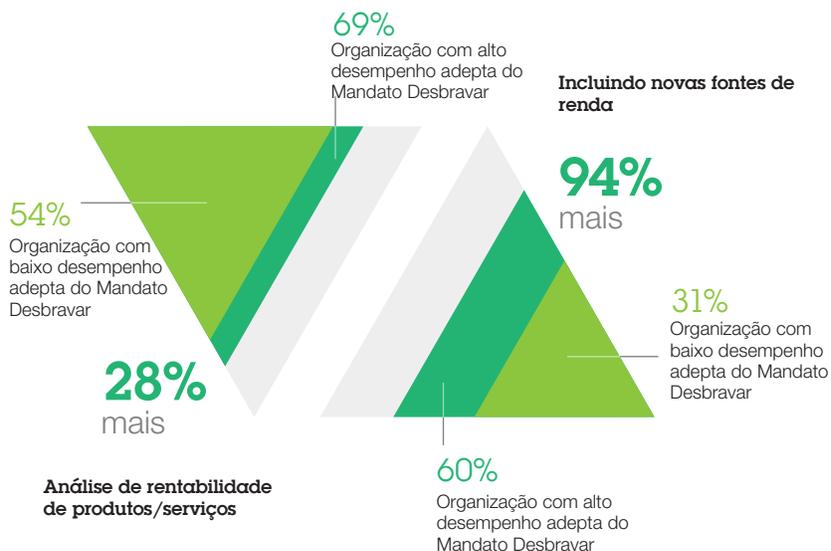
“Nós planejamos aumentar a receita e a rentabilidade ao fornecer a plataforma certa para medir e analisar dados.”

Jean-Daniel Renevey, Diretor de Serviços de Informações, APAC, Roche Diagnostics Asia Pacific Pte Ltd

Os CIOs estão em uma posição exclusiva dentro de uma organização. Eles ajudam a gerar e ter acesso a dados de preferência do cliente, padrões de cadeia de suprimentos, tendências emergentes – tanto nas organizações quanto nos concorrentes – padrões de comportamento na Internet, e muito mais. Combinar estes dados com análise de marketing pode revelar necessidades até então não captadas e não atendidas. Este processo pode levar a inovações de produto, mudança massivas nos processos, cooperação de cadeia de valor entre segmentos de mercado e outras sinergias entre os segmentos de mercado.

**Análise de rentabilidade de produtos/serviços****Análise de utilização de produtos/serviços****Incluindo novas fontes de renda****Mudanças de modelo de receita****Organizações com alto desempenho procuram receita e lucros maiores**

Para CIOs com este Mandato, um foco no desenvolvimento de uma plataforma robusta para análise de dados compensa. A diferença mais evidente entre CIOs adeptos do Mandato Desbravar em organizações com alto e baixo desempenho é como eles priorizam a análise de rentabilidade. Aproximadamente duas vezes mais CIOs de organizações de alto desempenho procuram incluir novas fontes de renda em relação àqueles com baixo desempenho.



Entre as principais técnicas de análise que os CIOs adeptos do Mandato Desbravar estão utilizando para avaliar e melhorar o desempenho está a análise de redes sociais. Inacreditáveis 193% mais CIOs de empresas de alto desempenho do Mandato Desbravar priorizam a análise de redes sociais comparado àqueles com baixo desempenho.

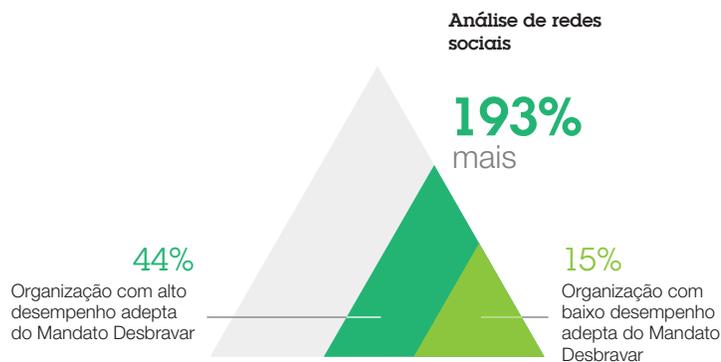


Figura 20

**Organizações com alto desempenho são produtores de receita** Mais CIOs nas organizações do Mandato Desbravar de alto desempenho enfatizam a análise de rentabilidade e aproximadamente o dobro de foco em novas fontes de renda do que as organizações com baixo desempenho.

---

“Todos os canais pelos quais é possível alcançar e fornecer serviço para o cliente final devem estar abertos.”

Yavuz Ölken, CIO e COO, AXA Sigorta

---

Figura 21

**A proximidade com os clientes é essencial** Aproximadamente três vezes mais CIOs em organizações com alto desempenho que adotam o Mandato Desbravar enxergam a análise de redes sociais como uma das principais prioridades em relação às empresas com baixo desempenho.

## Recomendações

Execute de acordo com o Mandato Desbravar

- ▶ **Inove acima de tudo** Descubra novas fontes de renda por meio de invenções estimulantes. Execute planos visionários que podem levar a novos produtos, serviços, modelos de negócios ou novos mercados.
- ▶ **Trabalhe na compreensão profunda do cliente** Eleve a experiência do cliente a níveis inteiramente novos usando a análise de redes sociais. Participe na criação e customize a experiência do cliente de maneiras sem precedentes.
- ▶ **Exceda as expectativas** Inove na área de convergência de tecnologia. Vá além da cadeia de valor, permeie segmentos de mercado. Assuma a complexidade desnecessária pelos seus clientes. Faça o que não foi solicitado.
- ▶ **Desenvolva uma cultura de análise** Crie recursos de inteligência preditiva que podem alterar fundamentalmente os negócios. Encoraje a ampla aplicação da análise para alavancar a inteligência nos negócios. Entenda o que leva à rentabilidade.
- ▶ **Inclua indicadores em seus painéis de controle** Ofereça painéis de controle dinâmicos usufruindo de dados em tempo real e aplique a análise preditiva para fornecer métricas situacionais, incluindo: monitoramento formal de casos de negócio; satisfação do cliente; motivação de funcionários; além de valor social e sustentabilidade.

## MTN

Levando sistemas bancários remotos até a África

O MTN Group é um dos provedores de telecomunicações líderes na África e no Oriente Médio, com licenças móveis em 21 países.<sup>13</sup> Mas é a carteira pioneira e serviços móveis do grupo que tem sido recentemente premiada.

O MTN MobileMoney permite que as pessoas transfiram fundos e paguem suas contas de serviços de utilidade pública facilmente, de maneira econômica e segura, usando seus telefones celulares. Este é um enorme benefício na África, onde 80% das famílias não possuem contas bancárias.<sup>14</sup> O MobileMoney agora está disponível em 11 países e atraiu mais de 4,3 milhões de assinantes desde seu lançamento em março de 2009.<sup>15</sup>

A MTN planeja estender o serviço para outros países onde opera, mas há muito mais em projeto. Em março de 2011, a empresa uniu forças com o grupo internacional de seguros Hollard Insurance para criar o projeto piloto mi-Life, o primeiro serviço de seguro de vida remoto, em Gana.<sup>16</sup> A MTN também pretende criar um serviço bancário completo para usuários de telefone celular, com um cartão crédito opcional.<sup>17</sup>

“Estamos mudando nosso foco de tecnologia para serviços”, explicou Jyoti Desai, CIO do MTN Group. “Estamos concentrados em fornecer soluções de baixo custo para comunidades rurais e nossa estratégia é possibilitar o autoprovisionamento por meio de telefones celulares com diferentes interfaces para diferentes níveis de alfabetização”. Esta é uma estratégia que tornou a MTN Africa uma marca superior.<sup>18</sup>

## Caso de referência

mais de  
**4,3 milhões**  
de assinantes em 11 países



## Caso de referência

### University of Warwick

Fazendo conexões de maneira inteligente

O WMG (anteriormente Warwick Manufacturing Group), liderado pelo Professor Lord Kumar Bhattacharyya, é um departamento acadêmico da University of Warwick. Estabelecido em 1980, é dedicado ao desenvolvimento de pesquisas inovadoras e compartilhamento de conhecimento para a comunidade de negócios.<sup>19</sup> Mas o WMG não é apenas um local com intensa atividade intelectual; ao contrário, ele está influenciando ativamente o cenário econômico.

O Dr. Jay Bal e sua equipe construíram um sistema corporativo denominado “West Midlands Collaborative Commerce Marketplace” que combina compradores e fornecedores e promove a colaboração – principalmente nas indústrias da engenharia. O sistema de perfis de competência desenvolvido para o mercado de trabalho captura o que as empresas podem fazer, não apenas os que já fazem atualmente. Ele tem o objetivo de ajudar a transformar estas empresas de meros fornecedores de componentes em sistemas e as leva a fazer parte de novos setores de mercado. Então, como isto funciona?

O sistema automaticamente reúne dados sobre novas oportunidades de negócio e cruza com uma variedade de ofertas. Ele combina estas informações com um banco de dados que contém perfis detalhados de todas as empresas participantes, com base em suas qualificações e competências principais e alerta as empresas. Os membros podem usar um sistema de formação de parcerias inteligente para localizar parceiros capazes e compatíveis para ajudar a ir ao encontro de uma oportunidade e colaborar em espaços on-line seguros.

O mercado de comércio colaborativo do Dr. Bal demonstrou ser um grande sucesso. Mais de 50.000 propostas por ano circulam pelo sistema e ele possui mais de 15.000 usuários de mais de 10.000 empresas membro. Em resumo, ele ajuda a gerar mais de € 4 bilhões (US\$ 5,67 bilhões) de novas receitas de negócios por ano para seus membros.<sup>20</sup>

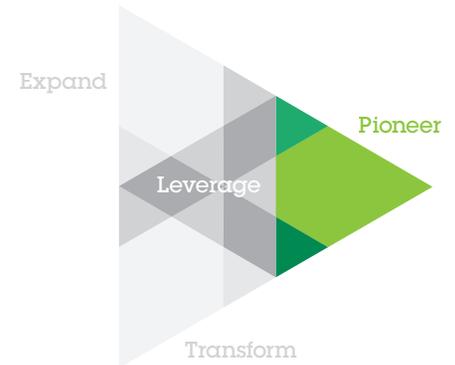
mais de  
**15.000**

usuários de mais de 10.000 empresas membro

## Desbravar com excelência

Você é essencial?

- ▶ Quais canais você pode utilizar para compartilhar ideias e cooperar na criação de novos produtos e serviços que encantem seus clientes?
- ▶ Como você utilizará a mídia social e a inteligência de negócios para reconhecer tendências que representam oportunidades e novos clientes?
- ▶ O que você fará para convergir tecnologias para o benefício de sua organização, clientes, cadeia de valor e além?
- ▶ Como você pode desenvolver o talento para aplicar inteligência preditiva e alterar radicalmente seu modelo de negócios, produtos ou segmento de mercado?
- ▶ Como você projetará painéis dinâmicos que utilizam dados em tempo real e análise preditiva?





“A função do CIO não está mais sendo vista como um ‘Mecânico Chefe de TI’. Ele é agora reconhecido como um meio de extrair valor da tecnologia e obter informações de sistemas complexos.”

**Mark Hale**, Diretor de IS for Food Retail,  
The Co-operative Group

“Certifique-se de que você compreenda a visão do caminho a seguir em seu negócio, tenha uma estratégia clara e execute.”

**Charlotte Jones**, CIO, Reliance Petroleum

# Exercendo seu Mandato com excelência

Entregar de acordo com o Mandato do CIO é a chave para o sucesso, sempre mantendo uma visão voltada para o futuro e encorajando a inovação.

Os Mandatos do CIO representam um momento. Um Mandato pode ser alterado quando as necessidades e objetivos de uma organização mudam, em resposta a forças econômicas, competitivas ou tecnológicas. Fusões e aquisições, por exemplo, sinalizam para os CIOs rapidamente revisitarem seus Mandatos com os executivos. Independentemente do Mandato, nosso estudo mostra que determinadas “ações essenciais” podem ser valiosas para os CIOs.

---

“Há uma forte ênfase nos clientes internos: Estamos conduzindo valor mensurável para a organização?”

**Pablo Vegas**, Vice-presidente e CIO,  
American Electric Power

---

### **O que vem pela frente para os CIOs**

Claramente, a maioria dos CIOs bem-sucedidos será aqueles que compreendem e entregam de acordo com seus Mandatos. Para serem efetivos, os CIOs devem obter a concordância de colegas Executivos em relação aos objetivos da organização e como a área de TI pode melhor suportar e facilitá-los. E estes acordos devem ser ampla e claramente propagados para que todas as partes dos negócios compreendam e aceitem o foco principal da área de TI.

Contudo, se uma organização requer uma ênfase na entrega de serviços essenciais de TI ou desafia o CIO a explorar novas oportunidades, é preciso inovar. Por conta das mudanças tecnológicas em curso, a ofensiva aparentemente infinita dos dados e o ritmo cada vez mais frenético da mudança, fazer melhorias incrementais nas operações pode já não ser mais o suficiente.

### **O conceito dos Mandatos**

Tendo ganhado a confiança dos demais executivos, os CIOs estão mais equilibrados para liderar muito melhor do que antes. Para ser um agente transformador no suporte de seus próprios Mandatos, é possível se beneficiar dos resultados deste estudo.

### **CIO com Mandato Alavancar**

“Eu não tenho ideia de quantos aplicativos nós temos, milhares talvez, mas precisamos limpar essa bagunça.”

### **CIO com Mandato Expandir**

“Falando em termos gerais, os dados são subutilizados em nossa empresa. Nós realmente precisamos focar mais na visualização holística de dados versus uma ‘abordagem shotgun’.”

### **CIO com Mandato Transformar**

“Agora todos estão interessados nos outros; nós vamos trocar grandes quantidades de informações entre organizações no ecossistema.”

### **CIO com Mandato Desbravar**

“Nós acreditamos que temos algo a obter das redes sociais, mas ainda não estamos maduros o suficiente para saber o que e como.”

### **Ações essenciais: Inicie aqui**

As entrevistas com os CIOs também revelaram algumas linhas comuns que permeiam segmentos de mercado e países. Estes atributos comuns enfatizaram que não importa o Mandato, muito pode ser aprendido das experiências de outras pessoas. Nós encorajamos os CIOs a usar esta lista como um ponto de início para o sucesso:

- ▶ **Colabore além do que é imaginado atualmente** Faça com que todos falem, através de novos canais, e com novas ferramentas. Ensine e possibilite que a empresa inteira se conecte o mais frequente e efetivamente possível.
- ▶ **Viva a simplificação como um objetivo diário** Estabeleça uma cultura que recuse deixar a complexidade ser um peso. Seja implacável na busca de maneiras mais fáceis de realizar o trabalho. Solicite e trabalhe em ideias para eliminar burocracia e ineficiência, tanto internamente como na cadeia de valor.
- ▶ **Adote o poder da análise** Eduque a si mesmo, sua equipe e sua organização sobre a extração de informações de fontes de dados não estruturados, inteligência preditiva, análise e redes sociais e de opiniões.
- ▶ **Ajude a aumentar a rentabilidade e busque novas receitas** Saiba o máximo que puder sobre seus clientes atuais e potenciais. Pense como um empreendedor todos os dias. Modele e meça reações a mudanças em produtos, serviços e modelos de negócios.
- ▶ **Forneça conhecimento de TI sem precedentes** Descubra exatamente o que seus clientes internos mais precisam, atualmente e no futuro. E então, desenvolva ou adquira a qualificação necessária. Torne-se o especialista completo na compreensão e integração das tecnologias mais recentes.

Saiba mais sobre este assunto em [ibm.com/br/theessentialcio](http://ibm.com/br/theessentialcio)

---

“Estamos procurando por ideias novas que melhoram a produtividade e antecipam as necessidades de nossos clientes, mas ainda temos que ‘manter a máquina funcionando’.”

Kelly Carter, CIO, NASA

---

## Como nossa pesquisa foi conduzida

Este relatório é a segunda edição bienal de nosso estudo IBM Chief Information Officer (CIO) – o mais recente na série contínua de estudos de Executivos desenvolvido pelo IBM Institute for Business Value. Para melhor compreender os desafios e objetivos dos CIOs atuais, reunimos pessoalmente com 3.018 deles. Entre novembro de 2010 e fevereiro de 2011, entrevistamos este grupo, que representa diferentes tamanhos de organizações em 71 países e 18 segmentos de mercado.<sup>21</sup>

Em nosso CIO Study anterior, a análise foi centralizada nos resultados do CIO em termos de desempenho financeiro. Nós observamos o crescimento de lucro antes de impostos (EBIT) para associar as organizações a um dos seguintes três níveis de crescimento: Alto, Médio ou Baixo. Para este estudo, observamos como os entrevistados avaliaram a posição competitiva de suas organizações. Isto nos mostrou quais eram as aspirações dos CIOs em organizações com mais alto desempenho. Aqueles que selecionaram “segmento de mercado com alto desempenho” foram identificados como sendo de alta performance, enquanto aqueles que selecionaram “um pouco ou substancialmente com baixo desempenho” foram agrupados como sendo de baixa performance.

Além destes critérios financeiros, nós também usamos análise de cluster interativa, incluindo estatísticas e análise textual de última geração das respostas dos CIOs. Isto revelou padrões de resposta típicos para uma série de quatro perguntas. Este procedimento nos levou à descoberta dos denominados quatro “Mandatos do CIO”.

Cada Mandato está associado a uma abordagem distinta para a liderança de TI e é proveniente das necessidades e dos objetivos específicos de cada organização em particular. Para simplificar a terminologia neste relatório, nos referimos a estes Mandatos com base na expectativa principal que uma empresa tem para sua função de TI:

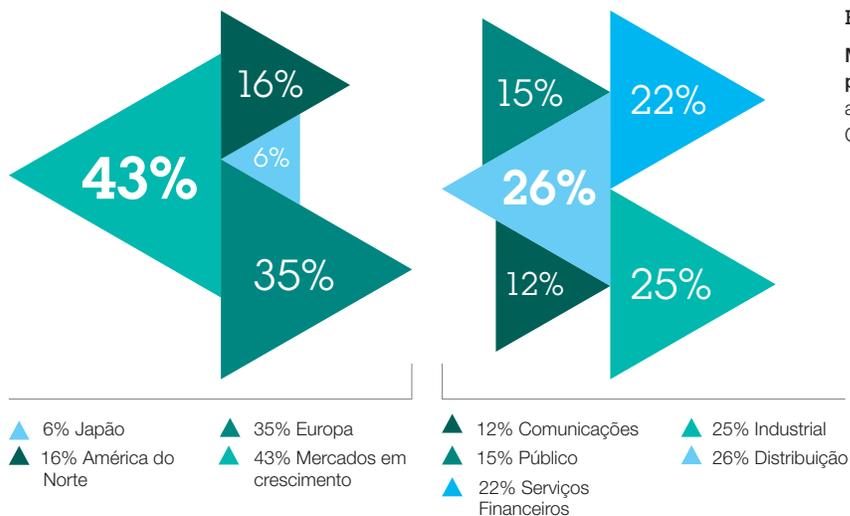
**Alavancar** Essas organizações visualizam a área de TI como uma provedora de serviços de tecnologia fundamentais. Solicita-se aos CIOs que promovam a área de TI para aperfeiçoar operações a fim de obter maior eficiência organizacional.

**Expandir** Este Mandato muito comum inclui organizações que esperam que os CIOs gerenciem um conjunto equilibrado de responsabilidades que variam de fundamentais a visionárias. Seus CIOs conduzem operações de TI que ajudam a expandir capacidades organizacionais ao refinar processos de negócio e otimizar a colaboração em toda a empresa.

**Transformar** Organizações com este Mandato enxergam a área de TI principalmente como provedora de soluções específicas para mudar os negócios. É solicitado destes CIOs que ajudem a transformar a cadeia de valor do segmento de mercado otimizando o relacionamento com clientes, cidadãos, parceiros e clientes internos.

**Desbravar** Aqui, as organizações visualizam a área de TI predominantemente como um agente essencial para alcançar a visão organizacional/de negócios. Este grupo de CIOs é convidado a desbravar ou radicalmente reinventar produtos, mercados e modelos de negócios.

Ao apresentar nossas descobertas em relação a estes Mandatos procuramos permitir aos CIOs considerar quais são as maiores necessidades da área de TI de suas próprias organizações para alcançar o maior sucesso.



**Figura 22**

**Mais de 3.000 CIOs no mundo inteiro participaram deste estudo** Nossa amostra diversificada foi o maior grupo de CIOs que a IBM entrevistou pessoalmente.

## Reconhecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 3.018 CIOs do mundo todo que generosamente compartilharam seu tempo e conhecimento conosco. Um reconhecimento especial é dedicado aos CIOs que nos permitiram incluir exemplos de casos de referência ou citações de suas entrevistas para destacar os principais temas ao longo de todo este relatório.

Também gostaríamos de reconhecer as colaborações da equipe da IBM que trabalhou neste Global CIO Study:

Equipe do projeto: Peter Korsten (Líder Executivo do Estudo), Linda Ban (Diretora da Estudo), Stephen Ballou, Kristin Biron, Sumanta Deb, Rob Garretson, Nitin Girotra, Helen Kay, Mia Kovacs, Julie Inlow Munoz, Joonyoung Lee, Kathleen Martin, Joni McDonald, Dave McGovern, Shailesh Sinha, Vincent Trujillo, Vanessa van de Vliet, Erwin Verstraelen e Lisa Wearing.

Equipe de Liderança: Robyn Bennett, Rebecca Butler, Ton Engbersen, Mark Ernest, Rich Esposito, Gregory Golden, KC Goodman, Kerrie Holley, Christine Kinser, Harvey Koeppel, Peter Korsten, Bevin Maguire, Matt Porta, Rod Smith, Patrick Toole e Mike Wing.

E mais de 1.000 Líderes da IBM no mundo inteiro que conduziram entrevistas pessoais com os CIOs.

## O parceiro certo para um mundo de mudanças

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

## Sobre o IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios sobre problemas críticos específicos ou comuns a todos os segmentos de mercado. Este Global Chief Information Officer Study faz parte de nossa série contínua de estudos com executivos.

## Notas e fontes

- 1 IBM Institute for Business Value. “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” Maio de 2010. **ibm.com**/br/capitalizingoncomplexity
- 2 IBM Institute for Business Value. “The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.” Setembro de 2009. **ibm.com**/br/voiceofthecio
- 3 IDC “Digital Universe Study,” patrocinado por EMC. Maio de 2010.
- 4 IBM Institute for Business Value. “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” Maio de 2010. **ibm.com**/br/capitalizingoncomplexity
- 5 “About AkzoNobel,” <http://www.akzonobel.com/aboutus/>
- 6 “SRI Investor Update.” AkzoNobel Roadshow. Paris, 16 de dezembro de 2010. [http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel\\_Paris\\_SRI\\_roadshow\\_tcm9-55664.pdf](http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel_Paris_SRI_roadshow_tcm9-55664.pdf)
- 7 Web site do Allied Beverage Group. <http://www.alliedbeverage.com/>
- 8 Press release de Strategic Business Systems. “Strategic Business Systems wins the ‘2009 Power Systems Innovation Award: Best Web Solution’ from IBM and COMMON for PHP Web site on IBM Power System i.” <http://www.sbsusa.com/news/PDFs/IBM-Power-System-i-Web-Solution-Award-from-Common-2009-for-PHP-based-Website.pdf>
- 9 Web site do YES BANK. <http://www.yesbank.in/index.jsp?navigationUrl=%2FYES+B ank+Repository%2Fen%2FAbout+us>
- 10 IBM Institute for Business Value. “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” Maio de 2010. **ibm.com**/br/capitalizingoncomplexity
- 11 “Peterborough aims to become UK’s sustainable capital.” Click Green. 16 de março de 2010. <http://www.clickgreen.org.uk/news/national-news/121130-peterborough-aims-to-be-uks-sustainable-capital-with-ambitious-new-project.html>
- 12 “Brief Profile about WEMA Bank plc.” <http://www.wemabank.com/Pages/Content.aspx?id=JblUKBc3g5J0RY1Ep3PAPg%3d%3d&ln=Gy7Ull4cSJE94Wa2qudbFQ%3d%3d>
- 13 “Company Profile.” <http://www.mtn.com/>

- 14 Kim, Gary. "Mobile Banking in Africa: An Overview." *Mobile Marketing and Technology*. 7 de março de 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>
- 15 "Pioneering the way." MTN Group Final Audited Results: Year Ended 31 December 2010, p. 4.
- 16 "MTN Ghana launches mobile money insurance." *totaltelecom*. 23 de março de 2011. <http://www.totaltele.com/view.aspx?C=0&ID=463534>
- 17 Kim, Gary. "Mobile Banking in Africa: An Overview." *Mobile Marketing and Technology*. 7 de março de 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>
- 18 Butera, Saul. "Africa: MTN Ranked Continent's Top Brand." *allAfrica.com*. 23 de março de 2011. <http://allafrica.com/stories/201103230030.html>
- 19 "About WMG." <http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/about/>
- 20 Nielsen, Beverley. "Dr Jay Bal, The Digital Lab, Warwick University – Virtual Enterprise Network delivers real returns." *design and innovation west midlands*. 17 de setembro de 2010. <http://designandinnovationwm.blogspot.com/2010/09/designtalk2-dr-jay-bal-digital-lab.html>
- 21 CIOs entrevistados nos seguintes países foram considerados como fazendo parte da categoria de Mercados em Crescimento: Argentina, Austrália, Brasil, Bulgária, Chile, China, Colômbia, Croácia, República Tcheca, Equador, Egito, Estônia, Hong Kong, Hungria, Índia, Indonésia, Cazaquistão, Quênia, Coreia, Macao, Malásia, México, Nepal, Nova Zelândia, Nigéria, Omã, Paquistão, Peru, Filipinas, Polônia, Romênia, Rússia, Arábia Saudita, Sérvia, Cingapura, Eslováquia, Eslovênia, África do Sul, Sri Lanka, Taiwan, Tanzânia, Tailândia, Turquia, Uganda, Ucrânia, Emirados Árabes Unidos, Uruguai, Venezuela e Vietnã.

A categoria Mercados Desenvolvidos inclui CIOs dos seguintes países: Áustria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos.

Os CIOs entrevistados representaram cinco setores e 18 segmentos de mercado principais. O setor de Comunicações inclui: mídia e entretenimento; telecomunicações; e energia e utilidade pública. O setor de Distribuição inclui: produtos de consumo; ciências biológicas e farmacêutica; varejo; e turismo e transporte. O setor Industrial inclui: aeroespacial e defesa; automotivo; química e petróleo; eletroeletrônico; e produtos industriais. O setor de Serviços Financeiros inclui: bancos; mercado financeiro; e seguros. O setor Público inclui: educação; governo; e assistência médica.

## Para mais informações

Para mais informações sobre este estudo, envie um e-mail para o IBM Institute for Business Value no endereço [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Nós providenciaremos para que um especialista em segmento de mercado ou regional da IBM entre em contato.

[ibm.com/br/theessentialcio](http://ibm.com/br/theessentialcio)





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

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

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

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

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

A capa e o texto deste documento foram impressos em papel Mohawk Options PC White 100% reciclado. A eletricidade usada para fabricar este papel foi gerada por energia eólica. Ele foi impresso por uma impressora que possui uma certificação florestal de cadeia de custódia usando tintas vegetais.

© Copyright IBM Corporation 2011  
Todos os Direitos Reservados.

CIE03073-BRPT-02

IBM Institute for Business Value

