



Dê o salto, assuma a liderança

Estratégias tecnológicas para inovação e crescimento

A pandemia da COVID-19 revelou como a tecnologia se tornou indispensável para o sucesso dos negócios.

Muitas empresas duplicaram seus investimentos em tecnologia, permitindo que sobrevivessem ao momento mais disruptivo de sua história. Mas uma pequena minoria recorreu a uma abordagem diferente. Essas companhias comprimiram a transformação digital com uma estratégia tecnológica mais agressiva e progressiva, que as ajudou a transformar o desafio do último ano numa oportunidade.

Elas não apenas sobreviveram. Elas prosperaram.

Conteúdo

4 Sumário Executivo

5 Na vanguarda

- 6 A pandemia comprimiu a transformação digital
- 8 Ser um Líder em tecnologia num mundo alterado pela COVID-19
- 9 Sobreviver ou prosperar?
- 10 Os Líderes criam valor para todos os stakeholders
- 11 Extensão da tecnologia para melhor desempenho e sucesso
- 12 Os Líderes adotam a experiência

13 Invertendo o roteiro. Apresentação dos Leapfroggers

- 15 O que faz um Leapfrogger (Saltador, em inglês)?
- 16 Impacto de inverter os gastos do orçamento de TI durante a pandemia
- 18 Os Leapfroggers se direcionam para a inovação

19 Mudança de plataforma. À frente na nuvem

- 20 Desacoplando a tecnologia para pôr fim à falta de conquista
- 21 Reforço da Systems Strength na nuvem. Banco Santander

22 Reformular. Mude o mindset

- 23 Mentalidade de “second mover”: inovação e colaboração. Carrefour

24 Alcance. Novos patamares, novas prioridades

- 25 Adoção de uma agenda de valor mais ampla
- 26 Ampliação do acesso à tecnologia. Deutsche Telekom
- 27 Criação de valor para múltiplos stakeholders. Vodafone.

28 Passos rumo à liderança

- 30 Líderes e Leapfroggers demonstram como estratégias de tecnologia mais ousadas e abrangentes são cruciais para o sucesso
- 31 Estratégias tecnológicas para inovação e crescimento

- 32 Sobre os autores
- 34 Sobre a pesquisa
- 36 Dados demográficos
- 37 Agradecimentos
- 37 Referências

Sumário Executivo

Em 2019, nossa marcante pesquisa sobre estratégias de tecnologia corporativa e seu impacto no desempenho dos negócios mostrou que os Líderes em tecnologia estavam aumentando as receitas a uma velocidade 2x maior que os Retardatários tecnológicos.

Os Líderes converteram sua força na adoção de novas tecnologias numa grande e crescente distância, em termos de conquistas de inovação, entre eles próprios e os outros.

Curiosos sobre os efeitos da pandemia nas estratégias e desempenho tecnológico dessas empresas, concluímos uma segunda rodada de pesquisa no início de 2021 e descobrimos o seguinte:

Os Líderes em tecnologia – os 10% com melhor desempenho da amostra – avançaram ainda mais adiante do grupo e agora estão crescendo a uma taxa 5x maior que os Retardatários – os 25% com pior desempenho da amostra –, em média, nos últimos três anos.

Entre os Outros – os 65% restantes das empresas –, há um grupo de organizações que tem conseguido quebrar barreiras de desempenho anteriores. Esses **“Leapfroggers” (Saltadores, em inglês) estão crescendo 4x mais rápido que os Retardatários.**

Representando 18% de toda a amostra, os Leapfroggers têm dois atributos distintos: primeiro, sua TI corporativa exibe um nível requerido de “Systems Strength” (Poder dos Sistemas), proporcionando-lhes agilidade estratégica e escalabilidade indispensáveis. Em segundo lugar, eles têm um grande “Flip Size” (Tamanho de Redirecionamento), ou seja, estão deslocando seu orçamento de TI de atividades operacionais para ações relacionadas à inovação. Isso inclui acelerar os ciclos de desenvolvimento de software, mudança de processos de negócios e construção de novas capacidades.

Também descobrimos que, tal como os Líderes, os Leapfroggers demonstram três imperativos estratégicos que são cruciais para o seu sucesso:

Eles **realocam plataformas**, reforçam a Systems Strength e comprometem-se com a nuvem em grande escala. Eles migram para cloud e ali se dedicam a inovar.

Eles **reformulam**, adotando uma estratégia liderada pela inovação. Eles mudam seu foco, mudam sua mentalidade e se adaptam conforme necessário. Isso muitas vezes significa priorizar o progresso em detrimento da perfeição e colaborar com parceiros e startups do ecossistema na construção de novos sistemas e plataformas de TI.

Eles ampliam seu **alcance**, expandindo o acesso de funções à tecnologia e ampliando as prioridades de negócio em torno da requalificação, bem-estar e sustentabilidade dos funcionários.

Este relatório explora esses três passos – e suas inter-relações – a fim de ajudar as empresas a ajustar suas estratégias tecnológicas para acelerar sua transformação digital, reduzir a lacuna de obtenção de inovação e fortalecer o crescimento de sua receita.



Na vanguarda

A pandemia comprimiu a transformação digital

Para entender o cenário atual, é importante olhar o nosso estudo de 2019, no qual entrevistamos mais de 8.300 executivos globais a fim de entender como as empresas estavam investindo e criando valor a partir de sistemas de TI.¹

Identificamos 10% das organizações pesquisadas como Líderes, com base em sua Systems Strength (O Poder dos Sistemas). Essa é uma medida do grau de sua adoção tecnológica, a extensão da adoção de tecnologia em todos os processos organizacionais e prontidão organizacional e cultural para inovação habilitada para tecnologia. Nossa análise financeira mostrou que os Líderes (os 10% com melhor desempenho) estavam crescendo a uma taxa duas vezes maior do que os Retardatários (os 25% das organizações com pior desempenho em termos de Systems Strength).

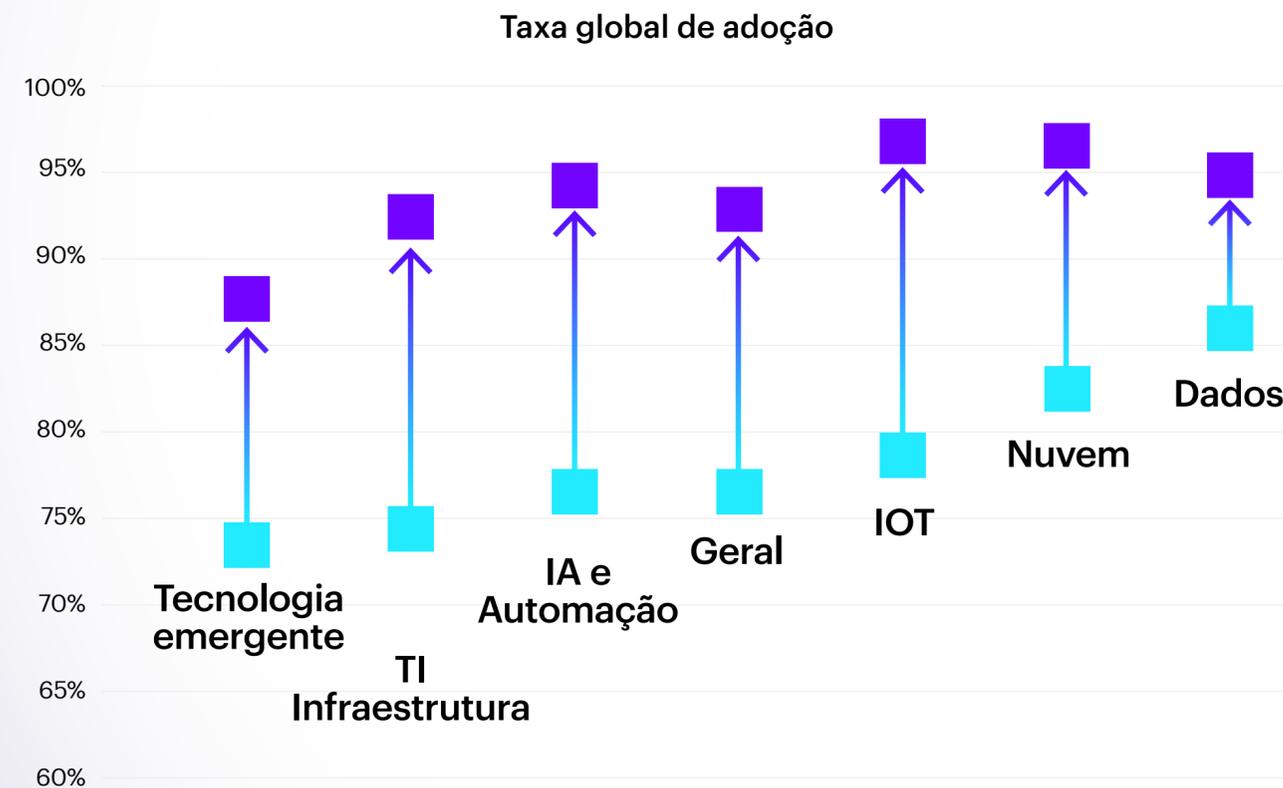
Avançando para 2021. A COVID-19 ajudou a condensar a transformação. A taxa de adoção tecnológica acelerou – mas não igualmente (ver Figura 1). Os benefícios do aumento da adoção tecnológica também não são distribuídos igualmente. Nossa pesquisa mais recente mostra que, apesar do ambiente de negócios desafiador, os Líderes ampliaram sua vantagem sobre os Retardatários e agora estão crescendo 5x mais rápido. A COVID-19 só ampliou a diferença entre Líderes e Retardatários.

Figura 1

A pandemia da COVID-19 acelerou o ritmo da adoção tecnológica

■ Pesquisa 2, 2021
■ Pesquisa 1, 2019

Pesquisa 1 (Total: 8.356) Pesquisa 2 (Total: 4.300)



Fonte: Accenture Research

Tecnologia emergente:

blockchain, realidade estendida, código aberto, impressão 3D, robótica.

Infraestrutura de TI:

DevSecOps, computação sem servidor, aplicativos nativos em nuvem, contêineres, docker e kubernetes, arquiteturas de microsserviços, hubs de logs/eventos distribuídos, arquiteturas orientadas a reação/eventos, função como serviço (FaaS).

IA e Automação: aprendizagem profunda, aprendizagem de máquina.

IoT: Internet das coisas, edge/fog computing

Nuvem: SaaS, IaaS, PaaS, nuvem híbrida.

Dados: Lagos/repositório de dados, dados de streaming/em tempo real, análise de big data.

A COVID-19 ampliou a distância
entre Líderes e Retardatários

**Os Líderes estão crescendo
5x mais rápido agora**

Dê o salto, assuma a liderança

Ser um Líder em tecnologia num mundo alterado pela COVID-19

Os Líderes tendem a adotar tecnologia inovadora mais cedo e a reinvestir com mais frequência – e tomam decisões mais inteligentes em relação a seus investimentos em tecnologia

Como nosso estudo anterior mostrou, os Líderes se tornam Líderes construindo sistemas ilimitados, adaptáveis e radicalmente humanos, capazes de escalar inovações repetidamente e de tornar suas organizações estrategicamente ágeis.¹ Os Líderes direcionam uma porcentagem maior de seu orçamento de TI para a inovação e aceleram seus investimentos em inovação mais rapidamente do que os demais. Além disso, os Líderes se concentram não apenas na adoção da tecnologia, mas nos próximos passos vitais e estratégicos. Esses passos incluem escalar a tecnologia pela empresa inteira, incluindo colocar em prática a cultura certa e a requalificação e o aprimoramento de sua força de trabalho (ver Sobre a Pesquisa).

À medida que a pandemia se intensificava, os Líderes dobraram seus investimentos em tecnologia. Quando a pandemia começou, ampliaram seus investimentos em tecnologias-chave, como a nuvem e a IA. Isso os ajudou não só a absorver impactos rapidamente, mas também a se concentrar novamente no crescimento. De acordo com nossa pesquisa global de 2021 com 4.300 executivos, as empresas comprimiram a transformação investindo nessas tecnologias digitais a taxas históricas para responder aos novos desafios operacionais e às rápidas mudanças das demandas dos clientes.

Mais de 50% dos Líderes aumentaram o investimento em tecnologias essenciais e emergentes

72%

dos Líderes aceleraram os investimentos em segurança na nuvem.

68%

dos Líderes aceleraram os investimentos em nuvem híbrida.

70%

dos Líderes aceleraram os investimentos em tecnologia de Internet das Coisas (IoT).

59%

dos Líderes aceleraram os investimentos em IA e aprendizado de máquina.

60%

dos Líderes aceleraram os investimentos em automação de processos robóticos.

Sobreviver ou prosperar?

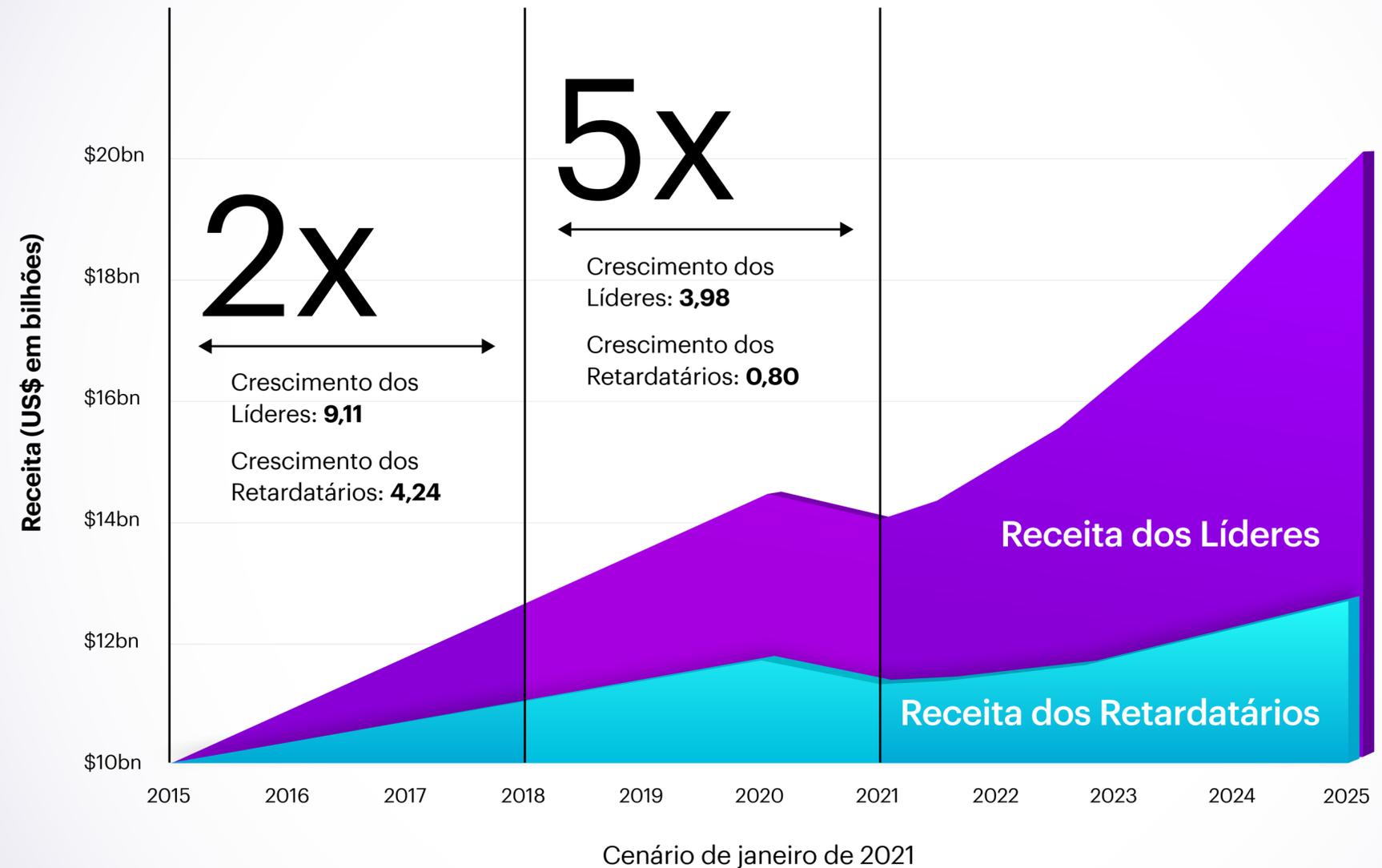
Em contrapartida, muitos Retardatários investiram em tecnologias mais novas pela primeira vez apenas para manter suas empresas operacionais. Como o COO de um grande banco explicou: “Durante a COVID-19, estamos gastando nosso orçamento de TI no funcionamento do banco, não na mudança do banco. Os movimentos iniciais para a nuvem que fizemos foram para manter as luzes acesas”. Isso coloca os Retardatários numa posição na qual estão tentando acompanhar e levando mais tempo para se recuperar para alcançar as taxas de crescimento pré-pandemia.

Qual é a evidência? Usamos o mesmo modelo de 2019 para comparar o progresso de um Líder e de uma empresa Retardatária, cada uma começando com US\$ 10 bilhões em receitas em 2015. Vemos que, com uma taxa de crescimento cinco vezes maior do que a dos Retardatários nos últimos três anos e com expectativas mais otimistas sobre o retorno mais rápido para os níveis de crescimento pré-pandemia, os Líderes estão preparados para se distanciar ainda mais dos Retardatários após a pandemia (ver Figura 2).

Dê o salto, assuma a liderança

Figura 2

Os Líderes ampliaram sua diferença de crescimento de receita em relação aos Retardatários



A queda no crescimento da receita durante a pandemia da COVID-19 para os Líderes foi de 55%, enquanto para os Retardatários foi de 80%. Modelo baseado em duas empresas, uma Líder e uma não Líder, com receita de US\$ 10 bilhões no final de 2014 e com taxas médias de crescimento de receita de nossa pesquisa para os dois grupos. Para os valores realizados, utilizamos as respostas mais recentes de pesquisa disponíveis em nossas pesquisas de 2019 e de 2021. Para as projeções, perguntamos aos executivos quando esperam retornar ao crescimento da receita do nível pré-pandemia e aplicar a CAGR de 5 anos (2015-2019) como o crescimento da receita pré-pandemia. Presume-se um aumento linear no crescimento da receita durante o período de recuperação.

Fonte: Accenture Research

Os Líderes criam valor para todos os stakeholders

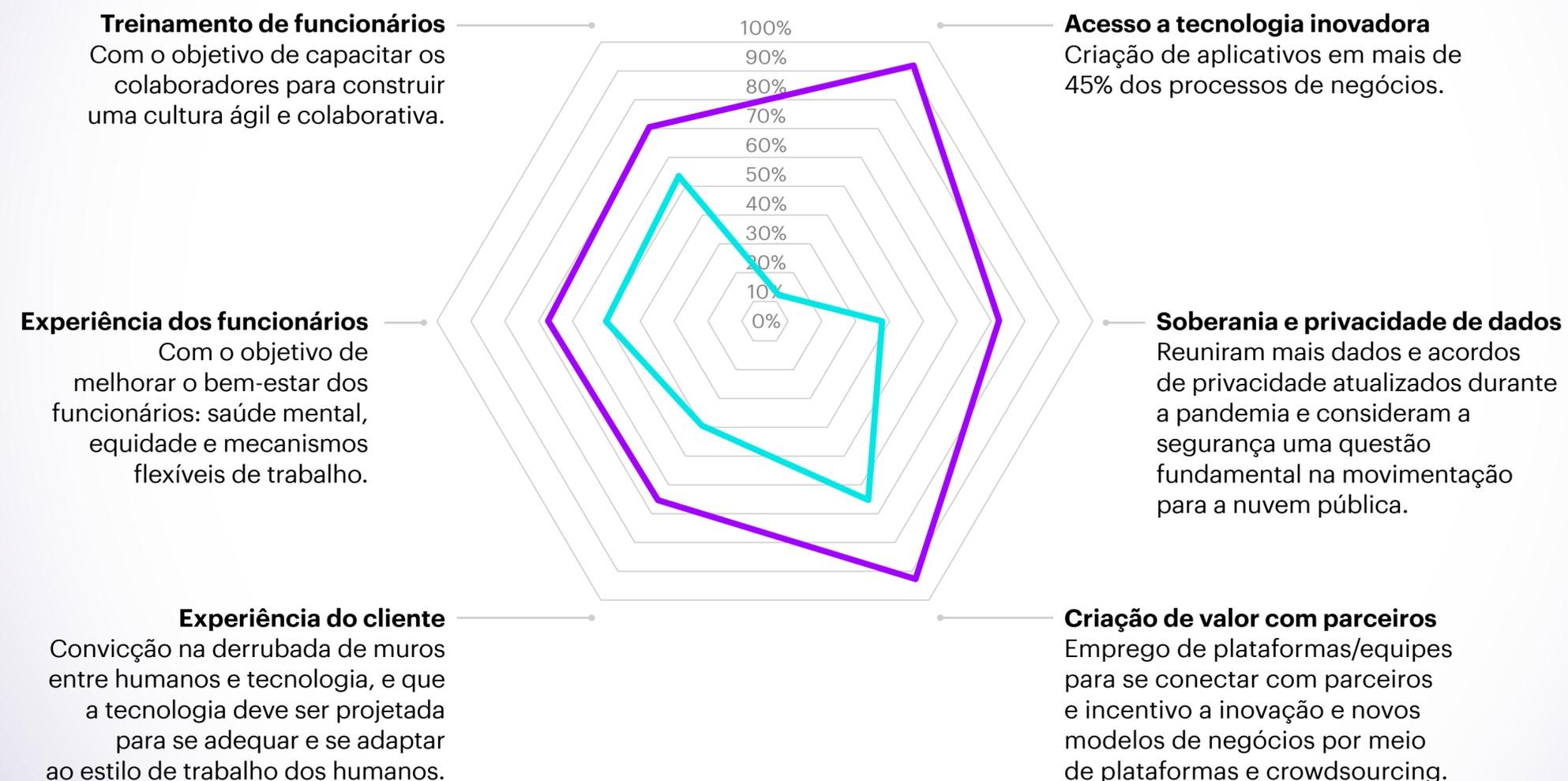
Os Líderes também se distinguem em outro aspecto: criando um novo valor para todas as partes interessadas. Esse valor é entregue por colaboradores requalificados, promovendo seu bem-estar, garantindo a soberania e a privacidade dos clientes, aproveitando parceiros do ecossistema, democratizando a inovação em toda a empresa e projetando tecnologia centrada no ser humano (ver Figura 3).

Por exemplo, durante a pandemia, 70% dos Líderes procuraram aumentar intensamente o financiamento em treinamento para construir uma organização ágil e colaborativa, em oposição a 52% dos Retardatários.

Figura 3

Os Líderes se concentram numa agenda de valor mais abrangente

Percentual de empresas que alcançam metas e atividades específicas



Amostra: Líderes: n = 430, Retardatários: n = 1075

Fonte: Accenture Research

Retardatários Líderes

Extensão da tecnologia para melhor desempenho e sucesso

Algumas empresas Líderes se concentram em resultados inovadores que vão além das medidas econômicas clássicas

Um bom exemplo é a **Jio**, da Índia, uma subsidiária de telecomunicações do conglomerado indiano Reliance Industries. Em menos de cinco anos, a Jio cresceu, tornando-se um Líder tecnológico na força de investimentos estratégicos em ativos fixos como torres de celular, cabos de fibra óptica e data centers em nuvem.

Por causa desses investimentos, a Jio está hoje numa posição que lhe permite acelerar a transformação digital da economia indiana.² No contexto de uma parceria estratégica de 10 anos com a Microsoft, as duas empresas trabalharão juntas para acelerar a adoção de análise de dados, IA, computação de borda e outras tecnologias mais novas entre pequenas e médias empresas em toda a Índia. A Jio teve um bom desempenho durante a pandemia e agora está preparada para implantar serviços de rede 5G este ano, uma conquista significativa.



Os Líderes adotam a experiência

Os Líderes se concentram em oferecer a melhor experiência do usuário possível para envolver funcionários e clientes de forma mais efetiva. Quase todos os setores foram obrigados a fazer negócios virtualmente por causa da pandemia da COVID-19. Os Líderes aproveitaram essa oportunidade para criar experiências novas e relevantes

No setor de serviços financeiros, as instituições turbinaram os esforços para melhorar os serviços bancários móveis, permitindo que os clientes depositem cheques, transfiram recursos ou paguem contas a partir de seu telefone.

No **Chase**, o banco norte-americano, a prática tornou-se uma prioridade de comunicação corporativa; a empresa usou o Instagram para vincular as pessoas à web móvel, depois à loja de apps para baixar seu aplicativo.³

As empresas automotivas começaram a vender veículos por meio de canais on-line para evitar a propagação presencial do vírus. Uma montadora, a **Geely**, até ofereceu “entrega de chaves” via drone para uma experiência completamente sem contato.⁴

Grandes varejistas de materiais de construção como o **Home Depot** implementaram rapidamente a retirada em loja, combinando a experiência tradicional na loja com uma nova experiência digital para criar algo que não é apenas mais seguro para os clientes, mas também mais integrado. A varejista de produtos eletrônicos **Best Buy** até transformou suas lojas em centros de atendimento on-line.⁵ Tudo isso foi possível por causa da liderança tecnológica dessas empresas.

Em geral, os Líderes são mais dedicados a criar interações perfeitas entre humanos e máquinas do que os Retardatários (66% e 48%, respectivamente, em nossa pesquisa). Os Líderes trazem inovação para a experiência do colaborador de outras formas também. Por exemplo, 65% dos Líderes priorizam o bem-estar dos funcionários oferecendo acordos de trabalho

66% vs 48%

Os Líderes são mais dedicados à criação de interações perfeitas entre humanos e máquinas do que os Retardatários

flexíveis de forma digital em comparação com apenas 43% dos Retardatários.

A **Autodesk**, empresa de software de design em rápido crescimento, aproveitou a análise de dados e a IA para criar experiências “semelhantes à **Netflix**” em seu site corporativo interno para funcionários. O portal possui recomendações personalizadas para treinamento e ferramentas baseadas no perfil do usuário. Também ajuda a empresa a entender quanto tempo as pessoas gastam usando determinados aplicativos. Isso dá aos gestores insights essenciais para otimizar ferramentas e processos de fluxo de trabalho.⁶



Invertendo o roteiro

Apresentação dos Leapfroggers

A situação descrita acima pode significar que estamos entrando numa era em que “o vencedor leva tudo”, na qual apenas os Líderes sairão vitoriosos – e apenas os Líderes podem oferecer um modelo acionável para a melhoria dos negócios.

Descobrimos que não é o caso.

Os Líderes não são o único grupo de organizações a avançar, apesar das fortes condições desfavoráveis causadas pela COVID-19. De fato, um número relevante de empresas (18% de toda a amostra) também está transformando a crise em oportunidade. Seu sucesso, crescendo a uma taxa 4x maior do que os Retardatários entre 2018 e 2020, fornece um roteiro para aqueles que precisam acelerar a mudança.

Chamamos essas empresas de Leapfroggers (Saltadores, em inglês). Os Leapfroggers demonstram várias qualidades que outras empresas em dificuldades podem imitar.

O que faz um Leapfrogger?

Vemos o efeito combinatório de dois fatores:

Leapfroggers têm a Systems Strength necessária

Eles adotaram tecnologias avançadas e emergentes e as escalaram em suas empresas, ao mesmo tempo que promoveram o tipo certo de mudança organizacional necessária para aproveitar esses investimentos tecnológicos. Como resultado, seus sistemas lhes proporcionam agilidade estratégica e escalabilidade.

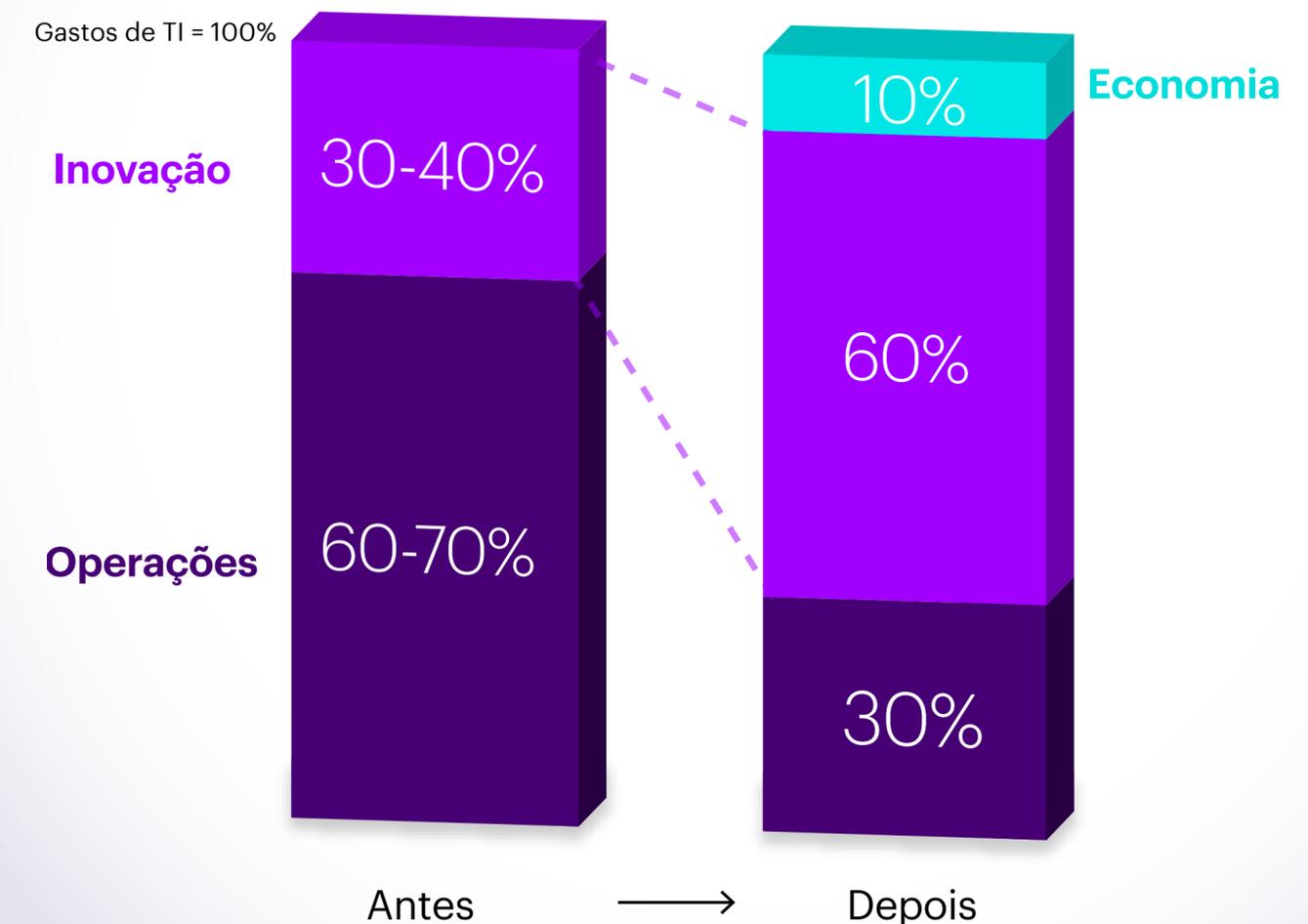
Leapfroggers redirecionam sua alocação de orçamento de TI em favor da inovação

Com base em nossa experiência trabalhando com grandes clientes em todo o mundo, a maioria dos orçamentos de TI hoje tem uma divisão 70/30: 70% para operações e manutenção e 30% para inovação e despesas discricionárias (ver Figura 4). O redirecionamento ocorre quando as organizações migram seu parque de TI para a nuvem e liberam capital para investir em atividades de inovação, como automatizar ciclos de desenvolvimento de software e recursos de construção para implantar novas tecnologias. O orçamento de TI não aumenta e a manutenção e as operações não são ignoradas, mas se tornam mais econômicas por causa da nuvem. Usando uma medida chamada "Flip Size" (Tamanho do Redirecionamento), a Accenture Research vem acompanhando essa quebra nos orçamentos de TI desde 2017. Como se pode supor, os Líderes foram os primeiros a fazer esse "redirecionamento", aproveitando a eficiência da automação. Agora os Leapfroggers estão seguindo o exemplo.

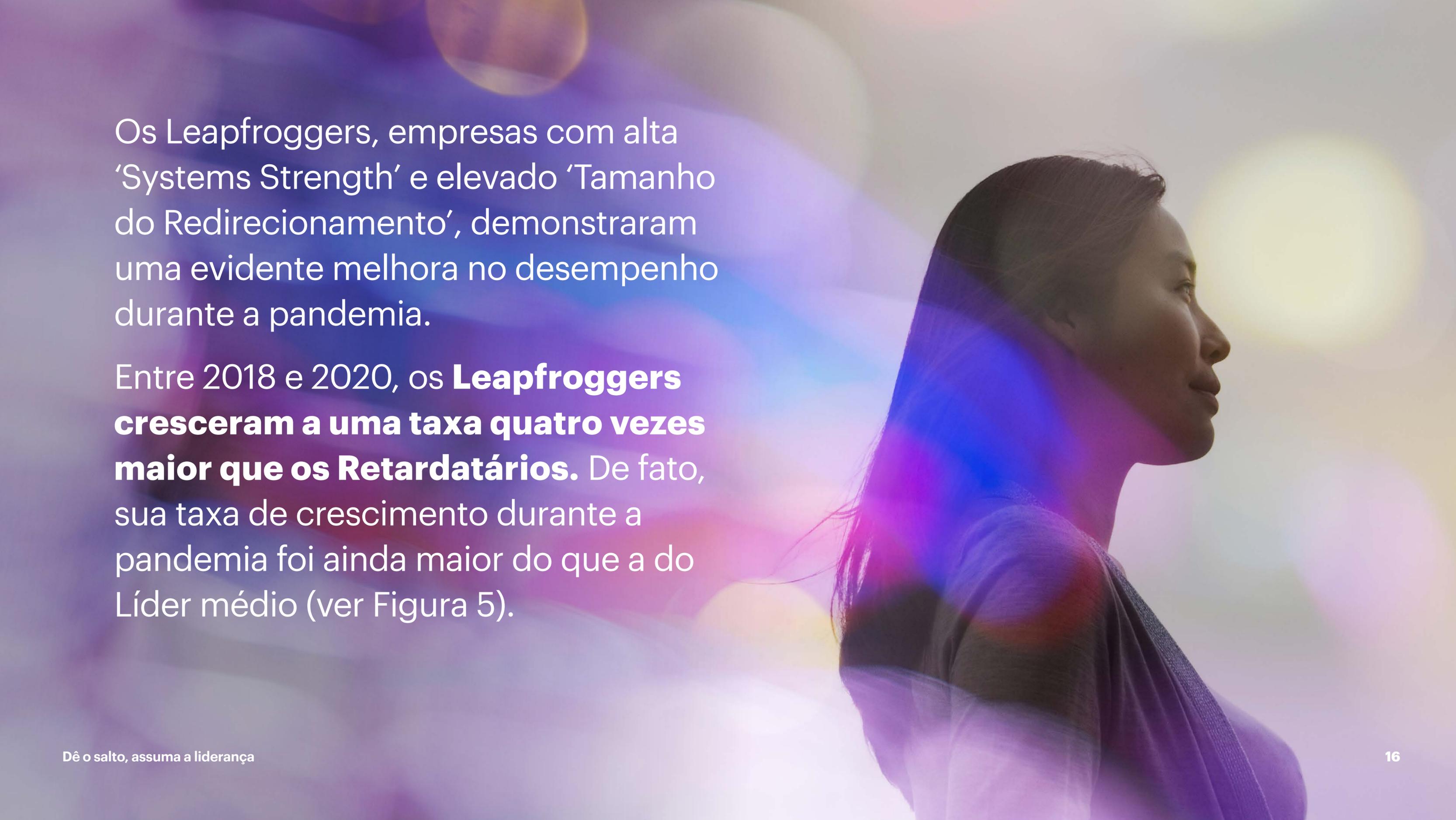
Figura 4

Redirecionando para a inovação

Participação dos gastos de TI em operações e manutenção frente a inovação e gastos discricionários



Fonte: Accenture Research

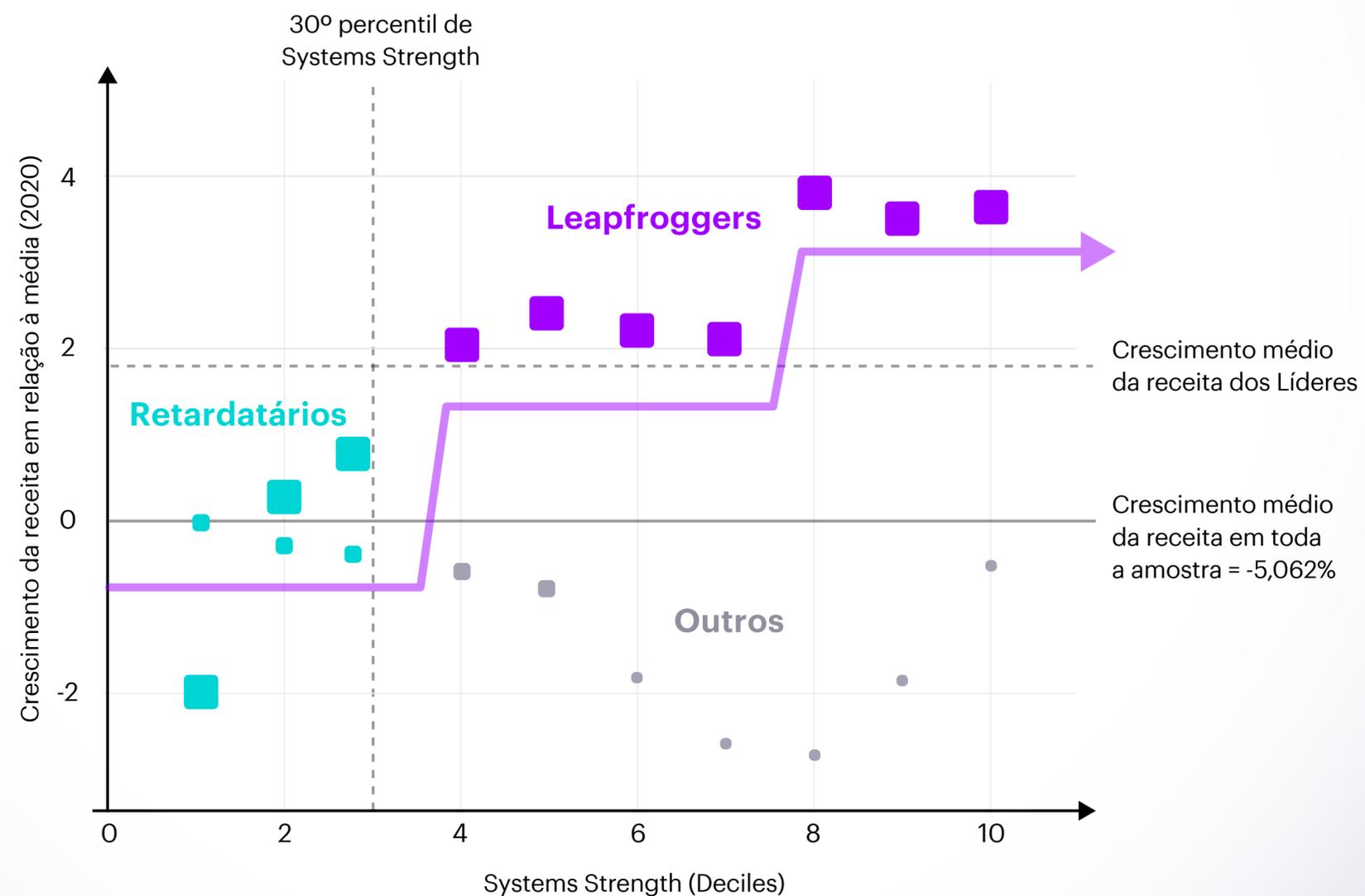


Os Leapfroggers, empresas com alta 'Systems Strength' e elevado 'Tamanho do Redirecionamento', demonstraram uma evidente melhora no desempenho durante a pandemia.

Entre 2018 e 2020, os **Leapfroggers cresceram a uma taxa quatro vezes maior que os Retardatários**. De fato, sua taxa de crescimento durante a pandemia foi ainda maior do que a do Líder médio (ver Figura 5).

Figura 5

Impacto de inverter os gastos do orçamento de TI durante a pandemia



Fonte: Accenture Research

Estratégias recomendadas

- Se você tem uma alta Systems Strength e um Tamanho do Redirecionamento elevado, continue a aumentar ambos em etapas.
- Se você tem uma baixa Systems Strength, independentemente do Tamanho do Redirecionamento, concentre-se no reforço do quesito Systems Strength.
- Se você tem alta Systems Strength, mas baixo Tamanho de Redirecionamento, concentre-se em inverter a alocação do orçamento de TI para a inovação.

Amostra: Líderes = 430; Leapfroggers = 773; Outros = 3097

Nota: O tamanho dos quadrados indica a aceleração média do redirecionamento em cada decil de System Strength

Os Leapfroggers se direcionam para a inovação

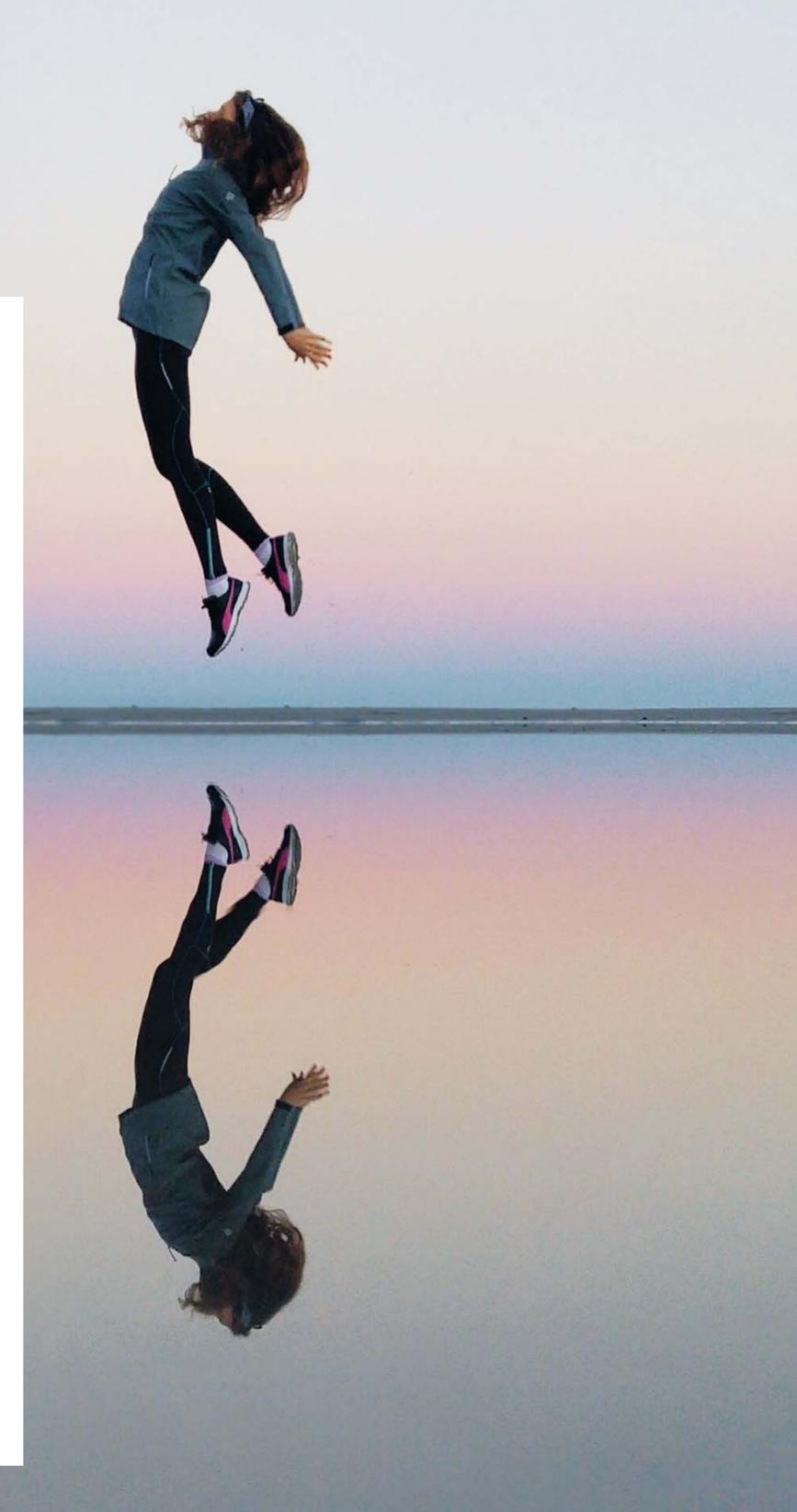
Os Leapfroggers aproveitam a dinâmica combinatória entre Systems Strength e o Tamanho do Redirecionamento. Nossa pesquisa mostra que o nível mínimo de Systems Strength está acima do 30º percentil. Em outras palavras, se sua Systems Strength for melhor que 30% do seu grupo de concorrentes, então você está pronto para colher benefícios ao redirecionar sua alocação de orçamento de TI. Como mostra a Figura 5, a interação da Systems Strength e o redirecionamento do orçamento de TI produzem o impacto positivo mais significativo no crescimento da receita para empresas acima do 30º percentil da Systems Strength.

Há precedência histórica para tal efeito combinatório da tecnologia. Por exemplo, embora técnicas de aprendizagem profunda estivessem sendo pesquisadas em laboratórios por décadas, elas não alcançaram a capacidade sobre-humana em jogos de estratégia como o xadrez, até que o poder de computador e os recursos de dados necessários se tornassem disponíveis no início dos anos 2010.^{7,8} Agora, alcançamos um ponto em que é impossível para os humanos vencer máquinas treinadas usando essas técnicas em jogos como xadrez ou Go. Para aproveitar tais efeitos combinatórios da tecnologia, os Leapfroggers empreenderam transformação digital

compactada e superaram os Retardatários na adoção de tecnologias como nuvem, análise de big data, IA e cibersegurança durante a pandemia.

O que também está claro em nossos modelos de regressão (ver os pontos cinzas no lado inferior direito da Figura 5) é que a Systems Strength por si só não é suficiente para um alto crescimento de receita. Assim, é possível que muitas empresas tenham ativos modernos de TI, mas usem sua tecnologia para manter as “luzes acesas”, não para impulsionar o valor dos negócios por meio da inovação. Ou que sejam inovadoras, mas apenas dentro de TI.

Ao analisar os Leapfroggers, identificamos três práticas que podem ajudar as empresas a comprimir a transformação, reforçando a Systems Strength e redirecionando seu orçamento de TI: mudança de plataforma para a nuvem, reformulação de seu mindset estratégico e alcance de um novo conjunto de prioridades de negócio.



Mudança de plataforma

À frente na nuvem

Os Leapfroggers aumentam substancialmente sua Systems Strength movendo-se para a nuvem em escala. Ao fazer isso, não só ganham flexibilidade computacional e agilidade estratégica, mas também acesso às capacidades tecnológicas de classe mundial de hiperescaladores de cloud, como AWS, Microsoft Azure e Google Cloud, praticamente da noite para o dia.

Desacoplando a tecnologia para pôr fim à falta de conquistas

Com a migração para a nuvem, os Leapfroggers começam a remover dependências e redundâncias desnecessárias em seu parque de TI

E muitas vezes projetam novos sistemas interoperáveis usando soluções de parceiros de ecossistema. Eles também estimulam a criatividade e a colaboração na força de trabalho, usando aplicativos baseados em nuvem. Eles entendem e envolvem seus clientes de maneira dinâmica, usando novas ferramentas de dados, e escalam inovações pela empresa inteira.

Durante a pandemia, os Leapfroggers não só gastaram mais que os Outros em todos os nove tipos de tecnologia de cloud incluídos em nossa pesquisa e em tecnologias/capacidades complementares na nuvem, mas também aumentaram sua adoção de todas as tecnologias em 17%.

Essa mudança na adoção representa 1,4x o aumento da adoção que observamos para os Outros. Por exemplo, antes da pandemia, 81% dos Leapfroggers adotaram alguma forma de tecnologia em nuvem até 2017. O mesmo número subiu para 98% após a pandemia. Da mesma forma, o nível de adoção pós-pandemia de tecnologias de automação e de dados dos Leapfroggers foi de 97% e 98%, respectivamente.



Os Leapfroggers aumentaram sua adoção de todas as tecnologias em

17%

1,4x

aumento na adoção de tecnologias em comparação com os Outros

Reforço de Systems Strength na nuvem

O Banco Santander SA, empresa multinacional de serviços financeiros com sede em Madri, mostra mudança de plataforma no trabalho

Em 2017, o Santander relançou seu antigo banco on-line, o Openbank, com um novo sistema de TI baseado em nuvem, plataforma web e aplicativo. Em 2019, a empresa reorganizou ainda mais sua plataforma: consolidou todos os seus serviços digitais numa única unidade global, removeu a duplicação potencial de aplicativos e sistemas e garantiu que quaisquer novas plataformas fossem construídas “apenas uma vez”.⁹

Na mudança de plataforma, o Santander desmontou silos internos. Os sistemas agora mapeiam claramente as capacidades. Os investimentos em TI reúnem todas as partes interessadas em toda a organização, em vez de criar sistemas de TI de sombra e deixar alguns grupos de fora.

O Santander usa cloud para ampliar os recursos digitais em novos mercados e aplicativos. No mesmo ano em que o banco reestruturou os serviços digitais numa unidade global, a empresa assinou um acordo de parceria de vários anos com

a Microsoft Azure para conduzir uma estratégia de nuvem híbrida, parte de um amplo plano de transformação digital de 20 bilhões de euros.¹⁰

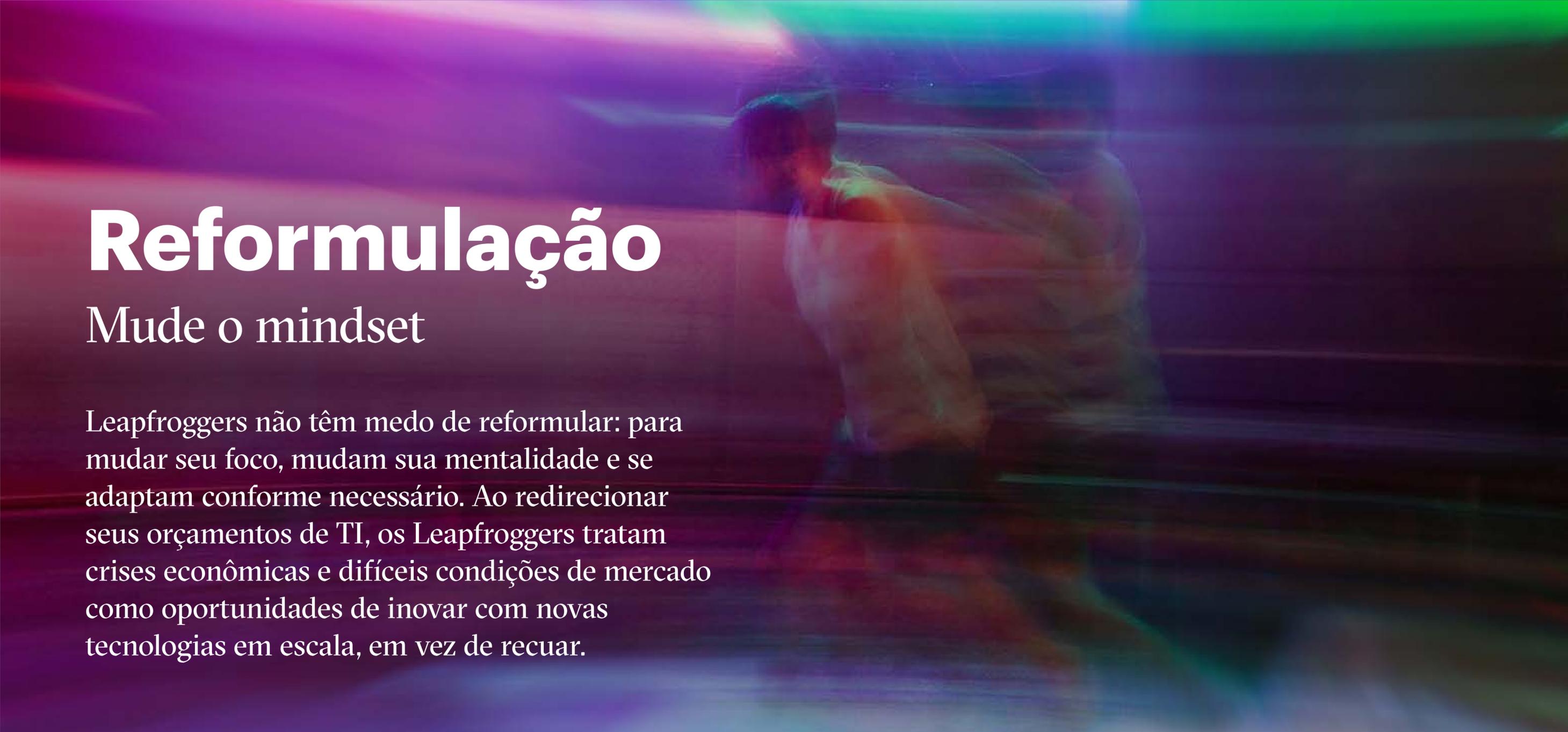
A reorganização de plataforma ajudou o Santander a moderar o impacto das disrupções da COVID-19. Os principais mercados da empresa, que vão do Brasil à Espanha, foram alguns dos mais atingidos pela pandemia. As baixas taxas de juros recordes e as moedas de mercados emergentes mais fracas só agravaram a dor.

Felizmente, o Santander tem sido capaz de se recuperar, e tem até mesmo contratado funcionários de TI em meio à pandemia.¹¹ Em setembro de 2020, o banco lançou uma nova agente bancária virtual chamada Sandrine voltada para o cliente. A Sandrine aproveita o impulso da tecnologia Natural Language Understanding (NLU) da plataforma proprietária de IA www.boost.ai para fornecer aos clientes respostas instantâneas a perguntas relacionadas aos produtos e serviços do banco. A Sandrine pode lidar com

milhares de conversas de clientes por semana e passa automaticamente a consulta do usuário para um agente humano se esta estiver fora de seu escopo.¹²

Graças a esses esforços de reorganização de plataforma, o aplicativo do banco foi reconhecido como o Melhor Banco de Serviços Digitais da Espanha em 2020. O número de usuários do aplicativo aumentou quatro vezes nos últimos três anos, enquanto, graças a novos recursos, o tempo médio de conexão também aumentou 27%.¹³





Reformulação

Mude o mindset

Leapfroggers não têm medo de reformular: para mudar seu foco, mudam sua mentalidade e se adaptam conforme necessário. Ao redirecionar seus orçamentos de TI, os Leapfroggers tratam crises econômicas e difíceis condições de mercado como oportunidades de inovar com novas tecnologias em escala, em vez de recuar.

Mentalidade de “segundo a se mover”: inovação e colaboração

Em vez de tentar construir seus próprios sistemas e plataformas de TI caros, eles fazem parcerias com provedores e startups de nuvem pública. (Cerca de 89% dos Leapfroggers, a maior proporção de qualquer grupo que estudamos, acreditam no estabelecimento de parcerias em todo o ecossistema.) Em vez de serem protetores e defensivos, eles têm a humildade de aprender e de trabalhar com os outros. Eles entendem a vantagem de ser o “segundo a se mover”. A mudança de mentalidade para a inovação é evidente em suas ações: a escala de novas inovações foi sua prioridade durante a pandemia, e 67% dos Leapfroggers procuraram aumentar agressivamente a receita de linhas de negócios não essenciais, em comparação com 53% do grupo Outros.

Vemos essa mentalidade incorporada no Grupo Carrefour, da França, uma das maiores redes de supermercados do mundo. Nos últimos três anos, o Carrefour vem passando por uma grande revisão para aumentar as vendas e os lucros e se transformar num varejista de alimentos digitalmente experiente. O que impulsiona sua estratégia? Inovação. A empresa quer aumentar as vendas de comércio eletrônico de alimentos para 4,2 bilhões de euros até 2022.¹⁴ Para chegar lá, a companhia investiu 2,8 bilhões de euros em sua transformação digital e fez parcerias com empresas como o Google para criar laboratórios de inovação e reinventar a experiência do cliente. O Carrefour também se concentrou em colaborar com startups e fomentar a inovação externa. Notavelmente, em 2017, a incubadora C4 Retail Lab do Carrefour da Polônia foi indicada para um Open Innovation Award.

Durante a pandemia, o Carrefour e o Google lançaram na França um serviço de compras de supermercado ativado por voz. Os usuários que adotam a Google

Assistant podem vincular suas contas do Google e do Carrefour para adicionar itens a uma lista de compras dizendo apenas palavras como “manteiga”, “leite”, “ovos” ou nomes de produtos e marcas. Depois de fazer um pedido, os clientes podem escolher seu método de entrega preferido – entrega domiciliar ou retirada. **O foco no digital elevou o desempenho financeiro global do Carrefour, e a empresa agora está na meta de cumprir seu objetivo de aumentar as vendas de comércio eletrônico de alimentos para 4,2 bilhões de euros até 2022. Em 2020, globalmente, o Carrefour impulsionou o crescimento de mais de 70% no comércio de alimentos, atingindo 2,3 bilhões de euros.**¹⁵ No Brasil, onde o Carrefour opera 96 lojas, os investimentos em tecnologias de inovação compensaram quando a pandemia surgiu: somente no 2º trimestre de 2020, o comércio eletrônico do Carrefour registrou crescimento de 377%, superando o mercado global brasileiro de comércio eletrônico de alimentos em 39%.¹⁶

A prioridade #1 dos Leapfroggers durante a pandemia foi escalar novas inovações.

Alcance

Novos patamares, novas prioridades

Quando os Leapfroggers migram a plataforma para a nuvem e reformulam sua mentalidade para a inovação, reforçam sua capacidade de alcançar metas de negócios não tradicionais e não financeiras e criam valor para múltiplos stakeholders.

Adoção de uma agenda de valor mais abrangente

Os Leapfroggers ampliam habilmente o alcance de suas inovações habilitadas pela tecnologia a vários departamentos dentro de suas organizações. Eles eliminam lacunas internas de inovação entre funções de negócio “tecnológicas” e “não tecnológicas”. Personalizam programas de treinamento para os funcionários e investem em sua saúde mental. Oferecem às suas pessoas um ambiente de trabalho colaborativo e horários de trabalho que lhes permitem ter sucesso. Para seus clientes e parceiros, projetam sistemas que priorizam a privacidade de dados, aproveitam a experiência dos parceiros e tornam as interações perfeitas. Isso os coloca a um passo de distância dos Líderes estabelecidos.

Nossos dados sugerem que os Leapfroggers estão se comprometendo firmemente a ir além das prioridades tradicionais dos negócios. Por exemplo, eles estão mirando

duas vezes mais processos de negócios dentro da empresa para transformação de tecnologia, levando acesso tecnológico inovador a mais departamentos. Também estão à frente em termos de investimento e com foco em aumentar sua força de trabalho e oferecer ambiente de trabalho e cultura adequados (ver Figura 6).

E eles lideram quando se trata de usar tecnologias para oferecer melhores experiências de treinamento. Por exemplo, 65% dos Leapfroggers (em comparação com 56% dos Outros) já usavam IA, análises e aprendizado de máquina para prever e combinar o treinamento para os requisitos de trabalho antes da pandemia, e 60% também implementaram treinamento experiencial (métodos imersivos como gamificação e RA/RV) nos últimos três anos (em comparação com 51% dos Outros).

Figura 6

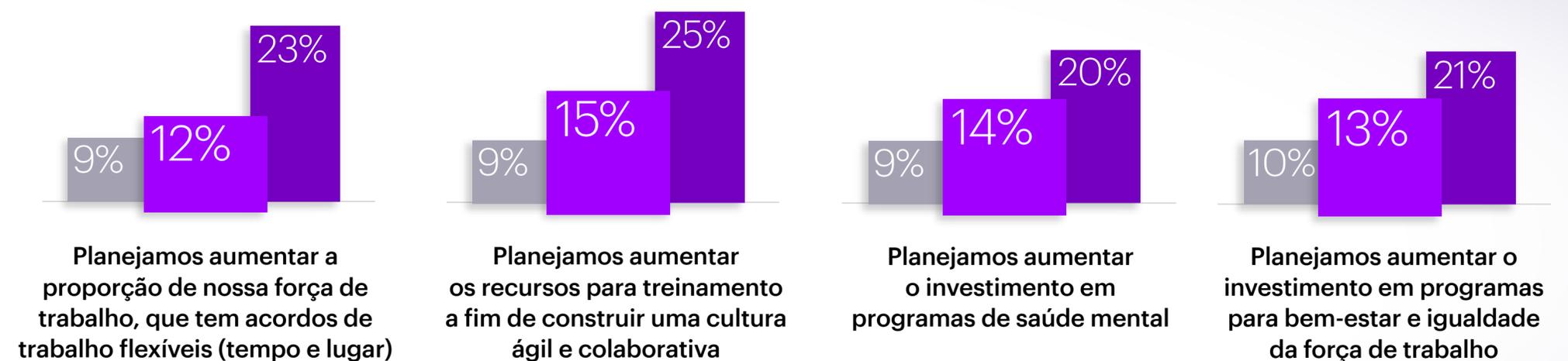
Os Leapfroggers vão além dos objetivos tradicionais de negócios

Uma parcela maior dos Leapfroggers está seguindo os Líderes a fim de estender seu horizonte para além dos objetivos tradicionais de rentabilidade e de reimaginar sua empresa como um reflexo da sociedade que atendem, investindo em sua força de trabalho.

■ Outros ■ Leapfroggers ■ Líderes

Fonte: Accenture Research

Percentual de empresas que têm como objetivo melhorar o bem-estar dos funcionários e a cultura da força de trabalho



Ampliação do acesso à tecnologia

A Deutsche Telekom (DT) da Alemanha incorpora o significado de 'alcançar'. A gigante das telecomunicações teve um bom desempenho num ambiente de negócios difícil e tem sido um modelo de resiliência. Poucos dias após as restrições de bloqueio da COVID-19 serem implantadas, as redes da Deutsche Telekom enfrentaram um volume de tráfego sem precedentes. O número de conferências digitais aumentou 322%, e o número de pessoas que assistem à Netflix aumentou 3.074%. No entanto, as redes de comunicação da DT permaneceram estáveis e seguras, e a empresa conseguiu mover 16.000 funcionários de serviços e call center para home office num tempo muito curto.

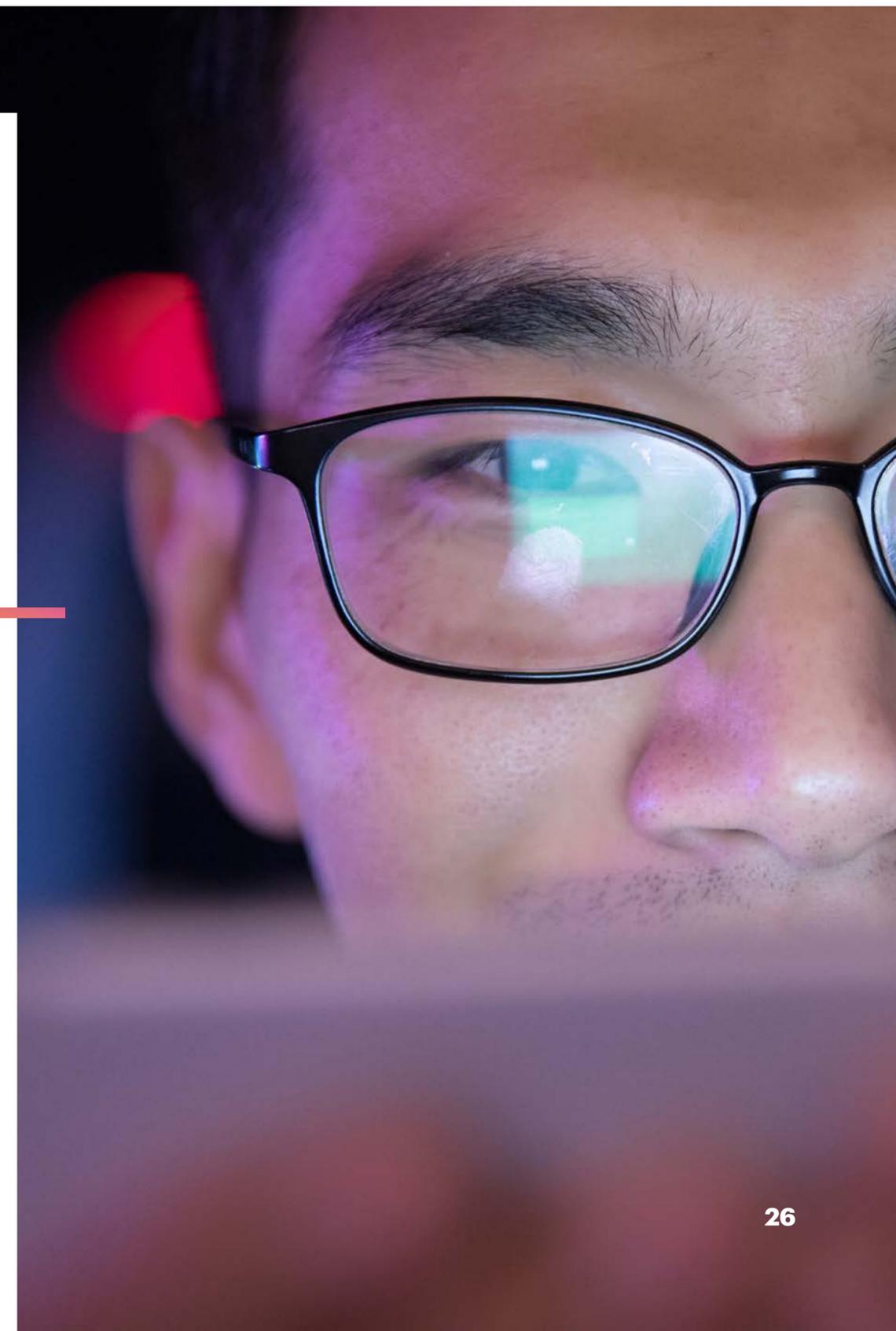
Por quê? Por causa de uma decisão da DT em 2016 de modernizar seus ativos de TI e investir em inovação cultural e tecnológica.¹⁷ A iniciativa de transformação em toda a empresa teve como objetivo melhorar as habilidades dos funcionários, democratizar o acesso à tecnologia e restaurar a estabilidade e a confiabilidade de sua organização de TI. Com base em nosso estudo, os Leapfroggers fornecem acesso a ferramentas e recursos de TI modernos em toda a empresa, transformando duas vezes mais os processos de trabalho em comparação com os Outros.

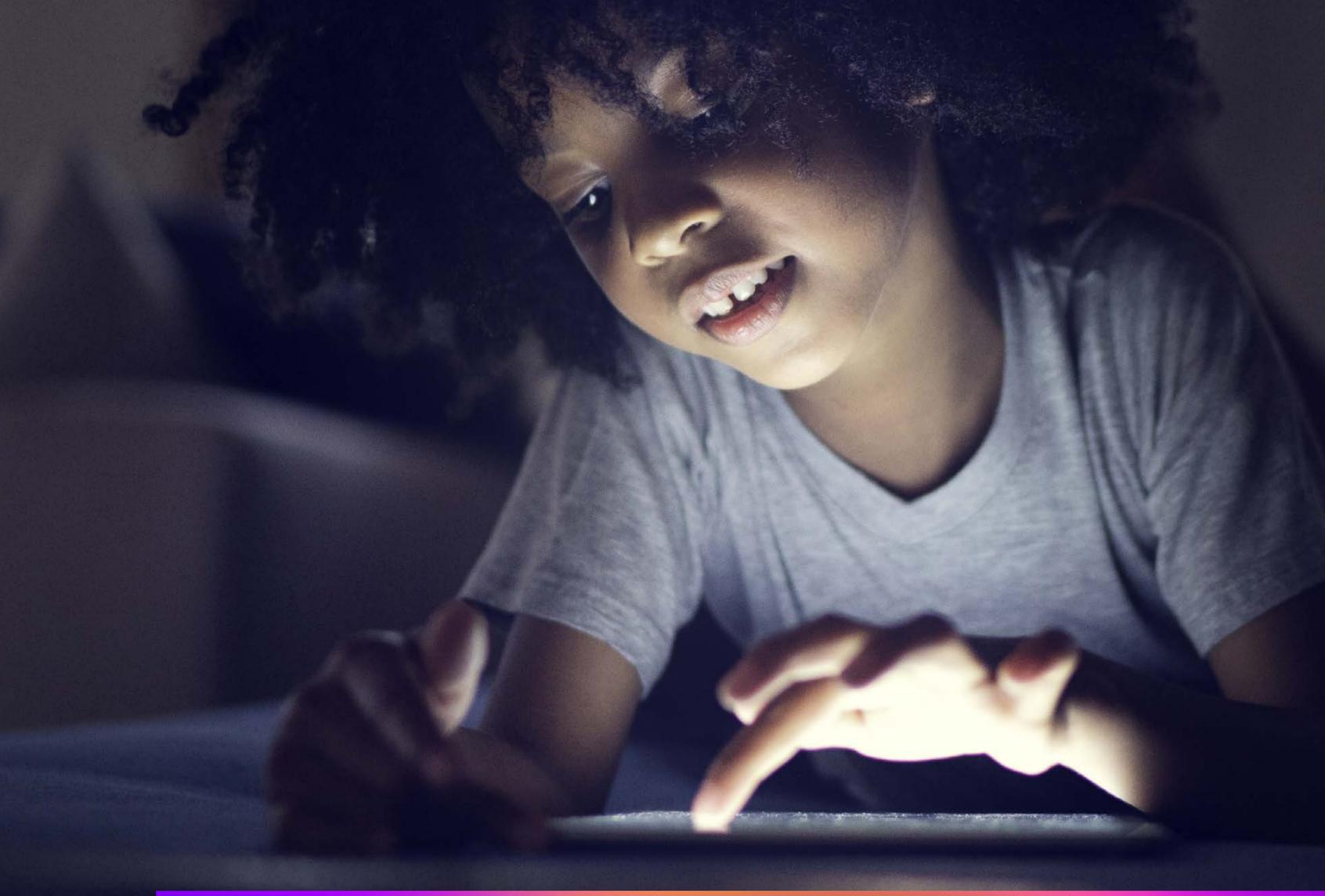
A DT foi flexível, resiliente e inovadora durante a pandemia – tanto para seus funcionários quanto para os clientes – em vez de se concentrar apenas na sobrevivência.

2x

mais processos de trabalho transformados em comparação com os Outros

A Deutsche Telekom está usando ativamente a IA para criar novas experiências para os clientes: chatbots, alto-falantes inteligentes e um aplicativo que "sabe" qual a melhor conexão de internet disponível para o seu telefone. A DT está até usando IA para ajudar os planejadores estratégicos a decidir onde construir novos serviços de rede de fibra óptica. Como parte do programa, um veículo aéreo sobrevoa uma área e, usando sensores e tecnologia de escaneamento a laser, reúne dados sobre características da paisagem, como casas, grama e árvores.¹⁸





Ao avançar para preencher lacunas críticas no sistema educacional, a Vodafone está expandindo seu próprio pipeline de talentos digitais.

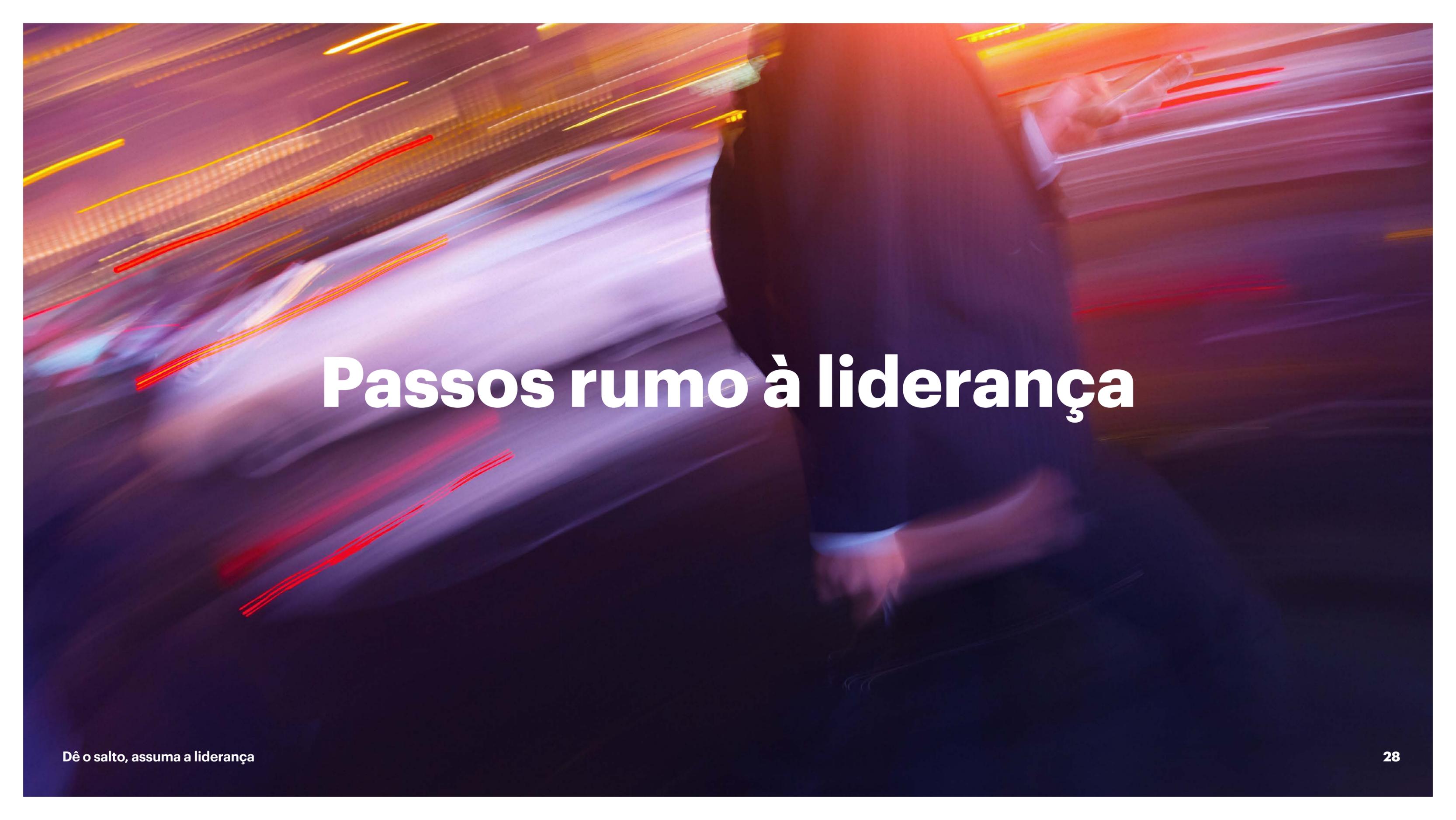
Além dos negócios

A Vodafone, empresa multinacional de telecomunicações com sede no Reino Unido, também alcança formas que criam valor para várias partes interessadas

A empresa adotou big data, automação e IA para melhorar a produtividade e impulsionar o crescimento dos negócios – mas também garantiu que novas oportunidades fossem criadas para a próxima geração de trabalhadores. A Vodafone tem um foco implacável no treinamento digital, que inclui aprender digitalmente “fazendo” e inculcar uma maneira digital de pensar em seu pessoal.¹⁹

Essa mudança de mentalidade se estende ao recrutamento. A Vodafone foi uma das primeiras grandes empresas multinacionais a criar programas de educação e mentoria para estudantes universitários, empreendedores digitais e funcionários interessados numa carreira digital.²⁰ A empresa recentemente prometeu 20 milhões de euros para financiar programas destinados a ajudar as pessoas a desenvolver habilidades usando tecnologias inovadoras, particularmente em partes do mundo com grandes lacunas digitais.²¹

Ir além dos KPIs comerciais tradicionais e criar valor entre os múltiplos stakeholders posiciona a Vodafone numa categoria à parte em comparação com os concorrentes: a empresa recebe notas altas de avaliadoras independentes por seu recrutamento, oportunidades de aprendizagem de funcionários e cultura de trabalho. Por exemplo, é a única empresa de telecomunicações a figurar no top 10 das Melhores Grandes Empresas do Reino Unido para se trabalhar.^{22, 23}



Passos rumo à liderança



O modo como você começa é vital para você vencer

Nossa pesquisa deixa claro que as empresas que investem na reorganização de plataforma na nuvem e no uso de suas novas capacidades e eficiências para a inovação são as mais bem colocadas para comprimir a transformação. Como resultado, elas podem impulsionar a mudança em seus negócios e prosperar na economia pós-crise.

Para aquelas que mantêm o status quo sobre seus investimentos, métodos e decisões tecnológicas, a diferença de desempenho com os concorrentes aumentará. As empresas devem criar fluência digital em todas as áreas para fazer evoluir continuamente suas capacidades de colaboração e tecnologia.

Mas a pandemia também despertou os líderes empresariais no sentido de alcançar um conjunto mais amplo de responsabilidades, começando com suas pessoas.

Nossa análise mostra que a evolução das estratégias tecnológicas com os três passos é mais bem-sucedida quando estas são aplicadas em sequência (ver Figura 7). Embora o caminho de cada organização seja único, a maioria deve começar com a **mudança de plataforma** para reforçar a Systems Strength, principalmente acelerando a migração para a nuvem.

As empresas podem então **reformular** a forma como veem e alavancam sua TI, redirecionando a alocação do orçamento de TI para a inovação.

E, finalmente, o poder combinatório de Systems Strength e Redirecionamento permitirá que as empresas **vão além** das prioridades tradicionais de negócios e criem valor para várias partes interessadas.

Essa abordagem tem sido central para o sucesso de empresas que não só se mostraram resilientes no último ano, mas que adotaram mudanças para fortalecer sua vantagem competitiva.

Figura 7

Os Líderes e os Leapfroggers demonstram como estratégias de tecnologia mais ousadas e abrangentes são cruciais para o sucesso

Mudança de plataforma

Como

Comece com cloud para levar adiante seus objetivos de crescimento.

Por quê?

As empresas prósperas aproveitam as principais tecnologias na nuvem, incluindo a IA, para superar os concorrentes.

Por onde começar?

Reforçando a Systems Strength

Migre e modernize seu cenário de TI com nuvem por meio de avaliação cuidadosa, disposição e priorização.

Reformulação

Como

Repense os investimentos em TI para fortalecer seu músculo de inovação.

Por quê?

A prioridade tecnológica para empresas prósperas durante a pandemia tem sido a escalabilidade da inovação. Se o seu orçamento de TI for principalmente para “manter as luzes acesas”, você continuará ficando atrás dos concorrentes.

Por onde começar?

Redirecionando a alocação do orçamento de TI

Priorize capital liberado para investir ainda mais em inovação tecnológica.

Alcance

Como

Democratize a tecnologia, invista no bem-estar e equidade para turbinar os talentos e a entrega de valor.

Por quê?

As empresas prósperas expandem o acesso à tecnologia inovadora para o dobro de processos corporativos e requalificam quase o dobro da taxa (1,7x) dos concorrentes pré-COVID.

Por onde começar?

Indo além das prioridades tradicionais dos negócios

Escale a tecnologia e o talento com base no valor para impulsionar experiências do cliente excepcionais e novas propostas de valor.

Fonte: Accenture Research

À medida que entramos numa nova era pós-pandemia, os líderes empresariais estão reimaginando o propósito de suas empresas, incorporando práticas responsáveis e criando valor multidimensional no cerne de suas estratégias. Ao ampliarem sua missão, a tecnologia precisa avançar em sintonia, levando-os além de suas prioridades atuais.

Isso significa inovação habilitada pela tecnologia, dimensionada não apenas para atender à área de TI, mas a todos os processos da empresa. Isso requer inovação não somente para melhorar o desempenho das pessoas, mas também seu bem-estar. E exige sistemas radicalmente humanos que ajudem a atender aos valores dos clientes, parceiros e sociedade em geral.

Sobre os autores



Paul Daugherty

 @pauldaugh

Paul Daugherty é executivo-chefe e diretor do Grupo de Tecnologia da Accenture. Ele lidera todos os aspectos da prática de tecnologia da companhia. Paul também é responsável pela estratégia tecnológica da Accenture, impulsionando a inovação por meio de P&D na Accenture Labs e aproveitando tecnologias emergentes para levar as mais novas inovações aos clientes globalmente. Ele lançou a iniciativa Cloud First da Accenture para escalar ainda mais o negócio de nuvem líder de mercado da empresa e é responsável pela incubação de novos negócios, como blockchain, realidade estendida e computação quântica. Ele fundou e supervisiona a Accenture Ventures, que é focada em investimentos de capital estratégicos e inovação aberta para acelerar o crescimento.

Paul é responsável pela gestão das alianças, parcerias e relacionamentos de alto nível da Accenture com empresas líderes e emergentes de tecnologia, e lidera o Conselho Global de CIO da Accenture e o Fórum Anual de CIO e Inovação. Ele é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



Bhaskar Ghosh

 @DrBhaskarGhosh

O Dr. Bhaskar Ghosh é diretor de Strategy da Accenture, responsável por todos os aspectos da estratégia e investimentos da empresa – incluindo empreendimentos, aquisições e a Accenture Research. Também supervisiona o desenvolvimento de todos os ativos e ofertas em todos os serviços da Accenture, tem responsabilidade gerencial pela Industry X (fabricação digital, produtos inteligentes e plataformas) e por impulsionar serviços de negócios responsáveis e sustentabilidade. Antes de ser nomeado para seu cargo atual em 2020, Bhaskar foi conselheiro do CEO – focado em estratégia de crescimento e investimento, desempenho de negócios, eficiência organizacional e reestruturação. Antes, foi o executivo-chefe do grupo de Serviços de Tecnologia da Accenture, responsável global pela divisão de Serviços de Aplicações e Infraestrutura da Accenture. Como inovador, foi premiado com seis patentes na área de engenharia de software e desenvolvimento de plataformas. Bhaskar é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



Annette Rippert

 @AnnetteRippert

Annette Rippert é diretora executiva de Strategy & Consulting (S&C) da Accenture. A área S&C trabalha com executivos da alta administração e conselhos das principais organizações do mundo, ajudando-as a acelerar sua transformação digital para aumentar a competitividade, aumentar a rentabilidade e oferecer valor sustentável. A equipe global de Annette de mais de 40.000 pessoas inclui estrategistas e consultores, especialistas em setores e funções, cientistas de dados e profissionais de desempenho humano – com a missão coletiva de ajudar os clientes a aplicar dados, análises, 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 conceito ‘valor 360 graus’ para clientes, Annette orienta sua equipe a abordar não só o valor econômico, mas também o valor para suas pessoas, stakeholders e comunidades. Ela é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture.



Ramnath Venkataraman

 @Ramnath_Venkat

Ramnath Venkataraman é o líder de Serviços Globais Integrados da Accenture, responsável pelas vendas de tecnologia, soluções, ativos, serviços e Centros de Tecnologia Avançada em todo o mundo. Ele também é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture. Antes desta função, Ramnath liderou a divisão de serviços de tecnologia para a Accenture Products, atendendo clientes nos setores aeroespacial, de fretes e viagem; automotivo; bens de consumo e serviços; equipamento industrial; serviços de infraestrutura e transporte; ciências da vida; e indústrias de varejo.

Ramnath tem vasta experiência com uma variedade de clientes de vários setores trabalhando em estratégia, consultoria, transformação de tecnologia e transformação de talentos. Ele também liderou com sucesso a execução em larga escala de programas de tecnologia que impulsionam a otimização quântica de custos, ao mesmo tempo que modernizou o cenário tecnológico para vários clientes.



H. James Wilson

 @hjameswilson

H. James Wilson é diretor global de Pesquisa de TI e Negócios da Accenture Research, onde lidera programas globais de pesquisa sobre o impacto da tecnologia nas empresas e no trabalho. Wilson é coautor do livro best-seller “Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI” (Harvard Business Review Press).

É autor ou autor contribuinte de oito livros sobre o impacto da tecnologia no trabalho e na sociedade, incluindo mais recentemente “AI, Analytics, & The New Machine Age” (HBR Press 2019) e “How to Go Digital” (MIT Press 2019). Wilson escreveu “The Jobs Artificial Intelligence Will Create”, o artigo nº 1 mais lido do ano do MIT Sloan Management Review e é um colaborador de longa data do The Wall Street Journal e da HBR. Atualmente, está finalizando um novo livro sobre o futuro da tecnologia corporativa com Paul Daugherty (HBR Press).

Sobre a pesquisa

Empregamos uma abordagem de pesquisa multimétodo. Especificamente, o programa do estudo incluiu pesquisas, entrevistas, análises de estudos de caso e modelagem econômica. Nossa pesquisa e a de nossos parceiros em nosso ecossistema empregam métodos éticos e responsáveis. Os entrevistados revelam suas identidades voluntariamente, e nós anonimizamos todos os dados de empresas em nosso conjunto de dados e reportamos os resultados em conjunto. Comprometemo-nos a não usar os dados coletados para identificar pessoalmente os entrevistados e/ou entrar em contato com eles.

1. Pesquisa

A pesquisa da Accenture, concluída no início de 2021, coletou dados sobre: a) adoção de tecnologia, b) aplicação de tecnologias em escala entre processos organizacionais, c) prontidão organizacional e cultural para adotar e criar sistemas simbióticos de tecnologias, d) múltiplas medidas de desempenho financeiro e operacional, e e) o impacto da COVID-19 nas estratégias e metas organizacionais.

O gráfico da página 36 resume os dados demográficos da pesquisa.

2. Pesquisa qualitativa

Complementamos nossa coleta quantitativa de dados com estudos de caso qualitativos. No geral, por meio de pesquisas secundárias e entrevistas, coletamos 20 estudos de caso com foco em questões que as organizações estão enfrentando por causa de seu parque de TI atual e sua resposta à COVID-19.

3. Modelagem econômica

Como a futura Systems Strength resulta em desempenho diferencial? Combinamos indicadores baseados em pesquisa do grau da força dos sistemas da empresa com indicadores de desempenho financeiro na modelagem econométrica para responder a essa pergunta. Primeiro, definimos e agrupamos empresas em Líderes e Retardatárias de Systems Strength. Ou seja, identificamos empresas que estão à frente em termos de Systems Strength e aquelas que não estão. Investigamos então se a liderança em Systems Strength e sua mudança durante a pandemia da COVID-19 estavam relacionadas ao desempenho financeiro. Fizemos isso em quatro etapas:

Etapa 1: Construção de conjunto de dados e definição de Systems Strength

Nosso conjunto de dados inclui dados da empresa sobre o crescimento da receita antes e depois da pandemia, medidas de sua Systems Strength, bem como outras características demográficas. Criamos uma pontuação de Systems Strength aproveitando nossa pesquisa. A pontuação mede a força da empresa em três dimensões: 1. Adoção de tecnologia. 2. Extensão da adoção de tecnologia a processos organizacionais e prontidão organizacional e cultural para adoção de tecnologia. Nós chamamos as 10% melhores empresas nesta pontuação de Líderes e as 25% piores de Retardatárias. Os 65% restantes são chamados de Outros. Dentro de Outros, identificamos os “Leapfroggers” (ver etapa 3). Quando disponíveis, cruzamos e complementamos o crescimento da receita autorrelatado em nossos dados da pesquisa com os dados financeiros mais recentes disponíveis publicados pelas empresas sobre seu desempenho em 2020.

Etapa 2: Estimando o diferencial de desempenho de Systems Strength

Utilizando as definições de grupo acima, comparamos o desempenho financeiro, medido pelo crescimento médio da receita, e calculamos a diferença de desempenho entre vários grupos. Mais precisamente, para ver como o prêmio no crescimento da receita mudou para os Líderes em comparação com os Retardatários, calculamos a CAGR de 3 anos em crescimento de receita para os anos de 2018, 2019 e 2020. Enquanto a proporção de crescimento de receita entre Líderes e Retardatários foi de 2x em nosso primeiro estudo, a mesma correlação agora é de 5x, indicando que o prêmio de crescimento da receita para os Líderes aumentou ainda mais durante a pandemia.

Etapa 3: Redirecionamento do orçamento de TI e a vantagem dos Leapfroggers

Definimos o tamanho de redirecionamento, o crescimento da alocação orçamentária de TI para a inovação entre 2019 e 2020, como um dos principais determinantes do crescimento da receita durante a pandemia.

Apenas por uma questão de modelagem econômica, categorizamos as empresas em Flippers, aquelas que mantêm um volume redirecionado alto (acima do 90%)

em 2020; ou aquelas que mostram crescimento no tamanho de redirecionamento em 2020.

Uma vez definida a medida do redirecionamento, dividimos a amostra de Outros em decis estimados com base em sua Systems Strength e estimamos o impacto da virada no crescimento da receita entre as empresas com a seguinte equação:

$$Revenue\ Growth_i = \sum_{j=1}^3 \beta_{1,j} Category_{ij} + \beta_2 Covid + \sum_{j=1}^3 \beta_{3,j} Covid * Category_{ij} + \sum_{k=1}^n \beta_k X_{i,k} + \epsilon_i$$

onde “i” é o índice para empresas, o índice “j” para Categoria identifica se uma empresa é uma Líder, Retardatária ou uma Flipper; a COVID indica o ano de 2020 ou o tempo durante a pandemia; Xk é o vetor de controles como dummies da indústria, dummies ano e tamanho da empresa medidos pela receita.

Descobrimos que antes da pandemia, o crescimento da receita para Flippers e Outros não era estatisticamente diferente. Durante a pandemia, a queda para além do 30º percentil da Systems Strength está associada ao crescimento da receita igual ou superior ao crescimento da receita em comparação com os Líderes.

Com base nesses resultados, definimos todos os Flippers acima do 30º percentil da Systems Strength como Leapfroggers (Saltadores, em inglês).

Etapa 4: Cenários para crescimento da receita até 2026

Finalmente, produzimos cenários para o crescimento da receita a fim de considerar o custo de oportunidade para os Retardatários e os Outros de não reforçar sua Systems Strength ou não acelerar seu volume de redirecionamento. Para isso, assumimos pela primeira vez que, no início de 2015, uma empresa representativa de cada grupo começou com o mesmo nível de receita de US\$ 10 bilhões. Utilizamos os valores mais recentes do crescimento da receita para períodos de tempo entre 2015 e 2020.

Para construir o cenário, utilizamos respostas para uma pergunta da pesquisa que indaga os executivos quando eles esperam voltar ao crescimento da receita pré-pandemia, e assumimos a CAGR de 5 anos (2015-2019) como os níveis de crescimento de receita pré-pandemia aos quais as empresas estão voltando. Assumimos uma interpolação linear das taxas de crescimento da receita para o período de transição entre 2020 e quando os executivos esperam retomar o crescimento.

Dados demográficos

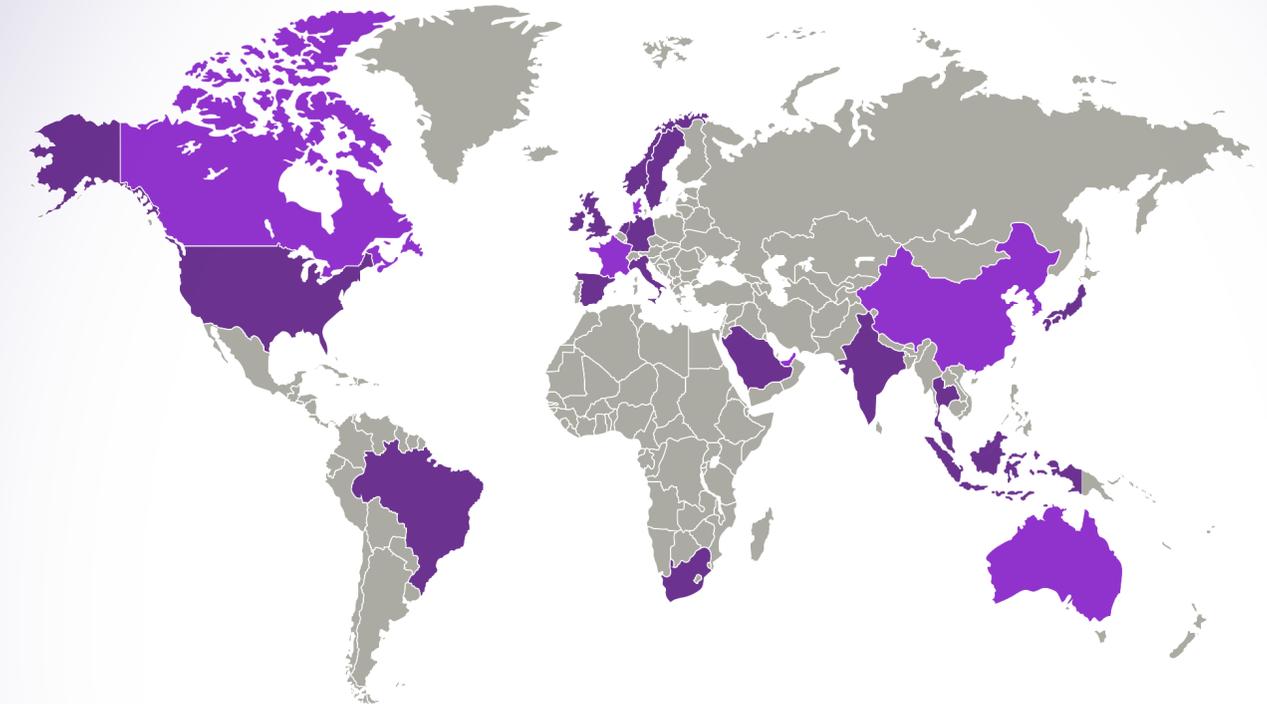
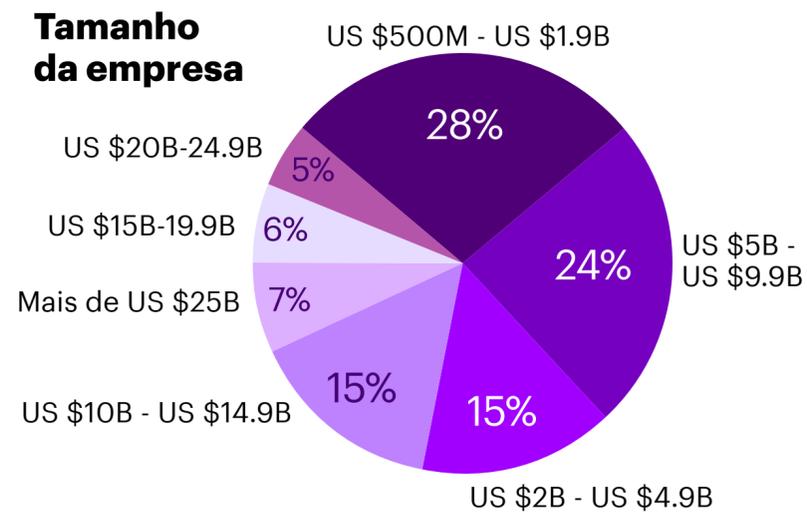
Empregamos uma abordagem de pesquisa multimétodo. O programa do estudo incluiu pesquisas, entrevistas, análises de estudos de caso e modelagem econômica para diagnósticos. A pesquisa foi realizada entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021

4,300 executivos, globalmente

50% dos entrevistados em funções de TI

50% dos entrevistados em funções não-TI

Apenas a alta administração C-level



20 setores

Serviços Financeiros

Serviços bancários (218)
Mercado de capitais (216)
Seguros (215)

Comunicações, Mídia e Tecnologia

Mídia e Comunicações (216)
Telecomunicações (216)
Alta tecnologia (216)
Software e plataformas (216)

Indústria de Base

Utilities (215)
Energia (Petróleo e Gás incluídos) (216)
Produtos químicos (216)
Metais e mineração (215)

Saúde e Serviços Públicos

Saúde (216)
Serviços Públicos (216)
Governo Federal dos EUA (200)

Produtos

Varejo (216)
Bens de consumo e serviços (215)
Viagens (215)
Equipamento industrial (217)
Ciências da vida (215)
Automotivo (215)

25 Países

Austrália (200)
Holanda (100)
Brasil (200)
África do Sul (100)
Canadá (200)
Espanha (200)
China (450)
Suíça (100)

França (200)
Reino Unido (250)
Alemanha (200)
Estados Unidos (1.200)
Índia (100)
Países Nórdicos (Suécia, Dinamarca, Noruega) (100)
Itália (200)

Sudeste Asiático (Tailândia, Singapura, Malásia, Indonésia) (200)
Japão (200)
Oriente Médio (Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita) (100)

Agradecimentos

Líder da pesquisa

Prashant P. Shukla, PhD

Equipe do projeto

Paul Barbagallo

Thijs Deblaere

Maria Francesca Mecca

Surya Mukherjee

Sandra Najem

Shital Sharma

Melina Viglino

Jakub Wiatrak

Equipe de Marketing

Veronica Filgueira

Ed Maney

Matthew McGuinness

Raghu Rao

Ann Vander Hijde

Referências

1. Relatório da Accenture, https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-future-systems-report.pdf
2. Manish Singh, "India's Reliance Jio inks deal with Microsoft to expand Office 365, Azure to more businesses; unveils broadband, blockchain and IoT platforms," TechCrunch, 12 de agosto de 2019, <https://techcrunch.com/2019/08/12/reliance-jio-broadband-blockchain-iot-microsoft/>
3. Johanna Lazar, "Como Personal Finance and Banking Apps Upped Their Mobile Game During COVID — and Como You Can Do the Same," Branch, 19 de maio de 2020, <https://blog.branch.io/Como-personal-finance-and-banking-apps-upped-their-mobile-game-during-covid-and-Como-you-can-do-the-same/>
4. Roberto Baldwin, "Chinese Automaker Geely Will Deliver Keys to New Cars via Drone," Car & Driver, 23 de março de 2020, <https://www.caranddriver.com/news/a31902128/geely-key-delivery-drone/>
5. Anna Hensel, "Retailers are racing to turn stores into fulfillment hubs," Modern Retail, 27 de agosto de 2020, <https://www.modernretail.co/retailers/retailers-are-racing-to-turn-stores-into-fulfillment-hubs/>
6. Sara Castellanos, "Autodesk CIO Wants to Create 'Netflix' Experience for Employees," Wall Street Journal, 20 de janeiro de 2021, <https://www.wsj.com/articles/autodesk-cio-wants-to-create-netflix-experience-for-employees-11611188497>
7. "Benchmark Analysis of Representative Deep Neural Network Architectures," <https://arxiv.org/pdf/1810.00736.pdf>
8. Babak Hodjat, "The AI Resurgence: Por que? Now?" Wired, <https://www.wired.com/insights/2015/03/ai-resurgence-now/>
9. Karl Flinders, "Santander brings global digital services under one roof," Computer Weekly, 24 de julho de 2019, <https://www.computerweekly.com/news/252467261/Santander-brings-global-digital-services-under-one-roof>
10. Santander press release, <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/historico-de-actualidad/2019/no-2019-04-29-santander-partners-with-microsoft-as-a-preferred-strategic-cloud-provider-to-enable-the-ba-en.pdf>
11. Ruby Hinchliffe, "Santander to hire 3,000 IT workers this year for digital transformation," 12 de junho de 2020, Fintech Futures, <https://www.fintechfutures.com/2020/06/santander-to-hire-3000-it-workers-this-year-for-digital-transformation/>
12. "Santander taps boost.ai to power virtual banking agent 'Sandrine,' 15 de dezembro de 2020, Retail Banker International, <https://www.retailbankerinternational.com/news/santander-taps-boost-ai-to-power-virtual-banking-agent-sandrine/>
13. Santander press release, <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/2020/09/santander-the-first-bank-to-redesign-its-app-so-it-is-more-personal-and-has-more-features-for-the-new-covid-environment>
14. Carrefour press release, <https://www.businesswire.com/news/home/20210217006085/en/Carrefour-2020-Results-SComo-Further-Strong-Growth-Carrefour-commits-to-Net-Free-Cash-Flow-objective-of-above-%E2%82%AC1bn>
15. Carrefour launches new e-commerce platform <https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-launches-new-e-commerce-platform-and-positions-itself-future-growth>
16. Dominique Vidalon, "Carrefour, Google to launch voice grocery shopping service in France," 16 de junho de 2020, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-carrefour-google/carrefour-google-to-launch-voice-grocery-shopping-service-in-france-idUSKBN23N1RC>
17. Deutsche Telekom blog, Resilience: A success factor for Deutsche Telekom | Deutsche Telekom, <https://www.telekom.com/en/company/management-unplugged/details/resilience-a-success-factor-for-deutsche-telekom-604006>
18. Deutsche Telekom blog, Como Telekom uses artificial intelligence (AI) | Deutsche Telekom <https://www.telekom.com/en/company/digital-responsibility/details/Como-telekom-uses-artificial-intelligence-524374>
19. People Matters, <https://www.peoplesmatter.in/article/employer-branding/what-does-vodafone-do-to-foster-a-digital-mindset-in-employees-18230>
20. Vodafone press release, <https://newscentre.vodafone.co.uk/press-release/vodafone-uk-launches-initiatives-to-expand-digital-skills/>
21. "Vodafone to invest €20 mn for funding initiatives on digital skills," Telecomlead, 25 de janeiro de 2021, <https://www.telecomlead.com/telecom-services/vodafone-to-invest-e20-mn-for-funding-initiatives-on-digital-skills-98558>
22. Vodafone UK, <https://newscentre.vodafone.co.uk/features/25-best-big-companies-2019/>
23. Vodafone Careers, <https://careers.vodafone.co.uk/diversity-and-inclusion>

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 537 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

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 dos 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 www.accenture.com/research

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consulta com nossos consultores profissionais. Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos proprietários. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expressado ou implícito pelos proprietários de tais marcas.