

IBM Institute for Business Value

# CMOs e CIOs

*Conhecidos ou aliados?*



---

## **IBM Institute for Business Value**

A IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos seniors sobre questões críticas dos setores público e privado. Este relatório executivo baseia-se em um estudo aprofundado da equipe de pesquisa do Institute. O estudo faz parte do compromisso permanente da IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudem as empresas a concretizar valor nos negócios.

Para obter mais informações, entre em contato com os autores ou envie um email para [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

Por Carolyn Heller Baird e Linda Ban

# Clientes. Dados. Mídia Social. Habilidades.

Estes são alguns dos temas comuns que surgiram durante as entrevistas feitas em 2011 com mais de 4.900 Diretores Executivos de Marketing (CMOs) e Diretores-Executivos de Informação (CIOs). Estas conversas frente a frente formaram a base de nossos estudos mais recentes sobre CMOs e CIOs. Como parte da série contínua de Estudos IBM com executivos de nível C, exploramos os dados das respostas para entender melhor como os CMOs e CIOs estão trabalhando em conjunto para apoiar as iniciativas de suas organizações.

O que descobrimos é que é preciso agir para melhorar a colaboração entre CMOs e CIOs. Trata-se de uma resposta clara às transformações radicais que ocorrem nas áreas de Marketing e Tecnologia da Informação (TI). A revolução digital mudou para sempre o equilíbrio de forças entre o cliente e as organizações, colocando os clientes no comando das relações. Da mesma forma que as tecnologias digitais têm impulsionado as mudanças em TI, uma transformação parecida está acontecendo com o Marketing.

Embora o Marketing sempre tenha sido responsável por conhecer o cliente, agora ele precisa também compreender e responder aos clientes como indivíduos. O Marketing só conseguirá isso se puder lidar com enormes quantidades de dados não estruturados, fazendo-os ganhar significado usando análises, bem como se puder gerar insights que sejam preditivos e não apenas históricos – tudo isso em grande escala. Para conectar-se aos clientes individuais em cada ponto de contato de forma eficiente, é necessário um sistema de engajamento que maximize o valor de cada interação. E os profissionais de Marketing precisam de cada contato para unir a cultura organizacional com a marca, a fim de criar experiências autênticas que cumpram consistentemente a promessa da marca. A forma de conseguir essa transformação sem precedentes é por meio da tecnologia.

De fato, quando comparamos essas transformações impulsionadas pelo cliente com os desafios enfrentados por ambos, Marketing e TI, as informações revelaram que os focos e aspirações de CMOs e CIOs são surpreendentemente similares quanto ao escopo. Com a mudança explosiva que cada função vem enfrentando e o apelo urgente para a transformação em muitas empresas, parece que as vantagens de se trabalhar em conjunto seriam óbvias. No entanto, como o Marketing torna-se mais dependente de soluções técnicas para o engajamento dos clientes e a área de atuação de TI torna-se mais ampla para incluir a capacitação da linha de frente, ambas as funções estão mergulhadas em suas próprias transições e em busca de soluções. Mesmo com ambições em comum, suas iniciativas muitas vezes não são tão integradas como se poderia esperar.

Nosso desejo de analisar mais profundamente essa dinâmica de relação nasceu das duas questões que mais frequentemente recebemos após a publicação desses dois estudos com diretores-executivos: Como os CMOs e CIOs estão trabalhando em conjunto para o benefício mútuo e o sucesso da empresa? E se eles ainda não estão trabalhando em conjunto, o que eles podem fazer de diferente? O próprio fato dessas questões terem sido levantadas ressalta o potencial de tensão entre essas funções executivas. Conhecemos pessoalmente este potencial durante as entrevistas para cada estudo.

Os relatos foram feitos tanto por CMOs quanto por CIOs. Alguns mostravam-se repletos de frustração por não estarem recebendo o apoio necessário. Mas outros forneciam avidamente exemplos convincentes de parcerias e colaborações bem-sucedidas.

Na verdade, acreditamos que a transformação fundamental pela qual Marketing e TI estão passando oferece um novo terreno fértil para que os CMOs e CIOs construam alianças firmes, que permitirão apoiar melhor as iniciativas empresariais de suas organizações. O uso disseminado das tecnologias digitais, a mudança para negócios sociais, os requisitos de missão crítica para a compreensão de grandes volumes de dados não estruturados e enxergar o cliente como um indivíduo, tudo isso aponta para novas oportunidades que devem compelir CMOs e CIOs a serem mais que simples colegas de trabalho, a tornarem-se verdadeiros aliados.

### Mudança, mudança e mais mudança

Não é surpresa para ninguém que as funções de Marketing e TI tenham passado por enormes mudanças nos últimos cinco anos. A tecnologia é uma força impulsionadora que transformou completamente o modo como as organizações – e de fato, a sociedade – pensam, trabalham e inovam. Ao mesmo tempo, os domínios do Marketing não estão mais limitados apenas à promoção de produtos e serviços, mas crescem para incluir a gestão da relação com os clientes e a administração não apenas da marca, como também do próprio caráter da empresa.

*Mudanças radicais estão acontecendo nas áreas de Marketing e Tecnologia da Informação, e nossos estudos com executivos de nível C revelaram a necessidade de agir para melhorar a colaboração entre CMOs e CIOs.*

Com a evolução dessas funções de CMOs e CIOs, na qualidade de líderes corporativos, passaram de funções de apoio para cargos estratégicos na diretoria. Ambas são igualmente funções de crescimento e também são essenciais para que a organização seja bem-sucedida, que gerencie sua marca e continue a prosperar em um mercado definido por mudanças e incertezas. Nossa análise revelou que as diretrizes gerais de CMOs e CIOs são de natureza similar, ainda que estejam articuladas de modo diferente (ver Figura 1). Cada um é solicitado a realizar mais, se responsabilizar e adaptar-se às mudanças.

| + de 1.700 CMOs   | + de 3.200 CIOs   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mais do que nunca, dentro e fora da organização</li> <li>• Responsabilizar-se mais pelo retorno sobre o investimento (ROI)</li> <li>• Usar ferramentas e tecnologias que seus filhos conhecem melhor do que eles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a TI dentro e fora da organização enquanto minimiza os riscos</li> <li>• Garantir o funcionamento sem falhas da infraestrutura de TI enquanto implementa novas ferramentas e tecnologias</li> <li>• Conhecer profundamente o negócio para aliar às ferramentas e tecnologias adequadas com as necessidades da empresa</li> </ul> |

Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 1: Semelhanças entre CMOs e CIOs: Realizar mais, se responsabilizar, adaptar-se às mudanças.

Aliás, os CMOs e CIOs estão firmemente alinhados em suas avaliações pessoais sobre o aumento da complexidade nos próximos cinco anos e o quanto eles se sentem preparados para lidar com isso (ver Figura 2). A grande maioria acredita que irá passar por níveis de mudança e complexidade sem precedentes em um futuro próximo, e apenas cerca da metade está confiante de que poderá enfrentar com êxito os desafios inerentes à situação.

## Nível esperado de complexidade e de preparação para lidar com isso

(percentual de CMOs e CIOs)



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 2: Grau de complexidade esperado / o quanto os CMOs e CIOs estão preparados?

Este sentimento de incerteza sobre o futuro é compreensível, considerando o atual clima instável dos negócios e as grandes mudanças nas tecnologias que afetam a relação das organizações com os clientes. Os CMOs e CIOs estão sob uma considerável pressão para preverem o futuro com precisão, desenvolverem respostas estratégicas, bem como executarem e entregarem valor. CMOs e CIOs precisam confiar uns nos outros para cumprirem esses objetivos comuns, em vez de perseguirem as próprias metas dentro de silos herdados, criados pela cultura corporativa ou barreiras organizacionais.

## Alinhamento: Realidade ou ilusão?

Ao compararmos as respostas de CMOs e CIOs para várias perguntas longitudinais (um subconjunto de perguntas para todos os diretores executivos, independentemente do estudo), as respostas relacionadas à tecnologia, negócios e inovação foram muito semelhantes.

Primeiro, uma pergunta “termômetro” que temos feito nos últimos nove anos ajuda a medir como os diretores executivos classificam o impacto que forças externas terão em suas organizações. Em 2011, as classificações feitas por CMOs e CIOs estavam alinhadas em um grau incomum – muito maior do que o normal quando comparamos com os resultados de estudos anteriores sobre CxOs (ver Figura 3).



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

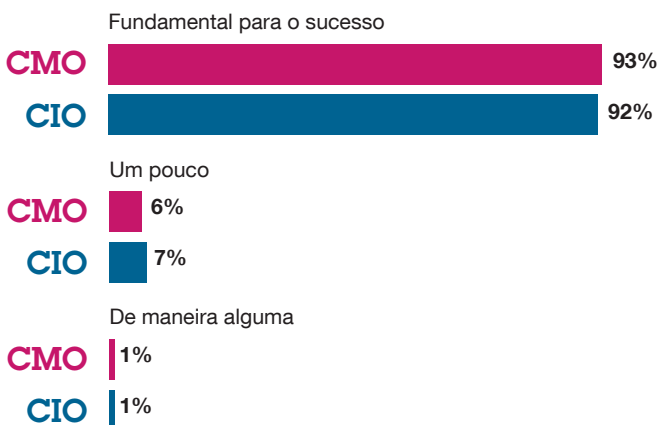
Figura 3: Avaliação de CMO e CIO das forças externas, com base no impacto que estas forças terão em suas organizações nos próximos 3 a 5 anos.

Ambos, CMOs e CIOs, estão plenamente conscientes, e focados, em relação aos fatores de mercado externo, acreditando que tais fatores terão o impacto mais importante sobre suas organizações. Os CMOs classificaram os fatores tecnológicos em segundo lugar, enquanto os CIOs classificaram em terceiro, depois das preocupações normativas. No entanto, ambos concordaram sobre o impacto relativo dos fatores macroeconômicos. Os CMOs estavam mais preocupados com as habilidades pessoais; para os CIOs, a globalização foi considerada um problema maior. Apesar das poucas diferenças na ordem de classificação, as semelhanças surpreendentes indicam que as perspectivas de CMOs e CIOs sobre seus ambientes de negócios são bastante complementares.

Dados adicionais reforçam o quanto CMOs e CIOs estão alinhados em relação à importância da tecnologia para o futuro sucesso da organização. Embora fosse esperado que os CIOs adotassem esse conceito, é interessante notar o quanto os CMOs estão de acordo: 93% dos CMOs acreditam que a tecnologia é “totalmente crucial” para o futuro sucesso da organização (ver Figura 4).

#### A importância da tecnologia para o futuro sucesso da organização

(percentual de CMOs e CIOs selecionando cada fator)



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 4: Qual a importância da tecnologia para o futuro sucesso da organização? CMOs e CIOs concordam.

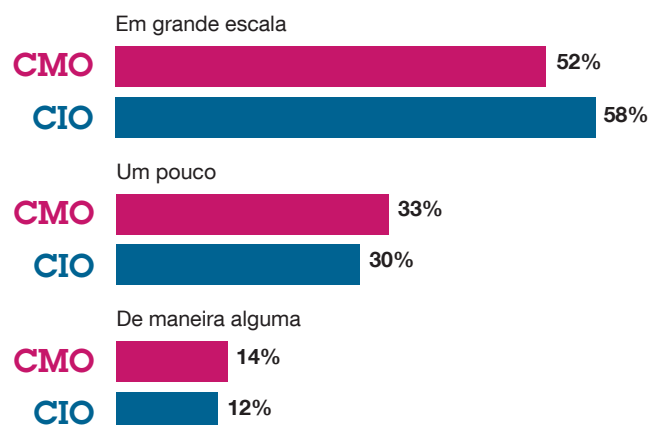
Esta é apenas uma entre várias informações que ilustram o grau em que os CIOs reconhecem agora o papel central da tecnologia no Marketing e em toda a empresa.

Quando perguntados até que ponto suas organizações colaboram para a inovação, CMOs e CIOs novamente responderam de forma bastante semelhante (ver Figura 5). Apenas um pouco mais da metade acredita que suas organizações colaboram e formam parcerias extensivamente, cerca de um terço afirmou que fazem isso um pouco e 14% de ambos os grupos informaram que não fazem isso de modo algum.

A análise das respostas indica que CMOs e CIOs estão alinhados com relação ao que precisam realizar. Eles concordam sobre o impacto dos fatores de mercado, a importância da tecnologia, a necessidade de colaboração e a iminente complexidade que enfrentam. Coletivamente, estes resultados confirmam que, estrategicamente, CMOs e CIOs compartilham a mesma visão fundamental dos seus negócios. No entanto, as diferenças aparecem nas suas prioridades com relação ao que precisam fazer e quem melhor pode ajudá-los.

#### Integrar os negócios e a tecnologia para inovar

(percentual de CMOs e CIOs selecionando cada fator)



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 5: Como a sua organização colabora e forma parcerias para a inovação?

Usamos a perspectiva dos três imperativos do CMO identificados no Estudo IBM com CMOs 2011 – fornecer valor aos clientes capacitados; promover conexões duradouras; capturar valor para medir os resultados – para entendermos melhor o grau de efetividade com que o CMOs e CIOs estão trabalhando em conjunto para alcançarem seus objetivos, e quais melhores práticas podem ser aprendidas das duplas CMO/CIO bem-sucedidas.

### Fornecendo valor aos clientes capacitados

O primeiro imperativo do CMO – fornecer valor aos clientes capacitados – é decorrente da revolução digital que mudou para sempre o equilíbrio de forças entre o indivíduo e a organização. Os clientes atuais possuem a capacidade, por meio de mídias sociais e outros recursos digitais, de investigar a fundo as empresas e seus produtos e serviços antes de fazerem negócios. Os clientes são muito influenciados pelos amigos, familiares e até mesmo por pessoas que jamais viram, mas em cuja palavra confiam. Estas opiniões estão ao alcance de um clique, e isso vale tanto para consumidores quanto para clientes B2B.

O Marketing de antigamente, que se baseava principalmente em atender amplos segmentos de clientes, agora precisa compreender os clientes capacitados atuais e desenvolver meios de fornecer o valor que eles procuram. Os CMOs e suas equipes precisam desenvolver novos modelos que reconheçam e respondam aos clientes como indivíduos. Para isso, os CMOs precisam investir em novas tecnologias e análises avançadas para entenderem melhor como os clientes individuais pensam, sentem e se comportam.

A boa notícia para os CMOs é que a maioria dos CIOs está ativamente envolvida na implementação e gestão de várias tecnologias que podem dominar o crescente volume de dados em toda a empresa. Entretanto, para implementar as soluções certas para o Marketing, tanto CMOs quanto CIOs precisam conhecer os requisitos uns dos outros e como podem trabalhar melhor em conjunto.

### Lidando com dados

O Estudo IBM com CMOs 2011 descobriu que os CMOs mais eficazes concentram-se em conhecer os indivíduos, e não apenas os mercados. Eles exploram novas fontes de informação digital e usam a análise de clientes para transformar dados em insights que poderão utilizar em suas organizações. No entanto, a análise dos resultados de nosso estudo com CMOs revelou que relativamente poucos CMOs estão explorando todo o potencial da seara digital (ver Figura 6).

#### Fontes usadas para influenciar decisões estratégicas

(percentual de CMOs que selecionam todas as fontes aplicáveis)



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011.

Figura 6: Fontes de dados usadas para influenciar as decisões sobre estratégia de marketing.

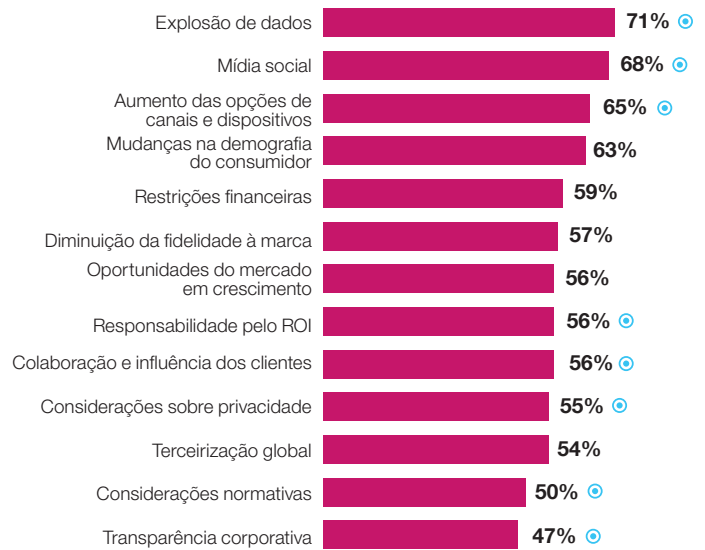
Embora quase três quartos dos CMOs usem a análise de clientes para minerar dados, menos de 50% estão monitorando as fontes que mais se correlacionam à compreensão do indivíduo (como blogs, análises feitas por terceiros e por consumidores). Em parte, isso se deve ao fato de as ferramentas, processos e métricas frequentemente usados pelo Marketing não serem projetados para capturar e avaliar os dados não estruturados que são produzidos pelas plataformas sociais. No entanto, estas fontes de dados não estruturados revelam insights valiosos sobre o que os clientes desejam, além de fornecerem um rico repositório de informações sobre as opiniões dos clientes. Considerados dentro de um contexto, esses dados podem ajudar as organizações a preverem com maior precisão os padrões de demanda, identificar potenciais exposições negativas da marca e buscar novas ideias que possam aprimorar os produtos e serviços existentes, ou mesmo criar novos.

Com a grande quantidade de dados já disponíveis e os volumes crescentes que estão on-line, não é surpresa que a explosão de dados seja o principal fator de preocupação dos CMOs (ver Figura 7). 71% não se sentem preparados para lidar com esse acontecimento, logo atrás vêm as mídias sociais, com 68%, em seguida o aumento das opções de canais e dispositivos, com 65%. Curiosamente, cada um desses três principais desafios se baseia em tecnologia.

Muitos desses mesmos fatores são os primeiros a serem lembrados pelos CIOs. Eles já estão focando em iniciativas para lidar com a explosão de dados e capturar valor. A TI não está apenas preparada para ajudar; ela também pode desempenhar um papel fundamental na identificação e implementação das soluções técnicas que o Marketing precisa.

### Em preparação

(percentual de CMOs que relatam despreparo)



⊙ Apoio do CIO

Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011.

**Figura 7: Fatores que os CMOs se sentem despreparados para administrar e onde os CIOs podem oferecer suporte.**

*Os três imperativos identificados no Estudo com CMOs da IBM – fornecer valor aos clientes capacitados, promover conexões duradouras e capturar valor para medir os resultados – oferecem uma perspectiva sobre como os CMOs e CIOs estão trabalhando em conjunto para atingir seus objetivos.*



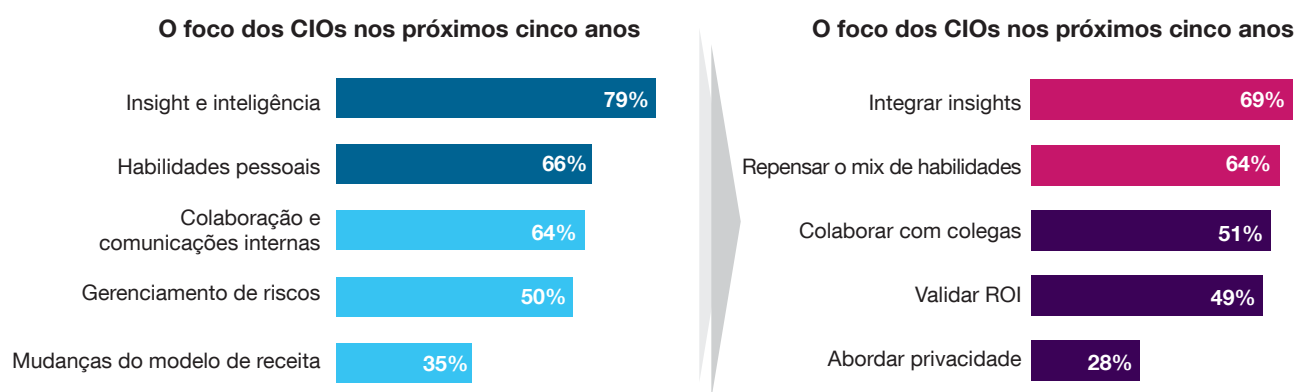
Por exemplo, 79% dos CIOs dizem que a maior prioridade deles nos próximos cinco anos será o uso estratégico dos dados para obter insight e inteligência para a organização (ver Figura 8). Esse objetivo é semelhante ao foco na integração de insights, que 69% dos CMOs afirmam ser o seu principal objetivo relacionado ao gerenciamento de dados.

Além disso, a agenda do CIO inclui melhorar a proximidade com o cliente, reforçar as habilidades dos funcionários, possibilitar a colaboração interna, gerenciar riscos e explorar mudanças no modelo de receita, com todas essas ações abordando diretamente as principais preocupações dos CMOs sobre dados. Claramente, tanto CMOs quanto CIOs foram obrigados pelos negócios a aprimorarem o desempenho e a competitividade de suas organizações, o que cria um forte incentivo para trabalharem em conjunto nessas iniciativas.

### A lacuna das mídias sociais

Quando examinamos as áreas em que CMOs e CIOs estão focando em tecnologia, os projetos dos CIOs destinados a impulsionar a competitividade organizacional tiveram uma forte correlação com os planos dos CMOs para aumentar o uso de tecnologia pelo Marketing. Porém, uma lacuna surpreendente surgiu: mídia social (ver Figura 9).

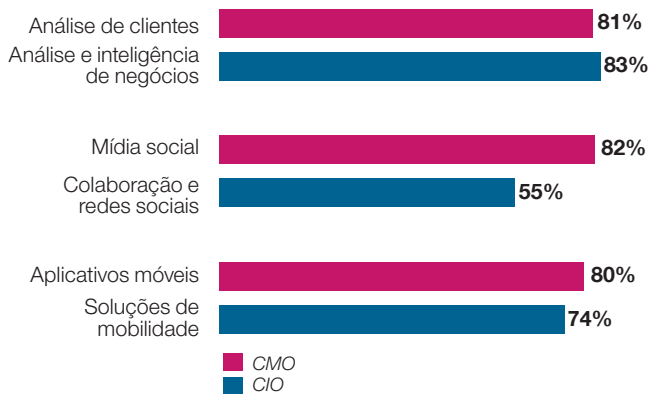
A maioria absoluta dos CMOs (82%) informou que seus planos para aumentar o uso de tecnologia seriam dedicados à mídia social, com a análise de clientes e os aplicativos móveis ficando apenas um ou dois pontos atrás. No entanto, bem menos CIOs – apenas 55% – citaram mídia social como uma prioridade e, em geral, eles a classificaram depois de análises, mobilidade, computação em nuvem, gerenciamento de riscos e conformidade.



Fonte: Estudo IBM com CIOs 2011; Estudo IBM com CMOs 2011.

Figura 8: Áreas de foco dos CMOs e CIOs para grandes volumes de dados

### Planos para aumentar a competitividade através da tecnologia



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011; Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 9. Melhorando a competitividade organizacional através do uso de tecnologia – planos de CMOs e CIOs.

Isso não quer dizer que os CIOs não reconheçam o enorme impacto que as mídias sociais estão tendo em seus negócios. Em lugar disso, devido às mídias sociais estarem sendo usadas pela maioria das empresas atuais como um canal externo para o engajamento dos clientes, a responsabilidade por essas iniciativas estão normalmente no domínio do Marketing, e não no domínio da TI.

Além disso, com a proliferação dos fornecedores de software social, agências digitais e tecnologias de computação em nuvem, alguns líderes de Marketing estão lançando soluções sociais sem depender da TI para conduzir o programa. Enquanto isso, muitos CIOs parecem estar à espera de clareza e instruções sobre o que exatamente as organizações pretendem fazer com o “social”. Esta é uma área onde os CIOs devem considerar uma abordagem mais proativa – envolver-se antecipadamente para ajudar a moldar o que for possível, em vez de esperar e herdar uma solução que poderá não ser sustentável em toda a empresa.

O Marketing considera a mídia social como um trunfo para a ampliação da marca e a interação com os clientes capacitados que precisam atingir. Mas à medida que as mídias sociais evoluem para negócios sociais com metas de colaboração interna e externa, estes aplicativos ficam mais sofisticados tecnicamente. À medida que as questões sobre dados e privacidade se tornam mais complexas, os CIOs também têm uma participação nas estratégias sociais e devem criar parcerias com os CMOs desde o início.

O Marketing precisa fornecer a perspectiva sobre como as oportunidades sociais e digitais serão usadas para agregar valor aos clientes e à organização. Por sua vez, para manter a TI funcionando sem problemas em toda a empresa, os CIOs precisam dotar suas equipes de conhecimento técnico e impulsioná-los por soluções inovadoras e criativas sem comprometer suas obrigações executivas.

### O impacto sobre questões de privacidade e regulamentação

Outra lacuna interessante revelada em nossa análise é o quanto os CMOs subestimaram a necessidade de envolvimento em considerações sobre privacidade e regulamentação. Apenas 28% dos CMOs planejam rever as políticas de privacidade de suas organizações, mesmo com as maneiras variadas e sempre em mudança pelas quais a privacidade do cliente pode ser comprometida. E apenas 38% classificam as preocupações regulamentares como uma prioridade que afetará o Marketing nos próximos três a cinco anos. No entanto, um estudo da IBM sobre mídias sociais feito em 2011 revelou que o temor de violações de privacidade e recebimento de spam são os principais motivos que fazem os clientes hesitarem no engajamento com as empresas através das mídias sociais.<sup>2</sup> É claro, os CMOs precisam prestar mais atenção ao impacto de suas políticas corporativas e às formas como são comunicadas ao mercado.

Em contraste, as questões sobre privacidade e regulamentação são primordiais para os CIOs. Os domínios da TI vão muito além da análise de dados, incluindo a gestão global, data warehouse e governança, bem como privacidade, gerenciamento de riscos e conformidade. A compreensão da importância dessas áreas pelos CMOs é fundamental se eles estiverem administrando as expectativas do cliente em relação a como os dados pessoais serão usados. Os CMOs não podem dar-se ao luxo de renunciar à responsabilidade

pelas questões sobre privacidade e regulamentação, classificando-as apenas como preocupações da área de TI. E os CIOs não podem supor que suas decisões sobre gerenciamento de dados, privacidade e conformidade regulamentar podem ser tomadas sem o entendimento das implicações em relação ao cliente e à marca. Pelo contrário, os CIOs e CMOs precisam estar em passo sincronizado para que as estratégias, políticas e atividades regulamentares e de privacidade estejam adequadas à marca e ao relacionamento com o cliente, cumprindo as metas da área de TI para a gestão bem-sucedida da integridade e segurança dos dados.

O CMO e o CIO do Aquário da Geórgia demonstraram o valor de unir forças para atender às necessidades do cliente e oferecer uma experiência de marca exclusiva (veja o estudo de caso, “Aquário da Geórgia: Trabalhando em conjunto para se conectar aos clientes capacitados”). Juntos, eles estabeleceram uma cultura de colaboração que concentra todos ao redor de um único objetivo: Encantar o cliente.

---

## Estudo de caso

### ***Aquário da Geórgia: Trabalhando em conjunto para se conectar aos clientes capacitados***

Localizado em Atlanta e conhecido como o maior aquário do mundo, o Aquário da Geórgia já atraiu mais de 16 milhões de visitantes desde a sua inauguração, em 2005. Os visitantes podem explorar mais de 60 exposições, que abrigam uma coleção exclusiva de animais vivendo em mais de 30 mil metros cúbicos de água. A experiência é projetada para inspirar, divertir e educar. Essa é a mesma missão da equipe de mídia digital do aquário, que aprimorou o espaço digital para ser uma extensão da marca, integrada na experiência total do aquário.

A equipe de mídia digital está sob a direção de Carey Rountree, Vice-Presidente Sênior de Vendas e Marketing, que se reúne semanalmente com ele e com Beach Clark, Vice-Presidente de TI, acompanhado de sua equipe principal de TI. Originalmente, essa colaboração foi estabelecida para tratar questões relacionadas à Internet, mas com o tempo, o escopo foi ampliado para incluir tudo que tivesse relação com o marketing digital e a experiência do cliente, desde mídias sociais, gerenciamento de dados e pesquisas de mercado até a emissão de ingressos. Além dessas sessões regulares de interação, Marketing e TI usam ferramentas de colaboração social para compartilhar informações e acompanhar o progresso de seus projetos em conjunto.

Carey e Beach não começaram com este modelo em mente, mas o adotaram como a forma mais eficaz de administrar a evolução das mídias sociais. Em cinco anos, eles aumentaram as visitas ao site, passando de menos de 1 milhão para mais de 5 milhões ao ano. E também possuem mais de 100.000 fãs no Facebook e milhares de seguidores no Twitter. Uma combinação de recursos internos e externos gerencia os dados, mas a responsabilidade por determinar políticas rígidas de dados pertence a Carey. Beach é responsável pelo desenvolvimento de bancos de dados de clientes e por garantir que sejam corretamente integrados.

Atualmente, Carey e Beach estão desenvolvendo estratégias para usar mídias sociais e analíticas para entenderem melhor os seus clientes como indivíduos. Eles admitem que seus métodos ainda estão em evolução. Mas a chave para o sucesso deles é que estão juntos nisso, ouvindo e aprendendo com a sabedoria combinada de uma equipe integrada com várias habilidades. Eles estão explorando as possibilidades para melhorar a experiência de seus clientes em um ambiente colaborativo e envolvente – ambiente esse que eles criaram e no qual suas equipes atuam como uma parte normal da cultura corporativa.

---

---

## Recomendações sobre como fornecer valor aos clientes capacitados:

- Garanta que Marketing e TI trabalhem em conjunto para identificar e implementar estratégias usando novos canais sociais/digitais
- Avalie e amplie a infraestrutura, ferramentas, processos e conjuntos de habilidades necessários para capturar dados não estruturados das mídias sociais e outros canais digitais
- Avalie e revise continuamente a privacidade do cliente, os processos de segurança de dados e as políticas – lembrando que a privacidade e a segurança são tarefas de todos.

## Ponto de partida para CMOs e CIOs:

- Como podemos melhorar o uso de mídias sociais para conectar com os clientes e minimizar o risco de potenciais exposições negativas da marca?
  - Como estamos capturando e usando dados não estruturados para não apenas entender nossos clientes, como também prever o que eles desejam?
  - De que forma estamos fornecendo treinamento interdepartamental às nossas equipes para que as habilidades digitais e sociais sejam incorporadas na cultura da nossa organização?
  - De que forma estamos estabelecendo, comunicando e regularmente reavaliando as políticas de privacidade e segurança, para que nossos clientes não se preocupem em compartilhar informações pessoais conosco?
- 

## Promovendo conexões duradouras

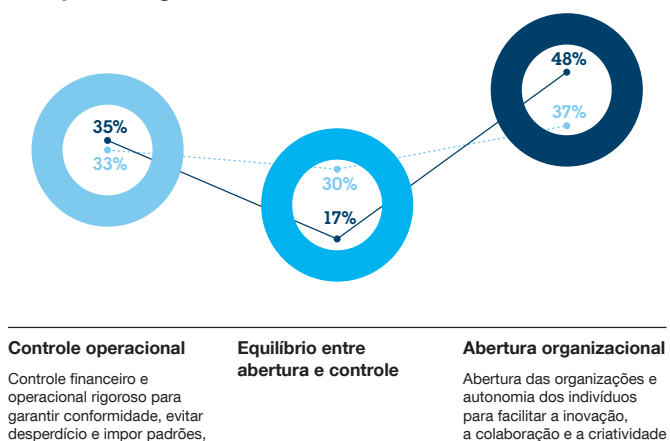
O segundo imperativo do Estudo IBM com CMOs 2011, promover conexões duradouras, baseia-se na constatação de que CMOs proativos estão criando relacionamentos com o cliente que são significativos e relevantes para além do ponto de venda.

Para reforçar a fidelidade do cliente, os CMOs precisam entender o que está acontecendo ao longo de toda a experiência do cliente. Eles precisam da ajuda da TI para desenvolver insights por todo o ciclo de vida do cliente, e não apenas na fase de transação. Essa é também outra área paralela na qual os CIOs trabalham duro – 69% dos CIOs informaram que estão conduzindo iniciativas visando à simplificação das interações dos clientes, e 50% afirmam que estão concentrados em identificar e compreender o que de fato os clientes valorizam. Ao firmar estreitas parcerias com a área de TI, o Marketing consegue obter a inteligência de dados e o insight necessários para engajar-se em valiosas interações com o cliente, o que ajudará a criar a tão procurada fidelização do cliente.

Além disso, o Estudo IBM com CEOs 2012 mostra que a capacidade de criar e sustentar conexões – dentro e fora da empresa – é igualmente importante para os CEOs.<sup>3</sup> Os CEOs informaram que a tendência para substituir o controle operacional pela abertura organizacional terá um efeito profundo em suas organizações (ver Figura 10).

Embora os controles continuarão a ser necessários, os CEOs antecipam que a demanda por transparência exigirá que eles abram suas organizações para facilitar muito mais a inovação, a colaboração e a criatividade – interna e externamente. De fato, os CEOs de organizações com desempenho superior estavam ainda mais propensos a adotar a abertura como uma vantagem competitiva.

## O impacto organizacional de influências concorrentes



Fonte: Estudo IBM com CEOs 2011.

Figura 10: Perspectiva do CEO sobre o controle operacional e a abertura organizacional.

## Transparência e caráter corporativo

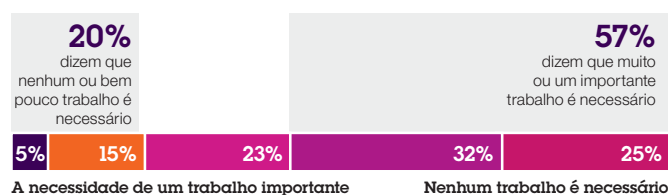
A transparência é impulsionada em grande parte pelo aumento das comunicações digitais e sociais. O cliente capacitado de hoje em dia pode acessar quase qualquer tipo de informação sobre uma empresa. E quando a promessa da marca não é cumprida, o cliente pode compartilhar isso com uma rede social inteira. Portanto, quanto mais autenticamente a cultura organizacional “viver” a sua marca, maior será o seu sucesso.

Essa maior transparência significa que os CMOs, que tradicionalmente têm sido os administradores da marca, agora encontram suas funções sendo ampliadas para incluir no caráter corporativo da organização. O modo como a organização se comporta e o que ela diz tornou-se tão importante quanto o que ela vende. O papel do Marketing é construir um sistema para que a cada interação do cliente, a marca e a cultura corporativa tornem-se apenas uma.

Com essa mudança, muitos CMOs estão assumindo a responsabilidade de gerenciar a reputação da marca não apenas externamente, mas agora também internamente. Isso não é tarefa fácil: 57% dos CMOs dizem que é necessário mais trabalho para conseguir que os funcionários incorporem o caráter corporativo da organização (ver Figura 11).

Os CMOs podem aproveitar os projetos que os CIOs estão realizando para oferecer aos funcionários oportunidades de comunicação e colaboração, ajudando-os a entender e representar o caráter corporativo. Esta é outra área em que CMOs e CIOs podem tirar proveito dos pontos fortes de cada um.

## Quantidade de trabalho necessário para que os funcionários adotem o caráter corporativo



Fonte: Estudo IBM com CMOs 2011.

Figura 11: CMOs informam que muito trabalho é necessário para que os funcionários adotem o caráter corporativo.

## Permitindo a colaboração interna

O desejo desses executivos por mais abertura e transparência em suas empresas não pode ser realizado sem um mecanismo de colaboração interna. 64% dos CIOs entrevistados no Estudo IBM com CIOs 2011 disseram que a comunicação interna e a colaboração eram uma prioridade para eles, com melhorias significativas previstas para curto prazo.

No entanto, a colaboração vai além da implementação de ferramentas e processos. Embora a colaboração continue sendo uma forte área de foco para os CIOs, eles expressaram frustração com sua taxa de adoção interna. Um forte compromisso do nível C é necessário para infundir uma cultura de transparência e engajamento.

Uma das práticas de colaboração notáveis que descobrimos foi a forma como o CMO e o CIO da Air Canada trabalham em conjunto (veja o estudo de caso, “Air Canada: A colaboração começa no topo”). Eles não encorajam a colaboração apenas em suas respectivas funções – o CIO remodelou sua estrutura organizacional para permitir a polinização de conhecimentos e habilidades por toda a empresa.

---

## Estudo de caso

### ***Air Canada: A colaboração começa no topo***

Como a maior companhia aérea do Canadá e prestadora de serviços regulares de passageiros no mercado canadense, a Air Canada atende mais de 33 milhões de clientes por ano e emprega mais de 26.000 pessoas. Manter-se atualizado com as mudanças exigidas pelos clientes, enquanto equilibra as exigências de funcionamento e manutenção dos sistemas necessários para uma companhia aérea internacional em um cenário econômico desafiador, é uma tarefa difícil. Lise Fournel, Vice-Presidente Sênior de e-commerce e CIO, e Craig Landry, CMO, estão sempre conectados para garantir que suas respectivas áreas estejam trabalhando em conjunto. A colaboração começa com os dois.

Para manterem-se sincronizados, eles se reúnem frequentemente para discutir os vários assuntos que afetam suas organizações. O forte compromisso com a colaboração estendeu-se ao resto da empresa. Em seu papel como CIO, Lise decidiu incorporar uma profunda experiência em TI diretamente no negócio. Ela reorganizou sua equipe e transferiu os executivos seniores de TI para

as três principais áreas de negócio da Air Canadá. Agora esses executivos prestam conta de suas atividades ao CIO em suas respectivas linhas de negócio, com um “relacionamento em linha pontilhada”. Com este modelo, eles estão servindo como importantes contatos entre a empresa e o setor de TI, permitindo que cada grupo seja mais responsivo em relação ao outro e simplificando as comunicações e a compreensão entre eles mesmos.

Com essa estrutura, um forte relacionamento foi estabelecido entre Marketing e TI, à medida que ambas as funções trabalham como parte da mesma equipe para atingir metas comuns. A área de TI agora entende perfeitamente o que o Marketing precisa realizar em uma perspectiva de negócios. O Marketing agora consegue identificar as necessidades técnicas de TI mais claramente. Trabalhando juntos, eles aumentaram as chances de que as soluções de tecnologia que a TI implementa irão satisfazer o Marketing, e o Marketing se sente mais confortável com o suporte prestado pela TI.

---

---

## Recomendações sobre como promover conexões duradouras internamente e externamente:

- Amplie as capacidades de captura e gerenciamento de dados em todos os pontos de contato, por todo o ciclo de vida do cliente, ponta a ponta
- Identifique e implemente as tecnologias móveis e de negócios sociais mais adequadas para fornecer suporte aos clientes de forma mais eficiente e eficaz
- Aprimore a colaboração entre empresas, o conhecimento, o gerenciamento de conteúdo e o treinamento para ajudar os funcionários a incorporar o caráter da empresa.

## Ponto de partida para CMOs e CIOs:

- Como podemos entender as formas pelas quais o cliente deseja interagir conosco durante todo o seu ciclo de vida?
  - Quais dados nossos clientes estão dispostos a compartilhar e qual tipo de valor eles esperam em troca?
  - Qual o nosso plano para aumentar as habilidades necessárias para integrar, interpretar e usar dados não estruturados nos diversos pontos de contato do cliente?
  - De que forma estamos ajudando o funcionário a incorporar o caráter corporativo da empresa e a desenvolver profundas habilidades de colaboração?
- 

## Capturando valor e medindo resultados

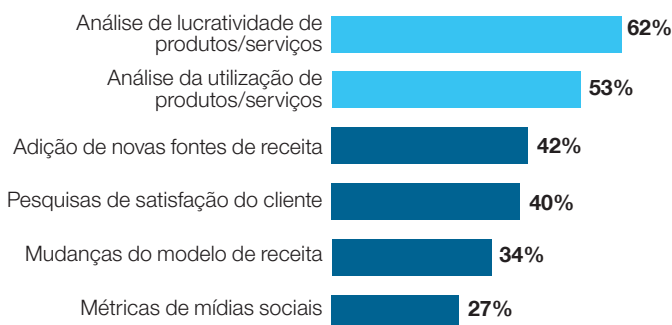
O terceiro imperativo do estudo com CMOs – capturar valor e medir resultados – reflete que, já há algum tempo, os CIOs estão sendo pressionados para conter custos, reduzir despesas e eliminar gastos desnecessários com TI. Os CIOs têm trabalhado muito para cumprir essa obrigação e, ao mesmo tempo, continuarem atentos às necessidades do negócio. Por outro lado, nem sempre se esperava que os CMOs apresentassem comprovações financeiras rigorosas de seus ROIs. Mas esses dias ficaram no passado.

Com a atual instabilidade econômica e a pressão por lucratividade, os CMOs estão cada vez mais responsáveis pelos gastos com Marketing. Costumava ser suficiente focar as atenções para recall de publicidade, percepção da marca ou tráfego do site, mas agora os CMOs precisam apresentar provas quantificáveis de como os seus gastos com Marketing estão ajudando a organização a alcançar seus objetivos.

63% dos CMOs entrevistados disseram que o ROI de Marketing será a principal forma pela qual serão avaliados nos próximos cinco anos, e apenas 44% se sentem preparados para lidar com essa situação. Isso se deve principalmente à falta de ferramentas e métodos necessários para que os CMOs possam medir o impacto efetivo das mídias sociais nos resultados financeiros. Para descobrir uma solução viável, o CMO deve explorar opções junto com o CIO. Mais de 50% dos CIOs disseram que estão concentrados em um amplo conjunto de métricas e análises, desde a rentabilidade de produtos e serviços até a exploração de mudanças no modelo de receita (ver Figura 12).

### Atividades relacionadas ao aumento de receita

(percentual de CIOs identificando atividades relacionadas à receita)



Fonte: Estudo IBM com CIOs 2011.

Figura 12: Atividades do CIO relacionadas ao aumento de receita.

Com este trabalho já em andamento, as equipes de TI dos CIOs podem aplicar suas experiências na análise de dados para ajudar os CMOs a criarem relatórios significativos para a empresa. Porém, a geração de relatórios é apenas um aspecto da questão. Monitorando a eficácia de suas campanhas em todos os canais, o Marketing consegue descobrir quais iniciativas estão dando resultado e quais não estão. Dessa forma, é possível tomar decisões conscientes sobre onde investir e quando recuar.

As funções de Marketing e TI do Grupo LEGO usam um amplo conjunto de processos, ferramentas e sistemas pensando em determinar a efetividade das campanhas e promoções em toda a empresa. (veja o estudo de caso, “LEGO: Trabalhando em conjunto para planejar e analisar”). O CMO e o CIO participam na determinação da direção corporativa, que é então executada com autonomia local nos mercados onde seus produtos são vendidos. Essa abordagem distribuída ajuda a garantir que as prioridades estratégicas sejam administradas no topo da organização, enquanto permite a liberdade de localizar programas apropriadamente. As métricas desempenham um papel fundamental na determinação de como estruturar melhor as futuras iniciativas, especialmente com tantos locais a considerar.

## Estudo de caso

### LEGO: Trabalhando em conjunto para planejar e analisar

Uma empresa que tem trabalhado para integrar todas as partes da organização é a LEGO. Com sede em Billund, na Dinamarca, a LEGO é a terceira maior fabricante de brinquedos do mundo. Baseados nos icônicos blocos LEGO, os brinquedos, experiências e materiais didáticos do Grupo LEGO são vendidos em 130 países. A Direção Corporativa da LEGO é composta de líderes executivos seniores que definem a agenda e gerenciam a organização. Henrik Amsinck (Vice-Presidente Sênior e CIO) e Per Hjulser (Vice-Presidente Sênior e CMO) são membros do Conselho Administrativo e trabalham com suas equipes para garantir que Marketing e TI estejam fortemente integrados em todo o conjunto de processos da empresa.

Anualmente, as duas funções trabalham em estreita colaboração para realizar uma análise detalhada de todos os projetos de TI relacionados ao marketing e identificar prioridades e planos, que são então combinados com outras necessidades de toda a empresa em uma visão

global de portfólio. Muitos projetos (uma vez aprovados) serão atribuídos a gestores – um de TI e outro de Marketing – que trabalharão lado a lado para acompanhar o progresso do projeto e apoiar a gestão de mudanças. Recentemente, essa abordagem vem sendo usada no desenvolvimento e implementação de um sistema global de planejamento de clientes, que inclui planejamento de clientes, monitoramento de promoções comerciais, monitoramento de campanhas e métricas globais. Possuir esse tipo de sistema e dados permite ao Marketing e TI monitorar as atividades atuais associadas à campanha, comparar o planejamento com os dados reais e determinar o índice de sucesso de cada uma. Os dados são então usados como subsídios para o desenvolvimento de futuras campanhas e planos. Per e Henrik concordam que a colaboração e a compreensão global, aliados aos insights, tanto de marketing quanto de TI, são a chave para o sucesso da LEGO.



---

## Recomendações sobre como capturar valor e medir resultados:

- Crie parcerias com o propósito de desenvolver uma abordagem analítica e quantificável para determinar o ROI de Marketing
- Determine as habilidades e sistemas necessários para coletar, agregar, gerenciar e interpretar os dados relacionados ao ROI que o Marketing precisa
- Ordene mudanças para colocar a equipe certa em apoio ao Marketing e TI:
  - Ofereça treinamentos internos e tarefas entre equipes
  - Introduza um papel híbrido: o técnico de Marketing
  - Firme parceria com uma empresa externa

## Ponto de partida para CMOs e CIOs:

- Como podemos obter as opiniões e o apoio do nível C para a escolha das medidas apropriadas em relação ao ROI de Marketing? Quais são as implicações para os sistemas e dados atuais em toda a empresa?
  - Como implementaremos uma abordagem de “sistema de engajamento” para que Marketing e TI trabalhem juntos, apoiando um ao outro e à organização?
  - Estamos fazendo o suficiente para redefinir/combina as habilidades de nossas equipes, de modo que estejam preparadas para as mudanças drásticas decorrentes da revolução digital?
- 

## Transformando colegas de trabalho em verdadeiros aliados

Os insights combinados de mais de 4.900 CMOs e CIOs que participam desses estudos apontam para várias oportunidades, onde aqueles que desempenham essas duas funções podem trabalhar juntos e conduzir iniciativas importantes. Como demonstrado em nossa análise, seus objetivos e aspirações são mais estreitamente alinhados do que cada um deles poderia perceber. CMOs e CIOs que desejam colaborar mais efetivamente podem iniciar uma conversa franca com a seguinte pergunta: Estamos trabalhando próximos o suficiente para efetivamente transformarmos nossa empresa?

Com base nos resultados dos estudos com CMOs e CIOs realizados pela IBM em 2011 e nos diálogos com CMOs e CIOs das maiores organizações ao redor do mundo, a IBM desenvolveu mais um ponto de vista para o futuro do Marketing. Para se destacar nesse novo mundo, o Marketing precisa:

- Utilizar os dados para entender e responder aos clientes como indivíduos
- Criar um sistema de engajamento que possa prever e fornecer o máximo de valor aos clientes em cada ponto de contato
- Projetar a cultura e a marca de forma que em seu conjunto sejam apenas uma.

É difícil imaginar como algo assim pode ser alcançado a menos que CMOs e CIOs juntem forças como verdadeiros aliados. A característica primordial das relações CMO/CIO bem-sucedidas é o firme compromisso em colaborar para o bem comum, assim como para o próprio benefício.

É importante notar que as duplas que entrevistamos não enxergam a colaboração simplesmente como uma troca de informações. Cada dupla se dispõe a arregaçar as mangas e trabalhar em conjunto, com responsabilidade compartilhada pelo resultado. Cada dupla sente que não pode executar suas tarefas efetivamente sem esse apoio. Como líderes, eles estabelecem – e tomam posse – a necessidade cultural para a equipe, e suas respectivas organizações seguem o exemplo.

Os CMOs atuais reconhecem que a capacidade de aproveitar as novas tecnologias e os insights de dados pode muito bem determinar seus legados como CMOs. Igualmente, os CIOs compreendem que a dependência das organizações de execuções e projetos técnicos requintados nunca foi tão crucial. CMOs e CIOs estão em um ponto de inflexão histórico, e nunca precisaram tanto um do outro quanto agora.

Para saber mais sobre esse estudo do IBM Institute for Business Value, consulte-nos em [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Para obter um catálogo completo sobre nossas pesquisas, acesse:

**[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)**

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

**[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)**

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

Para continuar a conversa, acesse **[ibm.com/cmocio](http://ibm.com/cmocio)**

## Sobre os autores

Carolyn Heller Baird é a Líder de Estratégia de Comunicações para a América do Norte na IBM Global Business Services. Antes, ela foi a Diretora Global do Estudo com CMOs realizado pelo IBM Institute for Business Value em 2011. Carolyn tem quase 20 anos de experiência, com foco na estratégia de experiência do cliente, mídias digitais, comunicações corporativas, marketing e branding. Ela pode ser contatada pelo email [cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com).

Linda Ban é a Diretora Global do C-suite Program no IBM Institute for Business Value e Líder Global do Estudo com CIOs 2011 da IBM. Nesta dupla função, ela lidera a equipe global responsável pelo desenvolvimento, implantação e suporte da estratégia IBM e liderança de ideias em torno dos estudos com executivos de nível C e da equipe do Estudo com CIOs da IBM. A experiência de Linda abrange mais de 20 anos em estratégia de operações e negócios, tecnologia da informação, desenvolvimento de sistemas e gestão de operações. Ela pode ser contatada pelo email [lban@us.ibm.com](mailto:lban@us.ibm.com).

## Colaboradores

Peter Korsten, parceiro e Vice-Presidente, Líder global, Estratégia de Valor do Cliente e IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Katharyn White, Vice-Presidente de Marketing, IBM Global Business Services

## Referências

- 1 “From Stretched to Strengthened: Insights from the Chief Marketing Officer Study” (Antes pressionados, agora fortalecidos: Insights do Estudo IBM com CMOs 2011). IBM Institute for Business Value. Outubro de 2011. [www.ibm.com/cmstudy](http://www.ibm.com/cmstudy); “The Essential CIO: Insights from the Chief Marketing Officer Study” (O CIO Essencial: Insights do Estudo IBM com CMOs). IBM Institute for Business Value. Maio de 2011. [www.ibm.com/ciostudy](http://www.ibm.com/ciostudy).
- 2 Baird, Carolyn e Gautam Parasnis. “From social media to social CRM, what customers want” (Da mídia social ao CRM social, o que os clientes desejam). IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-white-paper.html>
- 3 “Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study” (Liderando através de conexões: Insights do Estudo Global de CEOs). IBM Institute for Business Value. Maio de 2012. [www.ibm.com/ceostudy](http://www.ibm.com/ceostudy)



---

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América  
Agosto de 2012

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

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

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



Por favor, recicle