

IBM Institute for Business Value

A empresa “ascensão na mobilidade”

Definindo a agenda estratégica



IBM Institute for Business Value

O IBM Global Business Services, por meio do IBM Institute for Business Value, desenvolve visões estratégicas baseadas em fatos para executivos seniores em torno de questões críticas do setor público e privado. Este relatório executivo é baseado em um estudo aprofundado feito pela equipe de pesquisa do Instituto. É parte de um compromisso contínuo da IBM Global Business Services fornecer uma análise e pontos de vista que ajudam as empresas a perceber o valor de negócios. Você pode entrar em contato com os autores ou enviar um e-mail para iibv@us.ibm.com para obter mais informações.

Por Phil Buckellew, Kevin Custis, Richard Esposito e Eric Lesser

Assim como o e-business representou uma mudança fundamental de negócios no início deste século, a tecnologia móvel oferece uma oportunidade única para as organizações atualmente. Muito mais do que simplesmente um canal do consumidor emergente, os recursos móveis estão rompendo com os modelos de negócios tradicionais, proporcionando aos negócios novas fontes de dados e insight, e por consequência resultados melhores e superiores. Nossa pesquisa com mais de 600 empresas e as entrevistas com 30 líderes de mobilidade sugere que menos da metade das organizações possuem estratégias claras em vigor que envolvem trabalhar com dispositivos móveis e abordam os grandes desafios da implementação. Além disso, apenas uma quantidade pequena dos líderes de estratégia móvel têm colocado em prática as ações necessárias para aproveitar ao máximo essas novas oportunidades da mobilidade. Existem oportunidades significativas para as empresas melhorarem os seus esforços de desenvolvimento de estratégia para dispositivos móveis, para impulsionarem a mobilidade a fim de reinventar modelos de negócios e modelos operacionais e para fornecer processos e soluções móveis de TI mais eficazes.

“Chegará ao ponto em que ela é uma maneira fundamental de fazer negócios. A proposta de valor será que ela está inserida no que fazemos. Em 5 à 10 anos, olharemos para trás e nos surpreenderemos sobre o que era todo o alvoroço.”

Esta citação poderia vir de um futurista descrevendo a internet no ano de 2000. Mas, na verdade, é como um executivo sênior do ramo automotivo que entrevistamos recentemente caracterizou o futuro do mercado de mobilidade. As organizações estão atualmente no meio de uma nova onda de recursos móveis que podem reformular drasticamente os modelos de negócios, impulsionar o aumento dos níveis de produtividade dos funcionários e reinventar o modo como os clientes conhecem, interagem e adquirem bens e serviços.

Por mais que a internet tenha criado, e continue a oferecer, um conjunto aparentemente ilimitado de possibilidades para as empresas, a mobilidade inclui ainda um outro conjunto de oportunidades emergentes a essa combinação. Ela permite que grandes segmentos da população global acessem mais rapidamente as informações e interajam com outras pessoas em uma escala jamais vista.

Há pouca dúvida de que a adoção do consumidor a produtos e serviços de telefonia móvel continue a crescer exponencialmente. Para 2013, foi estimado que haveria cerca de 1,4 bilhão de usuários de smartphones, e que mais de 50% dos usuários de telefone celular nos principais mercados em todo o mundo, seriam agora usuários de smartphones.¹ Mais de 79% dos proprietários de smartphones usam seus dispositivos para adquirir bens e serviços, com as receitas de varejo móvel dos Estados Unidos via smartphone, espera-se atingir \$31 bilhões até 2017.²

A adoção do consumidor tornou-se generalizada e, do ponto de vista corporativo, a mobilidade está ampliando em grande escala o seu alcance também. É estimado um crescimento de quase 50% ao ano para a adoção corporativa de tablets, uma categoria que mal existia há três anos.³

Além disso, dados recentes de um próximo estudo do IBM Institute for Business Value no Front Office Digital indica que as pessoas estão usando ambos, telefones celulares e tablets, para realizar uma ampla gama de atividades de trabalho que antes eram restritas aos desktops. Tais atividades de trabalho variam do acesso a e-mail (62% por telefone, 38% por tablet), a colaboração e gerenciamento de projetos (25% por telefone, 34% por e-mail) para videoconferências (30% por telefone, 33% por tablet).⁴ A capacidade de executar estes e acessar outros aplicativos corporativos a partir de configurações de escritórios não tradicionais retém a possibilidade de reinventar a forma como as empresas executam uma série de atividades – de vendas e atendimento ao cliente para a logística e manutenção.

Ao mesmo tempo, a mobilidade incorpora oportunidades que vão além do uso de telefones celulares e tablets. Estimativas indicam que o mercado de dispositivos portáteis valerá, sozinho, mais de US\$1,5 bilhões em 2014, e que entre 300 e 485 milhões de dispositivos serão vendidos em 2018.⁵ Sensores construídos em dispositivos portáteis, como relógios de pulso e óculos, e integrados em tudo, desde carros para dispositivos médicos até termostatos, proporcionarão novas fontes de “big data”, que podem ser aproveitadas para fornecer produtos e serviços mais direcionados, bem como para criar novas fontes de receita.

Dadas as significativas oportunidades colocadas por tecnologias móveis, o que as empresas estão fazendo para desenvolver e implementar estratégias de mobilidade e priorizar investimentos nesta área? Como estão usando os recursos móveis para fornecer suporte mais rápido, mais eficaz aos clientes e redefinir seus processos de ativação e modelos de negócios? O que estão fazendo para desenvolver uma infraestrutura que possa enfrentar os desafios tradicionais relacionados a integração e segurança e também aproveitar os novos desenvolvimentos no mercado de trabalho móvel?

Estas são algumas das questões que direcionam a pesquisa que realizamos em conjunto com a Oxford Economics. Participaram mais de 600 indivíduos com conhecimento sobre a estratégia de mobilidade de suas organizações. Além disso, foram entrevistados representantes de mais de 30 empresas que tiveram incursões importantes para o mundo móvel.

Identificamos um subconjunto de empresas a partir de dados da pesquisa – que chamamos de “líderes de estratégia de mobilidade” – que já estabeleceram uma direção clara para os seus esforços de mobilidade e vimos suas estratégias de mobilidade, distinguindo-os dos seus pares. Essas empresas superam os seus pares por meio de várias métricas de negócio e por fornecer orientações adicionais quanto ao local onde as empresas mais avançadas são lideradas. Para obter mais detalhes, consulte “Metodologia” no Apêndice.

Os líderes de estratégia de mobilidade também têm visto benefícios claros em seus investimentos na área até agora: 73% dos líderes vêem o ROI mensurável de suas iniciativas móveis contra 34% de todas as outras empresas em nosso estudo. Além disso, 81% afirmaram que os recursos de mobilidade estão mudando fundamentalmente a maneira como suas organizações fazem negócios. Um executivo de uma empresa de viagens destacou isso de forma sucinta:

“Rapidamente percebemos que o que as pessoas chamavam de “mobilidade”, atualmente é mais do que apenas ter pequenos computadores com eles o tempo todo. É também uma nova forma de distribuição de software e traz um novo conjunto de expectativas e experiências de usuário o que os mesmos esperam do software que eles usarão o tempo todo.”

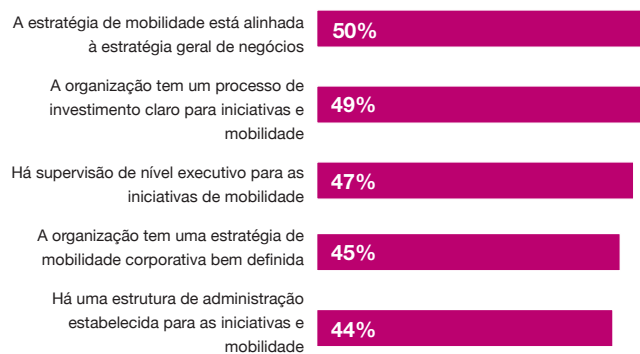
A partir dos resultados do nosso estudo, vemos que a mobilidade traz a promessa de entregar um novo conjunto de recursos, o qual não só aumentará drasticamente a velocidade do comércio, mas também forçará as empresas a repensarem as bases da sua diferenciação competitiva. Ele obrigará as empresas a ficarem mais atento a quais produtos e serviços elas oferecem, como se envolvem com os clientes e como entregam em suas propostas de valor. Em suma, a mobilidade é mais do que simplesmente ter o poder de computação com o toque de um dedo; ela está estimulando uma mudança fundamental na experiência e nas expectativas do usuário.

Desenvolvendo uma estratégia de mobilidade

Há razões claras do por quê as empresas devem ser o foco no desenvolvimento de uma estratégia de mobilidade. Como vimos no começo da internet e do e-commerce, muitas empresas começam realizando muitas iniciativas individuais, muitas vezes desconectadas, resultando em inúmeros esforços fragmentados e descoordenados. Essa falta de integração com os processos e a infraestrutura existentes, muitas vezes causa confusão e má utilização de recursos limitados. As habilidades e recursos de tecnologia móvel limitada permanecem espalhadas por toda a empresa, dificultando a abordagem para as principais iniciativas e entrega de resultados tangíveis para o negócio. Isto, por sua vez, faz com que seja mais difícil integrar os esforços móveis em uma estratégia coesa e, corporativa. Para a mobilidade ser bem sucedida, ela requererá parcerias fechadas entre as várias partes interessadas, todas possuindo uma participação valiosa neste espaço em rápida evolução.

Estratégia de mobilidade: Uma nova fonte de vantagem empresarial

A partir da nossa pesquisa, vemos menos da metade das organizações demonstrarem características de uma estratégia móvel bem definida (ver Figura 1). Isto inclui ter uma estratégia corporativa bem definida, alinhada ao negócio, um mecanismo de fundo claro para as iniciativas móveis e estrutura de gerenciamento estabelecida para iniciativas móveis. Ao mesmo tempo, porém, as empresas reconhecem a necessidade de uma estratégia móvel para competir eficazmente no futuro. Enquanto apenas 20% das organizações de hoje acreditam ter uma estratégia móvel superior ou líder em comparação com os seus pares do segmento de mercado, mais que o dobro (44%) antecipam a sua estratégia de mobilidade para estar à frente de seus pares nos próximos três anos.



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Até que ponto você concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre a estratégia e práticas de mobilidade da sua organização? (porcentagem indicando se concorda ou concorda fortemente).*

Figura 1: Apenas metade de todas as empresas possuem uma estratégia de mobilidade bem definida.

A mobilidade é claramente uma área em que as empresas estão olhando para aumentar seus investimentos. No geral, 90% dos participantes da pesquisa estão procurando manter ou aumentar seus investimentos em tecnologias móveis ao longo dos próximos 12 à 18 meses, com os líderes de estratégias de mobilidade tendo duas vezes mais chances de aumentar seus gastos em mais de 15%. Como o chefe de implementação digital global de uma empresa de serviços financeiros descreveu: “Se não investirmos em dispositivos móveis, com o passar do tempo reduziremos nossa capacidade de adquirir novos clientes e fazer aquisições; nossas métricas de clientes diminuirão.”

Administração: Tomando decisões de mobilidade

No início do e-business, muitas vezes vimos uma falta de coordenação entre as diferentes partes da organização, enquanto cada uma procurava tirar proveito da internet. Marketing trabalharia com uma agência externa para criar uma página Web para a empresa que não conectasse de forma eficaz, aos esforços de atendimento ao cliente da empresa. Uma unidade de negócios lançaria uma página da web que não tinha consistência e padronização com as outras na mesma organização, confundindo os clientes e funcionários.

Vemos desafios semelhantes na área de mobilidade. É fácil para as unidades de negócios individuais desenvolverem e lançarem seus próprios aplicativos móveis. Mais desafiador é desenvolver uma estratégia de mobilidade coesa e coerente, que identifique a coordenação necessária para ajustar e aproveitar a mobilidade em um nível corporativo. Em nossas discussões, ouvimos claramente a importância de se estabelecer um processo de administração estruturada para tomar decisões sobre investimentos móveis estratégicos. Como um gerente sênior de uma empresa automotiva declarou: “Temos errado com a web em permitir que cada unidade de negócio opere de forma independente. Com o dispositivo móvel, reconhecemos a necessidade de centralizar o desenvolvimento em torno de um centro.”

Hoje, vemos que o Diretor de Tecnologia da Informação (CIO) desempenha um papel importante no gerenciamento e implementação de iniciativas móveis de uma organização. Pedimos aos participantes da nossa pesquisa o nome do indivíduo (ou indivíduos) que foram os principais responsáveis por cinco conjuntos de atividades estratégicas aproximadamente sequenciais: geração de novas idéias, definição/gerenciamento de prioridades, determinação de fundos, atuação como principal patrocinador e fornecimento de administração (ver Figura 2). O CIO foi identificado como uma figura principal no processo de tomada de decisão, classificado como número um em quatro das cinco categorias (com o CFO, Chefe do Setor Financeiro, liderando os esforços de fundo).

No geral, vemos também o claro envolvimento no início do processo dos líderes de Linha de Negócios (LOB); no entanto, o seu envolvimento parece cair significativamente após os dois primeiros conjuntos de atividades. Isso é um potencial desafio para as organizações, pois parece que um “handoff” ocorre quando o executivo LoB contrata uma iniciativa de mobilidade, mas deixa nas mãos de outras pessoas durante o restante destes estágios iniciais.

Outro resultado interessante surgiu quando examinamos as práticas de administração de líderes de estratégia de mobilidade. Para esse grupo, o Diretor de Marketing (CMO) desempenha um papel muito mais proeminente na tomada de decisão na fase inicial. Os CMOs foram classificados em segundo lugar em termos de condução do processo de geração de ideias versus o sétimo lugar para todos os outros; Eles também ficaram em quarto lugar no que diz respeito à definição/gerenciamento de prioridades versus o sexto para todas as outras empresas. Dada a importância da compreensão das necessidades e requisitos dos clientes, o uso de design criativo e a importância do gerenciamento da marca neste espaço de rápido crescimento e mudança, não estamos surpresos que os líderes estão recrutando representação mais proeminente do executivo sênior de marketing no processo de estratégia de mobilidade. Como um consultor sênior em uma empresa de eletrônicos descreveu: “Na administração e na tomada de decisão... certifique-se de que a voz do cliente seja ouvida pelo engenheiro.”

Classificação	Gera novas ideias	Define/gerencia as prioridades	Determina o investimento	Age como principal patrocinador	Fornece gestão
1	CIO	CIO	CFO	CIO	CIO
2	LoB	LoB	CIO	CEO	CTO
3	PM	CTO	CEO	COO	COO
4	CEO	CEO	COO	CFO	CEO
5	COO	PM	CTO	CTO	CFO

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Identifique o(s) principal(is) participante(s) envolvido(s) no gerenciamento e implementação de iniciativas de mobilidade da sua organização. Classifique até três para cada atividade.*

Principal: Diretor de Tecnologia da Informação (CIO), Linha de Negócios (LoB), Gerente de Projeto (PM), Diretor Técnico (CTO), Diretor Geral (CEO), Diretor de Operações (COO), Diretor Financeiro (CFO).

Nota: O Diretor de Marketing (CMO) era também uma opção, mas essa função não foi nomeada como uma das cinco respostas.

Figura 2: Hoje, o Diretor de Tecnologia da Informação (CIO) desempenha uma função de destaque na maioria das atividades de estratégia de mobilidade.

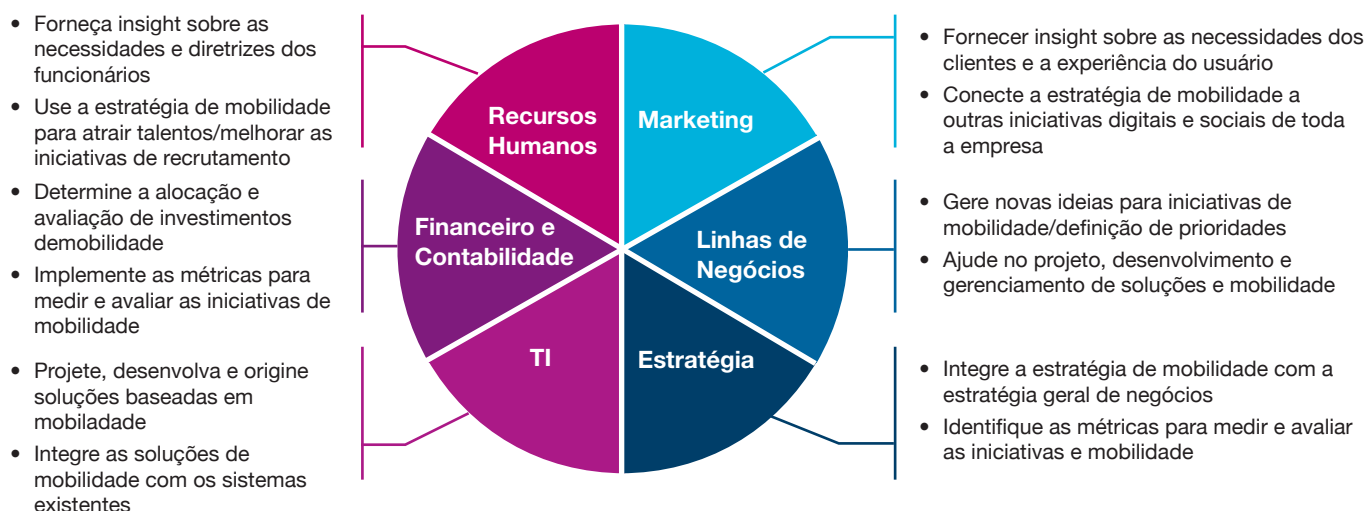
No geral, nossas entrevistas destacaram a necessidade de uma maior participação interfuncional em iniciativas móveis. Como um executivo financeiro:

“Nossa estrutura de administração – que inclui representantes de finanças, risco, operações, atendimento ao cliente, produto e desenvolvimento de aplicativos, gerenciamento de projetos, tecnologia, marketing e estratégia – tem sido imensamente eficaz em relação ao aumento da precisão e rapidez com que implementamos soluções de mobilidade. A associação substancial de nossa equipe de administração é o reflexo de como o digital afeta tudo o que fazemos e a importância da colaboração.”

Uma equipe de administração mais abrangente pode ajudar em vários níveis (ver Figura 3). Primeiro, ela pode ajudar a garantir que as várias “vozes” de LoB e as funções de ativação sejam ouvidas para que a organização possa investir os seus recursos limitados em áreas onde os dispositivos móveis terão o maior impacto. Além disso, ele ajudará a coordenar a integração dos esforços de mobilidade com outros componentes da estratégia digital da organização, como social, nuvem e análise de dados. Por último, uma administração mais estruturada pode permitir decisões mais rápidas e coordenadas sobre questões associadas ao desenvolvimento de competências, parcerias e outras áreas que envolvem o uso de recursos fora dos limites organizacionais.

Mobilidade é como um motivador de inovação

Uma porcentagem significativa dos líderes de estratégia móvel relatou que a mobilidade mudou fundamentalmente a maneira como as suas organizações fazem negócios. Não surpreendentemente, mais de 60% dos líderes indicaram que



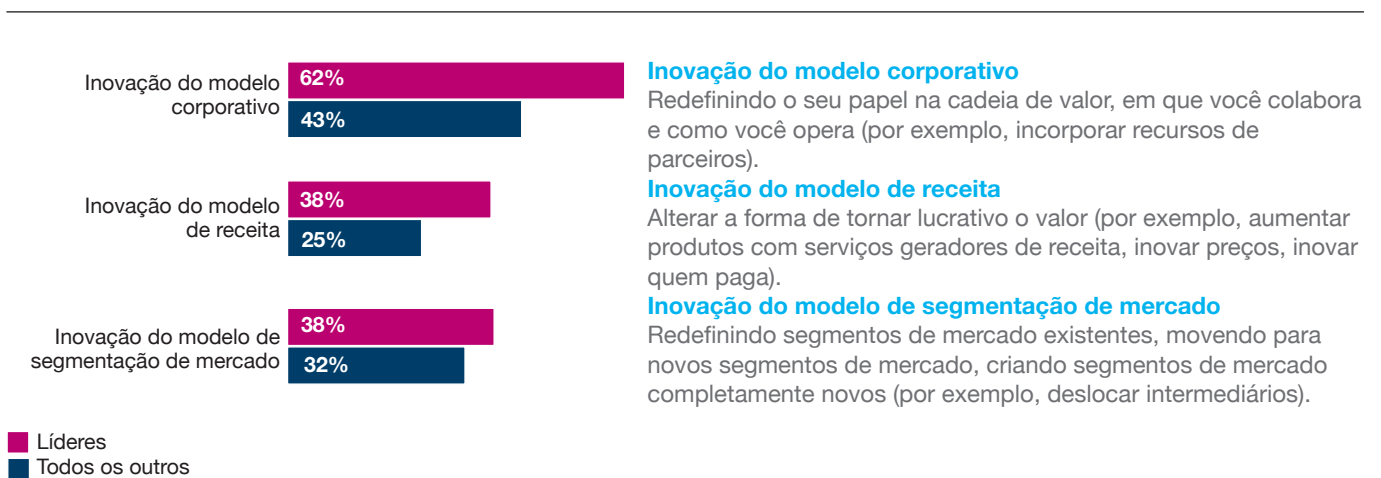
Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 3: Uma estrutura de administração estabelecida, com representação de toda a organização, é um componente importante de uma estratégia de mobilidade.

a mobilidade teve um papel significativo no que chamamos de “inovação do modelo corporativo” – a capacidade da organização redefinir o seu papel na cadeia de valor e como ela colabora com parceiros, clientes e outras partes interessadas (veja a Figura 4).

Além de inovação do modelo de negócio, quase 40% dos líderes viram que o dispositivo móvel contribui para inovação do modelo de receita e do modelo de indústria. Inovação do modelo de receita – mudar a maneira como uma organização torna lucrativo o valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de precificação é uma importante fonte de valor que os recursos móveis podem fornecer.

Homeplus, a marca sul-coreana para Tesco Plc., fornece um ótimo exemplo de como uma empresa pode alavancar a mobilidade para inovação do modelo de receita. A Homeplus desenvolveu corredores virtuais nas paredes das plataformas de trem, oferecendo aos clientes a oportunidade de comprar enquanto espera por seus trens. Os consumidores podem usar um aplicativo que escaneia o código QR de um produto e os produtos comprados são então entregues em suas casas dentro de algumas horas. Por meio desta nova abordagem de compras, a Homeplus foi capaz de aumentar suas vendas online em 130% em três meses e aumentou o número de usuários de aplicativos registrados em 76%.⁶



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Qual (is) tipo(s) de inovação do modelo de negócio estão sendo conduzidos pelo uso de recursos de mobilidade?*

Figura 4: Enquanto as empresas estão usando a mobilidade para buscar vários caminhos de inovação, a maioria está focada na inovação do modelo corporativo.

A mobilidade pode ajudar as organizações a inovarem seus modelos de segmento de mercado, permitindo a entrada em negócios completamente novos, ou até mesmo, definindo inteiramente novos segmentos de mercado. Daimler, um tradicional fornecedor de serviços de fabricante e financeiros automotivos, criou uma solução de gerenciamento de veículos chamado “car2go”, que permite que os motoristas aluguem um veículo sem um contrato, taxa mínima ou a duração máxima. Depois de se registrar com a empresa, um motorista pode ir a um local definido, identificar um carro que faz parte do programa usando um aplicativo móvel e ter acesso ao carro por um código de acesso privado que é transmitido por um sensor. A Daimler expandiu o car2go dentro e fora da Alemanha, para sete países e 23 cidades em todo o mundo. Existem mais de 450.000 usuários do car2go registrados no mundo, e os veículos inteligentes foram alugados mais de 13 milhões de vezes até o momento.⁷

Recomendações: Desenvolvendo uma estratégia de mobilidade

Dado o poder dos recursos móveis, o aumento planejado do investimento empresarial na arena móvel e as oportunidades para mudar o campo de jogo competitivo, as organizações precisam ter ambas as estratégias móveis, externas e internas, que alavancam os recursos e plataformas comuns.

Para as empresas que estão apenas começando seus esforços em estratégia móvel, as seguintes ações podem ajudar a obter os esforços de impulso:

- **Seja abrangente e ousado:** Identifique as áreas onde a mobilidade pode mudar radicalmente os processos de negócio e os modelos para gerar novas fontes de receita, reduzir os custos ou redefinir o papel da organização na cadeia de valor. Certifique-se de que a sua estratégia de mobilidade empresarial inclua iniciativas externas (por exemplo, os aplicativos de autoatendimento do cliente ou a automação da força de vendas) e internas (como trazer o seu próprio dispositivo ou a criação de uma loja de aplicativos do funcionário). Os business cases devem considerar os custos diretos, bem como os benefícios que se obtêm em áreas que não comportam diretamente o custo da iniciativa.
- **Seja objetivo e iterativo:** Novos recursos piloto com clientes, funcionários e parceiros de negócios selecionados para obter insights, reduzir o risco e fazer ajustes antes de lançar em um nível empresarial. Com base nos insights iniciais, ajuste rapidamente as ofertas móveis em uma base contínua. Avalie a capacidade da estrutura atual da rede para suportar o ajuste de escala de novas iniciativas quando necessário.
- **Seja colaborativo e inclusivo:** Certifique-se de que sua equipe de administração envolva todas as partes interessadas de diferentes LoBs e funções de ativação. Dado o potencial da mobilidade para impactar diretamente a mudança do modelo de negócios, o CEO e os líderes LoB precisam exercer funções diretas na orientação da direção dos esforços de mobilidade. Funções como Marketing e RH pode fornecer insights inovadores para as necessidades dos clientes e funcionários. Enquanto isso, o envolvimento de Finanças e Estratégias pode ajudar a desenvolver os business cases necessários para o investimento e a reunir os limitados recursos de toda a empresa. Além do envolvimento do nível executivo, as empresas também devem incorporar insights de “nativos digitais” para entender melhor como a mobilidade será utilizada pela nova geração de clientes e funcionários.

As empresas que estão mais avançadas em seus esforços de desenvolvimento de estratégia móvel devem considerar oportunidades para:

- **Incorporar os recursos máquina-a-máquina e baseados em sensores em sua estratégia móvel global:** As estratégias de mobilidade de liderança abordam as oportunidades de incorporar recursos móveis em dispositivos que vão desde automóveis a termostatos, permitindo-lhes fornecer informações anteriormente inexploradas. Os varejistas e outros provedores de serviços também podem aproveitar esses recursos para controlar os padrões comerciais e corresponder de maneira mais eficaz às necessidades da equipe com as demandas dos clientes. Explore como aproveitar os dados e insights que estão sendo gerados a partir destes dispositivos, não só para gerar melhorias de processo, mas também para considerar novos e emergentes fluxos de receitas e modelos de negócios.

- **Convidar parceiros confiáveis para sua estratégia móvel:** Reconheça que em um ambiente em que a velocidade de mercado é fundamental, é importante trazer parceiros, clientes e outros terceiros no processo de desenvolvimento da estratégia inicialmente. Identifique as oportunidades de ganho e inovação mútuas, hoje e futuramente, e trabalhe em estreita colaboração para enfrentar potenciais mudanças no mercado.
- **Tenha um planejamento para o futuro:** Dadas as rápidas mudanças nas necessidades dos clientes e nas tecnologias, identifique os recursos requeridos para ser competitivo nos próximos dois a três anos. Isso pode permitir ações como a construção de habilidades in-house ou comprá-las do mercado externo, bem como o desenvolvimento de parcerias estratégicas que são necessárias para entregar em projetos de mobilidade. Identifique os principais investimentos que serão necessários para sustentar a diferenciação a longo prazo.

Independentemente da maturidade da estratégia de mobilidade de uma organização, as empresas devem abordar as questões que estão na Figura 5.

Melhorar a experiência do cliente e impulsionar a produtividade dos funcionários

A necessidade de velocidade

Nossos resultados apontam para uma oportunidade importante para os serviços móveis: a capacidade de responder mais rápido e melhor para os clientes. Melhorar o atendimento/satisfação ao/do cliente foi, de fato, o benefício número 1 associado ao uso da mobilidade para melhorar a experiência do cliente. 51% das empresas identificaram este benefício como importante, seguido pelo aumento da retenção de clientes (36%) e a atração de novos clientes (31%).

Também pedimos aos entrevistados para identificar os benefícios mais importantes do uso da mobilidade para melhorar a produtividade dos funcionários. “Tempo de resposta mais rápido para os clientes”, foi a resposta mais alta, com 58% dos participantes selecionando este como um benefício importante, seguido por “A melhoria das comunicações”, com 48% e “tempo de resposta mais rápido para consultas internas”, com 38%.

Resumo	Questões fundamentais a serem consideradas
As empresas reconhecem a importância da construção de recursos voltados para a mobilidade, mas falta uma estrutura bem definida para a estratégia de mobilidade	Até que ponto a sua empresa tem uma estratégia de mobilidade corporativa bem definida? Qual é o custo de oportunidade por não ter uma estratégia de mobilidade? Como a sua estratégia de mobilidade se compara à estratégia de seus concorrentes? Quais os desafios que você enfrenta na obtenção do suporte/verba adequados para as iniciativas de mobilidade dentro de sua organização?
Enquanto o Diretor de Tecnologia da Informação (CIO) está fortemente envolvido em atividades atuais de mobilidade, os líderes valem-se do conhecimento do Diretor de Marketing (CMO)	Quem está envolvido na sua estrutura de administração de mobilidade (por exemplo, TI, Marketing, Linha de Negócios, Recursos Humanos, Financeiro e Contabilidade) e como executam juntos as funções de maneira eficaz na estratégia e execução de mobilidade? Quão envolvida está a linha de negócios em cada estágio das iniciativas de mobilidade – da geração de ideias até a implementação e suporte contínuos? Qual é o papel do marketing em sua estratégia de mobilidade?
As empresas estão usando a mobilidade para alcançar diferentes tipos de inovação de modelo de negócio	Como a mobilidade impulsiona a inovação do modelo de negócio da sua empresa? Até que ponto os seus esforços de mobilidade estão alinhados com a visão e estratégia de inovação geral da sua organização? Como você prevê que a mobilidade mude a maneira de operar o seu negócio e colaborar com terceiros?

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 5: Principais questões a se considerar – Estratégia de mobilidade.

Como o gerente de inovação e tecnologia de uma empresa de varejo descreve o uso de um aplicativo móvel no processo de gerenciamento de pedidos da empresa, “Um vendedor pode atender a muito mais clientes no mesmo período, e os clientes ficam mais felizes porque todo o exercício é encurtado. Em vez de fazer toda uma cotação e, em seguida, ir ao balcão de atendimento para descobrir que eles não têm no estoque... o cliente pode fazê-lo em tempo real com o vendedor e também tomar decisões em tempo real.”

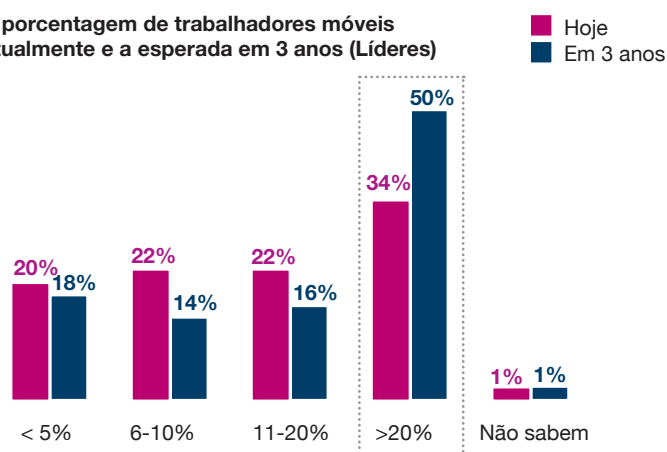
Estas respostas reforçam um dos principais pontos fortes de um ambiente móvel eficaz: a entrega antecipada de informação e insight para os clientes do serviço, independentemente da localização. Se isto envolve permitir que um cliente verifique o status de uma questão de serviço através de um aplicativo de autoatendimento, acessar a redes sociais para encontrar uma resposta para um problema difícil, permitir que um vendedor acesse um inventário de produtos atualizado ou fornecer a um técnico de manutenção acesso a diagramas e especialistas no assunto, a mobilidade pode reduzir o tempo e o esforço necessário para resolver um problema do cliente.

O VCC, um provedor de serviços de construção, usa os recursos de mobilidade para melhorar o seu tempo de resposta. Para aumentar a produtividade e melhorar o tempo de resposta dos gerentes de projeto no campo, a empresa desenvolveu uma solução de gerenciamento do relacionamento com o cliente que estava disponível por meio de vários dispositivos móveis. Os gerentes de projeto que estavam trabalhando no campo para desenvolver propriedades comerciais poderiam acessar propostas, contatos do projeto e outras informações relevantes do projeto. A quantidade de tempo que se levou para processar as solicitações de atendimento ao cliente diminuiu de 30% a 50%, e os gerentes de projeto podem acessar mais facilmente as informações necessárias para tomar as melhores decisões para os seus clientes.⁸

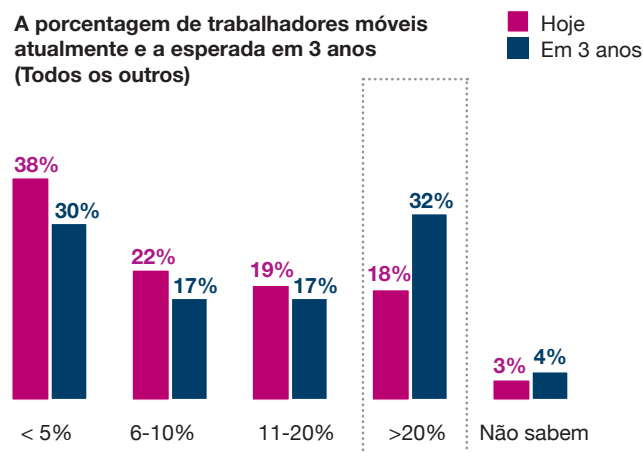
Investindo em uma mão de obra móvel

Uma tendência que ficou clara entre os participantes do nosso estudo foi o aumento no número de funcionários que trabalham fora do ambiente dos escritórios tradicionais. Um terço dos líderes móveis indicou que 20% ou mais de sua mão de obra é atualmente remota/móvel (ver Figura 6). 50% dos líderes esperam chegar a esse limite nos próximos três anos. Para todas as outras empresas de nossa amostra, a tendência foi semelhante, a porcentagem de empresas com uma proporção significativa de trabalhadores móveis deve crescer de 18% a 32%.

A porcentagem de trabalhadores móveis atualmente e a esperada em 3 anos (Líderes)



A porcentagem de trabalhadores móveis atualmente e a esperada em 3 anos (Todos os outros)



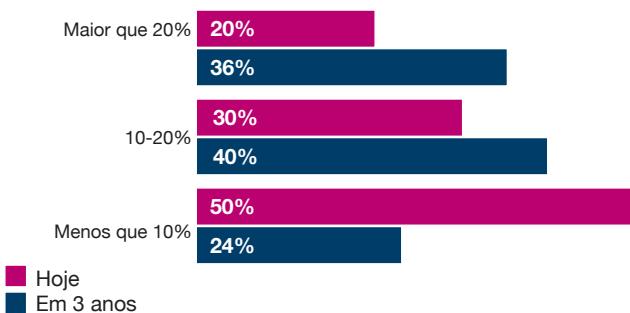
Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Aproximadamente, qual a porcentagem dos funcionários da sua empresa são trabalhadores remotos (ou seja, trabalham em casa ou em outros locais)? Qual a porcentagem que você prevê em 3 anos? Todos os totais não são iguais a 100% devido a arredondamentos.*

Figura 6: Uma abordagem que as empresas estão executando para atender mais rapidamente os clientes é a mudança para uma mão de obra mais móvel.

Diante desses números, não é uma surpresa que a maior prioridade de investimento de infraestrutura móvel para os líderes de estratégia móvel ao longo dos próximos 12 meses tenha sido o aumento da capacidade dos funcionários de trabalharem fora do escritório. 78% dos líderes móveis e 44% de todas as outras empresas selecionaram isso como uma área de investimento fundamental.

Usar a mobilidade para permitir uma mão de obra mais produtiva é uma meta importante para muitas empresas no nosso estudo (ver Figura 7). Hoje, metade deles relatou que perceberam um ganho superior a 10% na produtividade de seus funcionários, como resultado de seus esforços móveis. No entanto, para os próximos três anos, 40% das empresas estão à procura de ganhos de produtividade na faixa de 10% a 20%, e 36% estão procurando aumentos superiores a 20%. Isto sugere que os serviços de mobilidade para os funcionários não estão sendo implementados simplesmente para serem usados a fim de aumentar os processos de trabalho existentes, mas para que as empresas redefinam as atividades de trabalho utilizando a mobilidade como um recurso importante.

Até que ponto a mobilidade melhorou a produtividade dos funcionários atualmente e o que é o esperado nos próximos três anos?



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Estime a medida em que a mobilidade tem melhorado a produtividade dos funcionários em geral atualmente. O que você prevê em 3 anos?*

Figura 7: As empresas estão procurando tecnologias de mobilidade para impulsionar aumentos significativos na produtividade dos funcionários em um futuro próximo.

Em outro exemplo, o Centro de Pesquisa de Manufatura Avançada da Universidade de Sheffield, um consórcio baseado em pesquisa do Reino Unido, desenvolveu um protótipo para melhorar significativamente a produtividade das operações de manutenção e reparação em setores como aeroespacial, transporte, petróleo e gás. Usando uma combinação de realidade e robótica aumentadas, é possível levar informações importantes e conhecimento remoto diretamente para os engenheiros de campo. Ao usar dispositivos portáteis com câmeras ligadas, os técnicos podem receber suporte visual em tempo real de especialistas supervisores com base remota. O uso precoce do sistema produziu reduções em GASTO DE CAPITAL de 3% a 7%, aumentou a produção entre 8% e 15% e atingiu de 10% a 25% de economia de custo operacional. Além disso, as informações reunidas durante o processo de reparo podem ser salvas e reutilizadas, permitindo que o conhecimento crítico seja repassado para a próxima geração de engenheiros de campo.⁹

Também estamos vendo as empresas utilizarem as tecnologias móveis não só para agregar valor no campo, mas para entender melhor como os funcionários dentro do ambiente de escritório tradicional podem melhorar a sua produtividade também. Várias organizações têm utilizado “sociometers” que incorporam a capacidade de medir sinais diferentes (por exemplo, RFID, movimento e som) para entender como os indivíduos interagem em seu ambiente de trabalho. Funcionários usando estes dispositivos produzem dados, que, quando agregados, podem destacar padrões de colaboração, locais onde os indivíduos conversam e compartilham informações e identificar quando essas interações ocorrem ao longo de um dia.

Como Ben Waber, o CEO da Sociometric Solutions, disse neste seu recente livro, *People Analytics*, “Os dados sobre o mundo físico também estão se expandindo a um ritmo alucinante, graças ao rápido desenvolvimento da tecnologia de sensoriamento portátil... Ao combinar os dados precisos de ambos os mundos, real e virtual, podemos entender o comportamento de uma escala inimaginável anteriormente.”¹⁰

Traga os seus próprios dispositivos (BYOD): Balanceamento, complexidade e oportunidade

O pensamento de os funcionários trazerem seus dispositivos para o trabalho tem estado tanto nas mentes dos executivos LoB e quanto nos departamentos de TI. Por um lado, as empresas estão procurando acomodar as preferências dos funcionários para diferentes dispositivos além de laptops e computadores desktops. Por outro lado, dada a proliferação de diferentes dispositivos e os custos associados ao gerenciamento desses dispositivos, a BYOD tem sido uma fonte de debate significativo dentro das organizações.

A partir dos nossos entrevistados, vemos que os líderes de estratégia móvel vêem claramente os benefícios e oportunidades associados ao BYOD em suas organizações. As chances eram mais que dobradas de que esses líderes adotariam uma abordagem BYOD para os funcionários do que outras organizações (66% contra 32%). Os líderes também são mais propensos a prestar o suporte necessário para fazer esses programas terem sucesso.

Por exemplo, 79% dos líderes de estratégia de mobilidade relataram que suas organizações têm políticas bem documentadas em vigor para os funcionários que usam dispositivos móveis (versus 48% para todas as outras empresas), 78% disseram que TI oferece o suporte necessário para os participantes da BYOD (versus 39%) e 66% disseram que fornecem o treinamento necessário (comparado a 34% para todas as outras empresas). Isto sugere que os líderes de estratégia de mobilidade reconhecem que o BYOD representa mais do que simplesmente a capacidade de se conectar em uma rede corporativa; mais que isso, ela requer uma nova abordagem para o suporte de TI e atendimento ao cliente.

Uma empresa financeira global fez um piloto e lançou seus esforços da BYOD em 2011 em um esforço para melhorar a satisfação dos funcionários, aumentar os seus esforços de recrutamento e reduzir o custo total de propriedade de dispositivos empresariais. A empresa obteve um retorno de 108% do seu investimento dentro de um mês.

Este retorno foi gerado principalmente por meio do aumento da receita de vendas gerada do acesso rápido e confiável para aplicações de geração de negócios em dispositivos BYOD; redução de custos de aquisição, fornecimento, suporte e substituição de dispositivos empresariais e diminuição dos custos de suporte de help desk. Como um gerente de TI sênior explicou, “Com o programa BYOD em curso, estamos agora mais flexíveis em relação a onde trabalhamos e como trabalhamos, e as pessoas estão tendo mais tempo produtivo fora do dia útil de trabalho. O programa BYOD é inovador, o que é bom para o marketing interno e é impressionante para os nossos pares.”

Claramente, a tendência da BYOD está tomando conta de inúmeras empresas. No entanto, as empresas precisam considerar mais do que apenas os dispositivos que eles estão dispostos a dar suporte e as políticas que regem a propriedade desses dispositivos. O ponto de início de qualquer estratégia de BYOD deve ser os vários casos de uso dentro da organização: qual mobilidade de atividades pode melhor suportar, quais aplicativos serão necessários para ativá-los e, finalmente, qual dispositivo irá melhor atender às necessidades de indivíduos que executam essas funções. Após serem identificados, as empresas podem determinar, de modo mais eficaz, os investimentos necessários em seus esforços BYOD.

Recomendações: Melhorar a experiência do cliente e impulsionar a produtividade dos funcionários

As empresas que estão apenas começando a fornecer aos seus funcionários os recursos móveis devem:

- **Identificar os processos em que a mobilidade pode fornecer um atendimento ao cliente mais rápido, mais envolvente:** Isto pode variar do fornecimento de equipe baseada em campo com ferramentas móveis que podem fornecer respostas rápidas nos locais do cliente para permitir que os funcionários colaborem mais facilmente, com especialistas de toda a organização a fim de resolver um problema difícil. A mobilidade também pode permitir que os clientes se envolvam diretamente com especialistas da empresa e/ou redes sociais – por exemplo, o compartilhamento de um possível projeto de sala com amigos e família, enquanto um vendedor remoto fornece insights sobre as possíveis cores e seleções de móveis.

- **Use os recursos móveis para facilitar as tarefas e consultas de rotina:** Em uma Era onde mais tarefas são impelidas para o nível individual, permitindo que os funcionários lidem com tarefas administrativas por meio de um ambiente móvel oferece muitos benefícios. Fazer isso com tarefas como a entrada de dados do cliente, relatórios de despesas, aprovação, relatório de tempo e atendimento, pode liberar os funcionários a passar mais tempo se envolvendo diretamente com os clientes. Ao mesmo tempo, pode permitir que os trabalhadores aproveitem as janelas não produtiva durante o dia.
- **Construir em garantias de segurança e privacidade para os funcionários que usam dispositivos móveis para atividades relacionadas ao trabalho:** Dada a crescente tendência BYOD e ao fato de que os dispositivos móveis podem ser usados em uma série de situações de trabalho e fora do trabalho, as empresas devem ter um papel ativo no desenvolvimento de políticas e diretrizes para proteger o material confidencial. Isso inclui informações do cliente, aplicações específicas de negócios e informações pessoais do funcionário. As proteções devem incluir os funcionários, bem como os contratados externos ou os parceiros de negócios que acessam redes corporativas de TI por meio de dispositivos móveis.
- **Customize a experiência móvel para o funcionário:** Em um ambiente BYOD, os funcionários terão de obter os aplicativos corretos, acessos e permissões relevantes para suas necessidades de trabalho específicas. Uma forma de como isso está sendo realizado é através do desenvolvimento de uma “loja de aplicativos” interna que pode ser configurada com base em funções e cargos. Além disso, as empresas devem considerar a incorporação da configuração de dispositivos pessoais como parte das maiores atividades de orientação/integração para novos funcionários.
- **Gerenciar dispositivos remotos de propriedade da empresa, como outros ativos corporativos:** Para muitas empresas, os dispositivos móveis não são gerenciados da mesma forma como outros ativos de TI. No entanto, como esses dispositivos se tornam mais centrais para a realização de atividades de negócios principais, as empresas precisam considerar a necessidade de processos específicos que administram a sua compra e manutenção. Esses processos precisam abordar as considerações exclusivas de dispositivos móveis, incluindo os seus ciclos de substituição mais curtos, a necessidade de gerenciar mudanças de aplicativos frequentes e a necessidade de suporte de help desk que vai além da assistência baseada no escritório tradicional.

As empresas que já fizeram progressos na ativação dos seus funcionários móveis devem investigar maneiras de:

- **Alavancar os dados baseados em localização para melhorar a experiência do cliente e impulsionar a eficácia dos funcionários:** As empresas controlaram veículos e outros bens móveis por muitos anos, e podem agora identificar padrões de interação de clientes e funcionários a uma extensão muito mais ampla do que antes. Por exemplo, os dados de proximidade podem fornecer informações valiosas sobre onde os funcionários estão trabalhando em um ambiente disperso em um determinado momento. Ele pode permitir que eles sejam encaminhados e planejados em uma base mais dinâmica, o que pode ajudar a melhorar o tempo de resposta ao cliente, bem como aumentar as oportunidades de gerar receita.

As questões na Figura 8 podem ajudar as empresas a priorizar suas necessidades para melhorar tanto a experiência do cliente como a produtividade da mão de obra.

Resumo	Questões fundamentais a serem perguntadas
As empresas estão procurando permitir que seus funcionários forneçam um melhor atendimento ao cliente por meio da mobilidade	<p>Como o tempo de resposta mais rápido para os clientes muda a natureza da competição dentro de sua indústria?</p> <p>Como você pode impulsionar a mobilidade para fornecer melhores recursos de autoatendimento para os seus clientes?</p> <p>Onde você vê seus concorrentes concentrando seus esforços com relação à mobilidade?</p>
As empresas estão colocando importância e o investimento significativo no uso da mobilidade como uma ferramenta para melhorar a produtividade do funcionário	<p>Quais grupos de funcionários podem se beneficiar mais dos recursos de mobilidade avançados?</p> <p>Quais processos internos existentes poderiam ser modificados para aproveitar os recursos de mobilidade?</p> <p>Quais os desafios que ocorrem ao equipar os funcionários com dispositivos remotos?</p>
Os líderes neste espaço estão vendo os benefícios dos funcionários usarem seus próprios dispositivos e fornecerem o suporte necessário	<p>Até que ponto a sua organização tem uma estratégia de mobilidade que traga o seu próprio dispositivo (BYOD)? Qual a eficácia das suas políticas e procedimentos para o uso de dispositivos móveis pelo usuário existentes?</p> <p>Como o BYOD tem impactado os processos de suporte e os acordos de nível de serviço (por exemplo, compras, suporte de TI)?</p> <p>Como você gerencia a segurança em seu ambiente de BYOD?</p>

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 8: Questões importantes a se considerar – Melhorando a experiência do cliente e impulsionando a produtividade do funcionário.

Ativando o ambiente de mobilidade

A partir do projeto de novos aplicativos dos clientes para a integração com os sistemas legados existentes e o desenvolvimento de novos usos para os dados e análises, as soluções de mobilidade estão forçando os executivos de tecnologia da informação para fazer novas e talvez difíceis escolhas a respeito de suas habilidades, recursos e infraestruturas atuais e futuros.

Um novo foco no design

As soluções de mobilidade estão forçando as empresas a repensar a experiência do usuário a partir da apresentação de dados para os padrões de interação necessários para gerenciar um aplicativo. Toque e som tornam-se partes integrantes da experiência móvel; a portabilidade e o tamanho da banda influenciam a experiência do usuário que pode mudar em diferentes cenários e contextos. O requisito de fornecer aos usuários a continuidade das transações através de múltiplos canais complica um pouco mais.

Dada a complexidade do projeto de mobilidade, não é surpresa que as empresas lutem com esse problema. 57% dos entrevistados relataram que enfrentam desafios de qualidade e funcionalidade no desenvolvimento e/ou compra de aplicativos móveis, enquanto 46% acham difícil garantir uma experiência de qualidade ao usuário. Além disso, 40% indicaram que enfrentam desafios com suas plataformas/infraestruturas de desenvolvimento existentes.

Reconhecendo a necessidade de construir experiências de usuário pendente por várias plataformas, os líderes de estratégia móvel estão aumentando o uso de parceiros para gerenciar as suas plataformas e aplicativos. Os líderes estão procurando diminuir o desenvolvimento da plataforma in-house de 57% atualmente para 47% nos próximos três anos, enquanto o aumento do uso de contratação de consultoria de 27% para 35% e terceirização de 16% para 19%.

Da mesma forma, para o desenvolvimento de aplicativos, o gerenciamento interno cairá de 62% para 53%. Enquanto isso, o co-sourcing passará de 22% para 27%, e a terceirização passará de 16% a 20%. Já que as empresas continuarão a reter uma porcentagem significativa do seu desenvolvimento de aplicativo, é claro que elas estarão procurando aumentar tais esforços com as tecnologias e as partes externas a longo prazo.

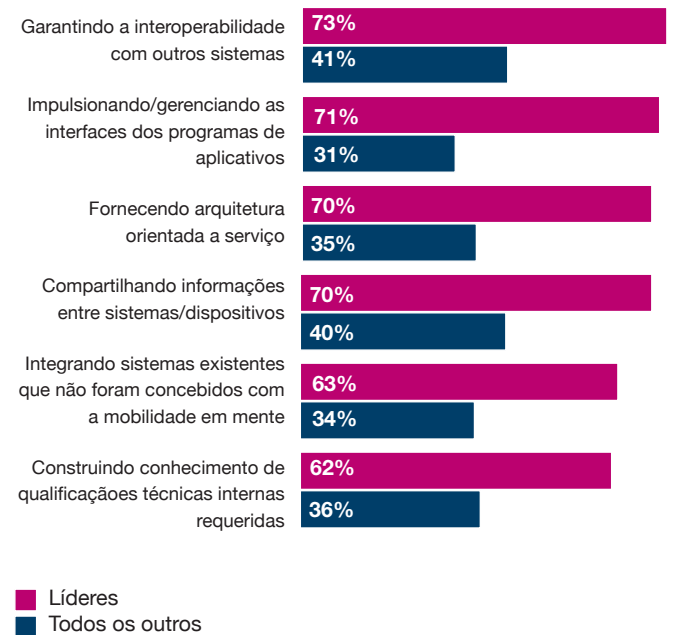
Integração, segurança e análise: Recursos para a Era da mobilidade

Quando perguntado sobre os desafios de mobilidade mais importantes que as organizações enfrentam hoje em dia, o recurso de integrar as aplicações de mobilidade com os sistemas existentes foi um tópico importante. 54% de todos os entrevistados vêem isso como um problema crítico.

Os líderes de estratégia de mobilidade citaram a integração como uma área em que eles tem tido mais sucesso em comparação aos seus pares (ver Figura 9). Dos líderes de mobilidade, 70% ou mais indicaram que foram bem sucedidos em garantir a interoperabilidade com outros sistemas, impulsionando as APIs para os serviços de dados externos ou fornecidos em nuvem e fornecendo arquitetura orientada a serviços e compartilhamento de informações entre os sistemas/dispositivos. No entanto, cerca de 40% ou menos dos não líderes relataram ser bem sucedidos com essas tarefas.

Uma empresa que tem sido bem sucedida na integração de sistemas de front e back-end através de uma plataforma móvel, é a Air Canada. Ela desenvolveu um aplicativo que permite que os clientes verifiquem o seu status de voo e obtenham cartões de embarque eletrônicos. As informações fornecidas por meio do aplicativo são entregues em tempo real, de modo que ficam disponíveis para agentes e cliente ao mesmo tempo. O aplicativo teve mais de 1,5 milhões de downloads e ficou em segundo lugar geral na App Store da Apple no Canadá uma semana após o seu lançamento. Como resultado das implementações do aplicativo bem sucedidas, a Air Canada foi capaz de reduzir seus custos por check-in em 80%.¹¹

Até que ponto a sua organização foi bem sucedida com as seguintes atividades relacionadas à integração de mobilidade (porcentagem indicando bem sucedido ou muito bem sucedido)

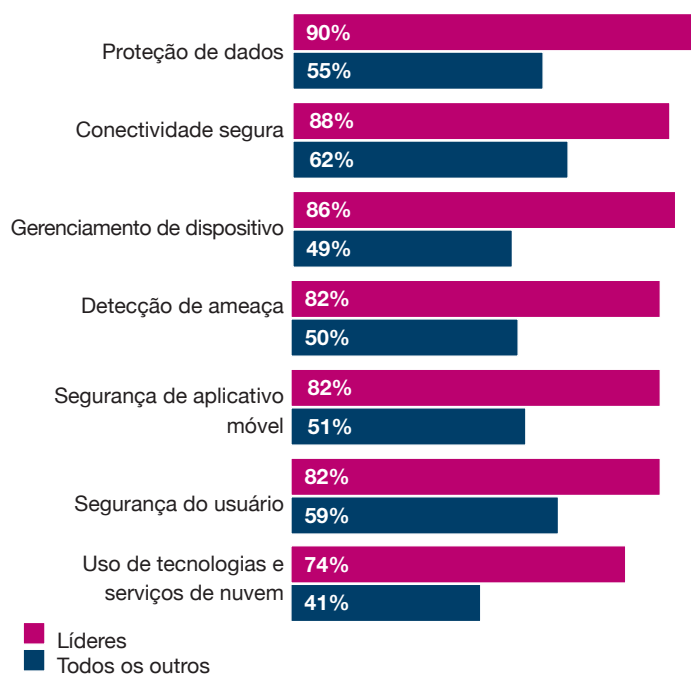


Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Até que ponto a sua organização foi bem sucedida com as seguintes atividades relacionadas à integração de aplicativos móveis com outros aplicativos ou sistemas back-end? (porcentagem indicando se concorda ou concorda extremamente).*

Figura 9: Os líderes de estratégia de mobilidade têm visto maior sucesso em enfrentar o desafio da integração.

Segurança foi o segundo desafio enfrentado pelas organizações mais citado (nomeado em 53% de todas as empresas pesquisadas). Como aconteceu com a integração, os líderes estratégicos móveis já focaram tempo e atenção na segurança. Mais de 80% dos líderes de estratégia móvel relataram que foram eficazes no tratamento das questões de segurança, como a proteção de dados, conectividade segura, gerenciamento de dispositivos, detecção de ameaças, segurança de aplicativos móveis e segurança do usuário (veja a Figura 10). Em contrapartida, menos de 62% de todas as outras empresas afirmaram que foram eficazes nesta área.

Qual é a eficácia de sua organização ao abordar as seguintes questões de segurança de mobilidade? (porcentagem indicando se efetivo ou muito efetivo).



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Qual é a eficácia de sua organização ao abordar as seguintes questões de segurança de mobilidade?*

Figura 10: Os líderes de estratégia móvel também reconhecem a importância de garantir que os seus recursos móveis estão seguros.

Dado o crescimento previsto no número de transações móveis ao longo dos próximos anos, as organizações terão que permanecer vigilantes quanto à segurança e privacidade dos usuários e seus dados. Além disso, como os serviços móveis vão além do uso de dispositivos tradicionais com respeito à plataformas de mobilidade incorporadas, os recursos de segurança terão de se adaptar também. Como o diretor de estratégia e planejamento de um fabricante de automóveis indicou, “Como os veículos coletam mais e mais dados, seremos desafiados com determinação do proprietário dos dados e o que é pessoal versus o que é privado.”

A análise de dados é outra área em que as organizações reconhecem a necessidade de uma maior atenção. A partir de nossas discussões, isto caiu em duas grandes categorias: (1) usar a análise para entender como as pessoas estavam usando seus dispositivos móveis e (2) aplicar os dados subjacentes reunidos a partir de transações/interações móveis. No geral, 50% das empresas indicaram que a compreensão de como os clientes estavam interagindo com os(as) aplicativos/soluções de mobilidade foi um desafio significativo, enquanto 48% disse que foi difícil usar a análise de dados de mobilidade.

A Análise é uma área onde os líderes de mobilidade sobressaem especialmente. Cerca de 70% ou mais dos líderes de estratégia de mobilidade se descreveram como eficazes em áreas como a abordagem de dados móveis estruturados e não estruturados, lidando com grandes volumes de dados, analisando os dados de mobilidade e agindo com base nos mesmos. Mas menos de 37% dos não líderes foram preparados para lidar com estas questões. Além disso, quase 70% dos líderes colocou alta prioridade em fazer investimentos em armazenamento de dados, gerenciamento e análise de dados, versus menos de 45% de todas as outras empresas do estudo.

Recomendações: Ativando o ambiente de mobilidade

Para as empresas começarem a desenvolver um ambiente de desenvolvimento móvel que permita que os negócios se diferenciem no mercado, considere as seguintes recomendações:

- Criar com a experiência do omni-channel em mente:** No Projeto de mobilidade, os esforços de desenvolvimento e integração precisam levar em conta o quadro mais amplo de como e onde as interações com clientes estão ocorrendo (móvel ou não), como os clientes navegarão por sites e aplicativos e como a empresa pode avaliar a experiência geral do cliente. O movimento pelos dispositivos precisa ser contínuo, com dados e transações sendo preservados enquanto os usuários finais se movem entre smartphones, tablets, televisores e dispositivos portáteis.

- ***Avalie seus processos atuais de portfólio e desenvolvimento de aplicativo, para identificar oportunidades de oferecer soluções de mobilidade de forma mais eficaz:*** Os resultados desta avaliação podem destacar questões que vão desde as ferramentas e processos de desenvolvimento inadequados, até as restrições de habilidade. O benchmarking e a avaliação das ferramentas, os métodos e as habilidades de desenvolvimento requeridos para desenvolver com sucesso os aplicativos móveis, podem ajudar as organizações a desenvolverem um caso mais claro para a contratação de recursos adicionais, atualização dos recursos e plataformas internos ou parceria com organizações externas. As empresas também devem considerar a viabilidade de estabelecer um Centro de Excelência de mobilidade, que pode servir tanto como um repositório de talento como um corpo para estabelecer padrões corporativos.
 - ***Incorpore a mobilidade em seu ambiente de segurança existente:*** Dada a multiplicidade e diversidade de possíveis terminais móveis, a facilidade com que os dispositivos móveis podem ser perdidos ou roubados e os desafios associados ao acesso de material confidencial, as empresas precisam aplicar com o mesmo rigor e abordagens avançadas para a segurança como em ambientes tradicionais de TI. Por exemplo, usar a análise preditiva pode ajudar a revisar os padrões de violações anteriores e ameaças externas para identificar possíveis vulnerabilidades de ataque. A Análise de dados também pode ajudar a monitorar o comportamento dos funcionários para destacar padrões de má conduta e fornecer avaliação contínua do ambiente externo para possíveis ameaças. Proteger as transações móveis por parte dos clientes também é um requisito fundamental para os serviços financeiros e outros setores de mercado envolvidos com transações de alto volume e de alto valor.
- Para as empresas que têm os esforços de desenvolvimento de mobilidade mais maduros e, em vigor, concentrar-se sobre as seguintes questões poderiam melhorar ainda mais os seus esforços globais:
- ***Dê um toque no valor das APIs:*** Como as APIs impulsionam rapidamente uma nova abordagem para o conjunto de aplicativos, desenvolvimento e integração, é fundamental para os líderes organizacionais desenvolver um portfólio de API móvel e uma estratégia de gerenciamento. A estratégia robusta de API móvel pode impulsionar vários benefícios fundamentais. Estes incluem: eficiência no desenvolvimento e integração, capacidade de aproveitar fontes externas para incluir funcionalidade, extensão de ativos móveis em ecossistemas de terceiros; novos modelos de negócios para geração de lucros de serviços ou ativos, e inovação conjunta por meio do engajamento de desenvolvedores de terceiros. Na construção de um plano para cada uma dessas estratégias e na construção de competências no desenvolvimento de API, o gerenciamento de promoção e plataforma são fatores-chave de sucesso.
 - ***Use a análise de dados para fornecer aos usuários finais e consumidores ações contextualmente relevantes:*** As informações de mobilidade podem produzir uma vasta quantidade de informações contextuais sobre o momento e o local de interações de mobilidade. As empresas têm a oportunidade de combinar esses dados com os dados corporativos adicionais de operações anteriores para determinar as próximas ofertas e ações. Essa abordagem pode ajudar a aumentar o envolvimento contínuo com tecnologias de mobilidade.
 - ***Monitorar os serviços em nuvem emergentes para oportunidades de aumentar o envolvimento da mobilidade.*** As tecnologias móveis estão evoluindo em um ritmo rápido. As empresas devem avaliar os recursos de nuvem para aumentar o envolvimento por meio de notificações ou serviços baseados em localização. Elas precisam considerar se o ciclo de vida das soluções de mobilidade fornecidos em nuvem atendem aos requisitos de segurança e se estes se encaixam com as restrições de negócios existentes. As organizações podem também examinar o potencial de colaboração baseada em nuvem entre as equipes de desenvolvimento.

As questões da Figura 11 podem ajudar uma organização a avaliar o seu ambiente de tecnologia de mobilidade:

Resumo	Questões fundamentais a serem perguntadas
Os clientes estão demandando uma experiência de usuário móvel de alta qualidade que atenda às suas necessidades de mudança	<p>Quão eficaz é o seu processo de projeto e desenvolvimento através da mobilidade para compreender as necessidades dos clientes e desenvolver rapidamente soluções que preencham essas necessidades?</p> <p>Que funções você gerencia in-house versus as que terceiriza a terceiros?</p> <p>Quão fácil é para a sua organização manter os padrões de mercado de dados e de tecnologia mais atuais para a mobilidade?</p>
Integração com sistemas existentes e segurança são os principais desafios de mobilidade que as empresas estão enfrentando atualmente	<p>Até que ponto os sistemas legados formam uma barreira para a sua organização no que diz respeito à conexão de sistemas móveis?</p> <p>Qual é a eficácia de sua organização ao abordar as ameaças de segurança móvel?</p> <p>Como a sua empresa está se aproximando do uso de interfaces de programação de aplicativos móveis (conjunto de rotinas, protocolos e ferramentas para a construção de aplicativos de software) como uma maneira de se conectar a um conjunto maior de aplicativos existentes?</p>
Os líderes diferenciam-se pela capacidade de impulsionar mobile analytics: análise de dados através da mobilidade	<p>Como você acha que a análise de dados através da mobilidade mobile analytics pode ajudá-lo a alcançar suas metas de negócio?</p> <p>Até que ponto você está usando a análise de dados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de mobilidade para cliente e funcionário • Propensão do cliente em comprar por meio de canais e mobilidade • Localização e presença do cliente e/ou funcionário <p>Você tem as habilidades e recursos internos para trabalhar com os dados de mobilidade?</p>

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 11: Principais questões a se considerar – Preparação do ambiente móvel.

Conclusão

A partir da nossa pesquisa e discussões com executivos estreitamente conectados aos esforços móveis em suas organizações, um ponto é claro. Mobilidade não é simplesmente uma iniciativa, um programa, um canal discreto ou um modismo institucional em passagem. Pelo contrário, ela está se tornando uma lente penetrante por meio da qual a organização deve considerar seus princípios fundamentais: como ela interage com seus clientes, como se desenvolve e fornece produtos e serviços e como aplica seu capital físico, humano e digital.

Nosso estudo destaca que as empresas estão à procura de seus esforços de mobilidade para melhorar a experiência do cliente, impulsionar a produtividade dos funcionários e, o mais importante, fornecer propostas de valor novas e inovadoras no mercado. Embora sempre haja riscos associados ao uso de novas tecnologias, vemos também os riscos associados a não aproveitar os recursos de mobilidade, como o crescimento das expectativas dos clientes e os novos e emergentes concorrentes, alcançando resultados neste espaço.

A estratégia móvel de uma organização deve abordar o básico: no que dentro da organização, as tecnologias de mobilidade podem oferecer os maiores benefícios, como as organizações podem permitir que as suas funções de TI desenvolvam soluções móveis de forma mais eficiente e eficaz, e que os segmentos da mão de obra precisam ser “mobilizados” para alcançar o maior retorno sobre o investimento.

Mas, talvez o mais importante é entender como a mobilidade pode ser priorizada e integrada com outros investimentos digitais dentro da organização, e como os recursos móveis podem ser usados para desenvolver novos e inovadores modelos de negócios que ajudam a diferenciar a organização no mercado. Por mais que a internet exija uma reavaliação da natureza do comércio há 15 anos (e continua a fazê-lo hoje), as organizações devem considerar como este novo ponto de inflexão da mobilidade mudará a sua direção futura.

Autores

Phil Buckellew é o vice-presidente da Enterprise Mobile, IBM Software Group. Responsável pela definição da agenda para o portfólio de software e estratégia de mobilidade das empresas IBM, Phil se concentra em ajudar os seus clientes a impulsionar a mobilidade a fim de transformar e estender os seus negócios para novos mercados, bem como alcançar clientes, parceiros e funcionários de novas maneiras. Anteriormente, Phil realizou funções de vendas e desenvolvimento com a equipe do IBM Collaboration Solutions, com foco na criação de valor para o cliente com soluções de Social Business. Funções anteriores focavam no gerenciamento e segurança de sistemas, em que Phil trabalhou em gerenciamento de produto, marketing, estratégia e desenvolvimento. Ele pode ser encontrado em pbuckell@us.ibm.com

Kevin Custis lidera as práticas do IBM Social Business and Mobile para Global Business Services. Ele lidera uma equipe global de consultores de gerenciamento que trabalham com os clientes para entender e executar as possibilidades de transformação permitidas por uma nova Era de computação em que o social, a mobilidade, a análise de dados e a nuvem impulsionam novos modelos de operações por toda a cadeia de valor. Kevin traz mais de 15 anos de experiência em consultoria aconselhando executivos seniores sobre a transformação de vendas, marketing, comércio e operações de atendimento ao cliente. Antes de assumir sua função atual, ele liderou a equipe IBM Consumer Electronics Industry, ocupou várias funções de liderança prática e serviu como parceiro sênior do cliente para uma das contas mais estratégicas da IBM. Kevin pode ser encontrado em kcustis@us.ibm.com

Richard Esposito é o vice presidente da IBM Global, Enterprise Infrastructure Services. Em sua posição atual, ele é responsável por ajudar os clientes a melhorar sua infraestrutura de tecnologia com soluções em mobilidade, local de trabalho, Data Center, redes e computação em nuvem. Richard já trabalhou com executivos e CIOs em vários segmentos de mercado, incluindo utilitários, governo, seguros, varejo e telecomunicações. Anteriormente ele era o vice presidente da IBM de expansão de mercado, CIO do IBM Global Business Services e parceiro no IBM Business Optimization and Analytic Services. Richard pode ser contactado em raespos@us.ibm.com

Eric Lesser é o diretor de pesquisa e líder norte-americano do IBM Institute for Business Value, onde supervisiona a pesquisa baseada em fatos que IBM afirma desenvolver seu thought leadership. Anteriormente, ele liderou a pesquisa de gerenciamento de capital de humano e liderança do IBM Global Business Services. Sua pesquisa e consultoria concentrou-se em uma variedade de questões, incluindo a mão de obra e o gerenciamento de talentos, o gerenciamento de conhecimento, colaboração e redes sociais e a mudança do papel da organização de RH. Ele pode ser contactado em elesser@us.ibm.com

Equipe do projeto

Linda Ban, Diretora do Programa Global C-Suite, IBM Institute for Business Value

Pamela Hurwitch, consultora de gerenciamento, IBM Global Business Services

Keisha McKenzie, Mobile Enterprise Marketing – IBM MobileFirst

Davon Snipes, consultor de gerenciamento, IBM Global Business Services

Contribuidores

Stephen Ballou, Bill Bodin, Ed Brill, Piero A Chiodo, Tracy B Clark, Kimberly J Clendenin, Jonathan Fan, Ryan Fischer, Bambi Grundweg, Jamie Hofberger, Kevin Larsen, Kristen Lauria, Gareth Mackown, Kathleen Martin, Joni McDonald, Michael Montecillo, Dawn Nash, Dirk Nicol, Alex Outwater, Christopher Pepin, Kevin Shiu, Kimber Spradlin, Ben Stanley, Rob Van Den Dam e Michael Ziegler.

Também gostaríamos de agradecer a Debra D’Agostino, Ed Cone e Daniel Miles da Oxford Economics por suas assistências durante todo o projeto.

Apêndice

Metodologia

O IBM Institute for Business Value, em parceria com a Oxford Economics, desenvolveu uma pesquisa online que foi aplicada a 601 indivíduos com conhecimento dos esforços estratégicos empresariais de mobilidade de suas organizações. Os entrevistados vieram de 29 países e a amostra foi equilibrada entre os indivíduos: de países maduros versus países em crescimento (ver Figura 12). Houve um mínimo de 50 participantes de oito setores: financeiro, seguros, varejo, viagens e transporte, telecomunicações, governo, saúde e automotivo, com o restante em outros segmentos de mercado. Também realizamos 30 entrevistas com empresas de uma variedade de segmentos de mercado para melhor compreender as questões relativas à mobilidade e ao desenvolvimento de uma estratégia de mobilidade.

A análise adicional foi realizada com um conjunto de “líderes de mobilidade” – empresas que atenderam a dois padrões do desenvolvimento de estratégia de mobilidade.

Um padrão foi: elas concordaram ou concordaram fortemente com pelo menos três dessas cinco declarações:

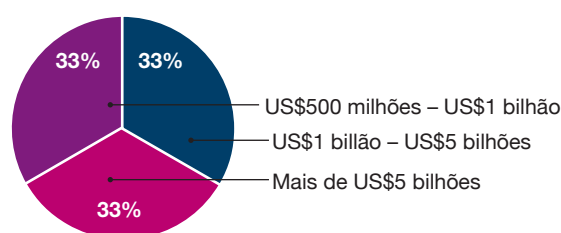
- Minha organização tem uma estratégia de mobilidade empresarial bem definida
- A estratégia de mobilidade está alinhada à estratégia geral de negócios para a organização
- Há supervisão de nível executivo para as iniciativas de mobilidade
- Minha organização tem um processo de investimento claro para iniciativas de mobilidade
- Há uma estrutura de gestão estabelecida para as iniciativas de mobilidade.

O segundo padrão foi: quando lhe pediram para se comparar com seus pares do segmento de mercado atualmente, esses líderes de mobilidade indicaram que tinham uma estratégia de mobilidade superior ou líder (4 ou 5 em uma escala de 1 a 5). No geral, 14% das empresas caíram nesta categoria. Além disso, os líderes de mobilidade foram mais propensos a indicar que eles superaram seus pares do segmento de mercado tanto no crescimento da receita (47% contra 31%) e da rentabilidade (54% contra 35%).

Entrevistados de países maduros e países em crescimento



Entrevistados por renda anual



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Em que país você está localizado pessoalmente? Qual foi a receita mundial aproximada de sua organização em dólares americanos? Para o setor público, qual foi o orçamento anual aproximado de sua organização em dólares americanos no último ano fiscal?*

Referências

- 1 “Smartphone Adoption Tips Past 50% in Major Markets Worldwide.” eMarketer Newsletter. eMarketer.com. 29 de maio de 2013. <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Adoption-Tips-Past-50-Major-Markets-Worldwide/1009923#bKLIS23S3H76qg0F.99>; McDermott, John. “A Majority of U.S. Mobile Users are Now Smart Phone Users.” Ad Age. 28 de maio de 2013. <http://adage.com/article/digital/a-majority-u-s-mobile-users-smartphone-users/241717/>; Leonard, Heather. “There will soon be one smartphone for every five people in the world.” Business Insider. 7 de fevereiro de 2013. <http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-22013-2>
- 2 Mulpuru, Sucharita. “U.S. Online Retail Forecast, 2012 To 2017.” Forrester. 13 de março de 2013. <http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/quickscan/-/E-RES93281>
- 3 “The Year of the Enterprise Tablet – Infographic.” Industry News, Vertec Blog. Vertec. 18 de abril de 2012. http://www.vertic.com/blog/year_of_the_enterprise_tablet_infographic/
- 4 Baseado na pesquisa IBM Digital Front Office de 5.111 consumidores de 12 países, publicado no quarto trimestre de 2013.
- 5 Bhas, Nitin. “Wearables – The Next ‘Smart’ Thing.” Juniper Research. Novembro de 2012. http://www.juniperresearch.com/whitepapers/Wearables_the_Next_Smart_Thing; Ballvé, Marcelo. “Wearable Computing: From Fitness Bands To Smart Eyewear, A New Mobile Market Takes Shape.” Business Insider Intelligence. 16 de abril de 2013
- 6 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press. 1ª edição. 2013; Solon, Olivia. “Tesco brings the supermarket to time-poor commuters in South Korea.” Wired.co.UK. 30 de junho de 2011. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-06/30/tesco-home-plus-billboard-store>
- 7 Steinberg, Stephanie and Bill Vlasic. “Car-Sharing Services Grow, and Expand Options.” *The New York Times*. 26 de janeiro de 2013. <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html>; “car2go.” Mobility concepts. Website da Daimler, acessado em 20 de setembro de 2013. <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car2go>
- 8 Estudo de caso da IBM (em inglês). “Leading construction company penetrates new markets.” 17 de janeiro de 2011. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/SCHA-8CZNBG?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 9 IBM Research and The University of Sheffield Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) joint partnership. <http://www.amrc.co.uk/>
- 10 Waber, Ben. *People Analytics*. FT Press. 2013; Waber, Ben. “The Next Big Thing in Big Data: People Analytics.” 16 de maio de 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics>; Lindsay, Greg. “Engineering Serendipity.” *The New York Times*. 5 de abril de 2013.
- 11 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press, 1st edition. 2013; “Vídeo da série: Air Canada – Smarter Planet Leadership” IBM. <http://www.youtube.com/watch?v=dyXuheNcJDs>; Air Canada, aplicativo de iPhone. IBM Interactive, IBM Design. Website da IBM, acessado em 20 de setembro de 2013. http://www-01.ibm.com/software/ucd/gallery/aircanada_services_ravereviews.html; Air Canada Web site: www.aircanada.com

Observações



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Brasil Ltda

Rua Tutóia, 1157
CEP 04007-900
São Paulo - SP
Brasil

A página inicial da IBM pode ser localizada em:

ibm.com/br

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou outros países. Se estes ou outros termos de marca registrada da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta informação com um símbolo de marca registrada (® ou ™), estes símbolos indicam marcas registradas ou de direito consuetudinário nos EUA de propriedade da IBM no momento da publicação destas informações. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito consuetudinário em outros países. Uma lista atual de marcas comerciais da IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” em ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviço de outros.

As referências nesta publicação a produtos e serviços IBM não implicam que a IBM pretende disponibilizá-los em todos os países em que ela opera.

Este relatório é somente para orientação geral. Ele não se destina a ser um substituto para a pesquisa detalhada ou o exercício de julgamento profissional. A IBM não se responsabiliza por qualquer perda que seja sustentada por qualquer organização ou pessoa que se baseie nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser extraídos a partir de fontes de terceiros e a IBM não verifica, valida ou faz auditoria de tais dados independentemente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em se encontram” e a IBM não faz representações ou garantias, expressas ou implícitas.



Recycle