



Uma perspectiva em transformação

**HARVEY
NASH**

The Power of Talent

Ser criativo
transforma negócios.

kpmg.com.br

Uma perspectiva em transformação

- Onde você diria que fica o “coração” da tecnologia da sua empresa?
- Na área de TI?
- Nas áreas de negócio?
- No data Center?
- Inserida em seus dados?
- Em algum lugar na Nuvem?

É claro que não há uma única resposta, mas uma coisa é certa, responder a essa pergunta ficou muito mais complexo nos últimos anos.

Nesta era do consumidor, o crescimento explosivo da computação na nuvem, o advento da TI gerenciada pelo negócio

(gestão da tecnologia da informação focada no negócio) e os inacreditáveis avanços da análise de dados e da automação, mudaram o cenário da tecnologia e daqueles que têm acesso a ela e de alguma forma a influenciam. Neste novo ambiente, as empresas de sucesso estão percebendo que precisam de uma perspectiva diferente sobre o que a TI e a liderança de tecnologia significam para elas. A estrutura é substituída pela fluidez, e o controle é trocado pela influência porque os negócios e os tecnólogos estão descobrindo novas formas de colaboração para apresentar um valor de negócio.

Tudo com mais rapidez, mais segurança e o mais rentável possível.

Vivemos em um tempo de grandes mudanças. E também, como vocês verão neste relatório, de grandes oportunidades.

Bem-vindos ao Estudo CIO Survey deste ano, a maior pesquisa de liderança de tecnologia do mundo. Se você é CIO, CTO, CDO ou outro executivo que se preocupa com a tecnologia empresarial, este relatório poderá ajudá-lo, pois elucida as principais questões que afetam todos nós do setor de tecnologia.



Claudio Soutto
Sócio CIO Advisory - Responsável pela condução do estudo no Brasil e América Latina
Tel.: (11) 3940-3285
claudiosoutto@kpmg.com.br



Marcos Fugita
Sócio-líder de Tecnologia
Tel.: (11) 3940-3169
mfugita@kpmg.com.br

5 SUGESTÕES DE COMO UTILIZAR ESTE RELATÓRIO



Compare seus investimentos em tecnologia com o mercado

Confira o que promove o investimento na página 6. Visite hnpkpmgciosurvey.com/charts para investimento em tecnologia por setor.



Veja o que seus pares dizem

Saiba como os líderes de tecnologia em todo o mundo veem os resultados e os desafios que enfrentam. Página 14



Compare o seu setor de atividade

Veja nossos gráficos por indústria e por região. Página 28



Conheça seus pontos fortes

Conheça os 6 principais atributos do líder de tecnologia bem-sucedido. Página 22



Compare seu salário com o mercado

Seu salário é menor do que deveria (ou, talvez, maior!)? Visite hnpkpmgciosurvey.com/charts.



Conteúdo

1

• **Prioridades do Conselho de Administração e investimentos**

- O investimento em tecnologia está crescendo
- Tecnologia para todas as situações
- Os impulsionadores do crescimento: transformação, automação e segurança
- A era da inovação de produtos e serviços
- Impulsando o crescimento da Ásia-Pacífico

6
6
6
7
8
9

2

• **Gestão da tecnologia**

- Tecnologias emergentes
- A ascensão da IA e da automação
- Cobertura de nuvem quase total
- “TI gerenciada como negócio” prevalece sobre “Shadow IT”
- As empresas estão assumindo o controle do risco cibernético
- O que importa é privacidade e confiança
- **Perspectivas de líderes em tecnologia**

10
10
11
11
12
13
13
14

3

• **Impulsionando o desempenho empresarial pela tecnologia**

- Liderança digital começa no topo
- Líderes digitais veem a entrega de tecnologia de forma diferente

16
17
18

4

• **Trazendo recursos para a equipe de tecnologia**

- Terceirização em momento de altos e baixos
- Pouco progresso na participação de mulheres

19
20
20

5

• **Sendo líder em tecnologia**

- Influência, não prestígio
- Nomeações de CDO estabilizam-se
- Salários e bônus continuam a crescer

21
21
21
22

6

• **Relatório especial da KPMG**

- Tornando-se um líder digital pronto para o futuro
- Atingir alto desempenho na era digital exige habilidades básicas e abordagem de transformação definitiva

• **Tabelas de habilidades**

Comparamos mais de 20 países e setores por meio dos dados principais do Estudo *CIO Survey*. Como você se posiciona nessa situação?

24
28

Sobre a pesquisa



\$ 1/4 trilhão
de Orçamento de TI
consolidado



3 milhões
de fontes de dados**



3.645
entrevistados



108
países



21
anos de dados
coletados

*Orçamento de TI consolidado dos entrevistados deste ano.

**Nos últimos 21 anos

Estudo *CIO Survey* de 2019

8 coisas que você precisa saber

Vivemos um tempo de grandes mudanças

Quarenta e quatro por cento das empresas esperam fazer uma mudança essencial nos seus modelos de produto/serviço nos próximos três anos. O motivo é a ruptura digital e a necessidade de se aproximar do consumidor, e isso vem ocorrendo tanto nas empresas pequenas e mais novas, como nas empresas maiores e mais antigas. Uma parte considerável está fazendo a transformação com os orçamentos existentes, sem investimentos adicionais. À medida que a expectativa média de vida das empresas diminui, a transformação torna-se normal para aquelas que querem se manter à frente neste jogo.

A ascensão da gestão da Tecnologia da Informação pela empresa

Quase dois terços das empresas investem na gestão da Tecnologia da Informação (TI) e cerca de um em cada dez a incentiva ativamente. A gestão da TI requer um novo relacionamento entre o negócio e a TI, e as empresas que compreendem isso têm uma probabilidade muito maior de superarem suas concorrentes em todo um conjunto de fatores, desde experiência do cliente até *time-to-market* (tempo de análise de um produto até sua comercialização). Mas aquelas que não compreenderem isso abrirão a porta para a entrada de problemas, uma vez que empresas em que o CIO não está diretamente envolvido com o investimento em gestão da tecnologia de informação têm duas vezes mais probabilidade de deixarem múltiplas áreas de segurança expostas.

Uma em cada cinco funções será desempenhada por robôs

Em geral, os entrevistados acreditam que cerca de 10% das suas forças de trabalho serão substituídas nos próximos cinco anos pela IA/automação, mas um terço acredita que até 20% serão substituídas. As empresas que não estão investindo em IA e automação podem ter certeza de que, ao longo do tempo, suas bases de custo serão relativamente maiores do que a das concorrentes que investem em IA. Mais de dois terços dos entrevistados pelo Estudo *CIO Survey* acreditam que novas funções surgirão para compensar. A IA permitirá que os empregados se engajem em interações enriquecedoras com seus colegas e executem um trabalho que requer maior poder intelectual. Não são poucos os problemas no mundo para serem resolvidos.

A ascensão implacável dos crimes cibernéticos estabilizou?

Há muitos anos, acompanhamos o crescimento do crime cibernético e a redução da confiança no tratamento da ameaça. Este ano, pela primeira vez, esses incidentes permaneceram estáveis e o nível de confiança mostrou um crescimento. A tendência é muito sutil e contradiz outros estudos. No entanto, a amplitude e o alcance do Estudo *CIO Survey* sugerem que isso é mais do que uma peculiaridade dos dados e que o grande investimento que vem sendo feito pode estar surtindo efeito.

A tecnologia não para de evoluir

As empresas estão investindo continuamente em novas tecnologias emergentes. Ao final do espectro “emergente”, uma em vinte empresas aposta na computação quântica. Muito mais acessível, a computação na nuvem prevaleceu com mais de três quartos das empresas investindo nessa área, e quase a metade adota a computação na nuvem em larga escala. Pelo menos um quinto das empresas implementou a Internet das Coisas, plataformas *on-demand*, automação de processos robóticos e inteligência artificial em pequena escala.

Os maiores aumentos de orçamento em 15 anos

Este ano, uma grande parte das empresas aumentou o investimento em tecnologia muito mais do que em todos os anos em que acompanhamos esse processo. Mesmo nas empresas cuja ênfase é eficiência e economia, o investimento em tecnologia vem aumentando. Seja qual for o problema, parece que a tecnologia faz parte da solução. O impulsionador de uma grande parte desse investimento está relacionado a segurança cibernética, análise de dados, IA/automação e transformação.

Um novo modelo de liderança digital

Os líderes digitais, ou seja, aqueles 30% das empresas que são “muito ou extremamente eficazes no uso da tecnologia digital para aperfeiçoar as suas estratégias de negócios”, apresentam um desempenho melhor do que os seus pares em todo um conjunto de fatores. Eles se caracterizam de muitas maneiras: o Conselho de Administração e o CEO priorizam mais a criação de valor do que a eficiência; é mais provável que o líder em tecnologia/CIO faça parte da equipe executiva e tenha uma participação colaborativa com o negócio; e essas empresas mantêm o foco na rapidez e na agilidade.

Preparado para a ruptura: o CIO

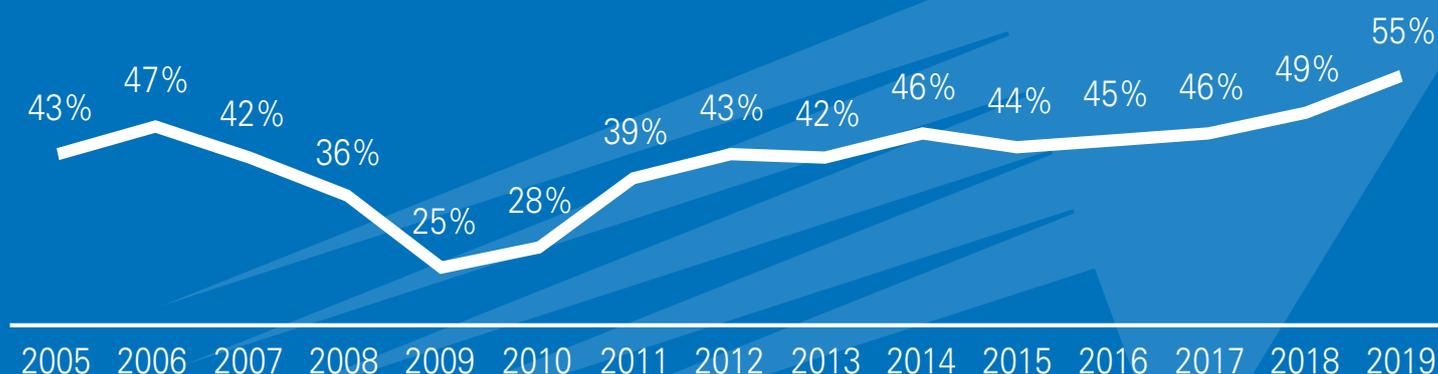
Para quem é líder em tecnologia, 2019 é um bom ano. A oferta de emprego está crescendo (aos poucos), os orçamentos aumentaram e os salários subiram. Mas como a tecnologia vem causando ruptura de setores, ela também pode ocasionar a ruptura do papel do líder em tecnologia. A participação no Conselho de Administração, por exemplo, está diminuindo. E houve uma explosão de novos cargos e atividades, de diretor digital (*chief digital officer*) a diretor de dados (*chief data officer*) e outros mais. Os líderes bem-sucedidos estão trocando controle por influência e fazendo o que é necessário para serem parceiros do negócio. Para muitas empresas, o conceito de TI “tradicional” está condenado.



Conclusões

1. Prioridades do Conselho de Administração e investimentos

Mais do que nunca, os líderes em tecnologia relatam aumentos de orçamento*



É mais provável receber um aumento de orçamento se...

Você trabalha nos seguintes setores:

Lazer

68%

Divulgação /Mídia

62%

Serviços financeiros

58%

Você é um líder digital**:

63%

A sua empresa tem de seis a dez anos de idade:

62%

Você é subordinado ao CEO:

60%

O que impulsiona os aumentos de orçamento?

Segurança Cibernética



Até 14% como prioridade do Conselho de Administração este ano.

Automação



Até 17% como prioridade do Conselho de Administração este ano.

Transformação



44% das empresas antecipam uma grande mudança ou uma mudança radical.

Para baixar gráficos setoriais e outros gráficos fundamentais, acesse: www.hnkpmgciosurvey.com/charts

*Entrevistados que relataram aumento do orçamento de tecnologia nos últimos 12 meses.

**Para os fins desta pesquisa, usamos o termo "líder digital" para aquelas empresas que são "muito ou extremamente eficazes no uso das tecnologias digitais para aperfeiçoar as suas estratégias de negócios".

O investimento em tecnologia está crescendo

Se a economia mundial mostra um certo temor, não é com o investimento em tecnologia. No ano passado, os líderes em tecnologia relataram um aumento do orçamento maior do que nos últimos 15 anos. Com exceção do ano de 2010 — quando as empresas estavam se refazendo dos efeitos da recessão global —, esse crescimento (de 49% para 55%) é o maior já registrado. Mesmo na Europa, diante da atual ruptura política e econômica, 54% dos CIOs relataram aumento de orçamento, em comparação com 49% no último ano.

Esse otimismo também se estende para o futuro: 52% dos líderes em tecnologia esperam um crescimento do orçamento

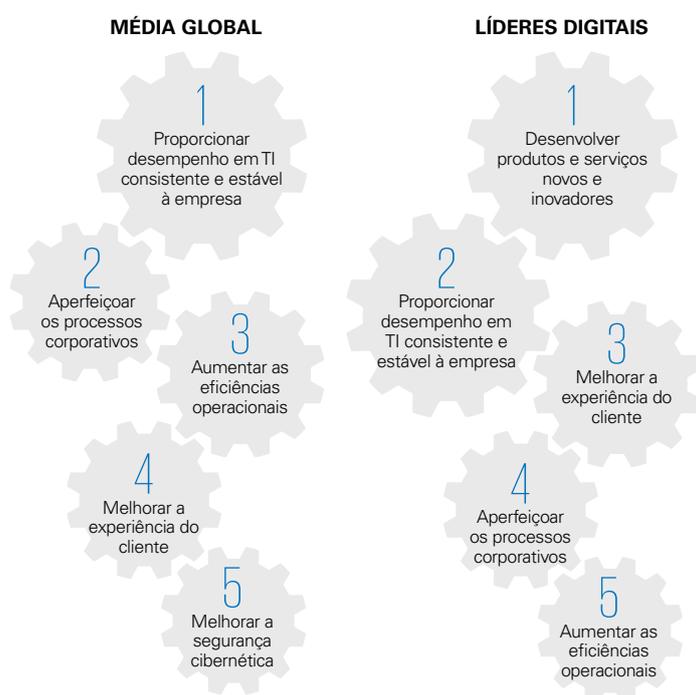
para o próximo ano e 51% antecipam um aumento do número de empregados.

Tecnologia para todas as situações

Foi feita uma pergunta binária aos entrevistados: que tipo de tecnologia o seu CEO prefere: tecnologia que “faz dinheiro” ou que “economiza dinheiro”? Mesmo entre aquelas empresas que preferem “economizar dinheiro”, quase a metade (45%) aumentou os seus orçamentos em comparação com apenas 38% no ano passado, o que sugere que muitos CIOs estão investindo em automação, por exemplo, para economizar. Não importa qual o problema, a resposta parece sempre envolver tecnologia e, mesmo em tempos de incerteza, os líderes em tecnologia ainda têm a possibilidade de mostrar ousadia e encabeçar uma mudança empresarial de peso.

Os impulsionadores do crescimento: transformação, automação e segurança

TOP 5 BOARD PRIORITIES



Quanto aos líderes digitais, de três em cada dez empresas que são “muito ou extremamente eficientes no uso de tecnologias digitais para promover a estratégia de negócios” a prioridade é o “desenvolvimento de produtos e serviços inovadores”. Os líderes digitais se diferenciam porque têm uma visão ampla, usando a tecnologia como um meio para entrar em novos negócios, engajar os clientes e ganhar uma participação no mercado. Também tendem a ter diferentes modelos de operação com foco nos aspectos propriedade e liderança da entrega de tecnologia em colaboração com a TI. Veremos com mais detalhes a tecnologia digital na próxima seção e na seção “Impulsionando o desempenho empresarial pela tecnologia”.

Oferecer uma Tecnologia da Informação estável e consistente é a prioridade mais citada na média global e ainda é explicitamente a principal prioridade dos líderes digitais. Nos anos anteriores, outros fatores como “melhoria das eficiências operacionais” ou “processos corporativos” foram prioridade, mas à medida que o ativo TI se torna mais complexo e as empresas ficam mais dependentes da tecnologia, manter as coisas sob controle passa a ser mais importante.

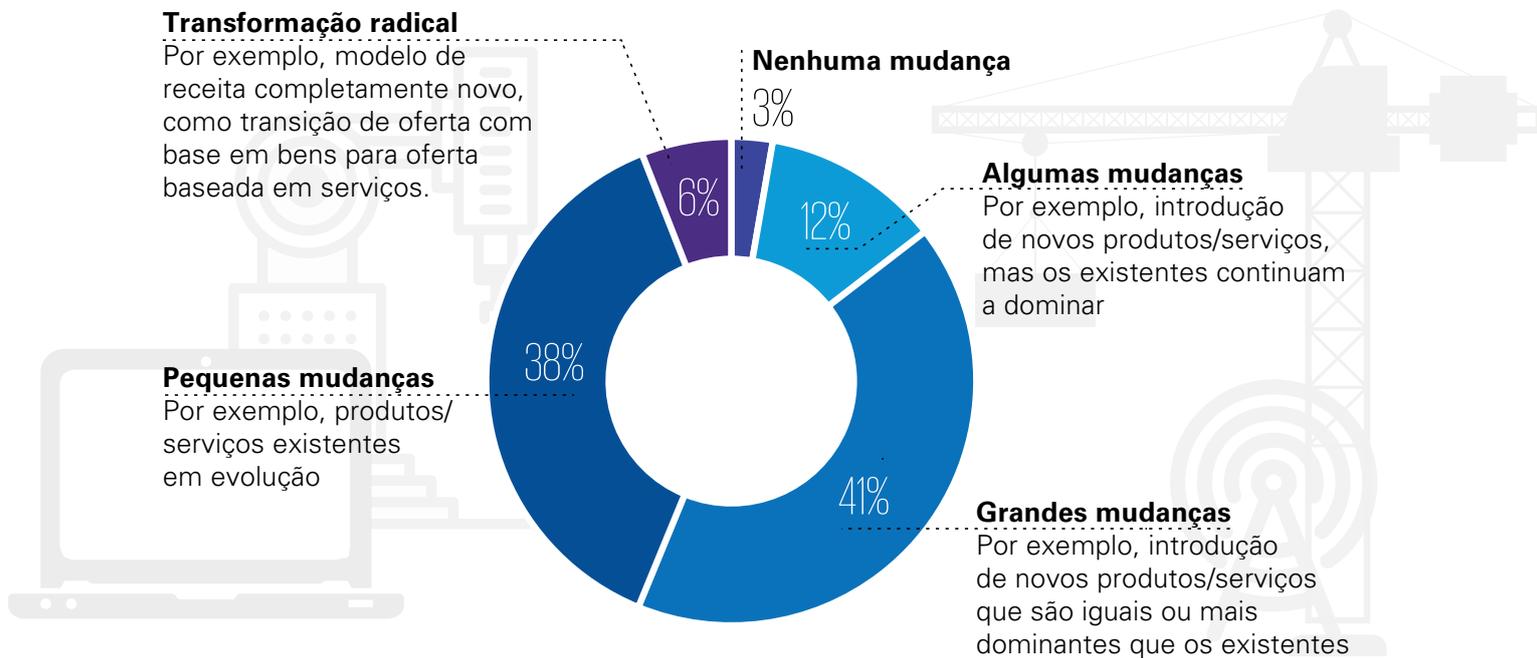
A estabilidade da tecnologia tende a ser um tópico discutido no conselho somente quando não há estabilidade e a maioria dos líderes em tecnologia considera que é uma das tarefas mais operacionais, alguns diriam menos reconhecidas — distintas das atividades que fazem uma diferença estratégica. Atingir o equilíbrio é muito importante: nenhum conselho dá atenção a um estrategista visionário que não entende corretamente o básico, mas só o básico não o coloca no comando do conselho.

A ascensão da segurança cibernética prossegue com 56% dos entrevistados citando que é uma prioridade do Conselho de Administração para esse ano, em comparação com 46% no ano passado. Como os conselhos e os CEOs colocam a confiança do cliente no centro das suas estratégias, a proteção dos dados e dos sistemas contra ameaças cibernéticas é de suma importância.

Sobretudo, uma prioridade de igual rapidez de crescimento dos conselhos é o aperfeiçoamento das eficiências com a automação: 52% neste ano *versus* 45% em 2018. A seguir, examinamos estas questões detalhadamente.

O poder dos dados está sustentado por todas essas prioridades. Líderes digitais são mais propensos a maximizar o valor dos dados que possuem. Fazem isso buscando, armazenando e selecionando dados que podem ser usados para ensinar os modelos de aprendizado de máquina, avançar na adoção da IA e monetizar novos ativos.

A era da inovação de produtos e serviços



Medida em que a principal atividade comercial de uma empresa será transformada nos próximos três anos

Nossa pesquisa revela que quase a metade (44%) das empresas está passando por algum tipo de mudança digital importante, que provocará um impacto fundamental. Isso pode acontecer com a introdução de novos produtos e serviços iguais ou mais dominantes que aqueles existentes (38%) ou pode acontecer — mais radicalmente — com uma mudança fundamental nos seus modelos de negócio, por exemplo, passam a vender serviços em lugar de produtos (6%). Além disso, 41% das empresas vão introduzir novos produtos e serviços para complementar aqueles existentes.

A nossa pesquisa mostra um quadro de grandes mudanças, o que não é nenhuma surpresa. Está bem documentado que a expectativa de vida média das empresas — no século passado — caiu para mais da metade e as empresas estão reconhecendo que a transformação e, algumas vezes, a transformação constante, é a chave para ganhar esse jogo. À medida que os negócios se transformam, eles precisam desenvolver funções sensoriais

e analíticas melhores para uma adaptação contínua às mudanças das necessidades dos seus empregados e seus clientes. Com a inacreditável proliferação de produtos e serviços habilitados pela tecnologia, é essencial que as empresas atinjam um nível mundial na coleta e na extração de *insights* dos seus dados.

As empresas mais afetadas pela transformação são aquelas cujos produtos são digitalizados mais facilmente; mais da metade dos líderes em tecnologia dos setores de Telecomunicações (57%), Divulgação/Mídia (57%) e Tecnologia (56%) relata uma “grande” transformação ou uma transformação “radical”. Porém, mesmo em setores mais tradicionais, como Manufatura, existe o reconhecimento de que é tempo de fazer uma mudança na *performance* corporativa com a transformação de produtos e serviços.

É mais provável que o orçamento de tecnologia das empresas que está transformando os seus produtos aumente

do que o daquelas que não estão transformando, mas a diferença não é grande (58% das empresas que esperam uma transformação relevante *versus* 54% em média). Isso sugere que, para muitas empresas, a transformação vem sendo feita com a reorganização do que elas já têm, sem investimentos adicionais. Muitas entregam eficiências operacionais em uma área, o que lhes permite entregar investimento adicional nas áreas em crescimento com o mesmo orçamento.

A transformação parece ocorrer independentemente do tamanho ou da idade das empresas. As empresas pequenas e jovens apresentam a mesma probabilidade de transformação do que as empresas maiores e mais antigas. Contudo, as empresas que relatam que têm menos velocidade para lançar novos produtos do que as suas concorrentes apresentam uma probabilidade duas vezes maior de sofrer uma transformação radical (13% em comparação com 6% na média).

Impulsando o crescimento da Ásia-Pacífico

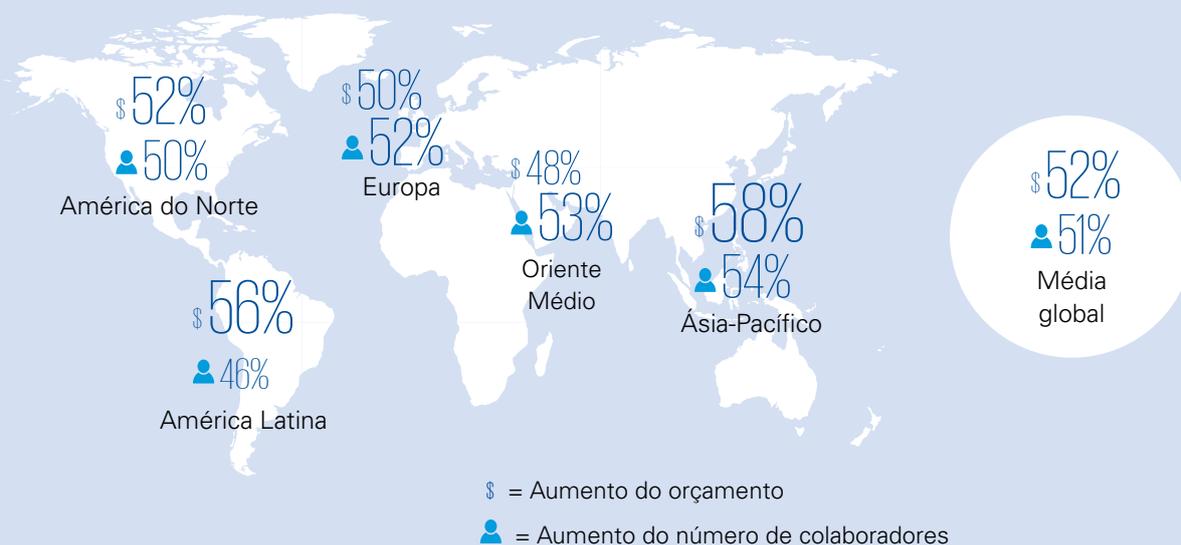
Em uma perspectiva de um ano, as empresas da Ásia-Pacífico contribuem significativamente para o crescimento global do investimento em tecnologia. Os líderes em tecnologia dessa região têm 12% mais de probabilidade de esperar aumentos de orçamento e 6% de relatar um aumento do número de colaboradores que os seus pares de outras regiões.

O aumento do orçamento da região Ásia-Pacífico é acompanhado pelas empresas

que priorizam geração de receita e não a economia de custos. Poucos entrevistados da região Ásia-Pacífico disseram que a economia de custos é a prioridade de seus conselhos de administração (50% *versus* 54% em média) e um número maior prioriza a promoção do crescimento da renda (45% *versus* 40% em média). A região Ásia-Pacífico tem a economia regional que cresce mais rapidamente no mundo e muitas empresas estão capitalizando isso.

Os líderes em tecnologia da Ásia-Pacífico ainda olham as eficiências com atenção, muito embora mais de quatro em dez (44%) acreditem que pelo menos um quinto da força de trabalho será automatizada, comparados com 33% da média global. A Ásia-Pacífico é também um centro importante de terceirização e, à medida que os salários aumentam, muitas empresas estão pensando em investir na manutenção de uma margem de custo competitiva.

Líderes tecnológicos esperam aumento do número de colaboradores e de orçamento para o próximo ano



5 coisas que devem ser consideradas na preparação do orçamento de gastos com tecnologia



Investimentos com potencial para aperfeiçoar produtos e serviços e, em última instância, aumentar a receita atraem a maioria dos investimentos. No entanto, líderes em tecnologia que se destacam também impulsionam a economia de custos, muitas vezes, para reinvestir em áreas de crescimento.



Conselhos e CEOs estão priorizando investimentos em segurança cibernética, automação e transformação de produtos/serviços. Qual é a posição da sua empresa nesta situação?



Os líderes em tecnologia que seguem uma abordagem de investimento "pense como um capitalista de risco" serão capazes de promover financiamentos dinâmicos e contínuos dos investimentos em tecnologia.

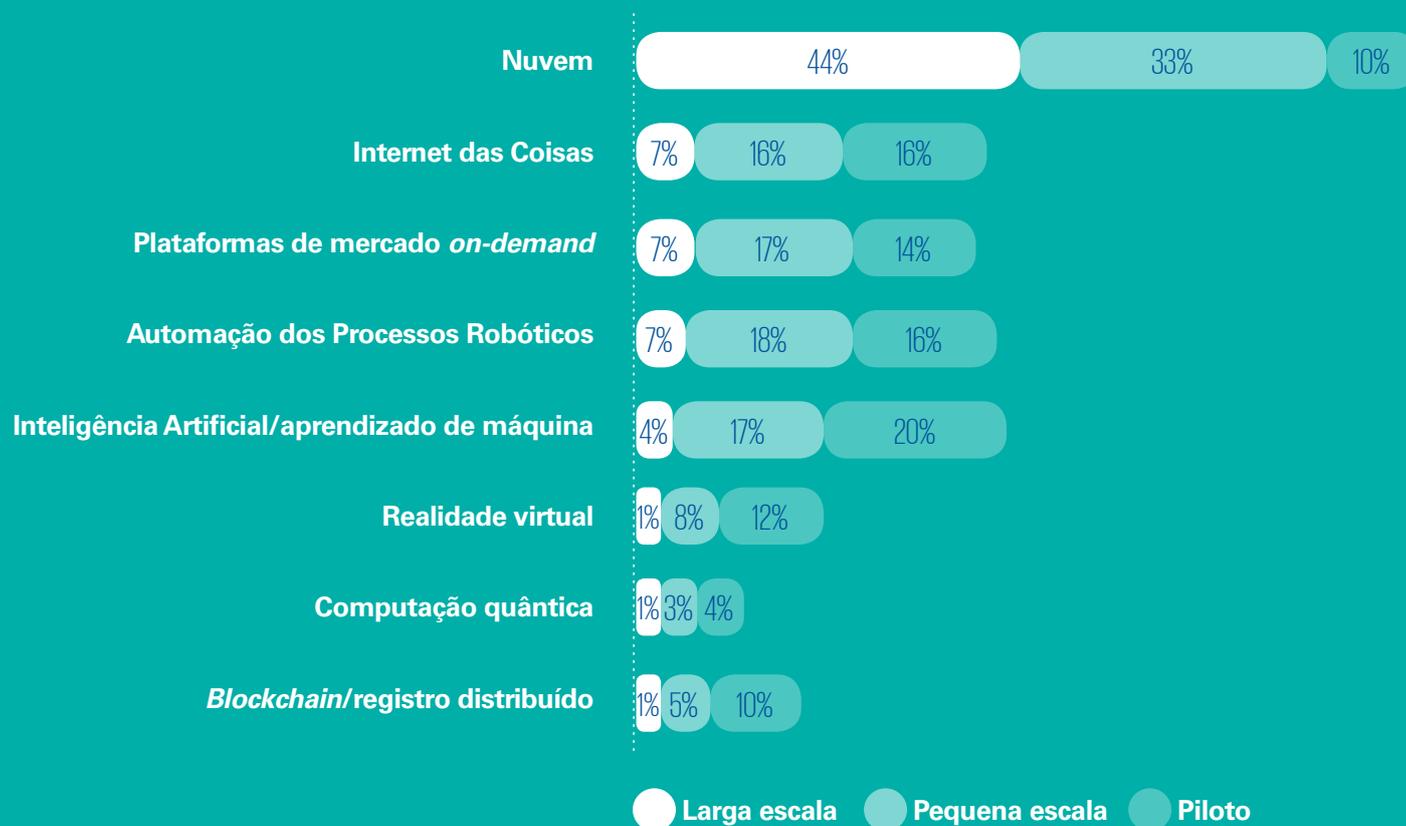


O modelo de nuvem que cobra "aluguel" acrescenta mais complexidade ao orçamento e à avaliação da tecnologia. Líderes em tecnologia que se destacam compreendem isso e trabalham em estreita associação com o financeiro.



Seja ousado e não perca a oportunidade — nossos resultados indicam que as empresas devem encarar o investimento em tecnologia como um passo em direção da mudança da *performance* empresarial.

2. Gestão da tecnologia



Para baixar gráficos setoriais e outros gráficos fundamentais, acesse: www.hnkpmgciosurvey.com/charts

Tecnologias emergentes

No que se refere a investimento em tecnologias, sejam emergentes, sejam bem estabelecidas, são muitas as opções à disposição dos CIOs. Mas diante de tudo que é rotulado como o “próximo grande passo”, é difícil fazer escolhas. Algumas empresas são seduzidas pelo desejo de liderar, outras querem ser as primeiras a se adaptar, e as demais — muito possivelmente — estão sendo levadas à loucura. O Estudo *CIO Survey* pediu aos entrevistados para quantificar a adoção nas diferentes áreas e as respostas são uma leitura fascinante.

As últimas ondas de investimento em tecnologia incluem: Internet das Coisas, plataformas *on-demand*, automação de processos robóticos e Inteligência Artificial (IA)/Aprendizado de Máquina (AM). Pelo menos um quinto das empresas implementou essas tecnologias em pequena escala. Com o tempo, a expectativa é de que haja um crescimento impulsionado pelo investimento liderado pelos negócios.

É interessante observar que 4% das empresas implementaram a computação quântica pelo menos em algum nível. Essa tecnologia está em um estágio tão inicial que alguns comentaristas não acreditam que venha a ter aplicação comercial, portanto esse número é muito surpreendente. Dito isso, estamos vendo as empresas de tecnologia correrem para introduzir o potencial da computação quântica nas indústrias farmacêuticas, de serviços financeiros e de energia.

A computação quântica usa a capacidade única (que Albert Einstein chamava de “fantasmagórica”) das partículas subatômicas de permanecer em dois estados a um só tempo. Usando essas partículas como “bits” (ou “qubits”), as instruções de computador podem ocorrer simultaneamente, com maior rapidez e menos energia. Ainda é prematuro, mas se a computação quântica se comprovar largamente e se for disponibilizada, poderá mudar definitivamente o modelo de computação, inclusive tornando as técnicas atuais de criptografia redundantes.

A ascensão da IA e da automação

Muitos relatórios preveem um impacto de longo prazo da IA e da automação sobre a força de trabalho, e alguns fizeram essa pergunta aos próprios líderes em tecnologia que estão pondo em prática esses sistemas. O Estudo *CIO Survey* deste ano lança uma luz sobre essa área que se torna cada vez mais importante.

Em geral, os entrevistados acreditam que cerca de 10% das suas forças de trabalho serão substituídas nos próximos cinco anos, mas um terço dos entrevistados acredita que até 20% serão substituídas. De qualquer forma, esses números são significativos. As empresas que não estão investindo em IA e automação podem ter certeza de que, ao longo do tempo, suas bases de custo serão relativamente maiores do que a das concorrentes que investem em IA. É necessário que as empresas que estão investindo vejam

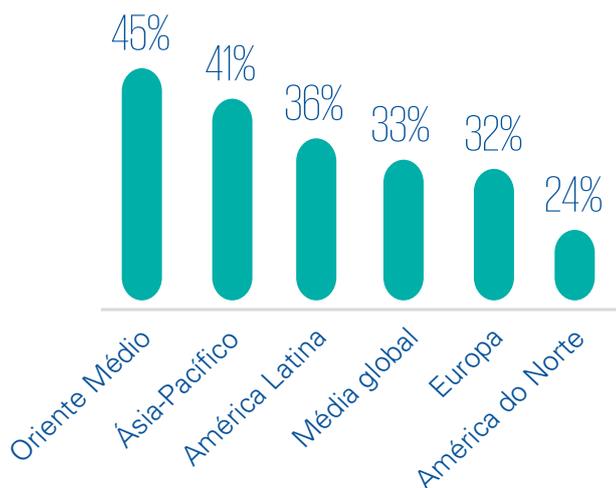
esse investimento como uma liberação dos seus recursos humanos para desempenhar outros papéis em níveis mais altos. Também há um outro desafio: mesmo aquelas funções que não serão substituídas pela IA poderão mudar, porque um em cada cinco dos colegas de trabalho de quem desempenha essas funções será um *software*.

O foco da empresa deverá ser como modelar e integrar uma futura força de trabalho colaborativa que combine forças de trabalho humana e digital.

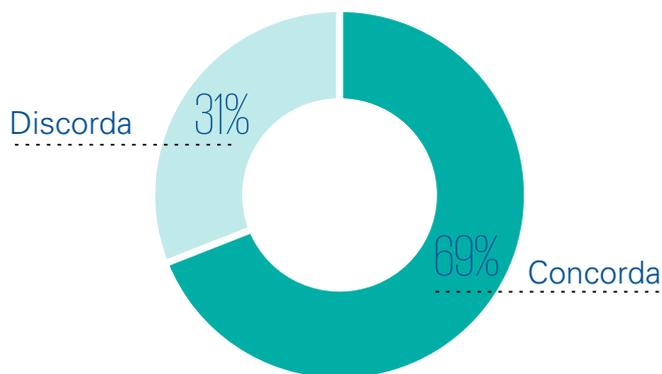
Embora muito se fale sobre como a IA vai substituir os humanos, a maioria dos entrevistados no Estudo *CIO Survey* (69%) acredita que novas funções surgiram para compensar. A IA permitirá que os empregados se engajem em interações enriquecedoras com seus colegas e

executam um trabalho que requer maior poder intelectual. Não são poucos os problemas que o mundo tem para resolver.

E olhando adiante, só podemos esperar ainda mais problemas. Neste momento, a IA está sob o domínio dos altos investimentos e das pessoas extremamente qualificadas, mas essas barreiras estão caindo rapidamente e a IA baseada na nuvem vai acelerar esse processo. Em um campo relativamente novo e que se transforma rapidamente, os provedores de IA baseada na nuvem acumularam uma vasta e valiosa experiência. Muitos desses provedores também estão vendendo soluções personalizadas desses serviços, possibilitando soluções híbridas individualizadas com entrega mais rápida se comparadas com soluções que começam do zero.



Organizações que esperam pelo menos um quinto das funções serem substituídas por AI/automação dentro de 5 anos



Concorda ou discorda: novos cargos compensarão aqueles perdidos por meio de AI/automação

Cobertura de nuvem quase total

Provavelmente seria um contrassenso dizer que a nuvem é uma tecnologia “emergente”, mas não se deve esquecer que há cinco anos muitas empresas eram céticas quanto ao seu valor e se preocupavam com implicações de segurança. O Estudo *CIO Survey* deste ano mostra que o escopo da nuvem, e sua diversidade de áreas de aplicação, continua a crescer e não há nenhuma indicação de que vai parar. Oitenta e cinco por cento das empresas se mostram mais confiantes quanto ao uso das tecnologias de nuvem do que em qualquer outra ocasião nos últimos três anos.

É pequena a diferença do número de ataques cibernéticos entre as empresas com implementação de nuvem em larga escala (35% relataram um ataque nos últimos dois anos) em comparação com a média global (32%); na realidade, as empresas “nuvem” sentem-se de fato mais protegidas contra futuros ataques. A nuvem não é perfeita — passar do dispêndio de capital com tecnologia (CAPEX) para dispêndio operacional (OPEX) é um feito não só técnico como também financeiro, mas muitos líderes de tecnologia têm tido sucesso com isso.

“TI gerenciada pelo negócio” prevalece sobre “Shadow IT”

Ao longo dos anos, o Estudo *CIO Survey* vem acompanhando o crescimento inevitável dos gastos com tecnologia controlados fora do Departamento de TI. A proliferação de serviços baseados em nuvem fáceis de usar e implementar colocou a operação de sistemas de TI ao alcance de qualquer gestor empresarial com habilidades em tecnologia (ou mesmo aqueles sem habilidades). Os gestores estão determinando cada vez mais o que eles querem que a tecnologia faça. Talvez por uma frustração com o que consideram uma equipe de TI pouco responsiva, eles assumiram as rédeas da situação. Essa erosão aparente do poder e da influência não era algo tradicionalmente suportado pela TI. O nome obscuro dado a esse fenômeno — “*Shadow IT*” — diz tudo. Mas as coisas estão mudando. Quase 2/3 das empresas (64%) ao menos permitem isso, e aproximadamente uma em cada dez incentiva. Empresas jovens, talvez por terem nascido no mundo digital, têm quase o dobro da propensão a incentivar TI gerida pelo negócio do que a média global.

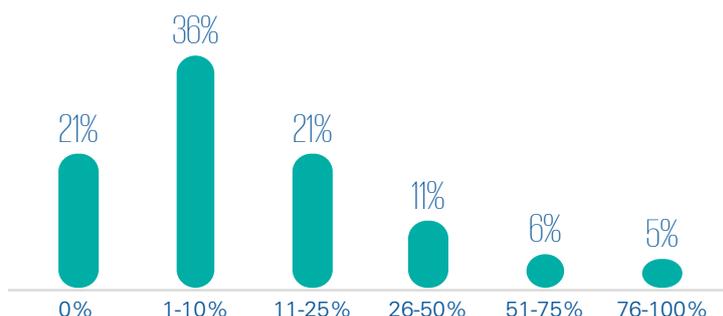
Para muitas empresas, houve uma mudança radical na abordagem, passando cada vez mais a ver isso como uma ferramenta útil para empoderar o negócio, eliminar a burocracia e se aproximar do cliente. As evidências são muito claras — empresas que incentivam ativamente TI gerenciada pelo negócio têm muito mais probabilidade de se saírem consideravelmente melhor do que seus concorrentes em diversos fatores, incluindo experiência do cliente e prazo para lançamento de novos produtos (52% mais provável) e experiência de empregados (38% mais provável).

No entanto, quatro em dez (43%) empresas não estão incluindo formalmente a TI nas decisões de TI gerenciada pelo negócio. Essas empresas têm o dobro da probabilidade de ter diversas áreas de segurança expostas em comparação àquelas que incluem TI, 23% menos probabilidade de ser “muito ou extremamente efetiva” para estabelecer confiança do cliente na tecnologia, e 9% mais probabilidade de ter sido alvo de

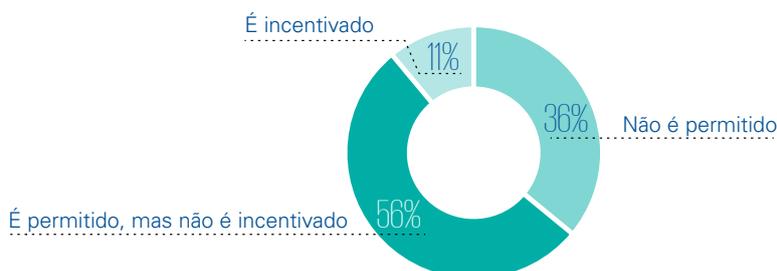
grande ataque cibernético nos últimos dois anos. As empresas que não incluem TI formalmente se equiparam à média global em todos esses fatores.

Embora nossos estudos indiquem que os gastos com TI gerenciada pelo negócio estejam se estabilizando esse ano, nós acreditamos que na verdade está aumentando. É provável que o que estamos vendo seja uma redefinição do que significa “gasto fora de TI”. Líderes em tecnologia estão colaborando cada vez mais com seus pares e, apesar de o orçamento estar fora de TI, eles não consideram como um projeto “externo”.

TI gerenciada pelo negócio não vai desaparecer. Mesmo nas empresas que proíbem completamente, 62% relatam que ainda existe. É preciso colaboração entre a equipe empresarial e tecnológica e, ao menos para o líder em tecnologia, é necessário um CEO que apoie e que entenda que orçamento e influência são, cada vez mais, duas coisas diferentes.



Proporção de gasto com tecnologia administrado fora do Departamento de TI



Abordagem para gastos com tecnologia administrados pela empresa

As empresas estão assumindo o controle do risco cibernético

Já ilustramos o crescimento significativo da segurança cibernética na pauta da reunião do Conselho de Administração, mas será que esse enfoque crescente teve impacto? Nossa pesquisa indica que grandes ataques cibernéticos estão se estagnando a cada ano, e líderes em tecnologia se sentem mais capacitados para lidar com grandes ataques do que antes. Isso se diferencia de outras pesquisas na área que indicam que ataques cibernéticos continuam crescendo, então precisamos de dados de mais alguns anos para verificar a tendência global.

O que sabemos, contudo, é que a incidência de crimes cibernéticos continua alta, sendo reportada oficialmente ou não. Empresas maiores, em especial, têm ambientes de TI mais complexos e mais pontos em que podem ser violadas.

Nossa pesquisa revela que líderes em tecnologia sentem o impacto da segurança dos dados em suas habilidades para inovar; o imenso percentual de 83% considera isso, em alguma medida, um fator limitante, e 14% considera que pode onerar de forma significativa.

Empresas passaram por grandes ataques cibernéticos nos últimos dois anos



Líderes de TI que se sentem "muito bem" preparados para ataques



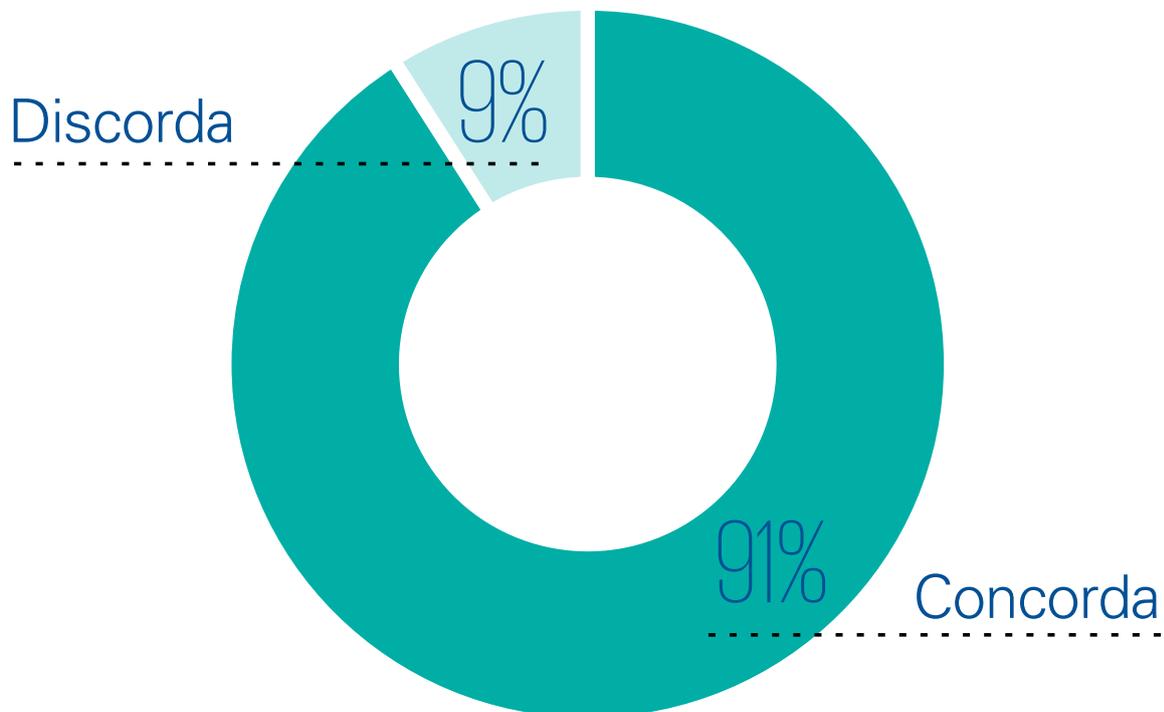
Líderes em tecnologia que estão "muito bem" preparados para ataques cibernéticos



O que importa é privacidade e confiança

À parte da segurança cibernética, mas relacionada a ela, verificamos com mais detalhes, também, a confiança dos clientes nos dados. Quase todos os líderes em tecnologia (91%) concordam que confiança e privacidade de dados terão tanta importância quanto o produto/serviço oferecido para atrair clientes. Os profissionais do Marketing costumam falar dos quatro “pês” que motivam as compras dos clientes (Produto, Preço, Promoção e Praça). Será que devemos incluir mais um “P” (de Privacidade) no conjunto?

Em um mundo de dados e segurança cada vez mais complexo, líderes em tecnologia precisam considerar como colocar a confiança e a segurança no cerne do desenvolvimento e do *design*. Para muitos, considerar isso pode ajudar a progredir com inovações e aprimorar a velocidade de lançamento de produtos no mercado. Líderes em tecnologia dizem que incluir especialistas em cibernética e dados no início do processo ajuda a criar “confiança pelo *design*” e economiza custos relacionados a aperfeiçoar esses fatores posteriormente.



Concorda ou discorda: confiança e privacidade de dados terão tanta importância quanto o produto/serviço oferecido para atrair clientes.



Perspectivas de líderes em tecnologia



Cris Ghetti

VP de Transformação,
Coca-Cola European
Partners

Capturar o potencial do digital depende de cultivar talentos – tanto em funções tecnológicas como no negócio. Essa pesquisa revela o valor da inovação e o trabalho que se tem adiante para inspirar essa mudança de capacidades. Mas isso não acontece isoladamente no Departamento de TI, é preciso estreita convergência com o negócio para explorar o potencial do digital. Isso resulta em entregas mais rápidas de produtos mais alinhados às necessidades dos clientes. Quanto mais transformador for o programa, mais importante isso se revela.

Eu já vi algumas tendências ao longo do tempo, e esse relatório representa um desafio... estamos vendo mais uma tendência ou há algo novo e diferente realmente acontecendo nessa nova onda digital? O fato de o relatório demonstrar uma alta de 15 anos naqueles que estão planejando níveis de investimento mais elevados sugere que muitos de nós estamos fazendo novas apostas com a convicção de que há novo valor de negócio a ser apresentado. O relatório permite mergulhar a fundo em algumas dessas questões cruciais e nos ajuda a perceber que não estamos sozinhos na tentativa de determinar resposta certa para essa geração de forças da Indústria 4.0 nos nossos negócios. Nuvem, segurança e privacidade já são evidentes agora, mas o poder da IA para proporcionar mudanças de valores fundamentais como oportunidade (ou ameaça!) para nossos negócios está sendo claramente pensado por muitos de nós."



Bob Hennessy

Diretor de Informações
do Grupo, Lendlease



Jeff Reihl

Diretor de Tecnologia,
LexisNexis

A inteligência artificial impulsiona tudo atualmente. A pesquisa desse ano revela que a IA é um ponto em comum na transformação digital, nas diversas indústrias e tecnologias. Revela também como a IA está desestruturando a linha de talentos. O nosso desafio é manter a liderança em IA e o desafio constante em encontrar e reter talentos nessa área tecnológica em alta demanda. Buscamos resolver essa escassez de talentos recrutando continuamente cientistas de dados e engenheiros de dados. Também começamos a cultivar nossos próprios talentos em IA criando um currículo de treinamento em IA personalizado em conjunto com a Universidade do Estado da Carolina do Norte (North Carolina State University) como mais uma estratégia para desenvolver os talentos de que precisamos. Na verdade, todos os nossos tecnólogos estão sendo treinados em tecnologias de IA, incluindo processamento de linguagem natural, aprendizado de máquina e ciência de dados, pois isso está por trás de tudo o que fazemos. Estão sendo criados novos cargos, como o nosso Diretor de Automação, que até então não existia na indústria. Como um líder em tecnologia, vejo que a forma como fazemos negócios no mundo está mudando imensamente na medida em que a IA não apenas se expande para todos os setores da empresa, mas afeta a todos que se relacionam com o negócio desde o público interno até clientes externos.

Perspectivas de líderes em tecnologia



Dr. Ralf Schneider
CIO do Grupo, Allianz SE

Para impulsionar a transformação no ambiente atual altamente complexo, confiança e segurança se revelam mais importantes do que nunca. Os líderes precisam desenvolver e aplicar capacidades muito além do pensamento analítico: intuição, consciência plena e ação cibernética.

Fico feliz que esse estudo esteja demonstrando com dados que toda empresa é agora uma empresa de tecnologia e que isso não é apenas uma onda por investimentos crescentes em tecnologia. CEOs, equipes executivas e conselhos estão confiantes de que a abordagem e os investimentos estão gerando benefícios reais de cima a baixo – a natureza transformadora de investimentos em tecnologia e ROI não é mais uma questão – as empresas estão dobrando esses investimentos como escolha estratégica fundamental para sua sustentabilidade no futuro.



Susan Doniz
Diretora de Informações do Grupo, Qantas Airways Limited



Adam Banks
Diretor de Tecnologia e Informações, Maersk

Acredito firmemente que a escassez de talentos para tecnologias emergentes, como IA, é consequência de uma crise associada à experiência digital real. Há uma mudança no equilíbrio de poder ao deixar de ser um negócio com foco no produto e se tornar uma empresa nativa digital por completo. Atualmente, a necessidade universalmente reconhecida de uma transformação digital está gerando uma necessidade massiva por líderes que possam mudar a cultura organizacional tanto global como localmente. Como criamos líderes que têm habilidades em tecnologia e também têm habilidades para transformação empresarial quando a maior parte dos talentos se especializa em apenas uma dessas áreas? Precisamos de líderes que consigam iniciar uma cultura forte usando habilidades relacionadas tanto à perspicácia de um CEO para negócios como ao conhecimento técnico profundo de um CIO. Uma espécie rara, de fato.

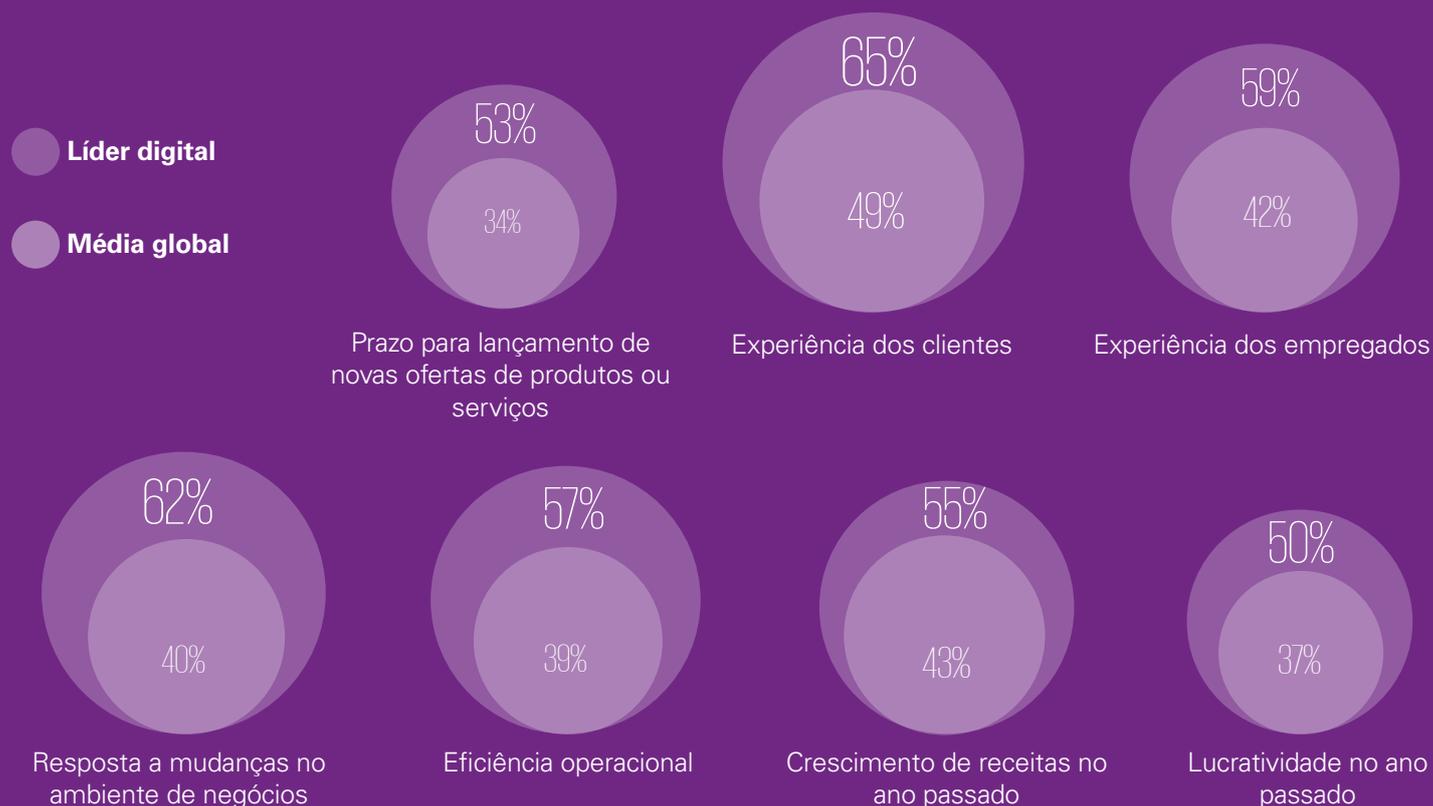
Lançar luz sobre Shadow IT pode revelar soluções tecnológicas potencialmente vantajosas e efetivas. Ao mesmo tempo em que é fundamental minimizar o risco que soluções não verificadas podem representar em relação à segurança, um maior alinhamento e colaboração entre as equipes de TI e áreas de negócio pode ajudar a impulsionar melhorias no desempenho empresarial.



Dan Marsh
CIO Reino Unido e Europa, AIG

3. Impulsionando o desempenho empresarial pela tecnologia

Melhor ou significativamente melhor do que seus concorrentes



Para baixar gráficos setoriais e outros gráficos fundamentais, acesse www.hnkpmgciosurvey.com/charts

Empresas são entidades complexas; e, para muitas, novos investimentos em tecnologia passam por um caminho longo e tortuoso antes mesmo de terem a chance de gerar um impacto mensurável no desempenho empresarial.

Anda assim, algumas empresas estão tendo sucesso com isso. Como podemos ver no gráfico, líderes digitais — 30% das empresas que são “muito ou extremamente efetivas no uso de tecnologias digitais na implementação de suas estratégias empresariais” — têm muito mais probabilidade de serem melhores do que os concorrentes em diversos fatores de desempenho empresarial, incluindo prazo para lançamento, experiência do

cliente e, o mais importante e o que mais agrada ao CEO, o aumento nos lucros.

Quais são os “determinantes”, os fatores especiais que fazem os líderes digitais se destacarem dos demais?

Nesse ponto, analisamos alguns dos fatores organizacionais e culturais que impulsionam a liderança digital. Isso está descrito com mais detalhes no relatório especial da KPMG, na página 24, que, a partir dessa pesquisa, assim como de outras análises, estuda mais detalhadamente como isso se traduz em estratégia tecnológica.

Liderança digital começa no topo

O Conselho prioriza a criação de valor

Olhar para fora

A questão principal que o conselho de um líder digital espera que a TI aborde são “novos produtos e serviços”, em comparação à “estabilidade e consistência de TI” para as demais.

Lucro é a prioridade

76% dos CEOs querem que os projetos de tecnologia gerem lucros, em vez de gerarem economia, comparados a 58% dos demais.

Líder em tecnologia em posição elevada

Reportam-se ao CEO

Líderes digitais têm maior probabilidade de ter seu mais alto líder em tecnologia se reportando ao CEO (44% comparados a 38%).

Participam da equipe executiva

Eles têm maior probabilidade de estar na equipe executiva (66% comparados a 57%).

Fatores externos fazem a tecnologia ser importante

Expectativa de transformação

Líderes digitais têm maior probabilidade de introduzir “grandes mudanças em produtos e serviços” nos próximos três anos (55% comparados a 39% dos demais).

Tecnologia afeta todos os setores de uma empresa, e a lista de prioridades de um líder em tecnologia é longa e diversificada. Mas, segundo nossa pesquisa, o que distingue os líderes digitais é um foco cultural forte na criação de valor visível para sua empresa, o que conta com sólido apoio do conselho. Iniciativas com foco externo — como novos produtos e serviços, engajamento de clientes e entrada em novos mercados — prevalecem sobre TI operacional com foco interno.

Liderança digital não nasce espontaneamente; muitos fatores precisam estar alinhados, e isso começa no topo. O Estudo *CIO Survey* revela que empresas que são líderes digitais têm probabilidade muito mais alta de ter um líder em tecnologia como membro da Alta Administração, em que podem influenciar e ser

influenciados pelos outros executivos. Um fator que contribui é o de os líderes digitais estarem mais propensos a considerar que seu setor está em transformação e, como resultado, investem em novos produtos, serviços ou modelos de negócios. Com isso, o ímpeto por mudança ganha força e, como dizem alguns, uma paranoia positiva.

Líderes em tecnologia que trabalham para empresas que são líderes digitais têm acesso ao conselho e influência, além do desejo de investir em projetos voltados para fora. Há um dilema “do ovo e da galinha” — o líder em tecnologia tem influência nessas empresas porque o conselho o apoia ou o conselho o apoia porque ele próprio tem influência? Na verdade, provavelmente é uma mistura dos dois.

Líderes digitais veem a entrega de tecnologia de forma diferente

Parceria com a empresa



Colaborar

Líderes digitais são mais propensos a assegurar que as áreas de negócio trabalhem de forma colaborativa para gerar mudanças tecnológicas (54% comparados a 18% *).

Abrir mão do controle de orçamentos

São mais propensos a **promover TI gerenciada pelo negócio** (16% comparados a 11% *).

São mais propensos a **influenciar de forma significativa a aprovação de TI gerenciada pelo negócio** (67% comparados a 57% *).

Precisam de velocidade



Fracasse rápido

Líderes digitais são mais propensos a garantir que **experimentos sejam ampliados se forem bem-sucedidos ou sejam interrompidos** (44% comparados a 14% *).

Acelere os projetos

Usam metodologias que **aceleram a entrega de projetos como Agile e DevOps** em toda a empresa (49% comparados a 15% *).

Ter um pensamento "expansivo"



Pense no produto, não no projeto

Líderes digitais trazem um pensamento de **"produto" no longo prazo em vez de "projeto" no curto prazo** para implementação de tecnologia (50% comparados a 16% *).

Enxergam toda a empresa como sua equipe

Usam **equipes de funções cruzadas** - Equipe de TI e áreas de negócio (56% comparados a 23% *).

Têm fixação por dados



Maximizar valor

Líderes digitais são mais propensos a **maximizar o valor** dos dados que possuem (35% comparados a 9% *).

Pensamento estratégico

São propensos a manter uma **estratégia de gestão de dados no âmbito de toda a empresa** (36% comparados a 10% *).

* "muito" ou "extremamente" efetivo



O sucesso dos líderes digitais não veio por investir nas suas funções de TI tradicionais; na verdade, muitas empresas rejeitam o conceito de um Departamento de TI tradicional.

Líderes digitais estão assumindo controle para influenciar e investir tempo em relacionamentos com as áreas de negócio. São três vezes mais propensos a colaborar estreitamente com líderes funcionais e três vezes mais propensos a investir tempo em treinar pessoas que não são de TI em habilidades de TI; consideram sua “equipe tecnológica” como mais ampla do que as pessoas que eles gerenciam diretamente.

Líderes digitais enxergam o sucesso em TI pela

perspectiva de desempenho empresarial, geralmente relacionado a medidas como experiência de clientes ou empregados, valor de vida útil, fidelidade, absorção e prazo de lançamento no mercado. Os dados são centrais para a empresa; eles são significativamente mais propensos do que seus pares a maximizar valor a partir de seus dados e possuem uma estratégia de dados implementada que engloba toda a empresa.

O Estudo *CIO Survey* indica que os líderes digitais estão mais propensos a trabalhar com as áreas de negócio que administram seu próprio gasto com TI. Assim, ainda é uma parcela relativamente pequena em termos absolutos

(16%), embora a expectativa seja de aumento ao longo do tempo; como foi mencionado, as empresas que incentivam ativamente TI gerenciada pelo negócio apresentam melhor desempenho em diversos fatores.

Atitude dos líderes digitais quanto à agilidade também é diferente – os projetos andam rápido e fracassam rápido. Têm probabilidade de quase 50% a mais de aumentar ou interromper os experimentos quando atingem a conclusão e são mais do que três vezes mais propensos a empregar metodologias que aceleram a entrega do projeto. Os líderes digitais de que falamos consideram, em geral, “fracasso” como um sucesso (uma atitude

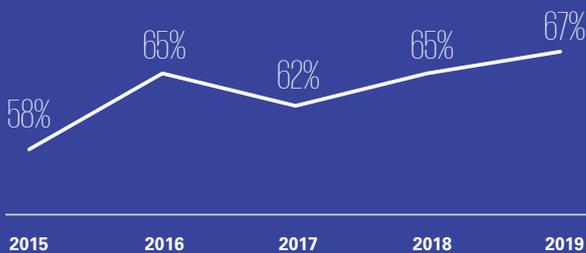
muito diferente comparada a fracassos de projetos de grandes proporções relatados no passado).

Os líderes digitais têm pensamento expansivo. Eles consideram toda a empresa estando dentro de suas competências e, em trabalho colaborativo, como seu recurso. Enxergam seu valor a partir da perspectiva do produto ou do serviço global que a empresa oferece e consideram os projetos meramente como degraus para uma sólida criação de valor.

Para uma análise acerca da liderança digital, veja o relatório especial da KPMG na página 24.

4. Trazendo recursos para a equipe de tecnologia

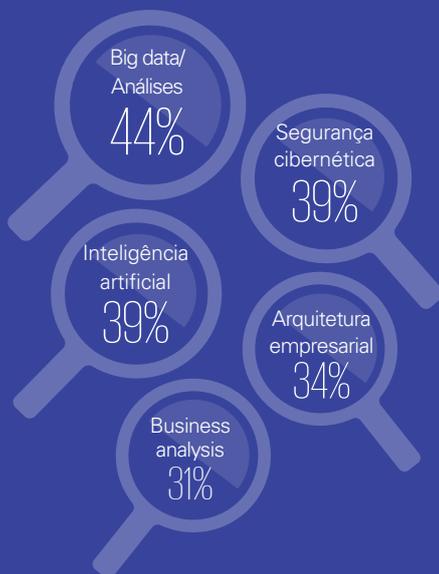
A maior escassez de talentos*



Empresas enfrentam uma escassez crítica* de talentos



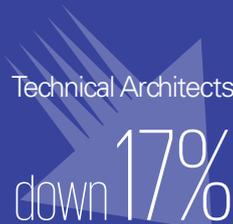
5 habilidades em maior escassez



Maior aumento na demanda em relação ao ano anterior



Maior diminuição na demanda em relação ao ano anterior



Gênero e retenção



Para baixar gráficos setoriais e outros gráficos fundamentais, acesse www.hnkpmgciosurvey.com/charts

*Empresas em que a escassez de talentos está impedindo o acompanhamento da velocidade das mudanças

A pesquisa deste ano revela a maior escassez de talentos desde 2008 e que essa escassez será um gargalo para o crescimento. Já mencionamos como análise de dados, segurança cibernética, IA e transformação que estão impulsionando investimentos em tecnologia; agora vemos como essa demanda está afetando o mercado de trabalho. Habilidades nessas áreas estão se tornando escassas.

O Estudo *CIO Survey* indica

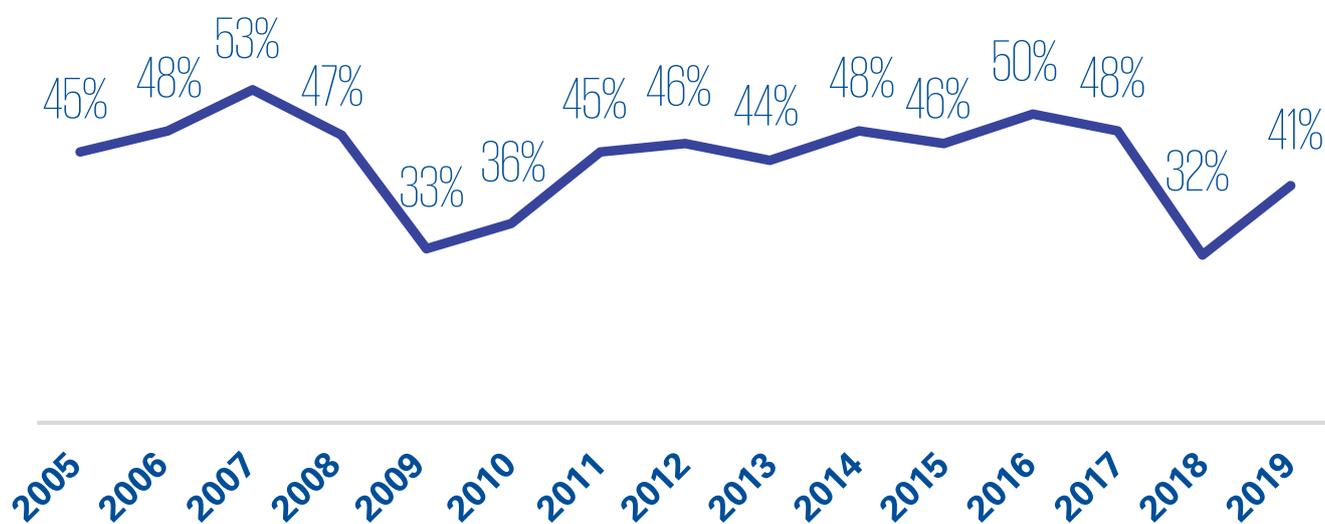
que a escassez de talentos tem dois lados. Empresas jovens e menores têm menos chances de passar por escassez de talentos; já empresas mais antigas e maiores têm mais chances. Empresas maiores — aquelas com orçamentos acima de \$ 250 milhões — também se revelam como as menos capazes de reter sua equipe pelo prazo que gostariam: apenas 26% retêm pessoal-chave entre seus talentos tecnológicos comparados a

46% de empresas menores com orçamentos abaixo de \$ 50 milhões. Isso traz um problema especial quando grandes empresas podem se beneficiar em muito da transformação, mas não possuem os talentos necessários para embasar seus planos.

Nossas pesquisas revelam que profissionais de tecnologia valorizam projetos inovadores e o aprendizado de novas habilidades acima de qualquer coisa (incluindo salário e

segurança no emprego) e, ao que tudo indica, empresas menores conseguem proporcionar melhor isso. Esse fato se dá apesar de empresas maiores e já estabelecidas terem a vantagem de uma marca renomada e oportunidades de carreira internacional. Como o ciclo de vida médio de uma empresa diminui conforme os mercados evoluem rapidamente, a vantagem da herança e do porte das grandes empresas parece estar diminuindo.

Terceirização em momento de altos e baixos



Empresas esperam aumentar gastos com terceirização no próximo ano

A maior redução em intenção de terceirização verificada pelo Estudo *CIO Survey* se deu no ano passado; para este ano, as intenções aumentaram, mas ainda revelam uma tendência de declínio global no longo prazo. Quando as empresas estão decidindo quais propriedades intelectuais desejam manter, o que desenvolver e o que automatizar, não há dúvidas de que a terceirização desempenha uma função importante no mix de recursos das equipes tecnológicas. No entanto, sua função está

mudando. Estratégias de terceirização estão sendo combinadas com estratégias de contratação mais amplas, incluindo o uso de trabalhos temporários e *near sourcing*. A maior razão pela qual líderes em tecnologia terceirizam é para “ter acesso a habilidades que não estão disponíveis internamente” (45% selecionaram essa opção, comparados a 36% que selecionaram “economizar”).

Pouco progresso na participação de mulheres

Vinte e seis por cento dos entrevistados sentem que são muito bem sucedidos na promoção da diversidade e da inclusão em suas equipes, um número significativamente maior do que os 19% do ano passado. Entretanto, o crescimento na porcentagem de mulheres em equipe de tecnologia foi mínimo — de 22% este ano comparados a 21% do ano passado — e não houve mudança nos 12% de mulheres em posição de liderança em tecnologia. Se as iniciativas não estão funcionando para diversidade de gênero, por que a maioria dos entrevistados (85%) considera que teve ao menos um sucesso moderado nesse aspecto?

Essa questão passa claramente pelos fatores de oferta e demanda. Uma parte do desafio é que mulheres não estão ingressando em carreiras de tecnologia ou obtendo qualificações relacionadas em quantidades suficientes para fazer diferença.

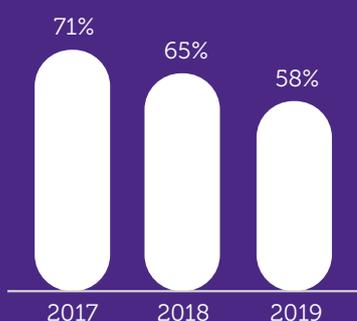
É um paradoxo: poucas carreiras oferecem tanta margem para criatividade, compensação financeira e habilidade para realmente mudar o mundo. A mensagem claramente não está tendo eco.

Pode-se esperar que empresas mais jovens tenham uma mente mais aberta e criativa quanto à diversidade, mas as respostas revelam que elas estão tão satisfeitas quanto as demais em relação às suas iniciativas para diversidade. Empresas com orçamento acima de \$ 250 milhões revelam um sucesso sutilmente melhor do que a média. Quase o dobro de empresas jovens em comparação com a média global (11%) não têm mulheres em suas equipes de tecnologia. Se as startups já estão começando errado, haverá esperança para o futuro?

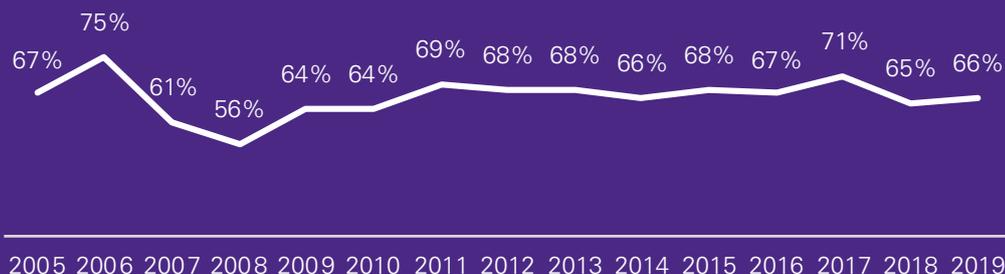
Uma coisa é certa: há muito o que melhorar nessa área.

5. Sendo líder em tecnologia

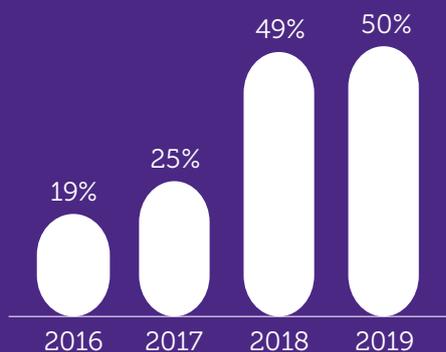
Participação em equipe executiva para líderes em tecnologia



Entrevistados indicam que o papel do CIO está ganhando influência



Empresas que têm um diretor digital ou alguém atuando nessa função



Para baixar gráficos setoriais e outros gráficos fundamentais, acesse www.hnkpmgciosurvey.com/charts

Influência, não prestígio

Há poucas funções seniores nas empresas atualmente cujo rumo é tão desconhecido como a do CIO. Enquanto muitas funções executivas têm hoje desafios diferentes dos que tinham há dez anos, é a função do líder em tecnologia que figura como aquela que passa por disrupção única. E, como toda disrupção, ela pode gerar resultados positivos ou negativos, por vezes ambos ao mesmo tempo.

Não é nenhuma surpresa que o estudo desse ano revele uma mensagem mista acerca do

perfil do CIO. No ano passado, monitoramos como a influência havia caído, perguntando: isso é um pico ou é o início de uma tendência de longo prazo? Neste ano, a influência aumentou um pouco, porém, ao mesmo tempo, a participação em equipe executiva continua em claro declínio desde 2017. Muitos líderes em tecnologia estão muito tranquilos a respeito do seu lugar no conselho. Eles se preocupam mais em ter acesso e influência adequados, além de um CEO que os apoie na implementação de sua visão.

Nomeações de CDO estabilizam-se

O destino do diretor digital (CDO) esteve entrelaçado com o destino do CIO em muitos aspectos. Para algumas empresas, a função do CDO foi criada para suprir uma necessidade que não estava sendo atendida pela equipe executiva, em especial pelo CIO. Em 2015, surpreendentemente uma em cada dez empresas nomeou um CDO; nunca tínhamos visto um novo cargo ser adotado tão rapidamente assim. Entretanto, a adoção do cargo de CDO está se estabilizando. Isso certamente não se deve a uma insatisfação com o cargo. Empresas com CDOs específicos têm maior probabilidade de serem líderes digitais do que

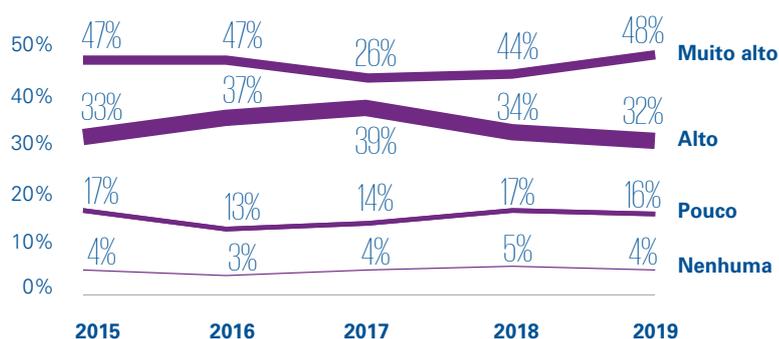
empresas que não têm CDOs (13% comparados a 11%). Mas o que estamos vendo são mais CIOs assumindo responsabilidade do âmbito do CDO. Essa função combinada não tende a ser exatamente a mesma que um CDO "puro"; mas as empresas estão adotando a abordagem que funciona para elas: nomeando um CDO quando precisam de novas habilidades externas ou integrando a uma função existente. CIOs que também são CDOs tendem a ser diferentes dos demais CIOs, por exemplo, eles incentivam mais TI gerenciada pelo negócio e têm mais chances de estar na equipe executiva.

6 atributos de líderes em tecnologia bem-sucedidos

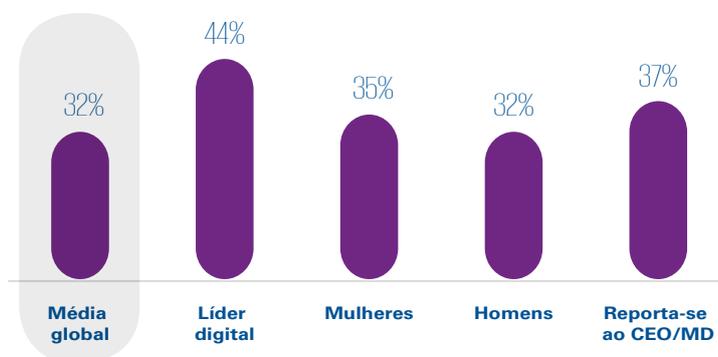
- 1 Criação de valor:** adoram criar tecnologia que faz diferença mensurável nos resultados.
- 2 Influência:** a medida real da sua importância é influência, não orçamento ou tamanho de equipe. Não se importam que os orçamentos sejam tratados em outro setor e são capazes de exercer o controle suficiente para o sucesso dos projetos.
- 3 Colaboração:** vistos em geral como “prestadores de serviço”, seu valor vem da confiança e da parceria que têm com as áreas de negócio.
- 4 Conhecimento especializado em tecnologia:** sabem que sua proposta de valor é seu profundo entendimento das possibilidades do uso de novas tecnologias e se empenham para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, tanto internos como externos.
- 5 Incerteza (lidar com ela):** ficam felizes em iniciar jornadas cujo destino final não é 100% determinado. Lidam bem com mudanças e ambiguidades.
- 6 Cultivam cultura:** criam uma cultura que empodera as equipes, encoraja a experimentação, incentiva a colaboração e mede o desempenho da equipe diante dos resultados do negócio, não das métricas de TI.



Alterações salariais para líderes em tecnologia



Nível de satisfação no trabalho para líderes em tecnologia



Líderes em tecnologia que se sentem “muito satisfeitos” e suas funções

Salários e bônus continuam a crescer

Além dos investimentos em tecnologia, as empresas também estão investindo em seus líderes — quase a metade (47%) teve um aumento de salário. Pouco menos da metade (45%) dos líderes em tecnologia recebe bônus de 10% ou mais e 4% mais que dobram o salário com esse incentivo. Menos líderes em tecnologias estão se sentindo insatisfeitos com seus trabalhos em comparação ao ano passado, mas o entusiasmo aumentou apenas para “razoavelmente” satisfeitos. Em geral, o nível de satisfação com trabalho é alto e, com aumentos salariais e bônus, nunca houve melhor momento para ser um líder em tecnologia.

www.hnkpmgciosurvey.com

Página inicial on-line da Harvey Nash/Estudo *CIO Survey* da KPMG

Eventos

Saiba mais sobre nossos eventos de lançamento no mundo

Download

Obtenha a versão digital dos relatórios



Dados

Acesse os gráficos interativos

Perspectivas

do CIO

Leia as opiniões dos CIOs pelo mundo

6. Relatório especial da KPMG

Tornando-se um líder digital pronto para o futuro

Na era digital, todas as empresas estão se esforçando para fazer com que a TI transforme os negócios e melhore o desempenho delas.

Mas não há dúvidas de que algumas estão se dando melhor do que outras. Os líderes digitais identificados no relatório deste ano estão abrindo o jogo com seus concorrentes. Em média, seu *time-to-market* é melhor, sua experiência com o consumidor superior e sua eficiência operacional maior. O resultado é que tanto o crescimento quanto a rentabilidade também são maiores.

Mas o que os líderes digitais fazem de diferente e o que está por trás do seu sucesso? Na visão da KPMG, tudo começa com *front, middle e back offices* totalmente integrados, criando o que a KPMG chama de “Organizações conectadas”: com foco exclusivamente no cliente.

Steve Bates, líder global, CIO do Centro de Consultoria de Excelência da KPMG, diz: “Há oito principais capacidades em empresas conectadas que proporcionam a elas duas vezes mais chances de atender com sucesso às expectativas dos clientes, apresentar o ROI e atingir seus objetivos comerciais.”¹

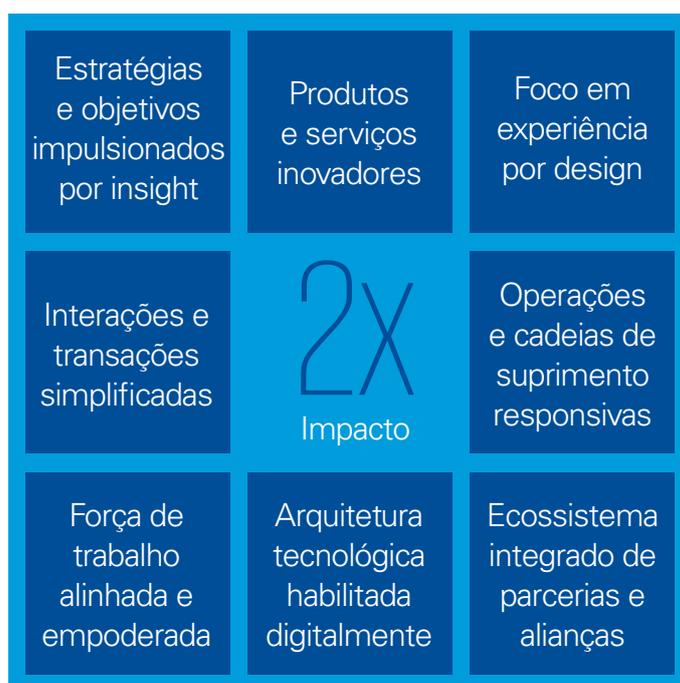
Atualmente, não há mais estratégia de negócio e estratégia tecnológica. Há apenas estratégia, e a tecnologia é quem a

impulsiona. A oportunidade para a TI é empoderar as organizações conectadas e alavancar os benefícios.

É encorajador notar que os investimentos em TI são hoje maiores do que nunca, com mais líderes em tecnologia (55%) reportando aumentos de orçamento do que em qualquer momento nos últimos 15 anos. Não é surpresa nenhuma notar que é o caso específico dos líderes digitais (63%). É um claro sinal de que as lideranças das empresas em diversos setores reconhecem o papel essencial da TI, não apenas de manter o negócio funcionando, mas de proporcionar mudanças nos negócios. Além disso, a TI gerenciada pelo negócio cresce a cada dia, especialmente em líderes digitais.

“As empresas que estão se destacando no mercado não estão pedindo que a equipe de TI mantenha as atividades mais básicas”, comenta Claudio Soutto e Marcos Fugita. “A importância da tecnologia de alavancar o crescimento e reduzir riscos é totalmente reconhecida dentro da reunião do Conselho de Administração. Mas a tecnologia também precisa estar nas mãos das pessoas que criam valor, de modo que a TI gerenciada pelo negócio se torne uma iniciativa importante — apesar de que claramente precisa haver um forte sistema de governança para garantir que a atividade continue coordenada e controlada”.

Oito capacidades das organizações conectadas da KPMG



¹ Pesquisa conduzida pela KPMG International em 2016 e 2018.



Mas simplesmente investir mais em TI não é suficiente. Além disso, é necessária uma mudança significativa na forma como a função de TI funciona com o negócio. A série “Futuro da TI” da KPMG identifica seis principais elementos que a função de TI precisa definir corretamente para entregar valor ao negócio e, na pesquisa deste ano, vemos os líderes digitais superando seus rivais nessas importantes áreas:

1. Modelo operacional de velocidade de mercado –

Realinhamento de capacidades, pessoas, arquiteturas e formas de trabalhar para permitir a apresentação de novos produtos e serviços em um amplo espectro de velocidades e escala.

Do estudo: Líderes digitais são mais eficazes na implantação de novas tecnologias de ponta a ponta e em todas as funções e geografias, e também na mudança das formas de trabalhar para maximizar o valor a partir da tecnologia. Utilizam equipes funcionais cruzadas (TI e negócio) e fazem com que os líderes da empresa trabalhem de forma colaborativa para proporcionar as mudanças tecnológicas.

2. Investimento dinâmico – Implantar uma abordagem de investimentos de carteira no estilo “pense como um capitalista de risco” e alavancar processos financeiros enxutos para permitir financiamento dinâmico e contínuo de tecnologia e investimentos.

Do estudo: Líderes digitais são mais efetivos no reporte de métricas baseadas em resultados dos negócios para projetos de tecnologia, com a capacidade de escalar projetos rapidamente caso sejam bem-sucedidos, ou paralisá-los caso não sejam bem-sucedidos.

3. Entrega – Integrar negócios, engenharia, testes e operações em equipes completas, automatizando grandes partes da cadeia de valor.

Do estudo: Líderes digitais são melhores na integração de sistemas essenciais do negócio com soluções digitais mais atuais, trazendo “produtos” de longo prazo, em vez da mentalidade de “projetos” de curto prazo no que diz respeito à implantação de tecnologia. Empregam automação no desenvolvimento e manutenção de software e utilizam metodologias, como o Agile e o DevOps, para acelerar a execução de projetos.

4. Força de trabalho de TI flexível – Desenvolver uma visão completa da força de trabalho de TI, inclusive habilidades de negócio, técnicas e virtuais para criar um ecossistema de talentos.

Do estudo: Líderes digitais são melhores em garantir que a equipe não relacionada à área de TI tenha os conhecimentos apropriados de tecnologia e, ao utilizar recursos tanto internos quanto externos, tenham acesso às devidas habilidades.

5. Dados como ativos – Evoluir os ativos de dados básicos para abastecer a demanda por insights de clientes, transparência quanto a riscos e oportunidades e eficiência operacional.

Do estudo: Líderes digitais são mais adequados em maximizar valor a partir dos dados que possuem e manter uma estratégia de gestão de dados ampla para toda a empresa.

6. Confiança do cliente – Inculcar confiança técnica do cliente em toda a empresa, entregar produtos e serviços intrinsecamente seguros, de forma a influenciar a percepção de confiança, criando valor para o cliente.

Do estudo: Líderes digitais são melhores em identificar e administrar as principais questões relacionadas à segurança e à privacidade no que diz respeito às operações e aos desenvolvimentos tecnológicos, assim como construir confiança do consumidor por meio de serviços entregues a eles e aos usuários finais.

“Soluções digitais representam o oxigênio que permite que uma empresa respire e acompanhe a velocidade do mercado. O estudo deste ano traz evidências claras do progresso e da transformação que os líderes digitais estão proporcionando. Cabe aos demais acompanhar e se juntar a eles”, disse Steve Bates.

Para mais insights sobre a visão da KPMG sobre o “Futuro da TI”, acesse kpmg.com/Future-IT visite kpmg.com/Future-IT.

Atingir alto desempenho na era digital exige habilidades básicas e abordagem de transformação definitiva



Stephanie L. Woerner

Cientista de Pesquisas,
MIT Sloan School of
Management's Center for
Information Systems Research



Peter Weill

Presidente do Conselho de
Administração e Cientista de
Pesquisas, MIT Sloan School
of Management's Center for
Information Systems Research



Mais de 3.645 entrevistados da Pesquisa Harvey Nash/KPMG CIO forneceram informações adicionais, inclusive nome da empresa, para participar de análises mais aprofundadas do Massachusetts Institute of Technology Center for Information Systems Research (MIT CISR). O MIT CISR é uma das maiores instituições de pesquisa em TI do mundo.

Todas as empresas precisam tirar vantagem de tecnologias digitais para atingir desempenho superior. Para entender como melhorar o desempenho, analisamos as capacidades da empresa que contribuíram com seu desempenho, o que inclui tanto o crescimento de receitas reportado pela própria empresa quanto a margem de lucros em comparação com a concorrência. Trabalhando com a Harvey Nash, analisamos dados de mais 3.600 empresas e encontramos alguns resultados importantes e inesperados. Todos os resultados descritos abaixo são estatisticamente significativos.

Todas as empresas com desempenho superior apresentaram seis capacidades básicas, as quais chamamos de habilidades básicas.

Com essas habilidades básicas implantadas, as empresas poderiam escolher um de dois caminhos de transformação. Um caminho para desempenho máximo, que chamamos de "industrialização," envolve uma mudança incremental contínua ao longo do tempo, com a evolução de produtos e serviços existentes e introdução gradativa de novos produtos e serviços. O outro caminho para desempenho máximo é transformação "radical," que envolve a mudança para novos produtos e serviços "habilitados digitalmente," bem como a experimentação de novos modelos de geração de receita. É intrigante e, em alguma medida, controverso, considerando o recente foco em transformação digital, que ambas as abordagens produzem resultados similares em termos de desempenho, com a abordagem radical tendo desempenho 5% maior.

A transformação como documentamos na BBVA, DBS, KPN e Schneider Electric deve ser disruptiva — mudando radicalmente as formas de trabalhar e o uso da tecnologia para atingir resultados superiores — conforme descrito no nosso recente livro *What's*

Your Digital Business Model?. Essas empresas geralmente mudam significativamente os direitos de tomada de decisão e se reorganizam radicalmente para conseguir resultados diferentes.

As empresas que seguem uma abordagem mais voltada à industrialização, como Tetra Pak, UPS e Oerlikon, focam significativamente na melhoria em doses menores a cada dia durante vários anos.

Habilidades básicas

As empresas com melhor desempenho tinham fortes capacidades em seis capacidades básicas necessárias para o sucesso na economia digital. São elas:

- Colaboração que viabiliza mudanças no negócio
- Mentalidade de longo prazo na implantação de tecnologia
- Tecnologia digital que acelera a estratégia de negócios
- Alavancagem efetiva de tecnologias de nuvem
- Maximização do uso de dados em toda a empresa
- Confiança do cliente construída por meio de serviços superiores.

Tornar-se forte nessas capacidades básicas exigirá alguma mudança de cultura (ajudando as pessoas a colaborar entre elas de forma mais efetiva, tomar decisões com base em dados e desenvolver paixão pelo atendimento ao cliente), assim como promover o entendimento de como novas tecnologias podem ajudar sua empresa.

As empresas com melhor desempenho desenvolvem habilidades básicas e escolhem um caminho

As Habilidades Básicas¹

- Colaboração efetiva
- Adoção digital estratégica
- Uso maximizado de dados
- Mentalidade de longo prazo
- Alavancagem da nuvem
- Confiança do cliente construída por meio de serviços.

E então...

As Habilidades Básicas¹

Instrução do Conselho/CEO: sistemas cibernéticos e de TI estáveis, aumentando a eficiência operacional.

Gastos com TI como % das receitas: 8,5%

Liderança e mudanças: implantação de tecnologias de ponta a ponta

Desempenho firme:² 63%

ou

Transformação radical

Instrução do Conselho/CEO: inovação, aumento de receitas e parcerias.

Gastos com TI como % das receitas: 14,5%

Liderança e mudanças: equipes trabalhando em diversas funções

Desempenho firme:² 66%

Fonte: Estudo *CIO Survey* da KPMG de 2019/Harvey Nash (N=3.645)

¹ Significativo em uma regressão no nível $p < .06$, DV é a combinação de crescimento de receita e rentabilidade em comparação com a indústria.

² O desempenho é a combinação de crescimento de receita e rentabilidade em comparação com a indústria.

Industrialização versus transformação

Ao construir suas habilidades básicas, as empresas com melhor desempenho escolhem entre a industrialização mais incremental ou uma transformação mais radical. O motivo que leva à escolha é a expectativa do conselho e do CEO. Com a industrialização, isso representa um desempenho estável e firme, melhoria contínua e gestão cuidadosa de ameaças cibernéticas e outros riscos. A transformação radical resulta de expectativas do conselho e do CEO quanto a crescimento mais rápido das receitas e mais modelos de negócios inovadores que gerem valor e mudanças, tudo isso habilitado em parte com fortes parcerias (talvez alavancadas por uma forte percepção de ameaça ou oportunidade oriunda da digitalização).

E os caminhos para o sucesso são muito diferentes, especialmente com relação a gastos com tecnologia e o principal mecanismo de mudança. As empresas que seguiram o caminho de transformação radical investiram pesado em tecnologia como mecanismo de mudança, gastando 70% a mais em tecnologia do que as empresas de industrialização com relação ao percentual de receita.

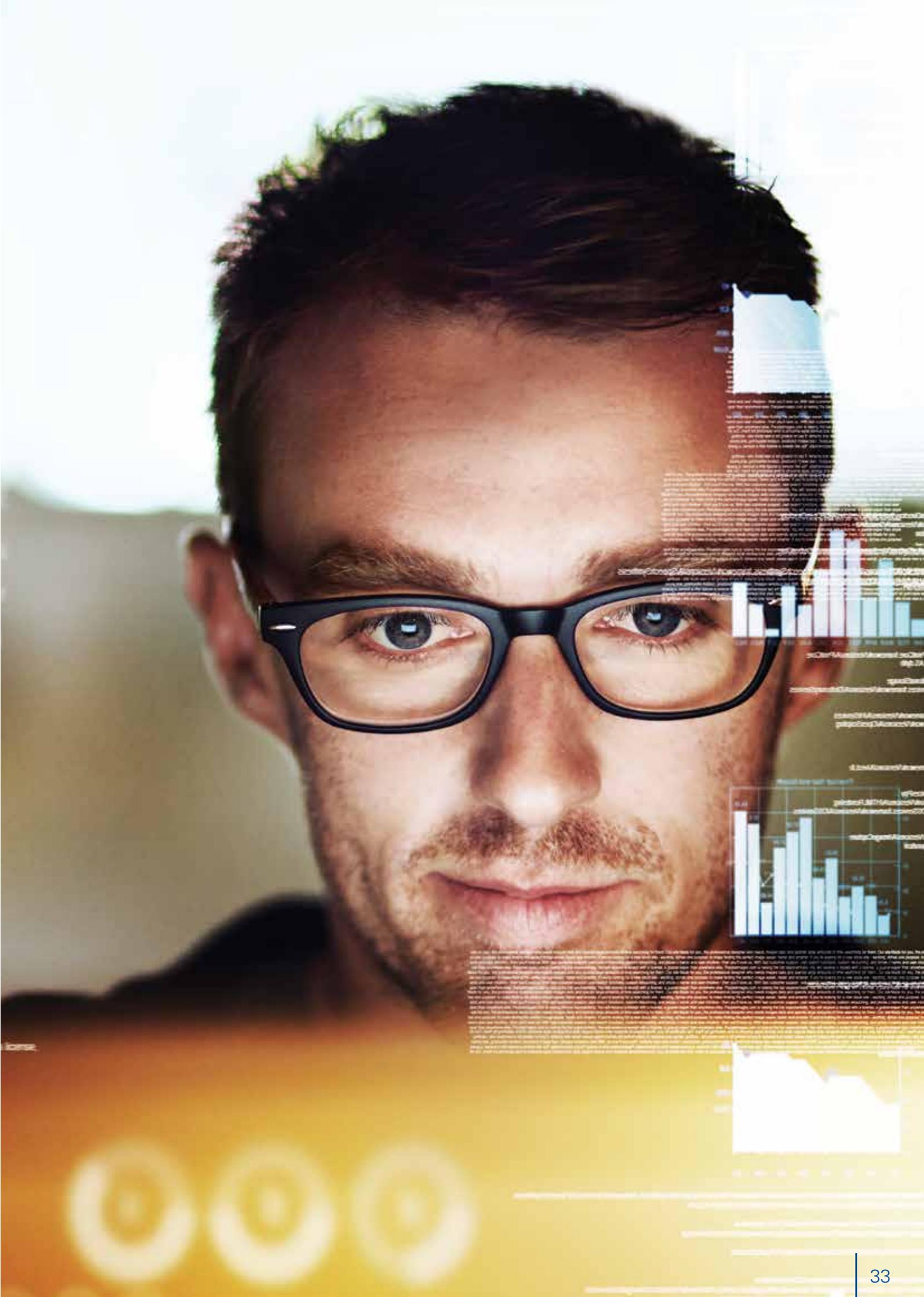
O principal mecanismo de mudança das empresas que tiveram melhor desempenho foi o uso de equipes multidisciplinares, adotando abordagens ágeis ou similares. As empresas que seguem esse caminho devem facilitar o processo para que as pessoas se encontrem e colaborem entre si, bem como apoiar esse comportamento por meio de ferramentas, *coaching* e comunicação por parte dos líderes. A diferença começa na liderança. O CIO é mais estratégico (mais focado em receitas do que em pedidos) e faz parte do Comitê Executivo. A priorização é diferente também, com o CEO priorizando projetos que aumentam as receitas em vez de cortar custos.

Empresas com melhor desempenho que atuam na industrialização gastam muito menos com tecnologia, com a mentalidade de automação em vez de novas ofertas aos clientes.

O principal mecanismo de mudança foi o de padronizar e aumentar cada vez mais os processos da empresa, reduzindo custos e riscos. Os resultados são silos integrados, componentes modulares reutilizáveis e dados consolidados que podem ser extraídos para tomada de decisões. A gestão de mudanças envolve identificar o melhor caminho para fazer algo e então fazer com que todos alavancem esse melhor caminho.

As empresas têm a escolha entre industrialização e transformação, e tudo se resume em posicionamento competitivo, objetivos estratégicos e apetite por risco. As empresas com melhor desempenho que decidiram pela transformação tiveram desempenho financeiro 5% melhor (crescimento de receitas e rentabilidade) e tiveram melhores *time-to-market*, experiência para os clientes e agilidade comercial. Mas tenha cuidado, ambos os caminhos apresentam riscos significativos de baixo desempenho. Empresas de transformação e industrialização tiveram 54% e 60%, respectivamente, de chances de menor desempenho do que seus concorrentes no atual momento. Não importa o caminho a ser seguido, ele exigirá compromisso e perseverança.

Quando se pensa em atingir desempenho acima da média da indústria, temos duas perguntas a fazer: 1) Há eficiência nas seis habilidades básicas? e 2) Qual caminho escolheu: industrialização incremental ou transformação radical? Sua função de líder é certificar-se de que escolherá o caminho certo e que esse caminho seja bem entendido e consistentemente seguido em toda a empresa. O pior caso é não tomar uma decisão, pular de um caminho para o outro e nunca fazer progresso.



Tabelas de habilidades

Principais prioridades em TI para o conselho

País	
Austrália	Melhorar a experiência do cliente
Bélgica	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Brasil	Aperfeiçoar os processos corporativos
Canadá	Melhorar a segurança cibernética
China*	Desenvolver produtos e serviços novos e inovadores/ Melhorar os processos comerciais/Melhorar a experiência do cliente
Finlândia	Aumentar as eficiências operacionais
França	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Alemanha	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Índia	Aperfeiçoar os processos corporativos
Itália	Reduzir custos
Japão	Melhorar a segurança cibernética
México	Melhorar a experiência do cliente
Países Baixos	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Nova Zelândia	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa/ Melhorar a experiência do cliente
Noruega	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Panamá	Desenvolver produtos e serviços novos e inovadores/ Melhorar os processos comerciais/Melhorar a experiência do cliente
Polônia	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
República da Irlanda	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Suécia	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Suíça	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Turquia	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Emirados Árabes Unidos	Aumentar as eficiências operacionais
Reino Unido	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Estados Unidos	Aperfeiçoar os processos corporativos
Vietnã	Aperfeiçoar os processos corporativos
Média global	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa

Orçamento de tecnologia acima de 10% controlado fora de TI

País	
República da Irlanda	65%
Índia	62%
Alemanha	56%
Suíça	55%
Vietnã	54%
Japão	50%
Nova Zelândia	50%
Suécia	50%
China*	49%
França	47%
Polônia	47%
Austrália	46%
Itália	46%
Canadá	44%
Países Baixos	44%
Noruega	44%
Média global	43%
Emirados Árabes Unidos	41%
Bélgica	40%
Reino Unido	40%
Estados Unidos	38%
Finlândia	36%
Turquia	36%
México	35%
Brasil	30%
Panamá	24%

Aumento no orçamento de TI no último ano

País	
Bélgica	74%
Países Baixos	69%
Nova Zelândia	69%
Vietnã	68%
China*	68%
Panamá	63%
França	61%
Índia	59%
Itália	59%
Canadá	58%
Alemanha	58%
Noruega	58%
Brasil	57%
México	57%
Austrália	56%
Japão	56%
Estados Unidos	56%
Emirados Árabes Unidos	55%
Média global	55%
Reino Unido	54%
Suécia	52%
Polônia	51%
Turquia	50%
República da Irlanda	45%
Finlândia	43%
Suíça	41%

Transformação - Mudança radical ou grande nos próximos três anos

País	
México	64%
Vietnã	62%
Panamá	61%
França	59%
Índia	59%
Noruega	51%
Suécia	51%
Alemanha	49%
Emirados Árabes Unidos	49%
China*	48%
República da Irlanda	48%
Bélgica	46%
Brasil	46%
Austrália	44%
Suíça	44%
Média global	44%
Reino Unido	43%
Estados Unidos	43%
Países Baixos	42%
Polônia	42%
Itália	40%
Turquia	37%
Canadá	32%
Finlândia	31%
Japão	23%
Nova Zelândia	22%

Aumento de salário-base no último ano

País	
México	79%
Índia	63%
Nova Zelândia	62%
Países Baixos	59%
Suécia	59%
Polônia	57%
China*	55%
Vietnã	53%
Noruega	52%
Estados Unidos	52%
Panamá	50%
Austrália	49%
Brasil	49%
França	48%
Média global	47%
Reino Unido	45%
Canadá	44%
Emirados Árabes Unidos	44%
República da Irlanda	43%
Bélgica	39%
Turquia	36%
Alemanha	33%
Suíça	32%
Japão	26%
Finlândia	25%
Itália	25%

China: * China continental, Hong Kong (SAR) e Macau (SAR).

Aumento de 10% em força de trabalho automatizada nos próximos cinco anos

País	
Japão	73%
Índia	65%
Vietnã	61%
Emirados Árabes Unidos	58%
México	57%
Polônia	57%
China*	55%
Países Baixos	55%
Turquia	55%
França	53%
Suécia	50%
Brasil	49%
Noruega	48%
Alemanha	47%
Austrália	46%
Itália	46%
Média global	43%
República da Irlanda	42%
Suíça	41%
Bélgica	40%
Reino Unido	37%
Estados Unidos	36%
Finlândia	33%
Panamá	32%
Nova Zelândia	31%
Canadá	28%

Time-to-market - Melhor que os concorrentes

País	
Índia	48%
Suíça	44%
México	39%
Países Baixos	39%
República da Irlanda	37%
Austrália	36%
França	36%
Turquia	36%
Vietnã	36%
Estados Unidos	35%
Média global	34%
Noruega	33%
China*	33%
Emirados Árabes Unidos	33%
Reino Unido	33%
Brasil	32%
Finlândia	32%
Itália	32%
Alemanha	31%
Polônia	31%
Bélgica	29%
Canadá	27%
Nova Zelândia	27%
Panamá	26%
Suécia	26%
Japão	25%

Grandes ataques cibernéticos nos últimos dois anos

País	
Japão	56%
México	50%
França	44%
Polônia	43%
Alemanha	38%
Suécia	38%
Vietnã	38%
Finlândia	36%
Austrália	34%
Suíça	34%
China*	33%
Nova Zelândia	33%
Reino Unido	32%
Média global	32%
Países Baixos	31%
Estados Unidos	31%
Bélgica	30%
Itália	29%
Índia	28%
Panamá	27%
República da Irlanda	27%
Noruega	26%
Turquia	26%
Brasil	25%
Canadá	19%
Emirados Árabes Unidos	14%

China: * China continental, Hong Kong (SAR) e Macau (SAR).

Por setor

Principais prioridades em TI para o conselho

Setor	
Divulgação/Mídia	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Serviços Comerciais/Profissionais	Aperfeiçoar os processos corporativos
Caridade/Sem Fins Lucrativos	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Construção/Engenharia	Aperfeiçoar os processos corporativos
Educação	Melhorar a experiência do cliente
Serviços Financeiros	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Poder Público	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa/ Aumentar as eficiências operacionais
Saúde	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa
Lazer	Aumentar as eficiências operacionais
Fabricação/Automotivo	Aperfeiçoamento dos processos corporativos
Petróleo e Gás	Aumentar as eficiências operacionais
Produtos Farmacêuticos	Melhorar os processos comerciais
Energia e Utilidades	Aumentar as eficiências operacionais
Varejo e Bens de Consumo	Aumentar as eficiências operacionais
Tecnologia	Melhorar a experiência do cliente
Telecomunicações	Melhorar a experiência do cliente
Transporte/Logística	Melhorar a experiência do cliente
Média global	Proporcionar desempenho em TI consistente e estável à empresa

Orçamento de tecnologia acima de 10% controlado fora de TI

Setor	
Tecnologia	53%
Telecomunicações	51%
Divulgação/Mídia	50%
Educação	50%
Petróleo e Gás	47%
Caridade/Sem fins lucrativos	44%
Construção/Engenharia	44%
Serviços financeiros	44%
Média global	43%
Serviços comerciais/profissionais	42%
Saúde	41%
Produtos farmacêuticos	40%
Energia e utilidades	39%
Poder Público	38%
Transporte/Logística	38%
Varejo e bens de consumo	37%
Lazer	36%
Fabricação/Automotivo	36%

Aumento no orçamento de TI no último ano

Setor	
Lazer	68%
Divulgação/Mídia	62%
Transporte/Logística	59%
Serviços financeiros	58%
Tecnologia	56%
Média global	55%
Serviços comerciais/profissionais	54%
Construção/Engenharia	54%
Varejo/Bens de consumo	54%
Caridade/Sem fins lucrativos	52%
Saúde	52%
Fabricação/Automotivo	52%
Produtos farmacêuticos	52%
Petróleo e Gás	51%
Educação	47%
Poder Público	47%
Telecomunicações	47%
Energia e utilidades	44%

Transformação - Mudança radical ou grande nos próximos três anos

Setor	
Divulgação/Mídia	57%
Telecomunicações	57%
Tecnologia	56%
Produtos farmacêuticos	51%
Serviços Comerciais/Profissionais	48%
Serviços financeiros	47%
Lazer	46%
Varejo e bens de consumo	44%
Média global	44%
Transporte/Logística	43%
Petróleo e Gás	42%
Saúde	40%
Energia e utilidades	37%
Poder Público	35%
Caridade/Sem Fins Lucrativos	34%
Construção/Engenharia	34%
Fabricação/Automotivo	31%
Educação	26%

Aumento de salário-base no último ano

Setor	
Produtos farmacêuticos	60%
Telecomunicações	60%
Divulgação/Mídia	53%
Serviços comerciais/profissionais	52%
Energia e utilidades	52%
Construção/Engenharia	51%
Educação	51%
Saúde	50%
Transporte/Logística	50%
Varejo e bens de consumo	47%
Média global	47%
Lazer	46%
Fabricação/Automotivo	46%
Tecnologia	46%
Serviços financeiros	45%
Petróleo e Gás	45%
Caridade/Sem fins lucrativos	38%
Poder Público	35%

Aumento de 10% em força de trabalho automatizada nos próximos cinco anos

Setor	
Petróleo e Gás	59%
Telecomunicações	55%
Serviços financeiros	53%
Divulgação/Mídia	48%
Transporte/Logística	45%
Tecnologia	44%
Média global	43%
Varejo e bens de consumo	42%
Serviços comerciais/profissionais	41%
Poder Público	41%
Fabricação/Automotivo	41%
Energia e Utilidades	38%
Caridade/Sem fins lucrativos	36%
Construção/Engenharia	36%
Educação	36%
Lazer	36%
Saúde	31%
Produtos farmacêuticos	26%

Time-to-market - Melhor que os concorrentes

Setor	
Tecnologia	43%
Lazer	39%
Fabricação/Automotivo	39%
Telecomunicações	39%
Divulgação/Mídia	36%
Serviços Comerciais/Profissionais	35%
Produtos farmacêuticos	34%
Média global	34%
Serviços financeiros	32%
Petróleo e Gás	32%
Energia e utilidades	32%
Varejo e bens de consumo	32%
Construção/Engenharia	30%
Transporte/Logística	30%
Educação	28%
Saúde	27%
Caridade/Sem fins lucrativos	24%
Poder Público	22%

Grandes ataques cibernéticos nos últimos dois anos

Setor	
Telecomunicações	44%
Transporte/Logística	40%
Lazer	39%
Divulgação/Mídia	38%
Construção/Engenharia	38%
Educação	37%
Fabricação/Automotivo	35%
Produtos farmacêuticos	35%
Poder Público	34%
Saúde	33%
Varejo e bens de consumo	33%
Média global	32%
Petróleo e Gás	31%
Energia e utilidades	31%
Serviços financeiros	30%
Serviços Comerciais/Profissionais	27%
Tecnologia	26%
Caridade/Sem fins lucrativos	21%

Fale com o nosso time

Claudio Soutto

Sócio CIO Advisory

Tel.: (11) 3940-3285
claudiosoutto@kpmg.com.br

Marcos Fugita

Sócio-líder de Tecnologia

Tel.: (11) 3940-3169
mfugita@kpmg.com.br

Alexandre Fonseca

Sócio-líder da prática de ERP

Tel.: (11) 3940-3835
fonseca@kpmg.com.br

Hussein Keshavjee

Sócio-líder da prática de SAP

Tel.: (11) 3940-5490
husseink@kpmg.com.br

Leandro Antonio

Sócio de Cyber Security

Tel.: (11) 3940-3740
lantonio@kpmg.com.br

Oliver Cunningham

Sócio de Inovação e Transformação Digital

Tel.: (11) 3940-3115
oecunningham@kpmg.com.br

Frank Meylan

Sócio de Inteligência Artificial

Tel.: (11) 3940-3187
fmeylan@kpmg.com.br

Marcio Rossi

Sócio CIO Advisory

Tel.: (11) 3940-3372
marciorossi@kpmg.com.br

Rodrigo Tricate

Sócio-líder de Oracle

Tel.: (11) 3940-3844
rtricate@kpmg.com.br



The Power of Talent

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



© 2019 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Conteúdo traduzido da publicação "CIO Survey 2019 - A Changing Perspective", KPMG International Cooperative. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.