

# Aprimorar todas as decisões com operações de **Supply Chain** inteligentes

Via expressa para a performance do futuro



# Conteúdo

Todos os olhos estão voltados para os líderes de Supply Chain	<b>04</b>
Quais são as barreiras?	<b>09</b>
A cadeia de suprimento <i>future-ready</i> : como chegar lá	<b>10</b>
A opção pela mudança	<b>23</b>
Sobre os autores	<b>26</b>
Apêndice	<b>27</b>



Aprimorar todas as decisões com operações de Supply Chain inteligentes

A pandemia expôs o quanto a cadeia de suprimentos pode promover ou impedir o sucesso de uma empresa. Ela revelou vulnerabilidades ocultas.

E, no processo, a crise colocou os líderes de Supply Chain (Chief Supply Chain Officers - CSCOs) na vanguarda da mudança. Já se foi o tempo em que seu único foco era a gestão de custos. E não há como voltar atrás.

81%

dos líderes de Supply Chain dizem que a pandemia tem sido o maior teste de estresse de sua organização.<sup>1</sup>

Do suporte às novas experiências do cliente ao aumento da lucratividade, as expectativas que estavam se formando antes da pandemia rapidamente ganharam impulso durante a crise, assumindo uma nova urgência. Nesse cenário, surpreende que quase metade dos executivos diga que o CSCO é um facilitador e impulsionador do crescimento da receita?<sup>2</sup>

## Como Supply Chain é a tábua de salvação do negócio, todos esperam que seus líderes a transformem.

Devido ao fato de que a cadeia de suprimento é a tábua de salvação do negócio, todos esperam que seus líderes a transformem para que se flexibilize conforme a demanda flutuante e redefinam sua resiliência. Cada decisão deve ser baseada nas necessidades do cliente e na responsabilidade ambiental e social – desde o fornecimento até parceiros de logística terceirizados.

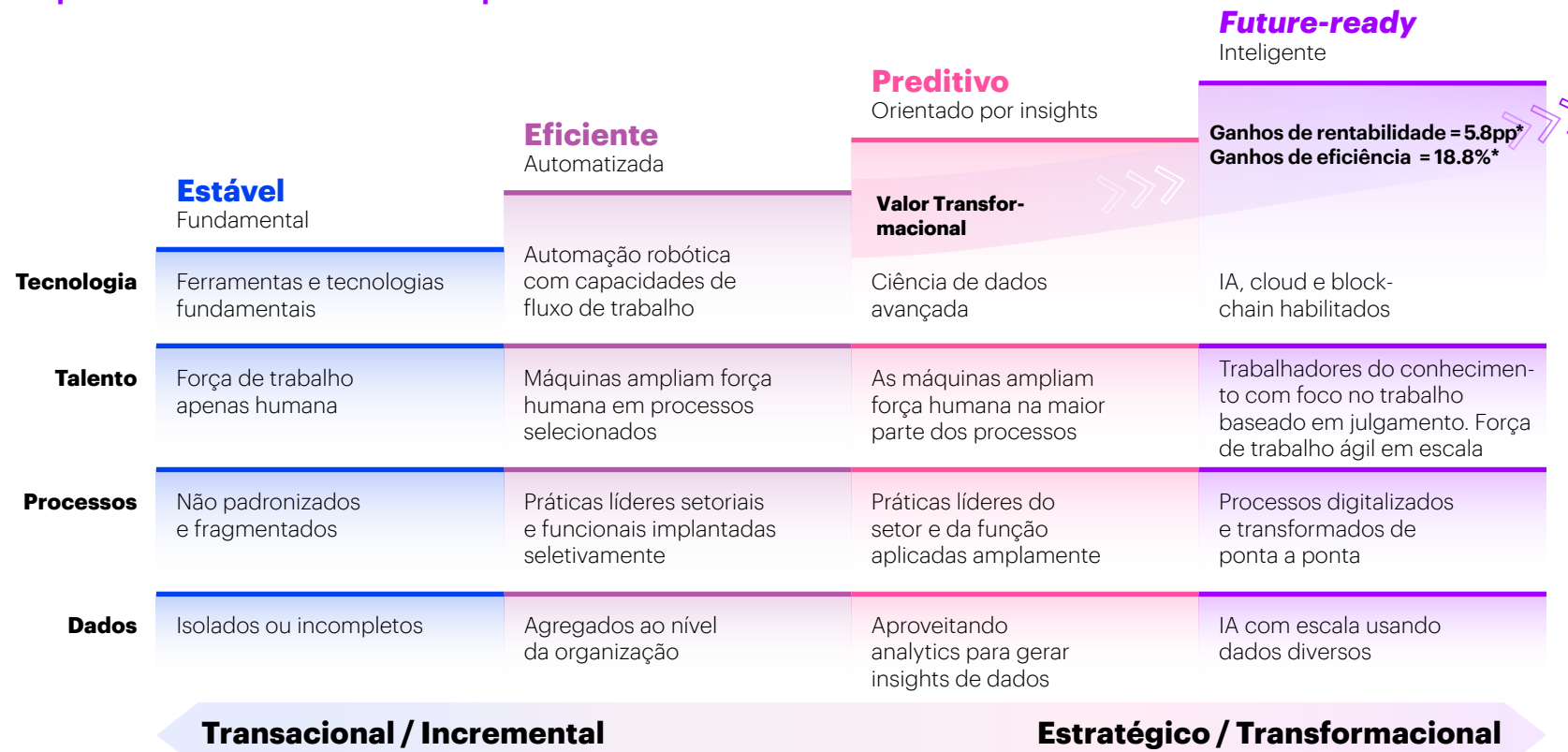
Relevância, resiliência e responsabilidade são a nova ordem tripla para as funções de Supply Chain. Em resposta, muitos estão investindo para evitar as armadilhas de 2020 e se preparar para o futuro. No entanto, o progresso é dificultado pela falta de visibilidade em toda a cadeia de valor, bem como pelas limitações de recursos significativos, tecnologia e financiamento.

## Os líderes de Supply Chain precisam de um modelo operacional movido a dados digitais

Para superar essas limitações e cumprir sua nova ordem, os líderes de cadeias de suprimento precisam se concentrar na maturidade de suas operações. Mas quão maduras estão essas operações? Para descobrir, conduzimos um estudo global cruzado do setor com mais de 1.100 executivos seniores<sup>3</sup> – incluindo 254 líderes de cadeias de suprimento. A pesquisa mostra como os entrevistados veem a maturidade de suas operações e quantifica a ligação entre a maturidade operacional e o desempenho dos negócios.

Essa pesquisa e nossa experiência revelam quatro níveis de maturidade operacional: **estável, eficiente, preditivo** e **future-ready** (preparado para o futuro). Cada nível é fundamentado e habilitado por tecnologia, talento, processos e insights de dados cada vez mais sofisticados (Figura 1).

**Figura 1.**  
Os quatro níveis da maturidade operacional



\*Fonte: Pesquisa da Accenture e Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020.

A experiência da Accenture mostra que ganhos adicionais de produtividade e eficiência de até 50% podem ser observados em organizações que apresentam características prontas para o futuro.

Alcançar o nível mais alto de maturidade possível significa que algumas organizações se tornam “preparadas para o futuro”. Essas organizações estão bem posicionadas para entregar novo valor na cadeia de suprimento. Descobrimos que, em média, as organizações que estão prontas para o futuro mostraram um aumento de 2,8x na lucratividade e uma eficiência 1,7x maior do que naquelas com níveis de maturidade mais baixos.

### Como os líderes de Supply Chain enxergam a maturidade operacional

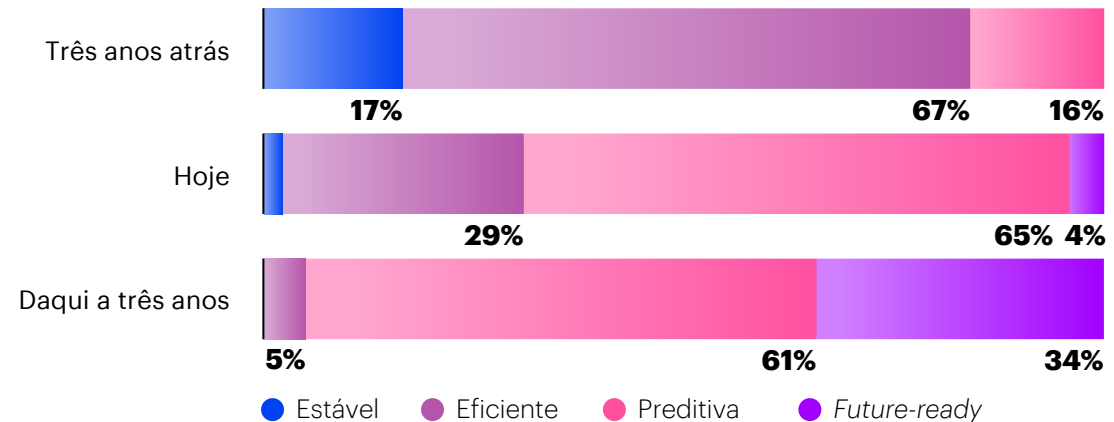
Novas expectativas da cadeia de suprimento expandiram a visibilidade dos líderes de Supply Chain por toda a empresa. Essa experiência influencia como esses líderes percebem a maturidade geral das operações de suas organizações.

Três anos atrás, apenas 16% acreditavam que suas organizações tinham operações preditivas. Nenhuma tinha operações prontas para o futuro. Hoje, 4% consideram suas operações *future-ready*, enquanto 65% as veem como preditivas. Até 2023, 34% esperam que elas estejam prontas para o futuro (Figura 2).

**Figura 2.**

**Os líderes de Supply Chain dizem que a maturidade das operações de suas organizações melhorou e que estão otimistas quanto a mais progressos nos próximos três anos**

Porcentagem de líderes de cadeias de suprimento que reportam cada nível de maturidade operacional



Esta evolução no pensamento sugere que os líderes de Supply Chain estão otimistas quanto ao futuro. No entanto, saltar de 4% para 34% em apenas três anos é uma meta ambiciosa que requer uma transformação significativa da cadeia de suprimento e das operações da empresa.

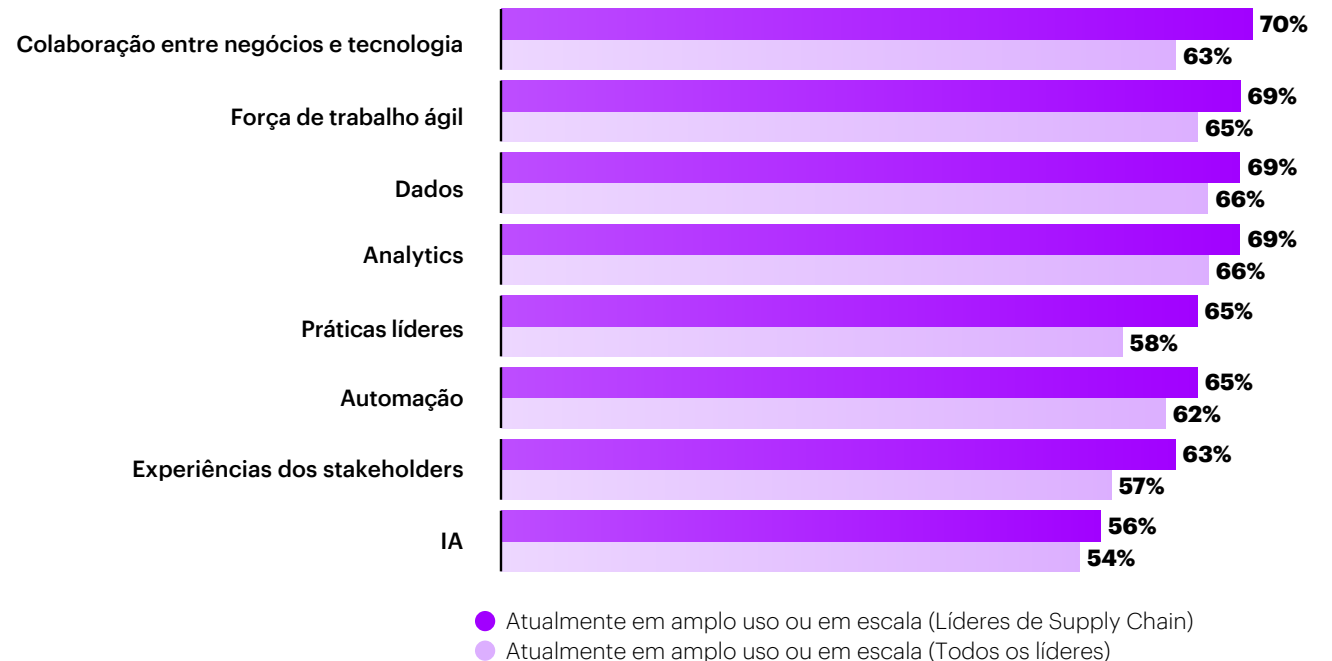
### A escala faz toda a diferença

Para entender mais sobre a transformação de operações, considere como medimos a prontidão para o futuro (*future-readiness* em inglês). Ela reflete a capacidade de uma organização de escalar oito características de maturidade do modelo operacional: analytics, automação, dados, experiências dos stakeholders, inteligência artificial (IA), colaboração entre negócios e tecnologia, práticas líderes e força de trabalho ágil (ver Apêndice para definições). Os líderes de Supply Chain estão muito confiantes em que suas organizações estão usando amplamente todas as oito características hoje (Figura 3).

**Figura 3.**

**Os líderes de Supply Chain estão bastante confiantes na capacidade de sua organização usar amplamente as características de prontidão para o futuro**

#### Características de operações em amplo uso



Isso levanta uma questão fundamental: se as organizações estão indo tão bem em todas essas áreas, por que apenas 4% dos líderes de Supply Chain identificam sua empresa como pronta para o futuro?

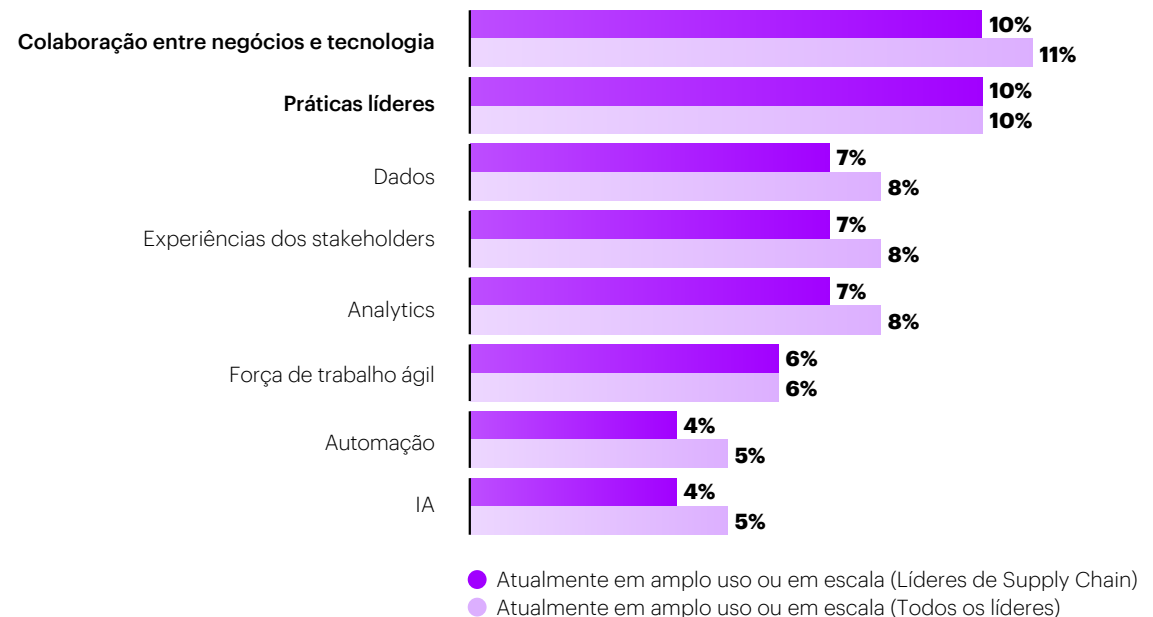
A resposta se resume à escala.

As organizações preditivas ainda não alcançaram a escala nessas oito características, enquanto as organizações *future-ready* já estão lá. Como mostra a Figura 4, um grupo muito menor de líderes de Supply Chain vê isso acontecendo hoje.

**Figura 4.**

**Os líderes de Supply Chain estão bastante confiantes na capacidade de suas organizações de escalar a colaboração entre negócios e tecnologia e as práticas líderes**

**Características de operações em escala**





## Quais são as barreiras?

Chegar à escala é inegociável para organizações que queiram melhorar a maturidade operacional e se tornar *future-ready*.

Quando perguntamos aos líderes de Supply Chain quais são as maiores barreiras para escalar as características da maturidade operacional em suas organizações, eles avaliaram a estratégia e a tecnologia como os principais desafios. Essa percepção reflete as dificuldades que muitos desses líderes estão enfrentando em sua própria área. A função da cadeia de suprimento é notoriamente isolada. Isso pode impedir a capacidade da liderança de executar uma estratégia de Supply Chain integrada e centralizada, que reúna todas as partes da cadeia de valor em torno de um conjunto compartilhado de resultados de negócios e clientes.

Não é de surpreender que a tecnologia esteja se tornando cada vez mais importante para a cadeia de suprimento. A maioria dos líderes de Supply Chain (81%) concorda que está enfrentando mudanças tecnológicas em velocidade e escala sem precedentes. E 64% relatam que o ritmo da transformação digital de sua organização está acelerando.<sup>4</sup> Mesmo assim, muitas funções da cadeia de suprimento são limitadas pelo envelhecimento da tecnologia obsoleta, pouco investimento no digital e uma colcha de retalhos

de soluções pontuais para tudo, desde o planejamento da demanda até a gestão do transporte. Eles carecem de insight baseado em dados para prever e monitorar cada ação ao longo da cadeia de suprimento e reinventar como eles se abastecem, planejam, fabricam, distribuem e reciclam produtos.

81%

**dos líderes de Supply Chain concordam que estão enfrentando mudanças tecnológicas em velocidade e escala sem precedentes**

64%

**relatam que o ritmo da transformação digital de sua organização está se acelerando.<sup>4</sup>**

# A cadeia de suprimento *future-ready*: como chegar lá.

Os líderes de Supply Chain podem ajudar a empresa – e suas próprias áreas – a superar esses desafios e buscar a prontidão para o futuro. Mas com tantas mudanças tão rápidas, eles deveriam agir agora. É uma coisa boa que eles tenham a perspectiva e o respeito da empresa para atuar como responsáveis pelas mudanças nas operações.

**Para iniciar a jornada para se tornarem *future-ready*, nossa pesquisa revela três coisas que os CSCOs devem saber.**

01

Conhecer o  
objetivo principal

02

Conhecer os  
passos-chave

03

Saber como subir os  
degraus da maturidade

# 01 Conhecer o objetivo principal

Pensar grande com estratégia  
na vanguarda

Integrar negócios e tecnologia

Para influenciar a transformação das operações, os líderes de Supply Chain precisam superar o que eles identificam como um dos maiores obstáculos: a falta de uma estratégia coesa. Isso é especialmente problemático em áreas fundamentais para a maturidade do modelo operacional, como dados, experiências dos stakeholders e práticas de liderança.

Conforme discutido anteriormente, a estratégia é um desafio devido à natureza isolada da maioria das funções da cadeia de suprimento. A pandemia expôs a desvantagem desses silos. Por exemplo, a falta de uma capacidade de planejamento integrado dificultou para muitas empresas atender aos novos padrões de demanda, bem como ter os fundos disponíveis para suportar as interrupções no abastecimento.

**Os líderes de Supply Chain podem gerar valor nas “camadas” e começar a eliminar o isolamento pensando holisticamente sobre a estratégia.**

Há uma oportunidade clara de tornar a ordem tripla de relevância, resiliência e responsabilidade sua estrela-guia, e os líderes de Supply Chain podem colocar alguns músculos por trás dessa mudança, investindo holisticamente nesses objetivos estratégicos. Em termos práticos, isso significa que eles precisam ver cada área das operações da cadeia de suprimento como parte de um todo maior, dedicado a fornecer valor além da economia de custos. É um valor que beneficia todos os stakeholders - empresa, parceiros, clientes e até a sociedade. Fazendo isso dentro de sua própria área, os CSCOs podem modelar os benefícios para o restante dos altos executivos, elevando ainda mais seu papel como impulsionadores do crescimento.

## Integrar negócios e tecnologia

A colaboração entre negócios e tecnologia é uma etapa importante para perceber o valor da estratégia dentro do modelo operacional. Na verdade, as empresas inovadoras priorizam a quebra do isolamento entre esses departamentos. Caso em questão: 86% de todas as organizações prontas para o futuro esperam que negócios e tecnologia colaborem entre si totalmente até 2023.

Embora os líderes de Supply Chain acreditem que suas organizações estão mais bem equipadas para escalar a colaboração de negócios e tecnologia em comparação com todas as outras características, apenas 10% dizem que esta colaboração está acontecendo em grande escala hoje. Metade dos líderes de cadeias de suprimento espera ver essa integração em grande escala até 2023.

Este é um salto ambicioso. Para tal avanço, os líderes de Supply Chain precisam melhorar seu próprio quociente de tecnologia (TQ) e desenvolver seus relacionamentos com os CIOs. Quanto mais eles justificarem os investimentos em tecnologia para resolver problemas em tempo real e melhorar a capacidade da organização de atender às expectativas do cliente, mais os interesses de negócios e tecnologia podem se alinhar em torno de uma agenda compartilhada.

86%

de todas as organizações *future-ready* esperam que negócios e tecnologia colaborem entre si totalmente até 2023.



## Estudo de caso

### Construir a estratégia em torno dos clientes

Com 17.000 itens em promoção a cada semana em suas 1.200 lojas, as vendas promocionais de um varejista norte-americano alcançam US\$ 9 bilhões ao ano. Estoques insuficientes significam lacunas nas prateleiras, enquanto encomendas exageradas criam excesso de inventário – ambos afetam a experiência do cliente e os resultados financeiros. Foi por isso que o varejista adotou uma abordagem estratégica para transformar as promoções da loja com foco no cliente como sua estrela-guia.

O varejista aumentou a maturidade de suas operações com um modelo operacional de cadeia de suprimento inteligente, que orquestra dados, tecnologias digitais e talentos. Isso permitiu prever o nível de demanda por itens em promoção, garantindo que o maior número possível de clientes pudesse ser atendido. O novo modelo operacional está ajudando o varejista a reduzir o inventário em **30%** e a aumentar a produtividade em **33%**.

# 98%

taxa de disponibilidade de produtos na loja

# 02 Conhecer os passos-chave

Automatizar em escala para  
ampliar o talento humano

Criar um “carretel de dados digitais”

Escalar investimentos na nuvem

A automação em escala é uma forma importante de aumentar a eficiência e se classifica como o principal fator crítico para a digitalização de processos de negócios. Os líderes de Supply Chain reconhecem a relevância da automação e relatam que a automação em grande escala ou em escala total em suas organizações aumentou mais de 4 vezes nos últimos três anos. Com 96% projetando que esse seja o caso em 2023, eles esperam que esse ímpeto continue num ritmo rápido.

A maioria das funções da cadeia de suprimento usa automação e bots para reduzir as tarefas manuais em áreas como planejamento de demanda, logística e serviços pós-venda. Esta mudança permitiu que os gestores direcionassem o foco da sua força de trabalho para atividades de maior valor agregado, que oferecem suporte a produtos e experiências centradas no cliente, como interface direta com os clientes, trabalhar com o desenvolvimento de produtos para projetar produtos melhores e redefinir estratégias com base nas informações do cliente em tempo real.

À medida que os líderes investem mais em automação, eles precisarão navegar pelo lado humano da equação homem+máquina para que as pessoas possam aproveitar ao máximo as ferramentas tecnológicas.

Com a escassez de talentos de Supply Chain – do chão de fábrica aos executivos –, os líderes da área não podem resolver esse problema apenas com a automação. Há uma divisa a ser transposta.

A large, bold, purple percentage graphic '38%' is positioned to the left of the text. A thin vertical purple line is to its left, extending from the top of the percentage to the top of the text block.

**dos líderes de Supply Chain dizem que a força de trabalho não técnica de suas organizações está preparada para aproveitar as ferramentas de tecnologia que recebem.<sup>5</sup>**



## Comprometer-se a tomar decisões orientadas por insights — com melhor acesso a dados e IA

Um modelo operacional baseado em dados é a chave para tomar melhores decisões de negócios nas operações da cadeia de suprimento e em toda a empresa. Um total de 61% dos líderes de Supply Chain diz que o modelo operacional de suas organizações é projetado com base em dados e não na experiência e intuição. Os líderes de Supply Chain observam o progresso na forma como a empresa está usando os dados.

76%

**relatam o amplo uso de dados ou em grande escala hoje, mais do que 2,5x em relação a três anos atrás. E 98% esperam ter dados em larga utilização ou em escala até 2023.**

Graças às tecnologias digitais e analytics poderoso, existe hoje a capacidade de acessar dados em todas as transações da cadeia de suprimento, desde onde as matérias-primas foram obtidas até quando a encomenda chega à porta do cliente. Esse “carretel de dados digitais” cria novos insights em toda a cadeia de suprimento. As organizações não apenas podem ser mais preditivas, direcionadas e ágeis, mas também podem ver todas as decisões pelas lentes da relevância, resiliência e responsabilidade.

Por mais poderosos que os dados sejam para transformar as operações da cadeia de suprimento, a maioria das organizações ainda não explorou totalmente seu poder. Os dados costumam ficar represados em silos ou não explorados, porque as organizações não têm as ferramentas necessárias para extrair insights deles. Os investimentos certos em IA podem mudar radicalmente essa dinâmica, fornecendo aos líderes de Supply Chain insights e inteligência em tempo real para ajudá-los a tomar decisões mais embasadas ao longo de toda a cadeia de suprimento – do projeto ao serviço.

A IA posiciona os líderes de cadeias de suprimento para que obtenham valor exponencial dos dados. As organizações podem usar inteligência artificial para dar suporte ao monitoramento em tempo real das operações de manufatura e à tecnologia *digital twin*, que pode melhorar e acelerar o design do produto. Imagine as possibilidades das “encomendas sem pedido” orientadas por IA, que preveem quando os materiais ou produtos precisarão ser repostos e os enviam automaticamente aos clientes. Ou considere a possibilidade de usar inteligência artificial para um prognóstico mais preditivo, que não esteja apenas ligado a tendências históricas.

## Escalar os investimentos em cloud para dar suporte a cadeias de suprimento digitais

A nuvem é uma das tecnologias mais populares e importantes da atualidade, porque fornece recursos de computação flexíveis e seguros para ajudar as organizações a operar com velocidade e escala, ao mesmo tempo que oferece benefícios de custo. Os líderes de Supply Chain estão bem cientes disso, e muitos estão desenvolvendo estratégias que priorizam a nuvem. Portanto, não é uma surpresa que 80% pensem que sua organização aplicou cloud em escala.

Uma abordagem *cloud-first* é um princípio fundamental da transformação da cadeia de suprimento digital. Cloud fornece um poder de computação massivo, com uma arquitetura digital e de dados simples, flexível e acessível, que abre uma infinidade de possibilidades para a cadeia de suprimento. Isso permite que os líderes gerenciem os níveis de serviço e custos e criem resiliência e responsabilidade em suas operações. Na verdade, nossa pesquisa mostra que a nuvem pública pode gerar uma redução significativa de carbono da ordem de 5,9% nas emissões totais de TI ou uma redução de quase 60 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> globalmente por ano.<sup>6</sup>

Ao adotarem plenamente a nuvem, os líderes podem criar uma cadeia de suprimento que influencia todas as suas dimensões, ou seja, engenharia de produto, planejamento, aquisição, fabricação, atendimento e gestão de serviços.

A large white number '5,9%' is centered on a dark purple background. Below it, there is a horizontal line.

diminuição nas emissões totais de TI de quase 60 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> globalmente por ano usando a nuvem pública.<sup>6</sup>



## Estudo de caso

### Automação para apoiar a inovação e o crescimento

Após um período de crescimento orgânico extremamente rápido, uma empresa líder de semicondutores descobriu que seus processos manuais da cadeia de suprimento não estavam acompanhando o ritmo. Para atender às crescentes expectativas dos clientes, a empresa precisava reduzir os prazos de entrega, especialmente para peças de reposição.

Ao mudar para um modelo operacional de Supply Chain inteligente, que integra dados, tecnologias digitais e talentos, a empresa transformou seu processo de planejamento de peças de reposição, tornando o planejamento mais previsível e, ao mesmo tempo, mitigando o risco de rupturas.

Agora, com

**75%**

dos processos repetitivos de planejamento de peças de reposição automatizados, a empresa acrescentou US\$ 3 milhões ao resultado final, aumentou a eficiência e liberou as equipes para se concentrarem nas atividades críticas, criando produtos inovadores.

03

# Saber como subir os degraus da maturidade

Construir relações ecossistêmicas

## Construir relações ecossistêmicas

Os parceiros do ecossistema são cruciais para que as organizações rompam as barreiras que os líderes de Supply Chain veem como obstáculo à maturidade de operações, tecnologia e acesso a talentos. Metade dos líderes de cadeias de suprimento afirma que as parcerias ecossistêmicas melhoraram nos últimos três anos, e 39% afirmam que a pandemia aumentou o foco nelas. Esses relacionamentos podem oferecer grandes recompensas. Nossa análise revela que mesmo um avanço de um só degrau na maturidade operacional pode levar a um aumento projetado de 17% nos lucros globais.<sup>7</sup>

Os líderes de Supply Chain conhecem bem as relações com o ecossistema. As cadeias de suprimento não funcionam bem sem elas e certamente nunca alcançariam capacidades líderes com velocidade e escala. E no ambiente de hoje, as relações do ecossistema são essenciais para estabelecer confiança, transparência e responsabilidade. Por exemplo, os sistemas multipartites que permitem uma infraestrutura de dados compartilhada entre indivíduos e organizações estão se tornando cada vez mais importantes para aumentar a eficiência e construir novos modelos de negócios e receita. Sessenta e dois por cento dos líderes de cadeias de abastecimento dizem que só podem operar sem sistemas multipartites no curto prazo, enquanto 21% acreditam que não podem operar sem eles nunca.<sup>8</sup>

Os relacionamentos do ecossistema possibilitam que os líderes de Supply Chain tenham acesso a um *pool* mais amplo de tecnologia. Isso permite que eles acompanhem a inovação contínua sem grandes investimentos de dinheiro e tempo. Afinal, as tecnologias digitais estão mudando tão rápido, que investir nelas pode ser uma aposta arriscada – o investimento é feito hoje e a tecnologia torna-se desatualizada amanhã. Escolher com sabedoria os parceiros de tecnologia certos mantém as funções da cadeia de suprimento inovando à frente da concorrência e se concentrando no que fazem melhor. Eles também devem escolher parceiros que defendam padrões compatíveis de responsabilidade social e ambiental.

62%

dos líderes de Supply Chain dizem que só podem operar sem sistemas multipartites no curto prazo.<sup>8</sup>



### Estudo de caso

Levar as operações logísticas para o próximo nível.

Um fabricante global da indústria química precisava transformar suas operações logísticas descentralizadas e fragmentadas para ajudá-lo a atender a mais de um milhão de encomendas em mais de 20 países anualmente.

**Para economizar cerca de US\$ 93,8 milhões, a empresa está trabalhando com um parceiro do ecossistema num plano de 5 anos que renova os processos da cadeia de suprimento e alavanca um novo sistema de gestão de transporte impulsionado por dados e baseado num modelo operacional inteligente.**

Este novo modelo está ajudando a empresa a se mover com mais rapidez e ser mais responsiva às necessidades de seus clientes. Dados e análises estão oferecendo maior visibilidade sobre a transformação do desempenho de suas transportadoras, permitindo que eles comparem e renegociem taxas que minimizam os custos de entrega e economizam tempo.

A man with glasses, wearing a black and tan jacket, is looking at a shared bicycle in a city street. The bicycle is black with a red seat. In the background, there are other people and buildings, suggesting a busy urban environment.

# A opção pela mudança

## Agora é o momento de mudar o rumo para *intelligent operations*.

A cadeia de suprimento é a tábua de salvação de todas as organizações e dos clientes que elas atendem. Os eventos de 2020 colocaram isso em foco, forçando os líderes de Supply Chain a entrar num território desconhecido e inquietante. No futuro, esses líderes continuarão a ser desafiados. Mas esses desafios têm um lado positivo – a oportunidade de uma cadeia de suprimento relevante, resiliente e responsável, que atenda a todos os stakeholders. Tudo depende de um modelo operacional inteligente.

### Veja como:

- **Pense** grande e vá além da mudança incremental, capturando valor na integração de funções hoje isoladas da cadeia de suprimento.
- **Melhore** a intuição com dados diversos e de mais alta qualidade e integre dados estruturados e não estruturados para gerar resultados superiores de Supply Chain.
- **Escale** automação e analytics, inteligência artificial e soluções integradas com as melhores práticas líderes para impulsionar todos os benefícios da obtenção e limpeza de diversos dados da cadeia de suprimento.
- **Estimule** uma força de trabalho humano+máquina especializada para atingir o equilíbrio ideal entre pessoas e tecnologia nas operações de Supply Chain.
- **Coloque** a infraestrutura de nuvem no coração da cadeia de suprimento para aumentar a eficiência de custos, a escalabilidade e a sustentabilidade.
- **Construa** relacionamentos complementares com terceiros e ecossistemas para inovar continuamente em toda a cadeia de suprimento.



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

# Sobre o autor



## **Chris Karney**

*Líder global de serviços de Supply Chain*

[christopher.karney@accenture.com](mailto:christopher.karney@accenture.com)

[linkedin.com/in/ckarney/](https://www.linkedin.com/in/ckarney/)

## **Agradecimentos**

Os autores gostariam de agradecer às seguintes pessoas por suas contribuições para este relatório:

Líder de pesquisa

**Laurie A. Henneborn**

Líderes de Marketing  
& Comunicações de Supply Chain  
da Accenture Operations

**Victoria Pieper**

**Sophie Swain**

Equipe do projeto

**Susan Austin**

**Tomasz Sloniewski**

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

#### **Analytics**

Abrange a descoberta, interpretação e comunicação de padrões significativos em dados para fornecer percepções superiores para a tomada de decisões de negócios. Analytics inclui vários níveis, desde relatórios descritivos básicos até ações mais preditivas e prescritivas que podem ser aplicadas aos processos de negócios.

#### **Inteligência artificial**

A capacidade de uma máquina de realizar funções cognitivas como sentir, compreender, agir e aprender. Os recursos de IA (por exemplo, processamento de linguagem natural, aprendizado de máquina) permitem que os computadores tomem decisões e identifiquem padrões e percepções para futuras tomadas de decisão.

#### **Automação**

Conjuntos de tecnologias que executam tarefas repetitivas baseadas em regras. A automação robótica de processos (RPA), um dos exemplos mais usados, inclui cada vez mais várias soluções, como fluxos de trabalho, plataformas e software como serviço, que digitalizam ainda mais o processo.

#### **Colaboração entre negócios e tecnologia**

Abrange funções de TI e negócios com modelos de governança conjunta, permite a integração de parceiros de ecossistemas e conduz o roteiro estratégico da organização.

#### **Dados**

A qualidade, o escopo e a profundidade de dados estruturados e não estruturados (por exemplo, vídeo, conteúdo da Web, memorandos de voz e assim por diante) de diversas fontes internas e externas, incluindo o que está incorporado em processos internos.

#### **Práticas líderes funcionais e setoriais**

Maneiras de fazer negócios em uma função, organização ou setor que são reconhecidas por possibilitar o melhor desempenho da categoria.

#### **Experiências dos stakeholders**

A experiência geral de engajamento entre todas as partes interessadas de uma empresa, incluindo clientes, consumidores finais, fornecedores, parceiros e funcionários.

#### **Agilidade da força de trabalho**

Abrange dois elementos principais: estratégia da força de trabalho colaborativa sob demanda e um ambiente de trabalho onde humanos e máquinas digitais trabalham juntos para gerar os melhores resultados.

# O que fizemos

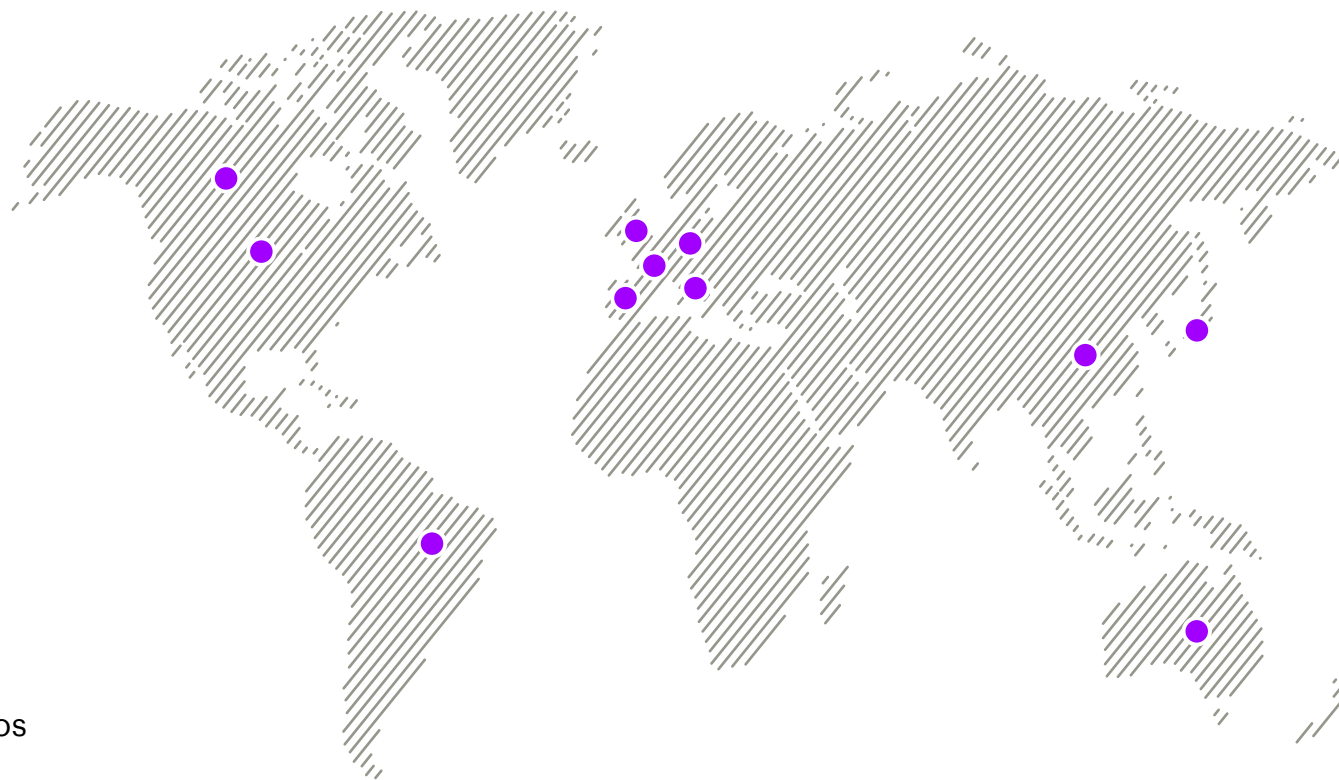
## Pesquisa primária

A Accenture Operations e a Accenture Research realizaram uma pesquisa em 2020, operada pela Oxford Economics, com 1.100 executivos globalmente – 44% dos quais eram altos diretores ou equivalentes – de 13 indústrias em 11 países. A Oxford Economics também conduziu extraoficialmente 12 entrevistas mais amplas com executivos de diferentes setores e países. Ver Figura 5 que mostra informações demográficas.

## 11 países

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

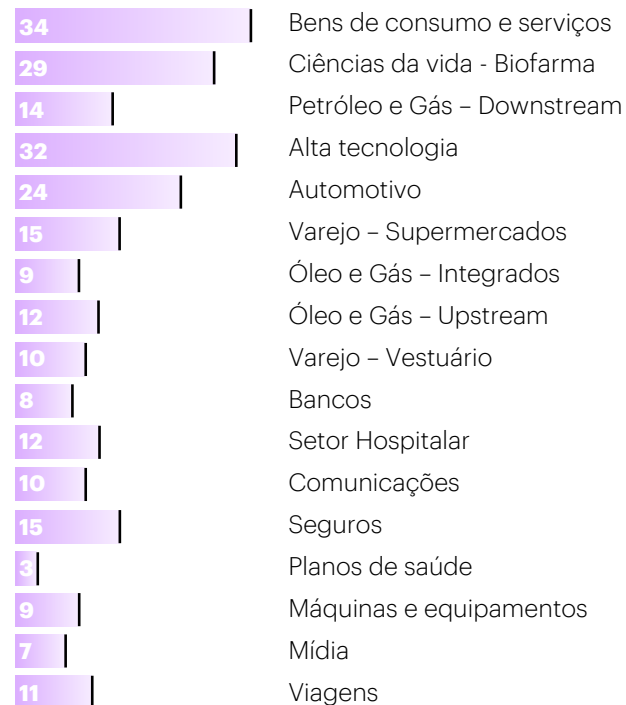
**Figura 5.**  
Dados demográficos Parte 1



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

**Figura 5.**  
**Dados demográficos Parte 2**

## Setores



## Países

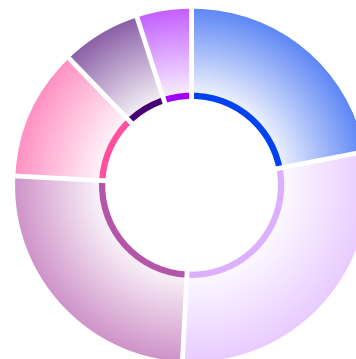
32	Austrália	10	Itália
9	Brasil	24	Japão
7	Canadá	8	Espanha
17	China	34	Reino Unido
11	França	87	EUA
15	Alemanha		

## Cargos (ou o equivalente mais próximo)

23	Chief Supply Chain Officer – CSCO
40	Se reportam diretamente ao CSCO
20	Chief Prucurement Officer – CPO
34	Se reportam diretamente ao CPO
45	Chief Operations Officer – COO
92	Se reportam diretamente ao COO

## Receitas

22	US\$2bi a US\$2,9bi
29	US\$3bi a US\$5,9bi
25	US\$6bi a US\$9,9bi
12	US\$10bi a US\$19,9bi
7	US\$20bi a US\$49,9bi
5	US\$50bi ou mais



## Modelagem econômica

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

Identificamos um grupo de empresas 'preparadas para o futuro' com base em seus modelos de maturidade operacional e analisando os fatores fundamentais e ações de maturidade operacional que diferenciavam estas organizações de suas concorrentes. Isto envolveu o desenvolvimento e a implementação de modelos econométricos da relação entre diferenças organizacionais do nível da maturidade operacional (em quatro categorias: estável, eficiente, preditiva e preparada para o futuro, que identificam em escala crescente os graus de maturidade operacional) e os resultados financeiros-chave. Ver Figura 5.

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

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

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

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

## Figura 6. Medidas de performance financeira

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

### Métricas financeiras

#### EBITDA, % das receitas

#### Eficiência operacional (OPEX por dólar das receitas)

- Crescimento das receitas
- Retorno total dos acionistas
- Mudanças na capitalização de mercado
- Produtividade (receita por funcionário)
- Retorno sobre capital investido, %
- Lucro operacional, % das receitas

### Variantes alternativas das métricas financeiras

- Variação (total e média) da métrica desde 2019 x 2016
- Métrica média de três anos, de 2017 a 2019
- Métrica em 2019
- Variável *dummy*, que identifica empresas no percentil superior de crescimento de receita, lucratividade e eficiência

Só conseguimos encontrar relações robustas e estatisticamente significativas para **rentabilidade** e **eficiência operacional**.

# Referências

- 1** Accenture, “Technology Vision 2021” em <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2021>
- 2** Accenture, Customer Centric Supply Chains Research 2020
- 3** Accenture, “Fast-Track to Future-Ready Performance,” em <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/future-ready-operations>
- 4** Accenture, “Technology Vision 2021” em <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2021>
- 5** Accenture, “Technology Vision 2021” em <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2021>
- 6** Accenture, “Cloud Migrations Can Reduce CO2 Emissions by Nearly 60 Million Tons a Year, According to New Research from Accenture,” 2020 em <https://newsroom.accenture.com/news/cloud-migrations-can-reduce-co2-emissions-by-nearly-60-million-tons-a-year-according-to-new-research-from-accenture.htm>
- 7** Accenture, “Fast-Track to Future-Ready Performance,” em <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/future-ready-operations>
- 8** Accenture, “Technology Vision 2021” em <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2021>



## Sobre a Accenture

Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 569 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em [www.accenture.com.br](http://www.accenture.com.br)

Copyright © 2021 Accenture. Todos os direitos reservados.  
Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.

## Sobre a Accenture Research

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

Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expresso ou implícito pelos proprietários de tais marcas. Este conteúdo é oferecido para propósitos de informação geral e não tem por objetivo ser usado para substituir a consultoria de nossos conselheiros profissionais.

## Sobre Oxford Economics

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