



VIA EXPRESSA
PARA A PERFORMANCE
DO FUTURO

Eleve toda decisão com
intelligent operations

Conteúdo

Mude o modo de trabalhar	03
Escolha com sabedoria, aja mais rápido e vença mais cedo	06
Transforme a performance da empresa	08
Três modos de se tornar <i>future-ready</i>	15
Conquiste, supere, exceda	30
Sobre os autores	32

Mude o modo de trabalhar

A jornada para a maturidade operacional vale a pena

Para toda organização, o trajeto para a maturidade operacional tem marcos distintos. Cada trilha é exclusiva.

É uma jornada que vale a pena empreender: ser mais maduro operacionalmente pode traduzir-se em modos tecnológicos experientes para atender a pedidos, conquistar clientes mais rápido ou descobrir novas correntes de crescimento de receitas. Empresas podem simultaneamente melhorar o engajamento e a retenção de seus funcionários, tudo isso com a visão direcionada com confiança para o futuro.

Adicionar inteligência à jornada – com a aplicação de uma abordagem estratégica para avançar o modelo operacional e transformar o negócio por meio de tecnologia, processos e pessoas – facilita e acelera a corrida da organização rumo ao futuro.

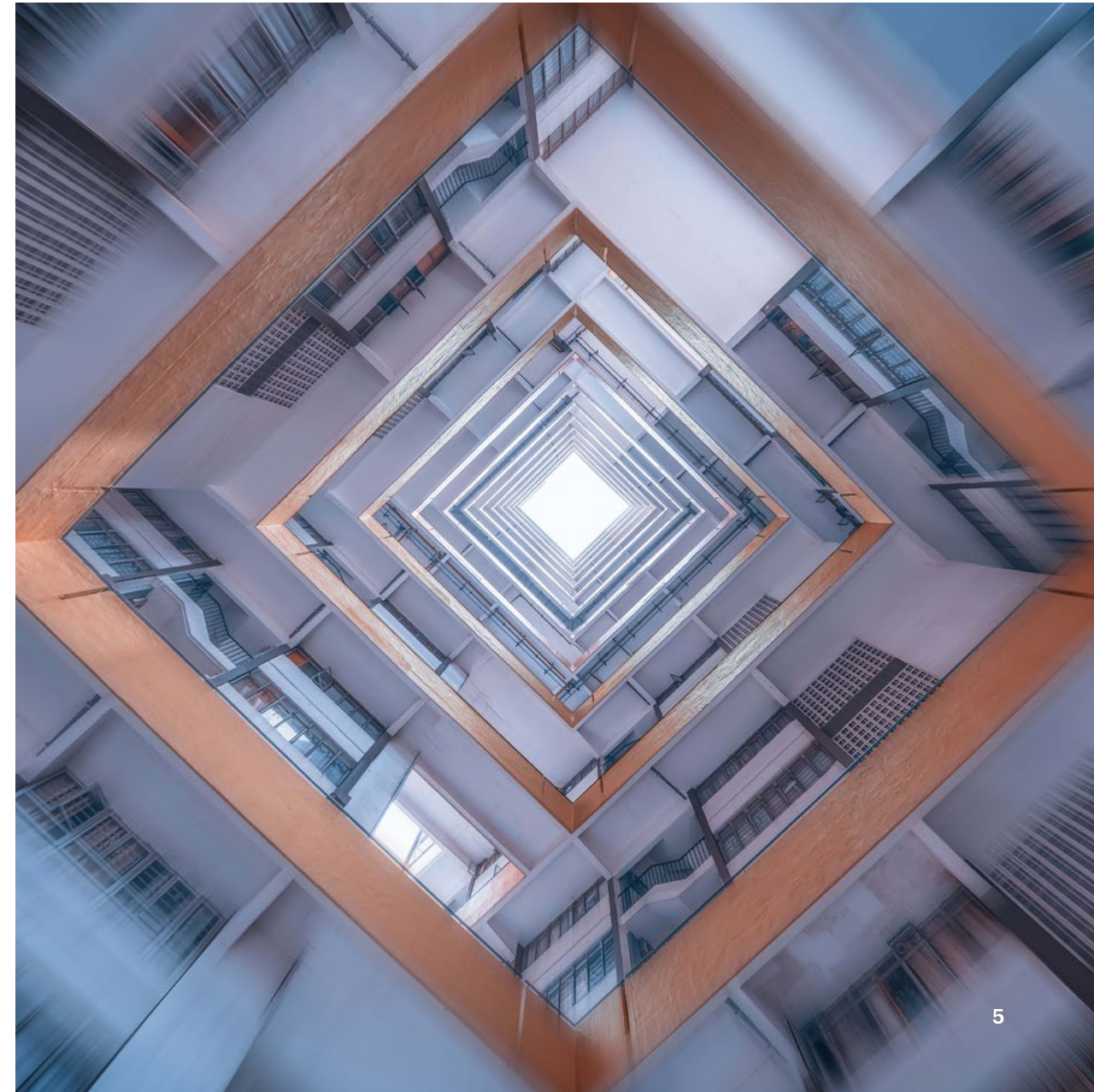
Onde estão as empresas em relação à sua jornada de maturidade operacional hoje? E como podem acelerar para produzir novo valor aos negócios?


A pesquisa global da Accenture mostra que muitas companhias estão fazendo mudanças lentas, firmes e incrementais em suas operações – sistemas essenciais, processos ou capacidades de gestão de serviços.

Mas por vezes falham na mudança de como o trabalho deve ser feito. E não agem ou escalam suficientemente rápido.

Nossa pesquisa revela um poderoso incentivo para alcançar a rápida maturidade operacional. Mostramos que aplicar inteligência operacional baseada em tecnologia por toda a empresa resulta em rentabilidade.

Atingir o patamar mais alto da maturidade significa que algumas empresas tornam-se “future ready”. Estas líderes beneficiam-se de maior produtividade e eficiência hoje. Elas também ganham agilidade e resiliência para manter a geração de maior valor do negócio em geral.



A photograph of a server room with rows of server racks on both sides. A person is walking through the aisle in the center, slightly out of focus. The lighting is dim, with some green and blue lights from the servers. The text is overlaid on the left side of the image.

Escolha com sabedoria, aja mais rápido e vença mais cedo

Companhias 'preparadas para o futuro'
são mais eficientes e rentáveis

Para entender a conexão entre performance e maturidade operacional, em 2020, nós abordamos mais de 1.100 altos executivos de empresas em 11 países, de 13 indústrias.

Nossa pesquisa combinou respostas desse estudo com dados de desempenho financeiro validados publicamente. Com base em nossa experiência, identificamos quatro níveis de maturidade operacional: **estável**, **eficiente**, **preditiva** e **preparada para o futuro**.

2,8x

reforço médio em rentabilidade corporativa para organizações 'preparadas para o futuro'

1,7x

níveis de eficiência mais altos para organizações future-ready

Descobrimos que:

- **O progresso da maturidade aumenta a eficiência e os lucros:** Organizações que deram um passo adiante no nível de maturidade em 2019 eram, em média, **7,6%** mais eficientes (despesas operacionais mais baixas por dólar de receitas) e **2,3%** mais rentáveis (EBITDA como percentual das receitas).^{1,2}
- **Estar preparada para o futuro adicionou vantagens:** Em média, organizações future-ready que pesquisamos mostram um reforço **2,8x** maior em rentabilidade corporativa e uma eficiência **1,7x** mais elevada do que aquelas em níveis de maturidade mais baixos.³

Empresas nos níveis 'estável' e 'eficiente' que atingiram o estágio mais alto em 2019 ganharam um estímulo de **2,1x** para a eficiência operacional e um impulso de **4,1x** na rentabilidade, comparado com seus pares que lograram ganhos de maturidade mais moderados.

- **Maturidade operacional pode incentivar lucros globais:** Nossas análises do modelo indicam que se todas as companhias no mundo passassem dos estágios estável, eficiente e preditiva para o grau preparada para o futuro em 2019, isso equivaleria a uma adição de US\$ **5,4 trilhões** em lucros globais.

A woman with glasses and a yellow coat stands on a city street at night, looking at her phone. The background is filled with light trails from traffic and city lights, creating a sense of motion and modernity.

Transforme a performance da empresa

Cada um dos quatro níveis de maturidade operacional é sustentado por um conjunto de tecnologias que impulsionam eficiência, insights e capacidades

Estável

Organizações concentram-se principalmente em melhorias de processos essenciais e em elevar os controles de qualidade e compliance. Elas ainda não desenvolveram a habilidade para extrair insights estratégicos de correntes de dados diversas.

Eficiente

Organizações tornam-se mais produtivas. Elas incorporam métodos testados, como Lean Six Sigma e padronização de processos. Elas também implementam ferramentas de automação robótica e outras tecnologias de automação.

Elas, no entanto, são incapazes de misturar dados até o ponto que lhes permita a extração de insights inovadores. E tampouco podem criar e implantar equipes de pessoas com expertise especializada.

Preditivo

As organizações concentram-se em como analytics pode impulsionar insights preditivos e ampliar a criatividade humana. Elas adotam tecnologias e práticas líderes com esse objetivo em mente.

Elas descobrem formas de fazer das operações mais uma fonte de insights, enquanto melhoram a eficiência e reduzem custos. Começam a usar dados misturados de antigos silos (assim como dados de parceiros ao longo da cadeia de valor) a fim de antecipar e se posicionar para movimentos do mercado. E montam e reagrupam times de alta performance sob demanda.

Future-ready / Preparadas para o futuro

As empresas neste nível mais alto da jornada para **intelligent operations** veem eficiência e rentabilidade aumentadas, experiências dos stakeholders aprimoradas e melhores resultados de negócio. Elas são mais **ágeis** do que as outras.

O fato de derrubarem silos e usarem tecnologias avançadas permite-lhes ter maior velocidade no time to market, inovação em produtos e serviços, melhores receitas e experiências dos stakeholders, maior eficiência e mix aprimorado de talentos por meio de automação e capacidades da força de trabalho.

Elas são **resilientes** porque podem combinar e coordenar capacidades de dados, analytics e inteligência artificial (IA). Por outro lado, isso as

ajuda a aumentar o engajamento da força de trabalho, sua retenção e contribuição – mesmo sob estresse.

Concentrados em ganhos de âmbito corporativo, seus líderes usam os talentos especializados de seus profissionais quando necessitam deles. Eles também alocam recursos para apoiar na coordenação e comunicação dos investimentos em tecnologia.

Estar preparado para o futuro não é um estado final. É parte de uma jornada da maturidade operacional que está em constante evolução. Ajuda uma organização a se ajustar a condições flutuantes e a fazer conexões internas para energizar inovação e permitir ganhos de performance.⁴

Nossa análise também incluiu uma avaliação do que chamamos de **valor transformacional**, que caracteriza o estado *future-ready*. Ele explica como estas organizações estão prontas para capturar ganhos contínuos de desempenho em eficiência e rentabilidade, assim como para entregar excelentes experiências de consumidor e de funcionário.

O que é valor transformacional?

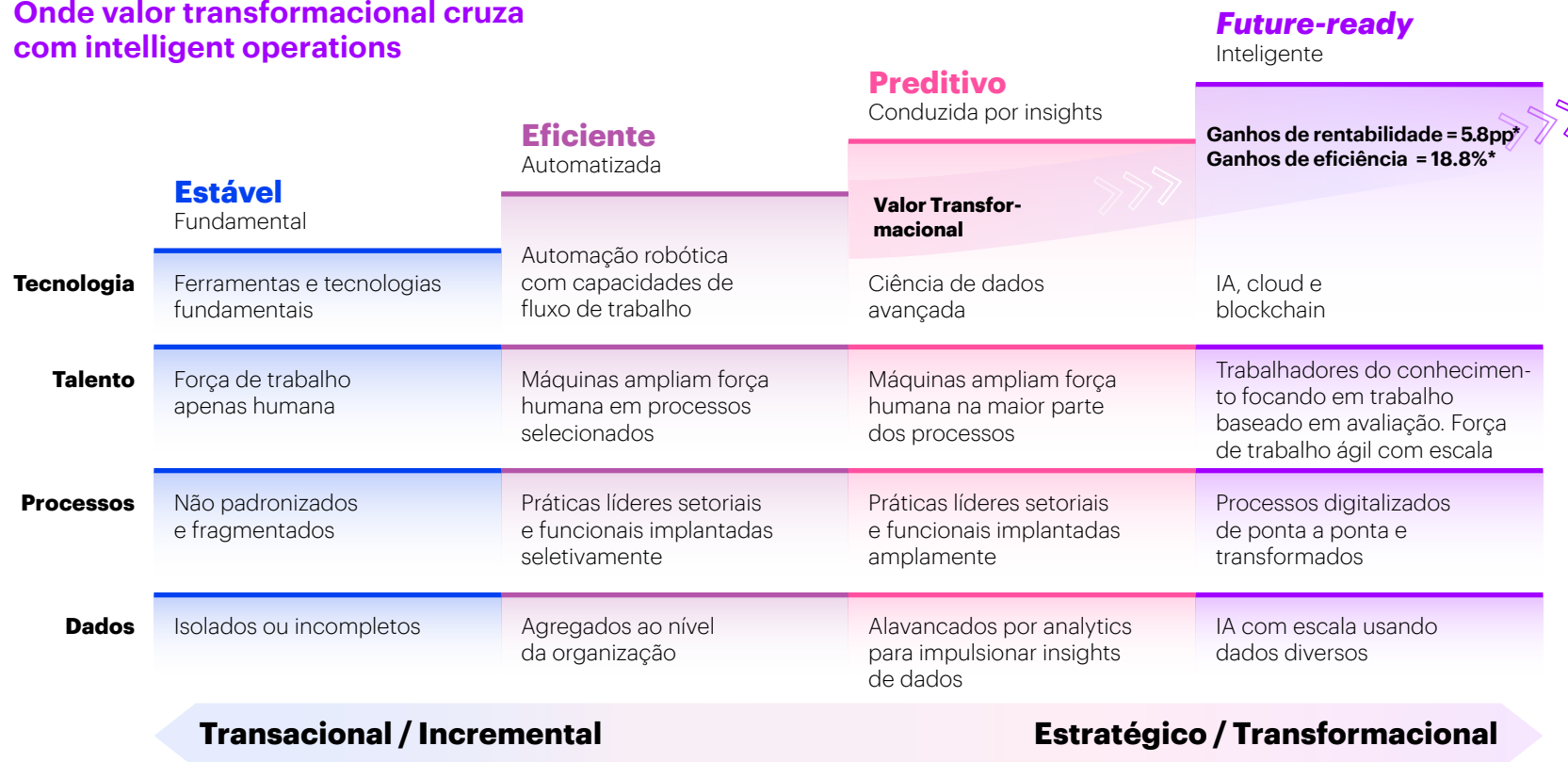
Valor transformacional baseia-se em modelagem proprietária e investigação apoiada em experiência. Ele combina métricas duras (como as estatísticas da pesquisa e a performance financeira) e métricas leves (tais como características de liderança) para gerar um cálculo holístico de valor

A Figura 1 mostra a média de ganhos em rentabilidade e eficiência – **5,8 pontos percentuais e 18,8%, respectivamente** – alcançáveis como resultado da passagem do nível preditivo para o preparada para o futuro.

E nossa experiência de trabalhar com mais de 400 companhias líderes em 20 países, em 18 indústrias, confirma incrementos de rentabilidade acima de 50%.

acima de **50%**
de ganhos em produtividade e eficiência

Figura 1.
Onde valor transformacional cruza com intelligent operations



*Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa de Intelligent Operations, 2020.

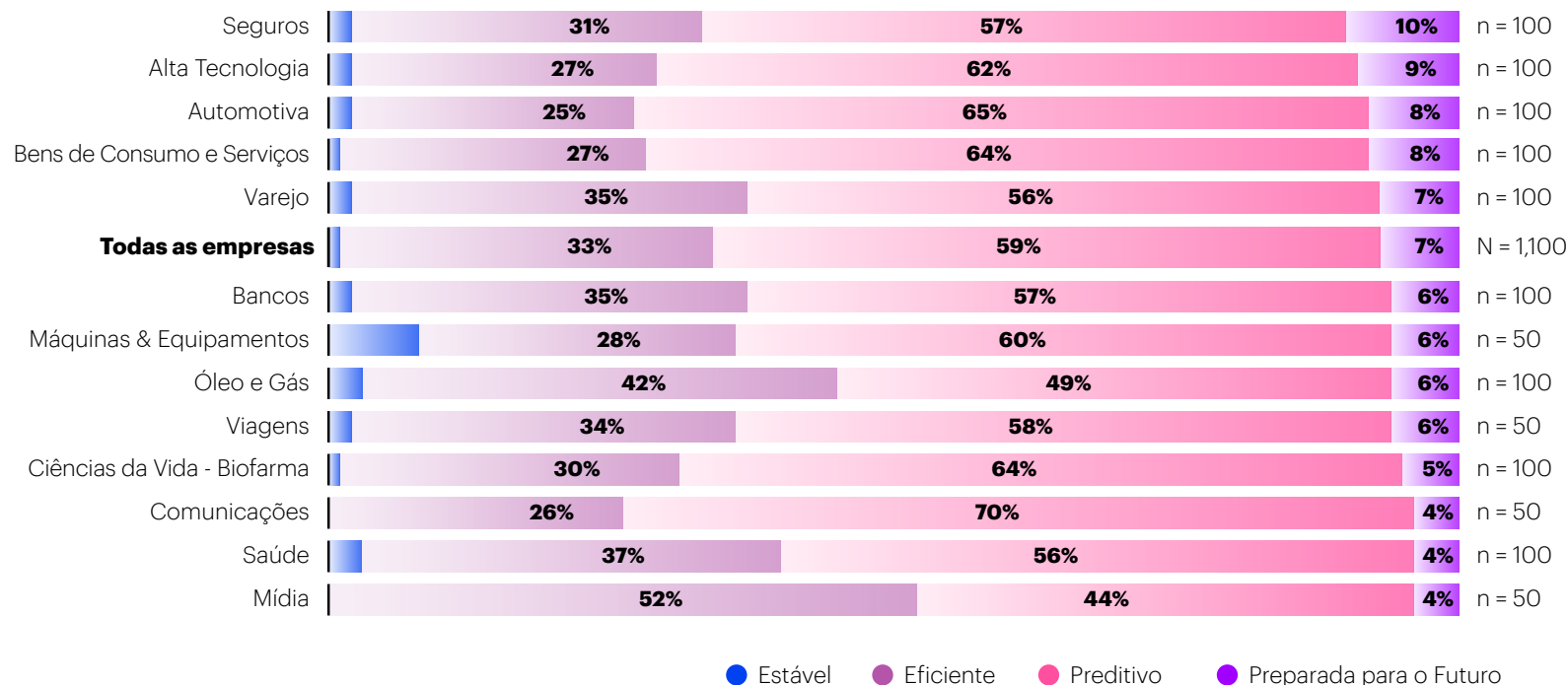
A experiência da Accenture mostra melhora de desempenho acima de 50% que pode ser vista em organizações que apresentam características future-ready.

Nossa pesquisa revelou:

As organizações encontram-se atualmente em diferentes níveis de maturidade operacional em todas as indústrias. As de alta tecnologia e de seguros, na comparação geral, reportaram níveis de maturidade mais altos do que os demais setores (ver Figura 2).

Surpreendentemente, apenas 7% dos respondentes enquadram-se na categoria ‘preparadas para o futuro’.

Figura 2.
Nível atual de maturidade operacional por indústria



Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa de Intelligent Operations, 2020

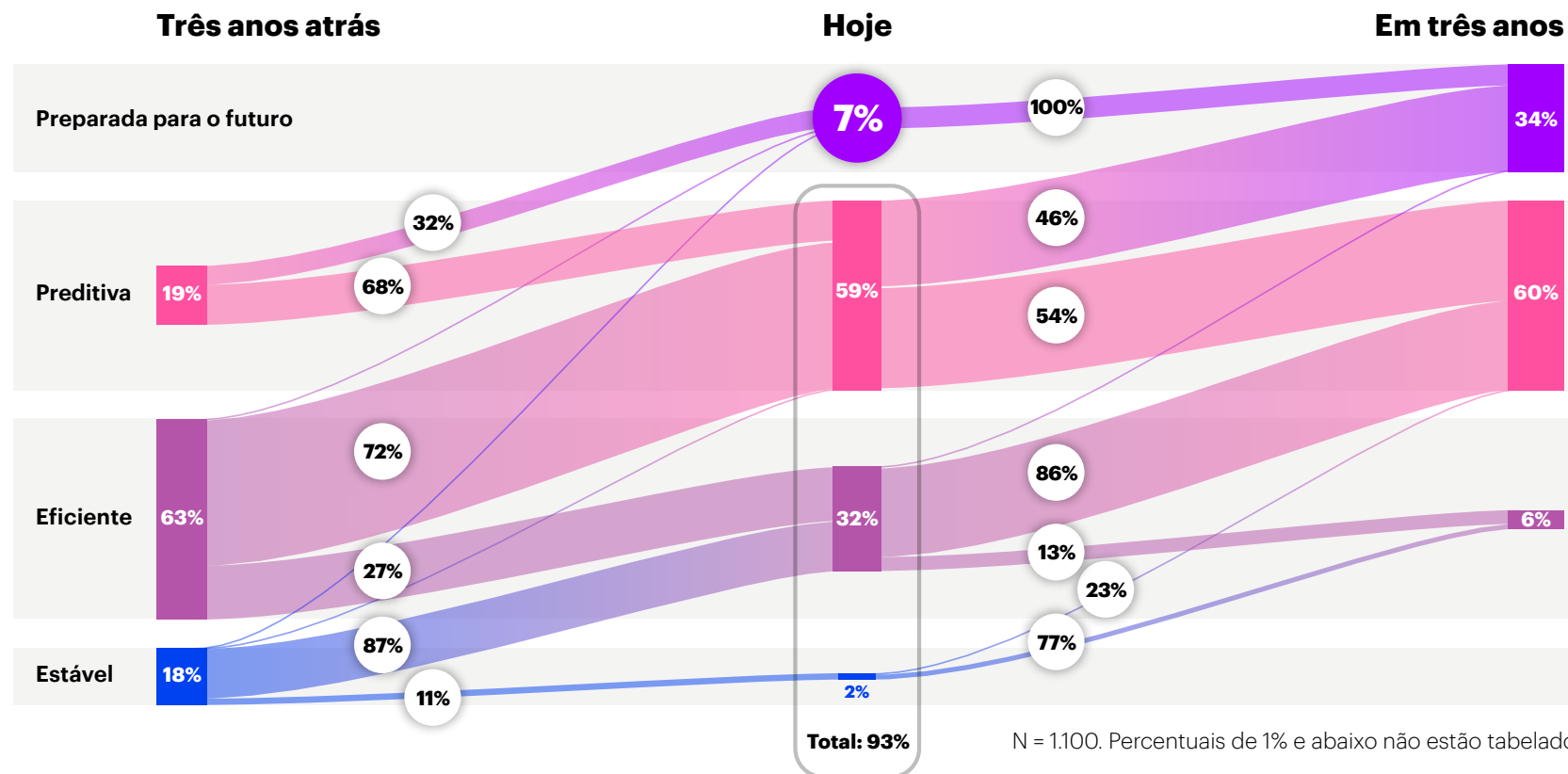
A maioria das empresas fez progressos enormes rumo à maturidade nos últimos três anos. Mas a maior parte (93%) ainda tem mais a avançar (ver Figura 3, coluna do meio).

Muitas organizações, mas não todas, estão comprometidas em aumentar intensamente suas capacidades e alcançar um grau mais elevado de maturidade nos próximos três anos (ver Figura 3, lado direito).

93%

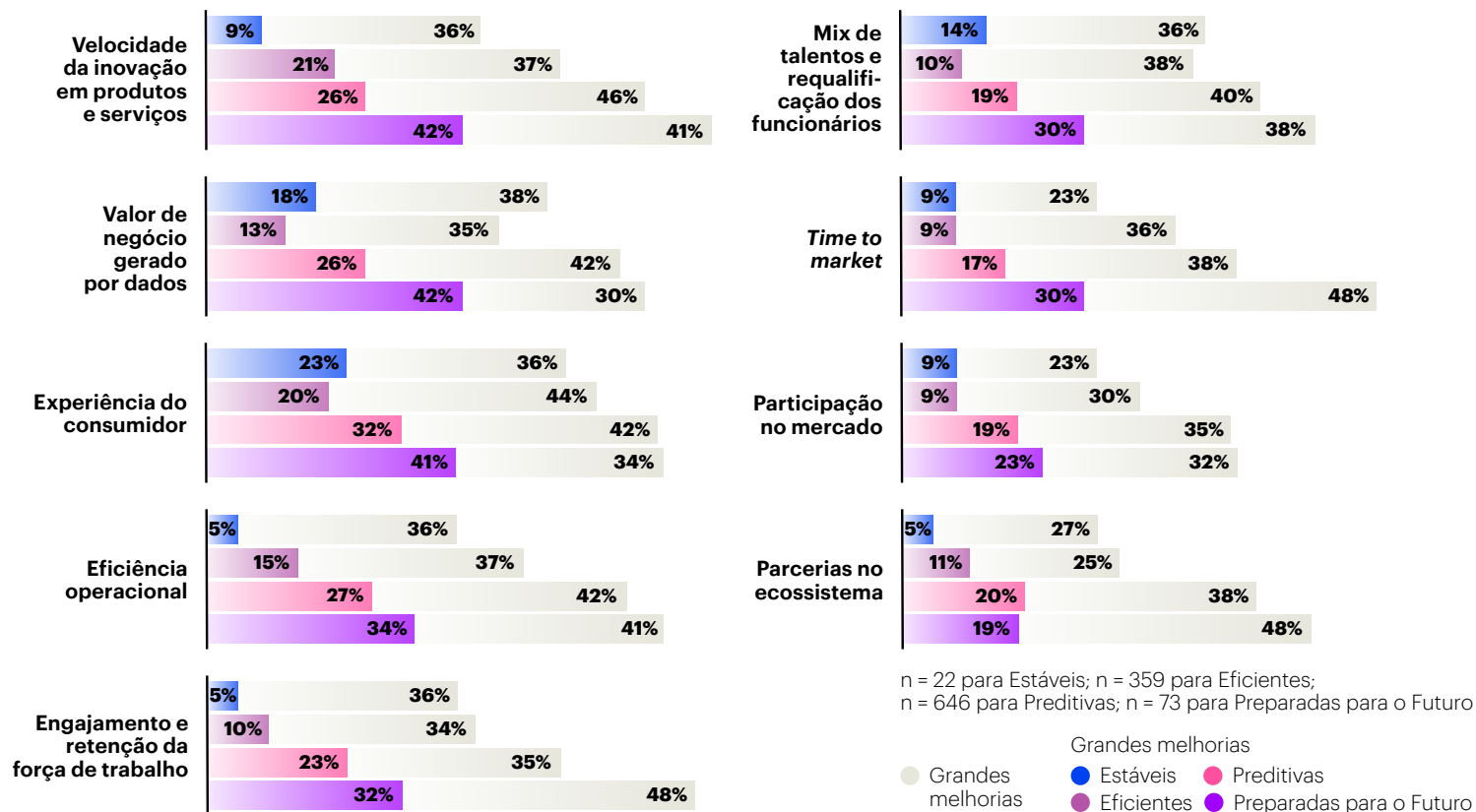
das organizações têm que avançar para o nível seguinte da maturidade

Figura 3.
Níveis de maturidade dos respondentes à pesquisa: três anos atrás, hoje e dentro de três anos



Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa Intelligent Operations, 2020

Figura 4.
Melhorias nos benefícios de performance nos últimos três anos por nível de maturidade operacional



As maiores empresas na nossa pesquisa (aquelas com receitas superiores a US\$ 20 bilhões) reportaram maiores avanços em eficiência operacional. Setenta e três por cento disseram que seu desempenho melhorou muito ou de alguma forma nos últimos três anos, comparado com 62% daquelas com receitas entre US\$ 2B e US\$ 20B.

Estas companhias também foram as mais recorrentes a reportar melhorias no mix de talentos de sua força de trabalho e nos esforços de requalificação, engajamento e retenção das pessoas e parcerias nos ecossistemas.

Acreditamos que pequenas e médias empresas logo se juntem a elas.

Existem benefícios além das medidas financeiras quando o nível de maturidade se eleva. Organizações que avançaram um degrau nos últimos três anos aumentaram a velocidade da inovação em produtos e serviços, time to market, participação no mercado, mix de talentos dos funcionários, esforços de requalificação das equipes e experiências dos clientes. Elas também reforçaram suas parcerias nos ecossistemas (ver Figura 4).

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa Intelligent Operations, 2020



Três formas de se preparar para o futuro

O caminho para o progresso

Encontramos três coisas que as organizações precisam saber para estarem preparadas para o futuro:

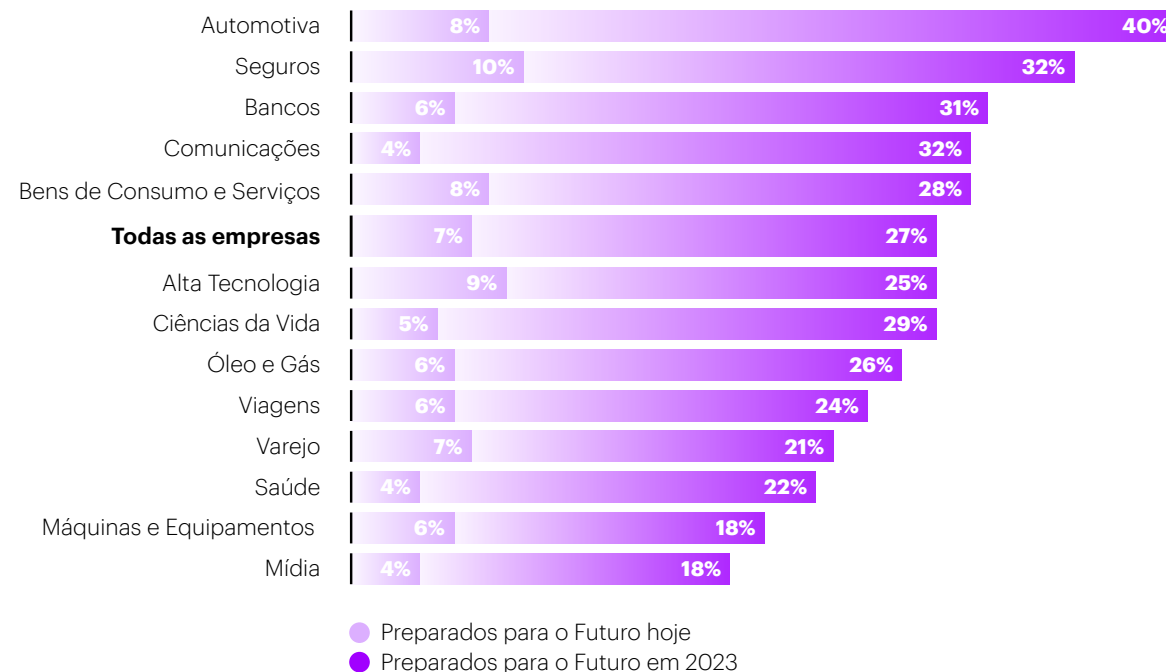
- 01 **Conhecer o objetivo principal**
- 02 **Conhecer os passos-chave**
- 03 **Saber como avançar os níveis de maturidade**

Uma vez que somente 7% das organizações em nosso estudo estão no nível future-ready, como as demais podem chegar lá rapidamente?

O caminho para se preparar para o futuro não é necessariamente linear. Até as empresas estáveis podem acelerar sua jornada ao avançarem mais de um degrau no nível de maturidade. Cada empresa adotará uma abordagem exclusiva para alcançar a condição ideal na medida em que adote tecnologia, talento, dados e processos com estratégia para aperfeiçoar seu modelo operacional.

A jornada é influenciada também pelo setor. Vemos que, nos últimos três anos, um número relativamente similar de indústrias estava no nível 'preparadas para o futuro'. No entanto, daqui a três anos, acreditamos que um número expressivo de setores pule adiante, particularmente os automotivo, de seguros e bancos (ver Figura 5).

Figura 5.
A condição 'preparada para o futuro' por indústria



n = 50: Mídia, Comunicações, Viagens, Máquinas e Equipamentos;
Todas as outras indústrias: n = 100

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa Intelligent Operations, 2020

01

Conhecer o objetivo principal

Pense grande e defina a ambição

82%

das organizações *future-ready* esperam escalar práticas líderes por toda a empresa nos próximos três anos

86%

das organizações *future-ready* acreditam que funções de negócio e tecnológicas estarão totalmente integradas em três anos

As organizações tendem a abordar as melhorias operacionais de maneira incremental demais.

Para combater esta tendência, recomendamos pensar grande e iniciar com o objetivo final em mente. Conceitue como deveria ser o estágio 'preparada para o futuro'. Por exemplo, quais avanços em operações seriam possíveis com novas tecnologias? Estabeleça esse ponto como um objetivo ambicioso.

Depois, considere os movimentos ousados que seriam necessários para fechar a lacuna intermediária (algo que nossa pesquisa mostra que muitos não fazem).

Entre as empresas *future-ready* do nosso estudo, 82,2% esperam escalar práticas líderes por toda a empresa dentro dos próximos três anos. E 86,3% delas acreditam que as funções de negócio e tecnologia colaborarão inteiramente durante esse período. Isso é mais do que os 54,8% que afirmam ser assim hoje.

Em comparação, 27,9% das organizações eficientes esperam alcançar tais níveis de colaboração em três anos. Apenas 3,3% dizem que estão fazendo assim hoje.

Reconheça que ainda haverá mais pela frente. Parte de ser 'preparada para o futuro' significa atentar para o que *intelligent operations* (impulsionadas por novas e avançadas tecnologias) estarão aptas a fazer nos próximos anos.

US **\$1bilhão**

de economia com o uso de operações inteligentes

Estudo de caso

Uma gigante multinacional da indústria de bens de consumo embalados estabeleceu digitalizar sua organização e transformar sua área de compras em escala global – padronizando, simplificando e industrializando seus processos.

Deslocando-se para um modelo de procurement inteligente, a companhia implantou automação avançada. Isto levou ao aumento da eficiência e deixou que membros da equipe focassem em atividades de valor mais alto, como analytics e insights.

Ao criar um ambiente de inovação contínua, o time pode dedicar tempo a pensamento estratégico, mais melhorias nos processos e crescimento futuro.

Com o novo modelo instalado, as licitações eletrônicas resultaram na economia de mais de US\$ 1B, que será reinvestido em crescimento baseado em tecnologia na empresa inteira.



02

Conhecer os passos-chave

Automatize, amplie e seja
direcionado por dados

Há muitos passos entre um nível de maturidade e o seguinte, mas alguns não podem ser ignorados. Aqui estão três coisas que a Accenture identifica como cruciais:

Automatize com escala

Em 2030, quase cinco vezes dos executivos esperam que seus modelos operacionais executem processos digitalizados de ponta a ponta comparado com hoje. Ainda assim, dois terços dos nossos respondentes não acreditam que atingirão essa mesma capacidade dentro do mesmo período de tempo.

Entre as organizações com operações *future-ready*, 38,4% estão escalando IA, com 63% planejando impulsionar IA nos próximos três anos. Em claro contraste, somente 1% das organizações 'eficientes' está escalando IA atualmente, e menos de 20% esperam introduzir IA no período de três anos.

apenas **1%**
das organizações eficientes
está escalando IA atualmente

72%
de economia em
tarefas transacionais

Estudo de caso

Após uma série de aquisições, um fabricante global de dispositivos médicos convivia com operações financeiras altamente fragmentadas.

A companhia aproveitou o talento humano+máquina, dados e insights inteligentes para transformar seus serviços financeiros num modelo inteligente de operações financeiras.

Após reformular seus processos e introduzir novos sistemas, a empresa tornou-se mais responsiva a clientes e fornecedores. Profissionais financeiros reduziram o tempo nas tarefas transacionais de 89% para apenas 17%, ou seja, uma redução de 72%.

Eficiências, controle, visibilidade e performance de todos os processos cresceram em todas as operações globais, melhorando a integridade do balanço contábil da empresa em apenas dois anos. Especificamente, os ganhos foram da ordem de US\$ 77M em capital de giro e economia alcançada de US\$ 12,3M.

A empresa está bem posicionada para enfrentar qualquer desafio operacional no futuro ou ameaça à continuação dos negócios.

Amplie o talento humano com tecnologia

Ao estimular uma força de trabalho humano+máquina onde a tecnologia ajuda pessoas (não o inverso), organizações podem alocar trabalho para obter eficiências. Depois, as pessoas estarão liberadas para ações mais intelectuais e criativas – a melhor maneira de identificar novas fontes de valor.

Mais de um terço (34,2%) das empresas ‘preparadas para o futuro’ já adotou uma estratégia ágil para a força de trabalho com escala. Elas podem explorar novos ecossistemas de parceiros para mobilizar pessoas com capacidades especiais de acordo com a necessidade.

Em três anos, esse número deverá subir para 71,2%. Mas apenas 2,5% das organizações no nível ‘eficiente’ adotaram estratégias ágeis com escala para a força de trabalho. Somente 28,1% esperam atingir este objetivo em três anos.

Arquiteto-chefe numa companhia automotiva norte-americana:

“É sempre [a combinação de] pessoas, processos e tecnologia, certo? Isso é o que realmente muda algo dramaticamente na organização.”

Estudo de caso

A adoção de uma poderosa combinação de machine learning com engenheiros do conhecimento ajudou um grande provedor de telecom a aprimorar as operações de relacionamento com os clientes e a melhorar a sua satisfação.

O banco de dados dos consumidores desta empresa estava crescendo rapidamente. Com uma equipe *human+machine*, a companhia pôde aumentar a acuracidade das previsões para mais de 85%. A ação também reduziu o esforço manual necessário para analisar o conteúdo do chat em até 90%.

Ao todo, a empresa produziu US\$ 65M em valor adicional e elevou os níveis de satisfação dos clientes acima de 90%.

US **\$65 milhões**

gerados de valor adicional

Comprometa-se com tomada de decisões baseada em dados – com melhores e mais diversas informações

Experiência e intuição são vitais e insubstituíveis. Com a multiplicação das complexidades nos negócios, também a obtenção de dados amplos e de alta qualidade para apoiar a tomada de decisões se tornou crucial.

Ao alavancarem dados diversos (estruturados e não estruturados, internos e externos, cadeia de valor vs. isolados) e elevarem a sua qualidade, os executivos estarão aptos a combinar o melhor de ambos os gestos num ciclo contínuo de retroalimentação.

Mais da metade (52,1%) das organizações com operações 'preparadas para o futuro' já está usando analytics em escala. Só 2,5% das organizações 'eficientes' dizem o mesmo.

120%

de conversão em vendas
contra objetivos

Estudo de caso

Uma empresa líder global em software de aplicativos empresariais queria estender seu alcance e desenvolver um *pipeline* de oportunidades consistentes e qualificadas.

Uma equipe de vendas digitais interna apresentou um programa de aceleração de receitas que usa produto, dados relacionados de clientes, analytics e insights. O time é composto por especialistas técnicos, de idioma local, que qualificam as oportunidades de vendas. Um centro de comando digital reúne, otimiza e distribui objetivos de vendas e monitora a performance.

A equipe alcançou 115% de desempenho contra seus objetivos e conversão de vendas da ordem de 120% contra suas metas. Com base no rápido sucesso, o provedor de software pôde expandir seu programa de geração de demanda por mercados globais.

Bart Talloen, um vice-presidente na Johnson & Johnson, explicou como novas formas de operar contribuem para melhores soluções de clientes mais rapidamente.

“Como nosso supply chain se apoia muito em ciência de dados para antecipar demandas de consumo e gargalos, ficou claro que pacientes, consumidores e clientes se beneficiaram da resposta rápida.”⁵

33%

de aumento da
produtividade

15%

de reforço na precisão
das previsões

Estudo de caso

Com 17.000 itens em promoção nas 1.200 lojas a cada semana, a área de vendas promocionais de um varejista norte-americano tem receitas anuais de US\$ 9 bilhões.

Ter a dimensão ideal de estoques importa. Ela afeta muito a experiência do cliente e o resultado final da operação. Com uma nova solução alimentada por IA para análises preditivas e alocação, o varejista pode calibrar com exatidão suas promoções e destinar inventário para as lojas com mais precisão, até com despachos intercontinentais.

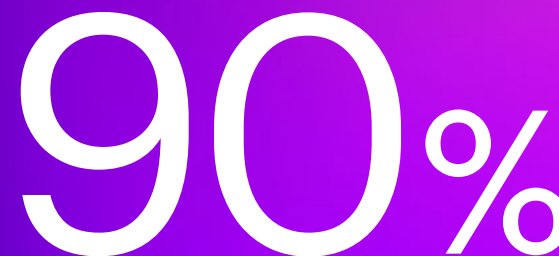
Modelos de aprendizado de máquina preveem demandas de até oito semanas antecipadamente, enquanto analytics apura a contribuição de cada loja para as vendas promocionais. As equipes de promoção deixaram para trás os modelos únicos engessados para construir uma cadeia de suprimento verdadeiramente concentrada no cliente.

Como resultado, a empresa agilizou operações e reforçou o desempenho. Ela viu um aumento de 33% na produtividade, um incremento de 15% na precisão das previsões e uma redução de 30% nos estoques.

No passado, teria levado ao menos três anos para as organizações subirem um só degrau na maturidade operacional.

Mas agora, avançar é muito mais fácil de acelerar graças à nuvem e à forma como ela permite fazer análises e tratar os dados. Empresas *future-ready* apresentam um grau de maturidade impressionante (90%) quando o assunto é usar infraestrutura de cloud com escala para seus processos existentes. E mais de 78% já planejam explorar novas áreas para escalar a nuvem e maximizar valor nos próximos três anos.

Não é mais necessário requisitar equipamentos de TI e software, coisa que consumia tempo e trazia o risco de ter sido sub- ou super dimensionada. Com os serviços de *cloud* de hoje, as organizações podem pagar pelo que consomem, aumentando ou diminuindo a sua demanda com rapidez conforme a necessidade.



90%

das organizações preparadas para o futuro usam infraestrutura de cloud com escala atualmente

A person in a red jacket is walking across a suspension bridge that spans a deep valley. The bridge is made of metal grating and has safety railings. The valley below is filled with dense evergreen trees, and the background shows misty hills under a cloudy sky.

03

Saber como subir os degraus da maturidade

Avance com relacionamentos
nos ecossistemas

A preparação para o futuro traz para as empresas vantagem competitiva e agilidade. Mas eficiência e produtividade de curta duração não são suficientes.

Ser *future-ready* requer um modelo operacional flexível – uma combinação perfeita de equipes multidisciplinares e tecnologias sob demanda que operem num amplo ecossistema de parceiros. O objetivo: entregar resultados de negócio excepcionais com escala, de qualquer lugar, a qualquer hora.

As parcerias ecossistêmicas trazem habilidades complementares e mais dados diversos. Juntos, reforçam a evolução contínua em vez da pontual, de melhoramentos focados em projetos individuais, e oferecem acesso a tecnologias avançadas como IA e blockchain.

Fundamentalmente, elas também acionam inovação. Modelos de parcerias, baseados numa visão compartilhada e com termos de benefício comercial mútuo, ajudam a entregar valor e experiências transformacionais.

Empresas ‘preparadas para o futuro’ estão claramente focadas nas recompensas finais. Mais de três quartos (76,7%) esperam estimular suas estratégias de parcerias ecossistêmicas e experiências dos stakeholders com escala em três anos (contra 31,5% hoje).

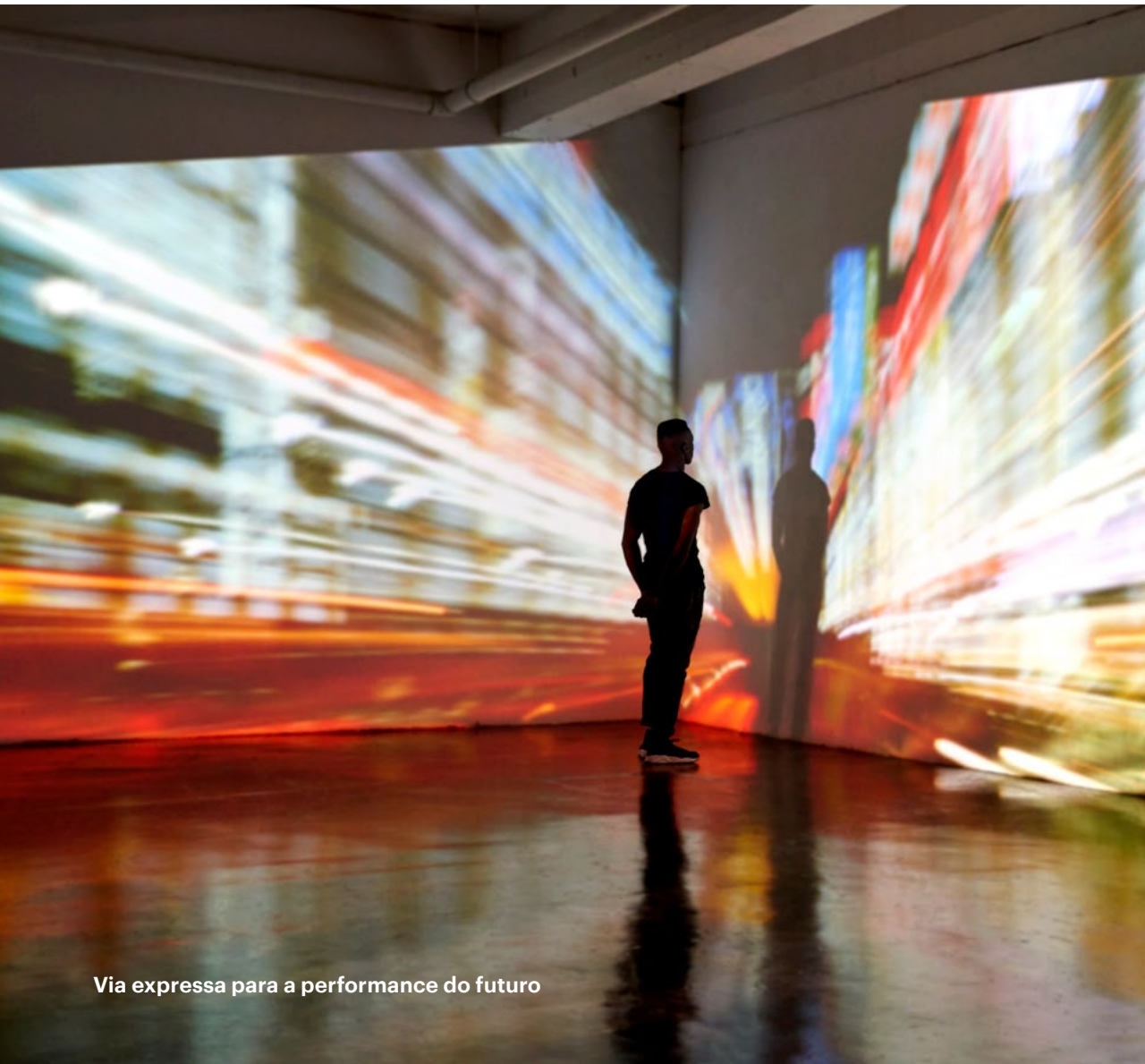
Por outro lado, 22,3% das organizações ‘eficientes’ preveem escalar em três anos, contra 2,8% hoje.

77%

das organizações *future-ready* esperam reforçar seus ecossistemas nos próximos três anos

22%

das organizações eficientes esperam escalar ecossistemas em três anos



Estudo de caso

Algumas empresas mostram como a progressão da maturidade operacional pode implicar em combinações complexas de modelos operacionais híbridos.

Veja uma das maiores companhias de telecom na região Ásia-Pacífico. Ela montou seu próprio centro global de serviços onde ministra as capacidades tecnológicas mais avançadas, potencializando sua força de trabalho com habilidades novas e relevantes, funções e formas de trabalhar.

Ela também usa parceiros estratégicos para prover dados complexos e suporte de relatórios e analytics. O ecossistema dá à companhia acesso a expertise de automação inteligente e fornece serviços cruciais para impulsionar crescimento, inovação e otimização.

Diretor de vendas numa companhia norte-americana de bens de consumo embalados:

“Entendemos que a tecnologia se atualiza a cada dia, e que ela tornou redundante o trabalho manual. Mas nós garantimos que diante de qualquer modernização na tecnologia, nossos funcionários sejam bem treinados para não perderem nenhuma oportunidade. É vital aumentar as habilidades das nossas pessoas para assegurar-lhes um futuro melhor.”

US **\$120B**

Cobrados em dinheiro anualmente pelos serviços de crédito e cobrança

Estudo de caso

Decidida a empreender um forte crescimento, uma companhia líder em tecnologia queria demonstrar como suas operações inteligentes poderiam oferecer insights em tempo real a fim de ajudar a melhorar a tomada de decisões.

Contando com a expertise de suas parcerias estratégicas, a gigante tecnológica alinou tecnologias e abordagens inovadoras com suas próprias soluções de ponta para simplificar processos e políticas globais.

Serviços de crédito e cobrança, por exemplo, são agora operados com perfeição em 150 países, em 30 idiomas, coletando US\$ 120 bilhões em dinheiro anualmente. Por meio do uso de ativos operados com IA, a empresa já produziu economias significativas que ajudaram os gestores a maximizar investimentos.



Conquiste, supere, exceda

A jornada para se tornar preparado para o futuro por meio da aplicação de operações inteligentes não é linear. Nem é igual para todos

Agora é o momento de fazer seu movimento rumo a *intelligent operations*. Veja como:

- **Pense** grande e vá além da mudança incremental
- **Melhore** a intuição com dados diversos e de mais alta qualidade
- **Escale** automação e analytics, inteligência artificial e soluções integradas com as melhores práticas
- **Estimule** uma força de trabalho humano+máquina especializada
- **Coloque** a infraestrutura de nuvem no coração
- **Construa** relacionamentos complementares com terceiros e ecossistemas

Nosso estudo mostrou que, se você optar pela via rápida da jornada, suas operações podem tornar-se um verdadeiro catalisador para a vantagem competitiva. E, ao longo do caminho, você pode elevar suas decisões de negócio para produzir valor e crescimento tangível, sustentável e transformacional.

Sobre os autores



Manish Sharma

*Group Chief Executive,
Accenture Operations*
manish.sharma@accenture.com

Manish Sharma é líder executivo de serviços operacionais e membro do Accenture Global Management Committee. Ele comanda a equipe de mais de 145.000 profissionais que oferecem um portfólio de serviços de processamento para funções de negócio específicas, incluindo finanças, procurement e supply chain, marketing e vendas, assim como serviços setoriais específicos, como bancos, seguradoras e serviços de saúde.



Kaushal Mody

*Growth and Strategy Lead,
Accenture Operations*
kaushal.m.mody@accenture.com

Kaushal Mody é um líder global na Accenture Operations e membro do Accenture Global Leadership Council. Ele tem cerca de 25 anos de experiência em consultoria, transformação e intelligent operations em múltiplos setores. Ele atua como conselheiro estratégico para vários clientes da Fortune 500. Seu trabalho se concentra em aquisições, alianças e investimentos estratégicos.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer às pessoas a seguir por sua contribuição para este estudo:

Líder de Pesquisa
Laurie A. Henneborn

Líder de Inovação, Accenture Operations
Sohini Raychaudhuri

Líder de Marketing & Communications,
Accenture Operations
Linda Zanella

Equipe do projeto
**Susan Austin, Regina Maruca,
Paul Nunes, Tomasz Sloniewski,
Praveen Tanguturi, Ph.D.,
and Jonathan Thomas**

Definimos os quatro níveis de maturidade operacional com base nas avaliações dos respondentes para oito características:

Analítico

Análises que se estendem pela descoberta, interpretação e comunicação de padrões significativos em dados a fim de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões empresariais. Analytics inclui múltiplos níveis, desde relatórios básicos descritivos até as mais preditivas e prescritivas ações que podem ser adotadas em processos de negócio.

Inteligência artificial

A habilidade de uma máquina para desempenhar funções cognitivas como sentir, compreender, agir e aprender. Capacidades de IA (por exemplo, processamento de natural language, machine learning) permitem aos computadores tomar decisões e identificar padrões e insights para futuras tomadas de decisões.

Automação

Conjuntos de tecnologias que operam tarefas repetitivas baseadas em regras. Robotic process automation (RPA), um dos exemplos mais usados, cada vez mais inclui múltiplas soluções como fluxos de trabalho, plataformas e software como serviço que promovem a digitalização do processo.

Colaboração entre negócios e tecnologia

Aliar TI e funções de negócio com modelos de governança conjunta, permitindo parceiros integrados no ecossistema e impulsionando o roteiro estratégico da empresa.

Dados

Qualidade, escopo e profundidade de dados estruturados ou não (por exemplo, vídeo, conteúdo web, memos de voz etc.) de diversas fontes internas e externas, incluindo o que estiver incorporado a processos internos.

Práticas líderes funcionais e setoriais

Formas de operar nos âmbitos funcional, empresarial e setorial que são reconhecidas como geradoras da melhor performance.

Experiências dos stakeholder

A experiência do engajamento por parte de todos os *stakeholders* de uma companhia, incluindo consumidores, clientes finais, parceiros e funcionários.

Agilidade da força de trabalho

Abrangendo dois elementos-chave: estratégia de força de trabalho sob demanda, colaborativa, e um ambiente de trabalho onde humanos e máquinas digitais trabalhem juntos para impulsionar os melhores resultados.

O que fizemos

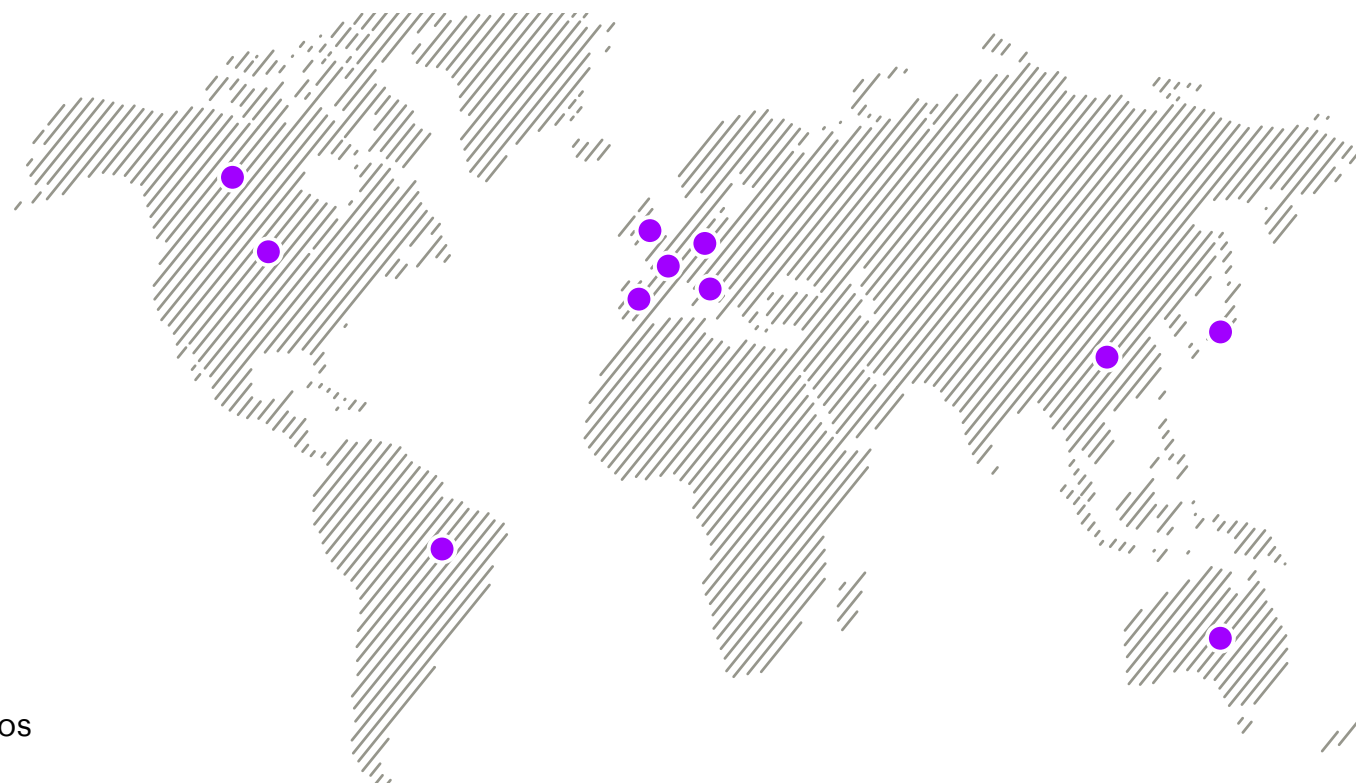
Pesquisa primária

A Accenture Operations e a Accenture Research realizaram uma pesquisa em 2020, operada pela Oxford Economics, com 1.100 executivos globalmente – 44% dos quais eram altos diretores ou equivalentes – de 13 indústrias em 11 países. A Oxford Economics também conduziu extraoficialmente 12 entrevistas mais amplas com executivos de diferentes setores e países. Ver Figura 6 que mostra informações demográficas.

11 países

125	Austrália	50	França	50	Espanha
50	Brasil	50	Alemanha	125	Reino Unido
50	Canadá	50	Itália	375	Estados Unidos
50	China	125	Japão		

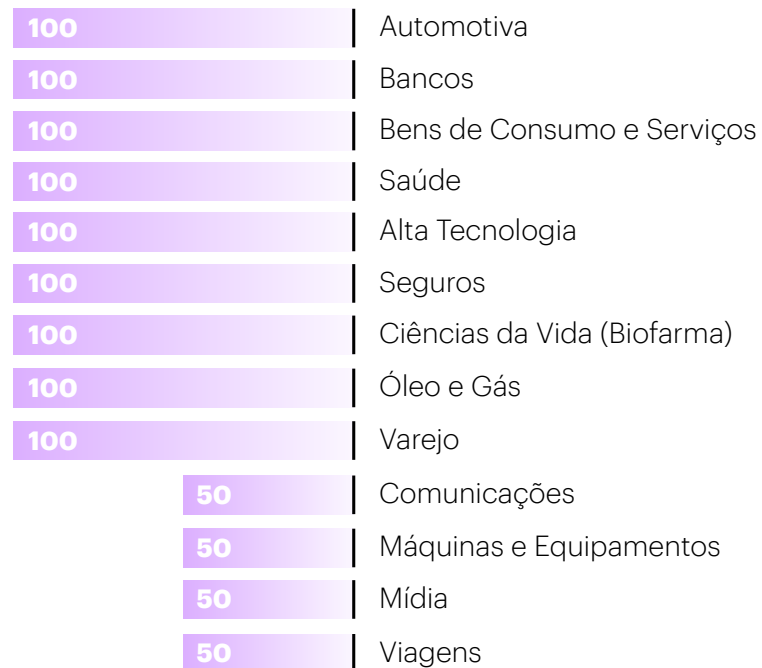
Figura 6.
Dados demográficos Parte 1



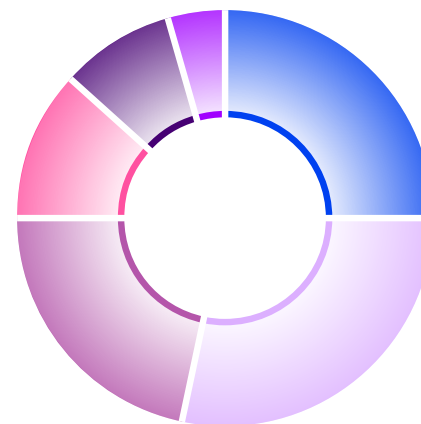
Fonte: Accenture Research e Oxford Economics na pesquisa Intelligent Operations, 2020

Figura 6.
Dados demográficos Parte 2

13 indústrias



Receitas



Cargos (o mais equivalente)



Modelagem econômica

Nossa modelagem é baseada em dados da pesquisa feita em 2020 por Accenture e Oxford Economics conforme descrito acima. A cada participante foi perguntado sobre as características de sua empresa (por exemplo, setor, mão de obra e receitas) e níveis de maturidade operacional passado, presente e esperado. Dados financeiros de 2017 a 2019 de cada empresa de capital aberto foram extraídos do relatório S&P Capital IQ, incluindo EBITDA, crescimento de receitas e retorno total do acionista.

Identificamos um grupo de empresas 'preparadas para o futuro' com base em seus modelos de maturidade operacional e analisando os fatores fundamentais e ações de maturidade operacional que diferenciavam estas organizações de suas concorrentes. Isto envolveu o desenvolvimento e a implementação de modelos econométricos da relação entre diferenças organizacionais do nível da maturidade operacional (em quatro categorias: estável, eficiente, preditiva e preparada para o futuro, que identificam em escala crescente os graus de maturidade operacional) e os resultados financeiros chave. Ver Figura 7.

A estrutura modelar também controla diferenças contextuais entre as empresas, como localização geográfica, setor econômico e tamanho. Com o uso do nosso modelo, pudemos avaliar a natureza e a magnitude das conexões entre maturidade operacional, investimentos e resultados do negócio. Por exemplo, vimos que companhias que estavam apenas um degrau acima na escada da maturidade operacional em 2019, exibiam, em média, melhores retornos. Além disso, investimentos em práticas líderes, IA e automação estavam firmemente vinculados com melhora de performance.

Cenários: Com o uso do nosso modelo e dados secundários do relatório S&P Capital IQ, analisamos as implicações de cenários hipotéticos de companhias com níveis crescentes de maturidade. Por exemplo, se todas as empresas dessem um passo adiante (ou seja, de 'estável' para 'eficiente'), a rentabilidade global, medida pelo EBITDA, poderia subir algo em torno de US\$ 1,9 trilhão (17%). Se todas chegassem ao estágio mais alto, de 'preparada para o futuro', então os lucros poderiam ser US\$ 5,4 trilhões mais altos (48%).

O relatório inclui estudos de caso e histórias de nossa própria experiência em conduzir 400 clientes na jornada de intelligent operations – 33% de companhias da lista Fortune 500 ou 60% de empresas da Forbes G2000.

Ajudamos organizações em 20 países (Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Emirados Árabes Unidos, Espanha, EUA, França, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Singapura, Suécia e Suíça) e 18 indústrias (automotiva, bancos, mercado de capitais, química, bens de consumo e serviços, comunicações e mídia, energia, saúde, alta tecnologia, indústria da transformação, seguros, ciências da vida, papel e celulose, serviço público, varejo, software e plataformas, viagens e utilities) a alcançar operações inteligentes.

Figura 7. Métricas de performance financeira

As tabelas abaixo descrevem as várias métricas financeiras usadas em nossa modelagem:

Métricas financeiras

EBITDA, % das receitas

Eficiência operacional (OPEX por dólar das receitas)

Crescimento das receitas
Retorno total dos acionistas
Mudanças na capitalização da bolsa
Produtividade (receitas por empregado)
Retorno sobre capital investido, %
Lucro operacional, % das receitas

Variações alternativas das métricas financeiras

Variação (total e média) da métrica desde 2019 vs. 2016

Métrica média dos três anos: 2017-2019

Métrica em 2019

Variável artificial para identificar companhias nos percentuais top de crescimento de receitas, rentabilidade e eficiência

Conseguimos encontrar apenas correlações robustas e estatisticamente relevantes para **rentabilidade** e **eficiência operacional**.

Figura 8.
Identificação dos vínculos entre maturidade operacional & performance financeira

Estrutura regressiva

$$Y_i = X_i\beta_1 + \text{Maturity Score}_i\beta_2 + \mu_i$$

Indicador financeiro em 2019

(i.e., EBITDA como % das receitas, eficiência operacional, crescimento das receitas)

Fatores contextuais das empresas

(i.e., variação de país e indústria, emprego em 2016, valores antigos de Y_i)

Nível reportado do modelo de maturidade operacional em 2019

(do qual existem quatro categorias)

β_1 , β_2 - parâmetros modelares a serem estimados para captarem o impacto de cada covariável da performance financeira
 μ_i - termo de erro. $\beta_2 > 0$ indica o impacto positivo do aumento de um nível na pontuação da maturidade no indicador financeiro. Uma estrutura similar é usada para captar a relação entre o estágio future-ready e o desempenho financeiro. Os modelos são estimados por Ordinary Least Squares com erros padronizados robustos.

Figura 9.
Relação empírica entre maturidade operacional e performance financeira



Como estimamos valor transformacional

O conceito de **valor transformacional** baseia-se em modelagem proprietária e investigação apoiada em experiência que combina métricas duras (como as estatísticas da pesquisa e a performance financeira) e métricas leves (tais como características de liderança) para gerar um cálculo holístico de valor. Valor transformacional mapeia estas métricas de performance para criar uma expressão mais completa de valor.

Referências

- 1** Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
- 2** Based on Standard and Poor's Capital IQ 2019 financial data
- 3** Future-ready businesses exhibited 6.4pp higher profitability and 13.1% greater efficiency, on average
- 4** How data and AI are redefining business processes. Accenture, 2020. https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn_glb_scalingenterprilinkedinelevate_11310050&n=smc_09200
- 5** Changing on a Dime, *Industry Week*, October 5, 2020. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/21143039/changing-on-a-dime>

Sobre a Accenture

Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 514 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em www.accenture.com

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes – baseados em dados proprietários e parcerias com organizações de ponta como MIT e Harvard – orientam nossas inovações e nos permitem transformar teorias e novas ideias em soluções reais para nossos clientes. Acesse mais informações em www.accenture.com/research

Sobre Oxford Economics

Oxford Economics é uma companhia líder em previsões globais e análises quantitativas. Nossa base mundial de clientes reúne mais de 1.500 corporações internacionais, instituições financeiras, organizações governamentais e universidades. Sediados em Oxford, com escritórios em todo o mundo, empregamos 400 pessoas, incluindo 250 economistas e analistas. Nossos melhores modelos econômicos globais e de indústria e ferramentas de análise nos dão uma habilidade incomparável para prever tendências nos mercados externos e avaliar seu impacto econômico, social e nos negócios.