

IBM Institute for Business Value

Conexão entre os três níveis Executivos

Relação entre os insights dos Estudos Globais de CEOs, CFOs e CIOs da IBM



IBM Institute for Business Value

A IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve visões estratégicas baseadas em fatos para executivos seniors sobre questões críticas dos setores público e privado. Este relatório executivo se baseia em um estudo aprofundado da equipe de pesquisa do Institute. Ele 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 e-mail para iibv@us.ibm.com. Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em ibm.com/iibv

Nas últimas duas décadas, a integração global e novas tecnologias reformularam fundamentalmente nosso ambiente econômico. O ritmo das mudanças foi acelerado e o mundo se tornou menor e mais plano. Portanto, como os líderes de negócios podem garantir que suas organizações irão prosperar?

Para responder essa pergunta, a IBM conversou com mais de 6.000 altos executivos entre o meado de 2009 e o meado de 2010. Discutimos os desafios que enfrentam, suas expectativas e aspirações e suas perspectivas com relação aos principais problemas de negócios. Nossos três estudos resultantes com os executivos de nível C envolvem 1.541 diretores executivos (CEOs), 1.917 diretores financeiros (CFOs) e 2.598 diretores executivos de informação (CIOs). Individualmente, cada um foi o maior estudo desse tipo realizado pessoalmente. Em conjunto, eles envolvem 33 setores e 81 países, fornecendo um incomparável insight sobre o que os líderes de negócios de todo o mundo pensam.¹

Além dos estudos globais com CEO, CFO e CIO, a IBM realizou outros estudos com base em entrevistas com executivos de nível C adicionais, incluindo diretores executivos de cadeia de fornecimento (CSCOs) e diretores executivos de recursos humanos (CHROs). Em todos os estudos com esses executivos, eles relataram muitos dos mesmos objetivos e das mesmas preocupações com relação ao futuro de suas organizações.

Nesse relatório, enfocamos particularmente os insights combinados dos três estudos mais recentes com executivos de nível C. A pesquisa mostra que, embora os CEOs, CFOs e CIOs reconheçam que estão operando em uma nova era econômica, suas opiniões diferem substancialmente sobre quais forças externas causam o maior impacto. Os CEOs estão mais preocupados com os fatores tecnológicos e mais convencidos da necessidade de mudanças do que os CFOs e os CIOs, por exemplo. Há também diferenças significativas entre as atitudes e as ações de líderes de negócios nas organizações mais bem-sucedidas e nas que têm menos sucesso.

Embora nossa pesquisa já revele muitas áreas de alinhamento, se CEOs, CFOs e CIOs precisarem ajudar suas organizações a prosperar em um ambiente econômico volátil e complexo, eles deverão se unir. O CEO precisará liderar o caminho, enquanto o CFO e o CIO utilizam suas respectivas áreas de conhecimento para fornecer suporte. Só atuando em conjunto é que eles podem se defender de ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem com a maior conectividade social, econômica e tecnológica.

O novo ambiente econômico

A economia global estava passando por uma transformação fundamental há um bom tempo até a crise financeira recente começar. O desenvolvimento de novos modelos de negócios, o ritmo de mudanças cada vez mais frenético e a tendência rumo a uma maior integração organizacional: tudo reflete a mudança do paradigma tecnológico que está ocorrendo com o advento da Internet e novas tecnologias de comunicação.

Portanto, como os executivos de nível C trabalham juntos para lidar com essas mudanças? Realizamos entrevistas pessoalmente com mais de 6.000 CEOs, CFOs e CIOs no processo de conclusão de nossa série mais recente de estudos com executivos de nível C. Aqui, comparamos as descobertas dos três estudos para identificar onde os executivos de nível C concordam (ou, da mesma forma, divergem) e como os CFOs e os CIOs ajudam os CEOs a se preparar para o futuro. Utilizamos também estudos anteriores com executivos de nível C, em que eles fornecem insights adicionais.

Conectividade e complexidade

Economias, empresas, sociedades e governos cada vez mais interconectados fizeram nascer novas e inúmeras oportunidades. Mas essa maior conectividade também criou interdependências fortes – e, muito frequentemente, desconhecidas. O novo ambiente econômico, afirmam os CEOs, é muito mais volátil, incerto e complexo.

Muitos CEOs se sentem mal-equipados para cooperar. Um total de 79% nos disse que espera que o ambiente se torne significativamente mais complexo nos próximos cinco anos, mas apenas 49% acreditam saber como lidar com essa complexidade com êxito. Em resumo, eles enfrentam uma “lacuna de complexidade” que apresenta um desafio maior do que qualquer outro que tenhamos medido nos oitos anos em que temos conduzido essa pesquisa.

Em 2004, perguntamos aos CEOs quais forças externas eles achavam que causariam o maior impacto em suas organizações nos próximos três anos, eles classificaram os fatores tecnológicos em sexto lugar em ordem de importância. Em 2010, eles colocaram os fatores tecnológicos em segundo, apenas atrás dos fatores de mercado, ressaltando, dessa forma, a alta importância da tecnologia em suas decisões estratégicas.

Quando fizemos a mesma pergunta a CFOs e CIOs, eles, no entanto, veem a tecnologia como um fator de influência externa menos crítico, o que sugere que têm percepções muito diferentes de sua função (veja a Figura 1). Para CFOs, a tecnologia parece ser vista principalmente como uma ferramenta para permitir que realizem os seus trabalhos com mais eficiência. Já para os CIOs, parece que lidar com a tecnologia em constante mudança é de “segunda natureza” e, dessa forma, isso não é visto como um desafio principal.

Os CEOs estão também mais cientes da necessidade de mudança, embora as diferenças nesse quesito sejam menores. Sessenta e oito por cento dos CEOs acham que uma mudança substancial será necessária para lidar com as forças externas que influenciam suas organizações, em comparação com 64% dos CIOs e 57% dos CFOs. “Não há o luxo do tempo. Costumamos dizer: ‘aguarde até a crise passar, que voltaremos

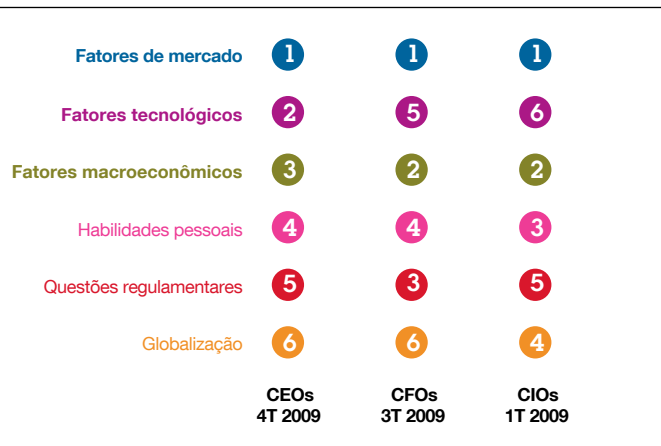


Figura 1: Os CEOs dão aos fatores tecnológicos muito mais importância do que CFOs e CIOs.

ao normal’; mas isso nunca acontece. Precisamos ser ‘seres mutantes’”, explicou o CEO de uma organização do setor público no Canadá. É claro que os CEOs precisarão colaborar com seus colegas de nível C para, de maneira proativa, ter um plano para lidar com mudanças constantes e em maior número.

Apropriando-se do que há de melhor

É claro que reconhecer a necessidade de mudança é uma coisa e saber quais mudanças fazer é outra. Entretanto, nosso Estudo Global de CEOs de 2010 fornece alguma luz a esse respeito. Durante nossa pesquisa, identificamos várias organizações que tiveram um sólido desempenho nos negócios tanto nos momentos bons quanto nos ruins. Esses “Destques” – que é como os chamamos – conseguiram aumentar suas margens operacionais nos quatro anos anteriores à recessão, quando a economia estava relativamente estável. Porém, eles conseguiram repetir isso durante a crise financeira que se seguiu de 2008 a 2009.

Os Destques estão presentes em todos os segmentos de mercado e todas as partes do mundo. O que distinguiu estas organizações de seus equivalentes de menos sucesso foi a forma como eles abordaram a complexidade. Nossa análise abrangente de como eles são diferentes mostra que os CEOs que lideram organizações de Destaque enfocam três áreas específicas: incorporação de liderança criativa; reinvenção dos relacionamentos com os clientes; e formação de destreza operacional.²

Como os CFOs e os CIOs ajudam os CEOs a serem líderes criativos

Os líderes criativos admitem a ambiguidade; eles cruzam fronteiras, “pensam o impensável” e sentem-se confortáveis em tomar decisões antes de terem todos os detalhes. Eles assumem riscos e são o piloto de inovações radicais, ajustando seus modelos de negócios e aprendendo com as práticas recomendadas de outros setores do mercado. Eles também avançam além dos estilos de gerenciamento “consagrados”, preferindo a persuasão ao velho estilo de comandar e controlar, e usam uma ampla gama de métodos para disseminar sua mensagem, incluindo comunicação viral.

Da mesma forma, os CIOs ajudam os CEOs a liderar de maneira criativa sua capacidade, promovendo ativamente a inovação em toda a organização. Os CIOs visionários buscam garantir as tecnologias que adotam dando total suporte às estratégias de negócios de suas organizações, criando em conjunto e promovendo inovações vigorosamente e entendendo exatamente quais avanços tecnológicos aumentarão a competitividade de suas organizações. “A inovação deve ser baseada em tecnologias práticas que possam promover objetivos comerciais dentro de um tempo e custo razoáveis, que podem ser absorvidos pelos negócios”, disse um CIO da Índia.

Entretanto, há algumas diferenças notáveis entre os CIOs que pesquisamos. Analisamos o desempenho financeiro das organizações em que eles trabalham e classificamos essas organizações em uma de três formas: alto crescimento, médio crescimento ou baixo crescimento.³ Nossas descobertas mostram que os CIOs que trabalham para organizações de alto crescimento – ou “CIOs de alto crescimento”, como os chamamos para facilidade de referência – estão muito mais envolvidos no incentivo à inovação e na promoção de novos canais de comunicação em relação a outros CIOs. Eles recorrem à criação em conjunto e à promoção de inovações e orquestram o processo de inovação com mais frequência do que seus colegas em organizações de baixo crescimento (veja a Figura 2). Eles também usam as tecnologias de colaboração e de parceria muito mais ativamente para estimular a inovação e têm mais êxito ao estimular mudanças por meio da implantação de tais tecnologias.

Tradicionalmente, a maioria dos líderes vê um “CFO criativo” como negativo, talvez porque a criatividade em questões financeiras sugere impropriedade. Mas, atualmente, os CEOs realmente precisam de CFOs, ou seja, da criatividade que permite que os CFOs olhem para situações de novas maneiras e avaliem rápida e precisamente se uma nova iniciativa está dando bons resultados. Isso permite que os próprios CEOs sejam criativos em tomar decisões rápidas sob condições em que o risco é controlado.

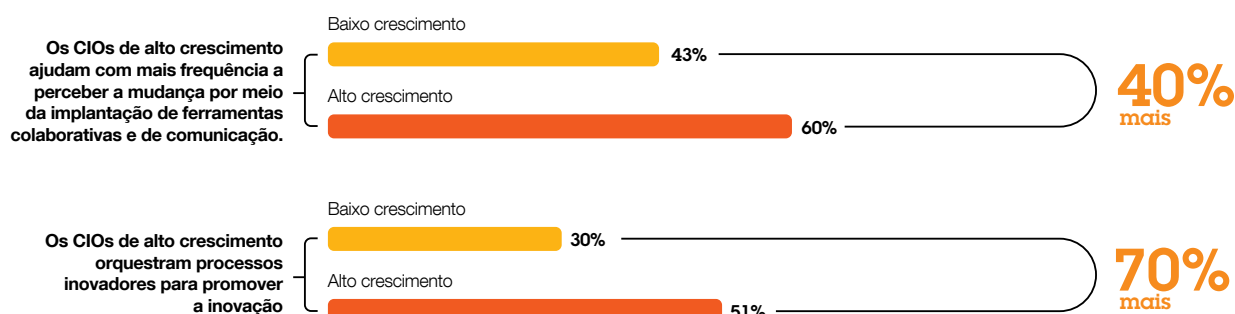


Figura 2: CIOs de alto crescimento são particularmente eficientes em ajudar CEOs a encontrar novos caminhos.

A maioria dos CFOs já exercem um papel importante em ajudar os CEOs a atuar como líderes criativos. Eles combinam dados operacionais e financeiros para fornecer os insights de negócios necessários para navegar por incertezas, estabelecer sistemas de avisos antecipados, monitorar o desempenho de suas organizações e gerenciar o risco corporativo. Além disso, eles fazem coisas muito mais ativamente do que faziam cinco anos atrás (veja a Figura 3). Os CFOs praticamente dobraram a ênfase que dão ao gerenciamento de risco corporativo, por exemplo. Isso é um sinal claro de que reconhecem a volatilidade em crescimento das condições em que suas organizações devem operar.

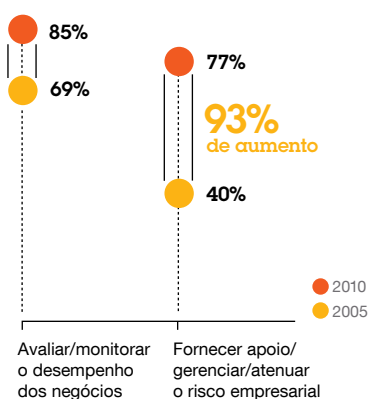


Figura 3: CFOs ajudam CEOs a gerenciar riscos, lidar com incertezas e monitorar o impacto de inovações radicais.

Muitos CFOs vão além. Setenta e oito por cento dos participantes de nosso Estudo Global de CFOs de 2010 estão aconselhando ou exercendo um papel de tomada de decisões crítico em áreas-chave, como planejamento estratégico de receitas e inovação de modelo de negócios. Os CFOs mais proativos também fornecem informações com visão de futuro, embora admitam que isso seja mais de uma batalha. “Fizemos o que devíamos para nos manter meio passo à frente dos negócios”, observou um CFO de uma organização dos Estados Unidos. “Porém, com o ritmo de mudança atual, meio passo não basta.”

Como os CFOs e os CIOs ajudam os CEOs a reinventar os relacionamentos com os clientes

A liderança criativa não é a única qualidade que diferencia os Destques dos demais. Assim como a capacidade de reinventar os relacionamentos com os clientes. A ampla maioria dos CEOs que entrevistamos quer ficar mais perto dos clientes para entender melhor, prever e fornecer o que eles desejam. Mas, para aqueles que lideram as organizações mais bem-sucedidas, isso é de alta prioridade. Eles honram seus clientes acima de tudo, tornam o valor do cliente sua meta número um e medem regularmente cada funcionário com base em uma métrica de satisfação do cliente ou de valor do cliente.

Os CEOs que se concentram mais em criar relacionamentos mais íntimos com os clientes também tornam os clientes parte de sua equipe. Eles interagem e inovam em conjunto com os clientes de novas maneiras e apresentam processos realmente transparentes. Eles ganham com a “explosão de informações”, utilizando o valor de dados ilimitados e analíticas para gerar insights viáveis e compartilhar informações livremente para estabelecer confiança com seus clientes.

Os CFOs e os CIOs têm uma grande importância na facilitação dessas atividades. Os CIOs fornecem a base, enquanto os CFOs fornecem os padrões e as diretrizes para fazer melhor uso dos dados obtidos – permitindo, por fim, que eles sejam transformados proativamente em informações.

Os CIOs também ajudam os CEOs a reinventar os relacionamentos com os clientes. Eles transformam dados em insights viáveis, criam novos canais para clientes e entendem que os clientes esperam no mínimo transparência e integração de classe mundial. Os CIOs de alto crescimento são particularmente eficientes nisso. Eles fornecem suporte aos CEOs em seus esforços de segmentar clientes com mais precisão convertendo dados em informações e sugerindo formas melhores de usar dados, muito mais frequentemente do que CIOs de baixo crescimento (veja a Figura 4). Eles também estão mais cientes de quanto as expectativas dos clientes estão mudando e estão se preparando mais ativamente para fornecer níveis de integração e transparência muito maiores nos próximos cinco anos.

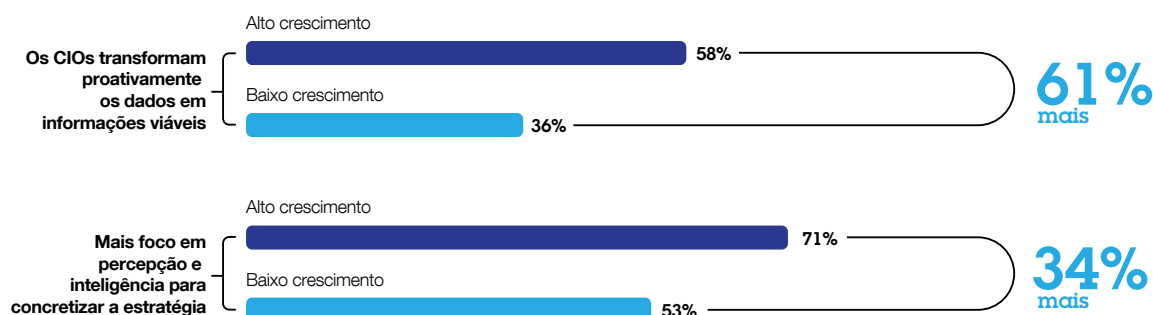


Figura 4: CIOs de alto crescimento são especialmente proativos sobre a transformação de dados em informações e o uso de dados de modo mais construtivo.

Os CFOs têm um forte foco nos dados:

- Identificar o que é necessário e com que frequência
- Estabelecer os responsáveis pelo seu fornecimento e precisão
- Sintetizá-los para produzir o “quadro geral”.

A integração das informações é agora muito maior em sua agenda do que era há cinco anos (veja a Figura 5).

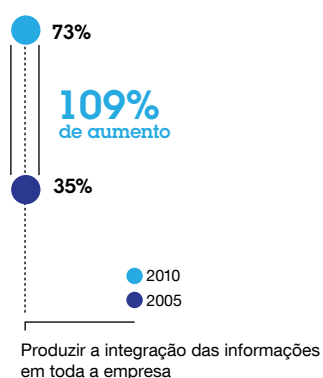


Figura 5: CFOs juntam as peças do quebra-cabeça.

No entanto, os CFOs que se saem melhor em gerar insights dos negócios são os que percebem a importância de usar a mesma linguagem em toda a empresa, automatizando as métricas operacionais e financeiras principais e usando técnicas analíticas sofisticadas. Sem uma terminologia compartilhada, conforme explicou um CFO do Canadá, “nós, simplesmente, não nos saímos muito bem no gerenciamento de nossos pipelines de oportunidades de clientes. Não temos processos padrão e o pessoal de vendas tem interpretações diferentes dos dados”.

Como os CFOs e os CIOs ajudam os CEOs a criar a destreza operacional

Um terceiro recurso que distingue os Destaques de outras organizações é a ênfase que eles dão à destreza operacional. Eles simplificam suas interações com os clientes e parceiros, os produtos e os serviços e os processos de negócios para gerenciar a complexidade com mais eficiência. Os CEOs mais hábeis também adotam a velocidade e a flexibilidade, corrigem o curso de acordo com a necessidade, transformam custos fixos em variáveis onde for possível e procuram oportunidades constantemente, para aproveitar as vantagens das eficiências globais enquanto cuidam das necessidades locais.

Novamente, os CFOs e os CIOs exercem um papel importante em ajudar os CEOs a realizarem essas mudanças. Os CFOs fazem isso padronizando os processos e reduzindo os custos corporativos, embora isso seja um ato de equilíbrio, conforme enfatizou o CFO de uma empresa de produtos para o consumidor. “Não queremos destruir o que nos faz ter sucesso... Como obtemos valor com os padrões sem abrir mão da agilidade empresarial?” afirmou. Muitos CFOs também enfocam o fato de tornar seus departamentos escaláveis, ágeis e rápidos e implementar avanços contínuos.

Mas, alguns CFOs são especialmente partidários da criação da destreza operacional. Em nosso Estudo Global de CFOs de 2010, identificamos um grupo de funções financeiras particularmente eficiente.⁴ Essas funções não só usam bastante as plataformas comuns em relação às que não são tão organizadas, como também têm responsabilidade em toda a empresa por processos específicos, em geral mais do que duas vezes em relação ao restante (veja a Figura 6).

Os CIOs ajudam a criar destreza cortando custos. Eles se esforçam para criar uma infraestrutura de TI centralizada e processos de negócios de baixo custo totalmente padronizados, bem como aproveitar cada oportunidade para reduzir custos de tecnologia. Mais de três quartos dos CIOs que participaram do nosso Estudo Global de CIOs de 2009 espera que suas organizações tenham infraestruturas fortemente centralizadas nos próximos cinco anos, por exemplo.

Entretanto, novamente, os CIOs de alto crescimento lideram o caminho. Eles dão mais ênfase ao uso de processos de negócios padronizados do que seus colegas em organizações de baixo crescimento, reconhecendo que a padronização e a automação são os meios principais de aumentar a velocidade e a flexibilidade e de cortar custos (veja a Figura 7). Como um CIO do Reino Unido afirmou: “As expectativas mudaram. Hoje o importante é oferecer um serviço através de um processo simples que possa ser repetido”.

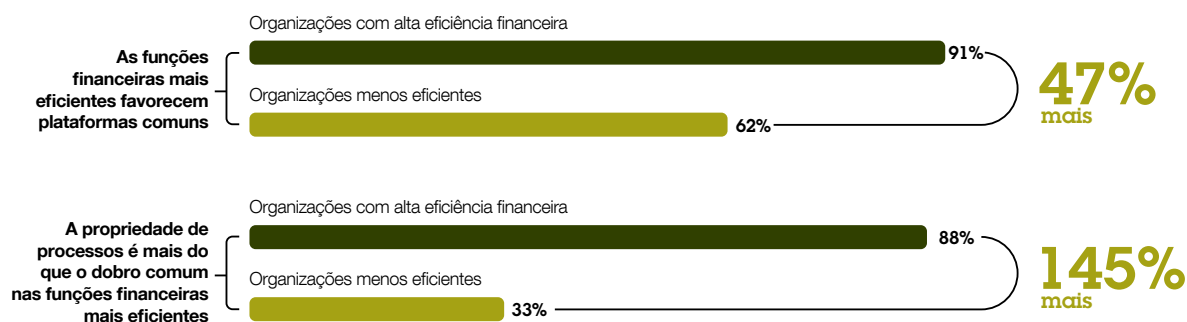


Figura 6: CFOs definem como padrão a velocidade e as economias.

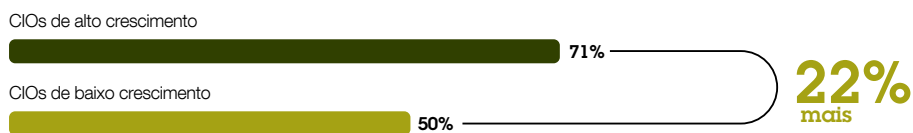


Figura 7: CIOs enfocam a criação da destreza com a eliminação de custos de TI e o aumento da flexibilidade.

Reunindo tudo

As novas tecnologias de informação estão transformando o ambiente econômico, acelerando o ritmo das mudanças e criando uma complexidade cada vez maior. Diante desses desafios, os CEOs, CFOs e CIOs não podem atuar isoladamente; eles precisam, em vez disso, atuar como uma equipe unificada por uma visão compartilhada.

É função do CEO articular essa visão e definir o ritmo, exemplificando e encorajando a criatividade, rompendo com o status quo, experimentando novos modelos de negócios, criar relacionamentos mais próximos com os clientes e criar uma organização flexível que pode rapidamente responder a novas ameaças e oportunidades. Mas o CFO e o CIO podem exercer um grande papel ajudando o CEO a alcançar esses objetivos, e muitos fazem.

Coletivamente, nossos estudos com executivos de nível C mostram que os CFOs e os CIOs de hoje estão intimamente envolvidos em desenvolver e implementar estratégia de negócios e gerar os insights necessários para criar novos produtos, serviços e processos. Os CFOs também ajudam a gerenciar risco, sintetizar e analisar informações para produzir novos insights de negócios, ao passo que os CIOs ajudam a tornar a inovação real e a expandir o impacto da TI para os negócios com o desenvolvimento de melhores formas de coleta, acesso e análise de dados e transformação proativa desses dados em informações. Os CFOs e os CIOs simultaneamente ficam de olho nos custos e padronizam sempre que possível (veja a Figura 8).

Incorporar a liderança criativa	
CFOs: <ul style="list-style-type: none"> • Fornecem os insights de negócios necessários para navegar por incertezas • Estabelecem controles robustos e sistemas de alerta antecipados • Monitoram o desempenho nos negócios e gerenciam o risco corporativo • Envolvem-se em modelo de negócios e planejamento de receitas estratégico inovação 	CIOs: <ul style="list-style-type: none"> • Integram a estratégia de TI à estratégia de negócios • Recorrem proativamente aos negócios para criar em conjunto e promover inovação • Entendem as principais prioridades técnicas que aumentarão a competitividade • Ajudam a propiciar os negócios e a visão corporativa
Reinventar o relacionamento com os clientes	
CFOs: <ul style="list-style-type: none"> • Definem as métricas e os indicadores corretos • Definem responsabilidade para integridade de dados • Impulsionam a integração de dados em toda a empresa para gerar insights e auxílio às decisões de gerenciamento 	CIOs: <ul style="list-style-type: none"> • Transformam proativamente os dados em informações • Desenvolvem maneiras melhores de usar dados • Melhoram o acesso aos dados e a qualidade dos dados
Desenvolver destreza operacional	
CFOs: <ul style="list-style-type: none"> • Padronizam processos • Usam plataformas comuns • Aprimoram continuamente a função de finanças • Melhoram a utilização de ativos e reduzem custos 	CIOs: <ul style="list-style-type: none"> • Buscam processos de negócios de baixo custo, completamente padronizados • Planejam uma infraestrutura centralizada • Concentram-se incansavelmente na redução de custos de tecnologia

Figura 8: Uma visão integrada.

Embora estejam alinhados em algumas áreas, há escopo para uma integração ainda maior entre os executivos de nível C, incluindo os CSCOs e os CHROs. Os CFOs e os CIOs são diferentes dos CEOs em sua leitura das condições externas e no grau em que acham que a mudança é necessária. Há diferenças notáveis também entre o que os CFOs e os CIOs nas organizações mais bem-sucedidas fazem e o que fazem nas menos bem-sucedidas. Somente com a eliminação dessas lacunas e conhecendo o que existe de melhor é que todos os executivos de nível C poderão atuar em completa sintonia e desviar do caminho de pedras para perceber todo o potencial que o futuro oferece.

Se quiser informações mais detalhadas sobre os pontos que discutimos neste documento, veja nossos relatórios completos.

“Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” (Capitalizando a complexidade: insights do Estudo Global de CEOs.)

IBM Institute for Business Value. Maio de 2010.

ibm.com/ceostudy

“The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study.” (O novo integrador de valor: insights do Estudo Global de CFOs.) IBM Institute for Business Value. Março de 2010. ibm.com/cfostudy

“The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.” (A nova voz do CIO: percepções do Estudo Global de CIOs.) IBM Institute for Business Value. Setembro de 2009. ibm.com/ciostudy

Publicações relacionadas

“The Smarter Supply Chain of the Future: The IBM Chief Supply Chain Officer Study.” (A cadeia de suprimentos mais inteligente do futuro: estudo do CSCO da IBM.) IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2009. www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268

“The IBM Chief Human Resource Officer Study.” (Estudo do CHRO da IBM.) IBM Institute for Business Value. Outubro de 2010. ibm.com/cbrostudy

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

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Para obter mais informações

Líder global, IBM Institute for Business Value

Peter Korsten, peter.korsten@nl.ibm.com

Líder global, Gerenciamento dos relacionamentos com clientes

Gautam Parasnis, gautam.parasnis@us.ibm.com

Líder global, Gerenciamento financeiro

William Fuessler, william.fuessler@us.ibm.com

Líder global, Gerenciamento de capital humano

Denis Brousseau, dbrousse@cn.ibm.com

Líder global, Gerenciamento de cadeia de suprimentos

David Lubowe, dave.lubowe@us.ibm.com

Líder global, Estratégia e mudança

Saul Berman, saul.berman@us.ibm.com

O parceiro certo para um mundo em constante mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em rápida mudança de hoje. Através da nossa abordagem integrada de projeto e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. Além disso, com uma experiência em 17 segmentos de mercado e recursos globais que abrangem 170 países, podemos auxiliar os clientes a prever mudanças e lucrar com as novas oportunidades.

Notas e fontes

- 1 Nosso Estudo Global de CEOs de 2010 tem como base entrevistas realizadas pessoalmente com 1.541 CEOs, gerentes gerais e líderes seniors do setor público, representando organizações de todos os tamanhos em 33 segmentos de mercado e 60 países. Nossa amostra de resposta em cada região foi ponderada de acordo com o Produto Interno Bruto (PIB) regional real de 2008, conforme publicado no banco de dados de visão econômica mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI), “2008 Actual Regional GDP” (PIB regional real de 2008). Outubro de 2009. Nosso Estudo Global de CFOs de 2010 tem como base entrevistas realizadas pessoalmente com 1.917 CFOs e profissionais de finanças seniors de organizações em 32 segmentos de mercado e 81 países, ao passo que nosso Estudo Global de CIOs de 2009 tem como base entrevistas realizadas pessoalmente com 2.598 CIOs de organizações em 19 segmentos de mercado e 78 países. Para facilidade de leitura, nós mencionamos esses três grupos como CEOs, CFOs e CIOs, independentemente dos títulos precisos que eles tenham.
- 2 Também analisamos as diferenças entre os Destaques e outras organizações, com base em seu desempenho financeiro de longo e curto prazo em relação às suas similares, onde essas informações estavam disponíveis. Utilizamos a taxa de crescimento anual composta com margem operacional de quatro anos, de 2003 a 2008, para medir o desempenho de longo prazo; e a taxa de crescimento com margem operacional de um ano, de 2008 a 2009, para medir o desempenho de curto prazo. Isso permitiu que identificássemos as organizações de “Destaque” que conseguiram melhorar suas margens operacionais a curto e longo prazo.
- 3 Classificamos as organizações para as quais os CIOs que participam de nosso estudo trabalham, de acordo com o crescimento em seus lucros sem impostos entre 2004 e 2007, com relação aos das outras organizações no mesmo setor. Para as empresas onde essas informações não estavam disponíveis, utilizamos a correlação estatística para atribuir níveis, com base na semelhança geral mais próxima das respostas.
- 4 Avaliamos a eficiência das funções de finanças dos CFOs que participam de nosso estudo usando técnicas estatísticas para correlacionar o desempenho financeiro das organizações para as quais trabalham às respostas dos CFOs que estão acima deles. As métricas com que os avaliamos incluíam o uso de um plano de contas financeiro padrão, processos financeiros comuns, definições e controle de dados financeiros comuns e a existência de uma filosofia corporativa sobre padrões de informação corporativos. Definimos “alta eficiência financeira” como a adoção de padrões corporativos (para os planos de contas, processos e dados financeiros) em mais de 50% da organização, junto com o uso de padrões de informação corporativos recomendados ou impostos.



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
EUA

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

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais ou marcas 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 nos EUA, de propriedade da IBM no momento em que estas informações foram publicadas. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou marcas de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em "Copyright and trademark information" (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais) em ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

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