



Capitalizando a complexidade

*Insights do Estudo Global
de CEOs*

Implicações para o CIO



Introdução

Complexidade.

Ela deixa os CIOs ansiosos ou estimulados para enfrentar os desafios? Em linha com os CEOs que eles apoiam, como os CIOs podem ajustar sua perspectiva em relação à complexidade para que a percebam como geradora de oportunidades e não somente como um problema a ser resolvido?

De acordo com o Estudo Global de CEOs 2010 da IBM, mais de 1.500 diretores executivos em todo o mundo estão enfrentando complexidades cada vez maiores no ambiente de negócios.¹ Os CEOs declararam que o mundo em que operam está cada vez mais volátil e incerto. Muitos compartilhavam a visão de que mudanças incrementais não bastam mais em um mundo que está operando de formas fundamentalmente diferentes. Entretanto, aqueles que se destacaram foram capazes de gerenciar a complexidade de maneira mais eficaz que os demais. A análise dos resultados de entrevistas pessoais com CEOs revelou que eles estão capitalizando a complexidade através das três maneiras a seguir: incorporação da criatividade, reinvenção do relacionamento com os clientes e formação de destreza operacional sempre que possível.

Os CIOs desempenham um papel crucial de apoio aos CEOs, ajudando-os a dominar a complexidade. Para incorporar a liderança criativa, o CIO deve atuar como um consultor indispensável para a aplicação criativa das tecnologias de informação, além de ser um líder inspirador para a TI. O CIO também pode apoiar o objetivo dos CEOs de melhoria do relacionamento com os clientes através da implantação de processos de análise e ambientes colaborativos que proporcionem melhores insights sobre as necessidades e preferências dos clientes. Para desenvolver a destreza operacional, o CIO deverá desempenhar um papel vital na criação de ambientes de tecnologia de informação flexíveis, eficientes e de alto desempenho que se adaptem a modelos de negócios dinâmicos.

Ao compreenderem essas implicações, os CIOs poderão atuar como agentes de mudança que auxiliam na implantação de transformações em toda a empresa, assumindo de maneira mais eficaz as funções de estrategista, facilitador e colaborador junto à diretoria executiva. Neste relatório executivo, ressaltaremos os principais insights do Estudo de CEOs 2010 e as implicações associadas aos CIOs. Além disso, também delinearemos os insights coletados pelo Estudo Global de CIOs 2009, baseado em entrevistas pessoais estruturadas com mais de 2.500 CIOs de todo o mundo.² Essa coleção de mais de 4.000 reuniões aprofundadas com CEOs e CIOs demonstra que, apesar de terem funções muito diferentes dentro da empresa, suas visões e prioridades são frequentemente complementares.

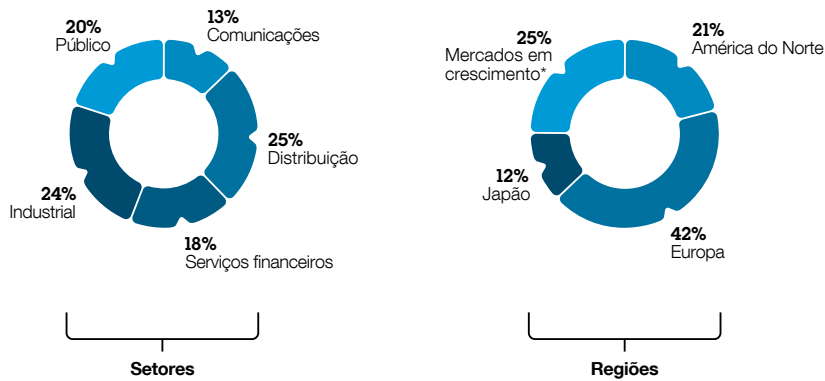
Condução dos estudos

Este novo estudo contém a maior amostragem conhecida de entrevistas presenciais com CEOs, sendo o mais recente de uma série de seis anos de estudos voltados para membros de diretorias executivas. O Estudo de CEOs 2010 representa mais de 1.500 CEOs de 60 países e 33 setores (vide a Figura 1). Também foram revisadas e analisadas mais de 10.000 citações de entrevistas. O estudo englobou a identificação de organizações de “Destaque”, que apresentaram desempenhos superiores tanto no longo prazo (quatro anos) quanto no curto prazo recente (um ano).

Em nosso Estudo de CIOs 2009, conversamos pessoalmente com mais de 2.500 CIOs de 78 países e 19 setores para entendermos suas metas e desafios. Nesse estudo, conduzimos análises financeiras baseadas no crescimento dos lucros antes dos impostos (PBT) de 2004 a 2007 para a identificação de organizações com “alto crescimento”. Com base nessas análises, nos referiremos aos CIOs que trabalham em organizações que apresentam alto crescimento dos PBT como “CIOs com alto crescimento”.

Figura 1 Sobre nossa pesquisa

Mais de 1.500 CEOs de todo o mundo participaram do Estudo de CEOs 2010.



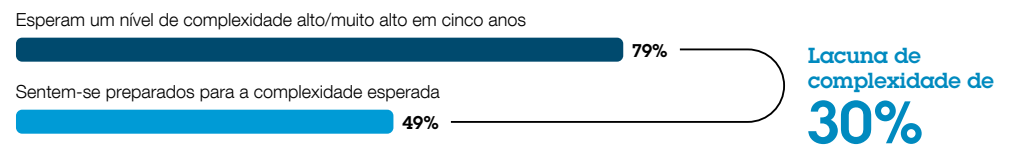
Os CEOs e CIOs devem lidar com um ambiente altamente volátil e cada vez mais complexo

Economias, empresas, sociedades e governos cada vez mais interconectados geram ambientes cada vez mais complexos. De acordo com o Estudo de CEOs, 60 por cento dos CEOs já estão lidando com níveis altos de complexidade em seus mercados e ambientes operacionais, sendo que 79 por cento consideram que essa complexidade aumentará nos próximos cinco anos.

Ao mesmo tempo, menos da metade dos CEOs se sente preparada para esse aumento esperado (veja a Figura 2). Isso indica uma “lacuna de complexidade” de 30 pontos percentuais entre o nível de expectativa dos executivos em relação aos desafios futuros e seu preparo para lidar com tais desafios.

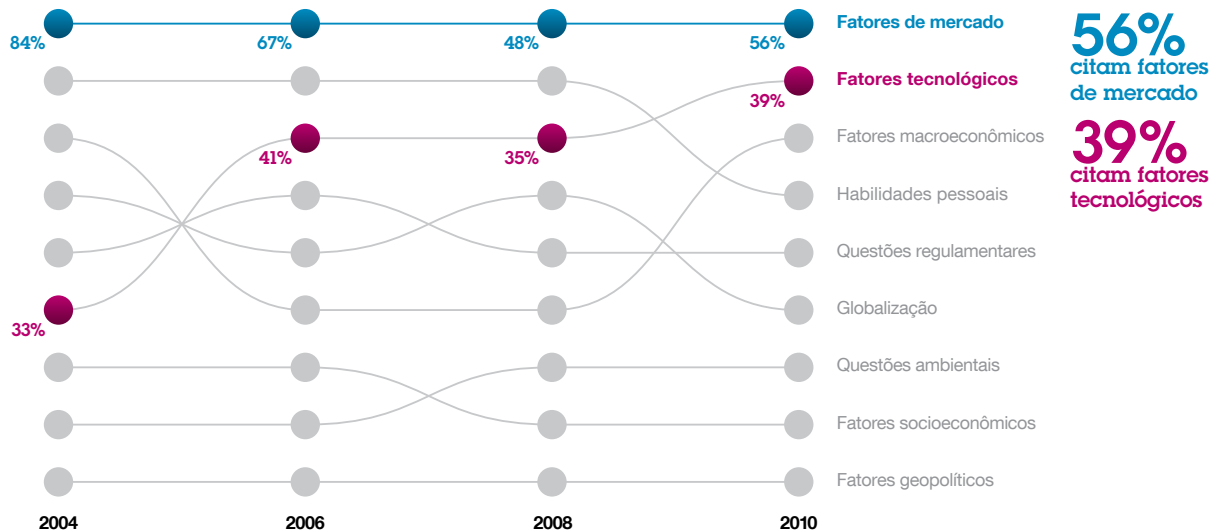
Figura 2 A lacuna de complexidade

Embora oito em cada dez CEOs prevejam complexidade significativa adiante, menos da metade se sente preparada para lidar com ela.



Ao mesmo tempo, os CEOs estão reconhecendo que a tecnologia está desempenhando um papel mais crucial do que no passado. Na pesquisa, percebemos que os fatores tecnológicos representam a segunda força externa mais importante, perdendo somente para os fatores de mercado (veja a Figura 3). Após serem avaliados em sexto lugar há seis anos, os fatores tecnológicos vêm ganhando importância desde então. Podemos atribuir esse fato à importância cada vez maior da tecnologia para as empresas, governos e consumidores; à ascensão contínua da Internet e dos dispositivos inteligentes; e ao aumento ininterrupto e exponencial da velocidade, do volume e da variedade de informações do atual mundo interconectado.

Figura 3 Principais fatores externos
 O impacto relativo da tecnologia como força externa aumenta ano após ano.



Conseqüentemente, os CIOs deverão atuar tanto como colaboradores estratégicos quanto como gerentes de tecnologia para que possam ajudar os CEOs a dominar a complexidade com mais eficácia. A partir da referência estratégica, eles deverão demonstrar como a tecnologia pode ajudar na redefinição da organização, permitindo-a competir no novo e cada vez mais complexo ambiente de negócios. Ao mesmo tempo, o CIO deverá certificar-se de que a tecnologia usada pela organização ajuda a reduzir, em lugar de potencializar, as incertezas que os CEOs são obrigados a enfrentar atualmente.

Aprendendo com os melhores desempenhos: Atravessando a complexidade com elegância

Certas organizações, historicamente, têm produzido resultados sólidos, mesmo na recente retração econômica. Essas organizações de Destaque estão presentes em todos os segmentos de mercado e todas as partes do mundo. E, o que importa, sentem-se muito mais preparadas para a complexidade.

Os Destaques enaltecem o valor de tomar decisões com rapidez, testá-las no mercado para, então, fazer as correções de curso necessárias. Para obter os benefícios dessa complexidade, este grupo incorporou uma liderança criativa, reinventou o relacionamento com os clientes e desenvolveu destreza operacional.

Os CIOs podem e devem desempenhar um papel importante que lhes permita apoiar, facilitar e até mesmo liderar os CEOs em direção ao cumprimento dessas metas. Exploraremos cada uma dessas atividades de maneira mais detalhada.



Incorporar a liderança criativa

Em geral, a criatividade foi considerada a qualidade de liderança mais importante para os CEOs. Para terem êxito, os Destaques não se resignam a somente reagir e manter o status quo, eles buscam inovar suas percepções relativas aos seus negócios, mercados e modelos de negócios. Os CEOs também afirmaram que é necessário renovar, continuamente e através de uma ampla gama de tipos e ferramentas de comunicação, as formas com as quais os indivíduos de suas organizações interagem entre si, com clientes, fornecedores e parceiros.

O CIO pode responder a essa necessidade através do incentivo à criatividade dentro da organização de TI, dando apoio à pauta de inovações do CEO. Os CIOs podem facilitar a identificação de novos rumos através do teste, da execução e da avaliação do sucesso dos novos modelos operacionais que a organização deseja explorar.

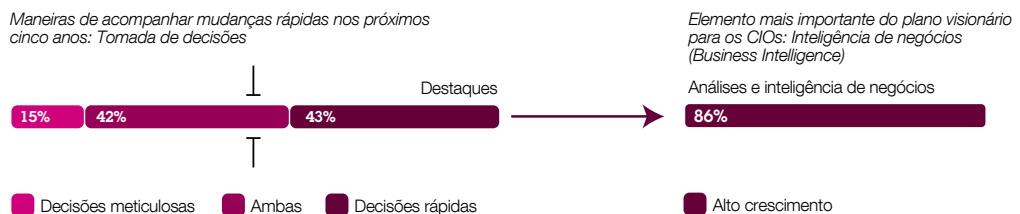
Um componente importante da liderança criativa é a capacidade de tomar decisões rápidas, uma área na qual os CEOs e CIOs geralmente concordam plenamente. No Estudo de CEOs 2010, os Destaques demonstraram ser 54% mais propícios a favorecer a tomada de decisões rápidas em lugar de longos processos de planejamento. Similarmente, no Estudo de CIOs 2009, a principal resposta dos CIOs em relação ao elemento visionário mais importante se referiu à própria tecnologia que permite a tomada de decisões rápidas: análises e inteligência de negócios. Essa combinação de prioridades faz sentido: como os diretores executivos precisam de um acesso mais rápido a informações de alta qualidade que proporcionam mais insights, os CIOs buscam proporcionar tudo isso através de análises e inteligência de negócios (veja a Figura 4).

“Uma função significativa do CIO é informar aos diretores-executivos que eles não precisam apenas se concentrar nas operações, mas também precisam levar inovações a seus negócios.”

CIO, empresa automotiva

Figura 4 Estilos de decisão dos CEOs e planos visionários dos CIOs

Os Destaques permanecem focados na tomada de decisões rápidas mesmo em situações incertas; o principal plano visionário dos CIOs foi a inteligência de negócios, que dá suporte aos objetivos dos CEOs.



“Nenhuma inovação da nossa organização ocorre sem o envolvimento da TI.”

CIO, Governo

Você está pronto?

Obrigações dos CEOs	Implicações para o CIO
<p><i>Admitir a ambiguidade:</i> Ir além dos silos, exemplificar o pensamento inovador e agir apesar das incertezas.</p>	<p><i>Possibilitar decisões mais inteligentes:</i> Fornecer novos insights sobre os negócios através de análises que permitam melhorar e agilizar a tomada de decisões. Apoiar decisões rápidas e eficazes apesar das ambiguidades. Usar ferramentas de colaboração e gerenciamento de informações para facilitar o acesso às informações e ajudar a desfazer silos organizacionais.</p>
<p><i>Assumir riscos que rompam com os modelos de negócios herdados:</i> Liderar inovações radicais, ajustar os modelos continuamente e aproveitar os êxitos de outros setores</p>	<p><i>Difundir a “arte do possível”:</i> Explicar como a TI pode capacitar e operar junto aos negócios para definir novos modelos baseados na aplicação de tecnologias novas e/ou radicais. Possibilitar melhorias contínuas através do fornecimento de insights e informações que permitam identificar os elementos do modelo de negócios que funcionam e os que não funcionam. Aprender a gerenciar e mitigar os riscos das novas implantações, em vez de evitá-los.</p>
<p><i>Avançar além dos estilos de gerenciamento do “testado e comprovado”:</i> Fortalecer sua capacidade de persuasão e influência, instruir outros líderes, usar uma ampla gama de abordagens de comunicação.</p>	<p><i>Possibilitar uma empresa colaborativa através da tecnologia:</i> Emular comportamentos de liderança criativa e permitir novos estilos de gerenciamento em toda a organização. Utilizar mais “comunicações virais” e incorporar tecnologias de colaboração às interações do dia a dia. Usar a tecnologia como base para ampliar a gama de abordagens de comunicação.</p>

Questões fundamentais para ajudar os CIOs a incorporar a liderança criativa:

- *Como você utilizará os recursos de análise de negócios para permitir que o CEO e os demais líderes tomem decisões de negócios mais inteligentes?*
- *Qual é a sua abordagem para a obtenção e manutenção de experiências técnicas de ponta que lhe permitam expressar e defender, com confiança, as soluções técnicas mais adequadas à visão do CEO?*
- *Como você utilizará a TI para apoiar, de maneira eficaz, a colaboração na empresa?*

Reinventar o relacionamento com os clientes

Em meio aos argumentos dos CEOs de organizações de Destaque sobre suas obrigações e metas, um tema era recorrente: “Aproximar-se mais dos clientes”. Os CEOs descreveram a necessidade de compreender e atender melhor às necessidades dos clientes através de melhores colaborações e compartilhamento de informações. Apesar de não serem idéias necessariamente novas, elas estão se tornando cada vez mais importantes devido ao enorme aumento das informações dos clientes. Essas informações são geradas em sistemas internos e canais de interação, além do imensurável volume de informações não estruturadas que os clientes fornecem on-line sobre suas atitudes, preferências e necessidades.

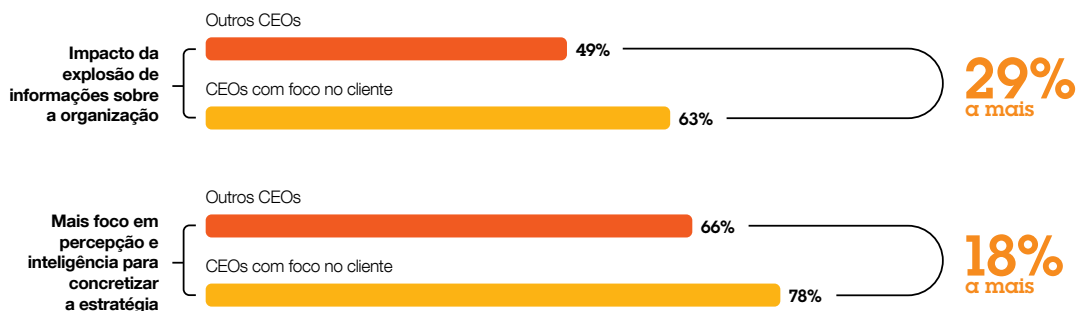
Os CEOs voltados para os clientes exploram essa explosão de informações para compreender e servir melhor os clientes – eles são 29 por cento mais propensos a reconhecer os impactos da explosão de informações de clientes na organização. Os CEOs com foco no cliente também são 18 por cento mais propensos a executar suas estratégias com base em inteligência, insights e informações de clientes (veja a Figura 5). Esses CEOs precisam de CIOs voltados para os clientes para que suas pautas sejam executadas com a ajuda de programas analíticos e informações abrangentes sobre os clientes.

“A interação e colaboração dos clientes são a base do nosso modelo de negócios.”

CIO, Serviços financeiros

Figura 5 Aproveitando a explosão de informações

Os CEOs com foco no cliente usarão percepção e inteligência para melhor atender às necessidades dos clientes.



“O desafio é mudar de um modelo ativo para um modelo passivo, em que o cliente expressa suas exigências e a TI as atende imediatamente.”

CIO, Setor bancário

Tanto os CEOs quanto os CIOs valorizam o compartilhamento de informações e as colaborações com clientes, além de apoiarem a exploração de novos canais aprimorar esse contato (veja a Figura 6). Os CEOs querem expandir o intercâmbio de informações para além dos limites históricos, não somente para conhecer melhor os clientes, mas também para permitir inovações e criações conjuntas de produtos e serviços.

Os CIOs ajudam no atendimento das expectativas dos clientes através do aproveitamento dos dados dos clientes e do fornecimento de melhores níveis de integração e transparência, assim como de novos canais.

O CIO atua como pivô na reinvenção do relacionamento com os clientes. À medida que os clientes passam a usar cada vez mais canais e meios de comunicação eletrônicos em suas interações, torna-se necessário à empresa coletar e gerenciar volumes maiores de ativos de informação e transformá-los em insights práticos. O CIO desempenha um papel essencial na liderança de iniciativas de análise de clientes, as quais aprimoram a capacidade de coleta, armazenamento, análise e atuação da organização sobre as incontáveis fontes de informações de clientes.

Os CIOs também devem buscar informações e tecnologias voltadas para o gerenciamento das interações com clientes, para a melhoria da experiência dos clientes e para a criação de novos canais de relacionamentos. Um dos aspectos mais importantes nesse âmbito é o grau de conexão dos clientes e a maneira que as organizações aproveitam novas tecnologias para colaborar com os clientes nas situações de um-a-um, um-para-muitos e muitos-para-muitos. Os clientes tornam-se “parte da equipe”, co-inovadores e colaboradores nos projetos de novos produtos, serviços e interações.

Figura 6 Tanto os CEOs quanto os CIOs priorizam a obtenção de conhecimentos profundos sobre os clientes

Os CIOs ajudam no atendimento das expectativas dos clientes através do aproveitamento dos dados dos clientes e do fornecimento de melhores níveis de integração e transparência, assim como de novos canais.

Visão dos CEOs em relação a “Como as expectativas dos clientes mudarão nos próximos 5 anos”

Aumento da colaboração e do compartilhamento de informações

69%

Visão dos CIOs em relação às mudanças nas interações com os clientes

... Níveis muito maiores de integração e transparência com os clientes

68%

Surgimento de canais novos e diferentes

51%

Dentro de cinco anos, os CIOs esperam que os clientes finais explorem continuamente novos canais...

74%



Você está pronto?

Obrigações dos CEOs	Implicações para o CIO
<i>Honrar os clientes sobre todas as coisas:</i> Níveis de foco sem precedentes, maior exposição dos clientes para todos os funcionários, avaliação do que é importante para os clientes.	<i>Criar uma organização de TI voltada para o cliente:</i> Integrar o cliente como peça central em todas as tarefas da organização de TI. Medir os valores para os clientes e fornecer insights que guiem as decisões de negócios com base na maximização desses valores.
<i>Usar a colaboração bidirecional para manter a sintonia com seus clientes:</i> Tornar os clientes parte de sua equipe, inovar em conjunto e interagir com os clientes de novas maneiras, promover a real transparência dos processos	<i>Possibilitar interações e colaborações com os clientes:</i> Projetar sistemas de interação, transação e colaboração com os clientes que permitam a obtenção de insights e conhecimentos mais profundos sobre os mesmos, além de envolvê-los como co-inovadores.
<i>Lucrar com a explosão de informações:</i> Explorar o valor dos dados ilimitados, usar análises para converter dados em insights e estes em ações que gerem resultados para os negócios, compartilhar informações livremente para estabelecer confiança e melhorar o relacionamento com os clientes.	<i>Adotar as análises de negócios para ampliar o conhecimento sobre os clientes:</i> Desenvolver a coleta, a incorporação e a análise de dados de clientes usando meios tradicionais e meios inovadores, que englobam formatos estruturados e não estruturados, para a geração de insights sobre as necessidades dos clientes e o relacionamento com os mesmos.

“As relações com os clientes exigirão informações quase em tempo real e a capacidade de mudar imediatamente, que exigirá inovação.”

CIO, Energia e Serviços públicos

Questões fundamentais para apoiar os CIOs na reinvenção do relacionamento com os clientes:

- *Como você colocará o cliente como peça central através de um foco abrangente na compreensão e atendimento dos clientes internos e externos da organização?*
- *De quais maneiras é possível dar suporte às colaborações e interações com clientes através da tecnologia; e quais são seus planos para a melhoria dos negócios através da aplicação da tecnologia na captura e incorporação dos dados dos clientes?*
- *Como você tornará o ambiente de TI capaz de capturar, consolidar, incorporar e analisar os diversos conjuntos de informações para gerar resultados consistentes e, essencialmente, otimizar as interações com os clientes?*

“Trata-se da capacidade de equilibrar e agir rapidamente às mudanças sob demanda. Grande parte das nossas ações permitem que a empresa atue diretamente nas questões necessárias.”

CIO, Setor bancário

Desenvolver destreza operacional

Os CIOs de organizações de Destaque reconhecem o valor das empresas ágeis que reagem bem e até mesmo antecipam as mudanças rápidas inerentes a ambientes complexos. No estudo de CEOs, foi destacada a importância de simplificar as operações e produtos para o melhor gerenciamento da complexidade, sem sacrificar os benefícios para os negócios. Os principais CEOs usam estratégias interativas focadas em tomar e executar decisões de maneira ágil, permitindo que suas organizações percebam e respondam rapidamente às demandas essenciais de mercado, abordem as oportunidades de crescimento com mais agressividade e se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente. Eles também adotam novos modelos de negócios que permitem que as empresas se integrem globalmente, aumentem a variabilidade dos custos e explorem parcerias focadas em agilidade.

Talvez ainda mais significativa do que as demais ações discutidas, a formação de destreza operacional proporciona a melhor oportunidade para o CIO tanto como um líder de TI como para que ocupe papéis cruciais tais como “líder visionário” e facilitador de negócios. O projeto, a integração e a operação da infraestrutura de negócios têm um efeito profundo no nível de flexibilidade e destreza que uma organização pode alcançar. A infraestrutura de TI permite que a empresa perceba e responda às necessidades de mercado através da coleta, da análise e da disseminação de informações. Para atender as mudanças operacionais necessárias, a organização de TI deve ser capaz de apoiar mudanças significativas relativas a capacidades, ofertas e estruturas de custos.

A simplificação representa um aspecto importante da capitalização da complexidade. A simplificação dos processos de negócios (inclusive dos processos de TI) contribui para a criação de um ambiente de TI mais flexível e gerenciável. Os CEOs de organizações de Destaque simplificam as operações e os produtos para que possam gerenciar melhor a complexidade, sendo que 61 por cento concordam que a simplificação é um elemento importante da estratégia operacional. Da mesma forma, os CIOs entrevistados investem grandes esforços na padronização dos processos – uma importante tática de simplificação – sendo que 61 por cento dos CIOs com alto crescimento citam essa importância (veja a Figura 7).

Figura 7 Formação conjunta de destreza operacional

A maioria dos Destaques busca simplificar as operações; os CIOs também têm como objetivo simplificar e automatizar os processos.

Os CEOs percebem mudanças na estratégia operacional: Simplificação

Os CIOs acham que os processos de negócios serão completamente padronizados e terão baixos custos

Destaques

61%

Alto crescimento

61%



Os CEOs de organizações de Destaque consideram que a velocidade de execução é uma capacidade crucial para o sucesso nos próximos cinco anos. Os CIOs terão a responsabilidade de implantar as capacidades necessárias com mais rapidez e agilizar a geração de valor para os negócios.

Você está pronto?

Obrigações dos CEOs	Implicações para o CIO
<i>Simplificar sempre que possível:</i> Simplificar as interações com os clientes, simplificar produtos e serviços mascarando a complexidade, simplificar para a organização e os parceiros.	<i>Simplificar sempre que possível:</i> Desenvolver e implantar processos de negócios simplificados e otimizados para melhorar a eficiência e simplificar as operações, aplicando os mesmos conceitos e soluções no gerenciamento da infraestrutura.
<i>Administrar a complexidade sistêmica:</i> Colocar a complexidade a serviço das partes interessadas, aproveitar os benefícios dos processos analíticos.	<i>Administrar a complexidade sistêmica:</i> Gerenciar a complexidade e a eficiência do ambiente de TI de maneira proativa. Identificar oportunidades para a simplificação das operações de TI sem reduzir os valores de negócios.
<i>Promover uma mentalidade voltada à agilidade e à flexibilidade:</i> Agir com rapidez, promover a velocidade das execuções, corrigir o curso quando necessário.	<i>Possibilitar agilidade e flexibilidade operacional:</i> Permitir que a organização aja com rapidez através de um ambiente de TI adaptável, eficiente e flexível, aproveitando fornecedores de serviços estratégicos.
<i>Ser "global":</i> Aproveitar o que existe no mundo através dos parceiros, ajustar constantemente o modelo operacional – global sempre que possível, local quando necessário.	<i>Adotar operações de TI "globais":</i> Aproveitar o que existe no mundo através dos parceiros, ajustar constantemente o modelo operacional de maneira a aplicar as capacidades certas, no local certo, na hora certa.

“Temos uma equipe global capaz de apresentar as melhores ideias advindas dos mercados de todo o mundo, ajudando-nos a antecipar e reagir às mudanças de mercado, além de executar os devidos ajustes às nossas operações.”

CEO, setor eletrônico

Questões fundamentais para apoiar os CIOs na formação de destreza operacional:

- *Como a sua organização aplica processos ou disciplinas na simplificação contínua dos processos de negócios e de TI, sempre que possível ou desejável?*
- *Como você simplificará a infraestrutura de negócios sem sacrificar os benefícios?*
- *Como a sua organização gerencia e alavanca os benefícios potenciais da complexidade sistêmica e organizacional, tanto relativos ao ambiente de TI em si como à capacidade da TI de fornecer suporte aos negócios?*
- *Como você projetará o ambiente de TI para que se torne flexível e adaptável a mudanças, além de usar modelos operacionais e fornecedores de serviços flexíveis?*
- *Qual é a sua estratégia de implantação de TI para obter a combinação ideal de recursos e operações globais e locais?*

Conclusão

A complexidade tomou conta do mercado e os CEOs não podem abordá-la sozinhos. Os CIOs estão em posições privilegiadas para auxiliá-los a reduzir as potenciais dificuldades e alavancar suas potenciais vantagens. Visando aumentar sua eficácia como membros da diretoria executiva, os CIOs devem se focar em ações que permitam a tomada de decisões rápidas na organização e em preparar o ambiente de TI para lidar com mudanças e complexidades cada vez maiores. Mais que nunca, espera-se que os CEOs outorguem poder e dependam dos CIOs para questões relativas à liderança criativa, à melhoria do relacionamento com os clientes e à formação de destreza operacional.

Sobre a IBM Global Business Services Estratégia e Mudança

A organização de Estratégia e Mudança da IBM Global Business Services é hoje uma das maiores organizações de consultoria de estratégia do mundo. Os mais de 3.250 profissionais dessa área da IBM ajudam os clientes a desenvolver, alinhar e implementar sua visão e estratégias de negócios para motivar o crescimento e a inovação.

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 seniores sobre problemas críticos específicos a segmentos e entre segmentos de mercado. Este relatório executivo faz parte de nossa série contínua de estudos com diretores-executivos.

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

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe



© Copyright IBM Corporation 2010
IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
E.U.A.

Produzido nos Estados Unidos da América
Setembro de 2010
Todos os direitos reservados

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

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

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

Notas e fontes

- 1 "Capitalizing on Complexity: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study." (Capitalizando a complexidade: Insights do Estudo Global de CEOs da IBM.) IBM Institute for Business Value. Maio de 2010. www.ibm.com/ceostudy.
- 2 "The New Voice of the CIO: Insights from the IBM Global Chief Information Officer Study." (A nova voz do CIO: Insights do Estudo Global de CIOs da IBM.) IBM Institute for Business Value. Setembro de 2009. www.ibm.com/voiceofthecio