

Business Futures 2021

# Sinais de Mudança

O radar essencial que os Líderes precisam  
para ver e aproveitar o futuro

Sumário Executivo

# Conteúdo

03	Introdução	31	O que mais moldará o futuro dos seus negócios?
08	1. Aprender com o futuro	34	Sobre os autores
12	2. Migrar para as pontas	36	Sobre a pesquisa
16	3. Propósito sustentável	39	Referências
19	4. Abastecimento sem fronteiras		
22	5. Virtualidades reais		
25	6. O novo método científico		

# Escolha mudar

Com a crise global, surgem novas possibilidades.

No ano passado, os modelos de negócios foram reinventados. As cadeias de suprimentos foram reestruturadas. O trabalho que presumíamos que deveria ser realizado necessariamente em um escritório foi reimaginado. A produtividade, sabemos agora, pode prosperar virtualmente.

Enquanto isso, promessas de novos avanços científicos – da biologia sintética ao machine learning – são concretizadas repentinamente. Em 2020, um medicamento desenvolvido com Inteligência Artificial chegou ao estudo clínico em apenas 12 meses - em vez de quatro anos e meio, como era antes.<sup>1</sup>

No processo de enfrentamento dos desafios globais, que até mesmo os líderes mais progressistas nunca imaginaram, as organizações que eram resistentes à mudança se transformaram. Entre as empresas de alto crescimento, 63% deixaram de se concentrar em onde as pessoas trabalham fisicamente, e adotaram modelos de “produtividade em qualquer lugar”.<sup>2</sup>

Como capitalizamos esse novo impulso? Como acelerar a inovação? Como otimizar para se adequar à nova realidade global?



# Dando sentido à uma nova realidade

À medida que o mundo se recupera de uma pandemia global, os líderes enfrentam um desafio sem precedentes: identificar o que funciona para um novo e em evolução hoje, e o que será necessário para prosperar no amanhã.

Tendências de longa data, como a crescente importância das experiências, a maior adoção da nuvem e mudanças drásticas nos padrões de compra foram interrompidas, aceleradas ou revertidas durante a pandemia global da COVID-19. Agora é a hora de capitalizar as mudanças e aproveitar o futuro.

Empresas se beneficiam ao ter uma mentalidade visionária. A Accenture Research mostrou que as organizações que investem em sustentabilidade e na transformação digital têm probabilidade 2,5 vezes maior de estar entre os negócios de melhor desempenho no futuro.

As decisões tomadas nos próximos 12 a 18 meses podem determinar a diferença entre prosperar e lutar para sobreviver nos próximos 5 anos.

## Introduzindo os Sinais

O Business Futures é a abordagem estruturada da Accenture para identificar Sinais de mudança nos negócios que são mais críticos para as organizações entenderem, a fim de moldar futuros bem-sucedidos. Destacamos os Sinais que estão transformando as organizações globalmente e que serão importantes à medida que elas se reinventarem para um amanhã profundamente diferente. Ao apresentar esses Sinais, nosso objetivo é ajudar os líderes a traçar os melhores caminhos para um crescimento rentável.

(Leia 'Sobre a pesquisa' na página 36 para obter detalhes sobre como identificamos os Sinais.)



# Sinais que moldarão seu futuro

Seis Sinais se destacaram como essenciais para o sucesso futuro das organizações.

## Aprender com o futuro

Ver a mudança antes que ela aconteça

Em vez de buscar insights no passado, as organizações líderes usam data analytics e inteligência artificial (IA) para tomar decisões e definir estratégias que antecipam o futuro.

## Migrar para as pontas

Descentralizar a tomada de decisões

Os líderes estão respondendo à mudança e aos desafios migrando a autoridade de tomada de decisão para as pessoas nas "pontas", contando com equipes altamente conectadas para agir com velocidade e agilidade.

## Propósito sustentável

Passar de "foco no propósito" para "foco na execução"

Respondendo à demanda de que stakeholders devem ser considerados e atendidos de uma forma mais ampla, as organizações estão incorporando sustentabilidade à estrutura de suas operações - e tornando a responsabilidade social sustentável.

## Abastecimento sem fronteiras

Expandir os limites físicos do processo de abastecimento

Para atender às crescentes necessidades dos clientes de um processo de abastecimento mais rápido, flexível, econômico e sustentável, as empresas estão reestruturando suas cadeias de suprimentos e movendo a produção para o ponto de demanda.

## Virtualidades reais

Redefinir a realidade e o lugar

À medida que os ambientes virtuais aprimoram nossos mundos físicos e redefinem nosso senso de lugar, as organizações inovadoras criam novas maneiras para pessoas trabalharem, consumirem e socializarem.

## O novo método científico

Tornar-se uma empresa científica

À medida que a disrupção científica permite a criação de produtos e serviços melhores, mais baratos e sustentáveis, as empresas líderes se tornarão empresas científicas - e aplicarão ciência para enfrentar os desafios fundamentais do mundo.

## **Todos os seis Sinais apresentam oportunidades – e incentivos – para adotar a mudança e encontrar novas maneiras de crescer.**

Nas páginas seguintes, explicamos esses Sinais – sua evolução, seu impacto e nossa perspectiva de como as organizações respondem melhor e já estão atuando. Damos sentido à nova realidade global e traçamos caminhos ideais para um futuro melhor.



## Sinal 1

# Aprender com o futuro

Em vez de buscar insights no passado, as organizações líderes usam data analytics e inteligência artificial (IA) para tomar decisões e definir estratégias que antecipam o futuro.

As organizações estão capturando novos conjuntos de dados – dados em tempo real dentro, fora e por toda a cadeia de valor – e usando a IA para identificar padrões, antecipar desafios futuros e tomar melhores decisões a longo prazo. Chamamos essa abordagem aprimorada para a tomada de decisões de “aprender com o futuro”.



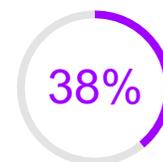


Aprender com o futuro traça quais são os potenciais riscos à frente e abre oportunidades de crescimento.

Por exemplo, o MYbank da China usa IA para examinar mais de 3.000 variáveis em tempo real para prever o limite de crédito das pequenas e médias empresas (PMEs). Depois que uma empresa solicita um empréstimo ao MYbank, via celular, sem necessidade de garantia, a aprovação ou rejeição do pedido leva menos de um segundo. Embora 80% dos clientes do MYbank estejam tomando empréstimos pela primeira vez, sem histórico de crédito, a taxa de inadimplência da empresa é de apenas 1% – em comparação com uma média de 2,75% para seus concorrentes <sup>3</sup>.

A gigante do comércio eletrônico JD.com reequipou seus algoritmos para se basear menos em dados históricos e mais em notícias em tempo real e dados de redes sociais. O resultado: recomendações mais relevantes de produtos para os clientes (por exemplo, desinfetante para as mãos, em vez de remédios para pessoas doentes, quando compram máscaras), melhores taxas de cliques e vendas mais altas<sup>4</sup>. As organizações que desenvolvem capabilities melhores em olhar para frente atendem melhor seus clientes e ganham no mercado.

Aprender com o futuro permite que as organizações tomem decisões mais rapidamente e se moldem de forma adequada para o amanhã.



dos respondentes C-suite em nossa pesquisa disseram que as pessoas em toda a sua organização usam consistentemente dados em tempo real em seu trabalho diário.

# O que fazer?

O conforto com o status quo, as estruturas organizacionais preexistentes e a tomada de decisão tradicional impedem que as organizações aprendam com o futuro e adotem a mudança. Para se libertar dessas restrições, as organizações devem :

## 1. Se planejar para uma gama mais ampla de possibilidades futuras

Abandone as mentalidades culturais ultrapassadas. Tenha uma abordagem de “folha em branco” para um planejamento dinâmico. Baseie-se em insights indutivos e orientados por IA que permitam que os planos sejam adaptados em tempo real. Pense de forma criativa sobre o que o futuro pode conter.

## 2. Adotar uma visão abrangente ao usar dados

Rastreie centenas, até milhares, de variáveis. Fomente ecossistemas de dados abertos e colaborativos.

## 3. Tornar o aprendizado com o futuro uma capacidade essencial

Mude de tomada de decisão baseada em experiência, top-down, para tomada de decisão baseada em dados e bottom-up. Permita que os funcionários incrementem suas decisões e intuições com recomendações algorítmicas.

Imprevistos

# Aprender com o futuro poderia levar a estratégias inexplicáveis?

Mesmo os algoritmos mais autônomos precisam de humanos para fornecer compreensão contextual. “O que fazemos quando a IA é aplicada à estratégia militar, calcula as inferências probabilísticas de múltiplas interações de muitos movimentos além do que podemos considerar, e recomenda um curso de ação que não entendemos?”, perguntou Keith Dear, um ex-comandante da Força Aérea Real britânica<sup>5</sup>. Não importa o quão longe a IA avance, os seres humanos sempre serão necessários para interpretar dados algorítmicos, explicá-los e garantir que reflitam a intenção.

## Sinal 2

# Migrar para as pontas

Os líderes estão respondendo à mudança e desafios empurrando a autoridade de tomada de decisão para as pessoas nas “pontas”, contando com equipes altamente conectadas para agir com velocidade e agilidade.

Para acelerar internacionalmente, a Netflix levou a tomada de decisão para as pontas de sua organização – aprendendo, experimentando e criando conteúdo para mercados locais. Essa abordagem permitiu que a Netflix desenvolvesse uma sensibilidade incomparável em relação às preferências locais e se adaptasse rapidamente aos gostos dos clientes<sup>6</sup>.

Essa agilidade global valeu a pena. Em 2020, 83% das novas assinaturas da Netflix aconteceram fora dos Estados Unidos e Canadá<sup>7</sup>.



A Netflix é um exemplo do que chamamos de “organização localizada”. As organizações localizadas aproveitam os princípios de edge computing, uma forma descentralizada de computação e armazenamento de dados que acelera o processamento, movendo a inteligência para mais perto do ponto de uso. As organizações localizadas são formadas por meio da migração da tomada de decisão para as pontas, onde as equipes são conectadas.

Essas equipes têm autonomia para decidir como organizar, trabalhar, atingir metas corporativas e cumprir a missão, ao mesmo tempo em que otimizam o desempenho local.

Embora muitas organizações tenham se esforçado para se tornarem organizações localizadas, buscando “pensar globalmente, mas agir localmente”, só agora vários fatores se alinharam para tornar a ponta uma realidade potente. Grandes melhorias nas tecnologias permitiram maior conectividade e fluxos de informações gerenciados com segurança, ajudando as organizações a superar as restrições da distância.

A pandemia global – que desencadeou o maior experimento em trabalho remoto em escala mostrou que é possível colaborar de maneira bem-sucedida à distância.

Enquanto isso, a crescente fragmentação regional e a mudança das preferências dos consumidores tornaram o movimento do poder de decisão para as pontas não apenas possível, mas necessário.



dos executivos C-suite entrevistados disseram que operar mais como uma ampla federação de empresas, a fim de responder a ambientes de negócios cada vez mais fragmentados, será importante para o sucesso de sua organização.



# O que fazer?

Mais do que nunca, adaptabilidade e velocidade são essenciais para o sucesso. Para avançar em direção à “localização”, as organizações devem se concentrar em três coisas:

## 1. Mover-se horizontalmente para fortalecer a ponta

Estruture sua organização para torná-la mais horizontal e rápida. Abandone as hierarquias para adotar redes de equipes capacitadas e multidisciplinares focadas nos resultados dos clientes.

## 2. Migrar a tomada de decisão para mais perto da ponta

Delegue para que a maioria das tomadas de decisão aconteça o mais localmente possível, dando aos funcionários na ponta responsabilidade por ações que eles estão aptos – e mais bem posicionados – para tomar.

## 3. Dar alcance às pessoas na ponta

Requalifique sua força de trabalho. Use a tecnologia para qualificar seus funcionários a assumirem funções mais complexas que capacitarão suas equipes multidisciplinares e melhorarão seu desempenho.

Imprevistos

## As organizações podem ir longe demais na localização?

Em teoria, as empresas podem se mover muito rapidamente em direção à localização, reestruturando-se de forma que não considerem as complexidades da descentralização. Por exemplo: atender a contextos locais pode arriscar a identidade geral da marca de uma empresa se os valores locais se chocarem entre regiões ou com os valores da própria organização.

### Sinal 3

## Propósito sustentável

Respondendo à demanda de que stakeholders devem ser considerados e atendidos de uma forma mais ampla, as organizações estão incorporando sustentabilidade à estrutura de suas operações - e tornando a responsabilidade social sustentável.

A BlackRock, maior gestora de ativos do mundo, pediu às empresas que divulguem um plano de como seu modelo de negócio será compatível com uma economia net zero. A ação da BlackRock reflete um consenso crescente de que os interesses da sociedade e dos investidores são mais bem atendidos pelas organizações que se concentram na criação multidimensional de valor para o benefício de todos os stakeholders, não apenas dos acionistas<sup>8</sup>.



83% dos entrevistados C-suite em nossa pesquisa disseram que repensar a gestão de sua organização para avançar uma visão multidimensional da criação de valor será importante para o seu sucesso nos próximos três anos.

Muitas organizações falam sobre propósito, mas poucas estão demonstrando isso em seu DNA. Calculamos que para 43% das 521 maiores empresas do mundo, sua capacidade de entregar valor multidimensional – medida por indicadores de meio ambiente, social e de governança (ESG) – não correspondeu à sua intenção. Embora essas empresas tenham dedicado uma parcela acima da média de suas divulgações de resultados para tópicos ESG, seu desempenho real em indicadores ESG foi consistentemente abaixo da média nos últimos três anos<sup>9</sup>.

Adotar um propósito autêntico centrado nos stakeholders não é uma escolha entre fazer bem e fazer o bem. Empresas com classificações de desempenho em ESG consistentemente altas tiveram margens operacionais 3,7 vezes maiores, em média, do que as de empresas com menores desempenhos em ESG no período de 2013 a 2020. Esses fortes desempenhos em ESG também geraram maiores retornos anuais aos acionistas, superando os resultados das empresas com menores desempenhos em ESG em 2,6x<sup>10</sup>.

A Microsoft é um desses exemplos – ela é considerada como uma empresa com desempenho consistente na criação de valor para todos os stakeholders, não apenas para os acionistas<sup>11</sup>. A Microsoft integra seu objetivo de criar valor multidimensional no núcleo de seu modelo de negócios, desenvolvendo produtos e serviços rentáveis e sustentáveis que tornam as pessoas e o planeta melhores. A empresa relata seu progresso, permitindo que seus stakeholders avaliem seu sucesso no alcance de suas metas, e incorpora seu compromisso com o propósito em suas estruturas de governança, políticas corporativas e processos. A Microsoft torna sua missão de criar valor multidimensional parte da “experiência vivida” de todos que trabalham para a empresa, não apenas do CEO e alta direção<sup>12</sup>.

# O que fazer?

Para migrar de “ter um propósito” a “entregar o propósito”, as organizações devem fazer três coisas:

## 1. Esclarecer: encontre um propósito e se comprometa

Identifique e comunique seu propósito. Se necessário, mude as diretrizes de governança para afirmar claramente a prioridade dos stakeholders.

## 2. Medir: estabeleça uma meta mensurável para seu propósito

Olhe além do retorno dos acionistas para medir o retorno dos stakeholders. Rastreie e divulgue publicamente seu desempenho em ESG.

## 3. Gerenciar: construa responsabilidade em todo o seu ecossistema

Incorpore o propósito no núcleo de sua organização e de seu ecossistema. Faça com que seu Conselho e alta administração respondam por entregar o propósito. Desenvolva incentivos para funcionários e parceiros para ajudá-los a avançar em sua missão.

Imprevistos

## O capitalismo de stakeholders pode levar ao “capitalismo de conflito”?

Equilibrar as necessidades concorrentes de diferentes stakeholders é um grande desafio: os clientes pedem preços mais baixos enquanto os funcionários querem salários mais altos. Os acionistas exigem dividendos, enquanto as comunidades locais querem filantropia. Essa tensão poderia levar a um mundo onde as necessidades dos stakeholders vão de encontro umas às outras, em uma forma de “capitalismo de conflito”?

## Sinal 4

# Abastecimento sem fronteiras

Para atender às crescentes necessidades dos clientes de um processo de abastecimento mais rápido, flexível, econômico e sustentável, as empresas estão reestruturando suas cadeias de suprimentos e movendo a produção para o ponto de demanda.

A pandemia global transformou a gestão de supply chain. Walmart, Amazon e Instacart contrataram, coletivamente, mais de 1 milhão de trabalhadores nos Estados Unidos para atender a nova e crescente demanda<sup>13</sup>. Uma plataforma de resposta à COVID-19 criada pela empresa de manufatura ágil 3YOURMIND atendeu às solicitações de hospitais com falta de equipamentos médicos com fazendas de impressoras 3D locais<sup>14</sup>. A Sysco, gigante da distribuição de serviços alimentícios, construiu uma nova cadeia de suprimentos em menos de uma semana para atender os supermercados<sup>15</sup>. As empresas inventaram novos modelos de negócios para atender à demanda em constante mudança.

Em meio a aceleração da inovação, os clientes estão exigindo um abastecimento mais próximo do ponto de venda, com opções sustentáveis. As melhores organizações estão transformando cadeias de suprimentos centralizadas e lineares em redes descentralizadas com produção sob demanda. Chamamos esse novo tipo de cadeia de suprimentos de "abastecimento sem fronteiras".

Os executivos apontaram as restrições físicas, como gargalos na infraestrutura terrestre, extensão das cadeias de suprimentos e distribuição geográfica dos clientes como as três principais barreiras para atender às expectativas dos clientes que estão em constante mudança. Em resposta, organizações estão conduzindo uma série de experimentos que quebram esses limites físicos, desvinculando suas cadeias de suprimentos da distância, infraestrutura terrestre e desperdício de embalagens e inventário.

A empresa chinesa de construção tecnológica Winsun começou a fabricar componentes de construção com impressoras 3D no local — permitindo que a gestão reduzisse

drasticamente materiais e mão-de-obra e também se expandisse rapidamente para 10 países<sup>16</sup>. Outras empresas estão entregando mais pedidos com footprint menor. O Walmart, por exemplo, tem ampliado seus centros de microatendimento, que são armazéns modulares de 1.858 m<sup>2</sup> construídos ou adicionados a lojas existentes, em comparação com armazéns autônomos tradicionais, 20 a 50 vezes maiores<sup>17</sup>. Outras empresas com foco na sustentabilidade, como a IKEA, estão testando modelos de negócios de product-as-a-service. Os clientes compram o acesso aos móveis por assinatura e a IKEA mantém a propriedade dos produtos e matérias-primas para uso futuro.



dos altos executivos entrevistados em nossa pesquisa disseram que estão dimensionando abordagens que irão ajudá-los a separar o fornecimento da infraestrutura terrestre.

## O que fazer?

Romper os limites físicos de suas cadeias de suprimento permite que as organizações façam mais com menos e atendam às expectativas crescentes de seus clientes para um atendimento de pedidos flexível e com boa relação custo-benefício. Para conseguir isso, as organizações devem priorizar três coisas:

### 1. Redefinir o propósito da infraestrutura física

Redefina a função de cada nó em sua rede de abastecimento.

### 2. Repensar as redes de suprimento

Trabalhe com parceiros, como couriers locais e empresas de entrega sob demanda, para melhorar o desempenho geral do supply chain.

### 3. Redesenhar produtos e serviços

Alinhe o design do seu produto com cadeias de abastecimento ilimitadas. Projete com a reutilização e a remanufatura em mente, usando materiais mais simples e recicláveis.

Imprevistos

## As cadeias de suprimentos descentralizadas desestabilizarão as economias emergentes?

Se a produção for movida para mais perto do ponto de demanda, as necessidades de talentos e de treinamento mudarão. As empresas terão que trabalhar com stakeholders para identificar os riscos para a subsistência de pessoas vulneráveis nas economias emergentes e trabalhar para mitigar esses riscos apoiando o desenvolvimento de competências no longo prazo.

## Sinal 5

# Virtualidades reais

À medida que os ambientes virtuais aprimoram nossos mundos físicos e redefinem nosso senso de lugar, organizações inovadoras criam novas maneiras de as pessoas trabalharem, consumirem e socializarem.

Organizações inovadoras estão trabalhando para combinar mundos virtuais e físicos, para construir o que chamamos de “virtualidades reais”. À medida que essa integração acontece, os mundos virtuais se tornam cada vez mais realistas, imbuídos de um maior sentido do físico. Por exemplo, a OVR Technology, uma empresa de “Realidade Virtual Olfativa”, desenvolveu dispositivos de máscaras que emitem partículas de aromas. Os usuários que caminham por, digamos, um parque virtual com os fones de ouvido de realidade virtual da OVR podem sentir o aroma de grama e flores<sup>18</sup>.



Integrar o mundo físico com interfaces virtuais criará todos os tipos de experiências aprimoradas. A Deutsche Fußball Liga, que opera a Bundesliga alemã, fez parceria com a Vodafone para desenvolver um aplicativo de realidade aumentada para os torcedores no estádio, sobrepondo estatísticas e análises de jogos em tempo real. O objetivo é dar aos fãs que estão fisicamente na partida uma experiência ainda mais rica em dados do que a dos espectadores em casa<sup>19</sup>.

Os mundos físico e virtual combinados permitem que as empresas enriqueçam a experiência do cliente e entreguem maior valor.



dos altos executivos entrevistados disseram que construir ambientes físicos virtuais e mais imersivos, que redefinem os lugares onde as pessoas trabalham, aprendem, socializam e fazem compras, será importante para o sucesso de sua organização.

# O que fazer?

Para aproveitar as oportunidades que as virtualidades reais oferecem, as organizações devem se concentrar em três coisas:

## 1. Repensar a vantagem competitiva

Considere como a mudança para o virtual muda a forma como você compete e com quem você compete. Ofereça aos seus clientes experiências aumentadas por meio de ambientes virtuais e físicos combinados. Identifique oportunidades para estender essas ofertas a mercados inteiramente novos.

## 2. Ativar novas oportunidades

Avalie como seu talento pode operar melhor em muitos campos, de vendas a marketing, contabilidade a pesquisa, em um mundo de virtualidades reais. Reoriente seus investimentos e processos de inovação, abordando as tecnologias principais, como RV e a infraestrutura subjacente, como a capacidade de rede.

## 3. Contar com os parceiros do ecossistema

Convide seus parceiros, de acordo com a expertise deles, a repensar e inovar com você.

Imprevistos

## Os mundos combinados encorajarão o engano?

As mesmas tecnologias usadas para criar mundos virtuais realistas podem ser usadas para enganar digitalmente, para criar “deepfakes”. Vídeos falsos, mas realistas, gerados por IA de um CEO espalhando informações incorretas sobre uma empresa podem se tornar virais e prejudicar sua marca, seu relacionamento com os clientes e o preço de suas ações<sup>20</sup>.

## Sinal 6

# O novo método científico

À medida que a disrupção científica permite a criação de produtos e serviços melhores, mais baratos e sustentáveis, as empresas líderes se tornarão empresas científicas - e aplicarão a ciência para enfrentar os desafios fundamentais do mundo.

Quando a pandemia da COVID-19 nos atingiu, os pesquisadores sequenciaram o genoma do vírus em três dias<sup>21</sup>. Logo depois, as vacinas de mRNA foram sequenciadas em apenas dois dias. Muitos cientistas estão otimistas de que a tecnologia por trás do mRNA transformará a medicina de forma mais ampla, com trabalhos já em andamento para criar vacinas contra a malária e outras doenças infecciosas<sup>22</sup>.





A inovação científica está de volta ao topo da agenda do governo e das empresas. No segundo trimestre de 2020, pela primeira vez em mais de uma década, as empresas americanas gastaram mais em software e P&D do que em ativos fixos<sup>23</sup>. Acreditamos que o foco crescente de hoje na ciência é apenas uma dica do que está por vir.



85% dos altos executivos entrevistados concordaram que o aumento da capacidade científica é fundamental para a competitividade futura.

Empresas que adotam a ciência atendem às demandas do mercado e atendem às necessidades da humanidade de forma mais sustentável. Alimentos, por exemplo, agora podem ser desenvolvidos a partir de moléculas, em vez de quebrar e reconstituir produtos alimentícios a granel, como no processamento tradicional de alimentos. Empresas como a Impossible Foods estão mostrando o que é possível. Sem comprometer o sabor, os hambúrgueres à base de plantas da empresa, utilizando leveduras geneticamente modificadas, usam menos água e terra quando comparados com hambúrgueres de carne convencionais<sup>24</sup>.

Materiais biológicos também prometem substituir a fabricação de produtos com uso intensivo de carbono, que variam de fertilizantes a poliéster. Por exemplo, o concreto, material mais consumido no mundo. O ingrediente principal do concreto, o cimento, é responsável por 8% das emissões globais de CO<sub>2</sub>. A Biomason, com sede nos Estados Unidos, está usando microrganismos para cultivar materiais de construção à base de bio-cimento que eliminam as emissões. O concreto da empresa é três vezes mais resistente do que os blocos tradicionais e possui propriedades autocurativas: os microrganismos no bio-cimento se abastecem de nutrientes de seus arredores, como água do mar, para preencher rachaduras que se desenvolvem no material de construção<sup>25</sup>.

As empresas devem ir além das tecnologias digitais atuais para inovar nas próximas fronteiras da ciência. Combinar avanços de todas as ciências é um desafio organizacional e de engenharia muito maior do que soluções digitais puras. A ciência depende da pesquisa fundamental, bem como das competências, conhecimentos e infraestrutura necessários. Na última década, todas as empresas se tornaram empresas digitais. Nas próximas décadas, todas as empresas precisarão se tornar empresas científicas.

# O que fazer?

O “novo método científico” exige que as organizações apliquem inovações ao mundo real com muito mais rapidez. Para fazer isso, as empresas devem priorizar três ações:

## 1. Reimaginar o ciclo projetar-construir-testar-aprender

Aplique a IA aos requisitos do produto para identificar os projetos ideais. Combinando algoritmos de machine learning com robótica, é possível sintetizar, construir, testar e refinar de forma relativamente rápida e econômica.

## 2. Abrir-se para impulsionar o ecossistema

Busque novos modelos de colaboração que incorporam as ciências e aproveitam a experiência de startups, universidades, agências governamentais e outras empresas.

## 3. Reduzir o risco por meio de veículos de investimento alternativos

Procure uma gama mais ampla de parceiros de investimento. A inovação científica requer infraestrutura, competências e recursos diferentes, além de maior capacidade de financiamento em um período de tempo mais longo.

Imprevistos

## Uma onda anticientífica levará à desconfiança do público nas empresas científicas?

Com a pandemia global, há um foco renovado na ética científica na vida cotidiana. A ciência pode abordar questões factuais (“O que podemos fazer?”), mas não pode abordar questões éticas (“O que devemos fazer?”). Se essas questões éticas não forem tratadas de maneira adequada, a opinião pública pode se voltar contra a inovação científica.

# Como usar esses Sinais

Quatro etapas básicas o ajudarão a avaliar o que os Sinais significam para você e como projetar sua resposta, agir rapidamente e otimizar as mudanças.

## 1. Avaliar

Comece entendendo o que os Sinais significam para o seu negócio.

Quanto os Sinais influenciam sua indústria e mercados regionais? Eles mudarão as fontes de vantagem competitiva? Os pools de lucro existentes vão se extinguir e outros se formarão? Quais partes da sua organização enfrentarão o maior impacto?

Adote uma abordagem estruturada para avaliar o impacto em diferentes partes do negócio, desde clientes e concorrentes até o balanço patrimonial. Refine os insights sobre uma perspectiva compartilhada que informe adequadamente a liderança, destacando as principais questões, incertezas críticas e decisões fundamentais a serem tomadas.

Discuta abertamente e avalie de forma realista as opções disponíveis, encorajando opiniões diferentes, que enxergam além do óbvio, para visualizar toda a amplitude de oportunidades e riscos potenciais que os Sinais criam.

## 2. Desenhar

Projete sua resposta estratégica aos Sinais, alinhando e comunicando um plano de como construir seu futuro.

Como a organização irá capitalizar sobre os Sinais? Em relação ao futuro, qual a direção que sua organização deseja construir em alto nível e como ela chegará lá a partir de sua posição atual? Quais mudanças amplas, se houver, em seu negócio e modelo operacional são necessárias para apoiar a estratégia? Como mitigar possíveis imprevistos?

Esses pontos de decisão exigem escolhas claras sobre o direcionamento estratégico que podem orientar e capacitar suas equipes para tornar seu plano realidade. As escolhas devem ser analisadas em relação às iniciativas existentes, determinando o que deve ser acelerado, continuado conforme planejado, ou interrompido.

### 3. Responder

Responda aos Sinais por meio da execução rápida e consistente do plano estratégico.

Identifique os líderes dentro da organização que irão conduzir a resposta aos Sinais e responsabilize-os pela entrega. Agrupe as respostas estratégicas aos Sinais no processo de planejamento. Realoque recursos entre as unidades de negócios, para que as equipes tenham acesso ao que precisam para responder com eficácia.

As equipes nas pontas da organização devem, então, testar as ações que acreditam que realizarão a intenção estratégica da liderança. Com base em suas descobertas, as equipes podem adaptar suas ações para otimizar os objetivos da organização e compartilhar seus insights.

### 4. Reforçar

Implemente medidas e incentivos claros para encorajar a mudança.

Acompanhe a eficácia de suas respostas aos Sinais. Procure constantemente por indicadores de que os Sinais estão aumentando ou diminuindo a intensidade. Vincule esses indicadores a estratégias e ações específicas, detalhando como os vários níveis de intensidade do Sinal indicam como e quando certas respostas devem começar e terminar. Alimente os insights obtidos nas reavaliações dos Sinais e nas estratégias em evolução da organização.



# O que mais moldará o futuro dos seus negócios?

Além dos seis Sinais detalhados aqui, dezenove outros Sinais estão em nosso radar.

# Hoje

Sinais de mudança que já estão remodelando os negócios



**Skilling com velocidade:** as organizações estão desenvolvendo novas competências em sua força de trabalho, à medida que formas mais tradicionais de trabalho (por exemplo, caixas) se tornam obsoletas.

**De lugares para espaços:** as organizações estão reexaminando seus ativos físicos, à medida que novos comportamentos, como o trabalho remoto, afetam quando e como as pessoas usam os locais físicos (por exemplo, escritórios, parques, lojas).

**Conte-me mais:** as companhias são mais transparentes sobre suas operações (por exemplo, fornecimento de produtos, segurança), à medida que as pessoas buscam cada vez mais clareza e confiança nas organizações com as quais interagem.

**CEO como homem de Estado:** os CEOs devem responder às demandas de vários stakeholders, em especial para o engajamento em questões de ESG.

**Compromisso com a diversidade:** as organizações estão estabelecendo metas de emprego e liderança para todos os grupos sub-representados, reconhecendo a correlação entre diversidade, inclusão e sucesso financeiro.

**O retorno do generalista em solucionar problemas:** para resolver problemas complexos e cross-indústria, as organizações estão desenvolvendo mais funcionários com habilidades flexíveis e abrangentes, em vez de competência técnica específica.

**Comércio justo de dados:** as organizações respondem às demandas dos clientes por privacidade, desenvolvendo novos modelos de negócios que restringem o uso dos dados do cliente e fornecem um retorno claro pelos dados que usam.

**Empresa como cuidadora:** as organizações estão expandindo maneiras de recompensar os funcionários, atendendo não apenas às suas necessidades financeiras, mas também às suas necessidades de saúde física e mental, propósito de vida e empregabilidade.

**A economia do custo-fixo zero:** as organizações estão aproveitando os benefícios da digitalização usando modelos “as a service” para reduzir seus custos fixos ou para substituí-los por alternativas de custo variável.

**Força de trabalho de alto desempenho:** para otimizar a produtividade, as organizações estão investindo em tecnologias que aprimoram o desempenho cognitivo e físico de seus funcionários.

# Amanhã

Sinais de mudança nos negócios que impactarão as organizações nos próximos três anos

**Do trabalho remoto às presenças virtuais:** à medida que o trabalho remoto se torna normal, as organizações vão adotar e integrar ambientes de trabalho virtuais, modelados na realidade (por exemplo, gêmeos digitais, realidade aumentada, realidade virtual).

**O renascimento do vendedor:** as organizações redefinirão as funções dos vendedores, suas ferramentas e seus conjuntos de competências para responder à mudança para as vendas B2B online.

**Nova coletivização:** as organizações compartilharão uma gama mais ampla de recursos entre si, de pessoas a infraestrutura e fábricas, para atender seus clientes de maneira melhor, mais rápida e econômica.

**Reagrupando o desagrupado:** as organizações irão agregar suas ofertas para aproveitar o crescente apetite do consumidor por simplicidade e facilidade.

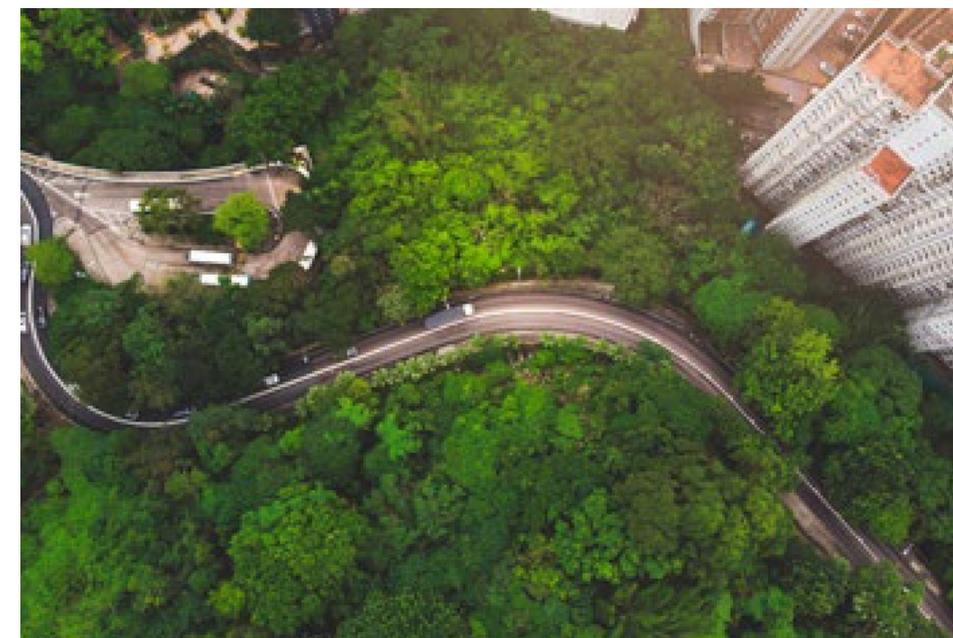
**Infraestrutura multifuncional:** as organizações vão reprojeter sua infraestrutura física (por exemplo, imóveis, fábricas) para usá-la para múltiplos fins. A agilidade na execução será fundamental.

**Troca da guarda:** servindo a forças de trabalho multigeracionais, diversificadas cultural e geograficamente, as organizações reconsiderarão suas abordagens para o desenvolvimento de liderança.

**Capacidades são as novas indústrias:** as organizações redefinirão seus cenários competitivos em torno das suas principais capabilities e serviços, em vez de afiliações históricas do setor.

**Refazendo a gig economy:** as organizações aproveitarão a gig economy (por exemplo, trabalhadores de plataformas de compartilhamento de viagens, trabalhadores independentes) para empregar mais pessoas com competências criativas e técnicas.

**Menos efeitos colaterais** as organizações irão além de eliminar suas emissões de carbono, gerenciando intencionalmente os impactos que suas operações têm na sociedade e no mundo, especialmente relacionadas à biodiversidade, saúde mental e justiça social.



# Sobre os autores



**Annette Rippert**  
[in @Annette Rippert](#)

Annette Rippert é diretora executiva do grupo de Strategy & Consulting (S&C) da Accenture. S&C trabalha com executivos da alta administração e conselhos das principais organizações do mundo, ajudando-os a acelerar sua transformação digital para aumentar a competitividade e a rentabilidade e oferecer valor sustentável. A equipe global de Annette, de mais de 40.000 pessoas, inclui estrategistas e consultores, especialistas em indústrias e funções, cientistas de dados e profissionais de desempenho humano – com a missão coletiva de ajudar os clientes a aplicar dados, analytics, inteligência artificial, ativos e inovação para fornecer resultados de negócios com velocidade e escala.

Annette copatrocinou o lançamento da iniciativa Cloud First da Accenture para tratar de como as empresas operam, se conectam com os clientes e incorporam inovação contínua. Forte defensora do valor 360 graus para os clientes, Annette orienta sua equipe a abordar não apenas valor econômico, mas também valor para suas pessoas, stakeholders e comunidades. Ela é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



**Kathleen O'Reilly**  
[in Kathleen O'Reilly](#)

Kathleen O'Reilly lidera a Accenture Strategy, que cria valor para os acionistas e proporciona agilidade competitiva por meio de parcerias com conselhos, CEOs e executivos da alta administração para definir e responder suas questões de negócios mais estratégicas, incluindo crescimento, rentabilidade, transformação orientada por tecnologia, fusões e aquisições, modelos operacionais e sustentabilidade. A equipe global de Kathleen, com mais de 5.000 pessoas, inclui estrategistas em 40 países, atendendo clientes em todo o alcance global da Accenture em mais de 120 países e 40 setores. Ela é apaixonada por levar inovação aos clientes, atrair e desenvolver talentos de ponta, promover a inclusão e a diversidade em todos os aspectos de seu trabalho e fortalecer o impacto da Accenture nas comunidades locais.

Kathleen foi reconhecida como uma das “Top 25 Consultoras” da Consulting Magazine, nomeada “Mãe Trabalhadora do Ano” pela Working Mother Magazine e homenageada pelo The Stevie Awards como “Executiva do Ano”. Ela também é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



**Rachael Bartels**  
[in Rachael Bartels](#)

Rachael Bartels é responsável pelo desenvolvimento de talentos e ofertas de redes de funções e programas em toda a Accenture. Possui mais de 30 anos de experiência em consultoria, especializada em liderança de projetos de supply chain, estratégia de negócios e operações e gestão de relacionamento com o cliente. Rachael é apaixonada por aproveitar novas tecnologias e processos para impulsionar a inovação e criar crescimento para os clientes, e tem sido fundamental no desenvolvimento de novas áreas de negócios para a Accenture e novas abordagens para a segurança do trabalhador.

Com profunda experiência nos setores de produtos químicos, mineração e energia, Rachael passa a maior parte do tempo trabalhando com executivos seniores em mudanças transformadoras e disruptivas. Palestrante frequente em conferências e eventos, Rachael publicou sobre disruptões remodelando a indústria química e as oportunidades emergentes para novos fluxos de receita sustentáveis na economia circular. Ela também é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



**Koen Deryckere**  
[in @Koen Deryckere](#)

Koen Deryckere lidera a área de Industry Networks and Programs da Accenture, responsável por consultoria setorial, programas de serviços multissetoriais e convergência de setores globalmente. Apoiando nosso trabalho com clientes em Strategy & Consulting em 19 indústrias, Koen define a visão para nossas redes e desenvolve soluções integradas de multisserviços para nossos clientes, usando dados, analytics e inteligência aplicada a fim de impulsionar insights baseados em fatos para melhorar o desempenho das empresas.

Ele está intensamente focado nas oportunidades que as companhias têm agora para adotar soluções de todos os setores para entregar resultados impactantes, ajudando nossos clientes a obter uma vantagem competitiva. Ao longo de sua carreira, Koen adotou a tecnologia para fornecer resultados tangíveis de negócios em grandes programas de transformação. Ele também é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



**Eva Sage-Gavin**  
[in @Eva Sage-Gavin](#)

Eva Sage-Gavin é diretora executiva sênior na prática de Talentos e Organização/Potencial Humano da Accenture. Em seu papel de assessoria, Eva ajuda os clientes a aproveitar tecnologias digitais e evoluir suas forças de trabalho no sentido de inovar, destravar o potencial humano e impulsionar a transformação. Apaixonada pelo desenvolvimento de habilidades ao longo da vida, diversidade, equidade e inclusão (DEI) e força de trabalho do futuro, Eva é também membro do corpo docente e mentora na Universidade de Santa Clara no Programa de Preparação de Conselhos Corporativos para preparar mulheres e candidatas racialmente diversos para oportunidades em conselhos de administração. Também é membro da Academia Nacional de Recursos Humanos (NAHR), a mais prestigiada organização de RH. A Associação Nacional de Diretores Corporativos reconheceu Eva como uma das líderes mais influentes a causar impacto significativo nas salas de reuniões.

A HR Executive a reconheceu como uma das 100 maiores influenciadoras de tecnologia de RH. Eva também é ganhadora do Prêmio William B. Groat pelo tributo à carreira em RH.



**Paul Nunes**  
[in @Paul Nunes](#)

Paul Nunes é diretor executivo global de Thought Leadership na Accenture Research e um pensador, autor e palestrante conhecido e altamente conceituado sobre temas de estratégia de negócios. É coautor de quatro livros premiados e best-sellers internacionais: Pivot To

The Future, Big Bang Disruption, Jumping the S-Curve e Mass Affluence, e foi autor de centenas de artigos sobre marketing e estratégia de negócios, incluindo contribuições regulares para Harvard Business Review.

MIT Sloan Management Review, The European Business Review, Ivey Business Journal, Rotman Management, strategy+business, entre outros. Suas pesquisas também foram destaque nas principais publicações de notícias globais como The New York Times, The Wall Street Journal, Financial Times, Bloomberg BusinessWeek.com, Inc.com e Forbes.com, onde tinha uma coluna regular com o coautor Larry Downes.

## Agradecimentos

Líder da Pesquisa  
Mike Moore

### Equipe da Pesquisa

Tomas Castagnino  
Xiao Chang  
Ajay Garg  
David Kimble  
Omaro Maseli  
Athena Peppes  
Shital Sharma  
Guillaume Simon

### Líder de Marketing + Communications

Karen Wolf

### Equipe de Marketing + Communications

Bradley Nixon  
Wendy O'Donnell  
Tristan Spek  
Jessica Wolfe

# Sobre a pesquisa

O Business Futures da Accenture foi projetado para acompanhar os Sinais de mudança de negócios que acreditamos que moldarão os possíveis futuros das organizações.

Um processo de três etapas foi feito para elaborar o Business Futures:

## 1. Crowdsourcing

Nossa equipe de mais de 400 pesquisadores analisa constantemente as organizações, procurando exemplos de tendências de negócios emergentes. Nos baseamos nos insights coletivos de nossa equipe de pesquisa por meio de um exercício de crowdsourcing, com pesquisadores submetendo mais de 400 Sinais de mudança de negócios. Também realizamos entrevistas profundas com membros da rede de especialistas da Accenture, incluindo representantes de todos os negócios, ambiente acadêmico e sociedade civil, para entender os Sinais de mudança de negócios que eles veem moldando o futuro das organizações. Os inputs foram combinados, categorizados e consolidados, resultando em uma lista inicial de 30 Sinais.

## 2. Priorização

Testamos os Sinais observados por nossos pesquisadores com nossa comunidade global de mais de 2.000 diretores executivos de todos os serviços de Strategy & Consulting da Accenture, bem como representantes dos negócios mais abrangentes. Eles classificaram o impacto e a maturidade dos 30 Sinais por meio de uma pesquisa online e apresentaram sugestões para Sinais adicionais a serem considerados. Líderes de toda a Accenture então discutiram esses inputs por meio de uma série de workshops virtuais executados por uma equipe de especialistas em design de nosso principal centro de P&D e inovação global, The Dock. As oficinas foram utilizadas para refinar ainda mais a lista de Sinais para 25, dos quais seis foram priorizados com base em quatro critérios: 1) sua relevância para os CEOs; 2) seu potencial impacto nos negócios; 3) a amplitude de seu impacto entre indústrias e mercados; e 4) sua singularidade.

### 3. Teste e comprovação

Usamos métodos mistos de pesquisa para testar e comprovar ainda mais os seis Sinais priorizados e suas implicações de como as organizações podem trabalhar no futuro. Isso inclui uma pesquisa com 2.650 executivos de alta direção situados em 18 países e abrangendo 20 setores, entrevistas profundas com nossa rede de especialistas, desenvolvimento de estudos de caso, ciência de dados e modelagem econômica.

Também nos baseamos na análise quantitativa de 155 forças subjacentes que conduzem os Sinais em seis áreas temáticas: social, econômica, geopolítica, ambiental, tecnológica e consumidor.

Daqui para frente, continuaremos a acompanhar todos os Sinais no radar do Business Futures, usando técnicas de processamento de linguagem natural para monitorar até que ponto cada um dos Sinais é coberto pela mídia, bem como por relatórios corporativos e divulgações de resultados. Esses insights também serão usados para identificar novos Sinais.





- Madhumita Murgia, "AI-designed drug to enter human clinical trial for rst time", Financial Times (2020). Acessível em: <https://www.ft.com/content/fe55190e-42bf-11ea-a43a-c4b328d9061c>
- "The future of work: A hybrid work model", Accenture (2021). Disponível em <https://www.accenture.com/sa-en/insights/consulting/future-work>
- "MYbank served over 20 million SMEs as of 2019, further spurring the growth of China's small and micro businesses", MYbank (2019). Disponível em <https://www.businesswire.com/news/home/20200427005353/en/MYbank-Served-Over-20-Million-SMEs-as-of-2019-Further-Spurring-the-Growth-of-China%E2%80%99s-Small-and-Micro-Businesses>; "MYbank shortens payments cycles for small and micro businesses in the lead up to 11.11 Global Shopping Festival", Ant Group (2020). Disponível em <https://www.antgroup.com/en/news-media/press-releases/2020-10-21-09-35>; "MYbank's gender-driven approach to lending", IFC (2020). Disponível em: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3e0cfba8-12c9-42fe-943b-e99f4a36de73/202008\\_D2E\\_Mybank.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nfvYCR](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3e0cfba8-12c9-42fe-943b-e99f4a36de73/202008_D2E_Mybank.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nfvYCR); According to the People's Bank of China (PBOC), there are approximately 80 million SMEs in China. As of June 2020, MYbank and its partners had served 29 million SMEs; "MYbank works with financial institution partners to serve over 15 million SMEs", MYbank (2019). Disponível em <https://www.businesswire.com/news/home/20190623005055/en/MYbank-Works-With-Financial-Institution-Partners-to-Serve-Over-15-Million-SMEs>
- Karen Hao, "How the pandemic readied Alibaba's AI for the world's biggest shopping day", MIT Technology Review (2020). Disponível em <https://www.technologyreview.com/2020/11/13/1012073/pandemic-prepared-ai-for-alibaba-singles-day/>
- "Artificial Intelligence is changing every aspect of war", The Economist (2019). Disponível em <https://www.economist.com/science-and-technology/2019/09/07/artificial-intelligence-is-changing-every-aspect-of-war>
- Louis Brennan, "How Netflix Expanded to 190 Countries in 7 Years," Harvard Business Review (2018). Disponível em <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>
- "Where is Netflix available?" Netflix (2020). Disponível em <https://help.netflix.com/en/node/14164#:~:text=Netflix%20is%20available%20for%20streaming,change%20from%20time%20to%20time>; "Netflix subscribers count 2013-2020," Statista (2021). Disponível em <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/#:~:text=Netflix%20had%20203.67%20million%20paid,Netflix's%20total%20global%20subscriber%20base>
- "Sustainability as BlackRock's New Standard for Investing", BlackRock. Disponível em <https://www.blackrock.com/uk/individual/blackrock-client-letter>; "Larry Fink's 2021 letter to CEOs", BlackRock (2021). Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Based on Arabesque S-Ray data on ESG performance and natural language processing of earnings calls. Para mais detalhes, consulte "Sobre a Pesquisa". Nossas conclusões são consistentes com análises semelhantes realizadas em outros lugares. Veja, por exemplo: A. Raghunandan and S. Rajgopal, "Do the Socially Responsible Walk the Talk?" (2020). Disponível em SSRN [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3609056](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3609056); A Test of Corporate Purpose (2020) <https://www.sustainabilityrisk.org/tcp>; L. A. Bebchuk and R. Tallarita, "The Illusory Promise of Stakeholder Governance", (2021). Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3544978](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3544978).
- Research analysis of Arabesque S-RAY® and S&P Capital IQ data. Number of companies analysed: Operating margin=8,398; TSR = 9,139. Outputs from panel econometric regression models with coefficients significant at the 1% level. Operating profit = earnings from continuing operations, defined as earnings before tax including unusual items less income tax expenses.
- Based on JUST Capital rankings, disponível em <https://justcapital.com/rankings/>. JUST Capital ranks companies based on the extent to which they are serving all stakeholders, including: workers, communities, customers, shareholders and the environment. Further details on their method are available here: <https://justcapital.com/issues/>
- "Microsoft CEO Satya Nadella shares what he's learned about stakeholder capitalism as the head of America's most JUST company", JUST Capital (2020). Disponível em: <https://justcapital.com/news/microsoft-ceo-satya-nadella-shares-leadership-lessons-on-stakeholder-capitalism/>
- Based on news releases and media reporting. Veja "How Walmart mobilized to hire hundreds of thousands during a pandemic", Walmart (2020). Disponível em <https://corporate.walmart.com/facing-the-outbreak/new-hires>; "Pushed by pandemic, Amazon goes on a hiring spree without equal", New York Times (2020). Disponível em <https://www.nytimes.com/2020/11/27/technology/pushed-by-pandemic-amazon-goes-on-a-hiring-sprees-without-equal.html>; "Instacart hired 300,000 workers in a month. It plans to hire 250,000 more", CNN (2020). Disponível em: <https://edition.cnn.com/2020/04/23/tech/instacart-hiring-workers/index.html>
- "3D printing community responds to COVID-19 and coronavirus resources", 3D Printing Industry, (2020). Disponível em <https://3dprintingindustry.com/news/3d-printing-community-responds-to-covid-19-and-coronavirus-resources-169143/>
- "The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas", The Economist (2020). Disponível em <https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>
- Winsun, <http://www.winsun3d.com/>; "Winsun 3D prints isolation wards to curb coronavirus outbreak", 3D Natives (2020). Disponível em <https://www.3dnatives.com/en/winsun-coronavirus-260220205/>
- "From ground-breaking to breaking ground: Walmart begins to scale local fulfillment centers", Walmart (2021). Disponível em <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/01/27/from-ground-breaking-to-breaking-ground-walmart-begins-to-scale-local-fulfillment-centers>; "Inside Walmart's store of the future, where robots can fill grocery orders up to 10 times faster than humans", Business Insider (2020). Disponível em <https://www.businessinsider.com/walmart-grocery-store-of-future-robots-2020-1?r=US&IR=T#the-hallway-led-us-into-the-rectangular-20000-square-foot-warehouse-thats-home-to-alphabot-3>
- OVR Technology, <https://ovrtechnology.com/technology/>
- Ericsson, Football mad: enhancing the fan experience with 5G and Augmented Reality, 4 de fevereiro de 2021, <https://www.ericsson.com/en/blog/2021/2/football-mad-enhancing-the-fan-experience-with-5g-and-augmented-reality>
- Accenture, Deepfakes: how to prepare your organization for a new type of threat, 6 de outubro de 2020, <https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/deepfakes-how-prepare-your-organization>
- "Bright side of the moonshots", The Economist (2021). Disponível em <https://www.economist.com/leaders/2021/03/27/bright-side-of-the-moonshots>
- "We had the vaccine the whole time", New York Magazine (2020). Disponível em <https://nymag.com/intelligencer/2020/12/moderna-covid-19-vaccine-design.html>; Damian Purcell, "3 mRNA vaccines researchers are working on (that aren't COVID)", World Economic Forum (2021). Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/mrna-vaccines-research-development-flu-cancer>
- Based on non-residential private sector spend. Innovation = software, and research and development (R&D). Fixed assets = structures and equipment. Data from the US Bureau of Economic Analysis. Disponível em <https://www.bea.gov/data/special-topics/intellectual-property>
- Impossible Foods, Environmental Lifecycle analysis: Impossible Burger 2.0, 2019, [https://assets.ctfassets.net/hhv516v5f7sj/4exF7Ex74UoYku640WSF3t/cc213b148ee80fa2d8062e430012ec56/Impossible\\_foods\\_comparative\\_LCA.pdf](https://assets.ctfassets.net/hhv516v5f7sj/4exF7Ex74UoYku640WSF3t/cc213b148ee80fa2d8062e430012ec56/Impossible_foods_comparative_LCA.pdf)
- <https://www.biomason.com/>

### Sobre a Accenture

A 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 569 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.br](http://www.accenture.com.br).

### Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais urgentes que as organizações globais enfrentam. Combinando o poder das técnicas inovadoras de pesquisa com uma compreensão profunda dos setores de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista todos os anos. Nossa pesquisa instigante – apoiada por dados proprietários e parcerias com organizações líderes, como MIT e Harvard – guia nossas inovações e nos permite transformar teorias e novas ideias em soluções do mundo real para nossos clientes. Para mais informações, visite o site [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).

Este documento faz referência descritiva a marcas que podem ser de propriedade de terceiros. O uso de tais marcas neste documento não é uma afirmação de sua propriedade pela Accenture e tampouco se destina a representar ou a indicar a existência de um vínculo entre a Accenture e os proprietários legais de tais marcas comerciais.

Copyright © 2021 Accenture.  
Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são  
marcas registradas da Accenture.