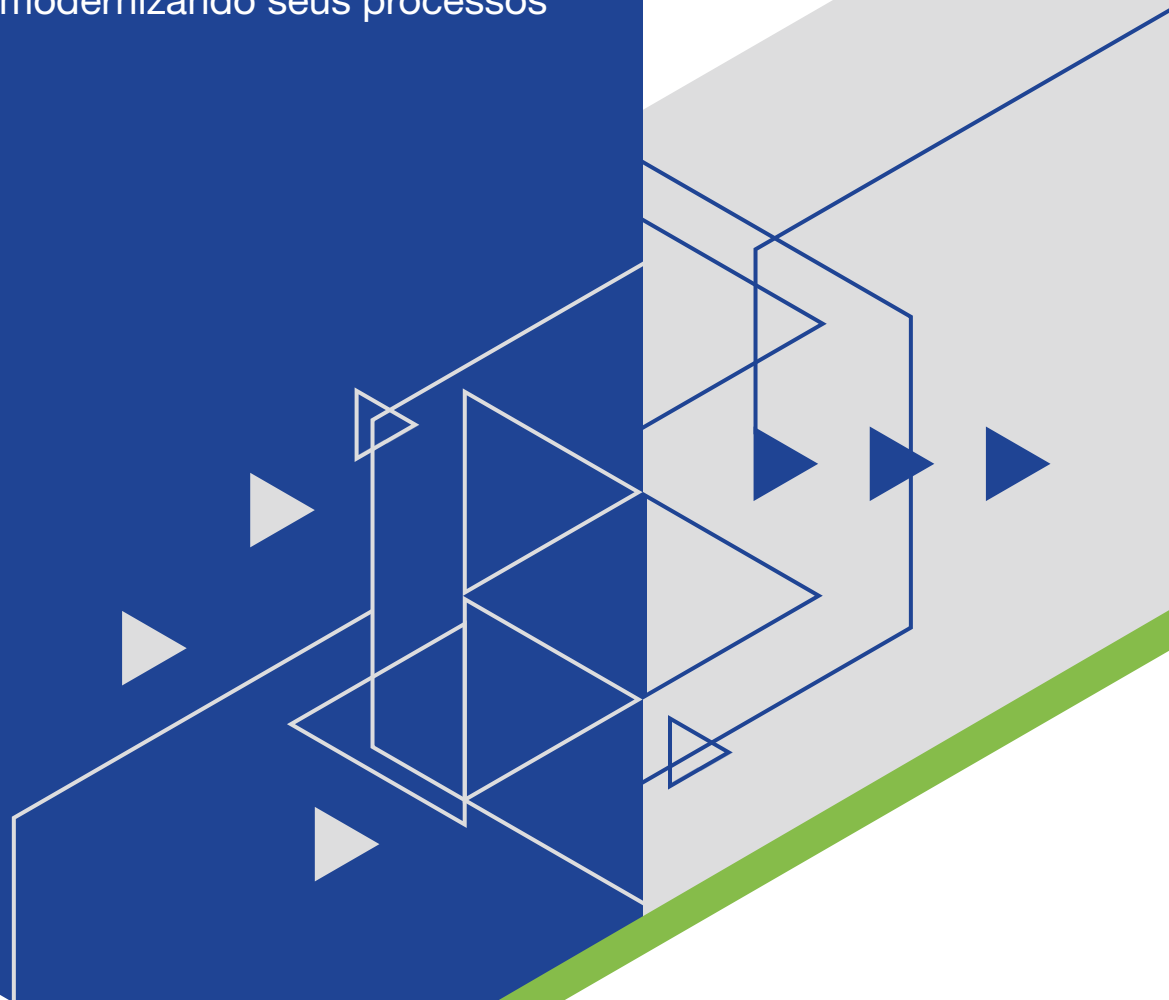


Um documento sobre liderança  
intelectual da Forrester Consulting,  
encomendado pela IBM

Janeiro de 2020

# Reinventando fluxos de trabalho

Potencialize sua transformação digital e gere  
maior impacto modernizando seus processos



# Índice

- 1** Resumo executivo
- 2** Mudando o funcionamento das empresas
- 6** Conjuntos de ferramentas legadas, problemas legados
- 8** As empresas não podem enfrentar sozinhas a próxima década
- 10** Principais recomendações
- 11** Apêndice

**Diretora de projeto:**

Rachel Linthwaite, consultora sênior de impacto de mercado

**Pesquisas contributivas:**

Grupo de pesquisa de desenvolvimento e entrega de aplicações da Forrester

**SOBRE A FORRESTER CONSULTING**

A Forrester Consulting fornece consultoria independente e objetiva baseada em pesquisas para ajudar líderes a terem 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 seu conhecimento especializado aos desafios específicos da sua empresa. Para obter mais informações, acesse [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2019, 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 comerciais da Forrester Research, Inc. Todas as demais marcas comerciais são de propriedade de suas respectivas empresas. Para mais informações, acesse [forrester.com](https://forrester.com). [E-45086]



À medida que os clientes se tornam mais experientes em termos digitais, as empresas precisam se transformar para atender e exceder suas necessidades.



A verdadeira transformação digital tem sido sempre o trabalho de profissionais de processos de negócios.

## Resumo executivo

Há uma década, a agenda de transformação digital começou a se aquecer. Justificadamente com medo de disrupção, as empresas com modelos de negócios antigos ficaram inesperadamente em dificuldades para atender às crescentes expectativas de clientes em rápida digitalização. Em 2011, a Forrester projetou mercados multibilionários emergentes em dispositivos móveis, sociais e nuvem, e que a inovação no envolvimento do cliente começaria a se tornar uma questão competitiva crítica.<sup>1</sup> Inicialmente, as empresas tendiam a se concentrar em experiências e processos voltados para o cliente, aquelas áreas em que os clientes notavam uma melhoria rapidamente. Houve muitas escolhas fáceis, como em 2010, quando a Forrester aconselhou que pequenos investimentos em sites poderiam valer a pena.<sup>2</sup> Embora distantes da verdadeira transformação, as empresas que seguiram essa recomendação obtiveram vitórias iniciais.

A necessidade da transformação digital agora entrou na adolescência, com surtos de crescimento e fases difíceis. O que começou como uma corrida louca para atualizar e projetar processos voltados para o cliente continua sendo, em sua essência, uma necessidade desafiadora para repensar a forma como o trabalho é realizado no fluxo de trabalho individual e da empresa. Desde o início, a verdadeira transformação digital tem sido o trabalho de profissionais de processos de negócios. O trabalho deles é encontrar o equilíbrio certo entre disciplina do processo, insights de negócios e tecnologia para impulsionar a melhoria contínua.<sup>3</sup> Apesar de mais de uma década de investimento nessas iniciativas, as organizações lutam para amadurecer sua abordagem e construir uma empresa conectada, automatizada e inteligente.

Em novembro de 2019, a IBM contratou a Forrester Consulting para investigar a modernização dos processos e fluxos de trabalho de negócios, realizando uma pesquisa online com 450 tomadores de decisão globais. Descobrimos que as empresas entendem a necessidade de modernizar seus processos, mas lutam para superar as ferramentas e as mentalidades herdadas.

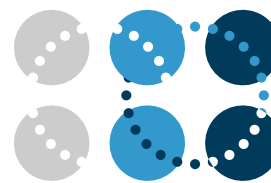
### PRINCIPAIS DESCOBERTAS

- › **Flexibilidade, automação e dados são essenciais durante a modernização.** Para avaliar adequadamente os fluxos de trabalho, os profissionais de processo devem considerar três atributos relacionados: a quantidade e o *intervalo* de dados levantados para obter insights, flexibilidade e automação.
- › **As prioridades de investimento em serviços e tecnologia das empresas geralmente estão desalinhadas.** As empresas continuam confiando fortemente na tecnologia herdada, como e-mail e planilhas, deixando de capitalizar em soluções como mineração de processos e análise preditiva. Da mesma forma, apesar de enfrentarem desafios que poderiam ser ajudados com a adição de serviços profissionais de gerenciamento de mudanças e de reengenharia, as empresas investem pouco nos parceiros que podem ajudá-las a navegar por esses importantes elementos de transformação.
- › **Aqueles que fazem parcerias veem ganhos crescentes.** Modernizar processos de suporte à transformação digital não é tarefa fácil, mas os retornos são comprovados na experiência do cliente, agilidade, crescimento, produtividade e redução de custos. As organizações que usaram serviços para processos de reengenharia estão melhor equipadas para enfrentar o desafio. Elas veem melhorias no fluxo de trabalho e na empresa em proporção maior do que aquelas que optam por seguir sozinhas.

# Mudando o funcionamento das empresas

Há uma década ou mais na era da transformação digital, muitas empresas já abordaram os primeiros e mais óbvios passos das iniciativas digitais. Seja a reformulação de um website, o desenvolvimento de aplicativos móveis ou a capacidade de autoatendimento do cliente, as empresas trouxeram ao mercado novas experiências digitais para atender e reter seus clientes em evolução. No entanto, atualmente o difícil trabalho de repensar e arquitetar os processos de negócios continua sendo uma tarefa difícil e detalhada. Nosso estudo descobriu que:

- › **A modernização de processos impulsiona a estratégia de transformação digital.** Quando solicitados a classificar os motivadores por trás de sua estratégia de transformação digital, a maioria dos tomadores de decisão da linha de negócios classificou como número 1 a necessidade de aumentar a produtividade. De fato, o aumento da produtividade impulsiona a transformação digital mais do que a necessidade de melhorar a experiência do cliente ou mesmo para aumentar a receita (veja a Figura 1). As empresas estão enfrentando organizações em silos inflexíveis que possuem padrões de fluxo de trabalho de longa data. Para ter sucesso com a transformação digital, 80% dos tomadores de decisão concordam que devem integrar processos através das fronteiras organizacionais e dos sistemas herdados, um componente essencial do processo de negócios moderno.
- › **A modernização de processos melhora a experiência do cliente.** Embora o aumento da produtividade possa superar as melhorias da experiência do cliente como o principal impulsionador da transformação digital, a modernização de processos é o caminho para atingir e integrar os dois de maneira poderosa. Constatamos que 88% dos tomadores de decisão concordam que a modernização dos processos de negócios é essencial para melhorar o envolvimento do cliente (veja a Figura 2). Os



80% dos tomadores de decisão concordam: a integração de processos entre fronteiras organizacionais e sistemas herdados acelerará a transformação digital.

Figura 1

Principais fatores da estratégia de transformação digital



1. Aumentar a produtividade



2. Melhorar a experiência do cliente



3. Aumentar a receita

Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios  
Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

Embora o aumento da produtividade seja o principal fator, os entrevistados concordam que a modernização dos processos de negócios também melhorará a experiência do cliente.

tomadores de decisão nos disseram explicitamente que as melhorias na experiência do cliente são realmente o resultado da velocidade e agilidade que os fluxos de trabalho modernos podem permitir. Por exemplo, um entrevistado escreveu que uma maior modernização dos processos de negócios permitiria à organização “adaptar rapidamente [suas] ações para atender às expectativas dos clientes e aumentar a satisfação”. Outro escreveu que a modernização do processo de negócios permitiria “apoiar ativamente os clientes em suas dificuldades diárias ao usar nossos serviços”. Ao melhorar a eficiência dos processos internos, as organizações verão naturalmente o mesmo fluxo de eficiência nas atividades externas, melhorando assim a experiência do cliente. Um entrevistado disse de forma sucinta: “[Os processos de modernização] impulsionarão a eficiência dos colaboradores, o que, por sua vez, melhorará a produtividade, o que significa que nossos clientes receberão um melhor serviço a um custo menor, então todos ganham”.

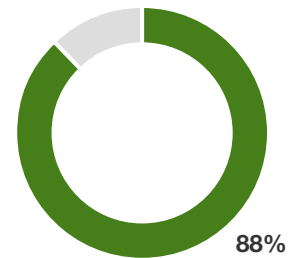
- › **A modernização dos processos melhora a experiência dos colaboradores.** 77% dos tomadores de decisão concordam que a modernização dos processos de negócios é essencial para melhorar a experiência dos colaboradores (veja a Figura 2). Em muitos casos, a modernização de processos é uma questão de eficiência e facilidade das tarefas diárias de um trabalhador. Por exemplo, fomos informados de que os processos modernos “motivam os colaboradores” e permitem que eles “façam esforços extras em outras tarefas”. Por outro lado, no caso do RH, a modernização de seus processos melhora ativamente o conhecimento das expectativas dos colaboradores ao longo do ciclo de vida do emprego. Os tomadores de decisão de RH nos disseram que a modernização de seus processos os capacitaria a “entender as necessidades dos colaboradores” e os ajudaria a “obter mais satisfação no trabalho”.
- › **Para muitas empresas, a modernização de processos requer mudanças fundamentais na forma como elas trabalham.** Mais de três quartos dos tomadores de decisão concordam que precisam mudar a maneira de trabalhar para cumprir as prioridades da transformação digital. Isso sugere que a modernização dos processos não é apenas uma questão de reordenar as etapas de um processo já existente ou treinar os colaboradores a usar novas ferramentas. É necessária uma mudança fundamental na maneira como o trabalho é realizado.

### A EXTENSÃO DA MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS HOJE

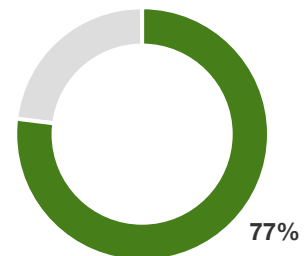
A modernização dos processos de negócios exige que os tomadores de decisão avaliem seus fluxos de trabalho em três características principais interconectadas (consulte a Figura 3):

- › **Dados alavancados para insights.** Essa característica mede até que ponto os fluxos de trabalho aproveitam todos os dados disponíveis ao tomar decisões de desenvolvimento. Ao contrário das duas características a seguir, flexibilidade e automação, é fácil concordar que todo fluxo de trabalho deve ser fundamentado por todos os dados disponíveis, e não apenas com o que está alojado em um determinado silo ou mesmo dentro da própria organização. Essa não é uma preocupação nova, tendo sido um aspecto crítico da tomada de decisões de negócios há anos. Mas ela ganha uma importância renovada no contexto dos processos de modernização. Pegue, por exemplo, a fase de seleção do processo de contratação. A seleção do candidato certo para uma posição é inegavelmente fundamental, mas a coleta e o compartilhamento de dados dentro de um comitê de seleção geralmente

Figura 2



**A modernização dos processos de negócios é fundamental para melhorar o envolvimento com os clientes.**



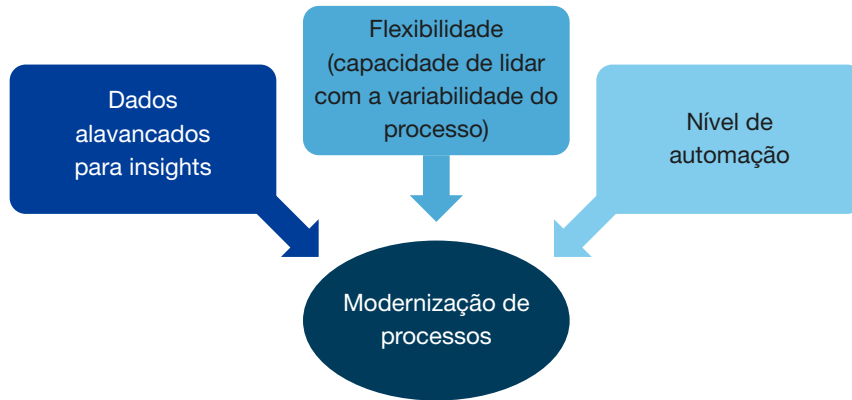
**A modernização dos processos de negócios melhora a experiência dos colaboradores.**

Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios  
 Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

Mais de 75% dos tomadores de decisão concordam que precisam mudar a maneira de trabalhar para cumprir as metas de transformação digital.

Figura 3

## Características da modernização de processos



Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

são fragmentados e informais. As impressões formadas em breves discussões a portas fechadas podem ter mais influência sobre o que de outra forma poderia ser um processo de seleção orientado por dados. Enquanto isso, quase todos os dados sobre os candidatos existem fora da organização e são acessíveis em diferentes graus. A extensão em que esses dados disponíveis, e não apenas a opinião do grupo, é considerada pelos comitês de seleção determina a eficácia da decisão de seleção.

- › **Flexibilidade.** A flexibilidade é uma medida de quão bem um fluxo de trabalho existente se ajusta à variabilidade, ou seja, quando uma exceção de processo exige que um colaborador se desvie do fluxo de trabalho estabelecido e lida com o processo como um caso especial, quanta flexibilidade existe em seu ambiente para acomodar isso? A extensão em que um fluxo de trabalho deve ser flexível depende muito do contexto. Por exemplo, nos relatórios financeiros, a maneira pela qual a receita, o lucro e a perda são contabilizados está sujeita a intenso controle legal. Portanto, o fluxo de trabalho dos relatórios financeiros deve, desde a concepção, ser amplamente inflexível e ter variabilidade de processo limitada para reduzir ao mínimo o risco de erro, fraude ou não conformidade. Em comparação, os fluxos de trabalho de gerenciamento da cadeia de suprimentos devem ter flexibilidade. Circunstâncias imprevistas, como condições climáticas extremas, podem inviabilizar planos em andamento e, portanto, os processos devem se ajustar à variabilidade comum. Os fluxos de trabalho voltados para o cliente podem precisar ser os mais flexíveis de todos, devido à necessidade de personalizar as interações e atender às expectativas em constante mudança dos clientes individuais.
- › **Automação.** É importante observar que até que ponto um processo *deve* ser automatizado e até que ponto ele *pode* ser automatizado são duas perguntas diferentes. Voltando ao nosso exemplo de relatório financeiro, pode-se argumentar que, devido ao alto risco envolvido no envio de demonstrações financeiras com erros ou informações

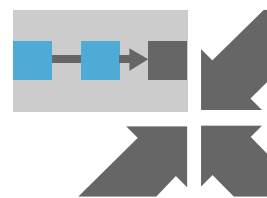
fraudulentas, o processo pode e deve ser muito automatizado para evitar erros ou manipulação humana. Voltando ao gerenciamento da cadeia de suprimentos nesse contexto, a realidade é diferente. Embora a automação possa criar eficiências em muitos casos, isso não pode prejudicar a flexibilidade da cadeia de suprimentos. Nesse caso, o tipo de automação deve ser apropriado para a alta probabilidade de variabilidade. À medida que surgem soluções de automação mais inteligentes, que abordam as questões das exceções de aprimoramento de negócios, essa preocupação pode desaparecer.

O efeito que o fluxo de trabalho tem ou deve ter nas tarefas de todos os outros departamentos é mais importante do que como um único fluxo de trabalho funciona. Descobrimos que, além dos esforços de modernização do fluxo de trabalho de cada departamento, estão as oportunidades cruciais para uma maior modernização entre os departamentos. Alguns exemplos de fluxo de trabalho incluem:

- › **Contas a pagar versus aprovação e pagamento da fatura.** Perguntamos aos tomadores de decisão de finanças até que ponto o fluxo de trabalho de contas a pagar considera os dados disponíveis. Também perguntamos aos tomadores de decisão de compras o mesmo sobre aprovação e pagamento de faturas. Descobrimos que, embora os processos estejam intimamente relacionados, os dois grupos responderam de maneira diferente. Cerca de metade de todos os tomadores de decisão de finanças afirmam que os processos de contas a pagar aproveitam menos de 60% de todos os dados disponíveis. Por outro lado, compras conseguiu enfrentar o desafio dos dados. Quase todos os profissionais de compras, 92%, dizem que os processos de aprovação e pagamento de faturas consideram *mais* que 60% dos dados e 54% afirmam considerar 81% a 100% dos dados. O acesso aos dados necessários para obter insights é um componente fundamental de qualquer negócio orientado a dados, mas é particularmente útil em questões financeiras. Os profissionais de finanças se beneficiariam com o aprendizado de suas contrapartes de compras sobre como aproveitar melhor os dados disponíveis para eles.
- › **Recrutamento.** Os responsáveis pelas decisões de RH nos disseram que o processo de recrutamento é desafiador. Quase ninguém respondeu que ele é na maior parte ou totalmente automatizado (3%) e quase todos disseram que ele está sujeito a muita variabilidade. Enquanto isso, uma minoria considerável é limitada pelo acesso a insights de dados disponíveis: quase 30% dizem que podem aproveitar apenas uma pequena parte dos dados disponíveis. À medida que as empresas tentam se transformar digitalmente, a competição por talentos é feroz. As principais organizações globais digitais atraem a maior parte de um pequeno grupo de trabalhadores qualificados.<sup>4</sup> Sem um fluxo de trabalho de recrutamento moderno, as empresas correm um risco real de perder talentos valiosos, causando um efeito cascata de más decisões de contratação em toda a organização.
- › **Medição da satisfação do cliente.** Os tomadores de decisão de atendimento ao cliente se destacaram como o departamento mais confiante em seu acesso aos dados disponíveis para obter insights. No que diz respeito à medição da satisfação do cliente, 87% dos tomadores de decisão dizem que estão considerando entre 60% e 100% de todos os dados disponíveis para obter insights. No entanto, dada a confiança relativamente baixa dos insights orientados a dados



Sem um fluxo de trabalho de recrutamento moderno, as empresas correm um risco real de perder talentos valiosos, causando um efeito cascata de más decisões de contratação em toda a organização.



Os dados do serviço ao cliente não estão sendo adequadamente do silo.

em outros departamentos, segue-se que os dados de atendimento ao cliente não estão saindo adequadamente de seu silo. Essa é uma barreira real para garantir que as decisões corporativas sejam tomadas com base nas atitudes e expectativas dos clientes. Por exemplo, as métricas de satisfação do cliente devem informar as decisões de longo prazo da cadeia de suprimentos e logística das compras, enquanto as reclamações dos clientes podem ajudar a financiar a tomada de melhores decisões em relação ao faturamento.

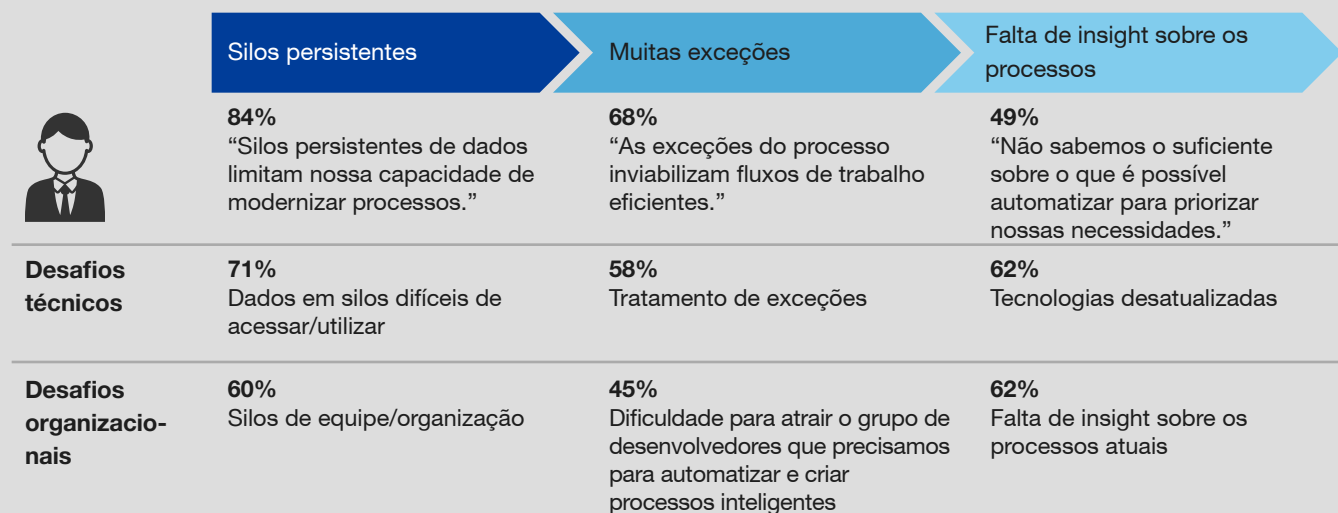
## Conjuntos de ferramentas legadas, problemas legados

As empresas podem estar cientes de que precisam aprofundar e modernizar os fluxos de trabalho, mas demoram a avaliar e adotar completamente a tecnologia e os serviços de parceiros adequados que as ajudarão a superar seus maiores desafios. Os principais desafios para mudar a maneira como o trabalho é realizado se enquadram em três áreas (veja a Figura 4):

- › **Silos persistentes.** No geral, 84% dos tomadores de decisão concordam que os silos de dados limitam sua capacidade de modernizar processos. Os silos de dados são o principal desafio técnico relatado (71%), enquanto os silos de equipe/organização são um dos principais desafios organizacionais relatados (62%).
- › **Muitas exceções.** 68% dos tomadores de decisão concordam que as exceções do processo inviabilizam fluxos de trabalho eficientes. Mais da metade cita o tratamento de exceções como um desafio técnico significativo (58%). A solução desses desafios fica mais difícil à luz de outro desafio comum: 45% dizem ter dificuldade em atrair o grupo de talentos de que precisam para todo o conjunto de tecnologias para criar

Figura 4

### Principais desafios para a modernização de processos



Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019



processos mais inteligentes e automatizar com mais eficiência.

- › **Falta de insight sobre os processos atuais.** É difícil modernizar um processo se você não souber como ele funciona. Esse é o problema para os 62% dos entrevistados que relatam a falta de insight sobre os processos atuais como um grande desafio organizacional. Essa falta de conhecimento é ainda mais exacerbada por quase metade dos tomadores de decisão que indicam que não sabem o suficiente sobre o que é viável em termos de automação para poder priorizar suas necessidades. Somando esses dois problemas, as empresas estão simplesmente trabalhando com tecnologias desatualizadas (um grande desafio para 62%).

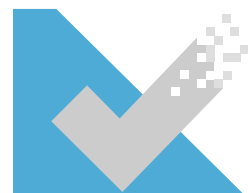
## EMPRESAS INVESTIRAM MUITO NA TECNOLOGIA ERRADA E POUCO NOS SERVIÇOS CERTOS

Desafios organizacionais e técnicos à parte, as empresas também lutam para alinhar as ferramentas e os parceiros certos para ajudar em seus objetivos de modernização de processos. Nós descobrimos que:

- › **As empresas investem pesadamente em tecnologia, mas demoram a adotar ferramentas modernas.** As equipes de hoje ainda dependem demais de abordagens do passado quando se trata de modernizar processos. E-mail (94% usando) e planilhas (90% usando) são quase onipresentes. Ainda mais preocupante é o fato de quase um quarto das empresas estarem *expandindo* o uso de planilhas. Isso é um problema, pois você simplesmente não pode criar uma empresa mais automatizada ou mais conectada por meio de planilhas. O problema é que essas ferramentas, embora difundidas e bem compreendidas pelos usuários corporativos, criam silos de informações presas nos desktops. Para impulsionar processos de ponta a ponta, precisamos permitir que os usuários desenvolvam ferramentas online automatizadas que possam ser integradas em processos mais amplos. Um ponto positivo é encorajador: 67% das equipes atualmente utilizam ferramentas de automação de processos e outros 26% estão planejando ou testando seu uso.
- › **As empresas investem pouco em serviços profissionais essenciais.** Dado o investimento em tecnologia para ajudar na modernização de processos, seria razoável pensar que haveria interesse igual em serviços para ajudar com esse mesmo objetivo. Infelizmente, esse não é o caso:
  - Apesar de concordarem que suas organizações estão isoladas, apenas 34% estão usando serviços de gerenciamento de mudanças organizacionais.
  - Apesar de concordarem que precisam mudar a forma como suas empresas trabalham, apenas 51% estão utilizando o suporte de visão de negócios e tecnologia.
  - Apesar de concordar que eles não têm o conhecimento necessário para priorizar nem o grupo de talentos de desenvolvedores certo para modernizar os processos, apenas 51% estão investindo em serviços de reengenharia de processos.

Ironicamente, o serviço mais usado é relacionado à tecnologia: 63% usam o suporte à implementação de novas soluções tecnológicas. Mas as organizações também precisam de especialistas em processos experientes para repensar o modo de funcionamento, visualizar a empresa em silos, conectar sistemas e dimensionar iniciativas bem-sucedidas de prova de conceito.

É importante observar que apenas 28% dos tomadores de decisão dizem que a falta de financiamento é um grande desafio organizacional para a modernização do processo. Por sua própria admissão, portanto,



O luxo de fazer  
maus negócios está  
desaparecendo  
rapidamente.

eles podem garantir fundos para buscar as ferramentas e os serviços necessários para o sucesso. Eles simplesmente precisam usar melhor os orçamentos que têm.

## As empresas não podem enfrentar sozinhas a próxima década

Os benefícios da modernização de processos não podem ser negados. A Forrester tem continuamente descoberto que a automação e a modernização de processos levam a custos mais baixos, menos erros e execução mais rápida. Essa é a razão pela qual tantas empresas consideradas “disruptoras digitais” quase sempre têm processos radicalmente automatizados.<sup>5</sup> Os tomadores de decisão em nosso estudo concordam que os processos modernos melhoram a experiência do cliente, a agilidade, o crescimento e a produtividade, além de reduzir os custos (veja a Figura 5). Mas levar a transformação digital para o próximo nível é difícil. Isso requer uma combinação cuidadosa de tecnologia e serviços de parceiros, que podem trazer experiência e acesso a habilidades especializadas e métodos comprovados para impulsionar a organização.

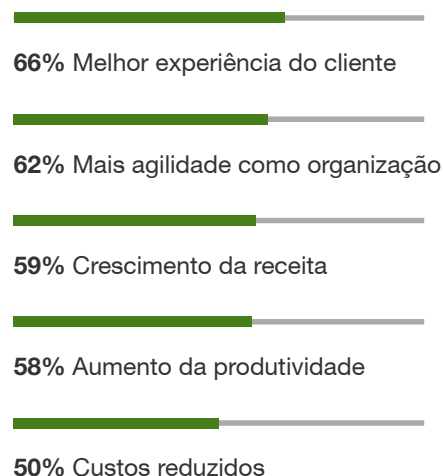
Para se diferenciar, as empresas precisam da reengenharia de processos, mas estão lutando para fazer isso sozinhas. As empresas que utilizam serviços para processos de reengenharia definem o ritmo da transformação e veem os resultados dos negócios. Nosso estudo descobriu que as empresas que fazem parcerias para reengenharia de processos:

- ▶ **Têm mais chances de tirar proveito de ferramentas modernas.** As equipes que fizeram parceria têm quase duas vezes mais chances de usar IA (24% vs. 13%), 1,6 vezes mais chances de usar análises preditivas (33% vs. 20%) e duas vezes mais chances de usar mineração de processos (49% vs. 22%). Essa combinação das ferramentas e parceiros certos é um benefício para os esforços de modernização do fluxo de trabalho.
- ▶ **Aproveitam os benefícios desde o início, no nível do fluxo de trabalho.** As empresas que fizeram parcerias também têm mais chances de ver melhorias nos fluxos de trabalho que destacamos como os mais críticos. Os processos de contas a pagar são mais automatizados, a aprovação e o pagamento da fatura são mais flexíveis, e os processos de recrutamento também são mais perspicazes e flexíveis.
- ▶ **Cortam custos mais rapidamente, crescem a uma taxa mais alta e aumentam sua participação no mercado.** As organizações que fazem parcerias para reengenharia de processos também obtêm benefícios muito maiores do que aquelas que não o fazem (veja a Figura 6). Elas têm duas vezes mais chances de obter uma redução de 20% ou mais no custo de seus esforços de modernização de processos. Elas também são 1,6 vezes mais propensas a ver um crescimento de 7% ou mais na receita de seu trabalho. E como resultado de seu crescimento e eficiência, elas também tendem a ver melhorias em sua participação no mercado.

Então, qual é a conclusão? A modernização de processos que aprimora os resultados dos negócios requer insights de especialistas e um conjunto mais amplo de habilidades do que raramente são encontradas internamente. Os resultados mostram que fazer parcerias inteligentes para obter orientação baseada na experiência, juntamente com métodos de projeto inovadores, gera um impacto muito maior.

Figura 5

“Onde você viu os maiores impactos nos negócios da sua empresa com os esforços atuais de modernização de processos?”

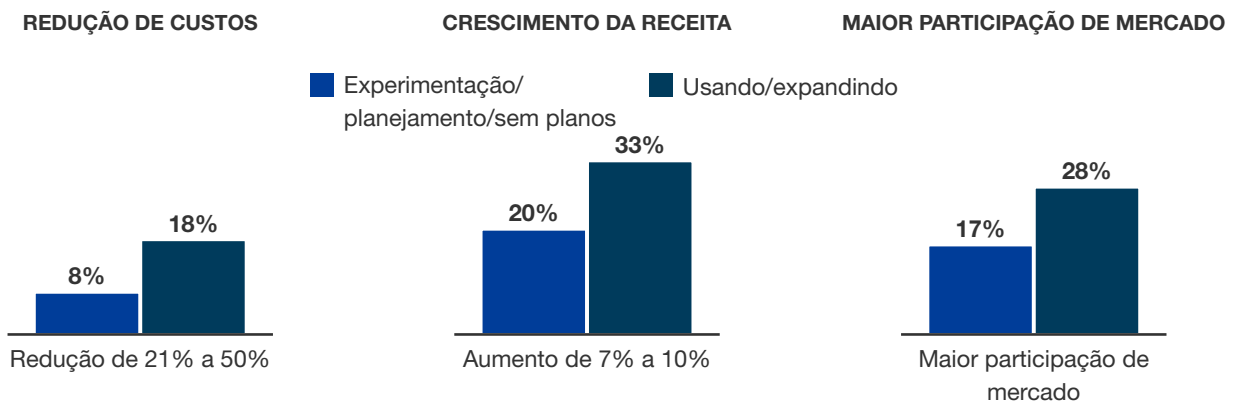


Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios  
Nota: nem todas as respostas são mostradas.

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

**Figura 6**

Empresas que utilizam parceiros para reengenharia de processos veem benefícios exponenciais



Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

# Principais recomendações

O luxo de fazer maus negócios está desaparecendo rapidamente. Algumas organizações estão se dirigindo para a transformação digital, enquanto muitas estão ameaçadas por disruptoras mais automatizadas, ágeis e responsivas. As apostas são altas e as chances de fracasso são ainda maiores. Mas existem padrões de sucesso emergentes nos quais organizações inteligentes reconheceram o valor da arquitetura de fluxos de trabalho que funcionam transversalmente entre silos de negócios.

A pesquisa aprofundada da Forrester com tomadores de decisão empresariais sobre modernização de processos produziu várias recomendações importantes:



**Concentre-se na eficácia dos negócios e não na eficiência.** Nós nos concentramos muito em impulsionar a eficiência dos negócios e somos muito bons em medir a redução de custos e aumentos de produtividade. E tudo bem. No entanto, isso precisa ser feito em conjunto com foco na eficácia dos negócios. Primeiro, concentre-se nos resultados dos negócios com ênfase em eficácia e depois alinhe os esforços de reengenharia para alcançar esses resultados. Não se preocupe, a eficiência na forma de menor custo e maior produtividade também será alcançada.



**Entenda seus processos primeiro e depois faça a reengenharia.** Não pense que você sabe tudo sobre como todas as funções da sua organização são executadas hoje. O fato é que, se você pedir a cinco pessoas para descrever o mesmo processo, poderá obter cinco respostas diferentes. Documente minuciosamente os processos e utilize ferramentas como mineração de processos como ponto de partida para obter os insights certos. Em seguida, pegue esse ponto de partida e aplique a experiência em reengenharia de processos para definir o estado futuro ideal. A reengenharia de processos deve estar alinhada com a estratégia e os objetivos do negócio. Essas habilidades são raras e você pode considerar contratar especialistas externos com experiência relevante mais substancial.



**Automatize onde faz sentido e não mais do que isso.** Todos somos confrontados com um imperativo de automação. Os disruptores digitais aproveitam a automação com grande vantagem, e precisamos responder aos desafios que eles criam. Dito isso, a excelência do processo começa com a avaliação do processo. E a decisão inicial de saber se um processo é melhor automatizado é inerente a essa avaliação.



**Repense suas ferramentas.** As ferramentas que tivemos até agora são muito grandes e complexas ou pequenas e isoladas. Quando sua organização precisar mudar, provavelmente com frequência cada vez maior, essa mudança não pode ocorrer na forma de grandes atualizações do sistema ou de mais e mais planilhas. Procure ferramentas rápidas, fáceis e acessíveis a desenvolvedores não profissionais, a fim de permitir uma transformação rápida orientada aos negócios, mas forneça essas ferramentas de acordo com os padrões e uma arquitetura que garanta consistência em toda a organização.

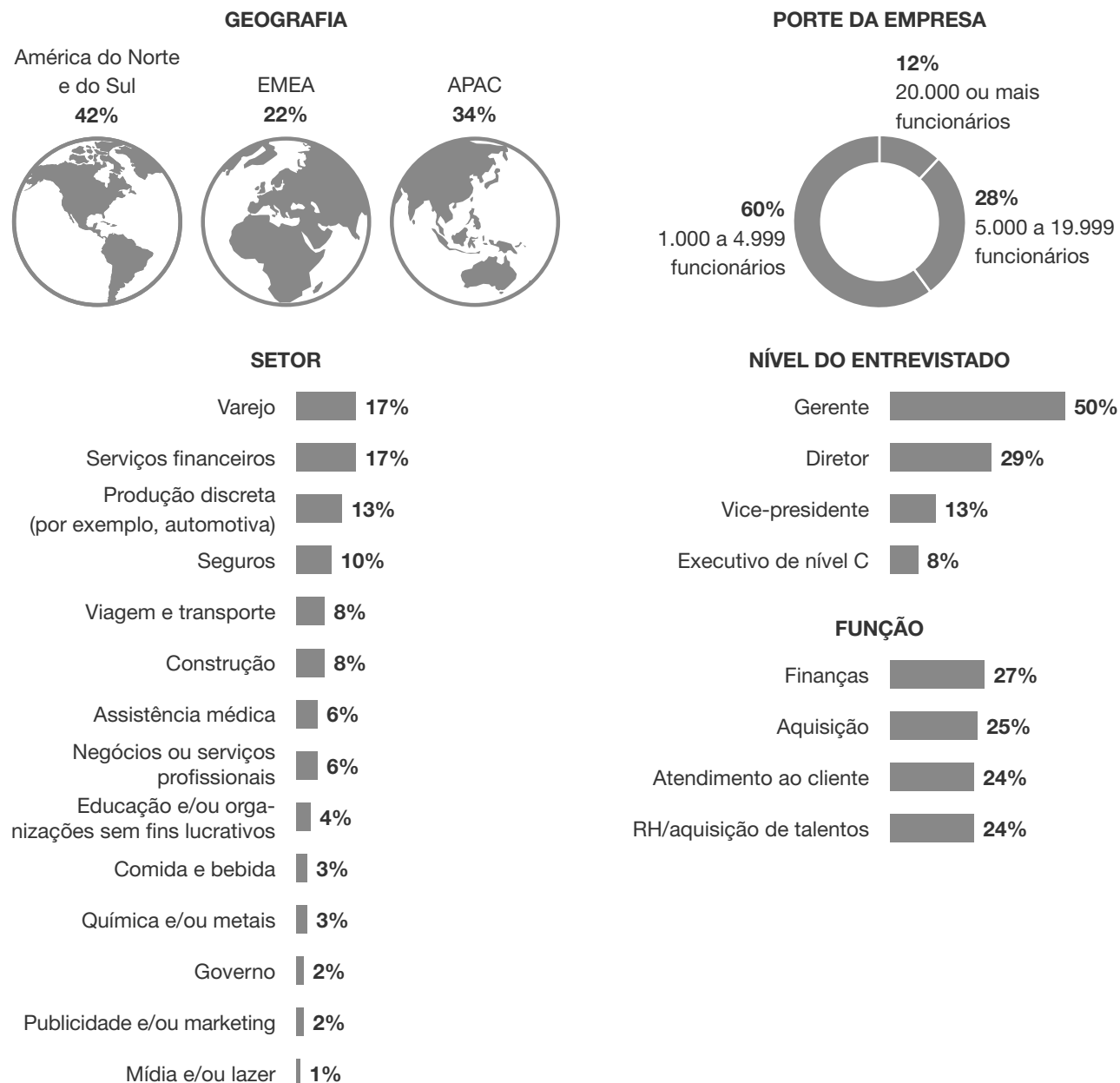


**Foco nas mudanças organizacionais, além das mudanças tecnológicas.** Melhorar seus processos de negócios afetará todas as partes da sua organização. Sem uma colaboração eficaz entre TI, os negócios e os parceiros, a transformação organizacional falhará. Coloque o foco no alinhamento e na mudança organizacional. A escala de transformação necessária para permanecer relevante em um mundo em mudança continuará a aumentar dramaticamente e evoluir continuamente com as novas tecnologias. Os empresários precisarão entender seu papel central nessa mudança e, com a ajuda de especialistas, adotar as novas ferramentas e abordagens que podem ser aproveitadas para obter um sucesso ainda maior.

## Apêndice A: metodologia

Neste estudo, a Forrester realizou uma pesquisa online com 450 tomadores de decisão de nível C e de linha de negócios na América do Norte e do Sul, Europa e Ásia-Pacífico. Os participantes da pesquisa incluíram tomadores de decisão de negócios com conhecimento dos processos, fluxos de trabalho, programas de inovação e negócios digitais de sua organização nas funções de finanças, compras, atendimento ao cliente e RH. Foi oferecido aos entrevistados um incentivo como agradecimento pelo tempo gasto na pesquisa. O estudo começou em outubro de 2019 e foi concluído em novembro do mesmo ano.

## Apêndice B: dados demográficos



Base: 450 tomadores de decisão globais de nível C e de linha de negócios

Nota: devido ao arredondamento, alguns totais podem não ser iguais a 100%.

Fonte: um estudo encomendado pela IBM e realizado pela Forrester Consulting, novembro de 2019

# Apêndice C: material complementar

## PESQUISAS RELACIONADAS DA FORRESTER

“Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation,” Forrester Research, Inc., 17 de maio de 2018.

“Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc., 11 de novembro de 2019.

“The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc., 23 de julho de 2019.

## Apêndice D: observações finais

<sup>1</sup> Fonte: “Empower Customers By Transforming Business Processes,” Forrester Research, Inc., 4 de agosto de 2011.

<sup>2</sup> Fonte: “Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009,” Forrester Research, Inc., 25 de janeiro de 2010.

<sup>3</sup> Fonte: “Find Your Transformation Edge,” Forrester Research, Inc., 1 de março de 2011.

<sup>4</sup> Fonte: “The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc., 23 de julho de 2019.

<sup>5</sup> Fonte: “Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc., 11 de novembro de 2019.