

The
Economist

INTELLIGENCE
UNIT

Relatório da The Economist Intelligence Unit

Liderança pioneira: CIOs estão reinventando a tecnologia e os negócios

Patrocinado por



Sobre este relatório

Os CIOs descobriram que, muitas vezes, a transformação digital não requer apenas mudanças tecnológicas, mas também reformular funções, habilidades e cultura. Este relatório analisa as formas como os CIOs estão se transformando e transformando suas organizações para se preparar para o futuro. Hoje, essas mudanças exigem mais do que simplesmente introduzir novas tecnologias para digitalizar a empresa. Para fazer transformações de sucesso que sejam pioneiras e líderes, é preciso acelerar a inovação e a capacitação estratégica na empresa inteira. Examinamos, especificamente, as maneiras como os CIOs estão usando a tecnologia para transformar cada aspecto do negócio e as experiências dos usuários finais, como definir a transformação digital para suas empresas, executar suas estratégias com grande agilidade e inovar nos modelos de negócio para as demandas atuais e as mudanças no mercado. Este relatório faz parte de uma série desenvolvida pelo programa Pioneering Leadership da The Economist Intelligence Unit, patrocinado pela IBM, e é baseada em entrevistas com CIOs do mundo todo.

The Economist Intelligence Unit gostaria de agradecer aos seguintes participantes do programa de entrevista:

- **Simon Bolton**, CIO da Jaguar Land Rover
- **Renata Marques**, CIO da Whirlpool Latin America
- **Theresa Payton**, CEO da Fortalice Solutions e ex-CIO da Casa Branca (2006-08)
- **Marc Probst**, CIO da Intermountain Healthcare
- **Ritesh Sarma**, CIO da Sun Life Financial Hong Kong

A mudança se tornou a nova regra em quase todos os setores e funções de negócio. Conforme as organizações evoluem, seus CIOs também precisam evoluir para acelerar o ritmo das transformações digitais delas.

As mudanças nas demandas dos CIOs e do trabalho deles incluem: as funções e responsabilidades dos CIOs, as habilidades e mentalidades da equipe de TI e até mesmo a cultura dos locais de trabalho. “O trabalho mudou drasticamente”, afirma Marc Probst, que, desde 2004, é CIO da Intermountain Healthcare, um sistema de saúde sem fins lucrativos sediado em Salt Lake City, nos Estados Unidos. “Quando comecei nessa área, tudo o que dizia respeito à tecnologia cabia ao CIO. Agora, as crianças estão aprendendo programação no ensino fundamental.”

Marc não foi o único a perceber essa mudança. Aliás, uma pesquisa recente da Gartner, empresa de consultoria em TI, constatou que 95% dos CIOs acham que seus trabalhos serão redefinidos por causa da transformação digital¹. Além disso, 60% dos CIOs mudarão o foco e a cultura da TI para digital voltado para produtos até 2020, prevê a IDC, empresa que estuda o mercado de TI².

Os dados e a análise de dados, assim como a nuvem, são algumas das tecnologias que os CIOs começaram a utilizar em grande escala. Ao mesmo tempo, estão considerando a inteligência artificial (IA), a realidade virtual (RV), o *blockchain* entre outros tópicos para se prepararem para o futuro. Esses esforços têm o objetivo de viabilizar a estratégia de negócio e melhorar a experiência e a satisfação dos usuários finais.

Um amplo conjunto de variáveis exclusivas, incluindo o setor específico da organização, a posição competitiva, a sofisticação tecnológica e até mesmo as alocações de orçamento, exige que os CIOs estejam prontos para assumir uma gama igualmente ampla de funções: pioneiro, condutor, líder tecnológico, assessor estratégico e reinventor. Muitas vezes, isso depende do estágio de transformação digital de suas organizações.

No entanto, os CIOs ajudam a ultrapassar os limites nos esforços estratégicos das empresas para que elas possam utilizar a digitalização a seu favor para competir e aumentar a satisfação dos clientes. Ritesh Sarda, CIO da unidade de Hong Kong da Sun Life Financial, prestadora de serviços de seguros e de gerenciamento de riquezas e ativos, assumiu uma função de liderança não apenas na TI, mas em toda a empresa.

“Para nós, a função de CIO não é mais a do antigo gerente de tecnologia de back-office”, explica Ritesh. “Não acontecem mais conversas na sala de reunião sem a presença do CIO.”

Tornando-se uma empresa de tecnologia

Um exemplo é Simon Bolton, CIO da montadora Jaguar Land Rover, com sede no Reino Unido, que está entre os líderes de transformação tecnológica e cultural. Com uma tradição que remonta a 1948, os pontos fortes tradicionais da empresa são projeto, engenharia e manufatura de automóveis. Porém, atualmente os carros estão se tornando data centers ambulantes de alta tecnologia. Isso é um desafio para a Jaguar Land Rover.

A empresa está tentando obter conhecimento em uma grande variedade de tecnologias digitais, algumas para modernizar as funções de back-office, outras para desenvolver websites e serviços on-line voltados aos clientes com dados e análise de dados, e outras para levar funções avançadas aos seus veículos.

“Como empresa, precisamos demonstrar liderança real em torno da tecnologia”, comenta Simon. “Minha maior aspiração é ajudar a Jaguar Land Rover a ser vista como líder em tecnologia fora da empresa, dentro do espaço automotivo.”



Minha maior aspiração é ajudar a Jaguar Land Rover a ser vista como líder em tecnologia fora da empresa, dentro do espaço automotivo.



*Simon Bolton,
CIO da Jaguar Land Rover*

Notas de rodapé:

1. Gartner, “Gartner Survey shows organizations are slow to advance in data and analytics”, 2018, <https://www.gartner.com/newsroom/id/3810968>
2. IDC, “IDC Reveals Worldwide CIO Agenda 2018 Predictions”, 1º de novembro de 2017, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43188317>

Para essa finalidade, a Jaguar Land Rover definiu objetivos tecnológicos ambiciosos. A empresa se comprometeu a oferecer trens de energia elétrica em todos os seus veículos novos até 2020. Outro conceito futuro é um volante inteligente, chamado Sayer, que usa um software de reconhecimento de voz para responder às perguntas do motorista, conectá-lo às notícias, organizar viagens e escolher o entretenimento dentro do veículo.

“Em muitos aspectos, estamos na vanguarda de enormes mudanças na capacidade tecnológica”, afirma Simon. “Tudo o que fazemos ultrapassa os limites.”

A indústria automobilística como um todo tem grande potencial de crescimento. Um estudo feito pela McKinsey indicou que novos modelos de negócios baseados em mobilidade compartilhada e carros conectados poderiam aumentar a receita do setor em 30% entre hoje e 2030³.

Esse nível de insight tecnológico também é crucial para a Sun Life Financial, que faz parte de um setor em que surgem, aparentemente da noite para o dia, novos concorrentes com conhecimento tecnológico avançado. A “tecnologia pela tecnologia” não é útil. Em vez disso, segundo Ritesh Sarda, os CIOs e a TI precisam ter visão de negócio para “resolver os desafios de negócio e tornar as coisas progressivas pela perspectiva do setor.”

Uma das maneiras de reunir esse insight tecnológico para a empresa é por meio de dados e da análise de dados, o que ele descreve como a cola entre os assessores e os clientes da Sun Life Financial. Ferramentas orientadas por dados ajudam sua equipe a analisar os comportamentos e os dados demográficos dos clientes, melhorando a concepção dos produtos adequadamente.

“Em resumo, nossa transformação digital é orientada pelos assessores e clientes e viabilizada por dados e pela análise de dados”, explica Ritesh, destacando a importância de vincular as novas tecnologias aos usuários finais e às necessidades de negócios.

Entretanto, todos os setores e organizações exigem mudanças diferentes. Na Intermountain Healthcare, a jornada de Marc Probst o conduziu em uma nova direção. Em vez de se concentrar mais nos negócios, Marc está cada vez mais imerso na tecnologia, pois funcionários com conhecimento tecnológico estão cada vez mais integrados nos negócios. O que está provocando essa mudança? “A capacidade e o conhecimento dos nossos usuários”, responde ele. “Eles dispararam.”

À medida que se espalha pela Intermountain, o conhecimento tecnológico também cria mudanças organizacionais. “Minha função agora está se tornando a de coordenador e recurso técnico para garantir que as coisas que estão sendo feitas sigam os parâmetros de segurança e não destruam o sistema”, comenta Marc. “É realmente diferente.”

Talvez as abordagens de transformação digital de Ritesh Sarda e de Marc Probst sejam complementares. O segredo, provavelmente, é conhecer os negócios e ter o conhecimento tecnológico para reconhecer quando inovações estão ocorrendo e utilizá-las de forma adequada.

Marc descreveu uma das inovações recentes do Intermountain Healthcare: o Empiric Health, um programa de software criado para ajudar equipes cirúrgicas a identificar e controlar os custos da sala de operações. Além de economizar milhões de dólares, o software fez tanto sucesso que a empresa decidiu iniciar um negócio independente e vendê-lo para outras empresas.



Nossa transformação digital é orientada pelos assessores, pelos clientes e viabilizada por dados e pela análise de dados.



Ritesh Sarda
CIO da Sun Life Financial Hong Kong

Nota de rodapé:

3. McKinsey, “Automotive Revolution – perspective towards 2030”, janeiro de 2016, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/high%20tech/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.ashx>

O equilíbrio

Mesmo com o avanço das transformações digitais, a maioria dos CIOs permanece responsável por executar os sistemas anteriores de forma eficiente enquanto minimiza os custos. Muitos executivos podem facilmente negligenciar essa realidade cotidiana, dada a empolgação com a tecnologia de ponta. Porém, os CIOs “sempre precisam encontrar esse equilíbrio”, declara Theresa Payton, CEO da empresa de segurança cibernética Fortalice Solutions e ex-CIO da Casa Branca dos Estados Unidos durante a presidência de George W. Bush. “Você precisa garantir uma operação resiliente e segura, mas, ao mesmo tempo, permitir que a equipe de linha de frente faça negócios essencialmente importantes.”

Na Jaguar Land Rover, Simon Bolton administra sistemas críticos para os negócios, alguns deles com décadas de vida. “É praticamente o trabalho do dia a dia”, comenta ele. “Como podemos nos transformar internamente, mas também fornecer liderança tecnológica e nos envolver em áreas novas e interessantes?”

Renata Marques, CIO da Whirlpool Latin America, também tem experiência em equilibrar, integrar e modernizar sistemas de TI. Conforme a conectividade aumenta (os gastos globais com a Internet das Coisas, IoT, devem crescer quase 15% em 2018, liderados pelo setor da manufatura⁴), empresas como a Whirlpool precisam continuar se preparando para o futuro e investindo significativamente nele.

Atualmente, a equipe dela se dedica a inovações em novos produtos e serviços, como cervejeiras inteligentes que administram o estoque. No entanto, quando ingressou na subsidiária da empresa de eletrodomésticos com sede em São Paulo, no Brasil, Renata deu início a uma grande jornada de transformação digital.

“Primeiro, eu me concentrei nos sistemas que devíamos estabilizar e integrar”, relembra ela. Isso incluiu a migração de um antigo sistema de planejamento de recursos empresariais (enterprise resource planning ou ERP) para uma plataforma mais moderna, baseada em nuvem.

“Agora”, acrescenta Renata, “podemos continuar nos concentrando nos negócios, mas também envolver todas as funções para trabalharem juntas e aderirem à transformação digital, com a TI sendo a condutora entre todas as nossas funções.”

A vantagem da agilidade

Muitos CIOs descobriram que precisam alterar a forma de trabalhar de suas equipes para responder rapidamente às constantes mudanças no mercado e aproveitar os benefícios das novas formas de trabalho. Isso levou muitos deles a adotar o Agile, uma metodologia originalmente criada para desenvolvimento de software. Embora variem, as abordagens Agile geralmente envolvem pequenas equipes autogeridas que trabalham com iterações rápidas de produtos mínimos viáveis (minimum viable products ou MVP) e criam uma cultura de aprendizado. Quando feito corretamente, o Agile pode acelerar o desenvolvimento, aumentar a satisfação do cliente e ajudar a controlar os custos.

Na Sun Life Financial Hong Kong, Ritesh Sarda acredita que suas equipes e a empresa como um todo são beneficiadas pelo uso de um software de colaboração para gerenciamento de projetos criado especificamente para trabalho Agile. O software também ajuda Ritesh a coordenar trabalhadores em diversos países asiáticos, incluindo Filipinas, Índia e China.

Simon Bolton, da Jaguar Land Rover, também aderiu ao Agile, embora admita que a abordagem exige mudanças culturais que podem ser “muito difíceis de compreender”. Simon exigiu que toda a equipe de TI participasse de um treinamento sobre a metodologia Agile e espera que isso aconteça com outras funções. Renata Marques, da Whirlpool Latin America, também vê a necessidade de treinamento e contratou um instrutor de Agile para trabalhar com seu departamento de TI uma vez por semana.

Nota de rodapé:

4. IDC, “IDC Forecasts Worldwide Spending on the Internet of Things to Reach \$772 Billion in 2018”, 07 de dezembro de 2017, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43295217>

Na opinião de Renata, a estratégia de colocar a nuvem em primeiro lugar também permitiu que sua equipe enfrentasse desafios de negócio com mais rapidez. Por exemplo, a Whirlpool Latin America implementou recentemente uma nova plataforma de comércio baseada em nuvem para a marca de eletrodomésticos KitchenAid. O projeto, desenvolvido para melhorar a experiência do consumidor, foi concluído em menos de 5 meses.

Renata comenta que, “sem nossa estratégia de colocar a nuvem em primeiro lugar, nunca teríamos conseguido fazer um projeto grande com tanta rapidez.”

Na verdade, os CIOs enfatizam que o Agile, juntamente com a adoção de tecnologias emergentes, não deve ser uma prática apenas de TI. Existem oportunidades substanciais de integrar metodologias Agile diretamente nas unidades de negócios para elas também serem beneficiadas por inovações mais rápidas e flexíveis.

Ganhos no treinamento

A necessidade de treinamento também chega a outras áreas mais técnicas conforme as organizações adotam novas tecnologias avançadas. Novamente, não existe uma única solução para todos os problemas. Os CIOs estão treinando suas equipes, e eles próprios, para corresponder às necessidades exclusivas das suas organizações. Na Jaguar Land Rover, Simon está revertendo a antiga prática da empresa de terceirizar muitas habilidades de TI, optando por internalizá-las por meio de uma combinação de contratação e retreinamento. “Se queremos oferecer liderança tecnológica”, diz ele, “precisamos ter capacidade dentro da empresa para fazer isso acontecer.”

Na Intermountain Healthcare, Marc Probst precisou treinar especialistas em segurança cibernética, principalmente porque, no setor de saúde, poucas pessoas entendiam do assunto. “Quando começamos a nos envolver seriamente com segurança de sistemas de informação, não havia ninguém com o conhecimento dos sistemas que nos interessavam para contratar”, lembra ele. “Por isso, acabamos treinando muitas pessoas internamente.”

A situação mudou desde então. Agora, a Intermountain também contrata especialistas em segurança cibernética. Mas hoje ainda é desafiador contratar profissionais para muitas das outras tecnologias avançadas. Isso inclui cientistas de dados, programadores de IA e desenvolvedores de RV. Todos esses profissionais são difíceis (e caros) de encontrar, atrair e contratar.

Encontrar talentos é um desafio em todo o mundo. Uma pesquisa feita pela Câmara de Comércio da Grã-Bretanha constatou, por exemplo, que mais de três quartos das empresas do Reino Unido estão enfrentando a falta de habilidades digitais no local de trabalho⁵. Essa falta pode resultar em perda de produtividade ou segurança nos negócios.

Foi por esse motivo que Theresa Payton, ex-CIO da Casa Branca, começou a procurar candidatos diferentes do habitual. “Se mudarmos as descrições dos cargos, se estivermos dispostos a pensar de forma inovadora em relação aos currículos, conseguiremos resolver os problemas de gênero e diversidade”, argumenta ela. “Também conseguiremos ocupar esses cargos e resolver o problema da falta de talentos.”

A empresa de Theresa, chamada Fortalice Solutions, faz exatamente isso. Ela contrata regularmente pessoas que demonstram fortes qualidades de liderança, mesmo se não tiverem formação técnica. Os recém-contratados são designados a um “mentor”, um funcionário que se torna seu instrutor e referência técnica. “É evidente que precisamos gastar um pouco com novas ferramentas e retreinamento”, explica Theresa. “Mas teremos um funcionário incrivelmente fiel.”



Se mudarmos as descrições dos cargos, se estivermos dispostos a pensar de forma inovadora em relação aos currículos, conseguiremos resolver os problemas de gênero e diversidade.



*Theresa Payton
CEO da Fortalice e ex-CIO da
Casa Branca*

Nota de rodapé:

5. Câmara de Comércio da Grã-Bretanha, “Shortage of digital skills hampering business productivity and growth”, 07 de abril de 2017, <http://www.britishchambers.org.uk/press-office/press-releases/bcc-shortage-of-digital-skills-hampering-business-productivity-and-growth.html>

A lista de tarefas do CIO

À medida que os CIOs transformam digitalmente as organizações, as equipes e até mesmo as próprias habilidades, repensar sua função de maneira constante torna-se um esforço necessário. Nossos CIOs pioneiros oferecem recomendações para acompanhar as mudanças drásticas ao seu redor e levar suas empresas adiante.

- **Mantenha as luzes acesas: a inovação e a transformação digital generalizada não são possíveis sem operações de negócios estáveis.**

“Certifique-se de que a empresa esteja funcionando bem e de forma confiável. Tenha uma base sólida e estável que não consuma a agenda de inovação e transformação cultural”, informa Renata Marques, CIO da Whirlpool Latin America.

- **Conheça seu negócio: conhecer os negócios e cooperar com outras partes interessadas são ações essenciais para melhorar as experiências de clientes e usuários finais.**

“Reforce o alinhamento entre as necessidades técnicas e os desejos dos usuários finais com conhecimento detalhado dos negócios”, comenta Marc Probst, CIO da Intermountain Healthcare.

- **Continue aprendendo: para atender às demandas em constante transformação e acompanhar as novas tecnologias, os próprios CIOs precisam evoluir.**

“Estude seu trabalho de maneira constante. Reinvente-se e reinvente seu trabalho com regularidade”, sugere Theresa Payton, CEO da Fortalice Solutions e ex-CIO da Casa Branca. ■

Para saber mais sobre o programa Pioneering Leadership da The EIU, encontre insights completos, incluindo mais perguntas e respostas, além de artigos, [aqui](#).