



Valor **destravado**

Como acelerar o
crescimento radical por
meio da interoperabilidade

Dos insights às ações, o caminho para o valor 360o começa aqui.

accenture

Conteúdo

Agilidade em tempos de incerteza	03
Interoperabilidade: o grande unificador	05
Como a interoperabilidade cria valor tão amplo?	07
A interoperabilidade agora está ao seu alcance	10
Os hits do GN Group tocam na interoperabilidade da empresa	11
Interoperabilidade: valor de longo prazo e baixo custo	12
Interoperabilidade é o denominador comum para o sucesso entre os setores	15
Quantas voas acima da turbulência coma interoperabilidade operacional	17
Mazda abastece a produtividade com a interoperabilidade funcional	19
Barreiras à interoperabilidade	20
ENGIE se destaca com uma estratégia de vários provedores	25
RetiPiù S.R.L. entrega com uma estratégia centrada em SAP	25
Como melhorar a interoperabilidade e prosperar na incerteza	26
1. Alavancar a nuvem	28
2. Utilizar tecnologia combinada	31
3. Focar na colaboração relevante	33
Interoperabilidade: Valor destravado	37
Metodologia	39



Agilidade em tempos **de incerteza**

Num mundo imprevisível, a habilidade para se adaptar rapidamente a novas circunstâncias, adotar novas tecnologias e além disso se manter ágil permite às companhias prosperar. Com a integração destas tecnologias, pessoas e processos, as empresas podem destravar valor do caos e acelerar o crescimento.

Para saber mais sobre o **valor da agilidade**, pesquisamos mais de 4.000 respondentes da C-suite de empresas médias e grandes. Verificamos que somente nos últimos dois anos um em cada dois teve que transformar várias partes de sua empresa ao mesmo tempo ou executar uma única grande transformação muito mais rápido do que antes. Chamamos isto de transformação comprimida (Figura 1).

A pergunta é:
Como eles fizeram isso?

Figura 1 Incerteza e transformação comprimida

Nos últimos dois anos, uma em cada duas companhias teve que transformar várias partes de seu negócio ao mesmo tempo ou executar uma única grande transformação muito mais rápido do que antes.

Durante a crise da COVID-19, i.e., nos últimos 2 anos, a minha organização... (concordo + concordo fortemente)

Velocidade

49%

Adotou tecnologia e transformou o negócio muito mais rápido do que antes

Escopo

40%

Transformou várias partes da empresa ao mesmo tempo

Escala

38%

Lidou com crescimento exponencial em arranjos de trabalho online e híbrido

N = 4,053

Nota: os percentuais representam a agregação de respondentes que selecionaram "concordo" e "concordo fortemente"



Interoperabilidade: o grande unificador

Definição de interoperabilidade

Interoperabilidade é quando aplicações empresariais podem facilmente interagir entre si e trocar dados.

Uma experiência de usuário perfeita entre aplicações cria uma única fonte da verdade de dados que alinha todos a objetivos comuns, conduzindo a uma melhor tomada de decisões, melhores conexões humanas e geração de insights.

Vimos que companhias com este tipo de agilidade têm uma coisa em comum: alta interoperabilidade ou a habilidade para fazer aplicações empresariais trabalharem conjuntamente entre si. De fato, empresas com elevada interoperabilidade são 11% mais propensas a sustentar transformações comprimidas.

Por quê? Porque a interoperabilidade integra aplicações críticas, transformando inputs emaranhados numa única fonte da verdade dos dados. Isto deixa a organização mais bem preparada para pivotar rapidamente e se beneficiar de novas oportunidades.

E junto com essa agilidade vem o crescimento. Na verdade, **verificamos que as empresas com alta interoperabilidade faziam crescer as receitas 6x mais rápido que seus pares com baixa interoperabilidade (Figura 2) e estão prontas para liberar um adicional de cinco pontos percentuais no crescimento das receitas anuais**. Por isso não é de surpreender que as companhias mais prósperas mantenham a interoperabilidade como fator top of mind em toda a sua alta direção – não somente junto ao CTO ou CIO.

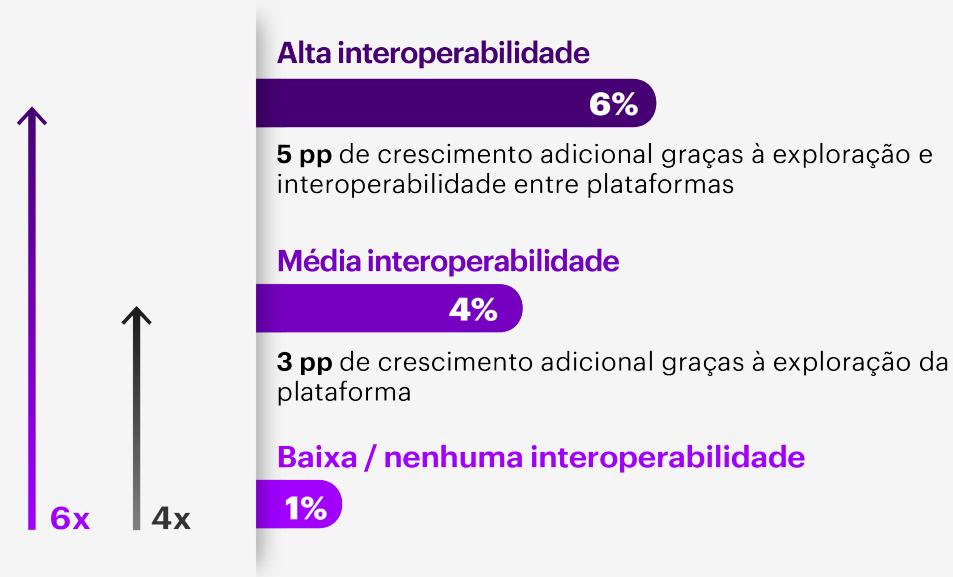
Os CXOs precisam entender que as aplicações empresariais integradas podem permitir às companhias se mover de tecnologias isoladas e dados fragmentados para soluções conectadas, agilidade e resiliência. A integração cria a verdadeira transformação dos negócios, gerando valor adicional ao atender às demandas dos consumidores, ao desenvolver novas correntes de receitas e ao competir no mercado; no entanto, requer novos métodos de pensar e trabalhar.



Figura 2 Interoperabilidade acelera o crescimento

Companhias com elevada interoperabilidade destravaram até cinco pontos percentuais adicionais de crescimento das receitas do que empresas com baixa ou nenhuma interoperabilidade presas ao seu status quo tecnológico.

Crescimento médio de receitas no último ano fiscal (em %)



Fonte: Accenture Research com base em dados de pesquisa.

Nota: Taxas de crescimento adicional devido à exploração aumentada da plataforma e perfeita interoperabilidade são estimativas baseadas num modelo econométrico como Crescimento de Receitas $i = A \times \text{interoperabilidade média} + B \times \text{alta interoperabilidade} + C \text{ controles} + \text{erro}$, onde a linha básica é o grupo com baixa/nenhuma interoperabilidade. Estimativas incluem uma variedade de controles específicos como setor, país, tamanho, gastos em tecnologia e um termo de interação entre setor e país. Uma variedade de verificações de robustez foi feita (i.e., escalando crescimento de receitas por médias setoriais, por taxas anteriores de crescimento e os resultados alcançados. Amostra da pesquisa = 4.053 empresas de 19 setores em 23 países. Percentuais de crescimento de receitas foram arredondados para o número inteiro mais próximo.

Último ano fiscal expressa os resultados financeiros anuais mais recentes reportados antes de fevereiro de 2022.

Isso não é tudo. Companhias com alta interoperabilidade – especialmente aquelas que transformam, originam ou vendem bens físicos – também superam companhias com baixa/nenhuma interoperabilidade em rentabilidade, resiliência e outras métricas de criação de valor vitais para a empresa. Por exemplo, vimos que companhias com alta interoperabilidade eram:

Mais eficientes:

12 pontos percentuais acima na melhora de sua cadeia de abastecimento e operações

Mais bem-sucedidas na CX:

16 pontos percentuais acima na reinvenção da experiência do consumidor

Mais produtivas:

12 pontos percentuais mais propensas a terem sucesso ao considerarem a melhora da produtividade do empregado uma prioridade

Mais sustentáveis:

4 pontos percentuais mais propensas a terem sucesso ao adotarem práticas de negócio sustentáveis



Como a interoperabilidade cria valor tão amplo?

Na sua essência, a interoperabilidade conecta tecnologia, pessoas e processos. Ela faz isso por meio da criação de uma linguagem comum entre aplicações e sistemas fundamentais, permitindo uma compreensão mais profunda dos dados sem o custo e o esforço de construir um data lake. Quando os silos de dados são removidos, silos funcionais podem começar a colaborar. Esta energia inerente reduz os esforços duplicados, revela gargalos escondidos e constrói melhores conexões humanas, aprimorando os seguintes impulsionadores de valor:

01. Transparência:

Interoperabilidade unifica silos de dados, proporcionando maior visibilidade sobre a empresa e melhor tomada de decisões. Implantar ferramentas para prospeção de dados em aplicações interoperáveis permite às empresas melhorar a visibilidade sobre todos os processos de negócio.

02. Agilidade:

Interoperabilidade gerencia melhor as dependências, oferecendo a agilidade para transformar diversas funções de negócio rapidamente e ao mesmo tempo. Ela melhora a capacitação da correta infraestrutura de TI necessária para as transformações bem-sucedidas em 13 pontos percentuais.

03. Produtividade:

Interoperabilidade elimina a hipótese de várias pessoas trabalharem na mesma tarefa e otimiza o compartilhamento de dados. Ela também reduz o tempo gasto na alternância entre aplicações, algo que pode representar perto de duas horas de trabalho diário de todos os funcionários. Aplicações low code/no code podem ser implementadas entre sistemas interoperáveis para impulsionar a produtividade.

04. Experiência:

Interoperabilidade possibilita acesso holístico e em tempo real a dados de clientes armazenados em sistemas, o que permite um foco a laser sobre as necessidades do consumidor. Companhias com elevada interoperabilidade são 15% mais propensas a serem capazes de aprimorar a experiência do cliente (CX) quando ela for uma prioridade.

05. Escalabilidade:

Interoperabilidade cria conexões contextuais, garantindo que inovações pioneiras se alastrem pela empresa mais rápido – o que aumenta o ROI em 7%.



Figura 3 Organizações do mundo real destravam valor por meio da interoperabilidade

Ao conectar tecnologia, pessoas e processos, a interoperabilidade extrai valor que muitas vezes está à vista, porém está emaranhado na organização.

Agilidade

A **Qantas** executou movimentos pivotais rápidos durante a pandemia, expandindo seu market share em 74%. Sua estratégia guiada por API gerou um aumento de 5x no tráfego com metade dos custos operacionais previstos

Transparência

A equipe de vendas do **GN Group** pode ver os estoques em tempo real, o que lhe permite precificar e programar melhor grandes encomendas

Produtividade

A equipe de exportações da **Mazda** pode ver as reservas junto às transportadoras, o faturamento e as cobranças sem ter de dar log out do software e reporta 75% de aumento da produtividade – de quatro dias para menos de um dia para fechar os contratos

Experiência

A **GANT** criou uma experiência omnichannel para uma base de clientes global reunindo +750 lojas em 70 países

Escalabilidade

A **GANT** lançou uma solução de inventário online baseada em API em cinco mercados três vezes mais rapidamente

Interoperabilidade

Fonte:

GN Group: O GN Group preparou para o futuro suas operações de rápido crescimento com o Microsoft Dynamics 365: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/1354283595134173825-gn-group-consumer-goods-dynamics-365>

Qantas: As APIs da Qantas voam alto com a tecnologia WSO2: <https://wso2.com/about/customers/qantas/>

GANT: A GANT cria uma experiência omnichannel para uma base global de clientes: <https://www.mulesoft.com/case-studies/api/gant>

Mazda: A Mazda Motor Logistics acelera a visibilidade na supply chain: <https://www.oracle.com/customers/mazda/>



A interoperabilidade agora está ao seu alcance

O conceito da interoperabilidade não é novo, mas a habilidade para a manifestar é. Isto se deve a três mudanças tecnológicas que tornam mais fácil para as organizações configurar e reconfigurar as aplicações conforme a necessidade sem reformular sua essência digital:

1. A ubiquidade da nuvem:

Muitas organizações já migraram para a nuvem, o que lhes dá uma camada de dados comum que oferece uma única fonte da verdade.

2. Melhor design da aplicação

Aplicações modernas são projetadas para compartilhar dados; elas têm interfaces simplificadas e dão suporte a capacidades adicionais.

3. Aplicações de baixo custo:

O grande número de aplicações especializadas no mercado fez reduzir os custos.

Nossa pesquisa conclui que apenas uma em cada três companhias vem capitalizando sobre estes três avanços tecnológicos para destravar valor represado dentro de suas organizações. Estas companhias suplantam suas concorrentes porque fazem da alta interoperabilidade algo central para sua empresa e sua estratégia tecnológica.





Os hits do GN Group tocam na interoperabilidade da empresa

Uma companhia que entende verdadeiramente o valor da alta interoperabilidade é o GN Group, um fabricante global de soluções de áudio. Mesmo antes do *The New York Times* ter declarado o headset Jabra como o melhor do mercado na primavera de 2021, o GN Group se preparou para um aumento da demanda ao integrar suas aplicações de negócio sob uma estratégia unificada.

As vendas pularam 82% no primeiro trimestre de 2021 após um salto de 42% em 2020, quando a COVID-19 influenciou milhões a comprar fones de ouvido para aulas e trabalho remotos. Os líderes da empresa sabiam que esta necessidade iria ter um papel importante no atendimento da demanda.¹ Dada a urgência, esta transformação precisava ocorrer rapidamente.

O GN Group recorreu à Microsoft, um parceiro de aplicações corporativas. Com o uso de soluções empresariais da Microsoft baseadas em nuvem, a companhia conectou várias

aplicações funcionais – como operações de supply chain e financeiras – para extrair insights adicionais. Isto possibilitou transformação rápida e simultânea em diversas áreas da empresa.

Funcionários de todos os departamentos agora tomam decisões baseadas numa única fonte confiável de dados e em tempo real. Por exemplo, se a equipe de vendas receber uma encomenda grande, ela pode rapidamente checar se procurement dispõe dos componentes necessários e gerar



estimativas precisas de programação e precificação na hora. Fornecedores – tipicamente atrasados para perceber novas demandas – também fazem parte do ciclo e podem agora tomar suas próprias decisões embasadas sobre os estoques.

“Quando realizamos encontros estratégicos como um time de gestão, agora dispomos de um conjunto de números e não temos que duvidar se as cifras estão corretas”,

diz Anders Bundgaard Jensen, líder de Business Finance no GN Group.



Interoperabilidade: **valor de longo prazo e baixo custo**

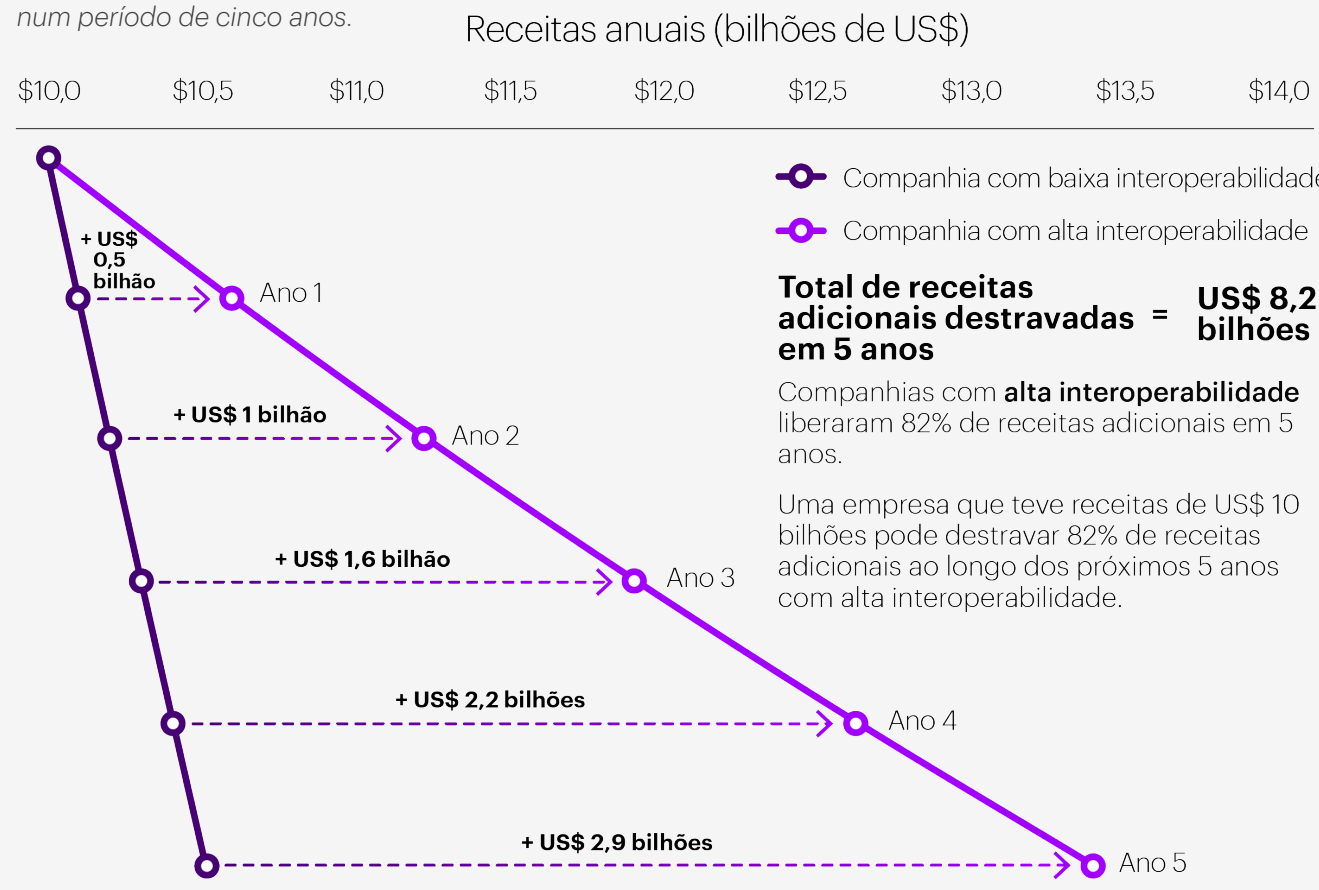


Já sabemos que as companhias com elevada interoperabilidade podem destravar um adicional de cinco pontos percentuais em seu crescimento de receitas anuais.

Mas esta também é uma vantagem significativa de longo prazo: se duas companhias similares iniciam com US\$ 10 bilhões em receitas hoje, a empresa com alta interoperabilidade tende a fazer US\$ 8 bilhões mais do que aquela com baixa interoperabilidade ao longo dos próximos cinco anos (Figura 4).

Figura 4 Interoperabilidade acelera o crescimento

Cinco pontos percentuais de crescimento adicional das receitas significa um acréscimo de US\$ 8 bilhões num período de cinco anos.



Nota: O cálculo das receitas anuais para os próximos cinco anos é feito com base num adicional de crescimento premium de 5% alcançado graças à alta interoperabilidade. Ambas as empresas começam com receitas de US\$ 10 bilhões, com a empresa com baixa interoperabilidade crescendo 1% ao ano e a empresa com alta interoperabilidade crescendo 6% ao ano.



E quanto custa isso tudo? A resposta: Interoperabilidade não vai quebrar a banca.

Nossa pesquisa mostra que as empresas líderes são capazes de atingir a alta interoperabilidade com apenas 2-4% de aumento nos orçamentos funcionais e de TI direcionados a aplicações, enquanto lidam com o mesmo volume (quando não mais) de aplicações diversas dentro de seu arcabouço tecnológico.





Interoperabilidade é o denominador comum para o sucesso entre os setores

A interoperabilidade é igualitária – ela permite a todo tipo de empresa superar seus pares. De fato, nossa pesquisa revelou que o valor da interoperabilidade é consistente em vários setores e ciclos econômicos. (Figura 5).

Considere, por exemplo, o setor de biotecnologia, uma indústria que cresceu rapidamente durante a pandemia na esteira da demanda global por vacinas. As companhias com alta interoperabilidade neste setor tiveram receitas mais altas da ordem de 10%. Aquelas com baixa/nenhuma interoperabilidade tiveram em média receitas 5% maiores.

Por outro lado, o setor de viagens sofreu durante a pandemia. As empresas de baixa/nenhuma interoperabilidade do setor viram o declínio de 4% em média das receitas. As companhias com alta interoperabilidade que puderam rapidamente pivotar seus modelos de negócio e executar transformações rápidas prosperaram, aumentando em 2% as receitas.

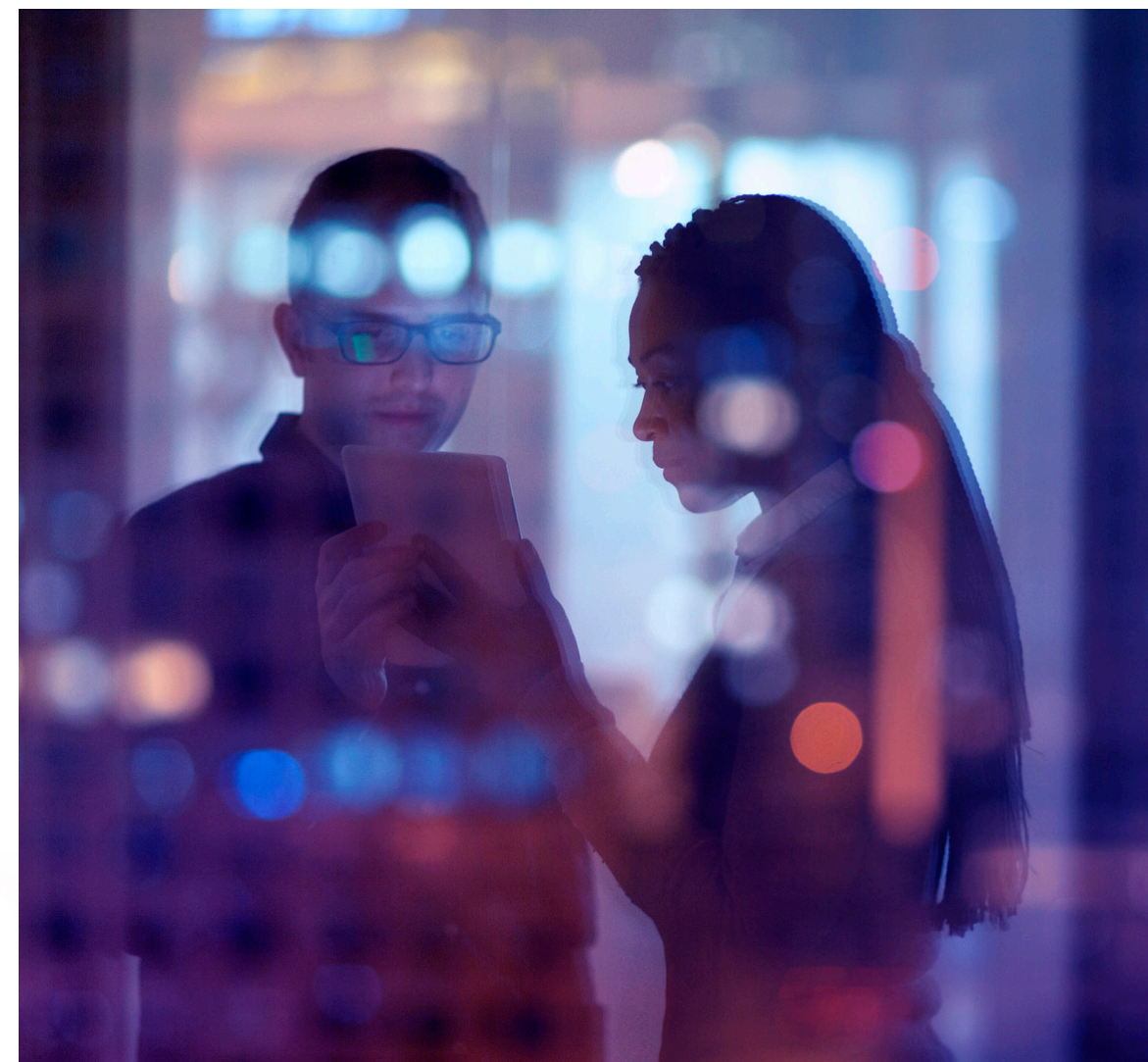


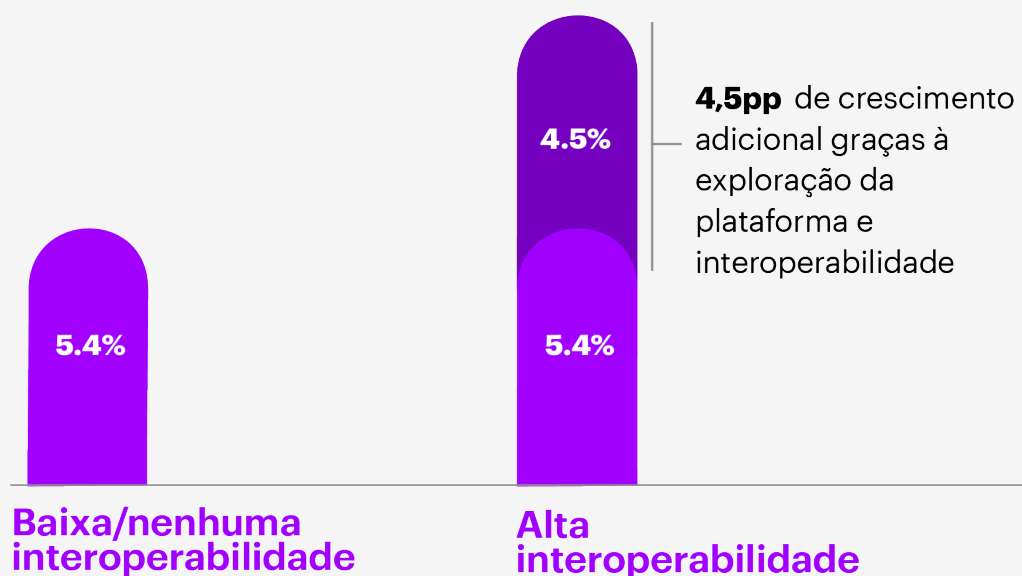


Figura 5 Superação em diversos setores

Companhias de várias indústrias – de biotecnologia a viagens – criam valor em bons e maus momentos quando priorizam a interoperabilidade.

Biotecnologia

Crescimento médio das receitas no último ano fiscal (em %)



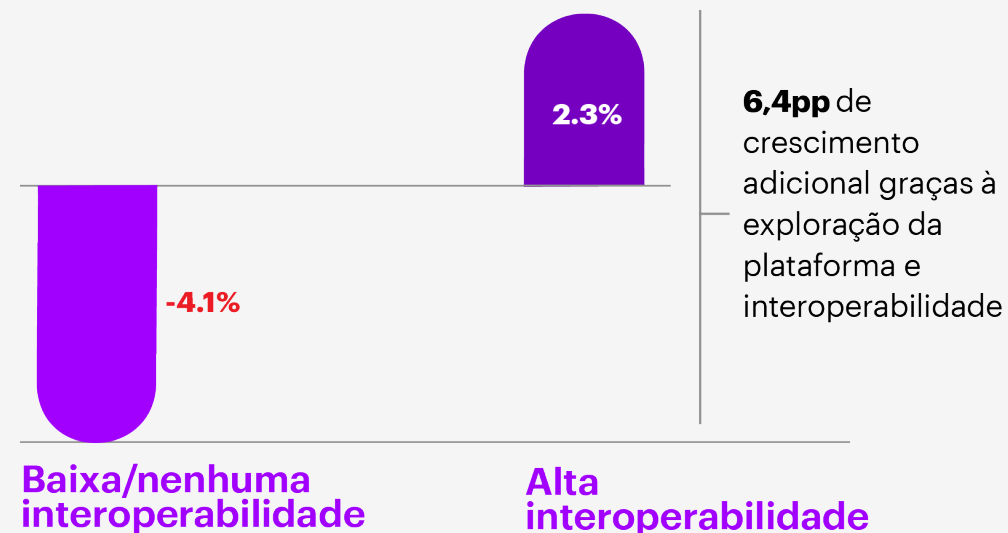
N=244*

*Nota: Dados para a vertical de biotecnologia excluem outliers – companhias que aumentaram as aplicações sem aumentar os fornecedores (6 no total).

O último ano fiscal refere-se às mais recentes informações financeiras anuais da companhia

Viagens

Crescimento médio das receitas no último ano fiscal (em %)



N=250

Nota: O último ano fiscal refere-se às mais recentes informações financeiras anuais da companhia reportadas antes de fevereiro de 2022.



Em detalhe

Qantas voa acima da turbulência com a interoperabilidade operacional

Qantas², a transportadora aérea da Austrália, é uma das poucas linhas aéreas que prosperaram apesar da pandemia. Ao contrário do setor aéreo global, que teve perdas superiores a US\$ 174 bilhões ao final de 2021, a Qantas tornou-se mais segura financeiramente e testemunhou uma subida de 120% no preço de suas ações.

Como? A companhia aérea pivotou rápido para as viagens domésticas quando a Austrália fechou suas fronteiras em março de 2020 e começou a subsidiar 800.000 passagens pela metade das tarifas a fim de apoiar o turismo. A Qantas orquestrou a maior expansão da sua rede numa década, adicionando 45 novas rotas domésticas. Além disso, após perceber que um competidor escalava significativamente suas operações de back office, a Qantas agiu para conquistar muitos novos passageiros frequentes – expandindo sua própria participação de mercado para 74%.

Executar esta transformação comprimida foi possível graças ao plano trianual de recuperação. Lançado em 2019, ele prevê investimentos focados em capacidades digitais e de dados concentrados em criar uma melhor experiência do cliente através da personalização, impulsionando novas eficiências operacionais e ampliando a base de receitas do grupo além do negócio principal da aviação.³

A transportadora aérea opera num ambiente de diversas aplicações de software. Ela escolheu o SAP Qualtrics⁴ a fim de elevar suas experiências

de cliente e funcionário com novas tecnologias como as pesquisas de conversação baseadas em IA.

Ela também fez parceria com a Workday⁵ a fim de levar para a nuvem suas aplicações e criar um sistema único para gerenciar licenças, folha de pagamento, recrutamento, treinamento, premiações e reconhecimento.



E como outras companhias com alta interoperabilidade, ela também se concentra em integração e interoperabilidade entre suas aplicações e dados. Usando a plataforma WSO2 API Management⁶, a empresa se submeteu a uma reformulação tecnológica para integrar aplicações e dados com agilidade. Em apenas 12 meses, a companhia viu um aumento de dez vezes no número de conexões (APIs) e crescimento de 5x no volume de comunicação que flui através destas conexões (tráfego gerenciado de API), tudo pela metade dos seus custos operacionais legados.



Em detalhe

Mazda abastece a produtividade com interoperabilidade funcional

A fabricante de automóveis japonesa Mazda⁷ ilustra como a interoperabilidade funcional pode transformar as organizações. A divisão Motor Logistics da companhia – que cuida da distribuição de carros e peças Mazda na Europa – tinha um problema: seu depósito não falava com a unidade de transporte.

O sistema legado de gerenciamento do depósito da Mazda carecia de um módulo de gestão de transporte, deixando a empresa sem visibilidade sobre os embarques de seus produtos. Incapaz de assegurar entregas pontuais, a Mazda arriscou-se a deixar seus clientes insatisfeitos. Os concorrentes também poderiam ameaçar seu market share com peças não certificadas pela Mazda.

A companhia confiou numa suite integrada de aplicações Oracle a fim de gerir as encomendas, os estoques, depósitos e transporte. Agora, os funcionários da Mazda podem facilmente acompanhar os produtos, desde o pedido até a entrega.

O mais importante é que esta estratégia mudou o modo como os empregados funcionais trabalham. O pessoal que cuida das exportações da Mazda pode ver as reservas nas transportadoras, o faturamento e as cobranças sem ter de sair do software e reportam produtividade 75% mais alta – em vez de levar quatro dias para fechar os contratos do mês anterior agora levam menos de um dia. Além disso, reduzir o trabalho manual permitiu à Mazda redirecionar recursos para os serviços ao cliente.



Barreiras à **interoperabilidade**



O cenário atual dos negócios e da tecnologia pode tornar o alcance da alta interoperabilidade um desafio precisamente porque ela pode se tornar um emaranhado muito rapidamente.

A maioria das grandes empresas tem mais de 500 aplicações, e oito em cada dez dizem que planejam comprar mais de diversos fornecedores nos próximos dois anos. Ao mesmo tempo, 66% dizem que o número de aplicações e suas complexidades técnicas associadas são uma barreira à interoperabilidade. Quanto mais estas empresas esperam para se fazer interoperáveis, mais difícil se torna reequipar a interoperabilidade num acervo cada vez maior de aplicações.

O que conduz esta difícil situação? Primeiro, as empresas têm mais opções hoje devido ao grande número de aplicações baseadas em cloud disponíveis. Na última década, a atividade de marketing deslocou-se para online e para as mídias sociais – e a quantidade de provedores de tecnologia empresarial que atendem ao marketing aumentou

53x⁸



”

Ferramentas financeiras são sempre oferecidas por muitos fornecedores. Nós queremos trabalhar com os melhores para dispor de aplicações de ERP vitais e mais robustas, e diferentes aplicações têm diversos prós e contras. Por isso, você não pode depender de apenas um fornecedor para fazer tudo.

O CIO de uma **companhia de serviços de saúde no Sudeste Asiático**



O segundo fator principal é que mais vezes estão envolvidas nas tomadas de decisões de TI. O IDC, empresa que analisa o setor, acredita que cerca de 20 empregados de TI e da linha de negócios possam estar envolvidos em processos de tomada de decisões atualmente.⁹

Mas ter mais opções e mais vozes pode ser um fator muito positivo. Isso permite às organizações escolher a tecnologia com os recursos certos para processos específicos e diferenciar entre funções onde isso importe. Por exemplo, aplicações de detecção de fraudes no setor bancário precisam ser muito mais sofisticadas do que aquelas usadas no varejo de alimentos. E em saúde, as aplicações precisam possuir as regras de dados e privacidade mais fortes dada a sensibilidade das informações com as quais elas lidam. Similarmente, as empresas de bens de consumo necessitam de aplicações a fim de permitir o monitoramento de mídias sociais em tempo real

para que elas possam lançar novos produtos e ajustar os existentes na medida em que tendências mudam ou emergem rapidamente.

60%

dos respondentes em nosso estudo abstêm-se de melhorar a interoperabilidade porque eles têm dificuldade em alinhar sua estratégia de aplicações com os objetivos gerais da empresa. Outros 57% citam a falta de adesão por parte da liderança sênior; para 44%, falta um ROI claro ou um business case; e 34% acreditam que a interoperabilidade é simplesmente muito cara.



Companhias com alta interoperabilidade também enfrentam estes desafios. Mas o que as faz se destacar é sua habilidade para lidar com obstáculos ao encontrarem um alinhamento na empresa, agindo cedo e tomando decisões difíceis quando necessário. Elas instalam e reforçam a integração tecnológica com colaboração incentivada – intrínseca com o trabalho dos funcionários. **E o mais importante: elas sustentam seu diversificado acervo de aplicações com a correta estratégia de negócio. Uma que conheça o universo inteiro de aplicações da organização e o estilo de seleção de fornecedores e reconheça as limitações do time de TI.**

Considere estas duas companhias de energia bem-sucedidas, cada uma com elevada interoperabilidade entre suas aplicações, mas com diferentes abordagens sob medida segundo suas preferências de aquisição de aplicações.





ENGIE se destaca com uma estratégia de vários provedores

ENGIE, uma concessionária multinacional francesa, alavanca várias aplicações de diferentes provedores a fim de operar suas atividades, conectar 170.000 funcionários em 70 países e disseminar conhecimento acerca das necessidades dos clientes.

A companhia recorre a:

- Salesforce para relacionamento com os clientes¹⁰
- Oracle para gestão de talento¹¹
- Microsoft para experiência do funcionário¹²
- SAP Concur para relatórios “time & expenses”¹³
- SAP S/4 HANA¹⁴ na AWS Cloud para finanças globais

A ENGIE está profundamente imbuída de sua estratégia de aplicações de múltiplos provedores e investe na Dell Boomi¹⁵, um provedor de integração que conecta seu acervo diversificado.

Esta opção funciona bem para a ENGIE: ela obteve um crescimento de 70% nas oportunidades de vendas nos últimos anos, apesar da pandemia.



RetiPiù S.R.L. entrega com uma estratégia centrada em SAP

Do outro lado, a RetiPiù S.R.L.¹⁶, uma companhia italiana de energia, confiou à SAP a maioria de suas aplicações. Seu acervo de aplicações relativamente homogêneo constrói interoperabilidade nativa entre suas aplicações e permite transformar diversas partes da empresa ao mesmo tempo.

A RetiPiù S.R.L. usa aplicações SAP S/4HANA e SAP Intelligent Asset Management para melhorar as experiências dos clientes. Isto unificou seu sistema de manutenção de ativos inteligentes, permitindo um melhor gerenciamento dos recursos e acesso móvel em tempo real. Engenheiros de campo agora podem resolver problemas remotamente, e a empresa alcançou uma melhora de 20% na capitalização.

A concessionária também usa a solução SAP Enterprise Asset Management para criar digital twins para seu equipamento e ativar modelos preditivos. E usa soluções SAP IoT a fim de reunir dados detalhados de sensores de equipamento de rede que ela compartilha por meio de aplicações móveis com técnicos de campo.¹⁷

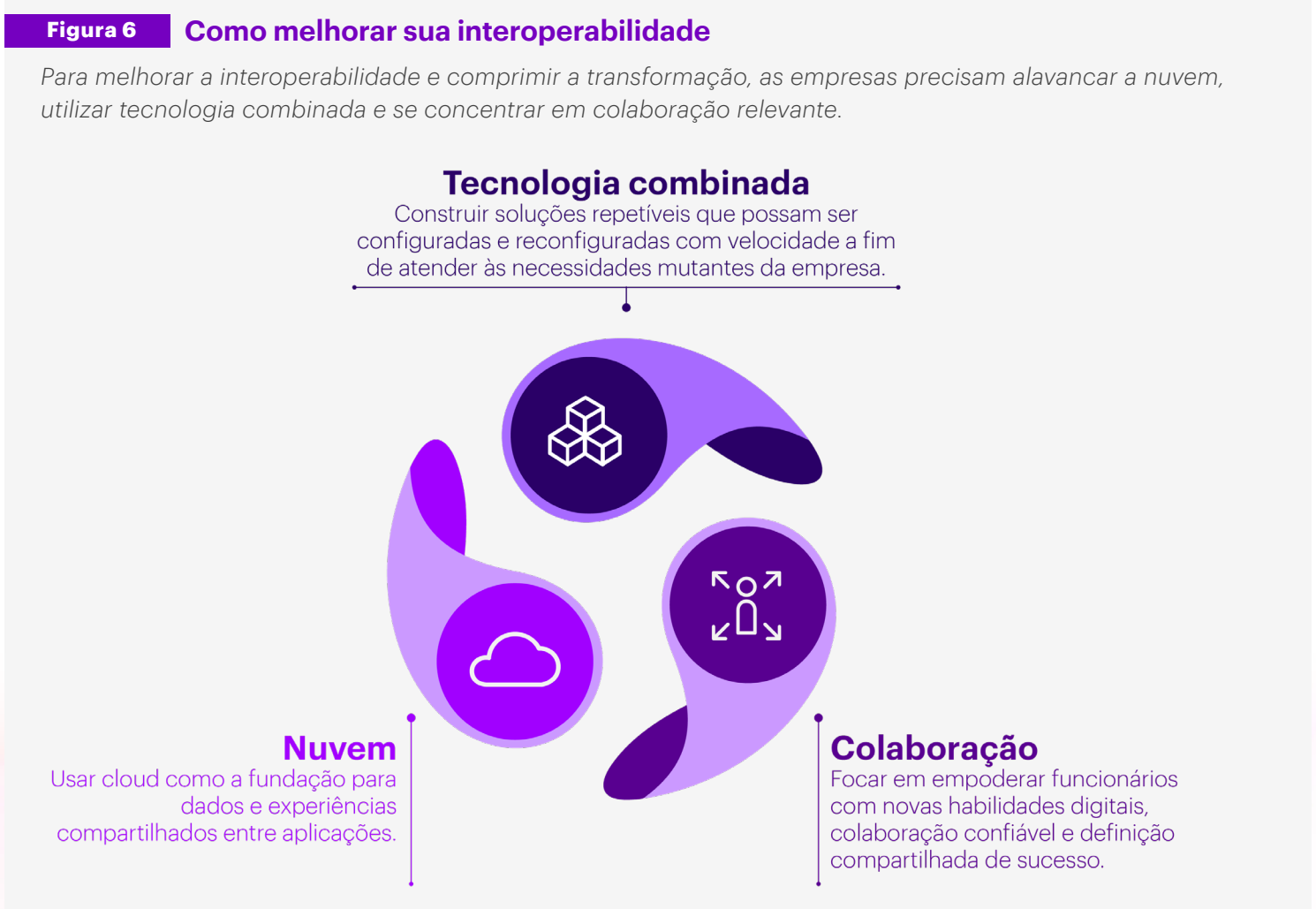
A companhia agora recebe informação e pode atualizar o status das ordens de serviço em tempo real.

O resultado? Um aumento de 100% nas peças de equipamento que ela pode gerenciar na rede – de 12.000 para 24.000 – e uma redução de 50% nos custos de manutenção.



Como melhorar a interoperabilidade **e prosperar na incerteza**

Nossa pesquisa revelou as melhores práticas e as usuais armadilhas que os executivos C-level respondentes enfrentaram em suas jornadas para a alta interoperabilidade, assim como o que lhes permitiu comprimir sua transformação. Veja o que aprendemos.





1. Alavancar a nuvem

Cloud é um facilitador fundamental para a interoperabilidade – e agora é onipresente. As organizações podem usá-la para hiperescalar a computação em suas operações principais e nas pontas. Com esta habilidade, as organizações podem puxar e consultar dados na empresa inteira.

As companhias que têm sucesso ao melhorar sua interoperabilidade começam por mover suas aplicações existentes para a nuvem e investem em novas aplicações baseadas em cloud (SaaS). Mas mais importante, **elas usam a nuvem para conectar dados e experiências entre aplicações, criando uma versão da verdade.**

Nossa pesquisa constatou que perto de 72% das empresas com alta/média interoperabilidade adotaram a nuvem pública e já migraram 30%

de seus dados e workloads. Apenas 60% das companhias com baixa/nenhuma interoperabilidade adotaram a nuvem pública, uma diferença de 12%.

Empresas com alta interoperabilidade também usam a nuvem para mudar o modo como trabalham. Elas visam padronizar e simplificar os processos que as aplicações de nuvem gerenciam – possibilitando insights em tempo real e criando agilidade estratégica. Interoperabilidade assim derruba silos organizacionais e cria um fio condutor para que iniciativas de mudança possam fluir para diferentes partes da organização simultaneamente e com velocidade.



”

Quanto mais padrões você conseguir ter, mais você será capaz de responder a perguntas e fazer as coisas... e mais fácil será fazer tudo.

O CIO de um **banco americano**.





A confiança do grupo na alta interoperabilidade na nuvem reforça as conclusões de nosso estudo de 2021, [A Continuidade da Nuvem](#): organizações que usam a nuvem além da migração e infraestrutura para se reinventarem desfrutam de maiores economias de custos, velocidade para novos lançamentos, retenção de talento e sustentabilidade.



Continuando a conversa

A migração de sistemas principais e dados é a fundação de uma bem-sucedida jornada para a nuvem – mas isso é o básico. Descubra o que está além da migração para a nuvem em nosso estudo, que revela quatro princípios-chave que competidores na continuidade compartilham para liberar a competitividade na nuvem: [A Continuidade da Nuvem](#)



2. Utilizar tecnologia combinada

Tecnologia combinada introduz flexibilidade no coração das organizações para que elas possam lidar com os efeitos da disrupção por meio de uma transformação mais rápida, melhor e mais barata. Isso requer se deslocar de uma arquitetura tecnológica de partes standalone estáticas para uma de partes combinadas.

Na prática, isto envolve usar soluções pré-construídas e interoperáveis para substituir e introduzir componentes menores plug-and-play de aplicações, criando novas aplicações sem grande ruptura. Estas soluções são muitas vezes criadas para funções e setores

específicos e atuam como uma forma de se preparar para o futuro – dando às organizações a destreza de adotar rapidamente as tecnologias de amanhã.

No entanto, os maiores benefícios da tecnologia combinada podem ser a análise e o compartilhamento perfeitos de dados. Com dados fluindo entre aplicações conectadas, as companhias podem facilmente compartilhar informação com toda a organização, de modo que todos estejam na mesma página, criando um propósito comum e impulsionando melhores decisões.

Definição de tecnologia

Tecnologia combinada são soluções provadas e repetíveis que podem ser configuradas e reconfiguradas com velocidade a fim de atender às necessidades mutantes da empresa. Isto comprime a transformação, estabelecendo as condições para uma rápida realização de valor.

GANT¹⁸, uma varejista global de moda, queria oferecer uma experiência consistente omnichannel a fim de acompanhar o ritmo da mudança nas preferências dos seus clientes. Mas no processo, a GANT identificou uma grande oportunidade que vinha sendo desperdiçada. Seu website mostrava itens solicitados como sem estoque, quando na verdade poderiam estar disponíveis numa loja ali próximo. Esta é uma experiência negativa para os consumidores, e por último uma perda de rentabilidade para a empresa. A GANT propôs uma solução chamada “Online Store Stock Check” (OSSC – checagem online de estoque na loja, em tradução livre), em que os clientes podem procurar online por um item em particular e receber uma lista de lojas perto onde o item esteja disponível.

Projetos como a OSSC foram fundamentais para atender às expectativas omnichannel e a GANT sabia que haveria projetos similares no

futuro. Assim, a varejista criou uma arquitetura de fundação com um sistema API (desenvolvido pela MuleSoft) operando o centro de integração GANT, que controla e conduz a transformação por meio das integrações. Isso permite à GANT remover a complexidade de vários sistemas e garantir que os dados estejam disponíveis para diferentes linhas de negócio e canais totalmente novos, como o mobile ou quiosques in-store. A GANT também pode reusar ativos em outros projetos.

O sucesso do OSSC deveu-se à conectividade baseada em API. Pelo fato de a indústria de varejo ser tão dinâmica, tempo era fundamental para a GANT implementar estes recursos omnichannel. Graças à sua arquitetura de fundação e aos ativos reusáveis, a empresa lançou a solução OSSC em cinco mercados diferentes três vezes mais rápido do que se tivesse usado a integração tradicional ponto a ponto.



Continuando a conversa

A habilidade de se adaptar às necessidades mutantes com velocidade e escala é vital para se manter relevante no mercado. Descubra como acelerar a jornada para obtenção de valor por meio de uma transformação conduzida por dados e impulsionada por soluções pré-construídas, interoperáveis e repetíveis: [Composable Tech](#)



3. Focar na colaboração relevante



Qualquer transformação que não inclua as pessoas está fadada ao fracasso – aplicações interoperáveis são apenas uma parte da equação. As empresas também precisam se concentrar em construir colaboração significativa. Isto é impulsionado pela interoperabilidade e ocorre quando funções e pessoas trabalham em perfeita sintonia direcionadas para um objetivo comum.

Elas podem usar dados em tempo real, analytics e IA junto com novos modos de trabalhar a fim de destravar valor da tecnologia, empoderar pessoas e atingir resultados melhores.



Normalmente, você considera que a tecnologia é o problema, não neste caso. Parte dele é a educação dos usuários – sem ter de lhes dar um título de PhD em TI.

O chief strategy officer de uma empresa de logística



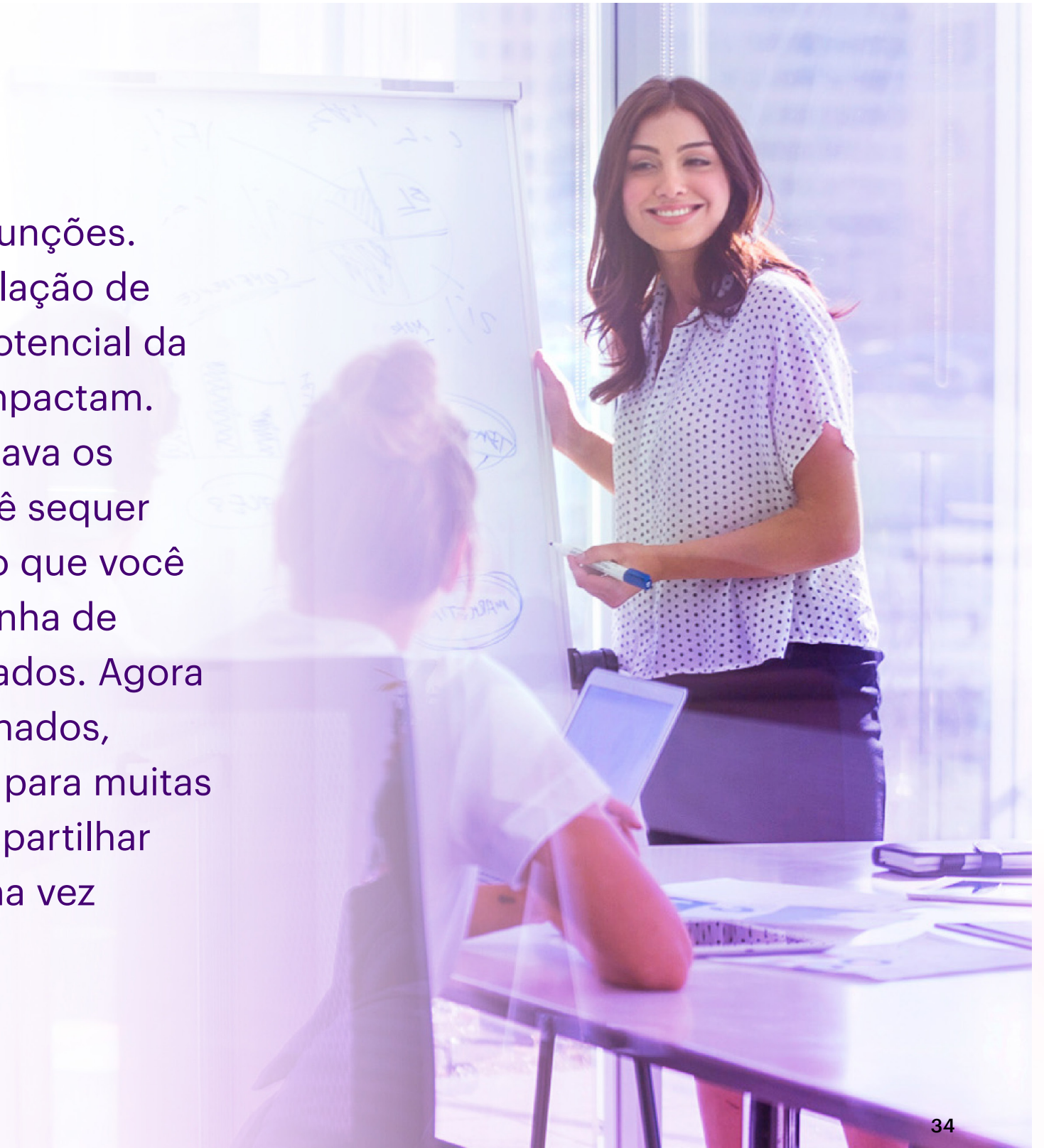
Empresas com alta interoperabilidade têm um foco inabalável em melhorar as conexões humanas com confiança e habilidades. Eles investem continuamente em treinamento abrangente, capacitando os tomadores de decisão de TI e não-TI a fazerem escolhas de aplicativos confiáveis. Eles também criam mentalidades de compartilhamento de dados para evitar o acúmulo de dados.

Empresas com alta interoperabilidade estão abertas para compartilhar dados dentro e fora da organização. Dados descentralizados – em que todos se encontram na mesma página – ajudam as companhias a operar em harmonia. O resultado são funcionários mais felizes e produtivos, que podem usar facilmente dados da companhia para produzir resultados importantes, preparar apresentações, agir em conformidade com as regras ou simplesmente colaborar. Como mencionado acima, informações descentralizadas também liberam quase duas horas do dia de trabalho de um funcionário somente em produtividade. Para uma companhia que tenha 10.000 empregados, isto monta a um ganho de produtividade de quase 15.000 horas e US\$ 100 milhões a cada ano.¹⁹

”

Nós precisávamos derrubar silos de dados entre funções. Com a interoperabilidade, desenvolvemos uma relação de trabalho melhor entre funções e destravamos o potencial da companhia para ver como diferentes funções a impactam. Nós estávamos muito fechados em silos: você jogava os dados por cima do muro para a outra função, você sequer os entregava. Em termos das métricas duras, julgo que você consegue ver que seu financeiro compreende a linha de produção e seus dados são mais bem compartilhados. Agora que passamos a ter esses dados sendo compartilhados, poupamos dinheiro. Penso que podemos apontar para muitas vitórias diferentes em que liberamos valor ao compartilhar dados, informação e conhecimento. Acho que uma vez estando lá, você estará fazendo a coisa certa.

Um **CIO de uma fabricante de automóveis**



Uma cultura colaborativa vem a partir de cima: Nossa pesquisa viu que mais de um quarto (27%) dos executivos considera a falta de colaboração entre funções um grande desafio causado pela baixa/nenhuma interoperabilidade. A liderança pode amplificar a colaboração ao desenhar casos de uso mais amplos para novas aplicações interoperáveis e desafiar funcionários de várias funções para resolvê-las como uma equipe – uma espécie de “hackathon” interno. O banco Capital One promove regularmente hackathons colaborativos para melhorar a experiência do cliente. Neles, desenvolvedores externos, designers e líderes de produtos colaboram com o time mais amplo.²⁰

“Garanta que você tenha pessoas boas que realmente focam em colaboração, assegurando que os gestores realmente se sintam parte da decisão, embora eles não possuam a decisão. E isso é mesmo uma arte.”

O CIO de um banco global



Continuando a conversa

Tecnologia foi e continua sendo um acelerador essencial da conexão humana – ajudando as pessoas a ler, colaborar e tornar dados em insights relevantes. Saiba qual o próximo passo sobre como transformar estas interações em experiências que criam valor para pessoas e empresas: [From always connected to omni-connected.](#)



Interoperabilidade: **Valor destravado**



As companhias de hoje precisam se antecipar e responder à incertza – choques de abastecimento, disrupções econômicas, ameaças competitivas de novas oportunidades de crescimento – quando ela acontece, não quando a oportunidade passou.

Ao comprimirem sua transformação de anos para meses (ou até dias) e transformarem diversas partes da empresa simultaneamente, as organizações podem ultrapassar obstáculos e abraçar oportunidades. Isto só acontece quando tudo está integrado e é interoperável, desde as diversas tecnologias que alimentam a empresa aos funcionários na base.

Mas implantar e melhorar a interoperabilidade num panorama de aplicações diversas é mais fácil falar do que fazer. Felizmente, existem formas de posicionar sua empresa para o sucesso: alavancando a nuvem, utilizando tecnologia combinada e, por último, focando na colaboração relevante com dados descentralizados e capacidades.

Uma em cada três empresas é capaz de desenvolver este nível de agilidade para destravar valor represado em sua organização, suplantando seus competidores em crescimento, eficiência e resiliência. Seu segredo? O uso da interoperabilidade como catalisador para a reinvenção total da empresa.



Metodologia

01. Pesquisa

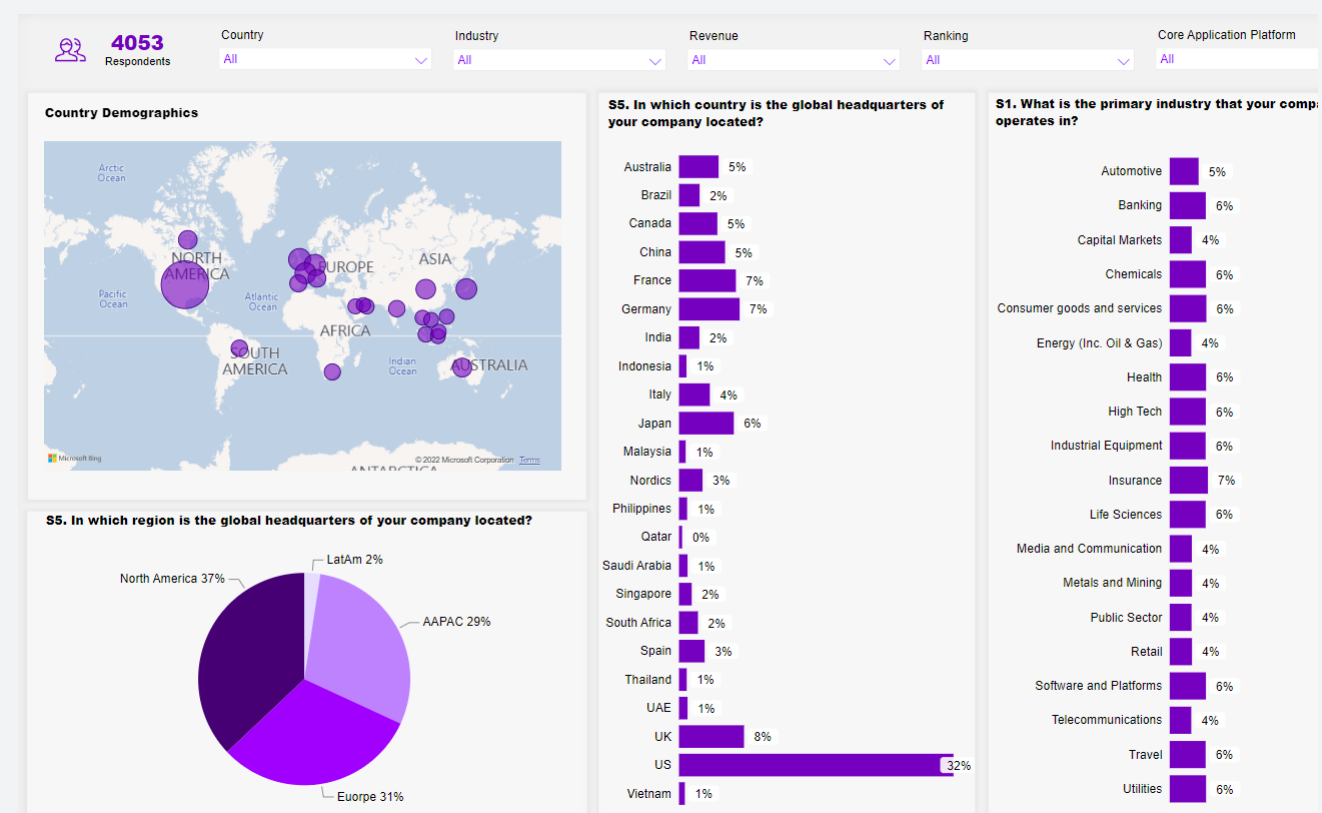
A pesquisa da Accenture conduzida em junho de 2022 coletou dados sobre:

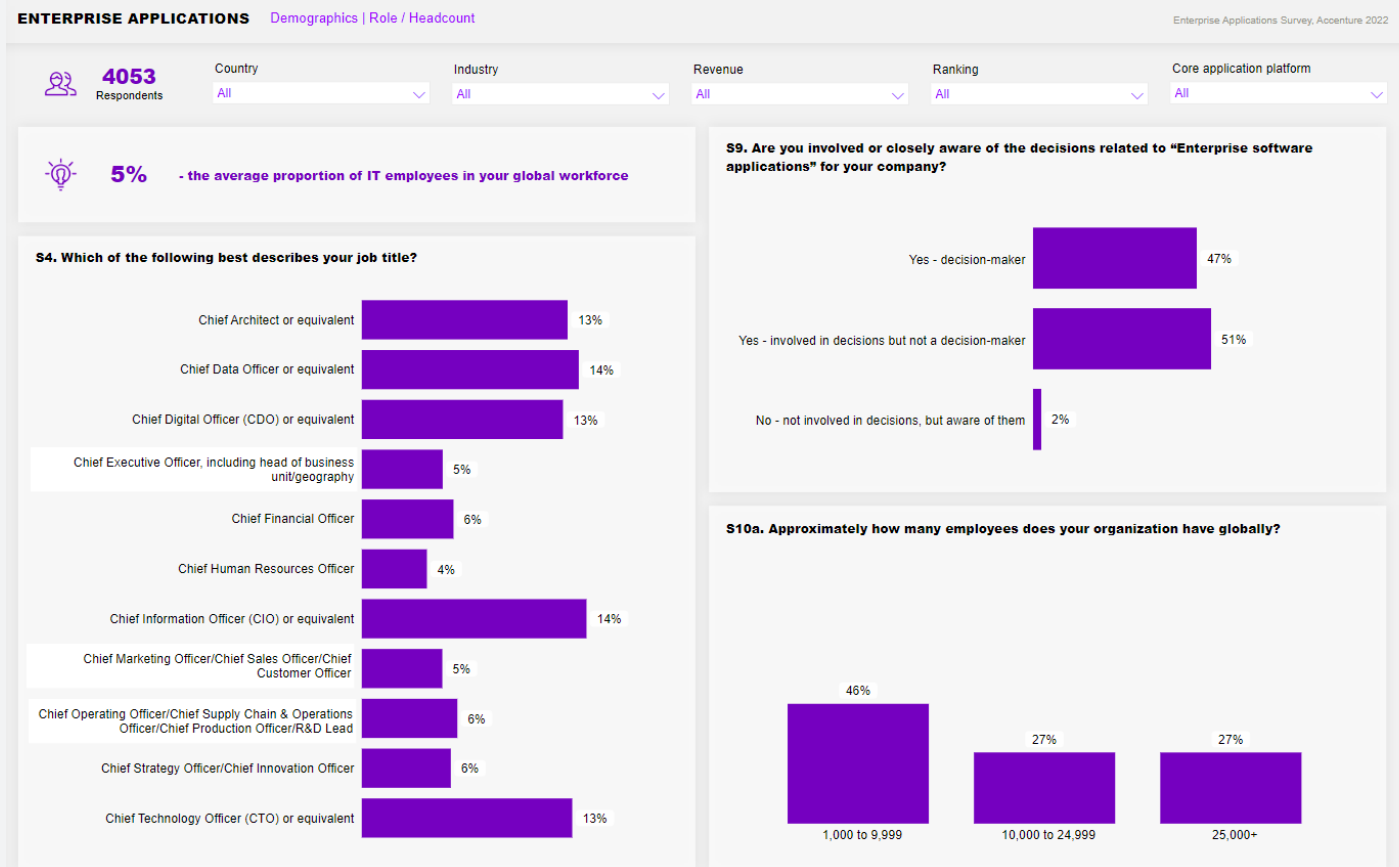
A) A pegada do ecossistema de tecnologia, incluindo (1) a jornada multi-ecossistema, a estratégia e os objetivos da organização, (2) pegada de nuvem e dados e (3) estado da integração das aplicações

B) O panorama da empresa, incluindo (1) a estrutura e a transformação, (2) a requalificação do talento, (3) as experiências do cliente e do funcionário e (4) os desafios-chave

C) As performances financeira e operacional via diversas métricas

Os gráficos resumem os dados demográficos da pesquisa.





Abordagem de inferência

Primeiro, construímos dois índices,

1) Diversidade: para analisar se uma empresa havia expandido sua pegada de ecossistema, medida pela hipótese de uma organização ter aumentado o número de aplicações usadas ao longo dos últimos dois anos e

2) Interoperabilidade: para avaliar se uma empresa havia melhorado sua interoperabilidade entre aplicações, medida pela hipótese de sua interoperabilidade entre aplicações autorreportada ter melhorado nos últimos dois anos.



Com o uso destes dois índices como variáveis dummy, separamos todos os 4.053 respondentes em três grupos. O primeiro grupo, que não melhorou a diversidade nos últimos dois anos, independentemente de seu score de interoperabilidade, foi nomeado 'baixa/nenhuma interoperabilidade'. O segundo grupo, que melhorou a diversidade, mas não a interoperabilidade, foi denominado 'companhias com média interoperabilidade'. Os demais respondentes, que melhoraram tanto a diversidade quanto a interoperabilidade, compuseram o grupo chamado de 'alta interoperabilidade'. Cada grupo tinha cerca de um terço dos respondentes (~33% ou 1.330). Em outras palavras, identificamos três grupos de tamanho similar de companhias, um deles estava em estase do ecossistema (companhias com baixa/nenhuma interoperabilidade), um que estava expandindo seus ecossistemas,

mas não melhorando a integração (companhias com média interoperabilidade) e finalmente um grupo que estava liderando em termos tanto da expansão do ecossistema quanto da integração entre esses ecossistemas (companhias com alta interoperabilidade).

Depois investigamos como cada grupo se correlacionava com métricas de performance.

Cálculo das diferenças de performance

Com o uso das definições acima, comparamos a diferença de desempenho entre estes três grupos – com métricas como economia de custos, crescimento de receitas, produtividade dos empregados e quão bem-sucedidos eles têm sido para atingir os objetivos da empresa, como reinventando a experiência do cliente e alcançando eficiência nas operações de supply chain.





02. Entrevistas e estudos

Procedemos a uma triangulação de nossas conclusões resultantes dos dados primários da pesquisa de larga escala com 25 entrevistas profundas e 40 estudos de caso.

No geral, coletamos por meio de pesquisa secundária e entrevistas cerca de 65 estudos de caso concentrados em problemas que as organizações estão enfrentando em suas jornadas multi-ecossistemas e na evolução das organizações rumo ao mundo multi-ecossistema.

Para analisar os dados qualitativos (QDA) das 25 entrevistas profundas, alavancamos o ATLAS.ti²¹, uma ferramenta que acelera o QDA ao gerar automaticamente insights profundos a partir das transcrições das entrevistas.



03. Inteligência coletiva via uma plataforma empresarial de crowdsourcing

Para entender as implicações organizacionais e humanas de múltiplos ecossistemas, usamos a ThoughtExchange²², uma plataforma qualitativa desenhada para reunir pessoas em torno de tópicos importantes e obter seus insights colaborativos. Pedimos a trinta e cinco participantes C-level que compartilhassem suas ideias em resposta a uma pergunta aberta sobre como suas organizações aumentam o alinhamento multifuncional (impacto organizacional da integração) e preservam os recursos únicos de cada função (impacto

organizacional da diversidade). Os participantes compartilharam suas próprias ideias, avaliaram os pensamentos que outros ofereceram numa escala de uma a cinco estrelas e viram como os pensamentos intercambiados foram classificados pelo grupo.

Por meio deste processo, objetivamos revelar as práticas que são top-of-mind para executivos da C-suite como um esforço colaborativo e enriquecer a nossa narrativa.



Autores



Emma McGuigan
Global Lead
Enterprise & Industry
Technologies



Emma McGuigan lidera a **Enterprise & Industry Technologies**, que ajuda os clientes a alcançar a transformação na empresa inteira por meio da profunda expertise em tecnologia da Accenture, abrangendo SAP, Microsoft, Oracle, Salesforce, Workday, Adobe e outras plataformas líderes. Para estas plataformas IPS, Emma supervisiona as relações, a estratégia e as capacidades da Accenture globalmente e em todos os setores. Ela é membro do Accenture's Global Management Committee.



Jan van den Bremen
Europe Lead
Enterprise & Industry
Technologies



Jan lidera a **Enterprise & Industry Technologies** na Europa, que ajuda os clientes a alcançar a transformação na empresa inteira por meio da profunda expertise em tecnologia da Accenture sobre plataformas líderes. Ele é membro do Accenture's Global Leadership Committee.



Brian McKillips
Growth & Strategy Lead
Enterprise & Industry
Technologies



Brian lidera a estratégia da **Enterprise & Industry Technologies** e o grupo Connected Solutions. Ele ajuda as empresas a resolver alguns de seus maiores desafios ao impulsionar a transformação digital acelerada e ao explorar novos modos de empregar a tecnologia a fim de alcançar seus objetivos de negócio.

Autores



Pradeep Roy
Research Lead
Global
Technology



Pradeep Roy é um diretor executivo na Accenture e lidera globalmente a Technology Research. Ele é muito ativo sobre tópicos que exploram o **potencial de inovação da tecnologia** para impulsionar a reinvenção nas empresas e permitir a transformação socioeconômica a fim de criar valor 360o.



Surya Mukherjee
Research Lead
Europe
Technology



Surya Mukherjee é um diretor sênior na Accenture e líder da Technology Research na Europa. Ele tem mais de **duas décadas de experiência como conselheiro para provedores de plataformas** e seus usuários e tem sido mencionado pelo Wall Street Journal, ZDnet e Computer Weekly. Seu interesse concentra-se em explorar o impacto transformador de tecnologias nas indústrias, companhias e marcas.

Equipe do projeto:

Ajay Garg
Chiara Addis
Ezequiel Tacsir
Gargi Chakrabarty
Jakub Wiatrak
Krish Jhaveri
Mariusz Bidelski
Mélina Viglino
Sandra Najem
Shachi Jain

Agradecimentos:

Salena Gallo
Jennifer Cronin
Shannon Mapp

Referências

- 1 GN Group future-proofs its fast-growing operations with Microsoft Dynamics 365: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/1354283595134173825-gn-group-consumer-goods-dynamics-365>
- 2 One Airline Is Set to Emerge From Covid Stronger Than Ever: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-23/one-airline-is-set-to-emerge-from-covid-mess-stronger-than-ever>
- 3 Digitalisation and big data: <https://www.qantas.com/in/en/qantas-group/looking-ahead/digitalisation-and-big-data.html>
- 4 Qantas opens throttle on 'Voice of the Customer': <https://www.itnews.com.au/news/qantas-opens-throttle-on-voice-of-the-customer-526585>
- 5 Qantas signs on with Oracle and SAP rival Workday in cloud modernisation push: <https://www.afr.com/technology/qantas-signs-on-with-oracle-and-sap-rival-workday-in-cloud-modernisation-push-20160912-gren2t>
- 6 Qantas APIs take flight with WSO2 technology: <https://wso2.com/about/customers/qantas/>
- 7 Mazda Motor Logistics speeds visibility across supply chain: <https://www.oracle.com/customers/mazda/>
- 8 Marketing Technology Landscape 2022: <https://chiefmartec.com/2022/05/marketing-technology-landscape-2022-search-9932-solutions-on-martechmap-com/>
- 9 Digital Innovation Requires Enterprise Application Vendors to Focus on What Matters: <https://blogs.idc.com/2021/01/08/digital-innovation-requires-enterprise-application-vendors-to-focus-on-what-matters/>
- 10 How Engie is building a sustainable future by unifying its data: <https://www.salesforce.com/fr/resources/articles/engie/>
- 11 Oracle Helps ENGIE Manage Its 170,000 Strong Workforce: <https://www.prnewswire.com/news-releases/oracle-helps-engie-manage-its-170-000-strong-workforce-301202203.html>
- 12 ENGIE IT implements a Microsoft "modern workplace" within the ENGIE group <https://customers.microsoft.com/fr-FR/story/1374632648431300901-engie-it-professional-services-microsoft365-fr-france>
- 13 ENGIE makes its digital transformation with SAP Concur <https://news.sap.com/france/2019/06/engie-fait-sa-transformation-digitale-avec-sap-concur/>
- 14 ENGIE Seeks to Digitally Transform and Streamline Financial Processes Using SAP S/4HANA on AWS <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/engie/>
- 15 Boomi integration drives business agility and digital transformation for ENGIE: <https://boomi.com/customer/engie/>
- 16 How Does a Next-Generation ERP Solution Illuminate the Path to Smarter Energy? <https://news.sap.com/2021/12/european-utilities-company-retipiu-makes-maintenance-efficient-transparent-cost-effective/>
- 17 How a European Utilities Company Makes Maintenance More Efficient, Transparent, and Cost-Effective <https://news.sap.com/2021/12/european-utilities-company-retipiu-makes-maintenance-efficient-transparent-cost-effective/>
- 18 GANT creates an omnichannel experience for a global customer base <https://www.mulesoft.com/case-studies/api/gant>
- 19 Baseado na média de dados de salários/hora segundo o US Bureau of Labor Statistics (<https://www.bls.gov/news.release/empsit.t19.htm>). Cálculo: ganho de produtividade com interoperabilidade x média de horas trabalhadas por dia por funcionário (8 hs) x no. de funcionários (10.000) x no. de dias trabalhados num ano (260) x média de salários por hora (US\$ 32 em junho de 2022 segundo o US Bureau of Labor Statistics)
- 20 How Hackathons Support Lifelong Learning (<https://www.capitalone.com/tech/software-engineering/how-hackathons-support-lifelong-learning-and-innovation/>)
- 21 ATLAS.ti: <https://atlasti.com/>
- 22 ThoughtExchange: <https://thoughtexchange.com/about/>

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa líder global de serviços profissionais que ajuda grandes companhias, governos e outras organizações a construir sua essência digital, otimizar suas operações, acelerar o crescimento das receitas e aprimorar serviços ao cidadão – criando valor tangível com velocidade e escala. Somos uma empresa liderada por talento e inovação com 738 mil pessoas atendendo a clientes em mais de 120 países. Tecnologia está hoje no coração da mudança, e nós somos uma das líderes mundiais a ajudar a impulsionar essa atitude, com fortes relacionamentos no ecossistema. Combinamos nossa força em tecnologia com experiência setorial incomparável, expertise funcional e capacidade de entrega global. Somos exclusivamente capazes de entregar resultados tangíveis graças ao nosso amplo portfólio de serviços, soluções e ativos em Strategy e Consulting, Technology, Operations, Industry X e Accenture Song. Estas capacidades, junto com nossa cultura de compartilhar sucesso e o compromisso de gerar valor 360o, nos permitem construir relações confiáveis e duradouras com nossos clientes e ajudá-los a alcançar o sucesso. Medimos nosso êxito pelo valor 360o que entregamos a nossos clientes, mutuamente, stakeholders, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com.br

Este conteúdo é fornecido em caráter de informação geral e não visa a ser usado em substituição da consultoria prestada por nossos consultores profissionais. Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são de propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo pelos proprietários de tais marcas é pretendido, expresso ou está implícito aqui.

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes, desenvolvidos em parceria com organizações de ponta globais, ajudam nossos clientes a abraçar a mudança, criar e entregar valor com base no poder da tecnologia e da criatividade humana.

Para mais informações, visite www.accenture.com/research.

Copyright © 2022 Accenture.
Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.

