



everis

an NTT DATA Company

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

A AUTOMAÇÃO DOS NEGÓCIOS NA
AMÉRICA LATINA



Hybrid Organizations

We are part of

NTT DATA
Trusted Global Innovator



CONTEÚDO

1. Introdução	04
2. Metodologia do estudo	06
3. Resumo executivo	08
4. Principais descobertas	14
4.1 Visão estratégica da automatização	14
1. A eficiência continua sendo o foco principal da automatização	15
2. A tendência ao autoatendimento e a simplicidade do procedimento, pilares da satisfação do cliente	16
3. A agenda de automatização continua a se expandir fora do <i>back office</i>	16
4. Automatização de Processos Robóticos (RPA), chatbots e big data: as tecnologias do momento	19
5. Maior investimento em automatização, mas estratégias diferentes	22
6. O caso de negócio continua sendo a ferramenta crucial para vender as iniciativas de automatização	24
7. COVID-19, a principal alavanca propulsora da automatização	26

CONTEÚDO

4.2 Desenvolvimento de capacidades	28
1. Evolução dos modelos operacionais em direção às Organizações Híbridas	29
2. Ainda há uma grande lacuna de habilidades para a automatização	30
3. Há um ajuste cada vez melhor entre a automatização e as pessoas	32
4.3 Lições aprendidas com a automatização	34
5. Uma perspectiva desafiadora, mas otimista	36

A photograph of a woman and a man working together at a desk. The woman, in the foreground, is looking at a laptop screen. The man, slightly behind her, is also looking at the screen. A large blue semi-circular graphic is overlaid on the left side of the image.

01

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Os processos de transformação digital já tinham um peso importante nas agendas empresariais latino-americanas antes de 2020. Entretanto, neste ano a sociedade foi colocada à prova pelas importantes mudanças ocorridas em nosso modo de vida, de relacionamento e, claro, na forma de trabalhar. Como consequência dessa situação, os planos de transformação digital foram especialmente fomentados, sendo a automatização uma das linhas de trabalho mais beneficiadas.

Essa transformação digital nos leva a sonhar com avanços importantes, como maior agilidade no desenvolvimento de produtos, maior habilidade para conhecer as mudanças vividas pelos nossos clientes, aperfeiçoar nossos processos ou facilitar o trabalho das pessoas. Entretanto, ao observar a realidade das empresas maiores e com maior tradição, destacam-se os altos níveis de burocracia, combinados a sistemas herdados e certa desconexão com a realidade dos clientes.

Dessa forma, verifica-se que os modelos operacionais tradicionais tornaram-se obsoletos, e sua convivência com novas tecnologias é cada vez mais improvável. Entre outras soluções, a automatização, entendida como a capacidade de abordar ações, decisões e interações de forma autônoma, com o apoio de novas tecnologias (como RPA ou BPM) e métodos

(como a análise avançada) para chegar a uma combinação perfeita dos esforços do humano com a máquina. Esse será um elemento vital para explorar o potencial digital das empresas. Essa combinação perfeita é o que entendemos como "Organizações Híbridas".

O aumento das capacidades cloud, de soluções de análise avançada ou de integração entre aplicações possibilita um novo paradigma para a transformação digital e a automatização dentro dos planos estratégicos das empresas. Segundo Gartner, a convergência de dois fatores irá catalisar o avanço da automatização: a incerteza de 2020, que promoveu um maior foco das empresas na eficiência e na redução de custos, e, por outro lado, um aumento do investimento na transformação digital.¹

Nesse contexto, este estudo descreve o estado de maturidade das empresas latino-americanas na jornada em direção à Organização Híbrida. Para isso, é feita uma análise desde a visão estratégica das empresas com relação à automatização até os aspectos mais operacionais, cultura, pessoas e iniciativas de capacitação, passando pelos desafios mais imediatos para as empresas latino-americanas.

¹Panetta, K. (2021, 13 enero). Gartner Top 10 Strategic Predictions for 2021 and Beyond. Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. All Rights Reserved. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond/>



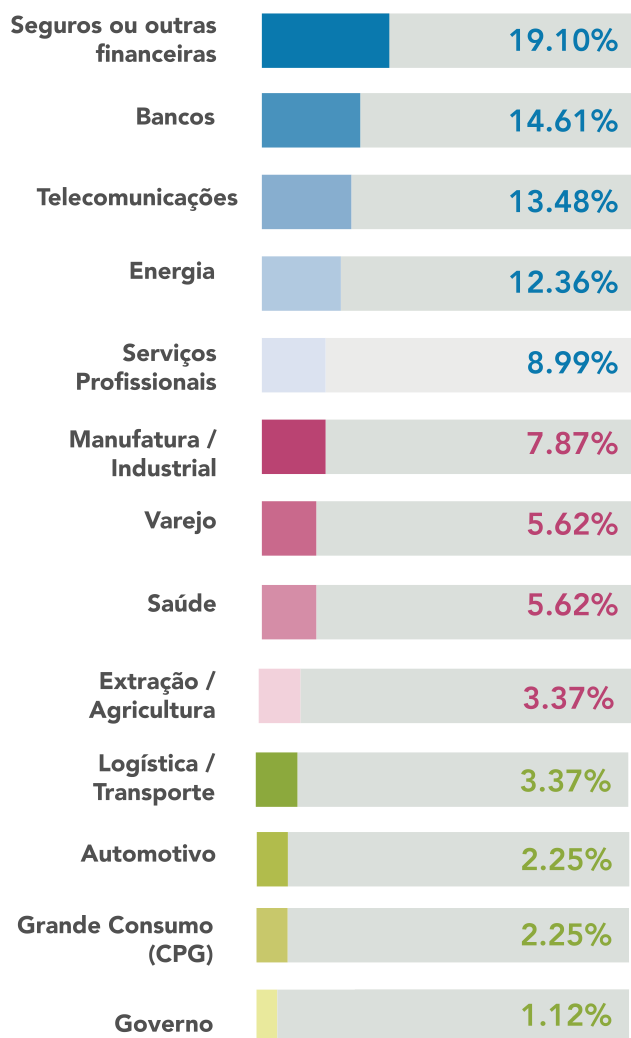
02

METODOLOGIA DO ESTUDO

METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo concentrou-se em seis países: México, Colômbia, Peru, Brasil, Chile e Argentina. Para realizá-lo, foi feita uma pesquisa com 84 líderes da transformação digital em empresas latino-americanas. Dessas lideranças, 60% pertencem a empresas dos setores Bancário, de Seguros, Telecomunicações ou Energia. Os outros 40% são representados por líderes em setores como Varejo (Retail), Manufatura e Saúde, entre outros.

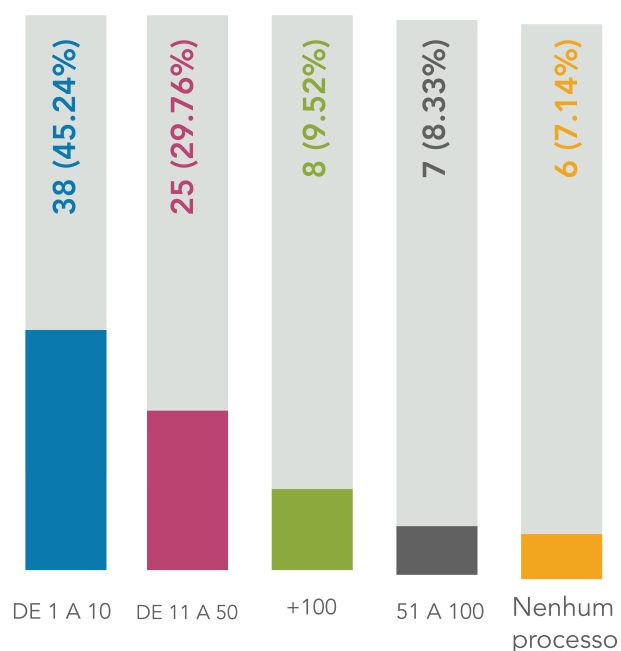
SETORES DO ESTUDO



Após a realização da pesquisa, foram feitas entrevistas com pelo menos dois dos líderes entrevistados em cada país. Essas entrevistas tiveram como objetivo chegar a um conhecimento mais qualitativo e ilustrar as conclusões com casos reais.

Neste estudo, a maturidade das organizações foi categorizada de acordo com o volume dos seus processos automatizados. Neste caso, consideramos que 52% da amostra está iniciando tais iniciativas de automatização, mas também vale ressaltar que 30% estão no processo de expansão e 18% podem ser consideradas maduras, ao terem mais de 50 processos de automatização implementados.

NÚMERO DE PROCESSOS AUTOMATIZADOS





03

RESUMO EXECUTIVO

RESUMO EXECUTIVO

Durante as conversas desenvolvidas na elaboração deste estudo, foi coletada a percepção dos líderes empresariais sobre seu progresso e experiência em iniciativas de automatização. A conversa e as conclusões geradas foram estruturadas em torno de 4 eixos que compõem o conceito de Operações Híbridas: Visão estratégica da automatização, Desenvolvimento de habilidades, Lições aprendidas com a automatização e uma reflexão sobre a automatização que revela um panorama desafiador, mas otimista.

Ainda que as empresas tenham passado anos ouvindo falar da importância da transformação digital, a verdade é que, em geral, seus esforços para aderir a essa tendência caminhavam lentamente. Foi necessária uma crise como a pandemia do coronavírus (COVID-19) para que eles pisassem fundo no acelerador da digitalização.

O fato de, no último ano, empresas de todo o mundo terem concentrado anos de trabalho de transformação digital em poucos meses, permite vislumbrar avanços importantes, como maior agilidade no desenvolvimento de produtos, maior capacidade de conhecer as mudanças enfrentadas pelos clientes e uma melhoria nos processos. Entretanto, ao observar a realidade de empresas maiores e com mais tradição, ainda são detectados altos níveis de burocracia, sistemas herdados e uma certa desconexão com a realidade dos clientes.

Mas a digitalização também tem potencial para resolver esses problemas, graças a uma de suas grandes tendências tecnológicas: a automatização de processos. Entendida como a capacidade de abordar ações, decisões e interações de forma automática, ela promete encontrar a combinação perfeita dos esforços humanos com as máquinas, uma soma de forças que já é conhecida pelo termo 'organizações híbridas'.

Além dos passos espetaculares e recentes na transformação digital das empresas, vale a pena nos perguntarmos como elas estão progredindo em sua jornada para se tornarem organizações híbridas. E é exatamente isso que a everis acaba de fazer em colaboração com a MIT Technology Review em espanhol entre as empresas latino-americanas. Seu novo estudo analisa desde a visão estratégica das empresas no que se refere à automatização até os aspectos mais operacionais, cultura, pessoas e iniciativas de capacitação, passando pelos desafios mais imediatos para as empresas latino-americanas.



AS ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS NA AMÉRICA LATINA

Apesar da disrupção causada pela pandemia, há algumas coisas que não mudaram muito em comparação com o estudo anterior da everis (2019) sobre organizações híbridas. Sua nova versão mais uma vez conclui que a eficiência continua sendo a principal prioridade entre os entrevistados, seguida pela redução dos riscos por causa de erros humanos nos processos.

No âmbito do uso, as áreas de atenção ao cliente foram as grandes beneficiárias do impulso à automatização, passando de 9% dos líderes que as mencionaram em 2019 a 37% neste ano, o que representaria um aumento superior a 300%. Esse fenômeno pode ser explicado, em parte, pela crise sanitária, que transformou o meio digital em uma prioridade para a automatização, para aumentar a flexibilidade e a rapidez no atendimento aos clientes. Na verdade, os entrevistados tendem a mencionar sua necessidade crescente de oferecer um atendimento 24/7.

“
**As áreas de atenção ao cliente
foram as grandes beneficiárias do
impulso à automatização**
”

Depois dos clientes, a área que mais se automatizou entre as empresas latino-americanas foi a dos departamentos de Finanças. Isso se deve à capacidade da tecnologia de reduzir riscos (erros e fraudes na contabilidade) e aumentar a agilidade na análise de dados. Mas tem mais. As tarefas financeiras tendem a ter um componente altamente repetitivo, qualidade ideal para aplicar a automatização, ao permitir que os funcionários se dediquem a tarefas de maior valor agregado para a organização.



As empresas consideram indispensável a implementação de tecnologias como Automação Robótica de Processos (RPA), chatbots e big data a curto prazo

No âmbito setorial, a indústria latino-americana de telecomunicações foi a que marcou o ritmo das demais na região. Três em cada dez empresas desse setor têm mais de 100 processos automatizados, e aproximadamente a metade tem mais de 50 em operação. A liderança desse setor é facilmente explicada por sua natureza digital. E seu potencial de automação continua crescendo graças a inovações como a inteligência artificial e a internet das coisas. No entanto, o estudo indica que as empresas de telecomunicações ainda têm um longo caminho a percorrer para adquirir uma plena capacidade de autosserviço e disponibilidade 24/7.

Em termos de estratégia, a automação veio para ficar. Ao desenvolver seus planos para o futuro, as empresas consideram indispensável a implementação de tecnologias como Automação Robótica de Processos (RPA), chatbots e big data a curto prazo. Mas elas também olham para o futuro e reconhecem a necessidade de integrar outras inovações mais vanguardistas, como o aprendizado profundo aplicado à voz e às imagens.

Por outro lado, também foi identificada uma incerteza ao priorizar certas tecnologias de automação, como a blockchain. Embora esteja há anos prometendo agregar valor a praticamente todos os setores, a maioria das organizações não encontraram casos de uso a curto ou médio prazo para seus negócios, ou simplesmente porque não conhecem seus benefícios.

Duas em cada cinco empresas planejam implementar soluções de longo prazo baseadas no aprendizado automático para a automação inteligente de processos (IPA), especialmente nos setores de energia e seguros. Sua aplicação visa cobrir necessidades analíticas de diferentes processos de negócio e suporte (detecção de anomalias em notas fiscais ou sistemas preditivos sobre o funcionamento da maquinaria para otimizar a produção e os custos), bem como a criação de serviços feitos à medida para o cliente (personalização da oferta com novas formas de atribuir preços).

Em um nível mais genérico, o relatório deixa claro que os líderes de negócios valorizam o impacto positivo que a automatização pode oferecer aos seus negócios. Mais de 80% dos entrevistados percebem as estratégias de automatização como uma alavanca fundamental para o futuro, dos quais cerca de sete em cada dez valorizam em seus planos estratégicos a possibilidade de substituir atividades essenciais realizadas pelos funcionários por soluções de automatização ou transformá-las.



Esse impulso se deve em parte aos resultados já obtidos pelas empresas que estão à frente na automatização. Graças aos benefícios comprovados, cada vez mais empresas a veem como uma estratégia transversal mais focada na reelaboração dos processos do que na automatização do processo em si.

Obviamente, tornar-se uma organização híbrida por meio da automatização é um caminho que não está livre de desafios. Os entrevistados destacam desafios como o alinhamento estratégico, preparação operacional e tecnológica, o desenvolvimento de capacidades entre os colaboradores - ou sua aquisição - e a transformação cultural, vinculada à implementação da agilidade como uma ferramenta - cada vez mais explorada - para uma transformação digital ordenada.

No entanto, tanto o impacto do coronavírus quanto as evidências que demonstram os benefícios da automatização deixam claro que a jornada das empresas latino-americanas para se transformarem em organizações híbridas está crescendo cada vez mais.

Após este estudo, David Pardina, Diretor de Operações Digitais da everis NTT Data México, compartilha: “O novo contexto de ‘hipercompetência digital’ força as empresas a conectar com mais precisão as necessidades reais do negócio com as iniciativas da transformação tecnológica.

Depois de superar os primeiros anos da pandemia Covid-19 e com o impulso da digitalização como pano de fundo, podemos verificar que as estratégias de automatização mudaram o status quo da maioria das empresas e se tornaram o verdadeiro motor para permitir a transformação. É verdade que ainda existem desafios a nível operacional e organizacional que devem ser superados, mas ninguém deve duvidar que “todo processo que possa ser automatizado acabará sendo automatizado”.



Da mesma forma, Vicente Peirotén, Responsável pela Automatização na everis NTT Data Américas, compartilha conosco sua reflexão: “As organizações amadureceram na automatização, aplicando-a às ações, decisões e interações, graças à combinação de múltiplas tecnologias e métodos. Isso permite novos benefícios, além da eficiência inicial, e seu potencial para impactar os clientes positivamente e gerar novos negócios é cada vez mais apreciado. Mas ainda é necessário preencher uma lacuna cultural e de talento para alcançar a verdadeira transformação operacional e organizacional que a hiperautomatização pode gerar. ”

A person wearing a blue jacket and a black beanie is holding a smartphone in their left hand and an orange card in their right hand. The background is a blurred outdoor setting. A large blue semi-circle is overlaid on the left side of the image.

04

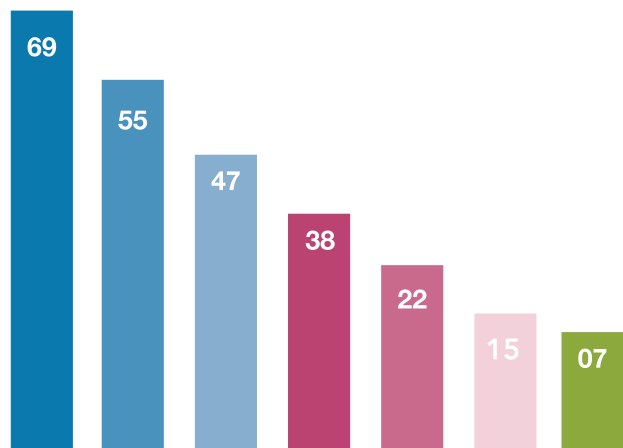
4.1

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

VISÃO ESTRATÉGICA
DA AUTOMATIZAÇÃO

Conforme relatado no último estudo (2019), a **eficiência** continua sendo a principal prioridade entre os entrevistados. Em segundo lugar, posiciona-se a **redução do risco operacional**, entendida como a diminuição de erros humanos nos processos. Ao contrário do estudo anterior, com 63% da amostra, o fator de melhora da experiência desloca a escalabilidade do negócio no pódio de prioridades.

PRIORIDADES DE AUTOMAÇÃO



(Número total de respondentes)

- Melhoria operacional e/ou redução de custos (economia no tempo operacional, redução no uso de licenças)
- Redução do risco operacional (erros humanos, resiliência operacional)
- Melhora da experiência do cliente (atenção ao cliente, lançamento de novos canais digitais)
- Possibilidade de escalar a operação (crescimento da operação)
- Melhora da satisfação do talento interno (funcionários concentrados em tarefas de alto valor)
- Captura de maior rendimento (Up/Cross Selling, novos nichos de mercado)
- Outras

Embora a redução dos riscos operacionais também tenha sido um aspecto importante em 2019, observa-se a convergência de vários fatores que podem ter impactado no peso dessa prioridade: o crescimento nas restrições regulatórias no ambiente digital (processamento de dados, auditorias, etc.), o aumento no número de ferramentas e tecnologias disponíveis e a própria pandemia, que obrigou a maioria das empresas a migrar para modelos de trabalho remoto. Esse fato não se refere apenas aos espaços físicos de trabalho e ao distanciamento social, mas também às próprias estratégias de modelos produtivos que evoluíram para um ambiente 100% digital, tais como: processos de indução e rotação de funcionários, recrutamento, programas de *on-boarding*, *reskilling*, etc.



02

A TENDÊNCIA AO AUTOATENDIMENTO E A SIMPLICIDADE DO PROCEDIMENTO, PILARES DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A experiência do cliente continua sendo uma das principais preocupações, já que foi marcada por um em cada dois entrevistados. A tendência crescente em direção ao autoatendimento do cliente / consumidor na maioria dos setores é o tema do debate quando combinamos digitalização e automatização com a experiência do cliente. É cada vez maior a necessidade de manter uma presença digital que ofereça ao cliente atenção imediata com disponibilidade 24/7.

Esse imediatismo obriga as diferentes indústrias a flexibilizarem as suas operações e a criarem um catálogo de canais mais diversificado e homogêneo, através do qual podem manter-se em contacto com os seus clientes, encurtando os tempos de resposta às suas demandas.



03

A AGENDA DE AUTOMATIZAÇÃO CONTINUA A SE ESPALHAR FORA DO BACK OFFICE

As empresas latino-americanas, além de direcionar seus esforços de automatização para a área de operações, também os estendem para áreas como atendimento ao cliente, TI e finanças. Embora essa primeira área continue a liderar na implementação de processos de automatização (74% da amostra) e continue crescendo (+ 21% em relação ao ano anterior), neste ano fiscal é evidente que as oportunidades de automatização se estendem a todas as áreas da empresa.

Em segundo lugar, a área de Finanças mais que dobrou desde o último estudo. Entre os motivos para esse aumento, é importante destacar a redução do risco operacional (erros e fraudes na contabilidade) e a exploração de dados de forma mais ágil (relatórios). Essa é uma área muito suscetível à automatização, dadas essas premissas

Além da eficiência e da redução de riscos, a área de Finanças é uma em que existem processos especialmente repetitivos, que incentivam a automatização, atendendo também ao aumento do valor oferecido pelos funcionários da área e ao seu impacto na experiência dos clientes, gerando assim um valor diferencial para a organização. É o caso, por exemplo, dos processos de contas por receber / pagar que permitem a recolocação de funcionários em operações de maior valor agregado, ao mesmo tempo que facilitam o processo e o fazem mais transparente para os clientes / fornecedores. Desta forma, sua experiência melhora significativamente, enquanto o funcionário adquire responsabilidades que dão maior sentido ao seu trabalho.

A área com maior crescimento na implantação de soluções de automatização foi o Atendimento ao Cliente, cujo percentual passou de 9% em relação aos líderes entrevistados em 2019 para 37% neste ano (um crescimento de aproximadamente 310%). Como consequência da crise sanitária, o atendimento ao cliente no meio digital passou a ser uma prioridade dentro das soluções de automatização (como chatbots), aumentando a flexibilidade e dando imediatez na atenção ao cliente. Portanto, o foco no cliente se posiciona como um elemento indispensável na estratégia de automatização das empresas.

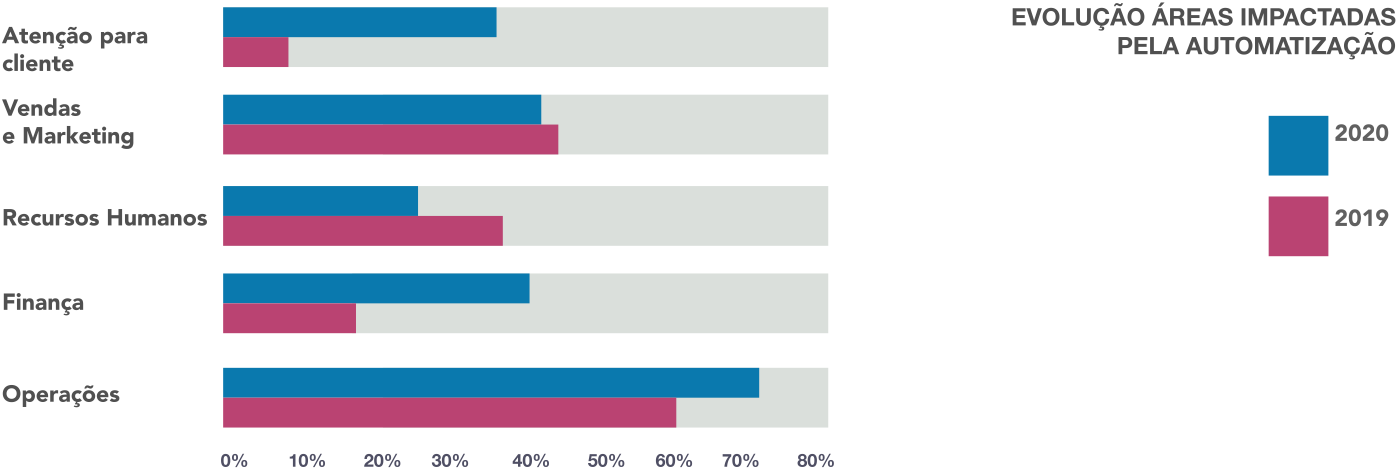
Além das áreas citadas, também surgiram oportunidades de automatização nas áreas de TI e Desenvolvimento de Software, o que permite automatizar as práticas de DevOps e gerenciamento de reclamações dos usuários, tanto que essas áreas têm mais de 44% da amostra.

Esses dados devem ser tomados com cautela, uma vez que a TI, apesar de ter potencial para ser automatizada, está necessariamente envolvida na automatização do resto da empresa, já que ela desempenha um papel muito relevante nas iniciativas de automatização como facilitadora da transformação digital do negócio.

Nas discussões realizadas para este estudo, não identificamos que a TI / Desenvolvimento tenha sido objeto dessa automatização, conforme indicado pelas práticas de DevOps que propõem a automatização da implantação de soluções para alcançar uma implementação contínua e mais flexível diante das mudanças. Isso ainda representa um grande desafio para a colaboração entre as áreas de desenvolvimento e implementação (TI).



EVOLUÇÃO ÁREAS IMPACTADAS PELA AUTOMATIZAÇÃO

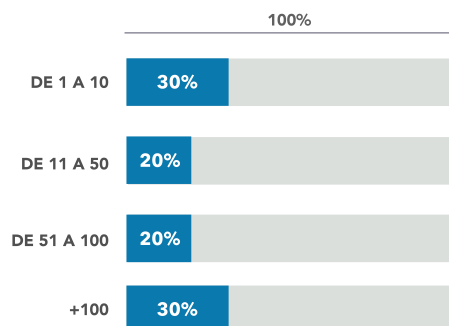


No nível setorial, as Telecomunicações se destacam na liderança da automatização. Três em cada dez empresas deste setor possuem mais de cem processos automatizados, e cerca da metade destas têm mais de 50 em funcionamento. Neste caso, há um contexto que propiciou um maior avanço em comparação com outros setores, já que é um setor historicamente digital, pioneiro na aplicação das primeiras automatizações virtuais (os primeiros robôs de atendimento ao cliente).

Atualmente, seu potencial de automatização é mais significativo, graças às tecnologias disponíveis hoje em dia, como o *machine learning*, a *inteligência artificial*, IoT e *Natural Language Processing*. Nessa linha, observa-se que as empresas de telecomunicações ainda têm um longo caminho a percorrer se a visão for o autosserviço e a disponibilidade 24/7.



NÚMERO DE PROCESSOS AUTOMATIZADOS – VISÃO SETOR TELECOMUNICAÇÕES



A automação veio para ficar. Ao desenvolver seus planos estratégicos, as empresas consideram indispensável a **curto prazo** a implementação de tecnologias como Automatização Robótica de Processos (RPA), chatbots e big data. Mas elas também olham para o futuro e reconhecem a necessidade de integrar a **médio / longo prazo** as tecnologias de *machine learning* e *voice image & video analytics*, que exigem uma base tecnológica muito mais robusta. Por outro lado, também foi identificada certa **incerteza** ao priorizar determinadas tecnologias de automação em seus roadmaps digitais. Entre elas está a *blockchain* - apesar de ser uma promessa de valor, as organizações não encontraram casos de uso a curto ou médio prazo para suas empresas, ou não conhecem os seus benefícios e, portanto, não podem avaliar sua aplicabilidade ao longo do tempo.

O MOMENTO ATUAL:

Mais da metade dos entrevistados consideram a implementação de tecnologias de Automatização Robótica de Processos (RPA) sua principal prioridade a curto prazo para cumprir os objetivos estratégicos da organização. No nível setorial, destacam-se os líderes tecnológicos de empresas dos setores bancário, de seguros, de manufatura e saúde, indústrias que se destacam por apresentar muitos processos simples e repetitivos, sujeitos a riscos significativos por erros humanos.

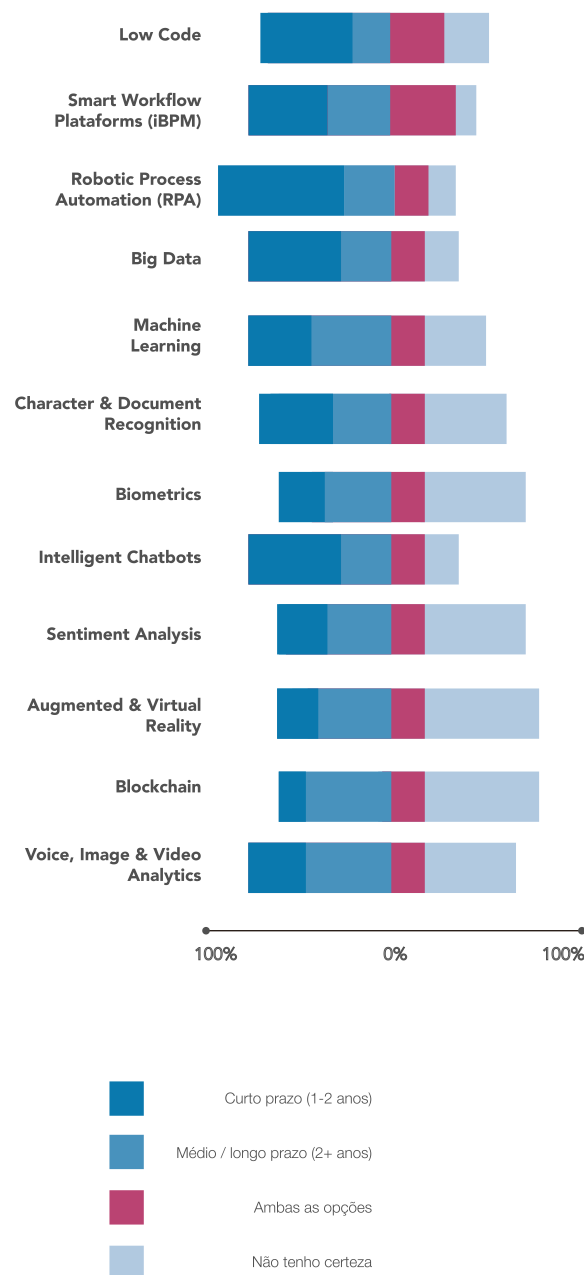
Bancário: ativação de cartões e atenção a reclamações de fraude

Seguros: processamento de reclamações e sinistros

Manufatura: gerenciamento e atualização de inventários

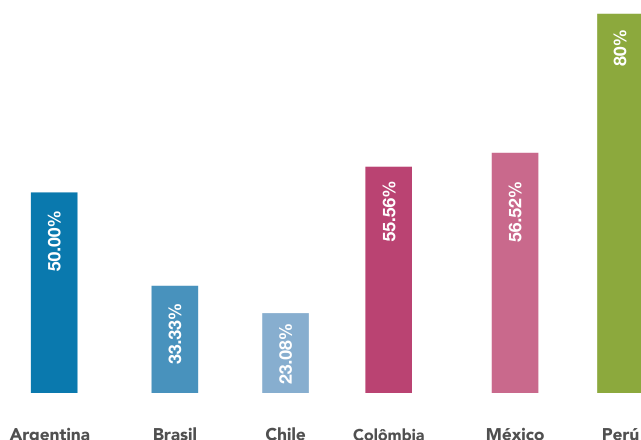
Saúde: automatização de relatórios e reconciliação de dados

TECNOLOGIAS PARA CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS



Também é interessante fazer essa análise em um nível geográfico. Nessa perspectiva, as empresas peruanas se destacam, já que 80% reconhecem ter interesse na implementação de tecnologias RPA a curto prazo. O mesmo é verdade para aproximadamente 56% das empresas mexicanas e colombianas.

INTERESSE EM RPA A CURTO PRAZO POR PAÍS



Da mesma forma, um em cada dois entrevistados considera prioritária a implementação de soluções baseadas em big data para o curto prazo. Nesse sentido, as empresas entrevistadas estão constatando que a coleta, compreensão e aplicação funcional das informações que produzem são fundamentais para agilizar e melhorar a tomada de decisões e, portanto, para serem muito mais competitivas e flexíveis em seus mercados.

Para 48,8% dos líderes tecnológicos entrevistados, os bots inteligentes (chatbots, voicebots e *speech to text*) são uma das tecnologias com maior impacto em termos

de cumprimento de objetivos estratégicos a curto prazo, permitindo alcançar a automatização das interações (cognitive automation). Os benefícios que proporcionam são claros: não só permitem economia em FTEs (*Full Time Equivalent*), mas também a conversão para a necessidade de imediatismo e disponibilidade que permite melhorar a relação – digital – com os clientes. Portanto, não se busca apenas economia, mas também um atendimento mais adequado. Os avanços nessa tecnologia permitiram humanizar o atendimento automático e, dessa forma, oferecer uma redução significativa do esforço que o cliente deve investir para solucionar diversas situações com a organização.

Assim ilustra o gerente de Tecnologia de uma empresa líder no setor de energia e gás na Colômbia: “Não temos a atitude nem o objetivo de reduzir as equipes por meio da automatização. Pelo contrário: procuramos expandir, e assim conseguir abranger mais clientes, pessoas, mercados, e que isso tenha um impacto proporcional nos funcionários”.

64% dos internautas afirmam que a melhor função do chatbot é o atendimento 24 horas por dia, e 55% dos usuários afirmam que preferem receber respostas rápidas de um chatbot para problemas simples. (Relatório de Drift, 2020).

A crise sanitária teve um grande impacto sobre essa tendência. A autogestão / autosserviço tornou-se uma necessidade. Na verdade, duas em cada três das principais empresas de serviços financeiros a nível mundial implementaram o uso de chatbots para seus aplicativos desde o início da pandemia COVID-19 (Forrester, 2020).

Apesar dessa tecnologia estar especialmente focada em responder aos processos de contato com o cliente, ela também tem um peso importante nas operações dentro da organização. É o que explica Jonathan Lugay, Diretor de Operações e Tecnologia da Profuturo México: “Os bots são o início dos novos supervisores nas áreas operacionais”. Dessa forma, essa tecnologia pode impactar diretamente as prioridades estratégicas mais importantes da organização.

O OLHAR PARA O FUTURO:

Duas em cada cinco empresas planejam implementar a longo prazo soluções baseadas em machine learning vinculadas à área de Automação Inteligente de Processos (IPA), especialmente nos setores de energia e seguros. Sua aplicação visa cobrir as necessidades analíticas de diferentes processos de negócio / suporte (detecção de anomalias em notas fiscais ou sistemas preditivos sobre o funcionamento da maquinaria para otimizar a produção e os custos), bem como a criação de serviços feitos à medida para o cliente (personalização da oferta com novas formas de atribuir preços).

Por outro lado, 37% dos líderes entrevistados veem Voice, Image & Video Analytics como uma tecnologia prioritária a ser focada a longo prazo. Quase todas as empresas estão combinando a automação de processos com soluções capazes de interpretar documentos digitalizados. Por isso, as organizações veem esse tipo de capacidade também

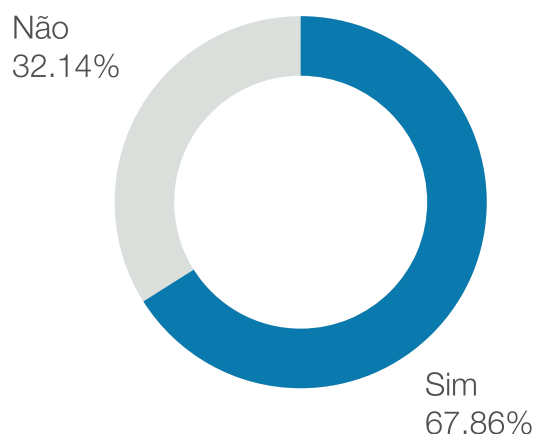
atrelada ao processamento de áudio em call centers, ou de imagens e vídeos em processos logísticos ou em atendimento a escritórios a médio prazo. Esse tipo de capacidade aumentará a competitividade entre as organizações, mas também poderá melhorar a qualidade e a agilidade percebidas pelos clientes em seus processos de atendimento.



É fato que a cada ano mais recursos são destinados à automatização. As estratégias de investimento evoluíram para abordagens maduras, como o reinvestimento dos lucros provenientes de outras iniciativas de automatização. Aplicada por sete entre dez empresas pesquisadas, essa prática representa uma importante alavanca para as iniciativas de automatização. Embora seja uma generalidade, se fizermos uma distinção entre automatização física e virtual, podemos observar que o setor de manufatura está um passo atrás, pois seus esforços se concentraram historicamente na automatização física (robótica).

No contexto global, os gastos com automatização não pararam de crescer. Segundo um estudo da Statista, o investimento mundial em automatização em 2016 foi de 5,8 bilhões de dólares, enquanto em 2020 foi de 16,7 bilhões de dólares, o que representa um crescimento de 188%. Pelas informações do mesmo documento, as perspectivas para a automatização são positivas, uma vez que o investimento previsto para 2023 chega a 34,2 bilhões de dólares, o que prevê um crescimento de 105%, se tomamos como base o exercício de 2020.²

Essa expectativa também é corroborada pelos líderes entrevistados neste estudo, uma vez que duas em cada três organizações possuem uma estratégia de reinvestimento dentro de seus roadmaps de transformação digital a médio / longo prazo. Além disso, esse dado torna visível o comprometimento das organizações com a transformação digital, uma vez que o reinvestimento não faria sentido se estivéssemos falando de iniciativas específicas de automatização.

**REINVESTIMENTO DOS BENEFÍCIOS DA
AUTOMATIZAÇÃO**

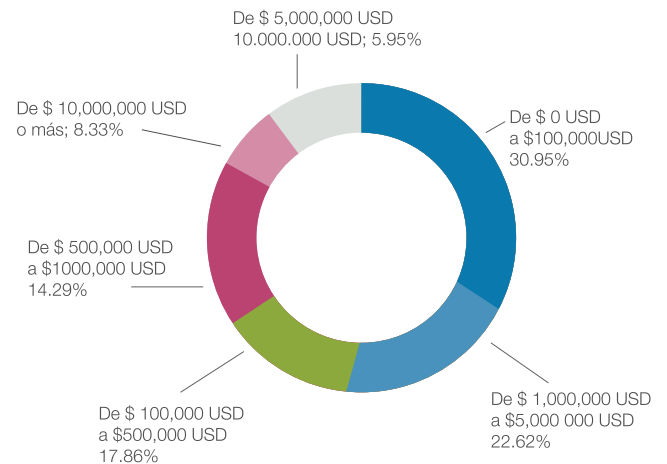
² Statista. (2020). Gasto en RPA, IPA e IA a nivel mundial 2016–2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1130011/gasto-global-en-automatizacion-y-operaciones-comerciales-de-inteligencia-artificial/>

Em linha com essa evolução da maturidade em automatização, as empresas mais avançadas não só reinvestem os lucros obtidos, mas, além disso, 78% garantiram que as soluções de automatização implementadas pelas suas empresas são reutilizadas e ampliáveis a outras áreas; um sinal claro de que essas iniciativas e planos de transformação digital são cada vez mais transversais.

Em relação ao investimento médio da amostra analisada, constatamos que mais da metade das empresas pesquisadas investe mais de meio milhão de dólares em sua transformação digital, e 37% mais de um milhão de dólares. Na mesma linha, e a nível setorial, Telecomunicações, Logística / Transportes, Seguros e Setor Bancário são os que mais se destacam em relação à sua média de investimento. Por outro lado, observa-se que os setores de manufatura e de serviços profissionais investem em média menos que os outros setores, especialmente o primeiro, cujo tamanho e faturamento são, além de tudo, superiores à média analisada na amostra.

No entanto, não foi possível determinar de forma categórica que as empresas de manufatura são as que menos investem em automatização. Na verdade, é conveniente diferenciar novamente a automatização virtual (foco principal deste estudo) da automatização física e da robótica industrial, predominantes neste setor. Para essa indústria, a prioridade são os processos de produção e sua automatização física, em busca de maior segurança, precisão e rapidez.

MÉDIA DE INVESTIMENTO



Após a chegada da revolução da “Indústria 4.0”, esse paradigma muda substancialmente. Não se trata mais apenas de robôs: os dados da fábrica ganham especial importância e trazem diversos benefícios para o mundo físico. A manutenção preditiva se destaca como uma das manchetes das agendas dos fabricantes. Especificamente, as ferramentas de IoT e tecnologias de automatização, como a inteligência artificial, machine learning e big data, são de especial interesse para este setor a curto prazo.

Em muitos casos, essas empresas possuem uma base tecnológica menos moderna. Isso representa uma barreira de entrada importante para a automatização virtual e gera um dilema importante: optar por colocar patches (soluções construídas pela base tecnológica herdada) ou repensar todo o investimento, algo extremamente complicado se consideramos que a operação não pode ser interrompida. Dito isso, as perspectivas são animadoras. Segundo Gartner, 36% dos CIOs (Chief Information Officer) de manufatura afirmam obter um valor comercial superior à média de seus concorrentes como resultado de investimentos em automatização virtual e TI.³

³Gartner (2021). Digital Transformation Insights in Manufacturing. <https://www.gartner.com/en/industries/-manufacturing-digital-transformation>

O maior desafio para as empresas é quebrar o foco de curto prazo no retorno do investimento (ROI). Após este estudo, observa-se uma evolução nesse foco. Embora o retorno ainda seja o critério definitivo para a decisão de investimento, estão surgindo novas abordagens que dão atenção a outros aspectos. Por exemplo, entre os novos fatores de decisão estão: capacitar funcionários em atividades de maior valor, melhorar a experiência do funcionário, reduzir a margem de erro por operações manuais ou prevenir riscos relacionados à saúde dos trabalhadores.

Isso é ilustrado por um líder do setor de gás na Colômbia, participante das entrevistas: “Os casos de negócios se nutrem de diversos dados, além do próprio retorno de investimento. Cada empresa do grupo conta com um Comitê de Automatização, uma prática muito boa para que cada empresa seja informada das soluções aplicadas, e permite acompanhar a realidade dos benefícios, tanto operacionais e financeiros quanto culturais.”

No entanto, a crise sanitária de 2020 e sua consequente crise econômica endureceu a tomada de decisões de investimento, e há casos em que o retorno do investimento monopoliza essas decisões. Nesse sentido, Carlos Herrera, vice-presidente executivo de Tecnologia da Informação da Rimac Seguros no Peru, garante que: “Devido aos custos e impactos da crise sanitária, o investimento em novos projetos será feito em casos de negócios sólidos, onde estejam garantidos benefícios importantes e em prazos curtos”.

Quando se trata de gerenciar os orçamentos, há vários casos em que foram adotados métodos mais flexíveis e alinhados com as prioridades estratégicas que permitem abordagens iterativas e incrementais muito valiosas na hora de realizar iniciativas de alta incerteza. Algumas das empresas entrevistadas propõem a utilização da metodologia *Objectives and Key Results* (de agora em diante, OKR) para a gestão de orçamentos e para o monitoramento de metas a curto prazo. Para dar continuidade ao desenvolvimento de suas iniciativas, o foco muda em função dos resultados alcançados. Por isso, passa-se a se falar em um orçamento “vivo” e flexível diante das adversidades de seus processos de implementação.

Nesse caso, os OKRs são úteis porque definem uma metodologia que estabelece metas efetivas para toda a organização, alinhando-se aos planos estratégicos da empresa. Essa metodologia recomenda que os objetivos estratégicos sejam estabelecidos desde a gestão (top-down) e que posteriormente sejam trabalhados a partir das equipes táticas e das áreas, para determinar os resultados que são necessários em cada “canto” da organização para atingir essa visão geral.

Desta forma, como explica Gabriel Gasparolo, Gerente de Sistemas da Movistar Chile, que participou das entrevistas: “Cada projeto executado pela empresa é com um caso de negócio, e esse caso de negócio tem revisões trimestrais. É assim que controlamos o sucesso financeiro dos projetos e, neste caso, da implementação da automatização”.

Em relação ao investimento, 6% das empresas entrevistadas afirmam que o apoio de um partner externo na definição de casos de negócio está ganhando especial importância na obtenção dos recursos necessários. Assim relata Sandra Milena, Diretora Bancária Governamental do Banco de Occidente na Colômbia: “A visão das consultorias é muito importante, pois além da tecnologia, elas conhecem o mundo. Caminhando sozinhos, teríamos gastado muito mais tempo e recursos para chegar onde estamos hoje”.



Sabe-se que essa crise, longe de limitar os planos de transformação digital, fortaleceu-os. Mas, ao ir mais fundo, há certos ramos que foram especialmente privilegiados, entre eles, a automatização.

Mais de 80% dos entrevistados veem as estratégias de automatização como uma alavanca fundamental para o futuro de seus negócios. Desse percentual, cerca de sete em cada dez valorizam em seus planos estratégicos a possibilidade de substituir ou transformar atividades essenciais realizadas pelos funcionários por soluções de automatização. A aproximação feita por meio deste estudo permitiu confirmar a perspectiva global de que a crise sanitária foi um dos principais aceleradores da transformação digital nas empresas.

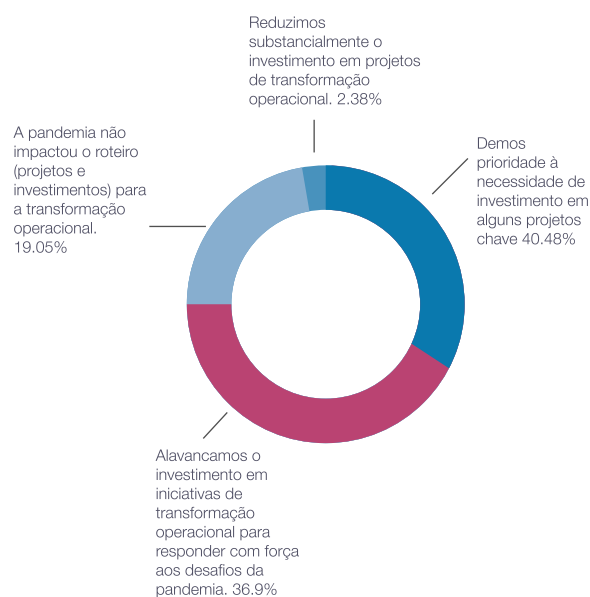
De acordo com o Gartner, sete em cada dez Conselhos de Administração aceleraram as iniciativas de implementação de soluções de transformação digital devido à COVID-19. Isso nos mostra que a crise econômica e social está acelerando as iniciativas de negócios digitais.

Para 46% dos entrevistados, a crise da saúde teve um impacto negativo, uma vez que produziu uma diminuição dos lucros, ou um aumento dos custos operacionais, bem como um aumento nas reclamações dos usuários, quedas nas vendas, etc. Esses 46% estão representados praticamente na sua totalidade por empresas com um maior quadro de funcionários - a partir de 5.000 funcionários - e, proporcionalmente, com maior faturamento.

Esse fato pode decorrer da impossibilidade de utilizar seus ativos fixos tangíveis, aumentando as despesas fixas, da obrigação de realizar novos investimentos (pacotes de aplicações para colaboração remota) ou da dificuldade de mobilizar todos os seus trabalhadores para ambientes de trabalho remotos, que acabam por reduzir a sua produtividade, no caso de cargos essencialmente presenciais e físicos.

Em 37% dos casos observados, o investimento em iniciativas de transformação operacional foi promovido para dar uma resposta mais contundente aos desafios causados pela crise sanitária. Nisso, destacam-se os setores Bancário e de Telecomunicações. Em contrapartida, apenas 2% das empresas reduziram esse investimento devido à crise sanitária.

IMPACTO DA PANDEMIA COVID



⁴ Gartner Says 69% of Boards of Directors Accelerated Their Digital Business. (2020). Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>

Os setores de Seguros, Varejo e Logística / Transporte estão optando por priorizar o investimento em outros projetos importantes, deixando os projetos de transformação operacional em segundo lugar.

A grande lição aprendida após a crise sanitária aponta para a flexibilidade estratégica e orçamentária da empresa. Praticamente todas as empresas entrevistadas mencionaram que seu grande desafio a nível estratégico é essa flexibilidade diante das mudanças no ambiente. Nesse sentido, duas tarefas pendentes na agenda estratégica das empresas latino-americanas são aumentar a agilidade na tomada de decisões e a flexibilidade nos orçamentos.



4.2

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

DESENVOLVIMENTO
DE CAPACIDADES

A principal prioridade para implementar a automação costumava ser otimizar os processos transacionais e fazê-los mais eficientes, bem como automatizar a repetição para reduzir custos e tempo nos modelos operacionais. O início dos esforços de automação nas organizações foi, em geral, uma iniciativa paulatina e implantada em áreas específicas. Normalmente, as propostas eram levantadas nas equipes de forma isolada, e os avanços e aprendizados obtidos continuavam, igualmente, sem ser transmitidos para o resto das áreas.

Atualmente, graças à evolução e aos resultados obtidos com a automação, as organizações entendem que a implementação desse tipo de soluções precisa ser parte de uma estratégia transversal, de forma a explorar os benefícios da otimização operacional numa perspectiva global para toda a organização.

Nesse sentido, Gabriel Gasparolo, Gerente de Sistemas da Movistar Chile, compartilha conosco: “O objetivo da nossa transformação digital é que nosso *backbone* operacional seja o mais digital possível, manter relacionamentos digitais com os clientes e levar produtos digitais ao mercado; sempre buscando tornar a operação mais eficiente. Nesse sentido, o driver da automação é alcançar a autogestão, que o cliente fale diretamente com a rede e não dependa de equipes de pessoas para resolver seus problemas.”

Quando se trata de propor uma estratégia de automação integral, as organizações enfrentam o desafio de incorporar soluções específicas (que atendam a uma emergência) no processo de transformação.

Na verdade, mais de 15% das organizações entrevistadas afirmam que seus sistemas herdados são uma barreira e continuam fomentando a implementação de soluções não escaláveis. Além disso, o exercício de automação que muitas organizações seguiram é caracterizado por **automatizar o processo original** em vez de repensá-lo, simplificá-lo e melhorá-lo antes da automação. O verdadeiro potencial da automação exige uma **reelaboração do zero**, ou seja, o exercício de repensar cada processo, com as implicações que essa reelaboração pode ter na própria infraestrutura da organização.

As organizações entrevistadas expressaram a necessidade de repensar e transformar toda a operação atual, para analisar se os processos atuais são críticos para o negócio, se agregam valor ao cliente ou se podem ser realizados de outra forma. Da mesma forma, preocupam-se se essa reestruturação operacional requer a contratação de funcionários com habilidades e competências específicas ou se pode ser realizada por um terceiro especializado e com menor custo.

É o caso de uma seguradora do Peru, que compartilha conosco: “O principal problema que temos hoje não é tanto técnico, mas como a organização está projetada. Estamos projetados com processos cheios de controle e um excesso de etapas. Para implementar tecnologias de automação, precisamos fazer um trabalho preliminar, simplificar processos e corrigir os dados, fazer uma curadoria. A tecnologia em si é muito boa e não é complicada, o que é complicado são os nossos processos atuais”.

Neste estudo, após a análise da amostra, identificou-se que, em geral, os colaboradores das áreas de negócio não conseguem conceber soluções digitais ajustadas às capacidades que a tecnologia proporciona. Esse fato mantém a lacuna existente entre o negócio e as áreas de tecnologia. Por essa razão, como foi coletado no estudo anterior, diferentes estratégias continuam sendo praticadas para a evolução dessas capacidades:

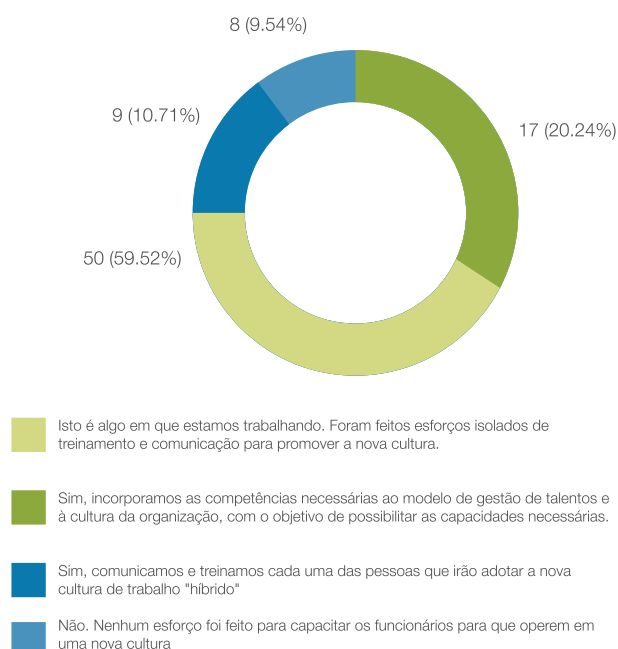
1. Treinamentos internos e planos de *reskilling*
2. Terceirização de talentos especializados
3. Recrutamento de talentos
4. Um *mix* entre elas

A gestão de talentos depende em grande parte do nível de maturidade da organização, e inclui aspectos que vão desde a terceirização até o treinamento interno, passando pela aquisição do talento, uma vez que o conhecimento já está estabelecido. Acompanhando essa evolução, as empresas mais maduras tendem a equilibrar com mais eficiência os talentos internos e externos. Ou seja, ao mesmo tempo que treinam seu capital humano, contam com o apoio de partners para estar na vanguarda do conhecimento tecnológico e terceirizam especialistas capazes de implementar e desenvolver soluções de automatização.

A adoção de tecnologias é prejudicada pela falta de conhecimento, o que gera um obstáculo para que as implementações tenham sucesso e fluam com um ritmo. Sob essa premissa, Rodrigo Liaudat, IT Technology Sr. Manager da Toyota Argentina compartilha conosco: “As constantes evoluções da tecnologia geram mudanças significativas na forma como as pessoas trabalham, e isso provocou culturalmente um importante desafio para a adoção dessas novas soluções.”

Em primeiro lugar, mais da metade dos entrevistados (quase 60%) tem consciência da necessidade de gerar uma mudança cultural para a transformação do talento, embora ainda não a tenha abordado em profundidade. Além disso, um em cada cinco entrevistados realizou ações de treinamento e divulgação com seus colaboradores, desenvolvendo novas habilidades, e apenas 9,5% não atuaram nessa linha.

TREINAMENTO DOS COLABORADORES



Em segundo lugar, três em cada dez entrevistados mostram um enfoque especial na realização de ações de formação para dotar seus colaboradores dos conhecimentos e habilidades necessários para a adoção da nova cultura digital. Às vezes, eles optam por comunicar e preparar especialmente as pessoas que vão adotar a nova cultura de trabalho “híbrida”, ou vão além, incorporando e fomentando as habilidades de que suas equipes precisam no modelo de recrutamento de talentos de toda a organização.



Por fim, vale ressaltar que 68.25% dos entrevistados consideram prioritária a inspiração tanto de líderes quanto de colaboradores internos, para gerar um entendimento comum sobre a transformação digital de suas empresas. E dois em cada cinco entrevistados consideram o investimento em talentos uma prioridade, tanto em termos de captação de funcionários externos, quanto de formação interna para a evolução das suas organizações rumo à automatização.

Embora seja verdade, identificou-se que das organizações que estão em adoção ou expansão em seus planos de automatização (80% das entrevistadas), entendidas como aquelas que automatizaram de um a 50 processos, apenas 25% estão aplicando ativamente estratégias de formação e transformação de talentos.

***A presença digital como uma
oportunidade para os funcionários***

Após o ano 2020, as organizações reconheceram a necessidade urgente de expandir sua presença digital. Isso requer o suporte da automatação, o que favorece a transferência de processos das pessoas para a tecnologia. No entanto, a automatação requer uma importante mudança nas atividades dos funcionários. Os entrevistados concordam que isso envolve uma resistência natural em um estágio inicial. Uma vez observado o impacto significativo que essas soluções têm, eles percebem a automatação como uma oportunidade de equilíbrio, eficiência e desenvolvimento para suas responsabilidades e áreas de trabalho.

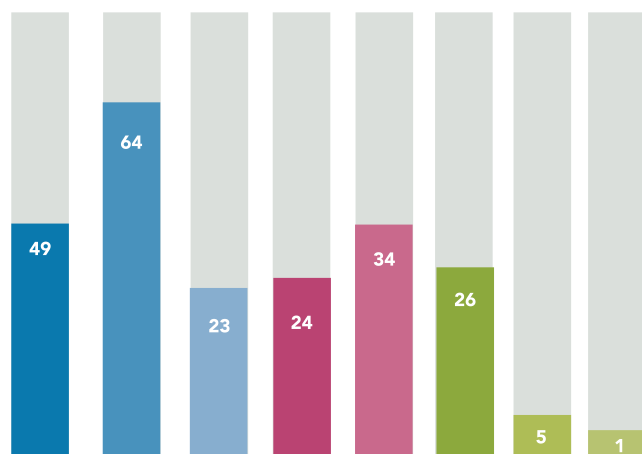
Essa situação abre novas oportunidades para os funcionários, que devem focar no desenvolvimento de novas competências, longe do medo habitual do deslocamento do componente humano em favor da máquina. Por outro lado, e em linha com o que foi discutido na seção de investimentos, vimos neste estudo casos em que as organizações tomaram decisões de automatação priorizadas pela melhoria da satisfação dos funcionários e seu vínculo com a empresa, com base tanto em critérios econômicos quanto humanos, incluindo: segurança do trabalhador, motivação e aporte de valor para a organização, aprendizagem, etc.

***A filosofia Agile como um catalisador
para as iniciativas de automatação***

Os frameworks fornecidos pela filosofia Agile conseguem aproximar o negócio das soluções. Atualmente, observa-se que as organizações ainda estão dando os primeiros passos na adoção da agilidade, ou adotaram métodos dessa filosofia de trabalho, tais como: cerimônias de daily, retrospectivas ou desenvolvimento iterativo dividindo os processos a serem automatizados. Embora seja verdade, essa adoção geralmente tem sido aplicada de forma isolada e em áreas destinadas a inventar o futuro da organização, cujo ritmo excede em muito o das demais.

Apesar dessa premissa, duas em cada cinco empresas entrevistadas afirmam que a adoção de práticas ágeis leva a um maior sucesso das iniciativas de automatação, devido a diversos fatores: maior alinhamento entre o negócio e as equipes de desenvolvimento – e, conseqüentemente, uma melhor elaboração de soluções - melhor fluxo de informação na hora de reaproveitar esforços, reunião de aprendizagens - mesmo na hora de priorizar iniciativas –, a escalada de soluções de forma mais transversal desde o início da implementação e a construção de equipes multidisciplinares, vitais para o correto desenvolvimento de soluções de automatação nas diferentes áreas.

ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO DE NOVAS SOLUÇÕES DE AUTOMATIZAÇÃO



(Número total de respondentes)

- Analizamos o ciclo de vida do cliente ponta a ponta / cadeia de valor a fim de identificar as soluções de automação que poderiam enfrentar nossos desafios
- Identificamos casos concretos de uso sobre os quais poderíamos construir um caso comercial e implementamos um teste piloto controlado
- Realizamos uma análise abrangente das soluções de mercado para identificar os benefícios que elas podem trazer para a organização
- Selecionamos cases de sucesso e/ou referências de outros setores e as adaptamos à empresa
- Utilizamos a metodologia de implementação ágil, que nos permite inovar e escalar novas soluções de forma integrada
- Temos um fornecedor de tecnologia de confiança que nos ajuda a implementar e escalar novas soluções inovadoras dentro da organização
- Temos um parceiro que assume a operação e a torna mais eficiente (BPO)
- Outras

Nessa linha, Paulo Yagust, Diretor de Inovação e Customer Experience - Chief Operating Officer da Meridional Seguros, compartilha conosco: “O objetivo é nos transformarmos em uma organização ágil em todos os sentidos. Não só no nível do desenvolvimento evolutivo, mock ups, protótipos, etc., mas também quando se trata de levar agilidade a todos os processos da empresa, desde a concepção dos produtos, para sermos capazes de conceber, elaborar e desenvolver em um time to market em constante contato e validação com o cliente, aproveitando todos os recursos que a tecnologia oferece”.

Da mesma forma, a agilidade em si gera ambientes onde o conhecimento é compartilhado. Portanto, representa um catalisador para a formação de pessoas para um pensamento mais digital, que permita abordar ideias de soluções muito mais bem definidas pelos especialistas de negócios e mais compreensíveis para as equipes de desenvolvimento.

Nesse sentido, um líder de TI no setor de Telecomunicações no Chile compartilha conosco: “Todas as nossas iniciativas de transformação digital também estão dentro do nosso programa de transformação Agile, onde as equipes estão trabalhando, mais que para implementar uma nova ferramenta, para cumprir os objetivos do negócio.”

4.3

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

**LIÇÕES APRENDIDAS COM A
AUTOMATIZAÇÃO**

LIÇÕES APRENDIDAS COM A AUTOMATIZAÇÃO

Tanto na pesquisa quanto nas entrevistas feitas com os participantes do relatório, foram estudadas e analisadas suas experiências ruins ao implementar a automatização. Nesse quesito, duas em cada três organizações que adotaram a automatização reconhecem ter tido algum fracasso, embora seja verdade que eles envolveram aprendizado na reformulação de seus roadmaps de transformação digital e iniciativas. Tanto que entre as empresas mais avançadas em sua automatização - entendidas como aquelas com maior número de processos automatizados - apenas um terço admite ter experimentado algum problema na hora de realizar esta implementação.

Com relação a esse aspecto, Claudia Patricia González, Diretora de Suporte de Vendas do Banco de Occidente na Colômbia, comenta que “o equívoco foi pensar que o programa RPA seria uma alavanca para alcançar Eficiências - diminuição de FTEs - e incluir apenas algumas iniciativas associadas a outras variáveis de negócios. Por isso, é indispensável a assessoria de um especialista - com ampla experiência - para seguir o caminho correto”.

Especificamente, ao falar sobre o “fracasso” dessas implementações, foram identificados múltiplos fatores. Entretanto, em mais da metade dos casos, os principais foram:

1. **Escolha errada do caso de uso:**

Problemas quanto ao conhecimento, nível de digitalização ou padronização do processo escolhido, para 65% dos líderes entrevistados.

2. **Ausência de Caso de Negócio:**

Dificuldade para esclarecer o objetivo da iniciativa de automatização, para 54% dos líderes entrevistados.

Por outro lado, e voltando à transformação de talentos nas organizações, 28% dos líderes reconhecem os problemas de desenvolvimento de talentos internos para poder escalar no ritmo desejado.

Com relação ao aprendizado e as lições aprendidas na hora de implementar soluções de automatização, Fabio Avellar, vice-presidente de Customer Experience da Telefônica Brasil, compartilha que: “Inserir uma tecnologia em um processo não é simplesmente algo que podemos ligar e iniciar. É necessário mapear o processo, avaliar se a tecnologia garantirá a resolução do problema proposto, testar a aplicação analisando seus dados e seus resultados e, por fim, aplicar a solução na operação. As empresas precisam ser ágeis o suficiente para interromper a execução de uma tecnologia que não oferece retorno e investir onde houver maior potencial de extração de valor.



05

**UMA
PERSPECTIVA
DESAFIADORA,
MAS OTIMISTA**

UMA PERSPECTIVA DESAFIADORA, MAS OTIMISTA

As organizações iniciaram uma viagem sem passagem de volta. Esse despertar ou aceleração, dependendo da particularidade de cada empresa, veio para ficar. Depois desse último ano, é evidente a necessidade de conseguir uma maior flexibilidade na tomada de decisões estratégicas, incorporar no seu mindset um estado permanente de adaptação às novas realidades e a integração transversal dos planos estratégicos no programa de automação. O interesse crescente em planos de digitalização fez com que surgissem desafios para alcançar a visão digital de uma forma muito mais clara. Como conclusão deste estudo, listamos a seguir os principais desafios observados entre os participantes na hora de abordar e amadurecer a automação como parte do seu plano digital:

Alinhamento estratégico: um dos freios mais importantes para o sucesso de grandes programas de digitalização nas organizações, além da própria automação. Geralmente atribuída aos modelos tradicionais de gestão, essa falta de alinhamento faz com que as empresas desperdicem seus investimentos em termos financeiros, mas o maior impacto não é tão visível. O atrito gerado pela duplicação de esforços e a falta de integração nas iniciativas realizadas por uma organização causa desânimo, falta de confiança e, portanto, maior resistência à mudança nas organizações, bem como aversão ao risco para esses investimentos.

Preparação operacional: as iniciativas de automação ainda são limitadas pelas capacidades operacionais das organizações. Essas geralmente possuem um forte legado tecnológico, inflexível e difícil de escalar. Por um lado, isso gera uma desconexão entre a necessidade do mercado e a oferta de serviços; por outro, cria tensão dentro da empresa, onde a infraestrutura herdada convive com ambiciosos planos de inovação — digitalização, automação — e novas formas de trabalho que encontram uma grande barreira para o avanço.

Presença digital: Dada a queda nas vendas identificada entre alguns entrevistados após a pandemia de COVID-19, as organizações dizem que precisam de uma presença digital mais sólida, com um front office muito mais conectado ao resto da organização, permitindo oferecer dados e análises úteis no relacionamento com seus clientes. Dessa forma, eles serão capazes de desenvolver capacidade de resposta, previsão de riscos para tomar decisões e, assim, adaptar-se a todo o momento de acordo com as necessidades mutáveis do cliente e do seu ambiente.



Talento: As áreas de negócio e suporte ainda não entendem a tecnologia. Ainda há um longo caminho a percorrer para garantir que os colaboradores estejam devidamente equipados com os conhecimentos que lhes permitam trazer novas ideias para a organização, alinhadas com as capacidades que a tecnologia oferece. Existe uma grande lacuna de conhecimento que limita o entendimento entre aqueles que precisam de uma solução e os que podem construí-la. Para alcançar o desenvolvimento de funcionalidades de automação *end-to-end*, é necessário que os funcionários entendam as tecnologias e suas capacidades, a fim de conceber e elaborar soluções viáveis.

Nesse sentido, foi identificada uma oportunidade a longo prazo. Com a chegada das gerações digitais nativas, a lacuna de capacidades tecnológicas poderá ser gradualmente reduzida e isso terá repercussões na aceleração do desenvolvimento e no impacto das iniciativas de automação.

Cultura e formas de trabalho: São muitas as organizações que caminham em direção à agilidade, entendida como uma filosofia que leva cada capilar da organização a entender melhor o cliente. Embora possa parecer um modismo, os resultados das organizações que embarcaram em uma transformação em direção a essas novas formas de trabalhar falam por si. Isso constitui um grande desafio, pois ainda são poucas as organizações que conseguiram inserir esse DNA em seu cerne.





everis

an NTT DATA Company

everis NTT Data México

AUTORES

David Pardina

Director de Operaciones Digitales – Everis NTT Data México
david.pardina.sanz@nttdata.com

Vicente Peirotén Álvarez

Responsable de la Automatización en Everis NTT Data Latam
vicente.peiroten@nttdata.com

MIT Technology Review em espanhol

AUTORES

Miguel Ángel Foces Vivancos

Senior Project Manager en Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Jorge Andrés Crespo

Strategy & Innovation Consultant en Opinno LatAm
jorge.andres@opinno.com

Catalina Jiménez Orozco

Strategy & Innovation Consultant en Opinno LatAm
catalina.jimenez@opinno.com

MIT Technology Review em espanhol é a edição espanhola da MIT Technology Review, uma revista publicada pela Technology Review Inc, uma empresa de mídia independente de propriedade do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Fundada em 1899, é a revista tecnológica mais antiga do mundo e a autoridade global sobre o futuro da tecnologia na Internet, telecomunicações, energia, computação, materiais, biomedicina e negócios.

O conteúdo sob a impressão da MIT Technology Review é protegido em sua totalidade por direitos autorais. Nenhum material pode ser reimpresso no todo ou em parte sem permissão.

Se você gostaria de utilizar o conteúdo da MIT Technology Review, por favor, entre em contato conosco.

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864



Hybrid Organizations

We are part of

NTT DATA
Trusted Global Innovator