



A Empresa sob a direção do Cliente

Insights do Estudo Global de Executivos

Este relatório é o primeiro estudo de executivos feito pela IBM – e o décimo sétimo na série contínua de CxO studies desenvolvidos pelo IBM Institute for Business Value. Agora temos dados de mais de 23.000 entrevistas desde 2003.

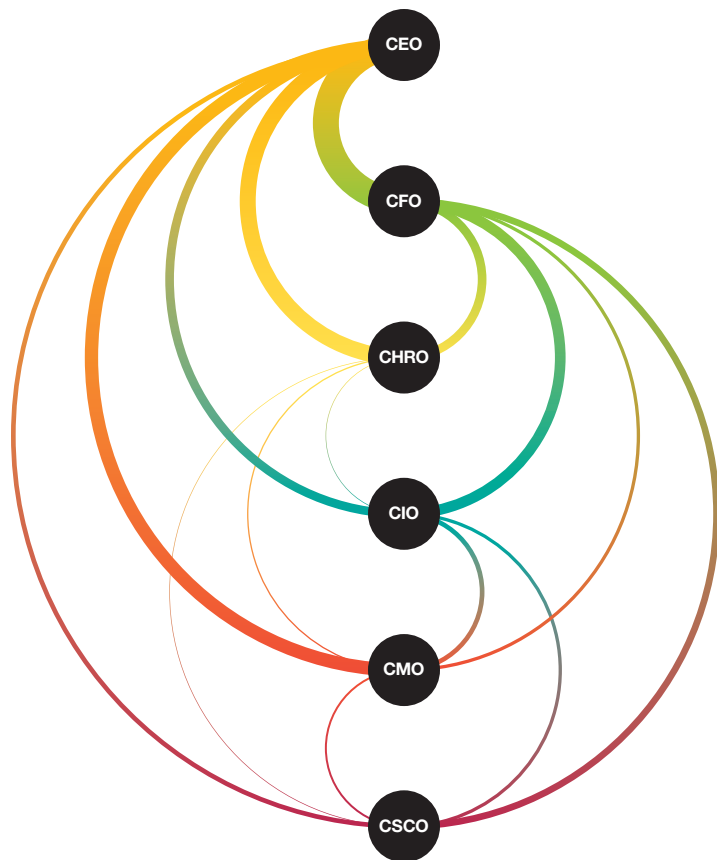
Nosso estudo mais recente se baseia em contribuições de:

Chief Executive Officers (CEOs)	884
Chief Finance Officers (CFOs)	576
Chief Human Resources Officers (CHROs)	342
Chief Information Officers (CIOs)	1.656
Chief Marketing Officers (CMOs)	524
Chief Supply Chain Officers (CSCOs)	201

O estudo é baseado em conversas presenciais com mais de 4.000 executivos no mundo todo

Figura 1

Base de poder: CxOs formam uma rede intrincada de relacionamentos



Relações do conselho

Perguntamos aos CxOs com quais colegas executivos eles trabalham mais de perto. Suas respostas lançam luz sobre os relacionamentos complexos que existem no conselho (veja a Figura 1). Como resultado adicional de insights que eles forneceram durante a entrevista, também descobrimos os principais elementos do sucesso. Entre outras coisas, descobrimos que um dos recursos que distingue empresas com alto e baixo desempenhos é a maneira como os executivos trabalham em equipe.

Empresas com alto desempenho superaram seus pares de indústria, em termos de crescimento de receita e lucratividade, enquanto empresas com baixo desempenho são piores nos dois quesitos, na opinião do CxO em questão. Cerca de 8% das organizações em nossa amostra possuem alto desempenho, e 25% possuem baixo desempenho.

Como você vê o mundo?

CEOs consideram a tecnologia a principal força externa a moldar suas organizações. Outros CxOs também a veem como um dos principais dos três fatores. Os executivos também estão unidos na crença de que um conjunto inteiro de novas dinâmicas está surgindo.

Clientes e cidadãos esperam ser tratados como indivíduos, o que significa saber mais sobre nós: nossos valores, crenças, hábitos e manias. Isso, por sua vez, requer maior colaboração entre organizações e as pessoas que elas atendem.

A maioria dos CxOs reconhece que o que se aplica a clientes e cidadãos também se aplica a funcionários e parceiros. Eles preveem que esses limites organizacionais se tornarão mais porosos, permitindo maior colaboração com funcionários e parceiros para acelerar a inovação. Também preveem maiores oportunidades de inovação vindas de fora. Antes, uma empresa poderia estar sozinha e ter sucesso, mas agora ela precisa colaborar.

Figura 2

Tecnologia no topo: CEOs acham que a tecnologia será a força externa mais importante a moldar o futuro de suas empresas

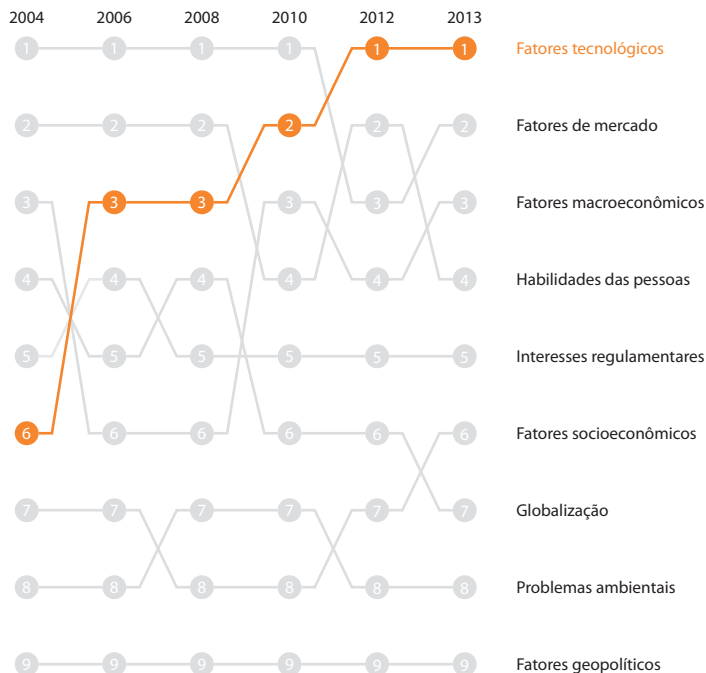


Figura 3

Perspectivas diferentes: CxOs têm opiniões diferentes sobre quais pressões externas são mais significativas, embora todos acreditem que a tecnologia é uma das três principais

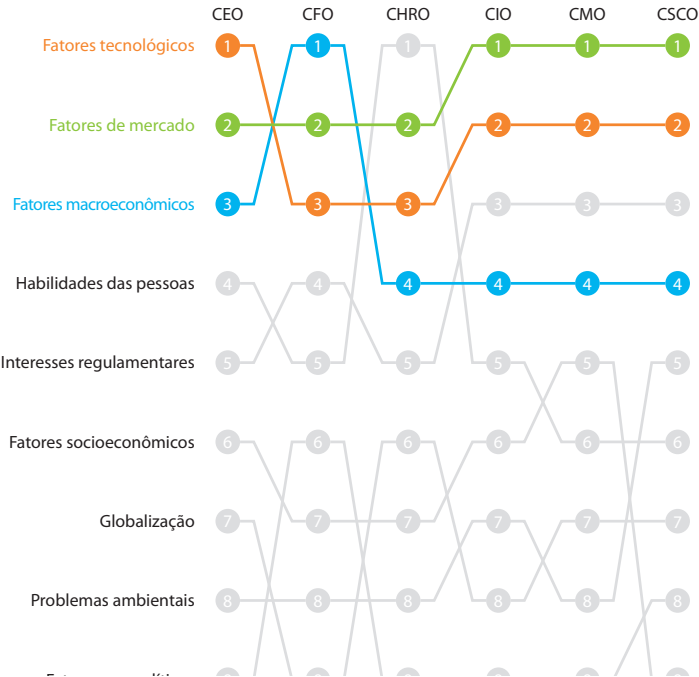
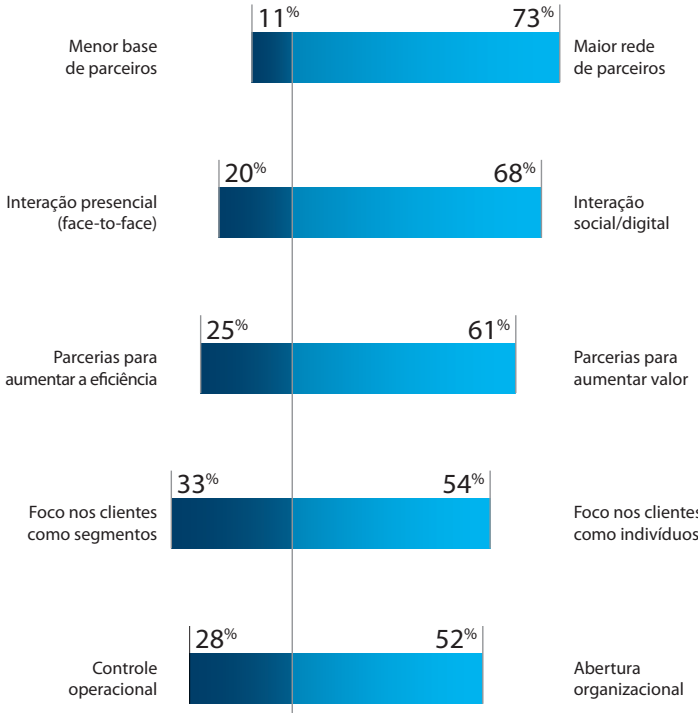


Figura 4

Mudança de cenário: CxOs preveem grandes mudanças no cenário dos negócios nos próximos três a cinco anos



FPO

Carta da Presidente e CEO da IBM

Há muito tempo eu acredito que uma de nossas melhores fontes de insight sobre o futuro é o engajamento profundo e direto com aqueles cujas decisões formarão o futuro. Na IBM, nos últimos dez anos, nós conduzimos um extenso programa de pesquisa com base nessa crença. Queremos descobrir as forças que os líderes executivos acreditam ter maior influência em suas direções estratégicas.

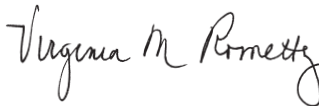
Este ano, pela primeira vez, estamos integrando essas perspectivas para criar uma visão única da agenda de negócios do front-office do século XXI. Assim como nossos estudos anteriores, esse também é baseado em conversas profundas e pessoais. Nós nos reunimos com 4.183 líderes em 70 países. O que descobrimos realça a velocidade com que a mudança está varrendo os negócios e a sociedade.

Quero destacar um padrão em particular. Quando publicamos nosso primeiro estudo em 2004, os CEOs classificaram seus próprios clientes em sexto lugar na lista de todos os fatores de mercado que eles consideravam gerar mais mudanças em suas organizações. Hoje, clientes com poder digital lideram a agenda para todas as profissões CxO.

Este estudo explora como esses líderes executivos estão trabalhando juntos para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades que mal eram discerníveis uma década atrás. Em dois terços das organizações com alto desempenho em relação a seus pares, os líderes não estão apenas gerenciando experiências de cliente; eles estão reorientando suas organizações, estratégias e investimentos para cultivar relacionamentos contemporâneos em todas as formas de interação com seus clientes.

Em resumo, as prioridades dos líderes estão mudando da eficiência e produtividade intracorporativas para uma nova agenda liderada pelo front office e focada em engajamento, transparência, colaboração e diálogo fora da empresa com públicos e indivíduos que fazem parte deste grupo.

Nosso estudo 2013, *A Empresa sob a direção do Cliente*, explora esse e outros insights e como eles podem estimular novo crescimento e inovação para sua empresa. Meus colegas e eu estamos ansiosos para continuar esta conversa com você.



Virginia M. Rometty

Presidente e
CEO (Chief Executive Officer), IBM

Introdução

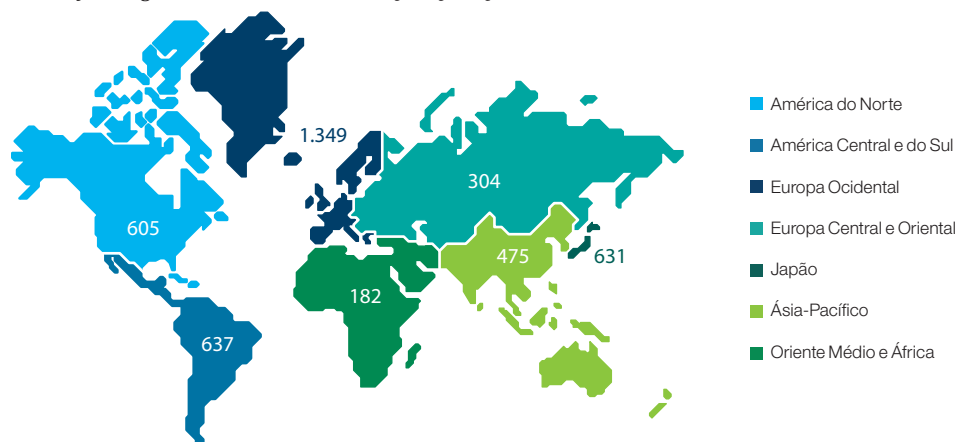
Dez anos, 17 estudos e 23.000 entrevistas presenciais nos deram insights elaborados sobre o que pensam os vários executivos. Mas uma das perguntas feitas com frequência é como as ações de cada CxO afetam o restante. Nosso estudo mais recente endereça essa pergunta.

Falamos pessoalmente com 4.183 alto executivos, em mais de 20 segmentos de mercado em 70 países (veja a Figura 5). Nossos entrevistados representam um amplo conjunto de organizações dos setores público e privado.

Também estamos praticando o que aprendemos. Nossa pesquisa mostra que as organizações de maior sucesso encorajam ativamente clientes e cidadãos a influenciar em suas decisões. Portanto, estamos publicando nosso estudo em partes, começando com esta visão geral e continuando com relatórios separados que explicam as implicações para cada CxO. E vamos novamente a campo para nos aprofundarmos em algumas áreas. Nós convidamos você a participar desse processo e influenciar nossa história.

Figura 5

Difusão regional: Mais de 4.000 CxOs de 70 países participaram do estudo



Como os CxOs veem o mundo? Nós perguntamos que forças externas eles acham que mais afetarão suas empresas nos próximos três a cinco anos, e comparamos os resultados com nossas descobertas em estudos anteriores.

Uma das tendências mais notáveis tem sido o crescimento constante da importância atribuída à tecnologia. CEOs a colocam em primeiro lugar, como fizeram em 2012 (veja a Figura 2, encarte). Para eles, a tecnologia não é apenas parte da infraestrutura necessária para executar uma estratégia de negócios. É o que torna estratégias completamente novas possíveis.

Outros CxOs têm prioridades diferentes (veja a Figura 3, encarte). Embora todos incluam a tecnologia em suas listas das três principais forças, suas visões refletem suas respectivas áreas de foco. CFOs se preocupam mais com fatores macroeconômicos. CIOs, CMOs e CSCOs dão maior ênfase a fatores de mercado, enquanto CHROs veem as qualificações de pessoas como o maior problema.

Essa desconexão é preocupante? Não, desde que as linhas de comunicação estejam abertas. CEOs em organizações com alto desempenho disseram que suas equipes trabalham particularmente bem juntas. Isso permite que elas criem vantagem substancial ao integrar diversas perspectivas.

Como os executivos estão se preparando para o futuro? Esta seção contém a primeira parte de nossos resultados. É o produto de meses de análise de nossa equipe global de estrategistas de negócios, consultores e estatísticos. Também usamos o IBM Watson™, nosso revolucionário sistema cognitivo, para extrair mais inferências das respostas abertas que recebemos.

Identificamos três principais temas que ajudam a formar o futuro da sua organização:

- Deixe o cliente te influenciar
- Invista na integração físico-digital
- Engaje seu cliente com experiências envolventes

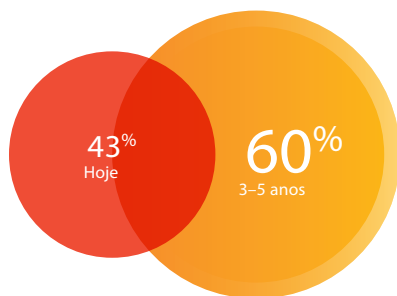
Vamos discutir essas questões aqui e examinar brevemente como diferentes CxOs lidam com elas. Em relatórios posteriores, iremos nos concentrar em cada função em maior profundidade e identificar as principais ações a serem realizadas.

“Nos próximos anos, queremos criar relacionamentos estratégicos com nossos clientes, relacionamentos de empresa a empresa em que o ‘cliente seja para a vida inteira’.”

Paul H. Graham, CEO, DHL Supply Chain, Cingapura

Figura 6

Perfil em ascensão: A área em que os CEOs esperam que a influência dos clientes mais cresça é no desenvolvimento estratégico de negócios



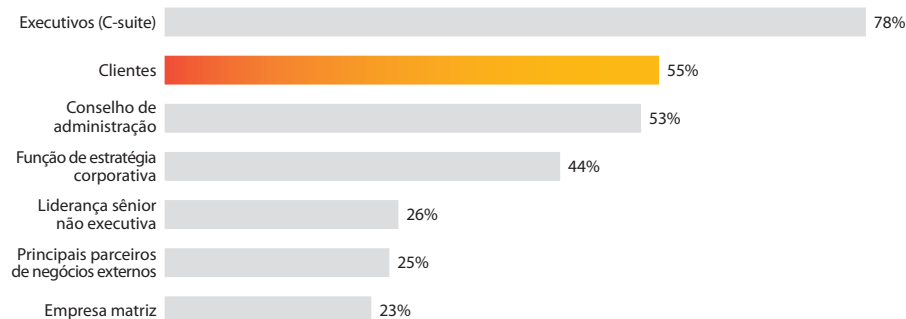
Deixe o cliente te influenciar

Em uma era de conectividade e informações abundantes e de digitalização onipresente, a nova equação econômica favorece a transparência. Na busca por inovação, mais da metade dos CxOs esperam abrir suas empresas – derrubando barreiras para estender a colaboração dentro e fora (veja a Figura 4, encarte). Sua mudança mais radical pode ser uma nova visão do que significa colaborar com clientes.

Um número cada vez maior de CEOs acredita que a influência dos clientes não deve ser limitada a atividades em que os clientes participam tradicionalmente, como o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Em vez disso, os CEOs estão prontos para ceder o controle absoluto do que é geralmente considerado seu domínio – desenvolvimento de estratégia de negócios (veja a Figura 6). De fato, os CEOs disseram que os clientes exercem uma influência maior na estratégia de negócios de suas organizações do que todos da empresa, exceto os principais executivos (C-suite) (veja a Figura 7).

Figura 7

Voz no conselho: CEOs dizem que os clientes estão em segundo lugar, atrás dos principais executivos (C-suite), em termos da influência estratégica que exercem



Mais da metade dos CxOs dizem que os clientes agora têm uma influência considerável sobre suas empresas (veja a Figura 8). E aqueles com alto desempenho são 24% mais propensos do que os com baixo desempenho de terem dado aos clientes um lugar importante na mesa do conselho. Algumas das empresas mais avançadas estão estabelecendo conselhos consultivos de clientes para obter comentários diretos sobre questões estratégicas.

Essas empresas perceberam que o tsunami de opiniões e inovações compartilhado em sites sociais, blogs, mensagens de bate-papo e similares equivale aos clientes baterem na porta e exigirem que sejam ouvidos. Líderes experientes sabem que os comentários online são uma parte vital do discurso, e eles fizeram com que suas organizações ouvissem atentamente. Aqueles na linha de frente não apenas convidam os clientes para conversar; eles reconhecem isso como um chamado urgente à ação.

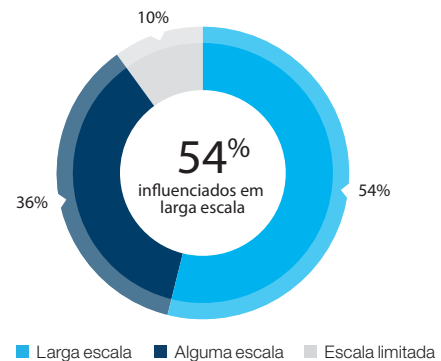
Aceitar os clientes como stakeholders na determinação do futuro da empresa tem enormes implicações culturais e organizacionais. Essas empresas não podem simplesmente ser centradas no cliente. Elas precisam ser controladas pelo cliente. Isso exige criar relacionamentos totalmente recíprocos com os clientes. Isso significa estar pronto – e disposto – a mudar o curso para seguir os caminhos que criam valor mútuo. E exige descobrir caminhos para incluir os clientes nas principais decisões.

Para organizações que ainda lutam para integrar divisões globais, alinhar executivos relutantes ou mesmo reprojeter um processo voltado ao cliente, isso pode parecer um ônus impossível. Mas aceitar os clientes como stakeholders ativos é uma maneira certa de eliminar as parcialidades e unir os executivos em torno de um propósito em comum.

CxOs que foram solicitados a abrir mão de autonomia e clientes cansados de serem alvos precisarão descobrir formas novas e mais colaborativas de trabalharem juntos, que gerem confiança. A erosão da confiança é um desafio sério para muitas organizações e, em alguns casos, para segmentos de mercado inteiros que tentam retornar ao crescimento.

Figura 8

***Influência dos clientes:** Muitos CxOs acham que os clientes possuem uma importante influência sobre suas empresas*



“Quando os clientes ganham mais poder sobre os negócios através de mídias sociais, suas expectativas continuam aumentando e sua tolerância continua diminuindo.”

CIO, Varejo, Turquia

Estabelecer novos níveis de confiança não pode ser exclusividade de um domínio, pelo singular motivo de que a confiança pode ser facilmente quebrada em qualquer ponto na cadeia. Se uma questão tem o potencial de unir os executivos (C-suite) para agirem conjuntamente, o estabelecimento de relacionamentos de confiança com os clientes assume o topo da lista.

Nossa pesquisa mostra que há motivos convincentes para cooperar. Empresas com alto desempenho são 54% mais propensas a colaborar extensivamente com seus clientes do que empresas com baixo desempenho (veja a Figura 9). De fato, a colaboração profunda é uma ambição universal: nove em cada dez CxOs preveem fazer isso no futuro próximo (veja a Figura 10).

Figura 9

Fonte de renda: Mais organizações com alto desempenho colaboram com seus parceiros

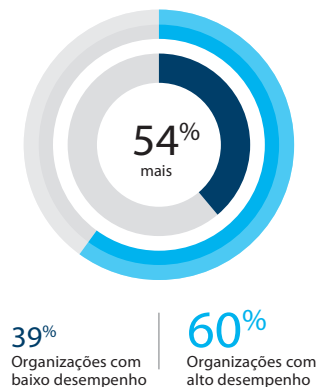
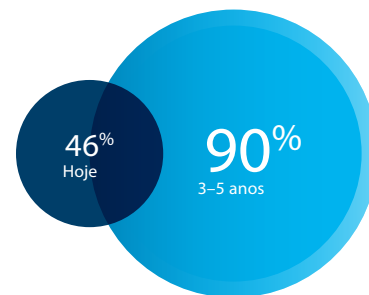


Figura 10

Vínculos fortes: CxOs planejam colaborar muito mais com clientes



Invista na integração físico-digital

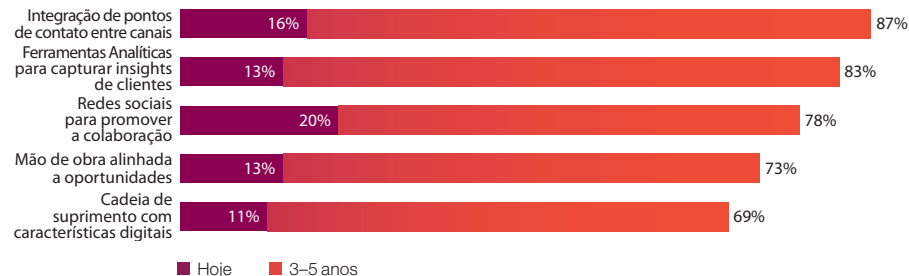
A emergência de redes sociais, móveis e digitais desempenha grande papel na democratização do relacionamento entre organizações e seus clientes. Também está forçando as organizações a repensarem a maneira como trabalham. Cerca de 60% dos CxOs agora buscam parceiros que tenham participação equivalente na criação de valor nos negócios (veja a Figura 4, encarte). E quase metade se abastecendo de inovação vinda de fora.

A intersecção entre digital e físico está na vanguarda da inovação. Pílulas inteligentes e monitores cardíacos de smartphones, veículos inteligentes e roteamento de tráfego com crowdsourcing, livros que respondem à localização do leitor e aplicativos que melhoram a experiência na loja: as possibilidades são enormes. De fato, com a impressão 3D, a própria distinção entre virtual e material está evaporando.

Isso, como os CxOs percebem, significa que é cada vez mais importante mesclar as duas dimensões. CMOs, em particular, consideram essencial implementar os componentes de uma sólida estratégia digital. Eles querem revisar todos os aspectos da interface com o cliente (veja a Figura 11).

Figura 11

Ambições digitais: CMOs querem implementar os componentes de uma sólida estratégia digital

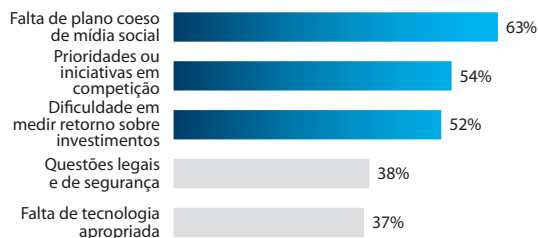


“Uma grande oportunidade para nós se encontra no estabelecimento de novos modelos de negócios e novos serviços digitais. Estamos investindo em carteiras digitais, mercadorias digitais e serviços bancários móveis.”

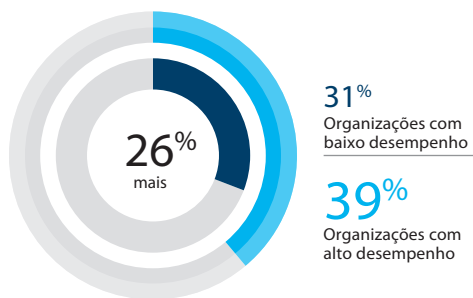
Enrico Lardelli, CIO, PostFinance, Suíça

Figura 12

Percurso com obstáculos: Falta de plano coerente de mídia social é a principal barreira para uma estratégia digital/física integrada

**Figura 13**

Abordagem harmonizada: Mais organizações de alto desempenho desenvolveram uma estratégia digital/física totalmente integrada



Os CMOs não estão sozinhos. Quatro quintos dos CIOs querem digitalizar seus front offices nos próximos anos para ter sincronia com os clientes de forma mais eficiente. E o uso de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, tem um papel essencial nisso. Um total de 84% dos CIOs incluem novas maneiras móveis de interagir com os clientes entre seus principais cinco planos para aprimorar a competitividade de suas organizações nos próximos anos.

O problema? Dois terços das empresas possuem uma estratégia digital/física fraca, ou nenhuma estratégia. Algumas organizações estão reconfigurando suas ofertas para aproveitar as redes sociais e a conectividade móvel. Outras estão reformulando seus modelos operacionais para injetar a opinião dos clientes em todos os aspectos da cadeia de compra e venda. Mas frequentemente não fazem as duas coisas ao mesmo tempo.

O que está impedindo os CxOs de fazer mais para unir suas estratégias de negócios e digital? O maior obstáculo é a maneira como a mídia social se encaixa no mix (veja a Figura 12). De fato, quando o Watson analisou mais de 10.000 respostas em idioma natural, ele descobriu o fato de que os CxOs simplesmente não sabem como atingir o equilíbrio ideal entre os mundos social, digital e físico.

Entender o retorno sobre o investimento também é um desafio, especialmente se as organizações veem o social simplesmente como algo que elas encaixam nos fluxos de trabalho que já existem. Seu valor é concretizado quando o social inspira formas totalmente novas de trabalhar, aprender e orquestrar processos entre as organizações e além.

É fácil de falar, mas o social é o lugar onde muitos executivos se veem nas laterais – se não atrás das linhas – enquanto funcionários com poderes delegados canalizam entusiasmo e energia para testar o ambiente. CxOs não podem ficar parados, esperando que uma estratégia clara surja. Eles têm uma função, para a qual precisam agir, para garantir que suas organizações concentrem os negócios sociais em questões que são importantes para a estratégia geral e para a marca da empresa.

Novamente, as organizações com alto desempenho estão diante no jogo (veja a Figura 13). Elas são pioneiras em inovação ao transformar suas organizações na interseção entre o digital e o físico.

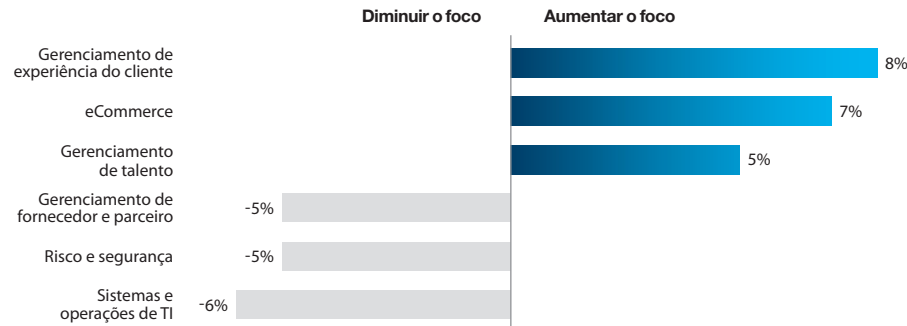
Engaje seu cliente com experiências envolventes

À medida em que o digital penetra o físico e vice-versa, as organizações estão transformando a experiência do cliente. Quase sete em cada dez CxOs reconhecem o novo imperativo – uma mudança na interação social e digital. Mais da metade espera atender uma demanda ainda mais difícil: entender e engajar o cliente como indivíduo em vez de uma categoria ou segmento de mercado (veja a Figura 4, encarte).

CxOs estão ajustando suas prioridades de acordo com isso em um delicado ato de reequilíbrio. Eles planejam gastar menos de seu tempo pessoal em sistemas e operações de TI e outros assuntos semelhantes, e mais tempo melhorando a experiência do cliente (veja a Figura 14). Além disso, independente de sua função, todos os CxOs querem estar mais envolvidos no gerenciamento da experiência do cliente. Os executivos coletivamente precisam sair de sua zona de conforto para criar experiências de cliente novas e atraentes. Seu desafio real: eles podem colaborar para tornar isso realidade?

Figura 14

Malabarismo: Reconhecendo as mudanças nas expectativas dos clientes, CxOs estão reequilibrando suas prioridades para os próximos três a cinco anos

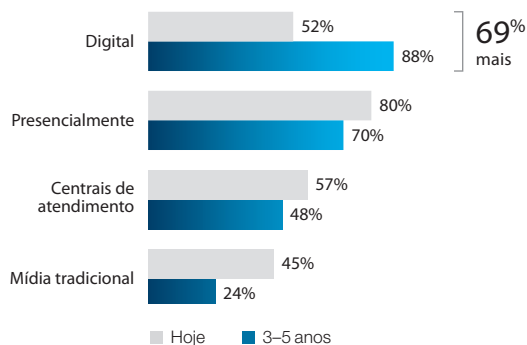


“Estamos investindo especificamente em tecnologias móveis para criar experiências individualizadas com base na situação ou nas necessidades antecipadas de cada cliente.”

Mike Frueh, Diretor de Programa de Empréstimos Imobiliários para Veteranos, Departamento de Assuntos de Veteranos dos EUA, Estados Unidos

Figura 15

Trocando canais: CxOs pretendem interagir digitalmente com clientes em maior escala no futuro

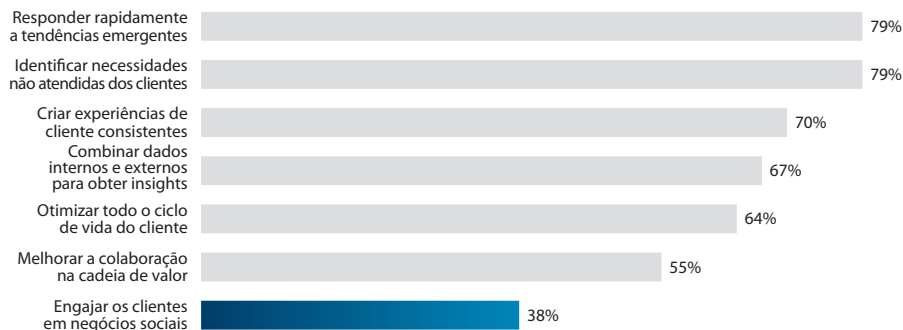


CxOs pretendem usar canais digitais de forma mais extensa para engajar clientes no futuro (veja a Figura 15). E aqui está uma instância em que eles já adotaram a mudança. Em 2012, 57% dos CEOs estimavam que os canais digitais se tornariam meios essenciais de interação com os clientes de suas empresas nos próximos cinco anos. Em 2013, 52% dos CxOs dizem que já estão nessa situação.

Dito isto, CxOs que lançaram várias iniciativas para melhorar a experiência do cliente estão atrasados em uma área: o componente social (veja a Figura 16). Isso é surpreendente, dado que 76% dos CxOs desejam conhecer melhor seus clientes. A análise do Watson expôs a urgência que está motivando os executivos: maiores expectativas dos clientes, menor tolerância, insights limitados que o contato presencial oferece.

Figura 16

Regras de engajamento: Negócios sociais estão no final da lista de iniciativas ativas direcionadas para a melhoria da experiência do cliente



Na falta de uma estratégia social, os CxOs estão perdendo muito da equação, e há uma enorme recompensa para fazer esse esforço. Quanto melhor uma empresa entender seus clientes, mais chances ela tem de prosperar (veja a Figura 17).

As empresas mais progressivas analisam dados sociais para entender os principais valores dos clientes e o que está acontecendo em suas vidas. Alguns atributos, quando bem compreendidos, formam a base para experiências individualizadas, direcionadas ao indivíduo. Elas nos aproximam da descoberta do “genoma social”: os traços que fazem de cada um de nós exclusivamente humanos. E as organizações com alto desempenho lideram a marcha. CxOs nessas empresas estão 29% mais propensos a gastar mais tempo criando experiências de cliente envolventes (veja a Figura 18).

Figura 17

De insight a receita: Mais CxOs em empresas com alto desempenho entendem bem seus clientes

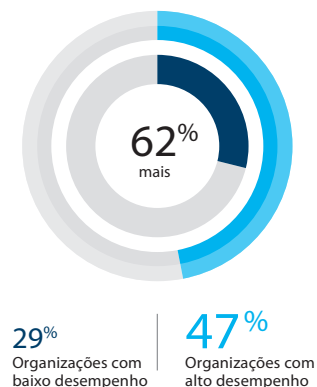
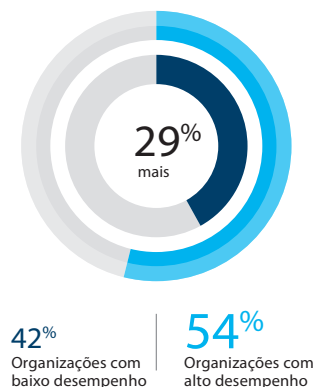


Figura 18

Visão clara: Mais CxOs em empresas com alto desempenho estão concentrados em melhorar a experiência do cliente



“É uma corrida até a linha de chegada. As empresas que entendem melhor todos os aspectos da cadeia de valor e que veem a experiência do cliente em 360° vencerão.”

Hubertus (Huub) Devroye, Diretor de Marketing Global e Geração de Demanda, The Dow Chemical Company, Suíça

CEOs compartilham decisões com clientes

“Queremos ouvir tudo e qualquer coisa que nossos clientes tenham a dizer. Isso ajuda a estabelecer relacionamentos um a um com nossos clientes e oferece a eles melhores serviços com maior eficiência.”

CEO, Transporte, Japão

Muitos CEOs estimam que a concorrência das empresas em outros segmentos de mercado vai aumentar nos próximos anos, criando pressão intensa para inovar diante de disrupturas (veja a Figura 19). Eles planejam eliminar novos rivais por meio de parcerias mais extensas, acreditando que isso irá estimular a inovação e tornar suas empresas mais sensíveis a mudanças rápidas nas preferências de clientes (veja a Figura 20).

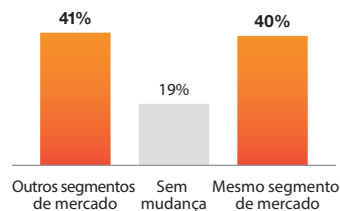
A velocidade em que os CEOs estão abrindo as portas para permitir a colaboração é extraordinária. Um número significativo deles tomou medidas para tornar suas empresas mais transparentes nos últimos 12 meses (veja a Figura 21). E mais da metade afirma que os clientes agora têm uma importante influência em suas organizações (veja a Figura 22). Essa influência vai além de opinião sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços: é colocada no coração estratégico dos negócios.

Mas um terço dos CEOs ainda se preocupa que o restante dos executivos não tem contato com os clientes. CEOs que lideram empresas com alto desempenho estão menos ansiosos nessa questão, mas ainda é uma fonte de preocupação para 23% (veja a Figura 23).

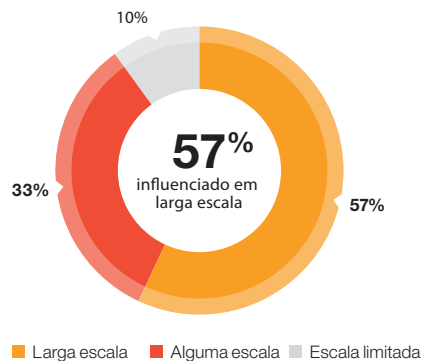
Veja nosso estudo detalhado sobre como os CEOs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 19

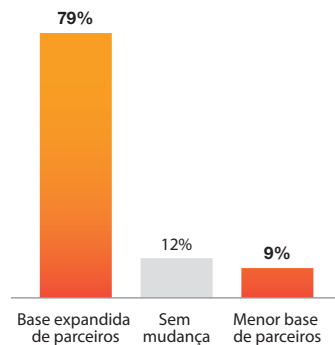
Força disruptiva: CEOs acham que novos concorrentes virão de outros segmentos de mercado

**Figura 22**

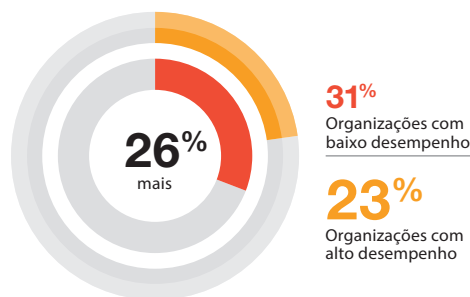
Poder das pessoas: Os clientes agora possuem enorme influência em muitas empresas

**Figura 20**

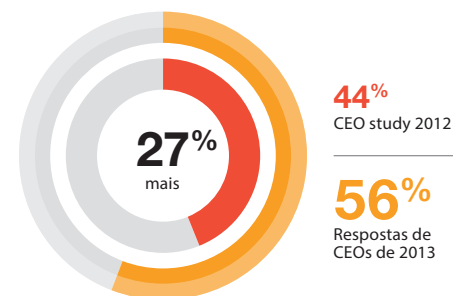
Rede: CEOs planejam criar ecossistemas capazes de suportar interações complexas de clientes

**Figura 23**

Desligado: Mais CEOs em empresas com baixo desempenho temem que o restante dos executivos não tenham contato com os clientes

**Figura 21**

Valor bruto: CEOs estão abrindo suas organizações para dar poderes aos indivíduos e facilitar a colaboração



Estamos usando fornecedores externos e workshops com clientes para trazer a voz do cliente para nossa empresa.

Paul Matthews, CEO, Standard Life, Reino Unido

CFOs avançam para ajudar a criar novos modelos de negócio

“Precisamos tomar decisões baseadas em fatos, não em emoções.”

Stefano Porcellini, Gerente Geral de Grupo, Biesse SpA, Itália

CFOs sabem o que é fundamentalmente importante e onde precisam melhorar. Seu maior e mais longo desafio é integrar informações – financeiras ou não – em toda a empresa, para ajudar a criar uma “única versão da verdade” (veja a Figura 24). Mas os CFOs também estão começando a se concentrar em uma mudança estratégica mais ampla para acelerar o desempenho de suas organizações e gerar crescimento rentável.

CFOs em empresas com alto desempenho se destacam nesse quesito. Eles têm um papel essencial na geração de inovação no modelo de negócios e na reestruturação que isso exige muitas vezes – incluindo aquisições e alienações (veja a Figura 25). Também estão mais cientes da necessidade de tornar suas organizações abertas e transparentes (veja a Figura 26). Isso conduz à formação de alianças com uma rede mais ampla de parceiros, algo para o qual os CFOs de empresas de alto desempenho estão se preparando ativamente (veja a Figura 27).

Veja nosso estudo detalhado sobre como os CFOs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 24

Trabalho árduo: CFOs querem melhorar em cinco principais áreas

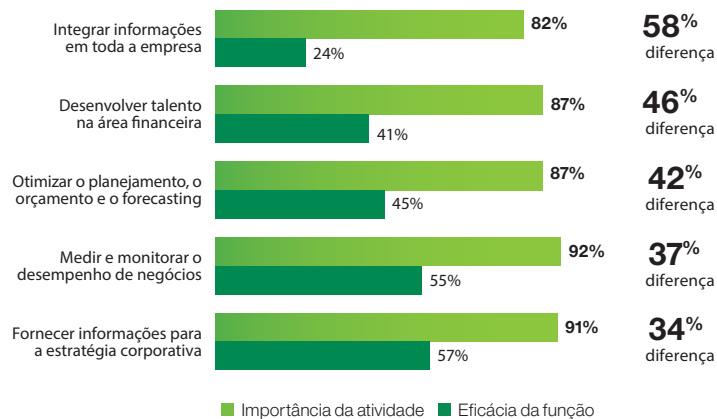


Figura 25

Valor adicionado: CFOs em empresas de alto desempenho se concentram na reestruturação e em inovação do modelo de negócios

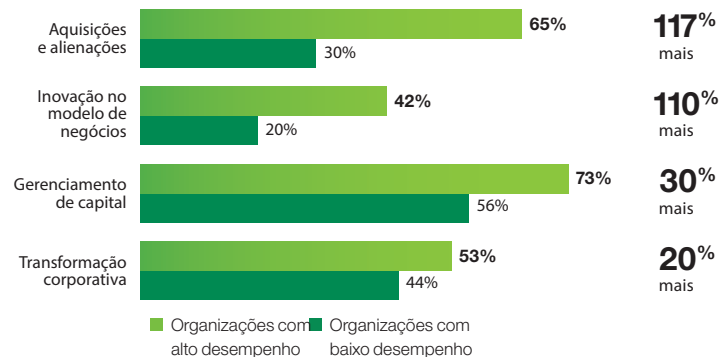


Figura 26

Abordagem aberta: Mais CFOs em empresas com alto desempenho aceitam maior abertura e transparência

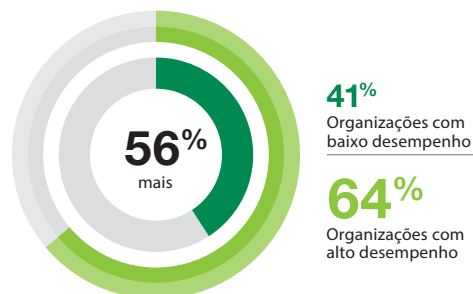
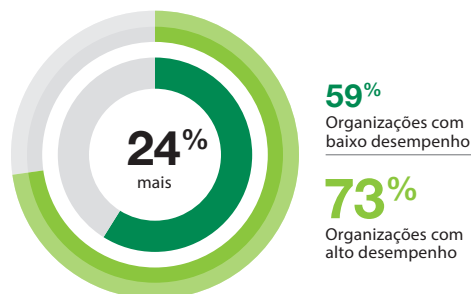


Figura 27

Trabalho em equipe: Mais CFOs em empresas de alto desempenho acabam que trabalharão com uma rede maior de parceiros



“

Estamos questionando o status quo em toda a organização e procurando novas soluções para nosso modelo operacional.

CFO, Bens de Consumo, Austrália

CHROs utilizam ferramentas sociais e analíticas para repensar a forma de trabalhar

“A função de RH tem um papel a cumprir para encorajar uma abordagem menos autocrática e mais colaborativa para a liderança, apresentando novos processos de gerenciamento de desempenho e levando a organização junto.”

CHRO, Serviços Financeiros, África do Sul

A responsabilidade pela experiência do cliente pertence a mais que apenas o CMO. CHROs ligados sabem que os funcionários são uma parte integral do relacionamento do cliente e esperam se envolver mais na melhoria da experiência do cliente (veja a Figura 28). CHROs em organizações que possuem melhor conhecimento do cliente também reconhecem que melhorar a colaboração em toda a cadeia de valor é um fator importante para proporcionar uma experiência positiva do cliente (veja a Figura 29).

Encontrar e desenvolver os talentos certos para fazer isso acontecer é desafiador. CHROs planejam eliminar parte de suas atividades administrativas para se concentrar em gerenciamento de talento e nas ferramentas analíticas necessárias para tomar decisões melhores (veja a Figura 30). CHROs em empresas com alto desempenho confiam mais em Big Data e análises do que seus colegas em empresas com baixo desempenho, com maior foco no gerenciamento de funcionários (veja a Figura 31). E eles se relacionam com maior eficácia com a função de TI, criando uma parceria que é vital para negócios sociais de sucesso.

Veja nosso estudo detalhado sobre como os CHROs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 28

Visão mais ampla: CHROs querem se concentrar mais em melhorar a experiência do cliente

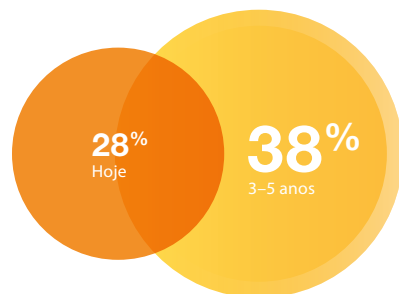
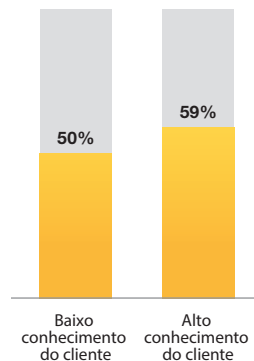


Figura 29

De ponta a ponta: CHROs em organizações com amplo conhecimento de clientes planejam aumentar a colaboração em toda a cadeia de valor



“

Estamos desenvolvendo e encorajando uma cultura de inovação ao estimular a troca e a colaboração, não apenas internamente, mas também externamente com parceiros e fornecedores.

CHRO, Bens de Consumo, Brasil

Figura 30

Ajuda externa: CHROs planejam terceirizar muitos processos operacionais de RH

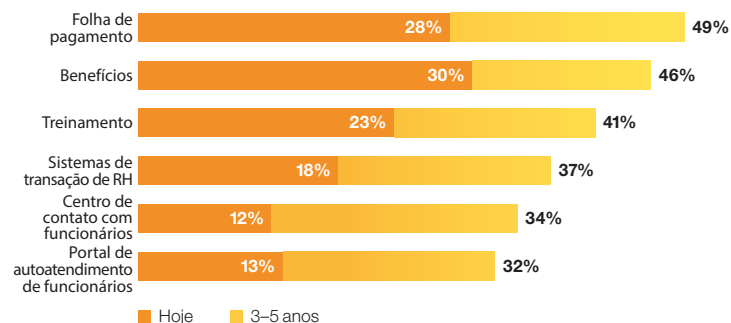
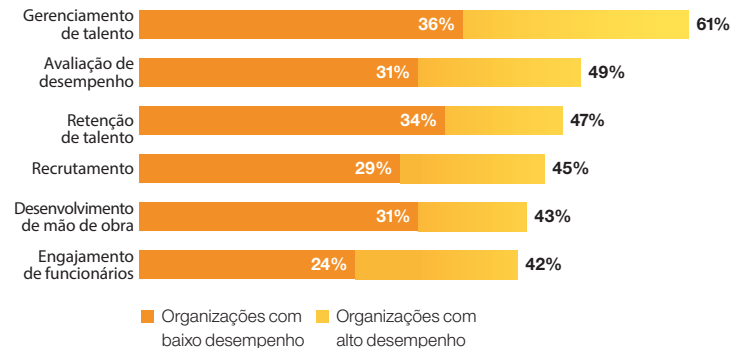


Figura 31

Fatos sólidos: Mais CHROs em empresas com alto desempenho estão usando ferramentas analíticas



CIOs olham para fora para gerar valor

“A iniciativa mais importante relacionada ao cliente que estamos investindo é em análise de dados para entendermos melhor as reais necessidades dos clientes atuais e futuros.”

Eduardo Rabboni, CIO, Algar Telecom, Brasil

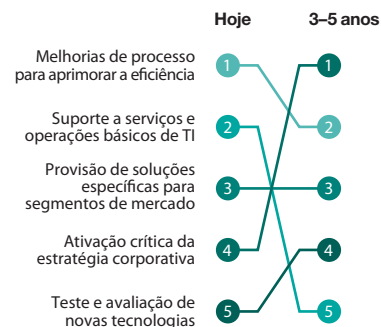
CIOs preveem uma mudança importante nas prioridades da função de TI nos próximos anos, quando ela será reposicionada de provedor de serviços para ativador estratégico crítico (veja a Figura 32). Eles preveem que sua função também mudará. Eles preveem gastar mais tempo em atividades que tradicionalmente faziam parte da esfera do CMO, como gerenciamento da experiência do cliente e desenvolvimento de novos negócios (veja a Figura 33).

Para isso, mais de quatro quintos dos CIOs planejam concentrar a TI em duas principais iniciativas: usar análise para criar insights detalhados a partir de dados estruturados e não estruturados; e implementar tecnologias, processos e ferramentas de ponta no front office para melhor entender os clientes e estar sincronizado aos clientes. Seus planos incluem investimento em novas soluções analíticas de mobilidade e de negócios (veja a Figura 34). Mas eles reconhecem que extrair insight significativo e acionável das informações que são coletadas será muito difícil, a menos que antes construam uma arquitetura mais robusta de informações para aproveitar as oportunidades proporcionadas por Big Data (veja a Figura 35).

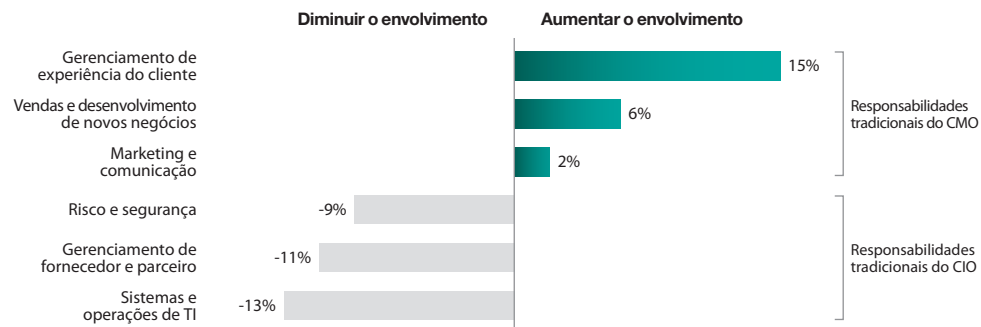
Veja nosso estudo detalhado sobre como os CIOs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 32

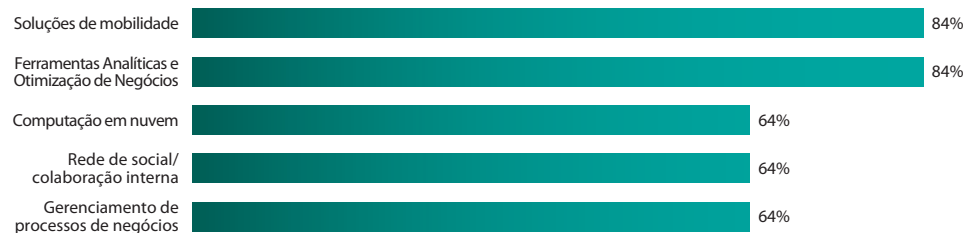
Função expandida: CIOs preveem que a função de TI terá um papel maior na ativação da visão corporativa

**Figura 33**

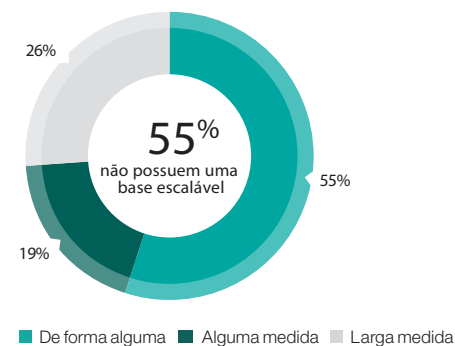
Foco no cliente: CIOs querem compartilhar o território dos CMOs

**Figura 34**

Futuro brilhante: CIOs planejam investir em algumas áreas importantes nos próximos anos

**Figura 35**

Grande questão: Poucos CIOs possuem uma base escalável e extensa de informações com a qual conseguem gerenciar big data



CMOs tem grandes aspirações – e enfrentam grandes obstáculos

“Estamos implementando novas plataformas de comunicação para incentivar a colaboração – tais como Facebook e crowdsourcing – para fins de inovação.”

CMO, Viagens, Alemanha

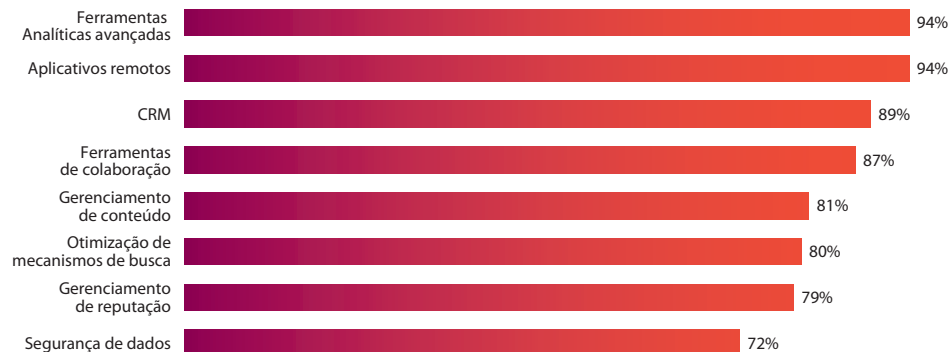
Os CMOs de hoje são ambiciosos, visionários e concentrados em permitir mudanças transformacionais. Eles sabem que enfrentam grandes desafios, especialmente quando se trata de implementar uma estratégia digital. Mas eles estão unidos na crença de que a tecnologia terá um importante papel, ajudando a concretizar suas ambições (veja a Figura 36). E estão igualmente convictos de onde desejam concentrar seu tempo e seus recursos: no desenvolvimento de uma ótima experiência de cliente no ambiente móvel (veja a Figura 37).

Essa tem sido a prioridade nos últimos três anos, mas eles estão lutando para acompanhar as rápidas mudanças nos mundos digital e online. CMOs se sentem ainda menos preparados para lidar com big data do que em 2011 (veja a Figura 38). E eles avançaram pouco no sentido de entender o cenário das mídias sociais (veja a Figura 39). A falta de um plano social coeso e iniciativas concorrentes são duas das maiores barreiras que evitam que os CMOs implementem suas estratégias em um mundo cada vez mais conectado.

Veja nosso estudo detalhado sobre como os CMOs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 36

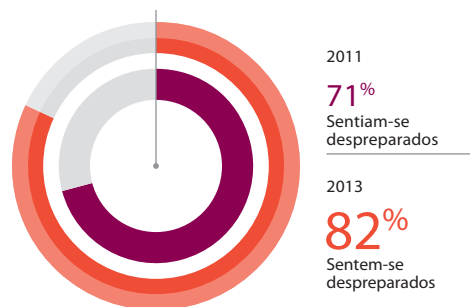
Verificação de tecnologia: CMOs acreditam que a tecnologia terá um grande papel em ajudá-los a atingir seus objetivos

**Figura 37**

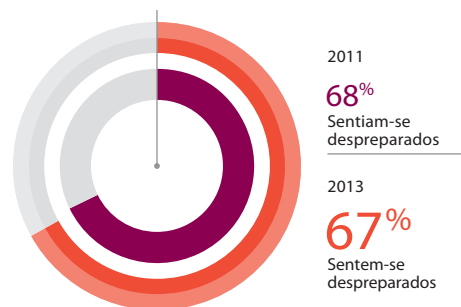
App para tudo: Projetar ótimos apps remotos continua sendo uma importante prioridade para CMOs

**Figura 38**

Sobrecarregados: Mais CMOs agora se sentem despreparados para a explosão de dados

**Figura 39**

Barreira virtual: CMOs avançaram pouco no trato com as mídias sociais



Big data é a novidade e digital é o novo normal. Precisamos mudar a maneira como trabalhamos com nossos clientes nesse contínuo ciclo virtual.

CMO, Banco, Cingapura

CSCOs incorporam ferramentas analíticas para alavancar suas operações

“Nosso maior desafio não é mover produtos: é mover informações. Você precisa ter as informações certas no lugar, por canal, antes de mover produtos.”

CSCO, Bens de Consumo, Argentina

CSCOs estão atrás apenas dos CEOs na expectativa de que suas organizações irão operar com maior abertura no futuro, tanto interna como externamente (veja a Figura 40)). Eles planejam facilitar essa tendência quebrando as barreiras entre a cadeia de suprimento e o resto da empresa, incluindo os diversos fornecedores e parceiros que ajudam suas organizações. Seu objetivo é tornar a cadeia de suprimento mais colaborativa, mais integrada, mais transparente e aberta (veja a Figura 41).

Mas, eles precisam fechar uma grande lacuna antes. O grau em que a cadeia de suprimento está integrada com a função de vendas e marketing ainda é muito limitado na maioria das empresas (veja a Figura 42). CSCOs planejam superar esse abismo ao se concentrar mais nas áreas em que estão fazendo menos agora. Eles estão instalando ferramentas analíticas e de modelagem para prever demanda e acelerar a tomada de decisões, para criar um modelo operacional que seja realmente controlado pelos clientes (veja a Figura 43).

Veja nosso estudo detalhado sobre como os CSCOs estão enfrentando esses desafios em www.ibm.com/csuitestudy ou via os apps de tablet IBV no iOS e Android.

Figura 40

Desbloqueado: CSCOs preveem que suas organizações se tornarão mais abertas

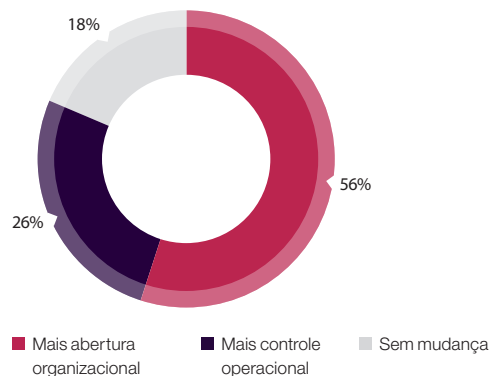


Figura 41

Caminho claro: CSCOs planejam quebrar barreiras, integrando suas cadeias de suprimento e as tornando mais visíveis

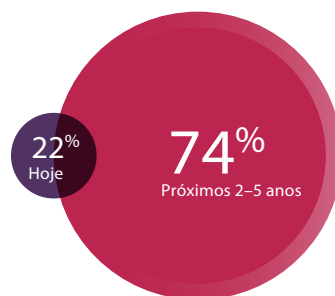


Figura 42

Conexões ausentes: As conexões entre a cadeia de fornecimento e a função de marketing ainda são muito limitadas

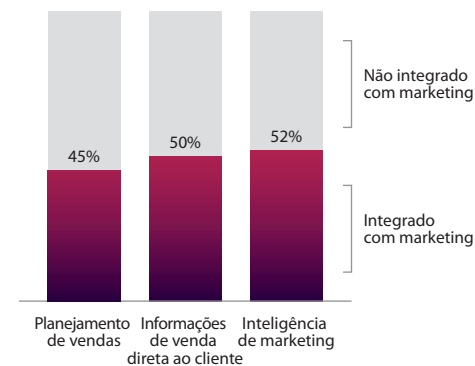
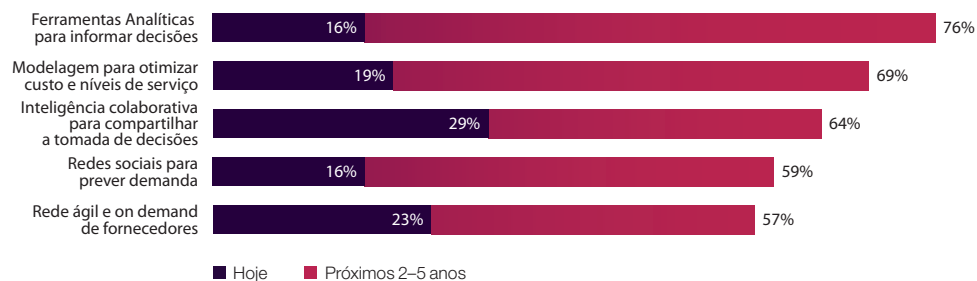


Figura 43

Visão do futuro: CSCOs planejam usar ferramentas analíticas e de modelagem para prever a demanda e tomar melhores decisões



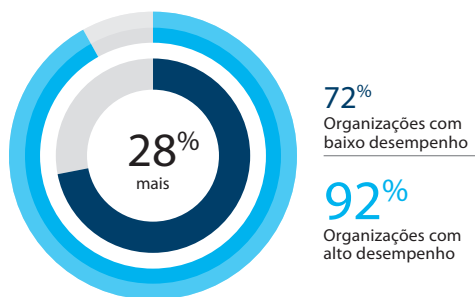
“

Precisamos colaborar para criar uma cadeia de suprimento transparente, em vez de achar que conhecimento é poder e que podemos ser os super-heróis que salvarão o dia.

CSCO, Serviços Profissionais e de Computador, Estados Unidos

Figura 44

Boas relações: Empresas com alto desempenho geralmente têm executivos que trabalham em time



Unindo os CXOs para efetiva colaboração

Abrir-se para os clientes e ser pioneiro na inovação entre o digital e o físico para criar experiências novas e engajadoras não são coisas que as empresas podem fazer sozinhas. Por isso os CxOs desejam colaborar mais extensivamente entre as fronteiras internas e externas nos próximos anos.

Nossa pesquisa mostra que há motivos convincentes para fazer isso. As empresas que mais prosperam são geralmente aquelas que se relacionam melhor com seus clientes, parceiros e fornecedores e promovem ativamente o desenvolvimento de redes de funcionários.

Mas, encorajar os outros a colaborar não é o suficiente. Os executivos também precisam se unir. Isso não é fácil. Mas pode produzir grandes benefícios financeiros. Um total de 92% dos CEOs que lideram empresas com alto desempenho acreditam que seus colegas CxOs trabalham de forma efetiva juntos, mas de uma maneira colegial. Menos de três quartos daqueles que lideram empresas com baixo desempenho podem fazer a mesma afirmação – prova concreta dos dividendos que um conselho unido pode trazer (veja a Figura 44).

Nas partes subsequentes, examinaremos como diferentes CxOs estão enfrentando os três desafios principais que identificamos. Também iremos aprofundar mais os assuntos em que eles estão se concentrando especificamente e veremos com quais colegas eles estão interagindo para realizar seu trabalho.

Convidamos você a fazer o download da versão digital deste relatório, que inclui detalhes sobre nossa metodologia de pesquisa, e a continuar a conversa. Você pode nos visitar em www.ibm.com/csuitestudy ou obtê-lo via os aplicativos de tablet IBV para iOS e Android.

O parceiro certo para um mundo em mudanças

Na IBM, nós colaboramos com nossos clientes, conciliando insights de negócios, pesquisa e tecnologia avançadas para proporcionar a eles uma vantagem única em um ambiente de rápida mudança nos dias atuais.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos – baseados em fatos – para executivos de negócios sobre problemas críticos dos setores público e privado.

IBM Brasil Ltda

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

A página da IBM na Internet pode ser localizada em:

ibm.com

IBM, o logotipo IBM e outras referências de produtos e serviços são marcas comerciais ou registradas da IBM Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes e outros termos de marca registrada da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nestas informações com um símbolo de marca registrada (® ou ™), estes símbolos indicarão marcas registradas dos Estados Unidos ou de direito comum da IBM no momento em que estas informações foram publicadas. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” em ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

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

© Copyright IBM Corporation 2013

GBE03572-BRPT-00

