



Why IT is essential

CIO Codex Enterprise Framework

Enterprise Assets & Capabilities Framework

Core

Product & Service Management
Commercial & Relationship
Operation & Production
Communication & Marketing
Customer Service & Support

Enabling

Administration & Executive Mgmt.
Finance & Accounting
Legal & Compliance
Infrastructure & Facilities
Human Resources

Information Technology

Para começar definindo o que é uma empresa, vale a pena fazer uso do conteúdo de um vídeo do Elon Musk publicado recentemente o qual é transcrito abaixo:

"A company is an assembly of people gathered together to create a product or service and deliver that product or service.

Sometimes people lose sight of that.

A company has no value in and of itself.

It only has value to the degree that it is an effective allocator of resources to create business services that are of greater value than the cost."

Mesmo sem fazer uso de qualquer livro ou artigo mais detalhado do próprio Musk dissertando sobre o conceito do que é uma empresa, esse pequeno trecho de um vídeo já se mostra suficientemente claro sobre qual o seu pensamento a respeito desse tema.

Na sequência, como um “contraponto”, é apresentado o entendimento de outra personalidade, ninguém menos do que o Michael Porter, amplamente reconhecido por sua profunda contribuição à teoria da estratégia empresarial, que defende uma perspectiva abrangente sobre o que constitui uma empresa, a qual é detalhada em diversos de seus livros, todos eles obras marcantes da teoria da estratégia.

Em vez de ver a empresa apenas como um meio de produzir bens ou serviços para gerar lucro, Porter explora as complexidades subjacentes que determinam a competitividade e o sucesso de uma organização.

Para ele, uma empresa não se define simplesmente pela sua capacidade de oferecer produtos ou serviços ou pelo lucro que gera.

Ao contrário, ele percebe a empresa como um organismo complexo e dinâmico que opera em um ambiente competitivo, influenciado por forças externas e internas.

Cada empresa, em sua visão, possui uma configuração única de recursos, competências e atividades que lhe permitem criar e entregar valor de maneira distinta.

O que é chave dentro do pensamento do Porter é a ideia de que uma empresa é um conjunto interligado de atividades. Estas atividades, quando alinhadas e coordenadas efetivamente, permitem que a empresa alcance uma proposta de valor única.

Essa abordagem sistemática e integrada desafia a noção tradicional de uma empresa como um conjunto de departamentos ou funções isoladas.

Em vez disso, Porter argumenta que a verdadeira essência de uma empresa reside na maneira como essas atividades são configuradas, inter-relacionadas e otimizadas para atender às necessidades e desejos dos clientes, preferencialmente de uma forma que os concorrentes não consigam replicar, o que traria então uma efetiva vantagem competitiva.

Em outras palavras, na visão do Porter uma empresa é um conjunto de ativos (dentre eles as pessoas) potencializado pelas competências dessa empresa, no sentido de possuir o conhecimento, processos, modelo operacional que permitam fazer o melhor uso possível desses ativos.

Adicionalmente, ele acredita que o sucesso de uma empresa não depende apenas da eficiência operacional, ou seja, fazer as coisas da melhor maneira possível. Embora a eficiência seja importante, ela por si só não garante uma vantagem competitiva sustentável.

Em vez disso, o que distingue uma empresa em um mercado competitivo é sua capacidade de estabelecer um posicionamento estratégico distinto. Isso implica em fazer escolhas sobre quais atividades realizar e como realizar, garantindo que estas escolhas estejam alinhadas e reforcem umas às outras.

Aqui, mais uma vez, fica implícito possuir não apenas os ativos, mas a competência de posicionamento estratégico no mercado de atuação da empresa, ou a competência de definir quais atividades devem ser internas ou terceirizadas.

Essa perspectiva sobre o que é uma empresa, leva ao entendimento de que uma organização é mais do que a soma de suas partes, é um sistema integrado de ativos, competências e decisões que, quando alinhadas corretamente, conferem a ela uma posição única e valiosa no mercado.

Em um mundo de mudanças cada vez mais rápidas e competição intensa, essa visão nos desafia a pensar profundamente sobre a natureza e o propósito de nossas organizações, além de buscar constantemente maneiras de criar e sustentar valor genuíno.

Olhando as duas visões, não tem como deixar de destacar que a descrição do Elon Musk é, conceitualmente falando, muito similar à do Michael Porter, ainda que a roupagem das ideias seja diferente.

A descrição do Musk vai diretamente em linha com a visão do Michael Porter, o qual criou expressou no seu framework da Cadeia de Valor inclusive o conceito de “margem” ou, como ficou muito bem conhecida em seu livro, a “Vantagem Competitiva”, que nada mais é do que a diferença entre o valor agregado e o custo final.

E essa similaridade se mostra muito curiosa, uma vez que são duas figuras bastante distintas, de eras distintas, que possuem reputações e públicos-alvo distintos, assim como fazem uso palavras distintas, que promove imagens e reputações igualmente bem distintas, pois afinal de contas, são efetivamente duas personalidades bem distintas.

Mas, mesmo com todas as diferenças, no final das contas, ambos expressam ideias incrivelmente convergentes entre si sobre o que é uma empresa.

E entre ambos, fica contido o entendimento de que uma empresa é uma composição de ativos e competências, dentre as quais estão as pessoas, que por sua vez são o grande diferencial por serem elas os agentes ativos que permitem alocar adequadamente os demais ativos e as competências da organização de forma a criar e entregar produtos e serviços que agreguem mais valor do que custam aos seus clientes.

Nesse contexto de convergência e complementaridade, a visão do Porter, até mesmo pelo seu caráter mais teórico, se mostra muito útil por permitir visualizar a perspectiva mais ampla dos ativos e competências que compõem uma empresa.

Ainda que essa visão dele esteja dentro de uma abordagem mais alinhada com os conceitos da “Industry 2.0”, pode-se considerar bastante ilustrativa e didática por representar a tecnologia como sendo apenas parte do todo.

Ou seja, existe e se faz necessário entender que há um “todo” que representa a empresa e que tecnologia não é um fim em si mesma, mas sim uma parte desse todo, algo que vou comentar e explorar com maior detalhe no próximo conteúdo.

Já a definição do que é uma empresa transcrita do vídeo, se mostrou muito interessante trazer essa interpretação (ou quiçá um testemunho) recente de uma figura tão atual como o Elon Musk por conta da sua relevância para o contexto contemporâneo de transformação tecnológica e digital que o mundo está vivendo.

Transformação essa, que como comentado antes, está impactando toda a sociedade, em todas as geografias, digitalizando todos os tipos de indústrias, com uma velocidade (e aceleração) provavelmente nunca vista antes na história humana.

Agora, como apresentado no CIO Codex Enterprise Framework exposto na Introdução, é acrescentado ao entendimento de ambos (Musk e Porter) uma dimensão que ajuda a explicar uma empresa.

Além dos ativos e competências que ambos exploram bastante, e que embutem alguns aspectos intangíveis (forma de trabalho, decisões etc.), existe toda uma dimensão adicional majoritariamente intangível que o framework chama de Objetivos, Metas e Ambições.

Essa dimensão, representada no framework como uma pirâmide, não é um componente da empresa per se, mas sim um orientador daquilo que ela almeja sob diversos aspectos e é exaustivamente explorada no capítulo de Enterprise Directives.

Valendo ressaltar a necessidade de se considerar o tamanho do impacto dessa pirâmide de objetivos sobre os ativos e competências da organização, no sentido de que se faz necessário definir, criar e evoluir os ativos e competências de forma que as mesmas estejam o mais alinhada possível aos objetivos, metas e ambições estabelecidas por essa mesma organização.

Portanto, uma empresa, em sua definição mais ampla, é uma entidade complexa com múltiplas facetas e dimensões.

Dessa forma, este conteúdo inicia-se com a análise do próprio conceito do que é uma empresa, a concepção do que ela é composta, como é organizada e quais são seus

ativos e competências.

Esta análise é fundamental para estabelecer uma compreensão sólida da estrutura organizacional e do papel de cada componente dentro do todo.

Uma visão holística da cadeia de valor é apresentada, fornecendo uma compreensão da interconexão entre as várias partes constituintes de uma organização, sob uma perspectiva de quais ativos e competências são efetivamente “core” e quais são usualmente “enablers”.

A distinção entre estes dois tipos de ativos e competências é crucial, pois permite identificar o que realmente impulsiona a competitividade e a sustentabilidade de uma empresa, em contraste com aquilo que facilita ou apoia o funcionamento eficiente.

É explorada a taxonomia das empresas, categorizando-as em termos de setor, porte e outras métricas relevantes, oferecendo uma perspectiva quantitativa e qualitativa.

Esta categorização serve como a base para compreender a diversidade e a complexidade do ambiente empresarial, e posteriormente é também explorada sob diferentes aspectos e variações de impacto da tecnologia.

A taxonomia permite um mapeamento detalhado das características distintivas de diferentes tipos de empresas, facilitando comparações e análises mais precisas.

Nesse sentido, é explorada a organização típica de uma empresa, estruturada em áreas funcionais, diretamente derivado do conjunto de ativos e competências que as compõem.

A organização funcional é discutida em termos de sua eficácia na facilitação da colaboração e na otimização de processos internos, destacando a importância de uma estrutura bem definida para o sucesso organizacional.

Dentre esses ativos e competências, a TI é examinada não como uma entidade isolada, mas como uma função integral que permeia e potencializa todos os aspectos de uma organização.

A Tecnologia da Informação é vista como um catalisador de inovação e eficiência, capaz de transformar operações e criar novas oportunidades de negócios.

A integração estratégica da TI é crucial para a competitividade e a adaptabilidade das empresas em um mercado em constante evolução.

Embora este framework esteja intrinsecamente focado em Tecnologia da Informação, é imperativo contextualizar a TI dentro do ecossistema corporativo mais amplo.

Este contexto é essencial para compreender como a TI pode ser efetivamente alinhada com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os investimentos em

tecnologia gerem valor tangível e sustentem o crescimento a longo prazo.

Este conteúdo é uma exploração detalhada, não apenas dos conceitos que formam a base de uma organização, mas também de como esses conceitos interagem e se manifestam em práticas empresariais concretas.

A discussão é elaborada com o intuito de prover uma base sólida para entender o contexto no qual a TI opera, e como ela pode ser efetivamente alavancada para atingir os objetivos empresariais, mantendo sempre o cliente como o foco principal.

Através desta abordagem extensa, o conteúdo complementar busca enriquecer o conhecimento, permitindo não apenas entender a estrutura e o funcionamento das empresas, mas também o impacto transformador que a tecnologia pode exercer quando estrategicamente integrada ao negócio.

Ao explorar a intersecção entre a TI e outras áreas funcionais, este conteúdo oferece uma visão abrangente das oportunidades e desafios que surgem na busca pela excelência organizacional e pela satisfação do cliente.

Em suma, o tópico Business no CIO Codex Framework é onde se explora a própria explicação do que é uma empresa, sob a ótica de o que ela é composta e se faz um grande detalhamento sobre aos aspectos conceituais e práticos de uma empresa, abordando:

- **Business Types:** aqui se faz uso das principais formas de categorização de empresas pelo mercado, assim como esse tipo de organização é utilizada. Também se exploram as abordagens do mercado sobre o foco versus a diversificação de áreas de atuação de cada empresa e são apresentados dados gerais e consolidados das empresas no Brasil e no Mundo sob diversos tipos de recortes.
- **Business Assets & Capabilities:** onde são explorados os diversos grupos de ativos e competências típicos das empresas, com foco no setor de serviços. Aqui também se detalham as diferentes abordagens possíveis para tratar os ativos e competências (reorganização, spin-off, criação ou aquisição).
- **Business Organization:** aqui a visão de ativos e competências é traduzida para uma visão prática da organização funcional e é dado o entendimento dos tipos, funções e propósito dos diferentes tipos de boards e a sua relação com a tecnologia.

Visão Prática

No universo corporativo contemporâneo, entender o “negócio” deixou de ser um diferencial para os profissionais de Tecnologia da Informação e passou a ser um pré-requisito básico.

Mais do que conhecer os sistemas, é necessário compreender profundamente o que é a empresa, como ela funciona, onde estão seus diferenciais e como a TI pode ser um catalisador real de valor.

Sendo assim, se mostra útil apresentar uma visão prática, derivada da vivência do dia a dia nas organizações, organizada em cinco eixos críticos para uma atuação de TI verdadeiramente estratégica e integrada.

Uma TI de impacto começa com um entendimento profundo do negócio, não apenas da sua estrutura formal, mas de sua dinâmica viva, suas dores reais, suas capacidades distintivas e suas ambições estratégicas.

A visão prática aqui apresentada busca reforçar o papel da TI como parte integral da empresa, não como uma função periférica.

No contexto do CIO Codex, a verdadeira maturidade da TI está em compreender o negócio profundamente para então transformá-lo com inteligência, responsabilidade e visão de futuro.

A Visão de Negócio como Fundamento da Arquitetura de TI

No CIO Codex, entende-se que não existe uma boa arquitetura de TI desvinculada do entendimento do negócio.

Na prática, isso significa que o mapeamento de sistemas, dados e integrações deve ser precedido por uma compreensão acurada das funções, fluxos e decisões empresariais.

É fundamental que arquitetos, engenheiros e líderes de tecnologia saibam responder:

- Qual processo de negócio está sendo suportado ou transformado?
- Quem são os usuários reais e quais suas dores operacionais?
- Quais indicadores a TI deve impactar?
- Como a TI influencia os objetivos organizacionais da pirâmide de diretrizes corporativas?
- Sem essa clareza, corremos o risco de cair na armadilha da

“modernização por modismo”, desconectada do valor real.

Diagnóstico Empresarial para Times de TI - Traduzindo Negócio em Capabilities

Uma prática essencial defendida pelo CIO Codex é a transformação do conhecimento de negócio em capabilities estruturadas.

Times de tecnologia devem dominar as capacidades core da organização, suas interdependências e fragilidades.

Por exemplo:

- Em uma seguradora, a capacidade de “gestão de sinistros” é core, enquanto em uma varejista pode ser a “orquestração logística”.
- Em empresas digitais, capabilities como “personalização de experiência do cliente em tempo real” se tornam diferenciais estratégicos.

A TI deve não apenas suportar essas capacidades, mas, idealmente, modelá-las, automatizá-las, torná-las escaláveis, seguras e integráveis.

A leitura das capacidades de negócio é o ponto de partida para priorização de backlogs, investimentos e roadmap tecnológico.

TI como Agente de Diagnóstico e Redesenho Organizacional

Muitas vezes, a TI possui a visão mais transversal da empresa, pois integra processos, conecta dados e vivencia dores que outros departamentos nem percebem.

Nesse contexto, a TI pode (e deve) atuar como um agente ativo de diagnóstico organizacional, revelando:

- Inconsistências operacionais entre áreas.
- Redundâncias de processos ou plataformas.
- Gaps de controle e auditoria.
- Barreiras à fluidez do ciclo de valor.

Além disso, ao utilizar métodos como value stream mapping, a TI contribui diretamente com a modelagem de soluções organizacionais mais eficazes, indo muito além do papel reativo de “atender demandas”.

Construção de Pontes - A TI como Tradutora entre Estratégia e Execução

No mundo real, o que é definido no board raramente chega intacto à operação. Estratégias perdem clareza, prioridades se diluem e a execução sofre.

Nesse vácuo, a TI pode atuar como ponte entre o discurso estratégico e a ação concreta, desde que compreenda a ambição do negócio e traduza isso em entregas tangíveis.

Por exemplo:

- Um objetivo estratégico de “melhorar a experiência do cliente” pode se desdobrar em projetos de CRM, analytics preditivo, atendimento omnichannel e chatbots.
- Um direcionamento de “eficiência operacional” pode ser traduzido em automações, reengenharia de processos e cloud optimization.

Ao fazer esse papel de tradução, a TI contribui com clareza, governança e cadência à execução estratégica.

Realismo Operacional - Adaptando Tecnologia à Maturidade do Negócio

Por fim, uma visão prática requer realismo e pragmatismo, ou seja, não basta entender o negócio, é preciso saber em que estágio de maturidade a empresa está, em termos de cultura, processos, dados, tecnologia e governança.

Aplicar conceitos de arquitetura orientada a eventos, inteligência artificial generativa ou composability em uma empresa com sistemas legados mal documentados e baixa governança de dados pode ser receita para frustração.

O papel da TI madura é:

- Diagnosticar a maturidade do negócio e da organização.
- Ajustar o nível de ambição tecnológica à realidade da empresa.
- Promover evolução contínua com ganhos incrementais, evitando rupturas desnecessárias.
- Educar o negócio sobre os riscos e benefícios de cada decisão tecnológica.

Essa prática, alinhada aos princípios do CIO Codex, fortalece o papel da TI como

parceira e conselheira, e não apenas como operadora técnica.