

Acelere sua transformação digital

Sete melhores práticas para a
implementação do Gerenciamento
de Transações Digitais (DTM)

Índice

Introdução	1
Sete melhores práticas para a implementação do DTM	2
Recomendações	6
Apêndice A: Metodologia	7
Apêndice B: Material complementar	7
Apêndice C: Observações finais	7

SOBRE A FORRESTER CONSULTING

A Forrester Consulting fornece consultoria independente e imparcial baseada em pesquisas para ajudar líderes e organizações a alcançarem sucesso. Variando em escopo, de rápidas sessões de estratégia a projetos personalizados, os serviços da Forrester Consulting conectam você diretamente a analistas que aplicam conhecimentos especializados aos seus desafios de negócios. Para obter mais informações, acesse forrester.com/consulting.

© 2016, Forrester Research, Inc. Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada é estritamente proibida. As informações são baseadas nos melhores recursos disponíveis. As opiniões refletem a análise no momento da pesquisa e estão sujeitas a alterações. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact são marcas registradas da Forrester Research, Inc. Todas as outras marcas registradas pertencem às suas respectivas empresas. Para obter mais informações, acesse www.forrester.com. [1-ZOES7I]

Diretor do projeto: Mark Brozek, Consultor Sênior, Market Impact Consulting

Pesquisa de contribuição: Grupo de pesquisa de arquitetura empresarial da Forrester

Introdução

O gerenciamento de transações digitais (DTM) — uma categoria de serviços em nuvem que gerencia digitalmente transações baseadas em documentos, como contratos envolvendo assinaturas — está ganhando força rapidamente.¹ Os processos digitais não são apenas mais simples, mais rápidos, mais seguros e menos propensos a erros, como também proporcionam uma experiência melhor para os clientes, o que é um diferencial importantíssimo para os negócios e uma prioridade cada vez mais essencial para a maioria das empresas.²

Em maio de 2014, a DocuSign contratou a Forrester Consulting para conduzir um estudo global sobre a necessidade e os benefícios do gerenciamento de transações digitais (DTM). Nesse estudo, “[Digital Transforms The Game Of Business](#)”, 83% dos participantes indicaram uma necessidade latente de soluções de DTM para enfrentar desafios que não estavam sendo tratados por outras soluções existentes.³

Em maio de 2016, a Forrester conduziu uma pesquisa adicional para analisar as melhores práticas de implantação do DTM entrevistando tomadores de decisões seniores que lideraram implantações de DTM bem-sucedidas. Esse estudo realça as sete melhores práticas associadas a essas implementações bem-sucedidas.

A Forrester prevê que o volume de transações assinadas eletronicamente ultrapassará os 700 milhões em 2017.

Ao pesquisar 400 tomadores de decisões de TI e de linha de negócios (LOB) e conduzir entrevistas detalhadas por telefone com organizações bem-sucedidas, a Forrester descobriu que o DTM melhora praticamente todas as áreas pelas quais a diretoria é avaliada: crescimento de receitas, eficiência, custos, segurança e compliance e experiência dos clientes. Ao superar os desafios técnicos e do gerenciamento de mudanças através de um conjunto de melhores práticas sintetizadas de empresas bem-sucedidas, as empresas podem atingir esses mesmos ganhos.

CONCLUSÕES PRINCIPAIS

Os estudos da Forrester produziram as seguintes conclusões principais:

- › **O mundo está se tornando digital rapidamente.** O digital transformou a forma como os clientes descobrem, exploram, compram e interagem com produtos e serviços. Para conquistar, atender e reter esses clientes, as empresas precisam formar as pessoas, os processos e as tecnologias certas para atender a clientes capacitados por meio de canais digitais. E elas estão fazendo isso ativamente: até mesmo dois anos atrás, 63% dos tomadores de decisões de TI e LOB afirmavam que suas organizações estavam pelo menos no nível 7 de 10 dentro do espectro digital versus analógico.
- › **Os líderes empresariais reconhecem a necessidade do DTM.** Noventa e três por cento dos líderes de TI e 76% dos líderes de LOB reconheceram que o fornecimento de uma experiência de DTM é importante para o sucesso de seus negócios. A grande maioria das empresas pelo menos já começou a digitalizar seus processos transacionais para casos de uso de toda a empresa. O DTM oferece processamento mais rápido, taxas de erros reduzidas e uma melhor experiência para os clientes, enquanto as complicações decorrentes de processos analógicos fracos podem levar a uma perda de receita significativa.
- › **As melhores práticas levam ao sucesso.** Em nosso estudo mais recente, entrevistamos uma série de empresas que atingiram sucesso generalizado na digitalização de seus processos transacionais. Suas estratégias incluem um sólido apoio executivo ao processo, a reestruturação dos processos antes de sua automação e a adoção do design centrado no usuário, entre outras. Este estudo se concentra nesses aprendizados.

Em 2014, a DocuSign contratou a Forrester Consulting para conduzir um estudo quantitativo e qualitativo com 400 tomadores de decisões de todo o mundo. Conclusões principais incluídas:

- Oitenta e três por cento dos tomadores de decisões de TI e negócios expressaram a necessidade de uma solução de DTM para suas empresas que não está sendo satisfeita por suas soluções atuais.
- Noventa e oito por cento das empresas relataram algum impacto sobre a receita resultante do fraco gerenciamento de transações pela utilização de processos analógicos.
- Eliminar os custos, tomar decisões com mais rapidez e melhorar a experiência dos clientes são fortes motivadores de negócios para a mudança para o DTM.

Para obter informações adicionais sobre as percepções a respeito da necessidade do DTM de líderes de negócios e de TI, baixe o estudo “[Digital Transforms The Game Of Business](#)” da Forrester Consulting.

Sete melhores práticas para a implementação do DTM

Em 2016, a Forrester entrevistou várias das principais empresas que fizeram progressos significativos em sua jornada de transformação digital e que obtiveram ganhos significativos em eficiência, receita e experiência dos clientes como resultado. Fizemos a essas empresas uma série de perguntas a respeito do aprendizado que elas conquistaram ao longo do processo. Para implementar com êxito o DTM, as empresas devem:

1. **Incentivar seus executivos a melhorar a experiência dos clientes.** A excelência em experiência dos clientes requer patrocínio e colaboração entre a diretoria para entregar as tecnologias exigidas pela agenda de tecnologia de negócios.⁴ Ser obcecado pelo cliente requer uma combinação de cultura, processos e tecnologia para otimizar os processos entre as áreas e nos pontos de contato com os clientes. Esses princípios se aplicam totalmente às iniciativas de DTM e exigem o patrocínio executivo para a implementação e a propriedade de resultados — mais especificamente para resolver os desafios do gerenciamento de mudanças. As empresas que entrevistamos enfatizaram a importância desse apoio executivo e revelaram que os executivos enxergam o valor do DTM para o atingimento de seus objetivos de negócios pretendidos. O líder de estratégia de tecnologia de uma empresa global de gestão de riquezas nos disse: “Da diretoria para baixo, existe uma grande pressão para encontrar maneiras de se tornar mais eficiente, reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes. O caso de negócios do [DTM] se tornou muito simples, porque muitos programas cobrem um ou talvez dois desses objetivos centrais, e este realmente conseguiu cobrir todos.”

“Tivemos apoio executivo desde o nível superior... [Nosso CIO] é definitivamente um grande patrocinador. Temos metas de documentos que queremos atingir com o [DTM], e minha equipe ajudará a atingir esses objetivos.”

— Líder de Collaboration Delivery de uma empresa farmacêutica global

2. Pensar grande, agir rápido. A transformação digital pode ser um empreendimento gigantesco que requer mudanças fundamentais na operação de um negócio. Por mais que as empresas saibam que esse é um esforço crítico, elas muitas vezes querem abocanhar tudo de uma só vez, geralmente devido a uma combinação de falta de recursos e de receio das interrupções dos negócios. Além de garantir que suas iniciativas digitais fossem amarradas às estratégias gerais de suas empresas para a transformação digital e a experiência dos clientes, nossos participantes tiveram êxito começando com um ou dois processos-chave, concentrando-se nos quick wins e deixando o crescimento acontecer organicamente. O VP de receita de uma empresa de computação em nuvem disse-nos que a chave é: “A execução, não a perfeição. Às vezes, as pessoas tentam ferver o oceano. O que aprendemos com vários projetos de grande porte é que é melhor apostar no escopo mínimo viável e depois partir com tudo para o segundo round.”

“[Nossa utilização do DTM] foi realmente elevada por alguns projetos de grande porte. Nós usamos essas oportunidades para conduzir uma discussão mais ampla de como o DTM pode beneficiar as transações em todos os departamentos.”

— CIO de uma grande prefeitura dos Estados Unidos

3. Adotar o design centrado no usuário. Para o DTM, adotar um design centrado no usuário significa utilizar uma perspectiva “de fora para dentro”, do cliente ou do funcionário interno, para a concepção da nova abordagem. É preciso mapear o fluxo de um documento ou de uma transação e os requisitos de cada pessoa em toda a jornada pelos sistemas que interagem com esse documento ou essa transação. O líder de tecnologia de negócios de uma empresa de seguros global disse: “Eu sempre parto do ponto de vista funcional: Para quem você está enviando, quem está gerenciando e quem está armazenando?”

Além disso, o líder de estratégia de tecnologia de uma empresa global de gestão de riquezas nos disse: “Sabíamos que tínhamos de integrar o DTM a nossos documentos e sistemas existentes, e não poderíamos treinar um campo com 10.000 usuários em uma nova ferramenta. Precisávamos integrá-lo naturalmente, como uma parte do fluxo de trabalho.”

4. Reestruturar processos para tirar proveito da inovação digital antes da automação. A digitalização requer que as empresas dissequem seus processos quanto à eficiência e eficácia antes da automação. Os participantes confirmaram que esse foi um dos motivadores mais importantes do sucesso. Um participante disse que uma das melhores práticas é “utilizar abordagens digitais, como a telefonia celular e a assinatura eletrônica, para melhorar o processo analógico. Não basta simplesmente digitalizar o que é analógico — você não estará melhorando a experiência do usuário; estará apenas criando uma experiência de infelicidade eletrônica.” Outro participante disse: “Você tem que se perguntar por que está fazendo algo antes de partir para a automação.” Basicamente, é importante digitalizar o fluxo de trabalho inteiro, não apenas partes dele.

“Nós temos um ditado: se você não sabe por que está fazendo aquilo que está fazendo, talvez você não devesse estar fazendo isso.”

— VP de receita de uma empresa de computação em nuvem

5. Incluir os clientes no processo de design.

Cinquenta e sete por cento dos líderes de TI e LOB indicaram “melhorar a experiência dos clientes com o acesso mais rápido a documentos e com uma experiência mais simples” como um dos principais motivadores da mudança de suas empresas para o DTM. Em qualquer processo voltado para o cliente que você esteja redesenhando, a compreensão dos desejos dos clientes finais de interagir com a sua empresa deve ser um componente fundamental desse trabalho. Um participante nos disse: “A experiência do cliente com a entrega praticamente em tempo real de um serviço, mesmo que você esteja interagindo com um executivo de conta, é muito importante. Quando eu penso em priorização, coloco o cliente em primeiro lugar e penso: ‘Isso irá beneficiá-lo?’. E o cliente pode ser o vendedor interno. Você poderá conseguir apoio para qualquer coisa que esteja fazendo para beneficiar o cliente.”

“O mais importante é se orientar para o usuário. De todos os produtos digitais que nós produzimos, os mais bem-sucedidos se basearam em princípios de design ágeis e centrados no usuário. É essencial estar perto do cliente, identificar as necessidades dele e, depois, fazer a iteração rapidamente conforme essas necessidades mudarem e se adaptar. A capacidade de responder a essas mudanças realmente aumenta a satisfação dos usuários e a adoção. E, quando os usuários perceberem isso, eles irão comemorar, e você terá a adoção e o crescimento que está buscando.”

— CIO de uma grande prefeitura dos Estados Unidos

6. Investir tempo na educação. As empresas analógicas têm uma série de preocupações quanto ao DTM. Nossa pesquisa constatou que elas incluíam a segurança (listada por 81% dos participantes), a compliance (50%) e a privacidade (44%). A boa notícia é que as soluções de DTM geralmente são mais seguras, têm maior compliance e são mais privadas do que os processos analógicos. Portanto, para lidar com essas preocupações e obter o apoio da organização quanto às tecnologias de DTM, é preciso que os tomadores de decisões compreendam os requisitos de suas empresas, façam sua correspondência com os recursos das soluções existentes no mercado e depois dividam essa compreensão com as outras pessoas da organização.

Como nos disse um participante do setor de seguros: “É preciso investir tempo educando as pessoas quanto à assinatura eletrônica e por que ela é melhor. Há medidas de autenticidade que você pode aplicar às assinaturas eletrônicas que não podem ser aplicadas ao papel. Ser capaz de lidar com essas preocupações e de explicá-las é fundamental no início do processo.”

“Invista tempo suficiente para compreender a tecnologia com a qual está trabalhando e garanta a segurança das informações logo no início do processo. Isso é muito, muito importante.”

— Líder de dados de mercado de uma bolsa de valores dos EUA

7. Estar alinhadas com parceiros que tenham uma vasta experiência em transformação digital. Os participantes, em geral, atribuíram grande parte de seu sucesso à experiência de seus parceiros em tudo, desde a integração até o treinamento e o marketing. Nossos participantes nos disseram que encontraram grande valor em parceiros que ofereciam gerentes de sucesso do cliente que:

- **Realmente estão empenhados nos seus negócios.** As empresas valorizam muito o trabalho com os especialistas em implementação de seus fornecedores. Aproveitar um arquiteto pode até ajudar as empresas que já têm recursos e experiência a gerenciar implementações grandes de tecnologias e processos, já que elas podem não compreender totalmente como otimizar todos os recursos da tecnologia que estão implementando.

“Não seríamos capazes de entregar [essa solução] sem [o consultor]. Ele nos forneceu consultoria sobre tudo, desde APIs personalizadas a como abordar novos clientes, como fazer para entregar dias de solução e qual deve ser o conteúdo deles e como montar equipes de treinamento e efetivamente entregar um treinamento.”

— Líder de Collaboration Delivery de uma empresa farmacêutica global

- **Têm experiência com empresas como a sua.** Empresas de diferentes portes e em diferentes setores têm necessidades diferentes de segurança, compliance e funcionalidade, e o parceiro certo entende essas necessidades e tem experiência em atendê-las. O líder de estratégia de tecnologia de uma empresa global de gestão de riquezas disse: “Há uma enorme diferença em trabalhar com fornecedores e parceiros que já trabalharam com uma grande empresa de nível corporativo [como a nossa]. Com nossos procedimentos de risco de TI, nossas verificações de segurança de informações e nossa avaliação do gerenciamento de riscos dos fornecedores, não é fácil obter aprovação para todas essas etapas. Muitas empresas com as quais trabalhamos são muito experientes nessas práticas. Por isso, nossas equipes podem desempenhar suas funções em vez de se preocuparem se um fornecedor conseguiu passar em uma auditoria de riscos à segurança ou em uma verificação em segundo plano.”
- **Oferecem uma verdadeira parceria.** Os melhores relacionamentos com fornecedores não são puramente transacionais, mas sim verdadeiras *parcerias* estruturadas de uma forma que incentive o investimento do fornecedor no sucesso da sua empresa. Os participantes nos disseram que a confiança e a transparência com os fornecedores são fundamentais para um relacionamento de colaboração bem-sucedido. Como nos disse um CIO: “As ferramentas mais valiosas são aquelas oferecidas pelos parceiros. Os parceiros que trabalham conosco para solucionar nossos problemas reais e não apenas para resolver o lado deles são realmente importantes.”

“A confiança é fundamental: eu confio nessas pessoas, elas têm os meus interesses em mente, elas pensam de forma inovadora, o que elas fizeram internamente e como elas vão mudar meus negócios? Pergunto muito a meus parceiros como eles implementaram suas próprias ferramentas e peço que me mostrem o que fizeram. Acho que é realmente importante trabalhar com pessoas em quem você confia.”

— VP de receita de uma empresa de computação em nuvem

Recomendações

Os processos analógicos estão se tornando obsoletos rapidamente, e as soluções digitais pontuais e em silos são, na melhor das hipóteses, meras substitutas adequadas na era do cliente. As soluções completas, que atendem às necessidades de toda a empresa, estão gerando o impacto mais significativo nas transformações digitais das organizações. As empresas em todas as etapas de sua jornada digital devem buscar o aprimoramento contínuo de suas táticas a fim de maximizar as eficiências e criar experiências excepcionais para os clientes. Ao longo do caminho para a transformação, tenha em mente o seguinte:

- › **O gerenciamento de transações digitais é realmente importante.** Oitenta e três por cento dos participantes indicaram uma grande necessidade de soluções de DTM que não estava sendo atendida pelas soluções existentes. As novas tecnologias transformaram as formas como os clientes descobrem, exploram, compram e interagem com produtos e serviços, o que lhes permite transcender os limites dos canais tradicionais. Essa dinâmica de mercado altera fundamentalmente a forma como as empresas devem agir para se manterem competitivas. E isso significa que as empresas precisam construir um ecossistema digital integrado que conecte pessoas, processos e tecnologias a fim de otimizar a experiência do cliente.
- › **Siga estas sete melhores práticas das organizações bem-sucedidas para ter sucesso com o DTM:**
 1. **Incentive seus executivos a melhorar a experiência dos clientes.** O patrocínio executivo é crucial para otimizar a cultura, os processos e as tecnologias da organização entre as áreas e nos pontos de contato com os clientes.
 2. **Pense grande, aja rápido.** Determine uma visão para o DTM que esteja alinhada aos imperativos estratégicos de seus negócios. Em seguida, inicie o processo com quick wins que ajudarão a ganhar impulso e promover o apoio da organização.
 3. **Adote o design centrado no usuário.** A fim de otimizar a eficiência, o DTM deve ser implementado com uma compreensão clara dos fluxos de trabalho dos usuários finais.
 4. **Reestruture processos para tirar proveito da inovação digital antes da automação.** Não adianta nada digitalizar um processo ruim. Como disse um participante, “Você tem que se perguntar por que está fazendo algo antes de partir para a automação”.
 5. **Inclua os clientes no processo de design.** Um dos grandes motivadores do DTM é a melhoria da experiência dos clientes. Portanto, o redesenho do processo deve incluir a compreensão dos desejos dos clientes finais de interagir com a sua empresa.
 6. **Invista tempo na educação.** Compreenda os requisitos de sua organização para as tecnologias de DTM e pesquise como a solução que você está implementando pode atender a esses requisitos. Falar sobre isso com as partes interessadas acelerará a adoção.
 7. **Alinhe-se com parceiros que tenham uma vasta experiência em transformação digital.** Os parceiros confiáveis certos, que oferecem experiência e transparência e que estão empenhados no sucesso da sua empresa, são essenciais para acelerar e expandir seu uso do DTM.

Apêndice A: Metodologia

Em dezembro de 2014, a Forrester conduziu uma pesquisa online com 400 profissionais de TI e LOB para avaliar o papel do DTM nas empresas. Em conjunto com essa pesquisa, a Forrester também entrevistou cinco profissionais de TI e de negócios. Dentre os participantes estavam tomadores de decisão de empresas da América do Norte, da Europa e da região APAC. As perguntas fornecidas aos participantes se relacionavam às atividades de suas organizações quanto à utilização e à implementação do DTM e sua adoção pelos funcionários.

Em maio de 2016, a Forrester conduziu seis entrevistas adicionais com empresas que tinham implementado soluções de DTM com êxito em suas organizações. Os entrevistados eram líderes de TI e de linha de negócios no nível de vice-presidência ou superior com responsabilidade pelas implementações de tecnologia em suas organizações.

Apêndice B: Material complementar

CONSULTE NOSSO ESTUDO DE 2014

“Digital Transforms The Game Of Business”, um estudo encomendado e conduzido pela Forrester Consulting em nome da DocuSign, março de 2015 (<https://www.docusign.com/whitepapers/forrester-study-digital-transforms-the-game-of-business-digital-transaction-management>)

PESQUISAS DA FORRESTER RELACIONADAS

“Brief: E-Signature Transactions Topped 210 Million In 2014”, Forrester Research, Inc., 19 de maio de 2015

“The Operating Model For Customer Obsession”, Forrester Research, Inc., 3 de novembro de 2015

“Winning In The Age Of The Customer”, Forrester Research, Inc., 6 de abril de 2015

“Drive Unified Digital Customer Experiences With Better Technology Strategies”, Forrester Research, Inc., 22 de janeiro de 2016

Apêndice C: Observações finais

¹ Fonte: “Brief: E-Signature Transactions Topped 210 Million In 2014”, Forrester Research, Inc., 19 de maio de 2015.

² Fonte: “The Challenges Holding Back CX Leaders And How To Overcome Them”, Forrester Research, Inc., 25 de abril de 2016.

³ Fonte: “Digital Transforms The Game Of Business”, um estudo encomendado e conduzido pela Forrester Consulting em nome da DocuSign, março de 2015 (<https://www.docusign.com/whitepapers/forrester-study-digital-transforms-the-game-of-business-digital-transaction-management>)

⁴ Fonte: “Winning In The Age Of The Customer”, Forrester Research, Inc., 6 de abril de 2015.