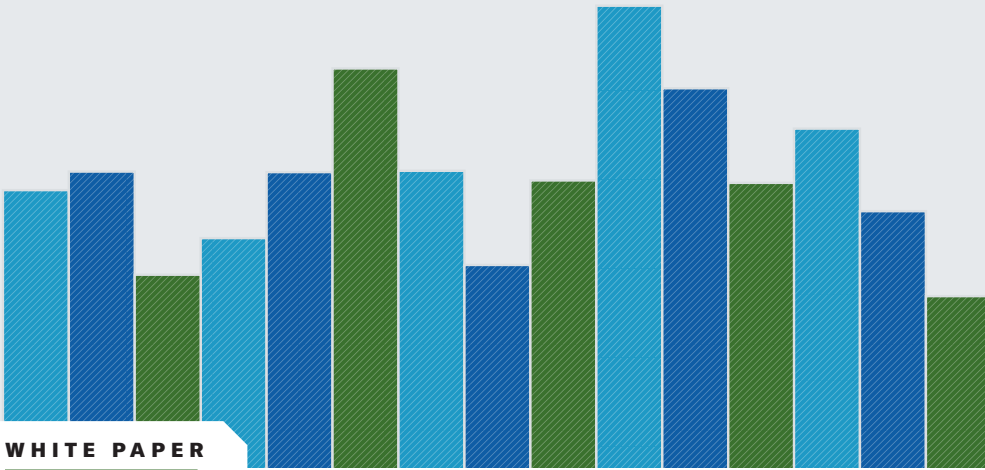




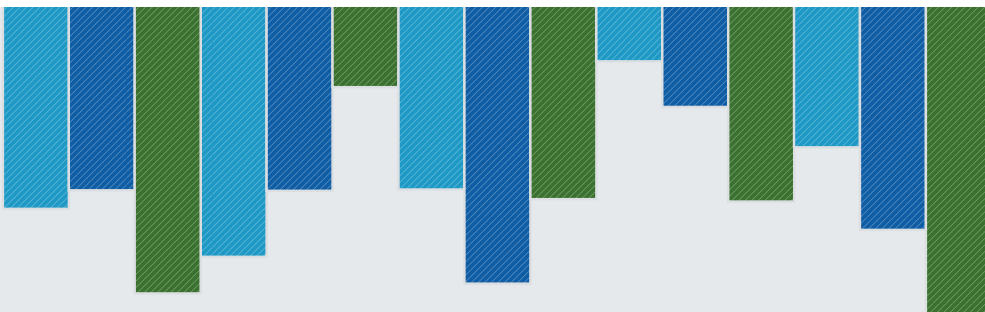
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



WHITE PAPER

Criando uma base para resiliência por meio da modernização empresarial



Patrocinado pela

ThoughtWorks®

PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

As empresas de hoje enfrentam disrupções constantes, desde mudanças econômicas a startups disruptivas e tecnologias emergentes. As empresas não podem mais operar com soluções predeterminadas sem colocar em risco sua vantagem competitiva. A modernização empresarial analisa toda a propriedade tecnológica de uma organização a fim de determinar quais mudanças permitirão que a empresa seja mais flexível, adaptável e resiliente. A modernização empresarial tornou-se um imperativo para os negócios.

Muitas empresas reconheceram a importância de desenvolver suas capacidades, mas, muitas vezes, seus esforços são paralisados e a fadiga organizacional entra em cena devido ao risco, custo e esforço coletivo e sustentado que essa evolução exige.

Ao trabalharmos com algumas das maiores empresas do mundo para atingir seus objetivos de transformação digital, analisamos as iniciativas digitais corporativas através de uma lente ampla, mergulhando na cadeia de valor central das operações, estrutura, talento e tecnologia de uma empresa. Descobrimos que, muitas vezes, há desconexões na cadeia, causadas por modelos de negócio legados que nos atenderam bem no passado, mas que estão sob ameaça hoje.

Para inovar, as lideranças de tecnologia e a alta diretoria precisam entender os geradores e detratores de valor no mundo do outro. Este artigo explora como líderes de tecnologia podem demonstrar e comunicar valor para suas lideranças executivas em todas as fases dos projetos de modernização empresarial.

Executivos e investidores se preocupam com metas de longo e curto prazo. Executar uma estratégia de tecnologia de longo prazo requer um esforço significativo, mas você pode integrar as partes interessadas mais rapidamente e mantê-las motivadas, entregando valor em ciclos mais curtos e comemorando as vitórias antecipadamente. Em vez de criar um plano fixo e inflexível, as organizações precisam criar espaço para uma estratégia adaptável. Esse esforço garante apoio a um ambiente de negócios em constante mudança e capacidade de incorporar o que você aprende enquanto agrega valor, desde o início e com frequência. A modernização empresarial não envolve apenas a atualização da tecnologia; ela também permite que as equipes entreguem benefícios de negócio – como melhor experiência para clientes, retenção, aumento de vendas ou redução de custos – mais rapidamente.

Ao entregar o valor prometido às lideranças executivas do negócio, as lideranças de tecnologia devem manter seu foco em demonstrar o valor estratégico da modernização empresarial e conseguir articular as métricas críticas que podem justificar grandes investimentos de capital.

Quando as lideranças mantêm um foco incessante no valor, criando uma linguagem de valor compartilhada e compartilhando a responsabilidade por esses elementos impulsionadores, os projetos de modernização podem dar certo.



Rachel Laycock

**Diretora global de modernização
empresarial, plataformas e nuvem
ThoughtWorks**

Criando uma base para resiliência por meio da modernização empresarial

O ritmo acelerado da transformação digital atual obrigou as empresas a se esforçarem para atender clientes por meio de novos canais e para alcançar novos mercados. As empresas que mudaram suas abordagens com êxito antes da pandemia já haviam demonstrado o valor da modernização empresarial (ME), garantindo apoio de sua liderança e realizando investimentos para apoiar sua capacidade de mudar.

“A pandemia acelerou o interesse digital e, conseqüentemente, a resiliência. Se as empresas tivessem investido recursos no digital antes da Covid-19, estariam melhores hoje”, diz Tomoko Yokoi, pesquisadora e consultora em transformações digitais do Centro Global para Transformação de Negócios Digitais, organização sem fins lucrativos sediada na Suíça que presta consultoria sobre transformação digital. De fato, embora um estudo da Gartner tenha descoberto que 69% das diretorias aceleraram as iniciativas de negócios digitais em resposta à Covid-19,¹ apenas as empresas que já haviam estabelecido raízes sólidas nos negócios de comércio eletrônico antes da pandemia conseguiram efetivamente migrar para modelos de negócio digitais, de acordo com Yokoi.

Também conhecida como modernização de sistemas legados ou modernização de TI, a ME é “o avanço da tecnologia, das operações e dos processos de uma organização a serviço de resultados de negócio tangíveis”, incluindo a criação de modelos de negócio resilientes capazes de mudar o curso para buscar novos clientes e mercados durante a disrupção.²

As empresas tradicionais empregam a ME para construir e aprimorar continuamente sua estrutura operacional - incluindo a integração de sistemas de dados em unidades de negócio, produtos e serviços - para medir o desempenho financeiro contínuo de vários verticais e ofertas e para facilitar a economia de custos. Mais importante, para construir empresas capazes de mudar a direção de modo a aproveitar a vantagem competitiva, a divisão de tecnologia deve estar equipada de uma narrativa — incluindo maneiras de medir o valor — para garantir apoio da alta direção a grandes investimentos de capital para a ME.

DESTAQUES

Para empresas grandes e tradicionais, a agilidade **só é possível com o tipo de estrutura operacional sólida** que a ME permite.

Para aproveitar a vantagem competitiva, a **divisão de tecnologia deve estar equipada de uma narrativa** — incluindo maneiras de medir o valor — para garantir apoio da alta direção a grandes investimentos de capital para a ME.

As lideranças de tecnologia devem estar **munidas de métricas relevantes para demonstrar o valor da ME** e justificar os principais investimentos de capital necessários para construir resiliência.



Empresas tradicionais lançam mão da ME para construir e aprimorar continuamente sua estrutura operacional.

Apenas empresas com uma base operacional aprimorada por ME têm o tipo de poder de computação que possibilita a resiliência. As empresas precisam de sistemas potentes para aproveitar o software e coletar e analisar dados, segundo Frederik Kraus, diretor de tecnologia da AutoScout24, negócio de venda de carros online na Europa, invocando a famosa declaração de Marc Andreessen, pioneiro da internet, de que “o software está consumindo o mundo”.

Este artigo aborda maneiras pelas quais líderes de tecnologia podem promover a conscientização sobre a ME, instruir lideranças executivas sobre seu valor como base para a resiliência e utilizar métricas que demonstram o papel da tecnologia na criação de valor. Ele também inclui abordagens pelas quais a modernização empresarial pode servir como uma plataforma de experimentação semelhante a de uma empresa nativa digital para melhorar o foco em clientes, as percepções sobre como a ME pode ajudar a transformar a organização (posicionando a tecnologia como um elemento impulsionador para a transformação digital) e maneiras pelas quais a ME pode permitir que a tecnologia capitalize a proposta de valor existente da organização.

Priorizando a modernização empresarial

Segundo Yokoi, as empresas podem dar um grande passo em direção à melhoria de suas capacidades digitais, promovendo liderança e conscientização da alta direção em relação à ME enquanto facilitadora para a transformação digital. Mas ela diz que, primeiro, a TI enfrenta a realidade de que “muitos membros da alta direção não têm consciência da arquitetura empresarial de tecnologia da transformação digital”. Além disso, ainda que 64% das lideranças executivas consultadas em um relatório de agosto de 2020 da Harvard Business Review Analytic Services digam que ferramentas insuficientes e infraestrutura inflexível dificultam os esforços para oferecer uma experiência personalizada e intuitiva para clientes,³ líderes de tecnologia relatam que a cultura organizacional limita seu papel nas atividades de tecnologia,⁴ perfazendo desafios que devem ser superados.

Yokoi acrescenta que a maioria das diretorias das grandes empresas não conta com comitês de tecnologia, diferentemente das “diretorias conscientes da tecnologia, que têm comitês tecnológicos e os colocam no mesmo nível que os comitês de auditoria ou de estratégia”.

Para obter apoio da liderança ao investimento adequado em ME, as lideranças de tecnologia devem auxiliar as lideranças executivas a “entender a importância da infraestrutura que oferece estabilidade e base para sua infraestrutura de TI de transformação digital”, diz Yokoi. Mas ela diz que, embora as lideranças tendam a se atrair por “coisas novas e fascinantes”, a transformação digital sustentável só é possível se as empresas tiverem uma infraestrutura de TI estável e flexível.

Em suma, líderes de tecnologia podem construir um caso de negócio para investimento oferecendo à liderança exemplos de resultados de negócio alcançados por meio da ME e de como a divisão de tecnologia pode trabalhar com a empresa para fazer a mudança acontecer.


Segundo Monty Hamilton, diretor digital da TELUS, empresa canadense de telecomunicações, para alcançar resultados estratégicos por meio da ME, as empresas devem reconhecer suas competências essenciais, sair dos silos tradicionais e criar arquiteturas que se alinhem com suas parcerias operacionais e de negócios. Dentre as ações pode estar uma “mudança de data centers locais para nuvem, de modo a liberar capital e tratar o software como uma competência central”, explica Hamilton, que lidera uma equipe de 400 profissionais de entrega digital em tempo integral, responsáveis pelo desenvolvimento de software de toda a TELUS.

Hamilton diz que o foco na programação de software permite que a organização atenda às mudanças de forma resiliente. Por exemplo, a TELUS Health, subsidiária da TELUS, aplica aprendizado de máquina e inteligência artificial (IA) às interações entre médicos e pacientes em milhões de chamadas telefônicas de clientes e armazena os dados de voz na nuvem, permitindo uma análise sobre o que deixa os clientes desapontados ou satisfeitos com determinada interação de atendimento. Em termos de inteligência, ME significa “boa capacidade de usar dados, não apenas de armazená-los”, diz Hamilton.

De acordo com Charles Lewis, vice-presidente e diretor de tecnologia da TELUS Health, embora a indústria tradicional de assistência à saúde tenha demorado a deixar a dependência do papel, a empresa conduziu uma evolução digital bem-sucedida. Lewis ilustra como a transformação de fala em texto permite que os médicos da TELUS gastem mais tempo e energia interagindo com pacientes, reduzindo a necessidade de digitar informações em bancos de dados, algo criado para dispensar os médicos de escrever em blocos de notas, mas que, em vez disso, gerou uma tarefa trabalhosa que tirava a atenção dedicada a pacientes.

Tornando possível a criação de valor

Para garantir a adesão de lideranças executivas à ME, líderes de tecnologia devem se munir de métricas relevantes para demonstrar o valor da ME e justificar os principais investimentos de capital necessários para construir resiliência. De fato, Kraus, da AutoScout24, não usa indicadores-chave de desempenho específicos de tecnologia para obter comprometimento da gestão com grandes investimentos em ME. Ele acredita que o objetivo da tecnologia é simplesmente criar valor para o negócio. “A tecnologia não deve ser um fim por si só”, ele diz. Em vez disso, as lideranças de tecnologia devem abordar a tecnologia como um elemento gerador de



“Quanto mais interações a alta diretoria tiver com o CIO, melhores serão as conversas relacionadas à inovação digital e aos investimentos em tecnologia”, afirma Tomoko Yokoi, do Centro Global para Transformação de Negócios Digitais.

valor, vinculando os investimentos em ME diretamente às métricas e resultados de negócio, como receita e crescimento.

Kraus enxerga a função da tecnologia de fornecer software como tão essencial quanto a função do negócio. Assim, ele diz que é necessária uma mudança de mentalidade fundamental tanto da TI como da liderança para mobilizar todo o potencial das tecnologias mais recentes. Ele cita a migração do armazenamento físico de dados para os serviços de dados em nuvem – como o “data lake” da Amazon Web Services (AWS) – como uma grande razão pela qual as empresas precisam fazer os grandes investimentos de capital que são necessários para avançar mais rapidamente, aproveitando serviços de software em nuvem que analisam dados para fornecer insights.

“Há muita inovação ocorrendo no aprendizado de máquina e na IA”, explica Kraus, o que significa que uma empresa com suas próprias ferramentas de armazenamento de dados e software não teria acesso ao que há de mais recente em software e analytics (como aprendizado de máquina) e teria dificuldade em construí-los sem um investimento proibitivamente elevado. Os dados em nuvem permitem que clientes da AutoScout24 encontrem os carros mais adequados às suas necessidades. Em contrapartida, um data center global legado não forneceria acesso ao software e aos dados necessários para atender seus clientes em escala.

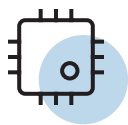
De acordo com Kraus, quanto mais dados você tiver e quanto mais granulares forem os dados, mais baratos eles se tornarão e mais você poderá reduzir o tempo de comercialização e desenvolver resiliência. Em resumo, a ME permite que uma empresa não só aprimore seus produtos, mas também acelere sua entrada no mercado.

Contando sua história de criação de valor

A adesão a grandes investimentos requer apelo a um público de líderes que se preocupam em entregar valor de negócio, ou seja, é essencial construir uma narrativa que conecte a TI com o valor que ela pode criar por meio da ME.

Lewis enfatiza que a equipe de tecnologia da TELUS Health trabalha em estreita colaboração com a equipe de liderança da empresa para fornecer valor aos clientes. Segundo ele, uma parte fundamental da colaboração é oferecer orientação e parceria. “Você não pode operar em um vácuo a partir de uma perspectiva tecnológica”, ele destaca. É necessário ter uma compreensão, com base nos objetivos estratégicos da empresa, de que determinado investimento em tecnologia faz sentido. Então, cabe à TI “mostrar como é possível chegar até lá”.

De acordo com Yokoi, “quanto mais interações a diretoria tiver com o CIO, melhores serão as conversas relacionadas à inovação digital e aos investimentos em tecnologia”. A liderança de tecnologia deve apelar para perspectivas que vão desde lideranças executivas até proprietários da empresa matriz e membros da diretoria. De acordo com Jill Thomas, diretora de marketing e diretora de experiência na PGA Tour Superstore (PGATSS), “conhecer seu público é essencial”, o que inclui uma compreensão profunda da sua composição organizacional e dos tomadores de decisão e influenciadores. “São humanos e têm perspectivas diferentes”, diz Thomas, observando o fato de ter três chefes — CFO, CEO de sua empresa e CEO da empresa matriz AMB Group — cada um dos quais coloca graus variados de importância em métricas como ROI, vendas de curto e longo prazo, experiência do cliente e outras medidas de valor.



“O principal é que a tecnologia esteja representada no nível mais alto da empresa”, afirma Tomas Varsavsky, diretor de tecnologia e dados do REA Group.

Em todas as métricas, Thomas enfatiza que “como líderes de marketing, temos que ser ótimos contadores de histórias” para podermos ilustrar “o que o negócio ganha e como o cliente também ganha”. Ela descreve como líderes de tecnologia devem ser capazes de colocar a liderança executiva no lugar de um cliente. Por exemplo, uma pessoa que compra na PGA Tour Superstore há 10 anos e compra um taco de golfe da Ping a cada três anos é provavelmente leal à marca e quer, ao visitar o site, saber mais sobre outros produtos da Ping, mas não necessariamente sobre outras marcas.

Em essência, líderes de tecnologia devem estar preparados para destacar exemplos de como a ME e a transformação digital permitem melhorar a experiência de cliente, gerar fidelidade e impulsionar as vendas em vez de simplesmente fornecer pontos de dados infinitos. É necessário ter uma parceria para avançar em meio a mudanças disruptivas, diz Thomas.

Em muitas empresas, no entanto, principalmente nas que são de capital aberto, a TI não tem via de comunicação aberta com a diretoria executiva, de acordo com Tomas Varsavsky, diretor de tecnologia e dados do REA Group, empresa digital global da Austrália especializada em propriedade. “O principal é que a tecnologia esteja representada no nível mais alto da empresa”, afirma. Mas líderes de tecnologia enfrentam grandes obstáculos à sua percepção. Varsavsky acredita que a liderança em muitas empresas grandes e tradicionais enxerga a tecnologia empresarial não apenas como dispendiosa, mas também como lenta para alcançar resultados de negócio. Por esse motivo, a TI precisa educar a liderança sobre o que ela faz, seus custos e os benefícios que cria para o negócio.

Uma das habilidades da liderança de tecnologia mais subvalorizadas pode ser a capacidade de atrair a gestão usando “histórias” que demonstram como a ME gera valor. Um dos obstáculos é que “como adeptos da tecnologia, somos, na verdade, muito pouco habilidosos em desmistificar o custo de manutenção e atualização da tecnologia e em conectar a tecnologia aos resultados comerciais”, complementa. A solução dele é conectar a estratégia e as metas comerciais da organização para os próximos três anos com dados de aplicações de tecnologia durante esse período para mostrar à liderança como a TI consegue fazer o negócio operar “melhor,

mais rápido ou de forma mais barata”. Além disso, demonstrar a eficiência da TI aumentará a confiança da liderança na utilização de despesas operacionais e em sua capacidade de obter adesão para despesas de capital.

Varsavsky avalia a eficiência operacional das tecnologias por meio de avaliações abrangentes e granulares de tecnologia em toda a empresa, que analisam o seguinte:

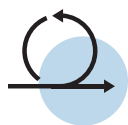
- **Eficiência operacional:** Custos mais baixos de manutenção de sistemas de tecnologia geralmente se correlacionam com maior eficiência operacional da TI.
- **Adoção de aplicações:** Níveis mais altos de adoção de tecnologias entre funcionários muitas vezes apontam para um impacto tecnológico elevado em toda a empresa.
- **Produtividade:** A produtividade se origina significativamente da capacidade dos produtos de tecnologia de suportar os altos níveis de atividade de programação das equipes de engenharia.
- **Integridade de ativos:** O nível de eficácia de todos os sistemas empresariais, ainda que existam 1000 deles, é fundamental para medir a integridade dos ativos e obter dados para solução de problemas e otimização em toda a organização.

Varsavsky implanta métricas-chave para ajudar líderes a enxergar a tecnologia como a base para a realização de oportunidades de clientes e fluxos de receita. Embora a mensuração do envolvimento e da satisfação do consumidor seja fundamental, porque “quanto maior o público que a TI pode envolver, mais valor podemos oferecer” e demonstrar, ele diz que “a métrica final do sucesso é a receita” vinculada a investimentos específicos em tecnologia.

Experimentando e testando como uma empresa nativa digital

A abordagem correta de ME não só integra dados entre sistemas, como também apoia processos organizacionais flexíveis que habilitam a inovação, de acordo com Martin Mocker, pesquisador associado da MIT Sloan School of Management, permitindo que as empresas tradicionais adquiram maior agilidade e resiliência. Lewis, da TELUS Health, acredita que as empresas nativas digitais demonstram com êxito a importância de se aplicar uma mentalidade incansável de entrega de valor às operações. Em contraste com as empresas tradicionais, nas nativas digitais usar tecnologia para criar valor, segundo Varsavsky, trata-se de ser ágil e de evoluir constante e rapidamente o modelo de negócio no mercado para descobrir novas maneiras de criar valor. Lewis acrescenta que “as empresas digitais construíram essa mentalidade ágil e rápida, essa mentalidade de entrega de valor, por todo o setor”.

Mocker explica como uma abordagem nativamente digital pode ser aplicada às empresas tradicionais. Em uma maneira ágil de trabalhar, é normal “empreender um fluxo contínuo de experimentos vinculados à missão para oferecer valor a clientes”, declara. Essa abordagem consiste em um modelo para uma maneira rápida e iterativa de trabalhar,



“Empresas digitais construíram essa mentalidade ágil e rápida, essa mentalidade de entrega de valor, em toda a empresa”, diz Charles Lewis, vice-presidente e diretor de tecnologia da TELUS Health.

pois a modernização da plataforma de sistemas em toda a empresa não envolve apenas sistemas de TI. Em vez disso, ela reflete um novo modelo operacional que pode ajudar as empresas tradicionais a saber do que clientes precisam mais rapidamente, evitando uma tomada de decisão estritamente hierárquica. Por exemplo, as empresas tradicionais podem formar equipes autônomas em unidades separadas, como laboratórios de experiência digital, além de trabalharem com coaches ágeis, para buscar inovações. Em vez de inibir a inovação mantendo produtos malsucedidos no mercado, elas podem testar e entregar rapidamente e em escala novas ofertas, caso atinjam adoção de clientes. De acordo com Mocker, “desde que as iniciativas estejam ligadas à sua missão, só ocorre fracasso se não houver aprendizado transferido para a organização como um todo”.

Varsavsky afirma que resiliência significa ser capaz de se adaptar em condições de mudança, algo que requer equipes autônomas e capacitadas e uma cultura corporativa que libere a TI para operar estrategicamente. A adoção da tecnologia pode trazer resiliência, e as empresas nativas digitais oferecem melhores práticas que podem ajudar líderes de tecnologia a criar um caso de negócio de investimento para adotar uma abordagem ágil. As métricas devem ser relevantes para o negócio e demonstrar como a ME agrega valor para clientes (não apenas para o departamento de TI), da mesma forma que uma empresa de investimento melhora as condições de aposentadoria para seus clientes, que uma organização de gestão de saúde melhora os resultados de assistência à saúde a custos mais baixos e que uma empresa de energia fornece opções de eletricidade a baixo custo, explicam Jeanne W. Ross, Cynthia M. Beath e Martin Mocker em seu livro de 2019, *Projetado para o digital: como arquitetar seu negócio para obter sucesso de forma sustentável*.

Quando se trata de defender um grande investimento de capital, Hamilton afirma que, embora o ROI seja a métrica mais importante para o sucesso, a definição do prazo por parte das empresas precisa ser expandida para ser mais orientada para o futuro e para incorporar as capacidades que a tecnologia viabiliza para equipes e clientes que podem não ter um retorno imediato nos relatórios financeiros do próximo ano. Lewis apresenta exemplos dessas melhorias, incluindo serviços de telessaúde acessados por clientes da TELUS Health durante a pandemia, uma melhor segurança de dados e uma tela com resolução mais nítida a que o médico tem acesso ao tratar pacientes.

Mas não basta passar da explicação das despesas operacionais contínuas — com base no ROI (comprovado no passado) — para a justificativa de investimentos de capital (para colher benefícios no futuro). Para criar casos concretos

de investimento, Mocker, vinculado ao MIT, fala sobre a realização de “experimentos para testar ideias e demonstrar que o valor da ME pode ser expandido e multiplicado”. O processo de teste e aprendizado ajuda empresas baseadas em software a desenvolver um produto mínimo viável para disponibilizar aos clientes de modo a obter feedback imediato sobre como ele pode ser aprimorado ou retirado de linha. Por exemplo, considere uma empresa elétrica que esteja lançando serviços digitais para gestão de ativos (manutenção preditiva, gestão e orçamento de recursos de energia e monitoramento remoto de máquinas) ou um banco que esteja testando e aprimorando ofertas para uma implementação mais ampla, conforme observado na obra *Projetado para o digital: como arquitetar seu negócio para obter sucesso de forma sustentável*.

Uma alternativa para testar um produto mínimo viável é adotar uma abordagem que deu certo em outro setor. Logo após o início da pandemia em março de 2020, de acordo com Jill Thomas, da PGATSS, a empresa varejista começou a oferecer o serviço de retirada de mercadorias diretamente na loja, algo que vinha sendo usado na indústria anterior de Thomas (hospitalidade/restaurantes) há anos. A PGATSS tem 44 lojas físicas em todo o país, mas, de acordo com Thomas, desde que a pandemia começou, o objetivo da empresa varejista tem sido capitalizar a sinergia entre os canais tradicionais, sem foco em um ou em outro. “O cliente é o ‘canal’”, ela diz, enfatizando que a PGATSS se diferencia de outras varejistas por proporcionar uma experiência superior de cliente nos dois canais (e entre eles).

O resultado final, de acordo com Mocker, é identificar se há problemas com clientes e mostrar como abordá-los usando uma solução pela qual pagarão e que pode ser dimensionada para facilitar a adoção. Por exemplo, ele comenta sobre o departamento de radiologia de um hospital, que se beneficiaria de um processo de admissão, fluxo e tratamento de pacientes mais eficientes, gerando uma melhor proposta de valor para clientes. Inicialmente aprovado apenas pelo diretor executivo, o “experimento” é conduzido em escala limitada no departamento de radiologia, permitindo que a organização teste uma abordagem que não exige aprovação de toda a empresa, mas que poderia ser posteriormente implementada no hospital se funcionasse e ganhasse uma aceitação mais ampla, diz Mocker. Essa abordagem também é citada por Lewis, da TELUS Health, que diz: “A saúde é uma indústria muito tradicional e difícil de penetrar. Você precisa mostrar sucesso incremental ou apresentar uma prova de conceito para gerar confiança em investimentos maiores.”

Líderes de tecnologia podem construir um caso de negócio para investimento oferecendo à liderança executiva exemplos de resultados de negócios alcançados por meio da ME e de como a divisão de tecnologia pode trabalhar com a empresa para fazer a mudança acontecer.

Construindo em raízes tradicionais

Embora as empresas tradicionais devam evoluir continuamente, observa Yokoi, elas precisam reconhecer sua proposta de valor central em vez de simplesmente tentar se comportar como as nativas digitais. Enquanto as empresas nativamente digitais têm a abordagem centrada em clientes para iterar constantemente usando o método ágil, as empresas legadas precisam saber qual é seu núcleo e ter um pipeline de sondagem de novas tecnologias que possam funcionar com ativos físicos e digitais. Ela descreve uma empresa de mineração que mantém padrões de segurança e fabricação usando tecnologias de sensor digital para detectar se um pequeno defeito que estava acontecendo dentro do ambiente operacional poderia levar a uma falha.

A TELUS Health, por exemplo, tem uma infraestrutura tradicional, mas oferece um serviço de assistência médica virtual com acesso a médicos em tempo real 24 horas por dia, por meio de um dispositivo móvel, por voz, texto ou vídeo. A adoção desse serviço por clientes foi intensificada pela pandemia. “A plena adoção da tecnologia pela TELUS como um impulsionador estratégico permite reconhecer o momento de assumir um risco que você não estava disposto a assumir antes”, diz Lewis.

Para empresas grandes e tradicionais, a agilidade só é possível com o tipo de estrutura operacional sólida que a ME permite. Os sistemas de dados integrados, de acordo com Mocker, permitem que as empresas visualizem métricas em uma ampla gama de produtos e serviços. Eles não só demonstram o valor aprimorado das iniciativas de ME com base na economia de custos, como também reúnem métricas entre os produtos para permitir que a inovação chegue ao

mercado mais rapidamente e atenda melhor a clientes. Essa abordagem inclui a geração de ideias para possíveis ofertas de produtos mínimos viáveis. Como a ME representa mudanças que vão além da manutenção regular e acarretam maiores custos, é necessário ter uma abordagem com foco nos negócios para demonstrar seu valor para a liderança. Além disso, os membros da diretoria geralmente não são técnicos e exigem explicações diretas sobre as mudanças propostas, incluindo uma análise de custo-benefício de fazer as mudanças em comparação com o impacto sobre o negócio caso se decida por não fazer nada.⁵

Ser nativamente digital significa que uma empresa pode operar a partir do ponto de vista puramente digital, mas as empresas tradicionais devem evitar imitar cegamente essa dinâmica. As empresas nativas digitais podem começar sem se preocupar com seus sistemas empresariais, mas depois se expandem e percebem que fizeram uma bagunça completa que exige intervenção, diz Mocker. Hamilton enfatiza que a abordagem de cada empresa “precisa ser personalizada, refletindo seus traços culturais e seus clientes”. De fato, Yokoi afirma: “Há muita propaganda sobre como elas [organizações tradicionais] aproveitam as melhores práticas das empresas nativas digitais”.

De acordo com Varsavsky, a ME apoia a capacidade de todas as grandes empresas de executar a transformação digital, ser resiliente e competir. Ele relata como uma empresa de logística interage com a linha físico-virtual, entregando produtos tangíveis por meio de seu centro de atendimento, mas também oferecendo uma experiência digital que inclui informar clientes em tempo real.

Hamilton observa que os ativos valiosos que as empresas tradicionais possuem e que as nativas digitais podem não ter são o valor de seus dados e a PI, que podem ser aproveitados por empresas de assistência à saúde como a TELUS Health. Como ilustrado anteriormente, outra maneira pela qual as empresas tradicionais podem se distinguir das nativas digitais, de acordo com Thomas, é criando uma sinergia entre suas presenças físicas e digitais no varejo. E as empresas com grandes operações em cadeias de suprimentos podem usar novas tecnologias digitais para mapear de onde e quando as mercadorias estão vindo, segundo Yokoi. Essa abordagem permitiu que empresas de manufatura se certificassem de que sua cadeia de suprimentos não fosse interrompida durante a pandemia de Covid-19, ela explica. Além disso, a infraestrutura de tecnologia também permitiu novos recursos, por meio dos quais “as empresas usam um serviço virtual para visualizar operações e certificar processos, no lugar de inspeções físicas”, comenta Yokoi.

Conclusão

Estar preparado para a disrupção atual (e para a próxima) significa nutrir um ecossistema de tecnologia empresarial que pode evoluir com base nas condições do mercado. As empresas que garantiram a adesão da alta diretoria a investimentos de capital em ME são aquelas que estabeleceram uma tecnologia empresarial moderna com sistemas interconectados e flexíveis antes da pandemia, e estão adquirindo novos clientes e ganhando participação de mercado hoje.

Os investimentos contínuos em ME criam uma estrutura operacional que apoia a inovação, permite a testagem de novas ofertas e ajuda a atender clientes de forma ágil. Além disso, a ME oferece a estabilidade para que as empresas físicas apliquem mentalidade e abordagem ágeis a fim de evoluir por meio da mudança, adotando a abordagem nativa digital que, segundo Mocker: “cria produtos em conjunto com clientes, começando com produtos mínimos viáveis e refinando-os por meio de experimentação”.

“O desenvolvimento de produtos de tecnologia está em nosso DNA porque a tecnologia em si é um ativo estratégico para gerenciá-los e mantê-los atualizados”, diz Varsavsky, do REA Group, empresa nativa digital que opera como “uma startup há 25 anos”. Mas alavancar a ME como um elemento impulsionador da transformação digital pode permitir que organizações que não eram “digitais no nascimento” usem a tecnologia empresarial como base para capitalizar sua proposta de valor central e alcançar o sucesso contínuo. Contando com uma estrutura tecnológica otimizada por ME, as empresas tradicionais podem aproveitar as capacidades digitais para se tornarem mais resilientes, seja conectando silos operacionais para analisar dados e ampliar linhas de produtos, seja monitorando cadeias de suprimentos para minimizar interrupções ou fornecer inspeções remotas para evitar interrupções de fábrica. De acordo com Thomas, “a pandemia motivou as empresas a serem ágeis e mudarem para se preparar para qualquer situação que possam encontrar no futuro”.



“Além das nativas digitais, há apenas dois tipos de empresas: uma empresa madura que investe constantemente em tecnologia e outra que ficou estagnada”, diz Jill Thomas, diretora de marketing e diretora de experiência na PGA Tour Superstore.

Mais importante, para demonstrar por que a ME merece grandes investimentos, o CIO deve estar pronto para abordar a liderança munido com uma história que mostre como a tecnologia pode permitir que a organização capture oportunidades de mercado.

Medidas como custo operacional, eficiência e envolvimento do público serão componentes de uma narrativa ampla que engloba como a ME possibilita a criação de valor. A história começa com a forma como a ME oferece uma plataforma para alavancar novas tecnologias e progredir ao longo do processo contínuo de transformação digital, de modo a atender às novas necessidades de clientes de maneiras inovadoras. Ela se desenrola ainda mais mostrando como a ME permite que a empresa aproveite bolsões de valor, como computação em nuvem, para criar novos serviços e oferecer velocidade de entrada nos mercados impactados; e termina na forma como a ME permite que as empresas tradicionais adotem métodos de evolução nativamente digitais enquanto continuam capitalizando seus pontos fortes centrais.

Enquanto as organizações que estavam despreparadas, mesmo para o trabalho remoto, estão lutando para se manter na ativa, aquelas com sistemas de colaboração avançados (e adotados por sua força de trabalho) estão ocupadas inovando, lançando novos serviços e atendendo às novas necessidades de clientes.

De acordo com Thomas, “além das nativas digitais, há apenas dois tipos de empresas: uma empresa madura que investe constantemente em tecnologia e outra que ficou estagnada”.

Observações finais

- 1 Gartner, "The 2021 CIO Agenda: Seize This Opportunity for Digital Business Acceleration" [Pauta do CIO para 2021: aproveite esta oportunidade de aceleração dos negócios digitais], outubro de 2020. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-20-gartner-survey-of-nearly-2000-cios-reveals-top-performing-enterprises-are-prioritizing-digital-innovation-during-the-pandemic>.
- 2 *Harvard Business Review*, "Why Your Company's Modernization Journey Needs a Destination" [Por que a jornada de modernização de sua empresa precisa de um destino], 10 de dezembro de 2020. <https://hbr.org/sponsored/2020/12/why-your-companys-modernization-journey-needs-a-destination>.
- 3 Harvard Business Review Analytic Services, "Narrowing the Customer Experience Divide Through IT Solutions" [Reduzindo a cisão na experiência do cliente por meio de soluções de TI], agosto de 2020. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/salesforce/CustomerExperienceDivideThroughITSolutions.pdf>.
- 4 McKinsey & Company, "Modernizing IT for Digital Reinvention" [Modernização de TI para reinvenção digital], julho de 2018. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Modernizing%20IT%20for%20digital%20reinvention/Modernizing-IT-for-digital-reinvention-Collection-July-2018.ashx>.
- 5 Costello, Katie, "How to Build a Business Case for Application Modernization" [Como criar um business case para modernização de aplicações], Gartner, 19 de novembro de 2018. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-build-a-business-case-for-application-modernization/>.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NÓS

A Harvard Business Review Analytic Services é uma unidade de pesquisa comercial independente dentro do Harvard Business Review Group, que conduz pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Buscando fornecer informações de negócios e a visão de grupos de usuários, cada relatório é publicado com base nas descobertas de pesquisas e análises quantitativas e/ou qualitativas originais. As pesquisas quantitativas são realizadas com o HBR Advisory Council, o painel de pesquisa global da HBR, e as pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos de empresas e especialistas dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Envie-nos um e-mail para hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services