

Business Agility Transformation

uma perspectiva das
empresas brasileiras



Edivandro Conforto, PhD

Managing Director, Líder para América Latina da prática de Business Agility e Transformação na Accenture

“**Business Agility** (ou “Agilidade nos Negócios”) não é um conceito novo para muitas organizações. Porém, na última década, em especial nos últimos dois anos, ficou clara a necessidade de considerar agilidade como tema estratégico e investir de forma consistente na transformação ágil da organização, dada a fragilidade de muitas empresas no que tange a capacidade para se adaptar, reinventar e inovar diante das incertezas e turbulências que estamos enfrentando diariamente.

Estamos vivendo a “Década de Business Agility”, e cada vez mais essa competência é considerada estratégica para as organizações. O assunto está na pauta dos níveis executivos porque é imprescindível que as organizações, seja qual for o setor da indústria, desenvolvam e aprimorem continuamente a capacidade para se antecipar, adaptar e acelerar consistentemente a entrega de valor, para responder de forma efetiva às oportunidades e desafios de negócio.

Diversos estudos sobre a adoção de modelos de Business Agility e transformação nas organizações já foram realizados globalmente, no entanto, demonstram pouco ou nenhum foco nas empresas brasileiras. Isso dificulta entender como nossas organizações, dentro do contexto de negócios, estão se adaptando para esse paradigma de agilidade nos negócios, e como isso tem contribuído para se destacarem perante os concorrentes.

Começamos a discussão deste projeto tendo como base algumas perguntas norteadoras, por exemplo: qual é a motivação para a transformação de Business Agility? Como esses programas de transformação são executados na prática? Quais são os principais desafios e fatores de sucesso dessa transformação? E por fim, qual é o impacto e benefícios para as organizações que investiram nessa transformação? Os resultados são bem interessantes.

As evidências identificadas nesse estudo comprovam que existem vários caminhos a seguir para se desenvolver a competência em Agilidade, e que é bem comum ter o mais alto escalão da organização como patrocinador desses programas de transformação. Notamos ainda que embora exista grande participação da área de TI nas iniciativas de transformação para a agilidade, essa jornada não mais se limita a esta área. É necessário e estratégico envolver outras áreas do negócio para se alcançar resultados robustos e de alto impacto para toda a organização.

Este relatório executivo apresenta diversas evidências e estratégias de sucesso adotadas por empresas que já vivem essa jornada de transformação ágil. Espero que aproveitem esse conteúdo para ampliar o conhecimento sobre este tema e avançar na discussão e implementação de modelos de Business Agility em suas organizações. Um grande abraço!”





IDC e-book:

Business Agility Transformation

uma perspectiva das
empresas brasileiras

 **IDC Custom Solutions**

BR22002

Luciano Ramos

Gerente de Pesquisa e Consultoria, IDC Brasil
Setembro / 2022

Patrocinado por


accenture



Nesta Apresentação

- ✓ Motivação para a transformação de Business Agility
- ✓ Executando a transformação de Business Agility
- ✓ Desafios e fatores de sucesso para o Business Agility
- ✓ Impacto e resultados para o negócio
- ✓ Considerações finais
- ✓ Sobre a pesquisa
- ✓ Perfil da amostra

Introdução sobre este estudo

O contexto de negócios está cada vez mais dinâmico. A tecnologia tem tomado um papel central na habilitação de novos produtos e serviços, bem como na aceleração da digitalização de processos. Com isso, antecipar os próximos movimentos e experimentar, adaptar-se e tomar decisões rápidas, além de acelerar a entrega de valor para os clientes são ações de importância crescente nas organizações – e essa é a essência do **Business Agility**.

Business Agility (BA) ou transformação ágil é a capacidade da organização de antecipar, adaptar e acelerar de forma consistente para responder efetivamente às oportunidades e desafios de negócio. Diante dessa visão, a IDC desenvolveu a pedido da Accenture um estudo para entender o momento das empresas com relação a BA, tema que se mostra crucial para que as empresas se mantenham competitivas e conectadas com seus clientes e parceiros de negócios.



Motivação para a transformação de Business Agility

Nesta seção será abordado o entendimento das empresas sobre Business Agility, seus principais motivadores, como está sendo implementada, entre outros pontos.



Motivação para a transformação de Business Agility

Entendimento de Business Agility ou Transformação Ágil

Por meio de uma pergunta aberta, o estudo capturou que o entendimento dos entrevistados sobre Business Agility aponta para a **transformação da empresa e/ou de seus processos** visando rápida adaptação às mudanças das condições de negócios ou de mercado.

No entanto, somente **34%** dos entrevistados deram respostas mais **objetivas** e que indicavam mais claramente para uma mudança na forma de operar, com menos burocracia e mais impactos positivos para os negócios. Nestas respostas, benefícios como **competitividade e capacidade de inovação** foram citados com mais frequência.

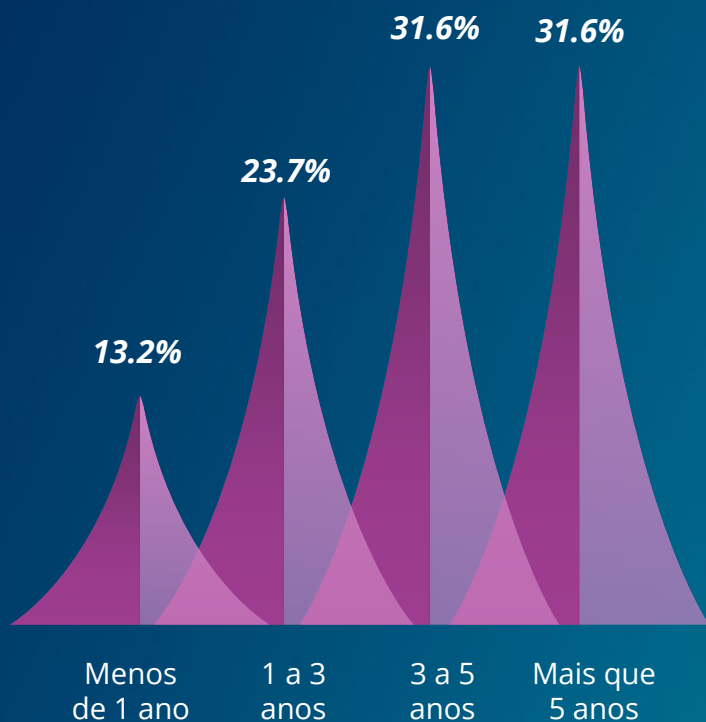


Empresas que estão há mais tempo na jornada de Business Agility (mais de 5 anos) apontaram com menor incidência a falta de visão clara sobre o tema. Para estas empresas, o entendimento se deu ao longo do caminho em direção de BA, com amadurecimento gradativo.



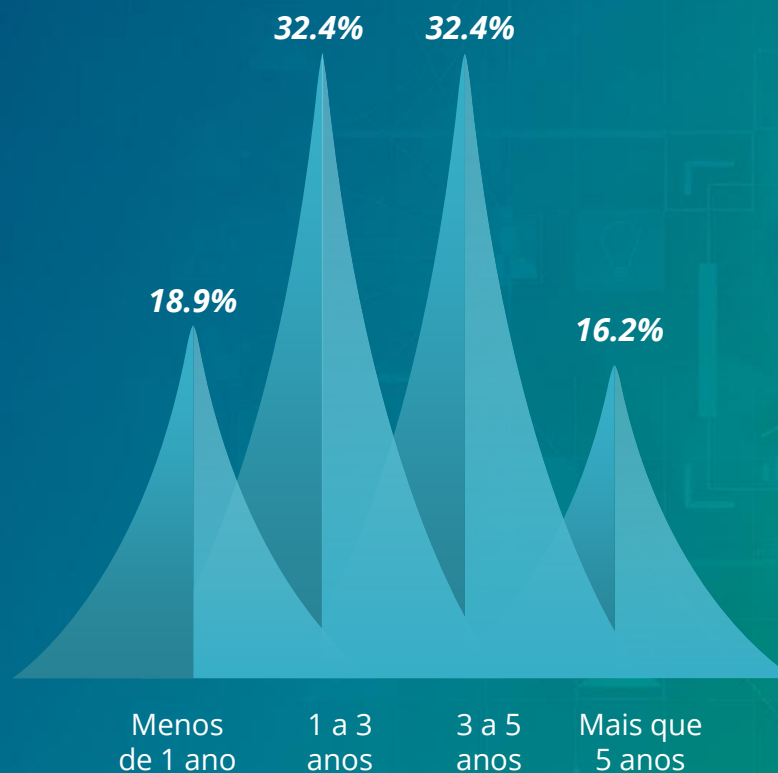
Motivação para a transformação de Business Agility

Entendimento da área de Negócio sobre Business Agility ao longo da jornada



n=38

Entendimento de TI sobre Business Agility ao longo da jornada



n=37

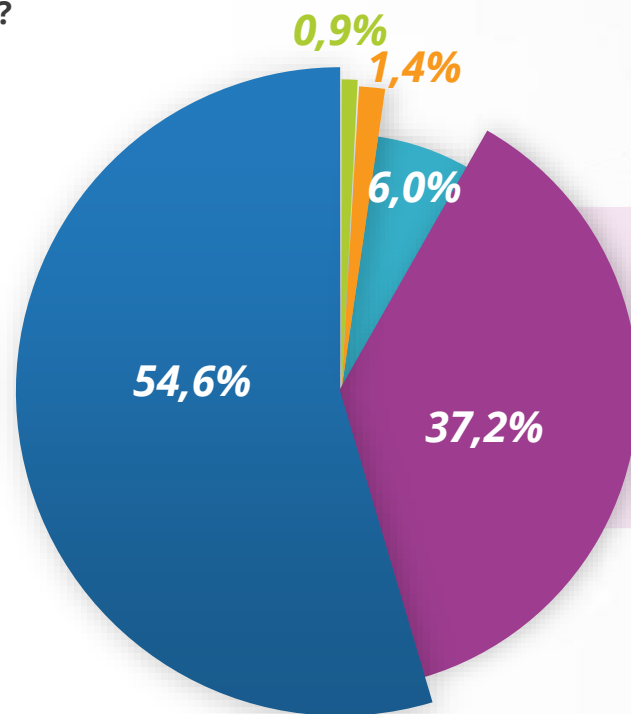
Considerando as empresas que indicaram respostas mais objetivas sobre a definição de Business Agility, percebemos que esse **entendimento é atingido mais cedo** pelas áreas de **TI** ao longo da jornada de BA. – tipicamente, a partir de 1 ano de existência dessas iniciativas. As **áreas de negócio**, por sua vez, evoluem nessa compreensão mais fortemente **a partir do 3º ano** da jornada.



Motivação para a transformação de Business Agility

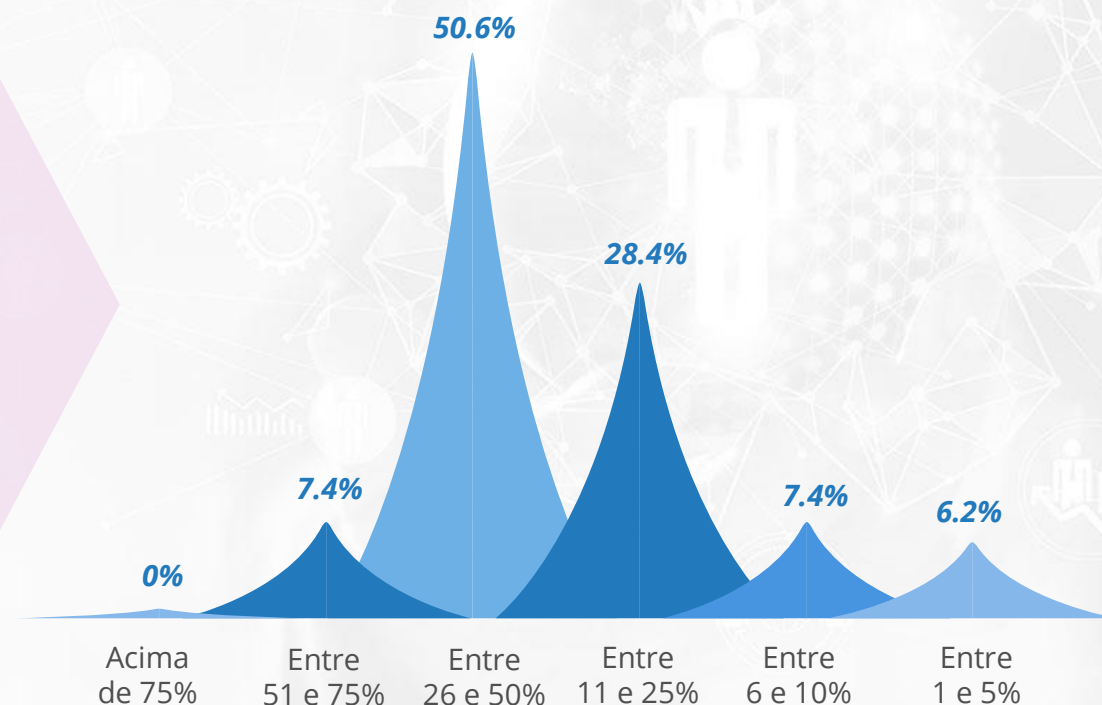
Sua empresa tem alguma iniciativa de Business Agility?

- Não e não temos planos no momento
- Não, mas pretendemos avançar nos próximos 13 a 24 meses
- Não, mas pretendemos avançar nos próximos 12 meses
- Sim, em áreas específicas
- Sim, em toda a empresa



n=218

Percentual estimado da sua organização que já é afetado pelas práticas de Business Agility

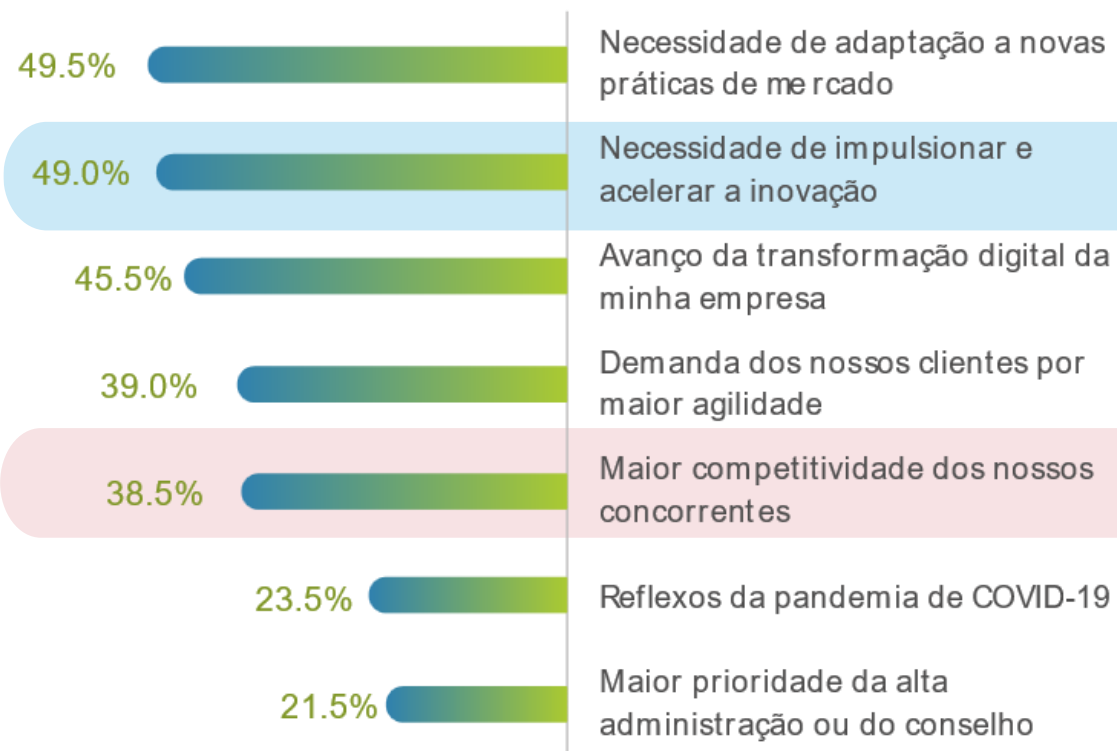


n=81



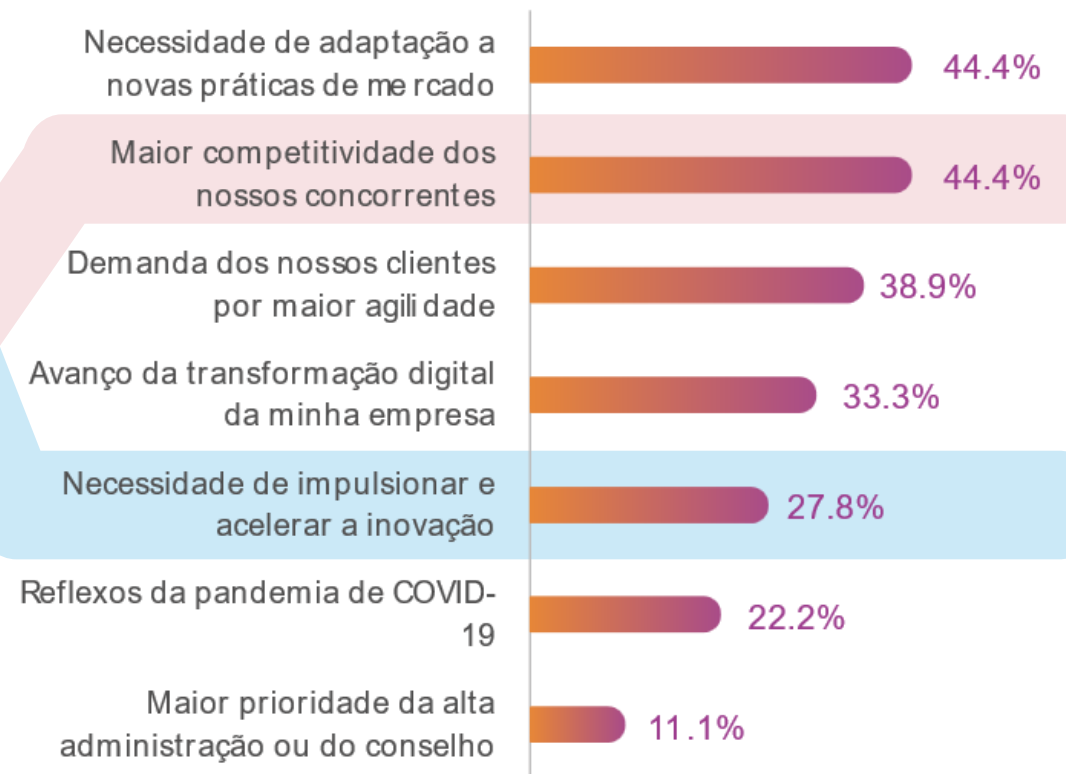
Motivação para a transformação de Business Agility

Fatores que motivam a transformação de Business Agility



n=200

Percepção das organizações que não iniciaram a jornada quanto aos fatores que podem impulsionar o Business Agility



n=18



Motivação para a transformação de Business Agility

Fatores que motivam a transformação de Business Agility por porte, estratégia e vertical

O estudo pôde mostrar que empresas de diferentes tamanhos tem visões distintas sobre os seus aceleradores. Por exemplo, as empresas de menor porte na amostra pesquisada (entre 500 e 1.000 funcionários) indicaram a **necessidade de adaptação a novas práticas de mercado**, enquanto companhias em faixas maiores de colaboradores trouxeram temas como a **demanda dos clientes por maior agilidade** e a **necessidade de impulsionar e acelerar a inovação**.

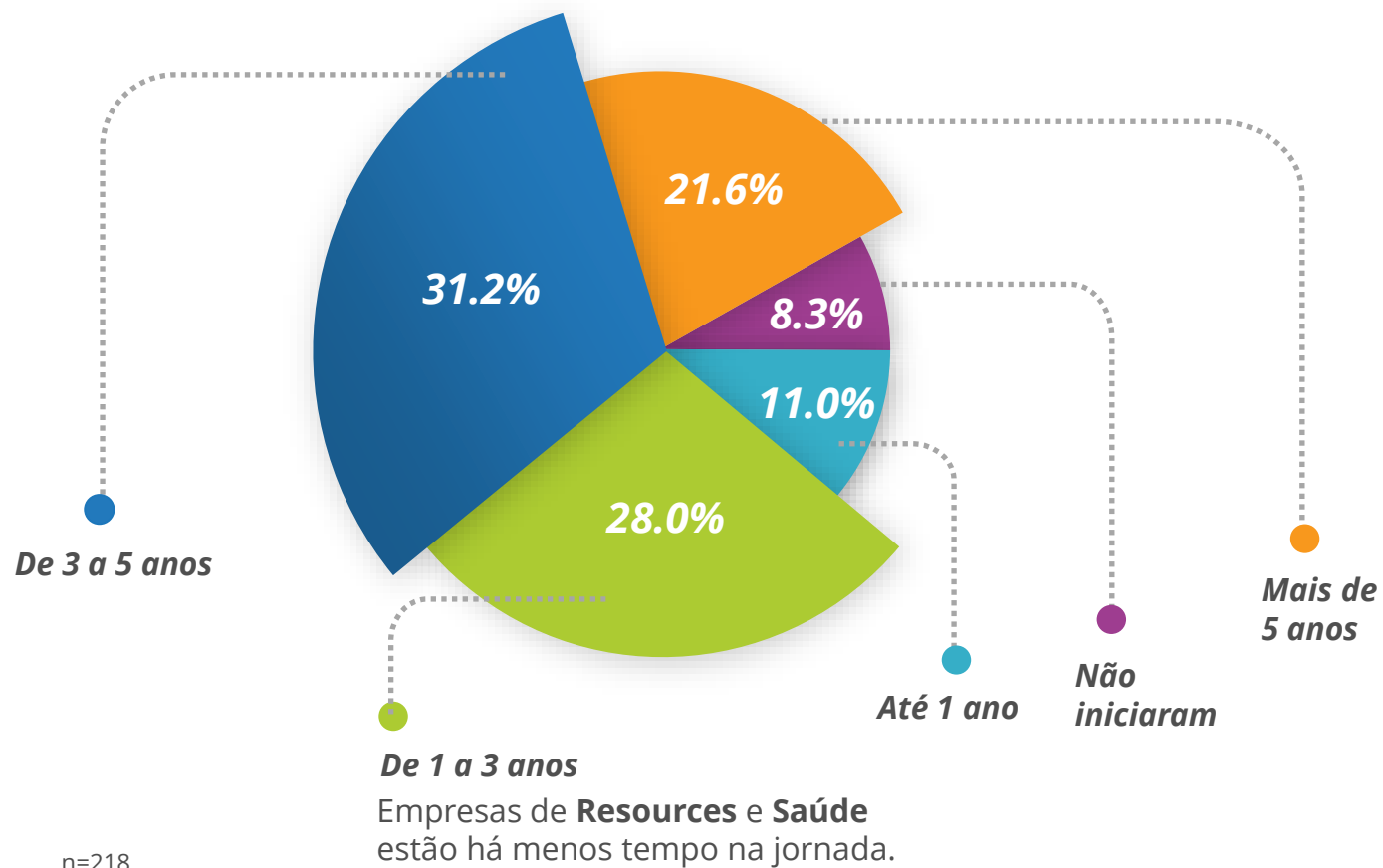
Também percebemos diferenças entre empresas que têm uma abordagem que olhe a empresa como um todo e outras que vão atacando por áreas; para essas últimas, a **demanda dos clientes por maior agilidade** é o principal motivador.

Principal Acelerador	Vertical de Atuação							
	Comércio	Finanças	Manufatura	Resources	Saúde	Seguros	Serviços	Telco e Mídia
Necessidade de impulsionar e acelerar a inovação.	X	X			X			
Necessidade de adaptação a novas práticas de mercado.		X	X				X	X
Avanço da transformação digital da minha empresa,					X		X	



Motivação para a transformação de Business Agility

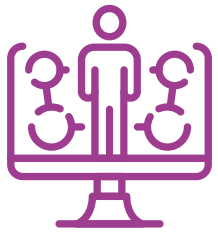
Quando iniciou a jornada de Business Agility



n=218

Das empresas que estão **há mais de 3 anos** na jornada de Business Agility, **80,9%** implementaram as iniciativas em toda a empresa. Para empresas que estão há **mais de 5 anos** nessa jornada, a proporção sobe para **91,7%**.

O estudo também indica que empresas que estão **entre 3 e 5 anos** tendem a apontar a **necessidade de adaptação a novas práticas de mercado**, somada aos reflexos da pandemia – COVID-19.



Executando a transformação de Business Agility

Esta seção aborda a jornada da transformação, as áreas que iniciaram e que conduzem o processo, seus responsáveis e a maneira como as empresas se organizam ao longo da implementação de BA. Adicionalmente, a percepção sobre a contribuição de diferentes tecnologias é explorada.



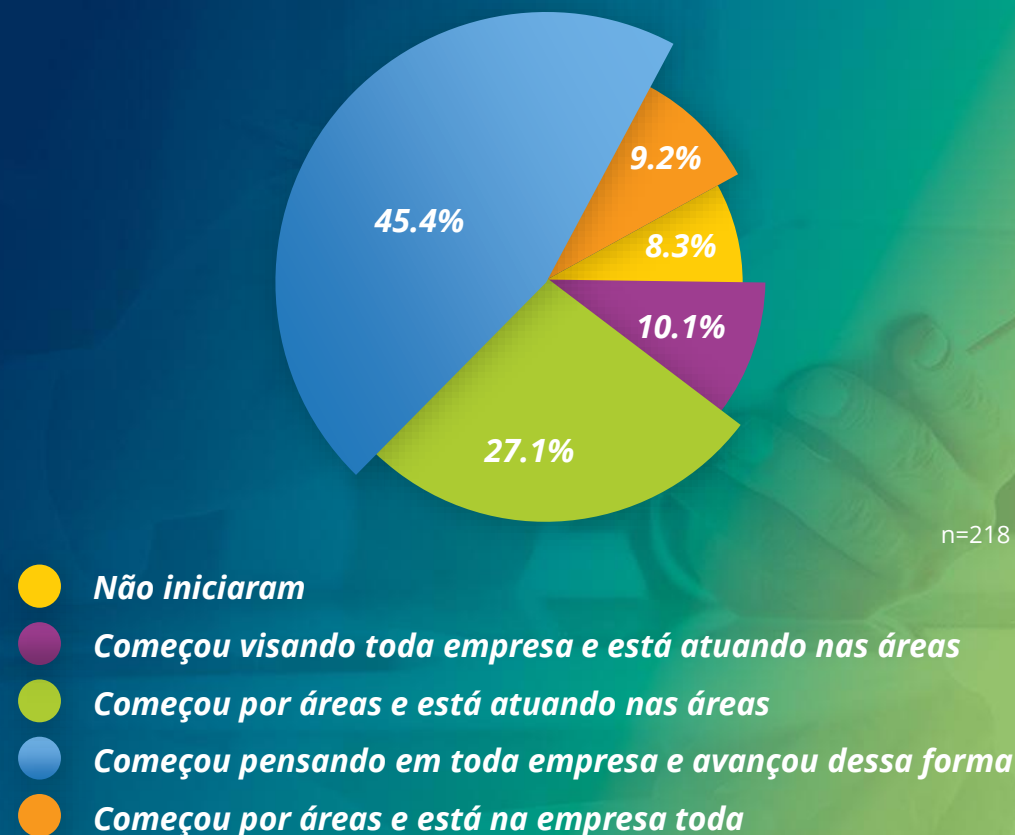
Executando a transformação de Business Agility

Por onde começou a transformação

As respostas obtidas no estudo apontam para uma escolha **bastante particular** de cada empresa, que avaliará seus **recursos disponíveis e barreiras existentes** para determinar o melhor caminho para a evolução na direção da transformação ágil.

Como exemplos, a vertical de **Manufatura** apresenta maior tendência para começar a jornada de implantação de BA pensando em toda a empresa e avançar dessa maneira; de forma análoga, a vertical de **Resources** tem menor inclinação para avançar na jornada de BA por áreas, buscando um olhar abrangente em nível corporativo.

Distribuição por onde começou a transformação





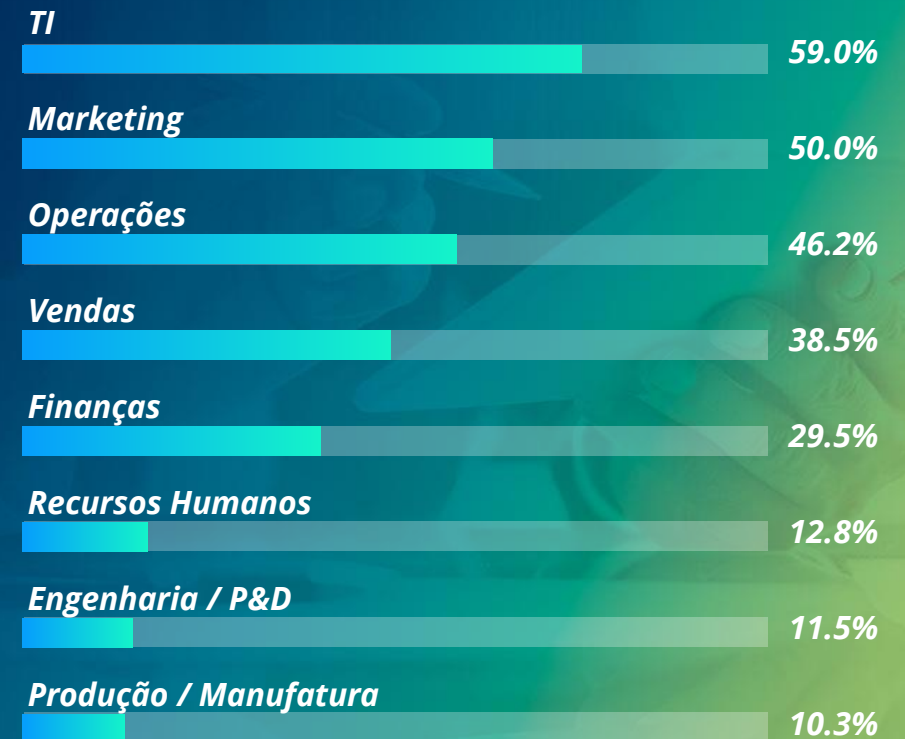
Executando a transformação de Business Agility

Áreas selecionadas para iniciar a jornada de Business Agility.

Como pode ser percebido no gráfico ao lado, a grande **presença de TI** nas iniciativas de BA sugere que a visão ágil, por vezes, nasce na TI e permeia para as demais áreas da companhia. Ainda assim, na grande maioria dos casos em que a TI foi selecionada, ela estava acompanhada **de uma ou mais áreas de negócio**.

O estudo também apontou que as áreas de **Engenharia** e de **Produção**, usualmente, apresentam maior resistência às rupturas processuais, demandando prazos e abordagens específicas.

Distribuição por áreas específicas selecionadas para iniciar a jornada de Business Agility.



n=78



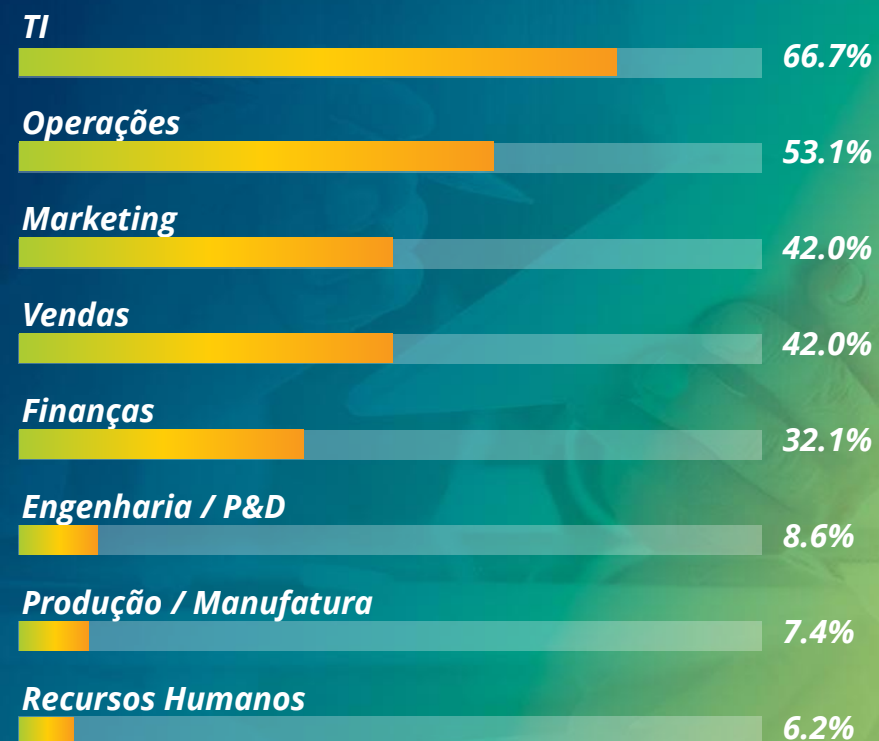
Executando a transformação de Business Agility

Áreas que já estão na jornada de Business Agility

Quando comparamos por onde a jornada de BA começou e por onde ela evolui, percebe-se que a principal mudança vem da área de **Operações**, que avança em relevância e se posiciona à frente da área de **Marketing**.

Um ponto de atenção: dentre as empresas que apontaram **TI** como parte das iniciativas, 18,5% indicaram que estas tocam somente essa área. Isso pode indicar que a jornada de Business Agility, de fato, **ainda não está ocorrendo** nessas organizações.

Distribuição por áreas específicas que já estão na jornada de Business Agility.



n=81



Executando a transformação de Business Agility

Mapa do começo da jornada de Business Agility por áreas

- Ao começar a jornada por áreas, percebe-se que empresas até 5.000 funcionários têm maior tendência a incluir a área de TI nessa iniciativa.
- Pela perspectiva das verticais de atuação das companhias entrevistadas, há diferentes prioridades, como demonstrado abaixo:

Principais Áreas Seleccionadas	Vertical de Atuação							
	Comércio	Finanças	Manufatura	Resources	Saúde	Seguros	Serviços	Telco e Mídia
TI	1ª	1ª	1ª	3ª	3ª	2ª	1ª	3ª
Finanças		2ª	3ª					
Marketing	3ª			1ª	1ª		2ª	2ª
Operações	2ª	3ª			2ª	1ª	3ª	1ª
Vendas			2ª	2ª		3ª		



Executando a transformação de Business Agility

Mapa da jornada de Business Agility em andamento por áreas

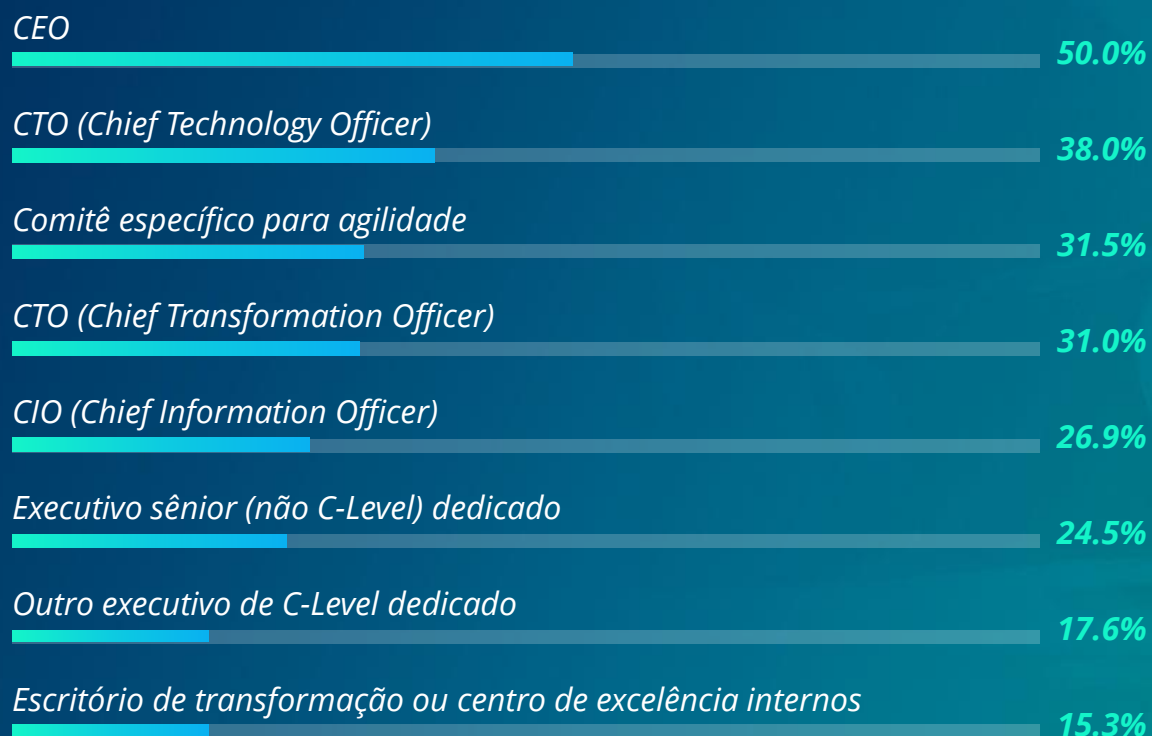
- A área de TI se mantém durante a jornada de Business Agility como a principal área nesse processo em quase todas as perspectivas pesquisadas, seja por porte de empresa ou por vertical de atuação – esta última representada no quadro a seguir:

Principais Áreas Seleccionadas	Vertical de Atuação							
	Comércio	Finanças	Manufatura	Resources	Saúde	Seguros	Serviços	Telco e Mídia
TI	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª
Finanças		2ª	3ª					
Marketing	3ª				2ª		2ª	2ª
Operações	2ª	3ª		2ª	3ª	2ª	3ª	1ª
Vendas			2ª	3ª		3ª		3ª



Executando a transformação de Business Agility

Quem é o responsável pela transformação de Business Agility? (responsabilidade compartilhada)



n=216

Na amostra, as participações do **CIO** e do **CTO** (Technology) se tornam mais importantes na medida em que avança o tempo de jornada em BA. Ambos papéis iniciam com participação de **8%**, e evoluem para **43%** e **32%**, respectivamente. O estudo também indica que nas empresas cujas jornadas de BA **incluem a TI**, há maior participação do CTO como condutor responsável.

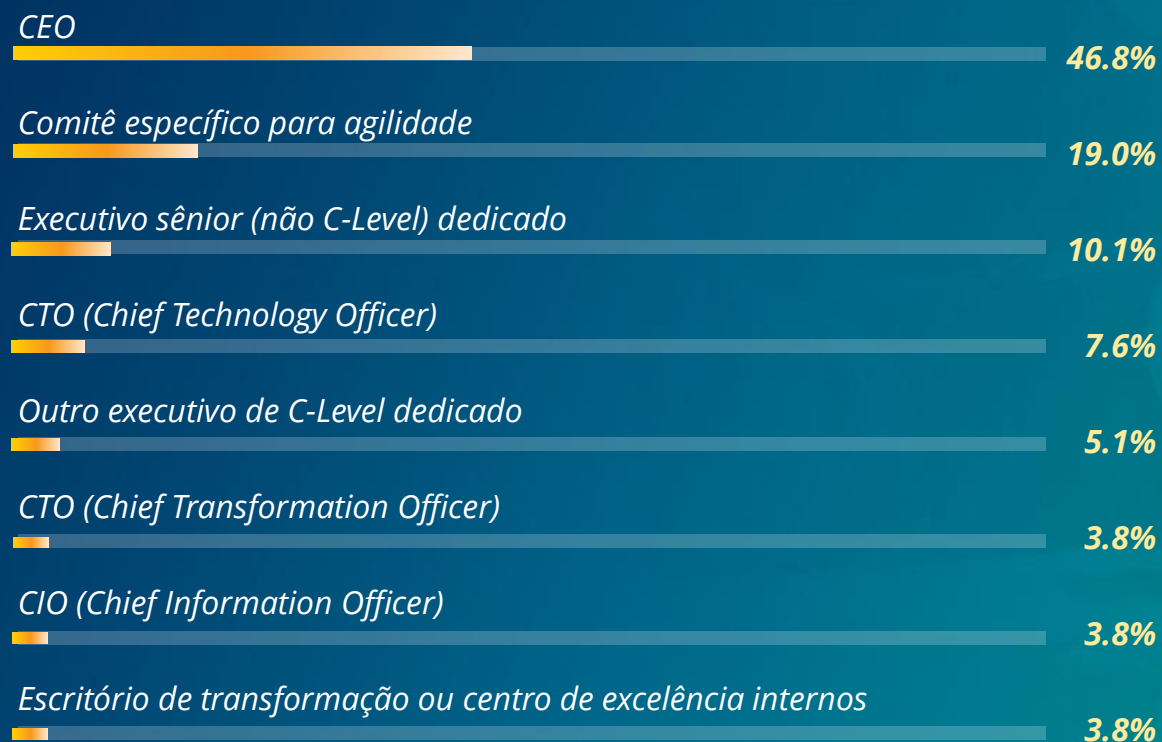
Os **comitês** também ganham importância ao longo do tempo de jornada, saltando de **21%** no primeiro ano para **36%** a partir de 5 anos.

Quando se leva em conta a estratégia das empresas **com iniciativas de Business Agility em nível corporativo**, estas tendem a apresentar maior participação dos **CEOs** como principal responsável pela condução da jornada de BA. Já as empresas **com iniciativas em áreas específicas** se apoiam menos no CEO e se valem de maior presença de **executivos sêniores (não C-Level)** dedicados para conduzir a jornada de BA na empresa.



Executando a transformação de Business Agility

Quem é o responsável pela transformação de Business Agility? (responsabilidade exclusiva)



n=79

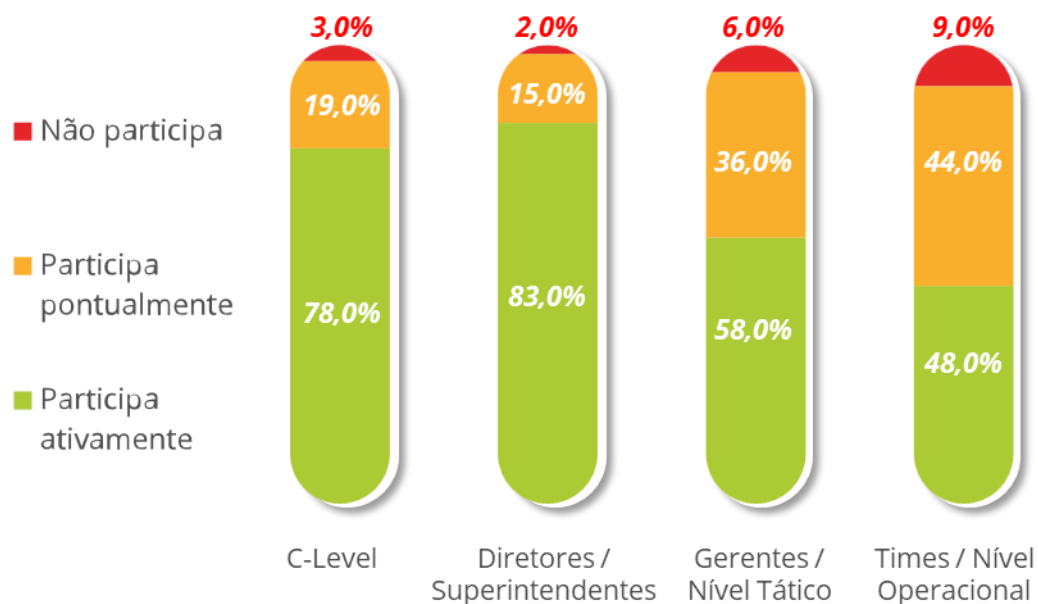
Nesta análise, observamos as companhias que determinam um único responsável para conduzir a jornada de Business Agility – caminho apontado por quase 37% das empresas. Nesse extrato, também percebe-se que a importância do **CEO** na transformação é acentuada, o que mostra que a visão de BA vem em sentido top down.

A pesquisa também indicou que essa opção – delegar a condução a um único papel na organização – é menos comum nas verticais de Saúde e Seguros.



Executando a transformação de Business Agility

Nível de participação em Business Agility por grupos nas empresas



n=200

O estudo também mostrou como se dá o engajamento dos diferentes grupos de colaboradores ao longo da jornada de Business Agility:

- O **C-Level** vai aumentando sua participação ao longo do tempo, na medida em que mais áreas são alcançadas pelas iniciativas.
- Os **Diretores** vêm em seguida, acelerando sua atuação a partir do 3º ano e atingindo 100% de participação do 5º ano em diante.
- A participação de **Gerentes** acontece de forma mais pontual, tornando-se mais espaçada ao longo do tempo. Comportamento
- Os **Times** vão sendo gradativamente envolvidos nas iniciativas, principalmente a partir do 1º ano.

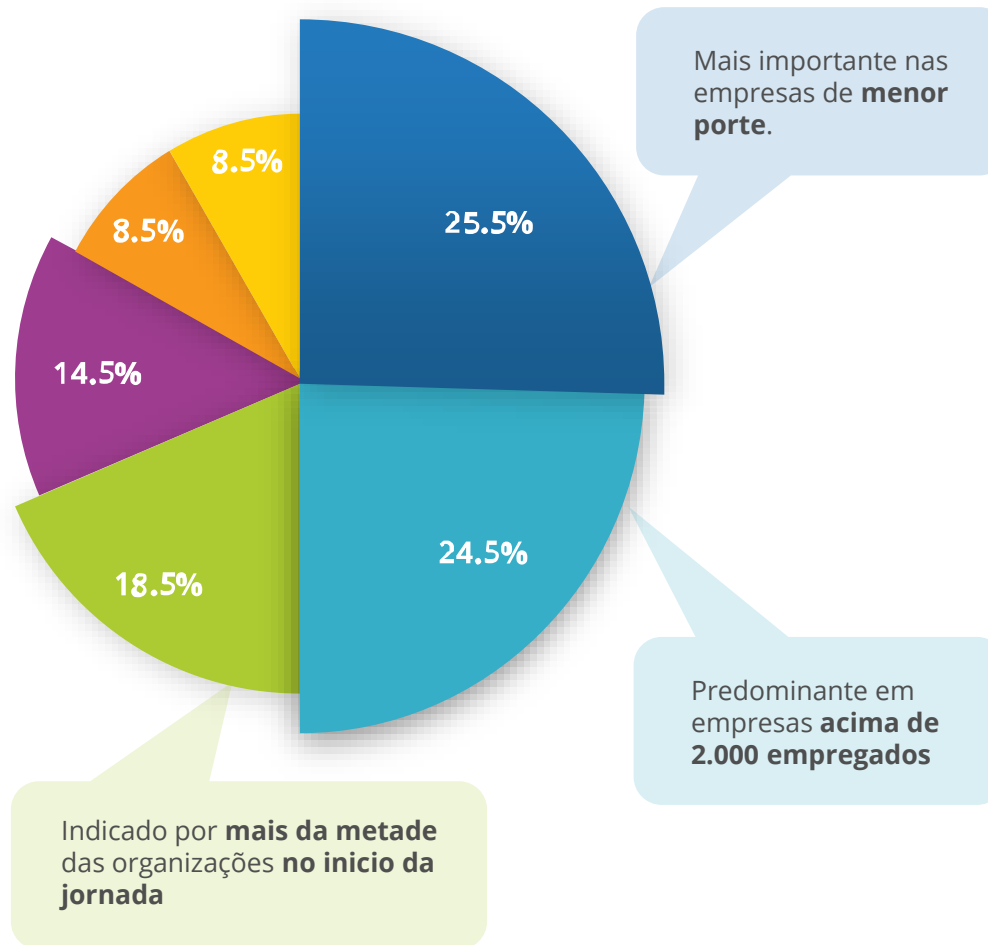
Quanto às estratégias adotadas, foi possível identificar que empresas com **iniciativas de BA em nível corporativo** indicam maior tendência do C-Level e de Diretores com **participação ativa**. Nas demais empresas, predomina a participação pontual da alta liderança, com **maior envolvimento dos demais níveis**.



Executando a transformação de Business Agility

Como está a estrutura da organização para a transformação

- Estamos nos organizando por projetos
- Estamos nos organizando por fluxo de valor (value stream)
- Estamos nos organizando por áreas funcionais
- Estamos mesclando diferentes formas conforme a necessidade
- Estamos nos organizando por produto
- Mantivemos a estrutura prévia à implementação das práticas de Business Agility



Constatou-se também que as empresas reconhecem, em sua maioria, a necessidade de uma reorganização estrutural em função das práticas de Business Agility.

Percebeu-se, por exemplo, que a organização por **Value Stream** se mostra mais presente no **Comércio, Finanças, Manufatura e Serviços**. Já a organização por projetos se destacou em **Resources, Seguros e Telcos e Mídia**.

Ao cruzar com as estratégias adotadas pelas empresas para a jornada de BA, aquelas que iniciaram pensando corporativamente apontam que a abordagem principal passou a ser por **Value Stream**, o que vai ao encontro da necessidade de **impulsionar e acelerar a inovação** – trazida com o principal fator de aceleração para implementação de BA. Por outro lado, as empresas que optaram por avançar com BA em áreas específicas apresentam maior tendência em se organizar por **áreas funcionais**.

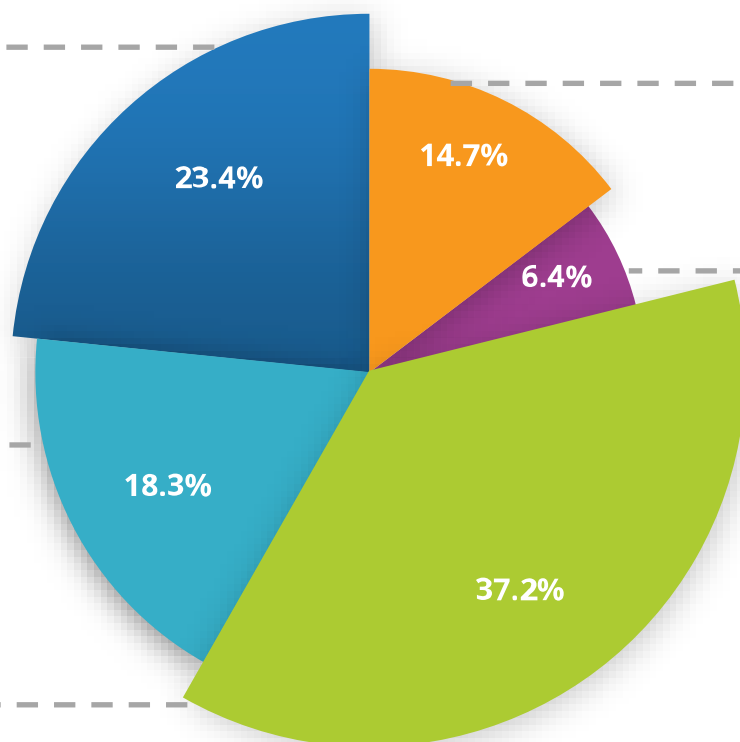
n=200



Executando a transformação de Business Agility

Abordagem para definição de orçamentos e investimentos

- Os orçamentos são construídos com base no ano anterior, com algumas modificações
- Os orçamentos são atribuídos em uma escala fixa de tempo, caso a caso
- Há uma revisão dos orçamentos trimestralmente e as necessidades são atribuídas conforme necessário



- A alocação de orçamento é redefinida constantemente com base nas mudanças de requisitos de negócio
- Temos um programa de orçamento ágil – fast-track, "orçamento de gotejamento", etc.

Se acentuam nas empresas de **maior porte** e na medida em que **avançam na jornada de BA**.

A pesquisa também cobriu aspectos da dinâmica de orçamentos das empresas, buscando entender seu alinhamento com as características de Business Agility.

Percebeu-se que **metade das empresas** que estão no início da jornada de BA lançam mão de **revisões trimestrais** de seus orçamentos, aplicando os ajustes necessários.

Entre as verticais, a que contempla as companhias de **telecomunicações e mídia** mostrou-se menos dinâmica, com **44%** das companhias utilizando o orçamento do ano anterior como base para definições.

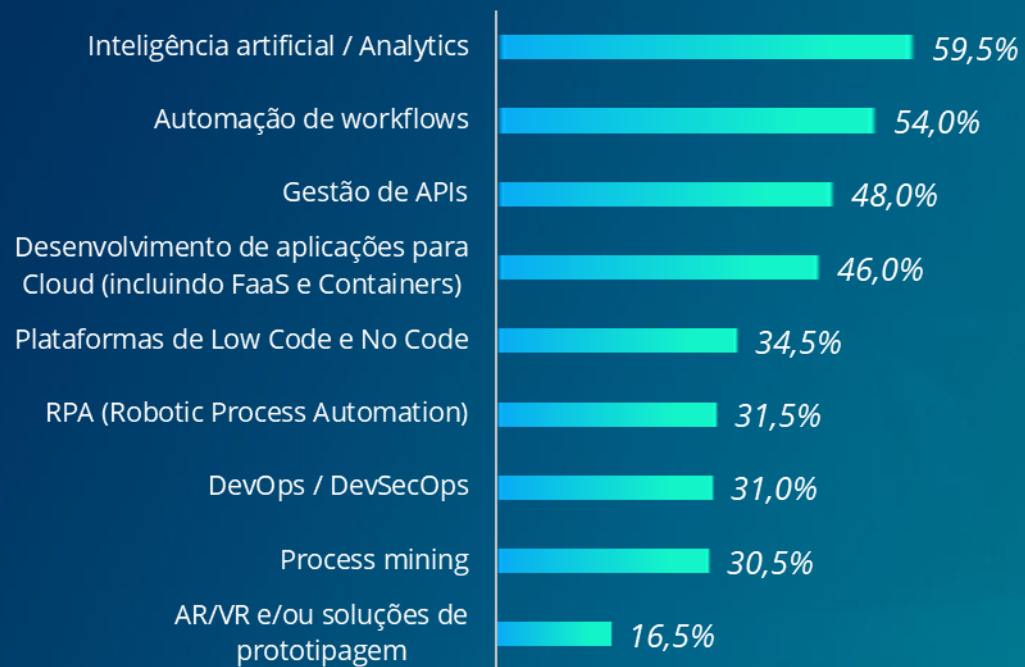
n=200



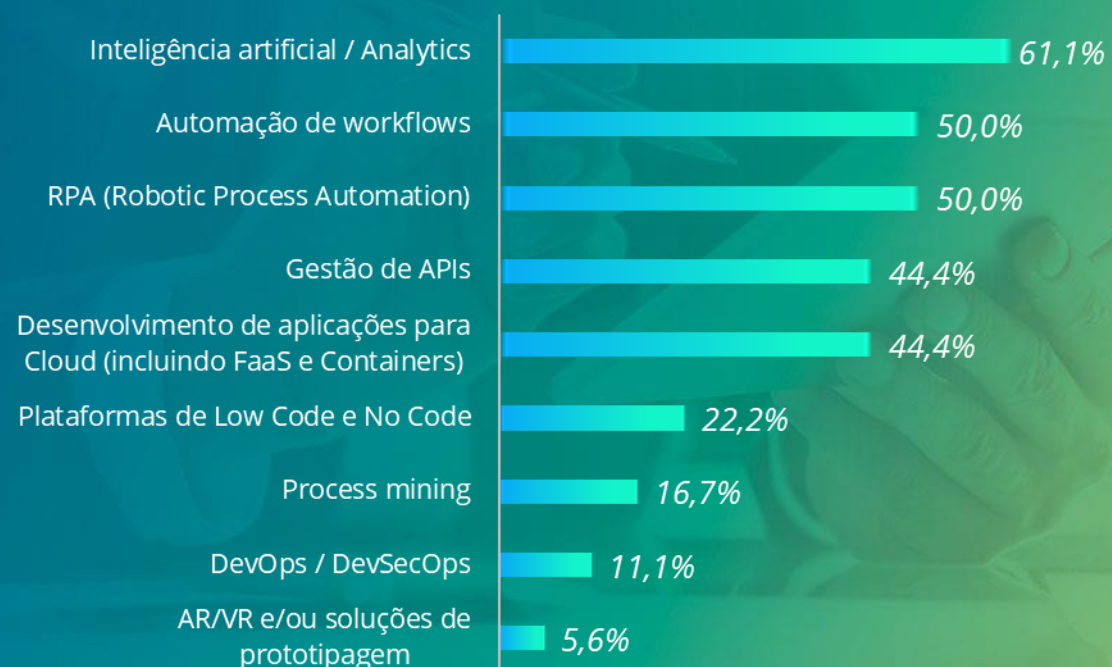
Executando a transformação de Business Agility

Tecnologias que ajudam a impulsionar Business Agility

Empresas com Iniciativas de BA



n=200



n=18

Empresas sem Iniciativas de BA

Outro aspecto importante abordado pelo estudo diz respeito à percepção sobre quais tecnologias podem impulsionar a jornada de Business Agility nas companhias.



Executando a transformação de Business Agility

Mapa das tecnologias para impulsionar a jornada de Business Agility

O estudo indicou que empresas cujas iniciativas de Business Agility incluem a TI têm maior tendência de explorar tecnologias como gestão de APIs e IA/Analytics para acelerar o processo BA nas empresas.

Ao olhar pelo prisma do tamanho de cada organização, temos diferentes percepções. Empresas até 2.000 funcionários consideram IA/Analytics como principal acelerador. Nas faixas seguintes, as empresas até 5.000 funcionários apontam automação dos workflows como acelerador importante, enquanto as companhias com mais de 5.000 colaboradores indicam a gestão de APIs como tecnologia-chave para acelerar a jornada de BA.

Principais Tecnologias Selecionadas	Vertical de Atuação							
	Comércio	Finanças	Manufatura	Resources	Saúde	Seguros	Serviços	Telco e Mídia
<i>IA/Analytics</i>	1 ^a	2 ^a	3 ^a	1 ^a	1 ^a	3 ^a	1 ^a	2 ^a
<i>Automação de workflows</i>	2 ^o	3 ^a	1 ^a	2 ^a	2 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a
<i>Gestão de APIs</i>	3 ^a					2 ^a		1 ^a
<i>Desenvolvimento de aplicações para Cloud</i>		1 ^a	2 ^a	3 ^a	3 ^a		3 ^a	

Mapa das tecnologias por vertical



Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

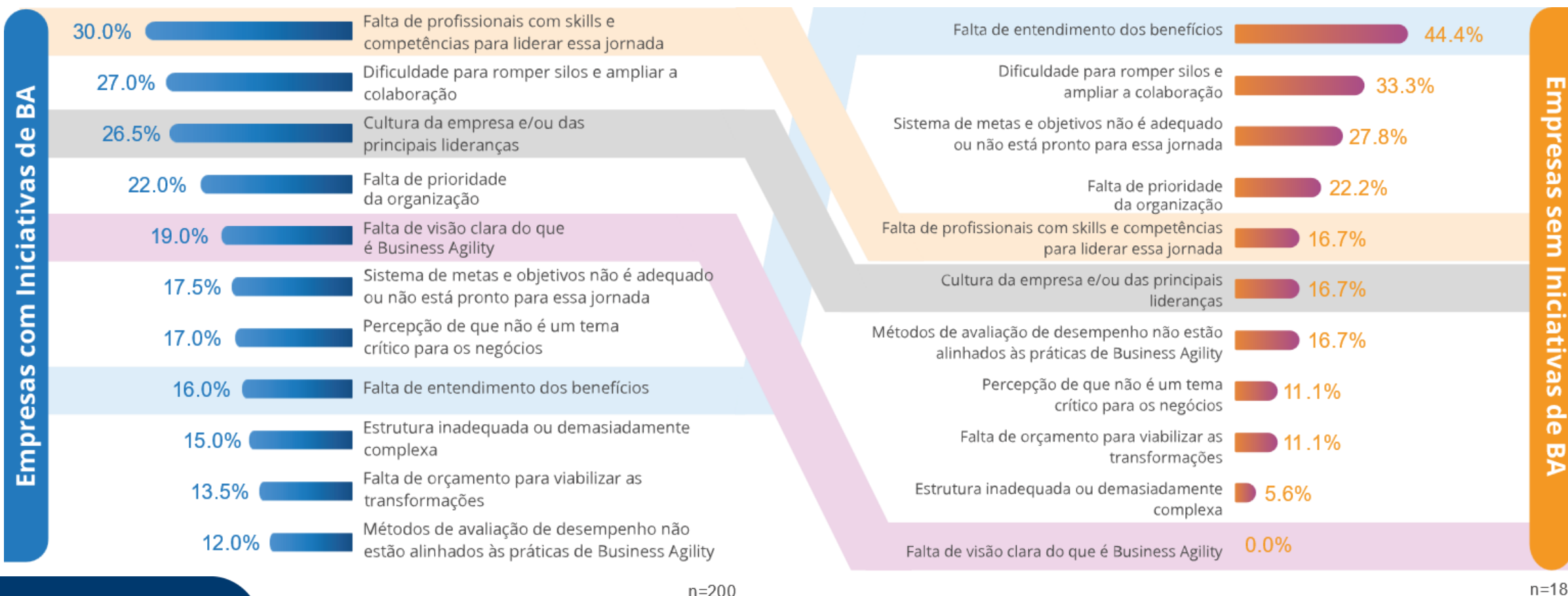
Nesta seção serão expostos os principais desafios, a percepção sobre a complexidade e a velocidade do processo de implementação, assim como o contexto para a transformação das corporações para o Business Agility.



Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

Barreiras internas e falta de entendimento dos benefícios são elementos críticos, independentemente se a empresa está ou não na jornada de Business Agility.

Principais desafios enfrentados pela sua empresa / fatores que impediram sua empresa de iniciar a jornada para Business Agility





Desafios e fatores de sucesso para Business Agility



Principais **desafios** por **verticais** e **tamanho** de empresa na jornada de Business Agility

Enquanto empresas de maior porte (**mais de 5.000 colaboradores**) apontaram prioritariamente a **cultura da empresa e das principais lideranças** como item mais desafiador, as **empresas de até 1.000 colaboradores** indicaram com maior frequência os desafios ligados à **falta de prioridade** e de **profissionais com skills e competências para liderar a jornada de Business Agility**.

Ao realizar cruzamentos das verticais de atuação com os desafios apontados pelas empresas é possível identificar algumas diferenças:

- **Finanças, manufatura, resources e telcos e mídia** apontaram de forma mais frequente como principal **desafio** para avançar em Business Agility a **dificuldade em romper silos e ampliar a colaboração internamente**.
- **Saúde, seguros e serviços** indicaram a **falta de profissionais com as capacidades necessárias para dar andamento às iniciativas** como item mais desafiador.
- O **comércio**, por sua vez, percebe como principal desafio a **falta de prioridade para o tema dentro da organização**.



Desafios e fatores de sucesso para Business Agility



Principais **desafios** por tamanho de empresa e fatores **aceleradores** na jornada de Business Agility

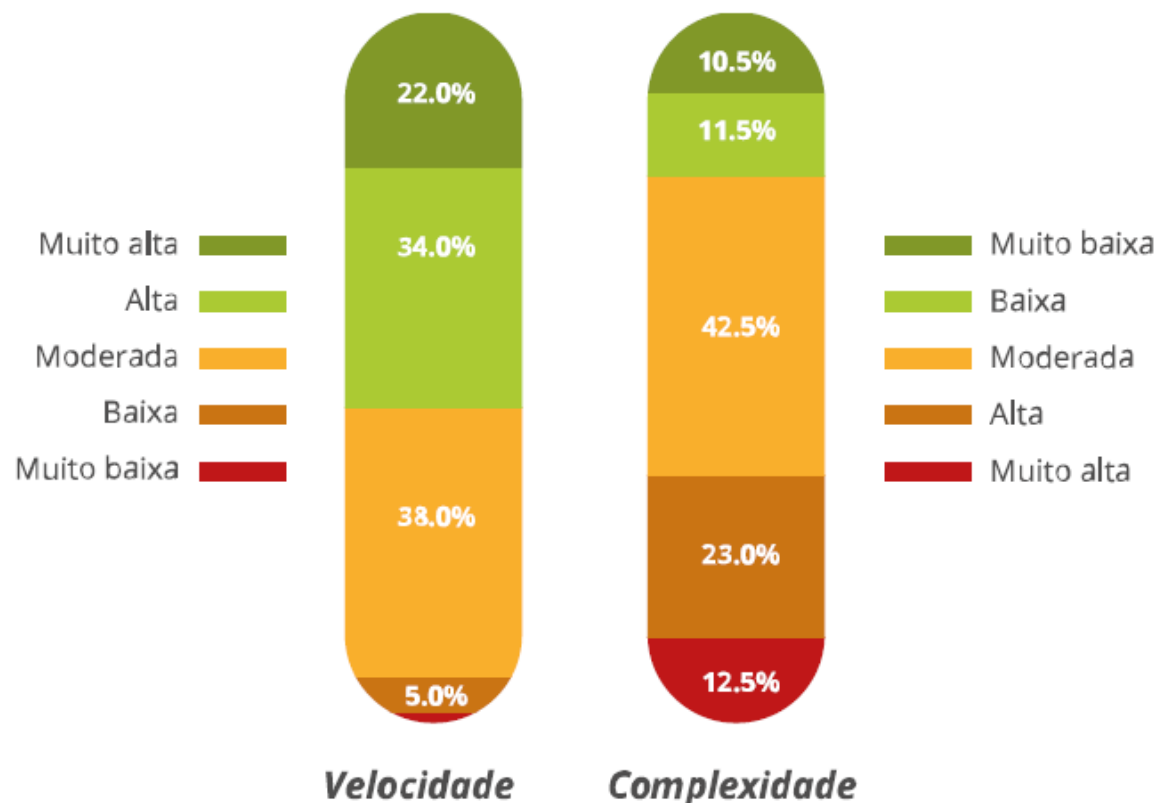
A pesquisa trouxe que as **empresas com iniciativas de Business Agility em andamento** e com mais de 5.000 funcionários apontaram com maior frequência o **desafio** que toca a **cultura da empresa e/ou das principais lideranças** durante a jornada. Também se identificou que as iniciativas que já ocorrem de **3 a 5 anos** indicaram como um dos principais desafios, a **estrutura inadequada ou muito complexa**.

Outras análises realizadas mostraram que as **empresas com iniciativas em andamento** apontaram como o principal **fator para aceleração o avanço na transformação** digital e como principal desafio a **difficuldade em se romper silos e ampliar a colaboração**. A mesma percepção também se notou nas empresas que apontaram o **desenvolvimento de aplicações para cloud** como forma de acelerar a jornada. Já as que apontaram como o principal fator para aceleração a demanda **de seus clientes por maior agilidade**, indicaram como principal desafio a **falta de visão clara do que é Business Agility**.



Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

Complexidade e Velocidade do processo de implementação de Business Agility



n=200

A transformação ágil dos negócios não é vista como uma tarefa simples de ser implementada. Contudo, entende-se que é possível imprimir razoável velocidade no processo.

Considerando que se trata de um processo contínuo e abrangente, **quanto maior o tempo na jornada de Business Agility, maior a noção e a percepção quanto à complexidade do processo como um todo.**

É perceptível também que atuar com o apoio de um **parceiro especializado** em Business Agility pode reduzir a complexidade e trazer maior velocidade para a transformação.

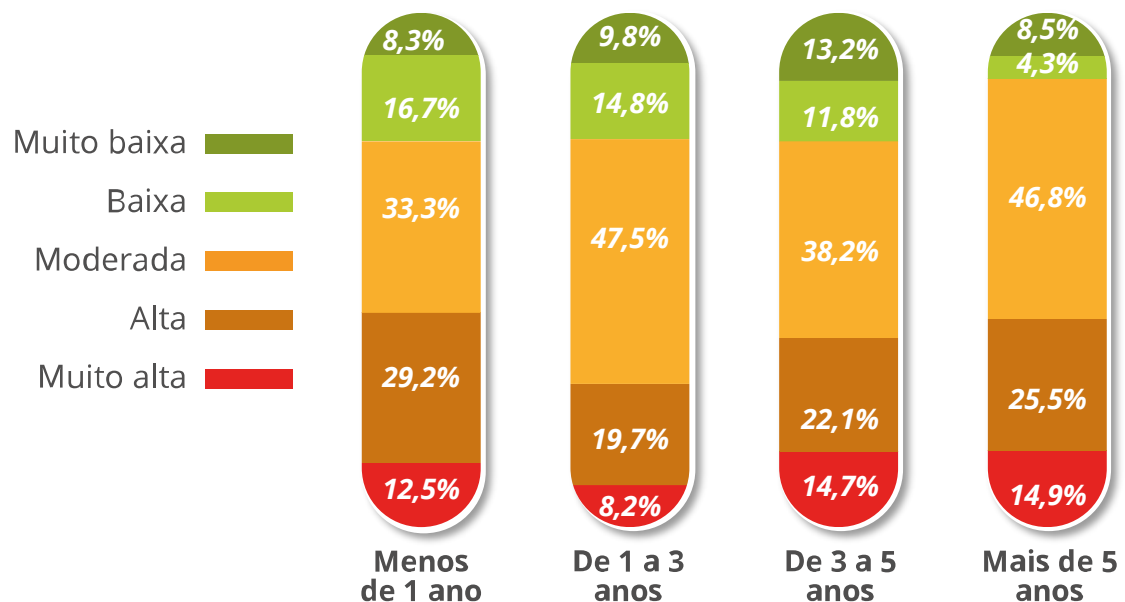
Empresas com **iniciativas de Business Agility em áreas específicas da organização** indicaram maior propensão em avaliar o processo de implementação de Business Agility com **complexidade moderada e velocidade baixa.**



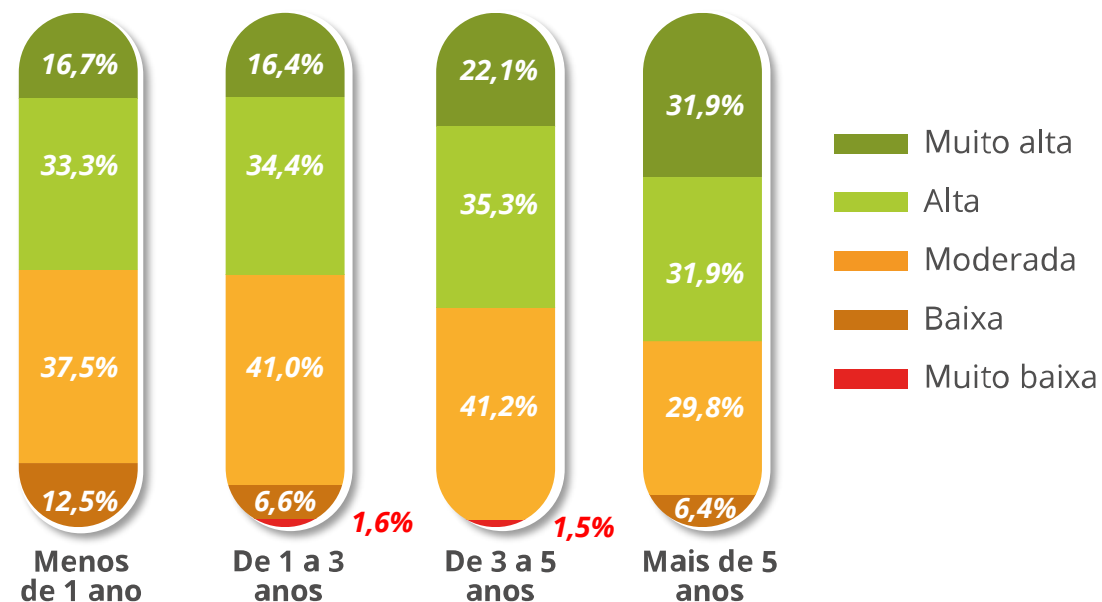
Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

O amadurecimento na jornada de Business Agility leva a uma percepção mais clara sobre a complexidade e velocidade da transformação dos negócios.

Evolução: Percepção sobre Complexidade



Evolução: Percepção sobre Velocidade



n=200



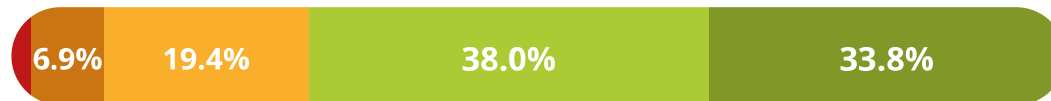
Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

De forma geral, as empresas se veem em linha com as percepções sobre Business Agility...

Acredito que a organização conta com as pessoas certas para colocar a transformação ágil em movimento



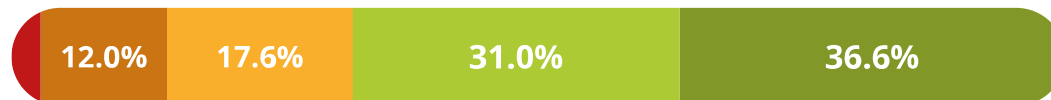
Minha organização considera que Business Agility é uma competência estratégica para inovação, crescimento e sustentação do negócio



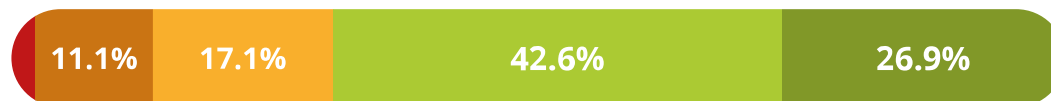
Existe suporte da alta gestão para transformar a organização em uma empresa ágil



A organização onde atuo considera que tecnologia é fundamental para dar suporte à agilidade



A cultura da minha organização pode se alinhar facilmente a um mindset ágil



Minha organização é data driven e comumente usa dados e análises estruturadas para tomada de decisão



1
discordo totalmente

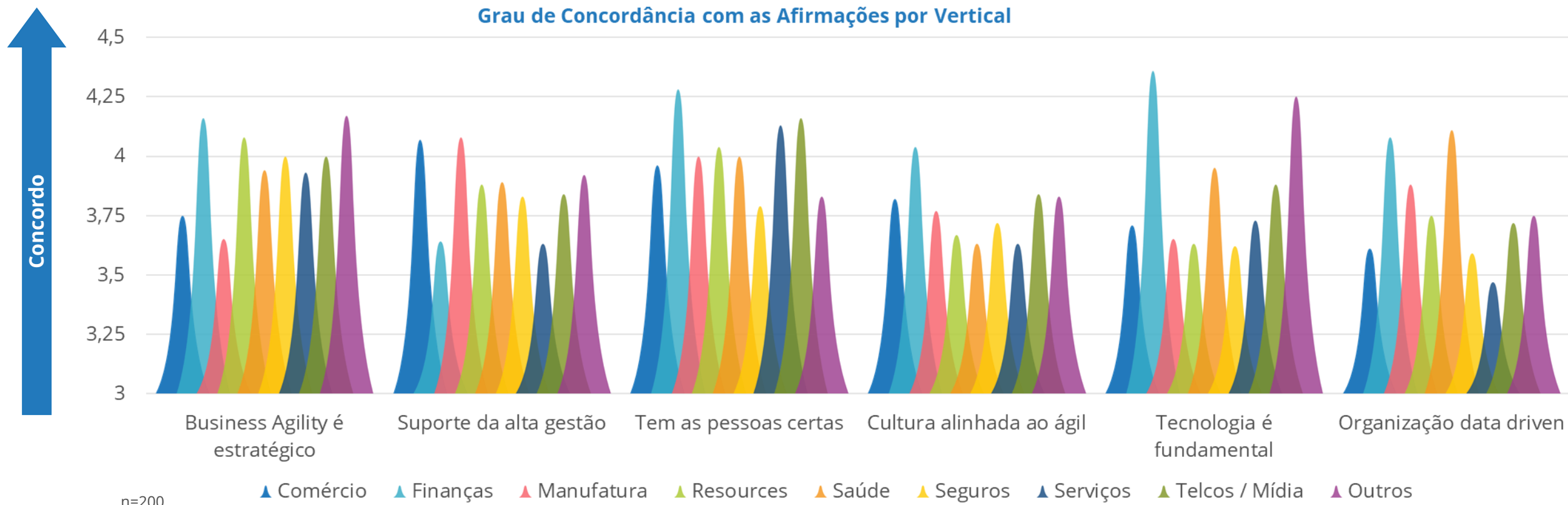
5
concordo totalmente

n=200



Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

... mas há nuances por vertical que ajudam a entender melhor como a jornada de Business Agility é vista.





Desafios e fatores de sucesso para Business Agility

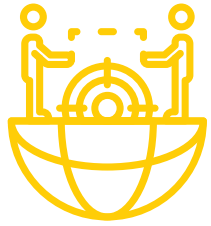


Entendimento por **vertical** a respeito da jornada de Business Agility

As diferentes percepções por vertical ajudam a entender melhor como a jornada de Business Agility é encarada sob o olhar das empresas.

A vertical de **finanças apresenta maior nível de concordância** com as afirmações a respeito da jornada, o que pode indicar que, além de estar mais alinhada quanto ao entendimento do tema, também tem maior familiaridade. Por outro lado, percebe-se que as verticais de **seguros e serviços apontam menor alinhamento** com as afirmações propostas, o que pode indicar presença e influência de barreiras culturais e processuais para implementação e evolução da jornada.





Impactos e resultados para o negócio

Nessa seção são apresentadas as percepções acerca dos benefícios de Business Agility, sua avaliação e comparação com outras empresas.

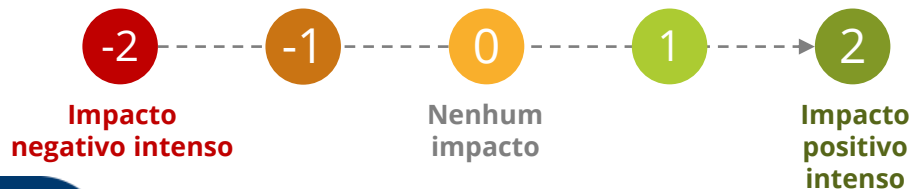
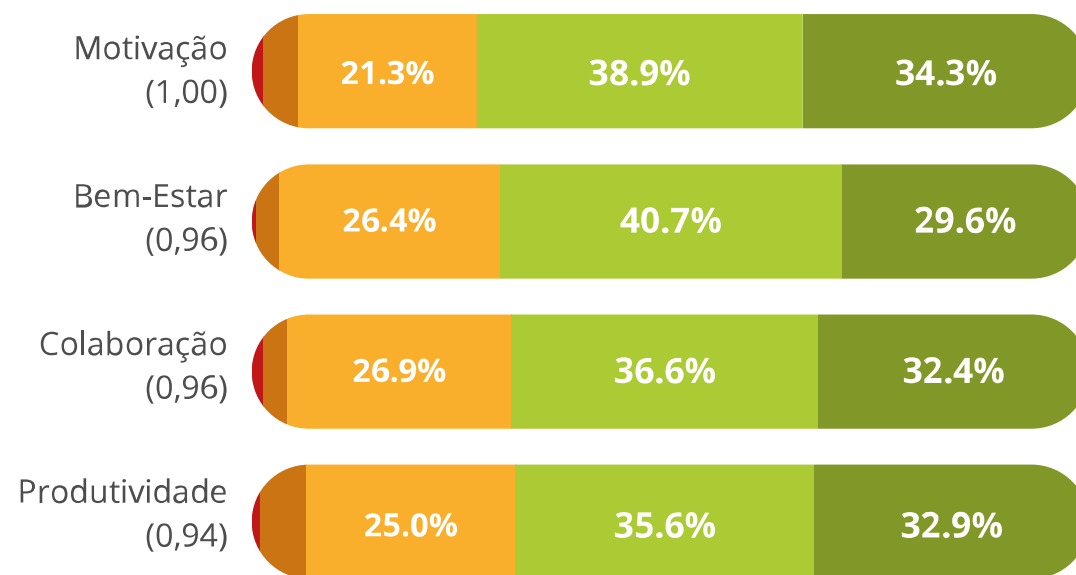
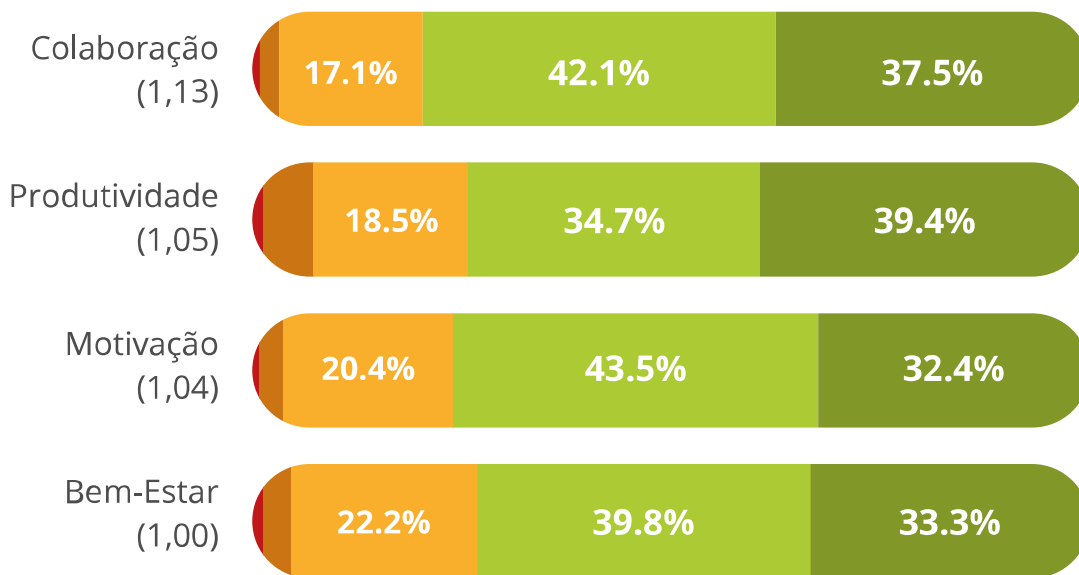


Impactos e resultados para o negócio

De forma geral, os reflexos da evolução de Business Agility são positivos e percebidos em níveis semelhantes, tanto na perspectiva de nível operacional como na de nível tático.

Colaboradores de Nível Operacional

Gestores de Nível Tático



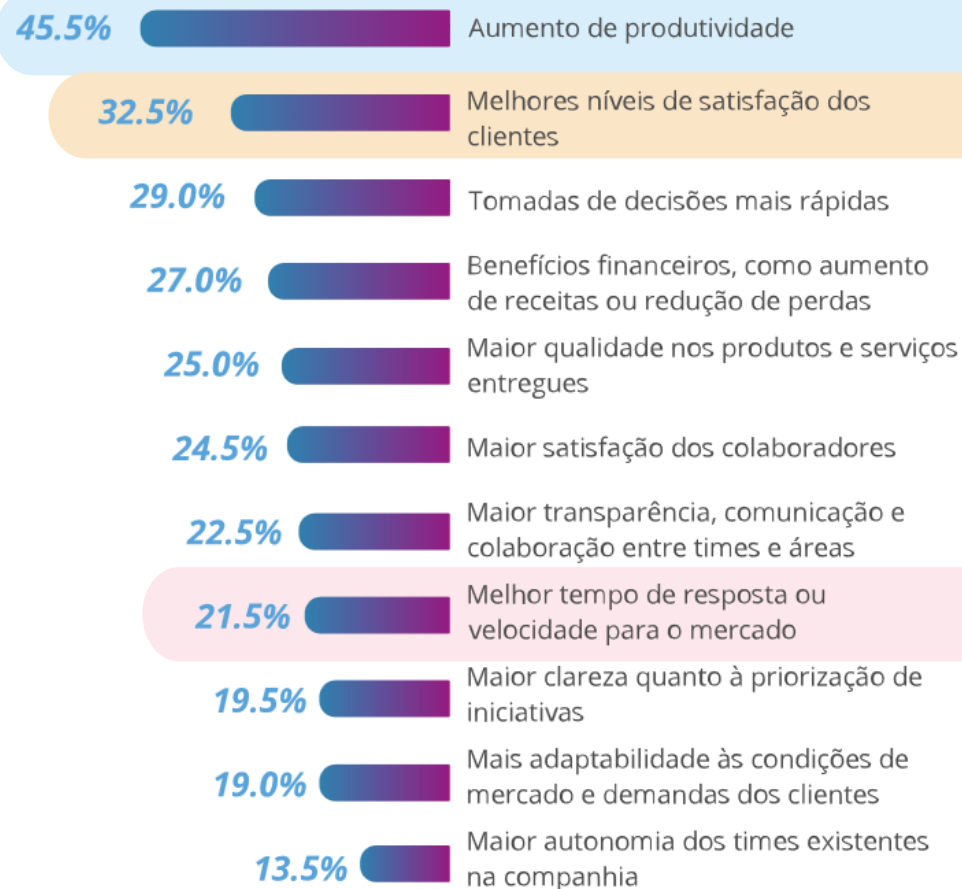
n=216



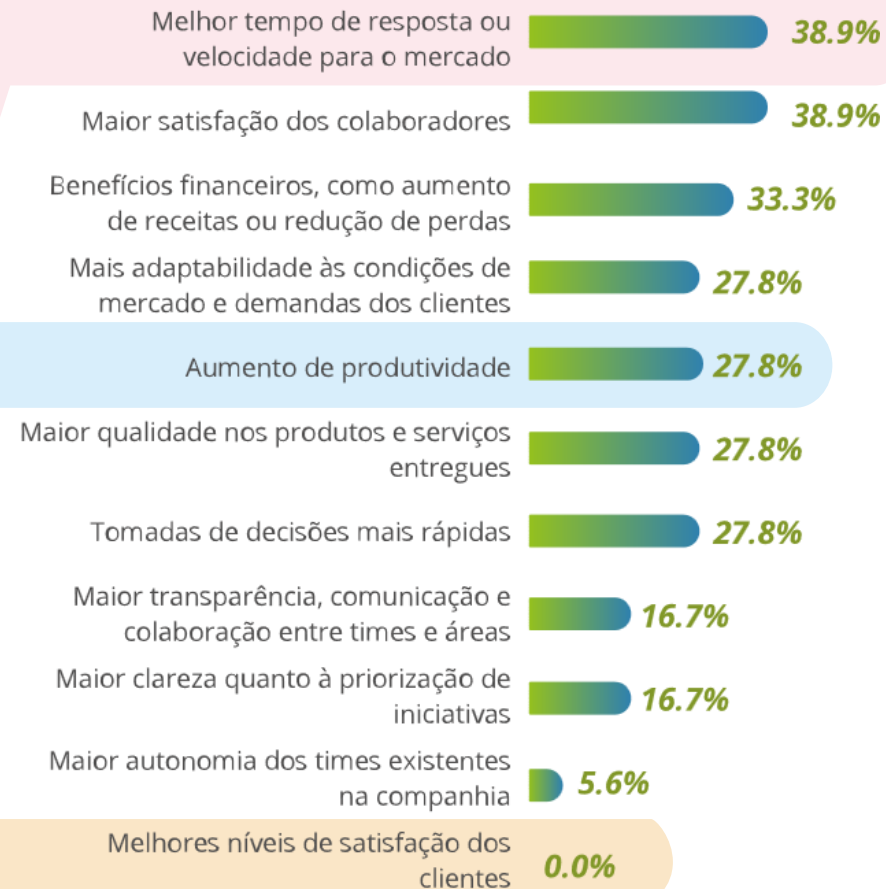
Impactos e resultados para o negócio

As empresas que ainda não têm iniciativas de Business Agility mostram expectativas de benefícios diferentes daqueles apontados por quem já está na jornada.

Empresas com Iniciativas de BA



n=200



n=18

Empresas sem Iniciativas de BA



Impactos e resultados para o negócio



Benefícios mais significativos na jornada de Business Agility

As perspectivas a respeito dos **benefícios** de Business Agility **diferem consideravelmente** nas perspectivas das empresas com iniciativas e das que ainda não iniciaram suas jornadas de BA.

As **empresas com iniciativas de Business Agility em andamento** percebem de forma mais realista e prática os benefícios alcançados através da jornada de BA. Enquanto essas organizações apontam prioritariamente benefícios ligados à **capacidade de atendimento ao mercado**, como aumento de produtividade, melhores níveis de satisfação dos clientes e tomadas de decisão mais rápidas, as **empresas sem iniciativas de BA** enxergam de forma menos intensa os benefícios voltados aos seus clientes: essas apontam maior satisfação dos colaboradores e melhor tempo de resposta para o mercado em primeiro lugar, seguidos por benefícios financeiros, evidenciando uma perspectiva mais direcionada a **fatores internos**.



Impactos e resultados para o negócio



Benefícios mais significativos da jornada de Business Agility por tamanho e vertical de atuação

O **aumento de produtividade** é apontado como **principal benefício** obtido na jornada de Business Agility pelas empresas analisadas de todos os tamanhos, exceto pelas que tem entre 2.000 e 4.999 colaboradores, que indicaram **melhores níveis de satisfação dos clientes**.

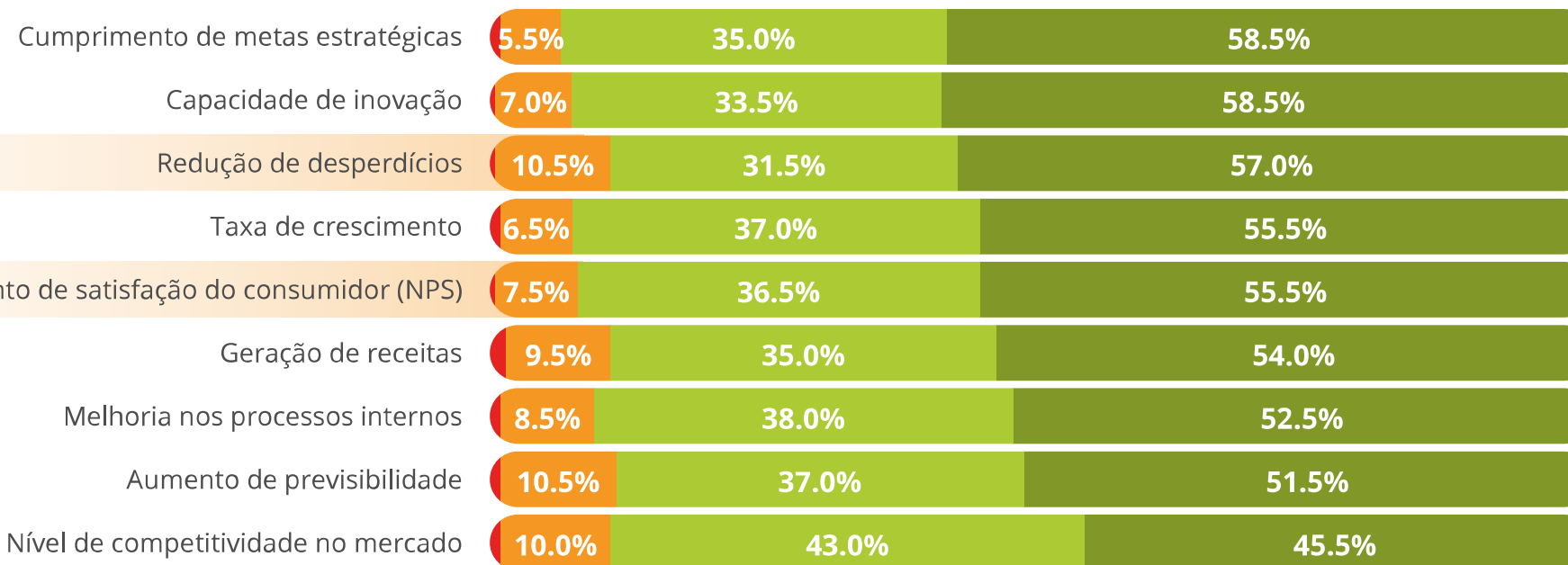
Quando a análise se volta à vertical de atuação das empresas pesquisadas, o principal benefício apontado difere, o que ajuda a entender alguns dos objetivos buscados em BA em função de desafios típicos de cada vertical:

- **Finanças, manufatura, resources, seguros e serviços** indicaram que o benefício mais significativo foi o **aumento de produtividade**
- O **comércio** apontou a maior clareza quanto à **priorização de iniciativas**.
- Saúde indicou o benefício de **tomadas de decisões mais rápidas**
- **Telcos e Midia** foi a vertical que citou com maior frequência **melhores níveis de satisfação dos clientes**



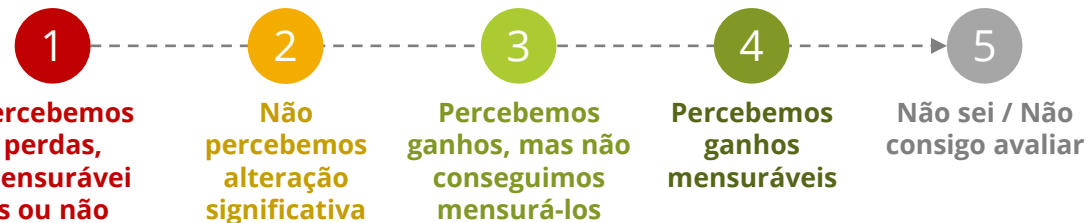
Impactos e resultados para o negócio

Os reflexos da transformação ágil são percebidos de forma razoavelmente uniforme ao longo de toda a jornada, independente do porte da empresa.



Acentuam-se com a evolução da jornada de Business Agility.

De maneira geral, **Finanças** é a vertical que aponta mais ganhos mensuráveis nos diferentes tópicos. **Comércio** parece ter maior desafio para medir reflexos.

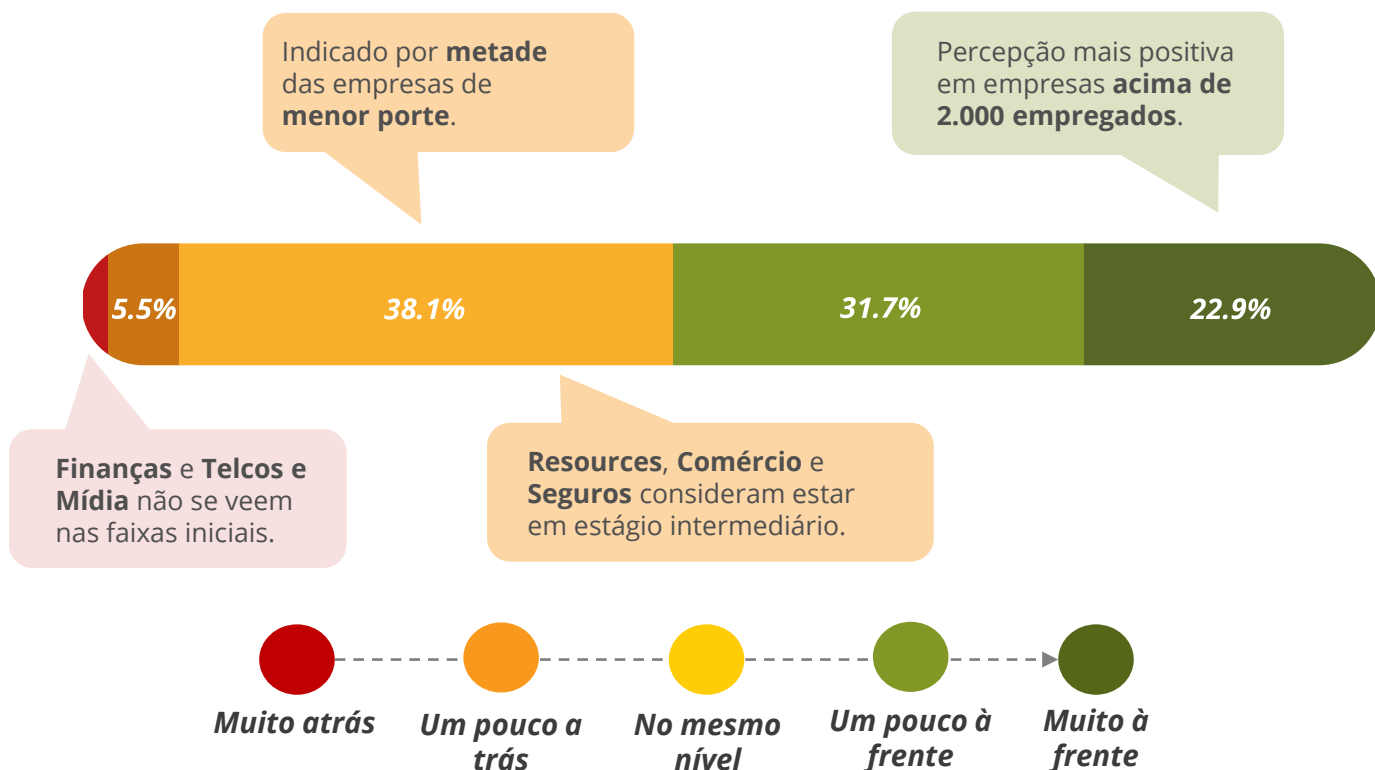


n=200



Impactos e resultados para o negócio

A autoavaliação se torna mais positiva na medida em que a empresa avança na sua jornada de transformação ágil.



n=218

Enquanto as empresas no início da jornada, em geral, se avaliam **no mesmo nível** de seus pares, as companhias há mais de 5 anos na jornada se colocam **um pouco à frente**.

Para as empresas que não têm iniciativas de Business Agility em andamento, a percepção frente aos seus pares de mercado se mostra **mais negativa**.



Impactos e resultados para o negócio



Reflexos e autoavaliação do momento em Business Agility

As organizações que indicaram possuir iniciativas de Business Agility espalhadas por **todas as áreas da empresa** apontaram com maior frequência que percebem **ganhos mensuráveis** para o item **redução de desperdícios**. Já as que indicaram que tem iniciativas de Business Agility em **áreas específicas** apontaram com maior frequência que **percebem ganhos, mas não conseguem mensurá-los** para o mesmo item. Esse fator pode indicar que as empresas que tratam BA de forma ampla na empresa também potencializam suas **capacidades voltadas à medição e controle dos indicadores**.

No que toca a autoavaliação, quando se comparam a outras empresas no mercado, há outros aspectos a serem considerados:

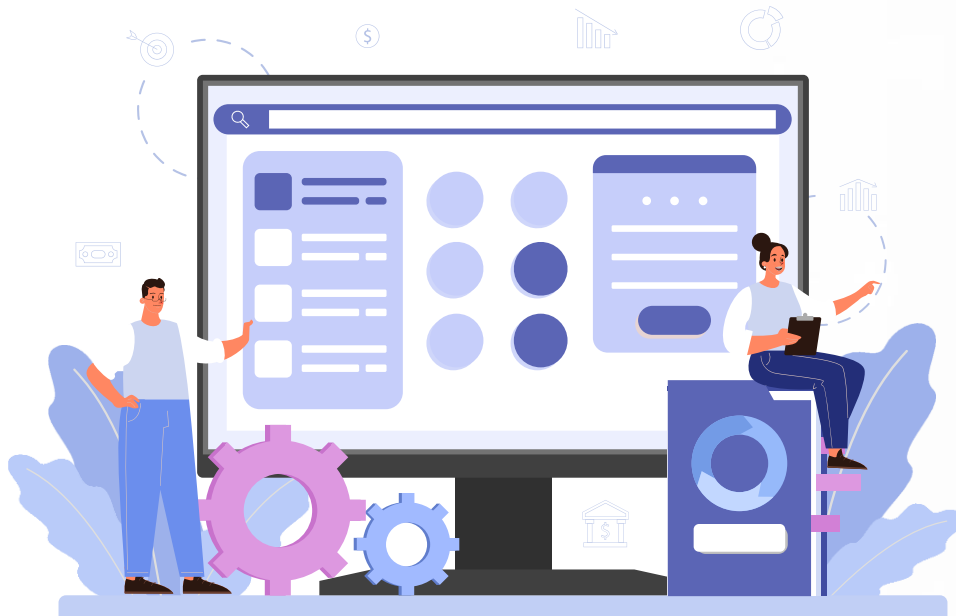
- **Empresas que se avaliam no mesmo nível de seus pares** - apontaram como principais **desafios** a **falta de prioridade da organização** e a **falta de profissionais com skills e competências**. Também apontaram como um dos principais fatores para **aceleração** das práticas de BA **os reflexos da pandemia de COVID-19**.
- **Empresas que se avaliam um pouco à frente de seus pares** - indicaram como principais fatores de aceleração a **demandas dos clientes por maior agilidade** e a **maior competitividade dos concorrentes**, num olhar mais voltado para o mercado.
- **Empresas que se avaliam muito à frente de seus pares** - apontaram como maiores **benefícios** itens internos à corporação, como a **satisfação** dos colaboradores e maior **transparência, comunicação e colaboração** entre times e áreas.



Considerações finais



Considerações finais



Procure o apoio de parceiros especializados e de expertise comprovado

O estudo evidenciou que há vários **caminhos a seguir**, além de **práticas e ferramentas a se aplicar** em Business Agility. É essencial que as empresas contem com parceiros que possam contribuir e acelerar a jornada por meio da **introdução de melhores práticas e o aporte de conhecimento comprovado no tema**, dando foco nas perspectivas e necessidades **de cada uma das áreas envolvidas**. Isso inclui preparar as empresas com **fundamentos de agilidade**, introduzir e acelerar as **práticas e frameworks mais aderentes**, facilitando os primeiros passos.



Considerações finais



Transformação e agilidade na TI não são Business Agility; tenha a TI como aliada

O estudo também destacou **grande participação da área de TI** nas iniciativas de agilidade, o que levanta questionamentos sobre o **real entendimento** das organizações de que Business Agility **não se limita** à transformação ágil da TI.

As empresas devem se atentar que a participação da TI se dá em conjunto com o **engajamento das demais áreas de negócio**, que farão uso das capacidades de tecnologia como parte da jornada de Business Agility. Indo além, as empresas precisam se conscientizar que será necessário **tocar em processos e cultura** para que a transformação ágil aconteça de fato.



Considerações finais



As iniciativas de Business Agility vêm da alta administração, que assume papel importante ao longo da jornada

Quanto às lideranças, o estudo deixou evidente que o **CEO é o maior protagonista e sponsor** da jornada de Business Agility nas organizações. Isso foi apontado pelos diversos níveis de decisores e influenciadores entrevistados.

Assim, é positivo que empresas utilizem a força desse alto executivo para alavancar suas iniciativas em nível corporativo, ajudando-as a engajar **diferentes executivos de múltiplas áreas e níveis** e a **organizar os comitês** que conduzirão as iniciativas, além de proporcionar maior **visibilidade da jornada** para todas as demais camadas decisórias e operacionais da empresa.



Sobre a pesquisa



Sobre a pesquisa



A pesquisa teve como objetivo entender como as práticas de Business Agility têm avançado nas empresas

Foram pesquisados executivos decisores de TI e de linhas de negócios. A abordagem considerou organizações de grande porte atuantes em diferentes verticais de mercado.

Os principais objetivos buscados nessa iniciativa foram: entender a proporção de empresas que possuem práticas de Business Agility implementadas e as áreas que mais utilizam essas práticas, além de fatores aceleradores para adoção de uma cultura de Business Agility, tanto em empresas que adotam tais práticas como naquelas que não adotam.

A IDC se valeu de uma abordagem quantitativa por meio de uma pesquisa com a demanda. Esta pesquisa utilizou um questionário construído pela IDC que foi aplicado junto a 218 executivos em empresas de grande porte, distribuídas por todas verticais de indústria, numa amostra ampla e abrangente do mercado brasileiro.



Perfil da amostra



Perfil da amostra

Quantidade, cargo e tempo no cargo

100% dos entrevistados envolvidos no processo de decisão sobre Business Agility



78,4% há 3 anos ou mais no cargo

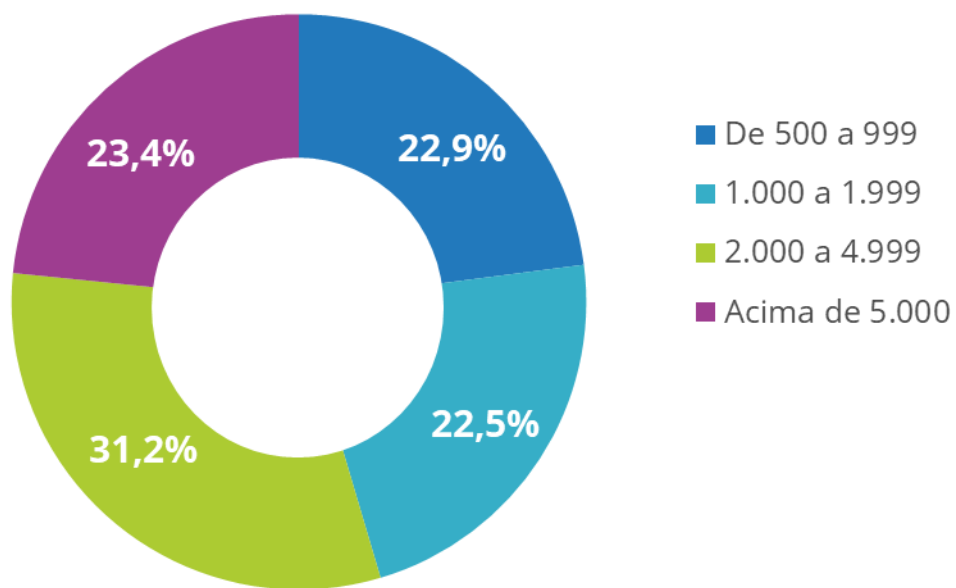
218 executivos dos quais 76,6% em posições de Diretor, Superintendente ou C-Level



Perfil da amostra

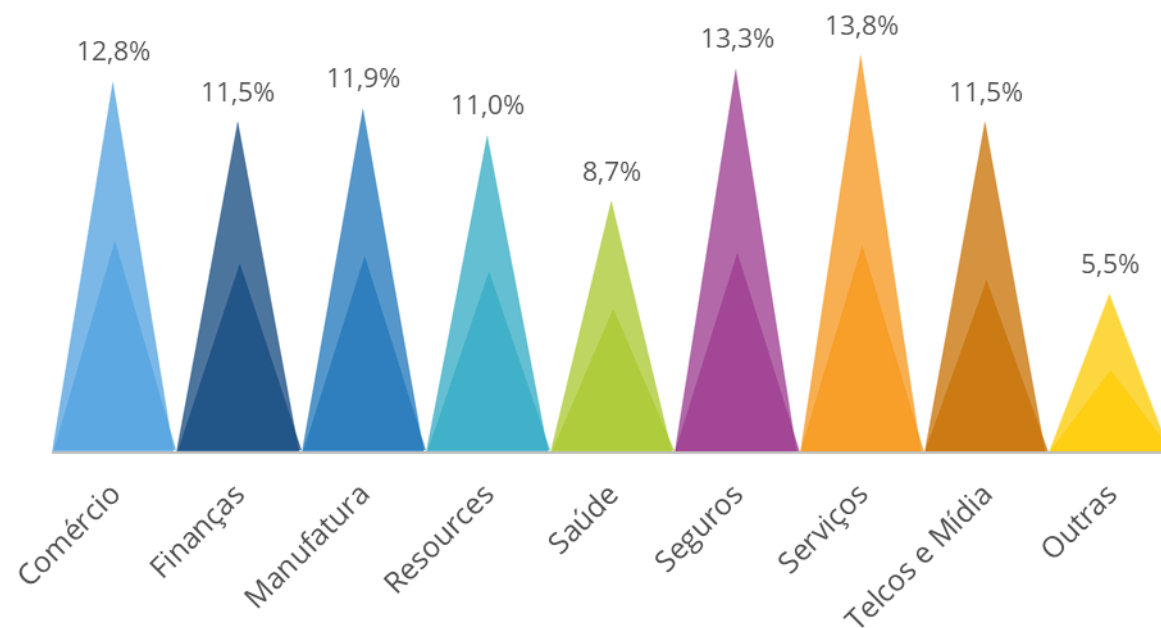
Porte e Vertical de Atuação

Quantidade de Funcionários



n=218

Vertical de Atuação





Para mais informações:

Luciano Ramos

lramos@idc.com
+55 11 99299-6528
linkedin.com/in/lucianoramos

Luiz Monteiro

Analista Sênior, IT Services
lmonteiro@idc.com

Carlos Santos

Analista Sênior, Consulting
crsantos@idc.com



IDC.com



linkedin.com/company/idc



twitter.com/idc



blogs.idc.com

Sobre a IDC

International Data Corporation (IDC) é a empresa líder em inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo.

Com mais de 1.100 analistas em todo o mundo, a IDC fornece conhecimentos globais, regionais e locais sobre tendências e oportunidades em tecnologia e indústria em 110 países.

A análise e o conhecimento da IDC ajudam os profissionais de TI, executivos e a comunidade de investimentos a tomar decisões fundamentadas sobre a tecnologia e atingir os principais objetivos comerciais.

Fundada em 1964, a IDC é uma subsidiária da IDG, a principal empresa de tecnologia, pesquisa e mídia de eventos.

Para saber mais sobre IDC, visite www.idc.com e www.idclatin.com.

Siga-nos no Twitter como @IDCLatin / @IDC

Aviso de Direitos Autorais

Todos os estudos da IDC são registrados © 2022 pela IDC. Todos os direitos estão reservados. Todos os materiais da IDC estão licenciados sob permissão da própria IDC e de maneira alguma seu uso ou publicação indicam o endosso da IDC sobre os produtos ou estratégias do patrocinador.

Copyright © 2022 IDC. Proibida sua reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou forma, sem a autorização expressa e por escrito do seu titular.



Obrigado!