



Lean Digital Transformation

Uma transformação
pautada na cultura





Sumário

1. Introdução.

2. Como conduzir a transformação digital na sua empresa de forma sustentável.

3. It's the culture, stupid!

4. Experience Management: seus clientes recebem o valor que você acha que entrega?

Introdução

A verdadeira transformação digital vai muito além da tecnologia. Ela é uma mudança estrutural completa, envolvendo toda a cultura e processos de uma organização.

Esse é o propósito da **Lean Digital Transformation**: identificar o que é valor para a empresa e clientes e repensar completamente a sua atuação para entregar, continuamente, experiências relevantes para o mercado.

Nos últimos meses, em palestras em conjunto com alguns de nossos clientes, falamos sobre a importância da mudança cultural para uma transformação digital sustentável e demonstramos como estamos tornando grandes corporações mais ágeis por meio do Lean.

Nesse ebook você poderá se aprofundar sobre o tema e entender como transformar modelos de negócios mudando comportamentos e hábitos das equipes e lideranças.

Boa leitura!

Como conduzir a transformação digital na sua empresa de forma sustentável

Um caminho seguro e permanente para atingir um modelo de negócios voltado para o digital.

Cesar Gon | CEO

Nos últimos meses, temos recebido na CI&T a visita de executivos em busca de algo muito além de soluções digitais para problemas específicos. Eles querem **caminhos para tornar as suas empresas digitais**. E, a cada semana, esse número aumenta. Isso é um reflexo direto dos impactos que as novas tecnologias têm gerado nos negócios. O cenário que temos hoje no mercado pode ser resumido assim: de um lado, um crescente número de empresas que nasceram digitais e atuam na criação de produtos e experiências inovadoras com muita velocidade.

No centro, **um consumidor cada vez mais interconectado e exigente**. E do outro lado, empresas tradicionais tentando se reinventar. Segundo dados de uma pesquisa global realizada com CEOs e divulgada em 2016 pela Bizagi, ([The Agility Trap - Findings from the 2016 Global Executives Study Into the State of Digital Transformation](#)) **82% dos entrevistados acredita ser necessário acelerar as transformações das empresas para conseguir acompanhar a evolução do seu setor**. A mesma pesquisa aponta que os mercados mais avançados são os dos EUA e Europa, onde 52% das empresas já estão implantando novos projetos digitais. Na mesma linha, o estudo Curva de Maturidade na Transformação da TI - realizado pela Enterprise Strategy Group (ESG), uma companhia de análises e pesquisas, e encomendada pela Dell EMC

capacidades competitivas no novo mercado. Nessa busca, a maior parte dos executivos no mundo já testou algumas trilhas. Seguindo o caminho habitual do mercado, eles **terceirizam a solução de problemas específicos de marketing, de estratégia e de inovação**, o que pode trazer bons acertos, mas pontuais. Outra prática comum é a de se aproximar das gigantes de tecnologia do Vale do Silício. Mas uma visita ao Spotify ou ao Google, por exemplo, apenas traz clareza a respeito do que deve ser a linha de chegada, de como deve ser esse novo modelo de negócio, mas não dá pistas sobre como fazer com que isso se torne realidade. Afinal, essas empresas nasceram naquele ambiente, portanto, não passaram por nenhum processo de transformação para virar um showcase digital. Depois de compreender que a transformação digital é uma necessidade, muitas empresas

 *do total dos líderes de TI afirmam que a transformação digital é necessária para que suas empresas permaneçam entre as grandes.*

Curva de Maturidade na Transformação da TI - Enterprise Strategy Group (ESG) e Dell EMC

-, divulgado em maio de 2017, indica que **apenas 5% das empresas estão preparadas para a transformação digital dos negócios**. Para a pesquisa foram entrevistados 1.000 CIOs de grandes empresas privadas e públicas nas Américas, Europa e Ásia. Nenhuma das 100 companhias brasileiras ouvidas estão entre as que já apresentam maior maturidade digital. Em contrapartida, 71% do total dos líderes de TI ouvidos afirmam ter consciência de que a transformação é necessária para que suas empresas permaneçam entre as grandes e tenham

contratam consultorias que prometem auxiliá-las na modificação de seus modelos de negócio como um todo. Porém, com frequência, essas iniciativas não geram o aprendizado necessário para que a mudança seja sustentável. Em pouco tempo, os processos da nova cartilha são esquecidos e as pessoas voltam às velhas e seguras formas de realizar o trabalho. Toda a verba, o tempo dos times e o esforço de engajamento geram apenas resultados pontuais, com efeitos inócuos para a empresa como um todo. Muita expectativa, frustração maior ainda.

O caminho que transformou a CI&T em digital

Pela nossa experiência, **para realizar a transformação digital nas chamadas empresas *slow by design* é necessário criar uma estrutura de funcionamento totalmente nova.** O termo - usado por Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg, respectivamente CEO e SVP de Produtos do Google - refere-se a

modelo mais ágil e veloz, o resultado foi uma gradual e segura **redução de silos, burocracia e processos, baseada no sistema Lean.** Por meio de um conjunto de princípios simples, essa metodologia embute uma maneira de pensar que é decisiva: **ela padroniza a forma como se resolvem os problemas.** Se o

"The problem is, most companies today are run to minimise risk, not maximise freedom and speed. Information and data is hoarded not shared. Their design is a vestige on an era when failure was expensive and deliberation was a virtue. Decision-making power lies in the hands of the few. In other words, most companies are slow by design! This doesn't work in the Internet Century."

Eric Schmidt citado em How Google Works, Schmidt, Rosenberg and Eagle, 2014

organizações concebidas para ser máquinas confiáveis e minimizar riscos. **A velocidade de inovação só é possível a partir de uma base desenhada para ser digital.**

A CI&T não nasceu digital. Por mais que sejamos uma empresa de tecnologia, na nossa primeira década, éramos uma fábrica de softwares, seguindo padrões da indústria tradicional. Nossa filosofia era fundamentada em comando e controle e tínhamos 450 práticas complexas para realizar o trabalho. Quando sentimos a necessidade de adotar um

problema é a máquina de café da recepção ou se é decidir como entrar no mercado japonês, o caminho para a solução é o mesmo: analisar o contexto, descobrir pontos fracos e fortes e fazer o diagnóstico. Tendo essa clareza, o passo seguinte é geralmente o mais simples; definir a melhor forma de agir. Um dos efeitos imediatos dessa forma de estruturar o pensamento nos times é a redução das reuniões de 18 para 2 horas. Outro, e mais fundamental, é a velocidade para chegar aos resultados desejados.

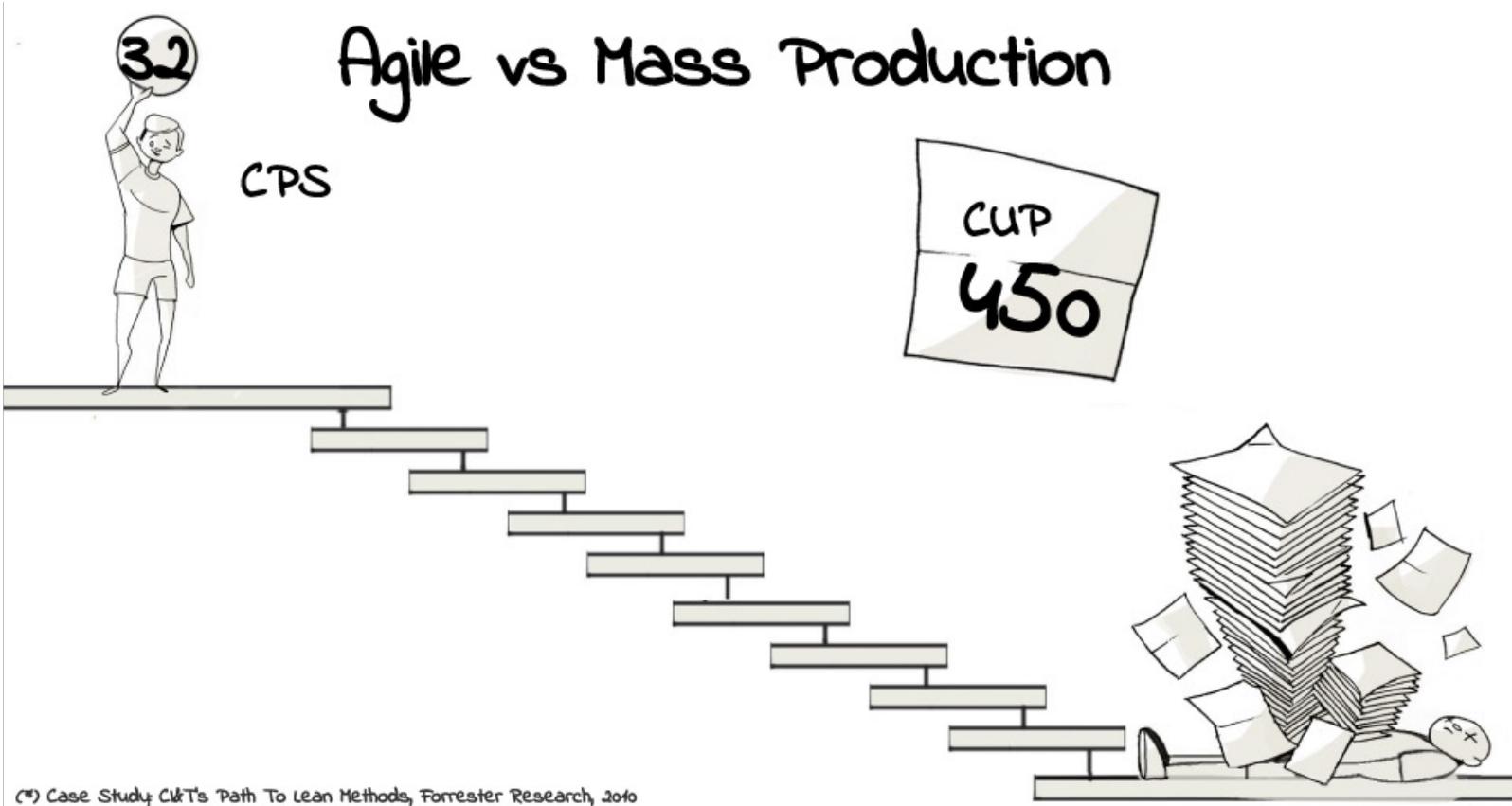
"Um dos segredos do sucesso de uma organização é a maneira como ela reflete sobre seus problemas e como ela aprende com eles"

John Shook, Gerenciando para o Aprendizado, 2008

O Lean tem como princípio fundamental identificar o que é valor para o cliente e entregá-lo de forma contínua. O consumidor está sempre em foco. Além disso, propõe evitar ao máximo o desperdício na produção por meio do mapeamento do fluxo de valor e do uso de sistemas puxados, sem estoque. Por fim, a procura incessante pela perfeição, realizando experimentos no desenvolvimento de novos produtos em ciclos curtos de aprendizado. Ou seja, selecionar as melhores soluções, desenvolvê-las e validá-las com o

consumidor de forma rápida.

A aplicação dos princípios Lean para o digital na CI&T fez com que reduzíssemos os nossos processos de trabalho de 450 para 32, o que facilitou a rotina das equipes e mudou profundamente a cultura da empresa. Nos tornamos mais ágeis e conquistamos a velocidade que buscávamos. Estava criada a nossa base digital. A esse novo modelo, demos o nome de **Lean Digital Transformation**.



A garantia de uma transformação sustentável

A **Lean Digital Transformation** propõe uma **transformação gradual, segura e estruturada** da empresa em uma jornada que tem como objetivo a melhoria constante e perene. Tendo clara a meta que se quer alcançar em termos de maturidade digital, é traçado um

plano de trabalho por períodos de três meses priorizando as áreas que são problemáticas e projetos que não estão conseguindo ser realizados de forma satisfatória com as práticas tradicionais. Usando a metodologia Lean Digital, com seus ciclos curtos de testes

e aprendizado, é possível encontrar soluções rápidas e gerar valor no fim de cada trimestre para garantir os resultados positivos no balanço da empresa.

Esses efeitos empolgam os acionistas, mas também aos gestores que entregam mais e melhor e ganham confiança para seguir conduzindo as profundas mudanças que são necessárias. Os funcionários que estão envolvidos no projeto, por sua vez, veem o seu trabalho gerando grandes frutos, sendo

valorizado e tornando-se referência de boas práticas na empresa. Todos tornam-se promotores do novo jeito de fazer e contagiam o entorno. Com os resultados favoráveis no balanço trimestral e o engajamento dos times que vão aos poucos mudando a cultura da empresa como um todo, o processo de transformação está blindado e não corre o risco de se tornar mais uma tentativa frustrada rumo ao modelo digital.

O desafio inesperado

Quando chegamos a esse momento da nossa transformação, em que a mudança cultural começava a acontecer nas equipes, constatamos que tínhamos um novo e importante desafio: **a transformação das práticas das lideranças**. Os gestores estavam de fato empolgados com o funcionamento dos times, mas seguiam com um mindset antigo no exercício das suas

atividades. Precisávamos conectar a liderança diretamente aos novos processos. Apresentada a necessidade, apareceram as dificuldades: os líderes geralmente resistem em mudar rotinas exatamente porque elas são o resultado de uma trajetória de sucessos. O Lean nos apresentou caminhos para resolver esse paradoxo. Ao contrário do sistema



tradicional de gestão, no qual o líder é a figura distante que delega a tarefa a ser realizada e espera o resultado, **o Lean o traz para junto das equipes em todo o processo.** Por meio de treinamentos específicos, os gestores foram orientados e capacitados para estar disponíveis e participar da execução dos trabalhos, guiando os times para os melhores caminhos a serem tomados e auxiliando na resolução de problemas. Assim, além de serem exemplos de conduta, eles ainda se mantêm atualizados com as novidades da área.

Uma vantagem desproporcional

Na CI&T, acreditamos que a empresa que alcança a maestria no uso de **princípios Lean para o digital tem uma *Unfair Competitive Advantage* sobre os concorrentes.** Além de oferecer aprendizado de forma constante e perene, o Lean Digital tem um ferramental poderoso na **conquista da velocidade com alta qualidade.** Em um mercado como o que temos hoje, isso torna a competição difícil para empresas com modelos tradicionais de funcionamento.

It's the culture, stupid!

A mudança de comportamento como a principal chave para a transformação cultural em direção à agilidade digital.

Aminadab Nunes | VP de Operações e Pessoas

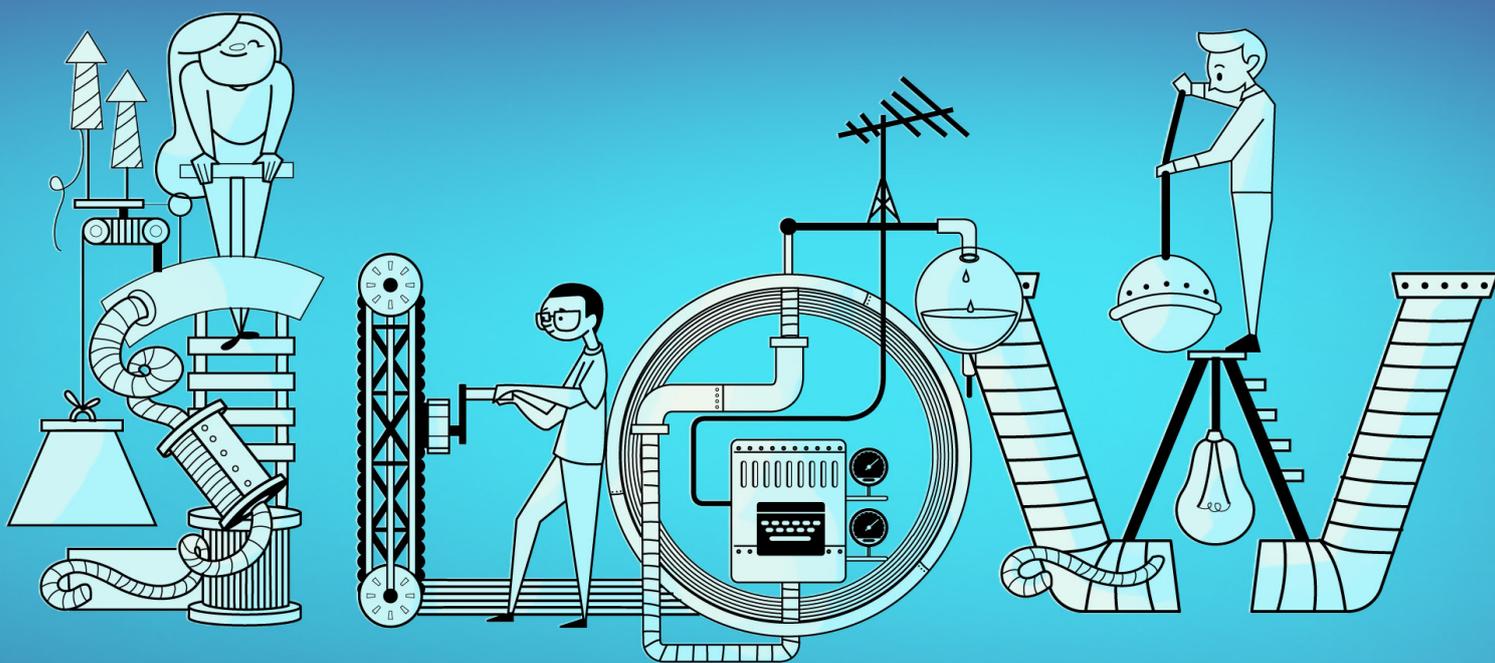
A evolução da tecnologia está transformando nossa relação com o tempo e isso afeta diretamente os negócios. Grandes companhias, que foram referência em inovação por décadas, se transformam em operações obsoletas em poucos anos. O novo momento exige **agilidade e mobilidade**, o que parece ser incompatível com organizações tradicionais, que acabam vendo na transformação digital a solução para esse paradoxo.

O tema está na agenda dos principais executivos do mundo. E, neste cenário, o mais comum é vermos as companhias tradicionais trilharem praticamente o mesmo caminho: elas buscam inspiração em empresas de tecnologia. Querem ser **velozes** como o Google, ser **capazes de gerar experiências** como a Apple e de **entender os clientes** como a Amazon. Quem sonha grande quer ser uma combinação das três.

Mas, quanto mais antiga e bem-sucedida, mais lenta tende a ser a instituição. As **empresas *slow by design* são construídas em torno de grandes estruturas complexas,**

departamentais e burocráticas. Têm uma cultura tipicamente voltada para **evitar riscos, diminuir erros, preservar territórios.**

Durante séculos, esse modelo foi vencedor, mas perde espaço no momento em que precisa concorrer com uma nova geração de startups ou empresas que adotam esse princípio de operação (pequenos grupos de indivíduos em torno de uma ideia, fazendo uso de tecnologia disponível com computação barata, rodando num módulo absolutamente veloz e ágil). E aí surge a grande dúvida: **como promover essa agilidade?**



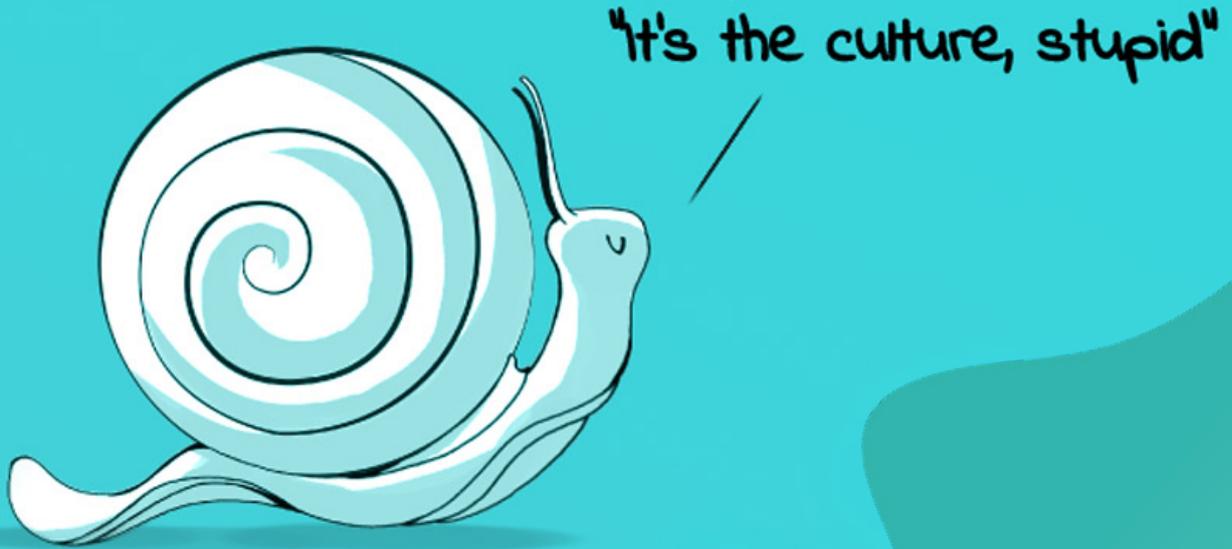
BY DESIGN



Mudando a cultura

A maior parte dos CEOs concorda que, em se tratando de transformação digital, o digital é a parte mais fácil. Grandes orçamentos permitem contratar os melhores times e consultores, as ferramentas mais avançadas. O **desafio da transformação** está em colocar projetos de inovação para rodar em grande escala. Aqui na CI&T, sabemos que o difícil não é montar o melhor time de inovação, é abrir a porta desse departamento e levá-los para fora. É colocar a equipe que desenvolveu um projeto disruptivo para tentar convencer o jurídico a acelerar a avaliação de possíveis ações legais; defender junto a TI a integração

do aplicativo com os sistemas legados; mostrar para o Marketing as possibilidades de interação com os públicos da marca. Quem já viu esse filme sabe que, nesse processo, grandes ideias acabaram sendo enterradas ou lançadas depois da concorrência. Por isso, dizemos que **a transformação precisa atingir o DNA da empresa**. Esse processo envolve questões muito complexas e não é resolvido com visitas dos executivos ao Vale do Silício, compra de startups ou com a contratação de desenvolvedores que trabalhem Agile. Essas são iniciativas isoladas, que trazem para dentro da empresa

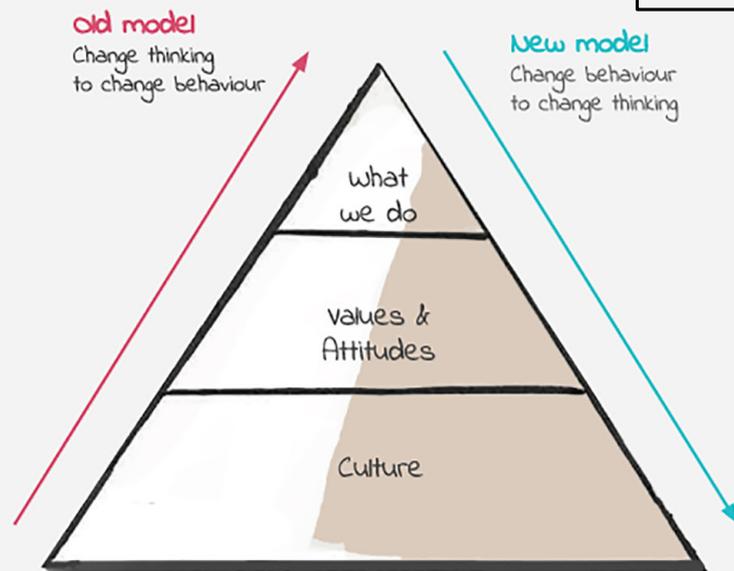


a experiência da agilidade e da velocidade que se procura, mas não contagiam os outros times. **Uma mudança mais profunda é necessária: uma mudança cultural.**

Foi isso que aconteceu na CI&T. Nós passamos por todos esses passos: do encantamento com Agile à impossibilidade de aplicar seus princípios em escala. Então, descobrimos rapidamente que Agile não é o suficiente para mudar a cultura da organização.

Para nós, **o caminho para a transformação digital está no Lean**, aquela filosofia de gestão criada nos anos 50 que ao primeiro olhar parece o avô do Agile, mas, na verdade, traz princípios e ferramentas com aplicabilidade muito mais ampla. O Lean nos deu insights

fundamentais na nossa busca por uma **cultura de agilidade**. Um deles é que **são as experiências que mudam pensamentos** e não os pensamentos que mudam as experiências. O Lean não força a adoção de princípios, ele promove **comportamentos que sustentam princípios**. Como promover comportamentos? **Entregando mais valor** e tornando a vida das pessoas mais fácil. É necessário criar processos que façam isso. Os processos é que mudam as pessoas, mas para isso eles têm que fazer muito sentido e facilitar suas vidas. A partir desse aprendizado, desenvolvemos os **processos cornerstones, partes fundamentais do nosso modelo de transformação digital; o Lean Digital Transformation.**



*Shook's Change model

Processos Cornerstones

Os **cornerstones** são pequenos passos de um macroprocesso, que, uma vez implementados, promovem comportamentos positivos dentro de uma organização.

Essa ferramenta simples permite solucionar problemas com facilidade, ao buscar um caminho mais rápido para resolver da melhor maneira, produzir mais resultados, com comportamentos consistentes.

Um exemplo de problema: a dificuldade em priorizar as *features* que devem ser desenvolvidas em um software. Para solucionar, usamos a **engenharia de valor** baseada e

inspirada em uma ferramenta do Lean que conduz as pessoas a definirem o que é mais importante para o consumidor em uma escala geométrica de valor. Tendo a apresentação visual das prioridades, elas têm clareza para modificar a ordem de desenvolvimento do software segundo suas expectativas. Uma solução simples para um problema complexo. Ou seja, o Lean começa pelo que é valor para o cliente e tem como princípios básicos também **a busca pela melhoria contínua**. A promoção do aprendizado contínuo, buscando não apenas o acerto, mas o desenvolvimento do

"(The company needs to) Define value first. Then define a process that provides the desired value. Then creates an organization able to operate the process"

James P. Womack e Daniel T. Jones, Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together, 2015

profissional e o estímulo às equipes para que trabalhem juntas são também poderosas ferramentas para atingir a excelência. Para aplicar esses princípios de forma sustentável e consistente em toda a empresa, criamos o que chamamos de *cornerstones* de desenvolvimento de pessoas. Além de conseguir alcançar os objetivos, esses processos simples facilitam a vida dos times e geram engajamento na promoção da mudança comportamental.

Gestores, a última fronteira

Então, os processos estão funcionando, as equipes engajadas, trabalhando juntas, porém o fluxo da transformação diminui o ritmo à medida que chega ao gestor. Geralmente presos às formas tradicionais de fazer, os gestores acompanham de longe as mudanças dos times e, resistentes, esperam respostas. Mas se uma organização tem que mudar, seus líderes devem mudar também. Para quebrar essa resistência, criamos os *cornerstones* de gestão, que ajudam esses profissionais a realizar a transformação. Lembrando que bons processos, quando

fazem sentido e são úteis, mudam formas de pensar. Aplicamos ferramentas simples do Lean como o **Gemba, que propõe o trabalho do gestor ao lado das equipes, aprendendo, direcionando e investigando problemas *in loco***. Tudo conjuntamente. Outra ferramenta é o **A3, um método visual que facilita a identificação das causas desse problema e, a partir dessa clareza, o planejamento da solução**. O A3 auxilia também no desenvolvimento de pessoas usando a mesma lógica de identificar oportunidades de melhoria e planejar ações de forma simples e estruturada. Assim desenvolvemos um jeito dos nossos **líderes estarem, de verdade, preparados para a mudança**.

Mais próximo das pessoas, mais alinhado com os objetivos de transformação digital da empresa, o gestor participa da fluidez das equipes, da agilidade das técnicas, da velocidade das mudanças e desenvolve novas formas de solucionar problemas e liderar times de sucesso, com pessoas apaixonadas pelo que fazem.

Nossa visão é de que **desenvolvemos pessoas antes dos softwares** porque elas é que nos fazem grandes, são elas que tornam possível.



Experience Management: seus clientes recebem o valor que você acha que entrega?

Entregar experiências relevantes continuamente para trazer resultados para o negócio é o novo desafio. Para vencê-lo é preciso ter clareza sobre o gap entre o valor da experiência que se acredita oferecer e o que é percebido pelo consumidor.

Marcelo Trevisani | CMO
Renata Mello Feltrin |
Gerente Sênior de Design
e Estratégia Digital

A preocupação crescente em **entregar experiências de alto valor para os clientes** é fundamental para as marcas que pretendem se manter relevantes. Junto com necessidades cada vez mais urgentes - de **promover inovação, experimentação e correção rápida de rumos** -, as empresas precisam ter como alvo de suas estratégias proporcionar **qualidade e sincronidade em todas as suas interações com o consumidor**. Neste cenário, surge com força um novo tema no mercado: a **Experience Management**. **Experience Management (XM)** se utiliza de **estratégia, metodologia e tecnologia** para garantir a entrega de experiências de alto valor para o consumidor continuamente. Com o uso de **advanced analytics**, comunicação adequada e **experience design**, que identifica o valor a ser entregue e define os meios para isso, a XM tem a capacidade de desenhar uma jornada do consumidor completa e ajustá-la de forma constante. Isso acontece por meio de um modelo de gestão que não só aponta para novas necessidades e valores

a serem entregues, mas também suporta o desenvolvimento de competências para fazer isso ininterruptamente.

Por meio de análise de **dados coletados** de forma constante **nos pontos de contato**, são gerados insights a respeito da segmentação de público, de como, onde e quando está acontecendo o uso de determinado produto ou serviço, do que está dando certo e do que não está. Tudo isso em tempo real. E, a partir desse entendimento analítico, é possível identificar oportunidades para a **geração de valor na hora e contexto certos** e buscar a evolução desses produtos e serviços. É o uso da máxima "*Data wins arguments*". As **hipóteses só encontram relevância se forem embasadas em dados**. Porém, é necessário usar esses dados como suporte de um processo sistemático que usa metodologias e ferramentas de design para possibilitar que equipes multidisciplinares entreguem experiências superiores ao cliente. Assim, com o que chamamos de *Insights X Data Driven*, as tomadas de decisão são mais



efetivas em menor tempo.

E a XM vai além. Ela aponta também para a necessidade de conquistar o **engajamento interno** - pois os colaboradores precisam estar conectados à proposta de valor a ser entregue - e de criar estratégias de branding e de comunicação com o consumidor que estejam atreladas à experiência que se quer oferecer. Só com esta visão mais integrada é possível garantir a **uniformidade da mensagem e a qualidade da experiência** para todos os públicos em todos os pontos de contato.

Teoria versus prática

Apesar de Experience Management ser o tema do momento e apontar caminhos para solucionar uma grande inquietação do mercado, implementar um projeto dessa ordem exige competências como a de identificar quais são os objetivos a ser alcançados e quem são os consumidores. Além disso, é necessária a capacidade de gerir e integrar processos complexos de análise de dados, de comunicação integrada e de experience design de forma continuada. Sem uma base analítica e um processo estruturado, o resultado é a utilização parcial da metodologia com boas iniciativas que até podem trazer resultados interessantes, mas apenas em alguns pontos de contato. Essas ações isoladas não se traduzem na gestão contínua do gap de experiência ao longo de toda a jornada. Ou seja, elas não resolvem a lacuna entre o que se quer oferecer e o que realmente se oferece ao cliente. De nada adianta, por exemplo, uma grande rede hoteleira desenvolver uma app intuitiva e amigável para realizar reservas e pagamentos online, se não há gestão adequada de redes sociais ou se sua equipe não presta um bom atendimento. A experiência do consumidor é a percepção do todo.



Experiências de sucesso

Para resolver essa desconexão entre boas ideias e a geração de valor real, desenvolvemos na CI&T processos que conectam **Experience Management** com o **Lean Digital**. Com foco constante no consumidor, o Lean Digital aplica princípios para a **solução de problemas em canais digitais**; um deles é a estruturação de Value Streams. Com esse princípio - aliado à metodologia Agile que permite ciclos rápidos de desenvolvimento de produto -, **times multifuncionais** são capazes de entregar contínuas evoluções de experiência ao cliente. Com esse framework, é possível **aprender rápido** e ampliar a base de dados para análise

de forma significativa. O cruzamento dessas análises com o uso de experience design ajuda a identificar quem são os consumidores, quais são as necessidades deles e quais os meios mais rápidos, viáveis e eficientes para atendê-las com qualidade e menor custo possível. E, como o mercado e os consumidores mudam continuamente, esse processo acontece de forma ininterrupta, avaliando os resultados e garantindo a qualidade das interações ao longo da jornada e em tempo real. Assim, é possível ampliar o que deu certo e descartar o que não foi tão bom assim. Como diria o guru da gestão, Peter Drucker: *"Quality isn't just doing the thing right, it's doing the right thing"*.

A necessidade de ser realmente digital

É importante ressaltar que a **Experience Management** só é efetiva e plena em empresas que já estão em fase de transformação digital. Seu processo dinâmico e contínuo é **incompatível com organizações tradicionais**, divididas em silos, com estruturas rígidas e verticais.

Isso acontece porque as inovações precisam de agilidade para ser implementadas, as equipes precisam trabalhar integradas e alinhadas com os valores e objetivos da marca e a organização precisa responder rapidamente a um cliente cada vez mais exigente e atuante. Nada disso combina com silos, processos de aprovação compartimentados e distanciamento da prática. Na CI&T, o caminho em busca dessa transformação para nós mesmos e nossos clientes, resultou no desenvolvimento da **Lean Digital Transformation**. Uma metodologia que oferece ferramentas para a transformação das empresas de forma simples, sustentável e gradual, permeando os processos de produção e delivery, de modelos de gestão e de desenvolvimento de pessoas. As técnicas usadas para otimizar as práticas laborais dos funcionários, inclusive, geram um círculo virtuoso que leva à mudança da cultura da empresa.

Resultados

Com o Experience Management, empresas que conquistaram a maturidade digital em seus processos e modelos de negócio são capazes de entender o consumidor e oferecer experiências que proporcionem jornadas surpreendentes e contínuas para conquistar a fidelização.



CI&T

ciandt.com