

Segredos de uma transformação digital bem-sucedida

As iniciativas de modernização empresarial bem-sucedidas começam com a capacidade de mudar a cultura e encontrar os parceiros de transformação certos

Começar →

As transformações digitais bem-sucedidas priorizam fatores estratégicos, operacionais e empresariais na modernização

A transformação digital e a modernização empresarial são essenciais para construir uma organização flexível e capaz de se adaptar às mudanças nas condições do mercado. No entanto, alcançar resultados bem-sucedidos de iniciativas de modernização está longe de ser uma certeza. A maioria dos esforços de modernização fracassa. As organizações bem-sucedidas abordam a modernização de maneira multifacetada — os investimentos em tecnologias digitais modernas são apenas um aspecto do sucesso. Não conseguir entender os outros componentes-chave de uma iniciativa de modernização bem-sucedida é uma receita para o fracasso. Este estudo explora como as empresas bem-sucedidas executam suas iniciativas de transformação digital e de modernização empresarial, e os benefícios comerciais alcançados ao trazer os parceiros certos, tomar decisões de investimento ponderadas e implementar processos organizacionais modernos.

Principais descobertas



É difícil encontrar o talento adequado, independentemente do sucesso da modernização da empresa. As empresas bem-sucedidas recrutam, investem e retêm funcionários experientes, e trabalham com parceiros confiáveis para compensar.



81% dos tomadores de decisão descreveram que utilizar as habilidades/a experiência de um parceiro confiável é tão ou mais importante para o sucesso do que a solução de tecnologia fornecida por ele.



Os esforços de modernização não são iniciativas únicas. Os tomadores de decisão compreendem que uma melhoria contínua (81%) e um orçamento dedicado (71%) são fatores críticos para o sucesso.

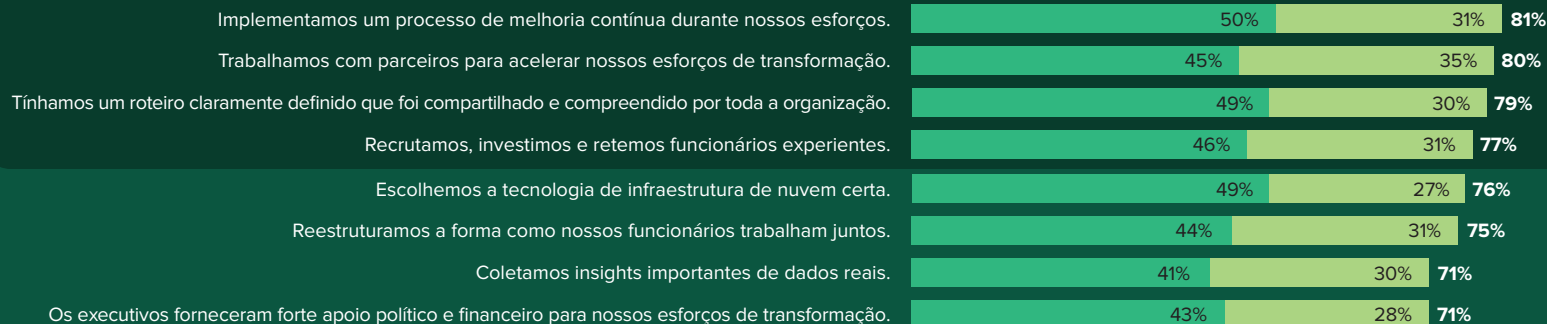
Comunicação, melhoria contínua e profissionais qualificados impulsionam o sucesso da modernização

Ao executar iniciativas de modernização, o sucesso surge mais pela abordagem certa ao lidar com pessoas, parceiros e estratégias do que por tomar decisões tecnológicas específicas. A Forrester examinou as práticas de organizações com iniciativas de modernização bem-sucedidas e dois fatores surgiram com frequência: 1) trabalhar com parceiros e 2) recrutar, investir e reter funcionários experientes.

Os entrevistados classificaram trabalhar com parceiros competentes, ter um roteiro claramente definido e encontrar a equipe certa como mais importantes para o sucesso da modernização do que escolher a infraestrutura de nuvem adequada. De fato, 86% dos entrevistados descreveram que a cultura e a estratégia de suas organizações foram tão ou mais importantes para o sucesso da modernização do que a tecnologia específica escolhida.

“Qual é a importância de cada um dos itens a seguir para impulsionar o sucesso da sua organização na modernização/transformação digital?”

● Muito importante ● Fundamental



As organizações de sucesso priorizam os negócios ao definir um roteiro

O primeiro passo para embarcar em uma jornada de modernização bem-sucedida é definir como será o sucesso. Isso impulsiona uma mentalidade centrada nos negócios. Quando se trata das metas mais importantes para os esforços de modernização, os tomadores de decisão em organizações bem-sucedidas classificam metas empresariais como melhorar a experiência do cliente, melhorar os insights de dados e melhorar a retenção de clientes como três das quatro principais metas de suas organizações para iniciativas de modernização. Metas tecnológicas, como reduzir a dívida técnica, e metas operacionais, como economia de custos em curto prazo, embora ainda sejam valiosas, não podem ser a base de uma estratégia bem-sucedida e estão mais abaixo na lista de prioridades para organizações bem-sucedidas.



Menos de 1% dos tomadores de decisão consideram a economia de custos de curto prazo uma prioridade para a modernização.

“Quais são/foram as metas mais importantes dos esforços de modernização/transformação da sua organização?”

● Metas empresariais ● Metas operacionais ● Metas tecnológicas

METAS MAIS IMPORTANTES

- 1 Melhorar a experiência do cliente
- 2 Melhorar insights de dados ou inteligência de negócios
- 3 Melhorar a agilidade da TI
- 4 Melhorar a retenção de clientes
- 5 Melhorar a segurança da infraestrutura e dos recursos digitais

METAS MENOS IMPORTANTES

- 1 Reduzir a dívida técnica das aplicações atuais
- 2 Desacoplar aplicações monolíticas e permitir que equipes individuais façam o lançamento de forma independente
- 3 Alcançar economias de custos de curto prazo
- 4 Melhorar a produtividade dos funcionários
- 5 Melhorar a reutilização de componentes tecnológicos ou serviços empresariais (p.ex., por meio de APIs, microsserviços)

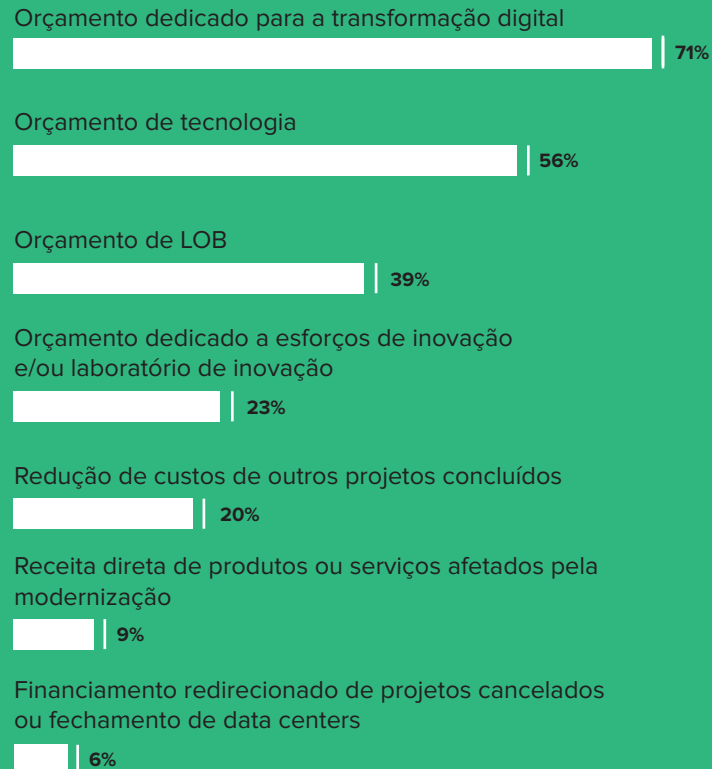
Equilibrar um orçamento de transformação dedicado com a tomada de decisão multifuncional é crucial para o sucesso

Uma cultura e uma estratégia de modernização eficazes devem incluir uma liderança forte, englobando apoio e orientação de executivos e, talvez o mais importante, um orçamento dedicado para executar transformações. Os tomadores de decisão em organizações bem-sucedidas relataram um verdadeiro processo de transformação multifuncional que envolve os interessados de todas as partes da organização em iniciativas de modernização. Os entrevistados mencionaram a demonstração de valor para os executivos usando uma combinação de métricas empresariais focadas no cliente, das quais o feedback do cliente era o mais comum, bem como métricas de progresso e velocidade.

Embora a tomada de decisão seja multifuncional, quando se trata de um orçamento, a maioria das organizações de sucesso utilizou um orçamento dedicado à transformação digital.

RESUMO DE OPORTUNIDADE DA FORRESTER: UM ESTUDO PERSONALIZADO ENCOMENDADO PELA THOUGHTWORKS | MAIO DE 2021

“Como sua organização financiou o programa de modernização/transformação empresarial?”



Base: 409 tomadores de decisão de modernização e transformação digital em organizações que tiveram iniciativas bem-sucedidas de modernização ou transformação digital
Fonte: um estudo encomendado pela Thoughtworks e realizado pela Forrester Consulting, fevereiro de 2021

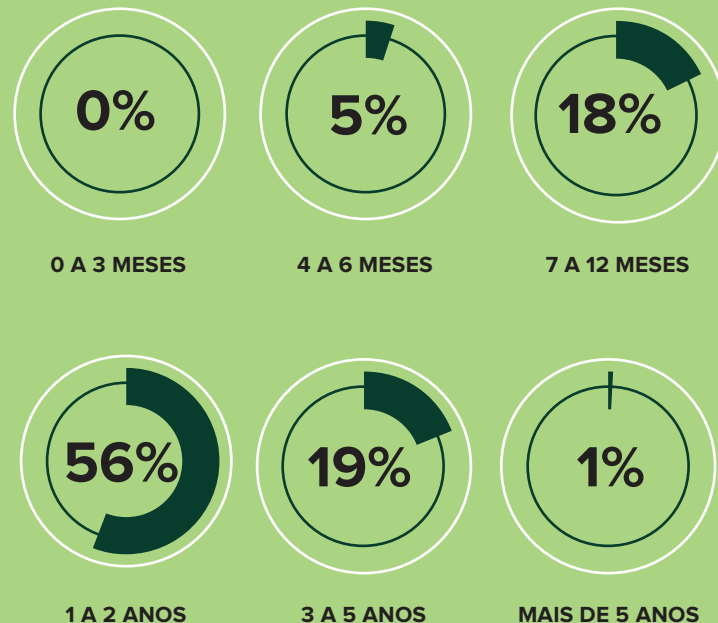
Mesmo as empresas bem-sucedidas enfrentam desafios com o processo de modernização

O sucesso da modernização empresarial não acontece da noite para o dia — e não ocorre sem desafios. A maioria dos entrevistados (76%) relatou que foram necessários pelo menos 12 meses para que pudessem demonstrar o valor comercial dos esforços de modernização de suas organizações.

Desafios podem surgir até mesmo na iniciativa de transformação mais bem planejada, mas a base correta pode superar esses desafios. Uma organização bem-preparada pode reagir adaptando seus esforços. Falta de pessoal e apoio executivo, resistência organizacional à mudança e priorização dos aspectos errados do processo de transformação foram os desafios menos comuns entre as organizações bem-sucedidas.

Descobrimos que investimentos iniciais em alinhamento cultural e comunicação permitem o sucesso da transformação digital mesmo diante dos desafios tecnológicos.

“Aproximadamente, quanto tempo levou desde o início do processo de transformação/modernização até demonstrar o valor empresarial?”



Sustentar o sucesso da transformação digital requer um compromisso contínuo com o gerenciamento de mudanças

O sucesso nos esforços de modernização não leva necessariamente a uma organização que possa prosperar no longo prazo. Uma empresa pode executar uma única iniciativa de modernização, mas a verdadeira transformação digital requer dedicação a um processo permanente de mudança contínua. Apenas 46% dos tomadores de decisão relataram que as iniciativas de suas organizações faziam parte de um esforço de melhoria contínua, mas aqueles que o fizeram classificaram isso como a razão mais crítica por trás do sucesso de suas organizações. A modernização empresarial não é um esforço único.

“Qual das opções a seguir descreve melhor as iniciativas de modernização e transformação digital da sua organização?”



Um processo permanente de mudança e melhoria contínuas em toda a empresa



Uma iniciativa única, discreta e em toda a empresa



Iniciativas discretas com alguma manutenção contínua (p.ex., projetos individuais, produtos e experiências)



Iniciativas pontuais sem nenhum plano de manutenção de longo prazo ou melhoria contínua

Capacidades de análise empresarial robustas impulsionam o sucesso da transformação

A melhoria contínua anda de mãos dadas com a capacidade de coletar dados, medir o sucesso e tomar decisões informadas. Desenvolver um programa robusto de coleta de dados em torno de dados operacionais e uma cultura de dados é fundamental para o sucesso contínuo na transformação digital. Mas essa não é uma tarefa fácil, e fazê-lo separa as organizações mais maduras daquelas com uma única iniciativa bem-sucedida. Segundo os tomadores de decisão, os principais desafios que suas organizações enfrentaram foram a incapacidade de responder a novos dados e fazer mudanças durante o processo de transformação e a dificuldade em medir o valor realizado. Embora definir uma estratégia eficaz e implementar a cultura e a infraestrutura corretas sejam a base de iniciativas de transformação bem-sucedidas, os passos seguintes envolvem analisar dados, aprender com eles e fazer melhorias.

“Qual das seguintes opções sua organização achou mais desafiadora durante seus esforços de modernização/transformação?”

MAIS DESAFIADORA

- 1 Incapacidade de responder a novos dados e fazer alterações durante o processo de transformação
- 2 Dificuldade em medir o valor realizado
- 3 Tecnologia que não funcionou como esperado/prometido
- 4 Parceiros de implementação que não cumpriram os compromissos contratuais
- 5 Falta de orçamento

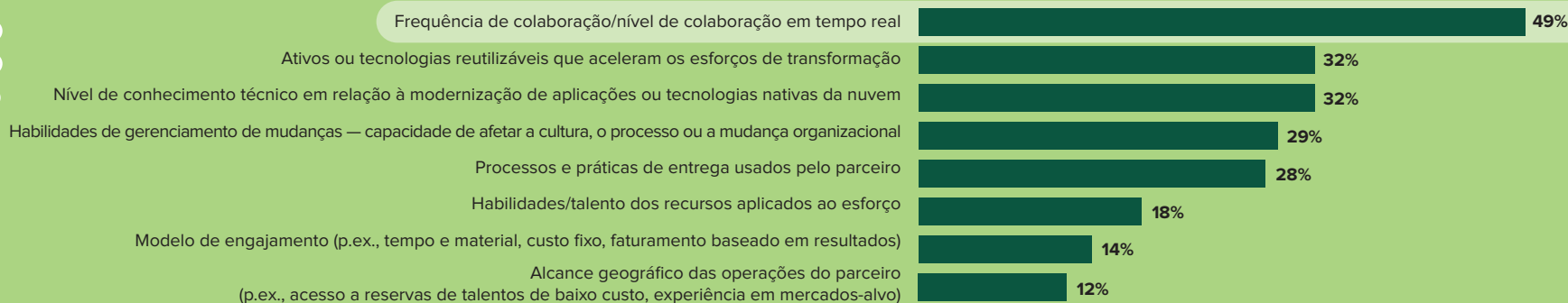
MENOS DESAFIADORA

- 1 Falta de funcionários
- 2 Falta de suporte executivo
- 3 Resistência organizacional à mudança
- 4 Priorizar os aspectos errados do processo de transformação
- 5 Rejeição da gerência intermediária

Confiar em um parceiro colaborativo garante uma abordagem abrangente

Para navegar nas águas turvas da modernização empresarial, as organizações bem-sucedidas recorrem a parceiros confiáveis que podem orientá-las no processo. Quando se trata de integradores, agências de design, coaches ágeis e provedores de soluções em nuvem, as organizações de sucesso querem mais do que apenas um fornecedor de tecnologia — elas querem um verdadeiro parceiro colaborativo. Os tomadores de decisão citaram a frequência da colaboração em tempo real como o recurso mais importante de um parceiro confiável. As empresas precisam de um parceiro que realmente saiba como fazer a execução. Oitenta e um por cento dos tomadores de decisão classificaram os conhecimentos e habilidades de seus parceiros de tecnologia como mais importantes do que a solução de tecnologia que eles fornecem. Ter as pessoas e a cultura certas é fundamental, mas muitas vezes sua implementação pode ser difícil. Um parceiro qualificado ajuda a compensar quaisquer lacunas de habilidade e cultura existentes dentro de uma organização.

“Em relação a parceiros como integradores, agências de design, coaches ágeis e provedores de soluções em nuvem, quais recursos você acha que mais contribuíram para suas iniciativas de modernização/transformação bem-sucedidas?”



Os benefícios comerciais dos esforços de transformação

As iniciativas de modernização empresarial são difíceis, mas há benefícios reais e quantificáveis para as organizações que podem enfrentar os desafios. As empresas bem-sucedidas têm a vantagem de serem mais adaptáveis, eficientes e focadas no cliente. Essas organizações concentram-se nos objetivos empresariais ao definirem sua estratégia de modernização e, quando se trata de resultados, percebem consideráveis benefícios tecnológicos e operacionais além dos empresariais. Os principais benefícios incluem maior agilidade da TI (76%), melhor experiência do cliente (74%), maior produtividade dos funcionários (72%) e insights de dados aprimorados (72%).

Os benefícios dos esforços bem-sucedidos de modernização/transformação

**3,3%**

Aumento médio da receita das vendas

**13,4 pontos**Aumento médio no Net Promoter Score^{SM 1}**1,9%**

Aumento médio na retenção de clientes

**4,3%**

Redução média nos custos gerais de TI

**10,3%**

Redução média no tempo de comercialização

Conclusão

À medida que você planeja e começa a executar as iniciativas de transformação de sua organização, você pode impulsionar uma transformação real que agrega valor ao negócio se:

Adotar uma abordagem ampla para construir seu portfólio de habilidades.

As habilidades necessárias para executar e manter a transformação sempre serão escassas e leva tempo para desenvolvê-las ou recrutá-las. Parceiros talentosos podem preencher suas lacunas de conhecimento, transferir conhecimento, treinar talentos internos e flexibilizar conforme as necessidades evoluem.

Priorizar as aplicações voltadas para o cliente e aquelas em que a velocidade é importante. Com base nos benefícios agregados relatados pelos transformadores bem-sucedidos, faz sentido priorizar a modernização de aplicações e cargas de trabalho que atendem aos clientes e novos recursos que podem gerar valor comercial. Essas áreas fornecem o maior ROI.

Alinhar os esforços de transformação às metas empresariais esperadas.

Quando comparamos os benefícios da modernização que os tomadores de decisão esperam com o que eles realmente alcançam, descobrimos que as metas de modernização são amplamente alcançáveis. E mesmo que as melhorias operacionais e tecnológicas possam não ser tão importantes, esses benefícios também são alcançados.

Planejar um horizonte de 12 a 18 meses, mas esperar a necessidade de ajustes ao longo do caminho. Você deve ver indicações de sucesso ou fracasso antes do ponto médio de 18 meses para os esforços de transformação mais bem-sucedidos e deve ver os primeiros indicadores na marca de 6 a 12 meses. Use feedback frequente para identificar bloqueadores e adotar medidas corretivas. Se o progresso não for demonstrável na marca de 18 meses, é hora de considerar ações corretivas mais intensas.

Diretor do projeto:

Josh Blackborow,
Consultor de impacto no mercado

Contribuição na pesquisa:

Grupo de pesquisa Application
Development & Delivery da Forrester

Metodologia

Este resumo de oportunidades foi encomendado pela Thoughtworks. Para criar esse perfil, a Forrester Consulting complementou essa pesquisa com perguntas personalizadas feitas a 409 tomadores de decisão de modernização e transformação digital em organizações que tiveram iniciativas bem-sucedidas de modernização ou transformação digital. A pesquisa personalizada começou e foi concluída em fevereiro de 2021.

OBSERVAÇÕES FINAIS

¹ Net Promoter e NPS são marcas de serviço registradas, e Net Promoter Score é uma marca de serviço da Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. e Fred Reichheld.

SOBRE A FORRESTER CONSULTING

A Forrester Consultoria fornece consultoria independente e objetiva baseada em pesquisas para ajudar os líderes a ter sucesso em suas organizações. Seja para uma breve sessão estratégica ou para projetos personalizados, os serviços de consultoria da Forrester colocam você em contato direto com analistas de pesquisa, que aplicam insights especializados aos desafios específicos de sua empresa. Para obter mais informações, acesse forrester.com/consulting (em inglês).

© Forrester Research, Inc. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida a reprodução não autorizada. As informações baseiam-se nas melhores fontes disponíveis. As opiniões refletem os critérios do momento e estão sujeitas a mudanças. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact são marcas registradas da Forrester Research, Inc. Todas as outras marcas registradas são de propriedade de suas respectivas empresas. Para obter mais informações, acesse: forrester.com (em inglês). [E-50118]

RESUMO DE OPORTUNIDADE DA FORRESTER: UM ESTUDO PERSONALIZADO ENCOMENDADO PELA THOUGHTWORKS | MAIO DE 2021

Dados demográficos

PAÍS

| |
|----------------------|
| Estados Unidos (25%) |
| Alemanha (25%) |
| China (25%) |
| Reino Unido (25%) |

PORTE DA EMPRESA

| |
|-----------------------------------|
| 1.000 a 4.999 funcionários (55%) |
| 5.000 a 19.999 funcionários (35%) |
| 20.000 funcionários ou mais (11%) |

NÍVEL DO ENTREVISTADO

| |
|-----------------------|
| Nível C (8%) |
| Vice-presidente (29%) |
| Diretoria (64%) |

DEPARTAMENTO/CARGO

| |
|--|
| Operações (35%) |
| TI (34%) |
| Desenvolvimento/engenharia de produtos (31%) |

Nota: os percentuais podem não totalizar 100 devido ao arredondamento.

The image features a dark, almost black background. In the center, the word "FORRESTER" is written in a white, serif, all-caps font. The text is slightly shadowed, giving it a three-dimensional appearance as if it's floating or attached to a surface. Behind the text, there is a complex, abstract pattern of glowing blue and white light. This pattern consists of numerous overlapping, semi-transparent cubes or rectangular prisms, some of which are illuminated from within, creating a sense of depth and movement. Interspersed among these geometric shapes are several bright, multi-pointed starburst or lens flare effects, which add a dynamic and ethereal quality to the overall composition. The lighting is primarily concentrated around the central text and the glowing geometric elements, leaving the surrounding space in deep shadow.

FORRESTER®