



accenture

# Como vencer a corrida do crescimento não convencional

Prepare-se para oportunidades  
futuras em tempos voláteis

# Conteúdo

04

Resumo

06

Crescimento corporativo  
à frente? Não tão rápido

09

O potencial de longo prazo na  
economia verde e em mercados  
mal atendidos

13

Novas regras de crescimento:  
Onde e como jogar

17

O poder da tecnologia  
avançada

23

Destravando múltiplas  
formas de valor

29

Amplie sua habilidade  
para inovar

40

Crescimento reinventado

45

Sobre a pesquisa

# Cinco forças de mudança estão moldando o crescimento dos negócios

De 2017 a 2022, o nível de disrupção macroeconômica, social, geopolítica, climática, tecnológica e de consumo aumentou 200%<sup>1</sup>.

Nesse ambiente, fica claro que as organizações precisam acelerar a mudança — não apenas em termos de concorrência, mas também em termos de encontrar novos rumos para o crescimento. A Accenture identificou cinco forças principais de mudança que são essenciais para que os negócios tenham sucesso na próxima década:

1. Abraçar e executar uma estratégia de **Total Enterprise Reinvention**.
2. Destacar-se no **acesso, criação e revelação de talentos**.
3. **Liderar em sustentabilidade** sobre como operam e o que vendem.
4. Capturar o **poder do metaverso**.
5. **Alavancar a revolução tecnológica contínua para ativar sucessiva** inovação revolucionária.

Para altos cargos executivos (C-suites) que buscam avançar, essas forças indicam o caminho.

# Resumo

Nossa recente pesquisa com executivos seniores, representando 1.200 grandes empresas sediadas no Pacífico Asiático, América Latina, Oriente Médio e África do Sul, evidenciou uma elevada dose de otimismo. Sete entre dez disseram que esperam que suas organizações atinjam crescimento de receita de dígito duplo até 2025, apesar de uma ampla variedade de desafios que variam entre preocupações estratégicas geopolíticas, crise energética<sup>2</sup> e descontinuidades de cadeia de suprimento, a crescente inflação<sup>3</sup> e alto custo de financiamento.<sup>4</sup>



Em resposta a esse cenário, a maioria das organizações está focada em transformar setores de seu negócio e não o todo.<sup>5</sup> No entanto, algumas empresas começaram a reconhecer a importância da reinvenção real, dobrando as oportunidades de crescimento fora do negócio de hoje.

Então, onde as empresas buscam futuras oportunidades de crescimento? Nove a cada dez executivos seniores disseram que investir no desenvolvimento de economia verde ou em mercados menos assistidos até 2030 será fundamental para a que uma empresa se torne líder de mercado.

No entanto, nossa análise revela que a maioria dessas empresas não está pronta para atingir um crescimento superior ao empreender em territórios menos intuitivos — e, acima de tudo, também não estão preparadas para esse passo.

Um pequeno grupo — apenas 13% das empresas estudadas — está competindo para vencer essa corrida de crescimento não convencional. Além de comprometidas com entrar na economia verde e em mercados menos

assistidos até 2030, essas empresas também apresentam as maiores ambições de crescimento de receita em médio prazo. Mas, ainda mais importante, elas são as primeiras a repensar quais são os caminhos para a vitória.

Primeiramente, elas são duas vezes mais propensas que outros negócios a **explorar o poder da tecnologia avançada** (IA, dados e nuvem) para identificar e conduzir atividades orientadas ao crescimento em novos mercados. Imagine: usar IA para ajudar a conceber novas proteínas para terapia de genes.<sup>6</sup> Em segundo lugar, estão focadas em **decifrar múltiplas formas de valor**: aquelas que importam não apenas para seu negócio, clientes e funcionários, mas também para a sociedade, parceiros e o meio ambiente. E, por fim, estão **ampliando sua capacidade de inovar**, fazendo investimentos inteligentes e formando uma tecnologia diversificada e parcerias baseadas na ciência.

Empreender fora dos mercados familiares, especialmente em tempos voláteis, é uma tarefa árdua. Fará com que as empresas adotem uma estratégia de crescimento corporativo deliberada que visualiza e responde a desafios distantes com urgência. Esse relatório apresenta como esse processo ocorre.

**Apenas 13% das empresas que estudamos estão jogando para vencer essa corrida de crescimento não convencional.**



**Crescimento  
corporativo  
adiante?  
Não tão rápido.**

Apesar de fortes ventos contrários, a maioria dos executivos seniores das grandes empresas no Pacífico Asiático, América Latina, Oriente Médio e África do Sul espera crescimento de receita de dígito duplo até 2025 — apesar de 64% representarem empresas que estão na via de crescimento lento hoje (Figura 1).

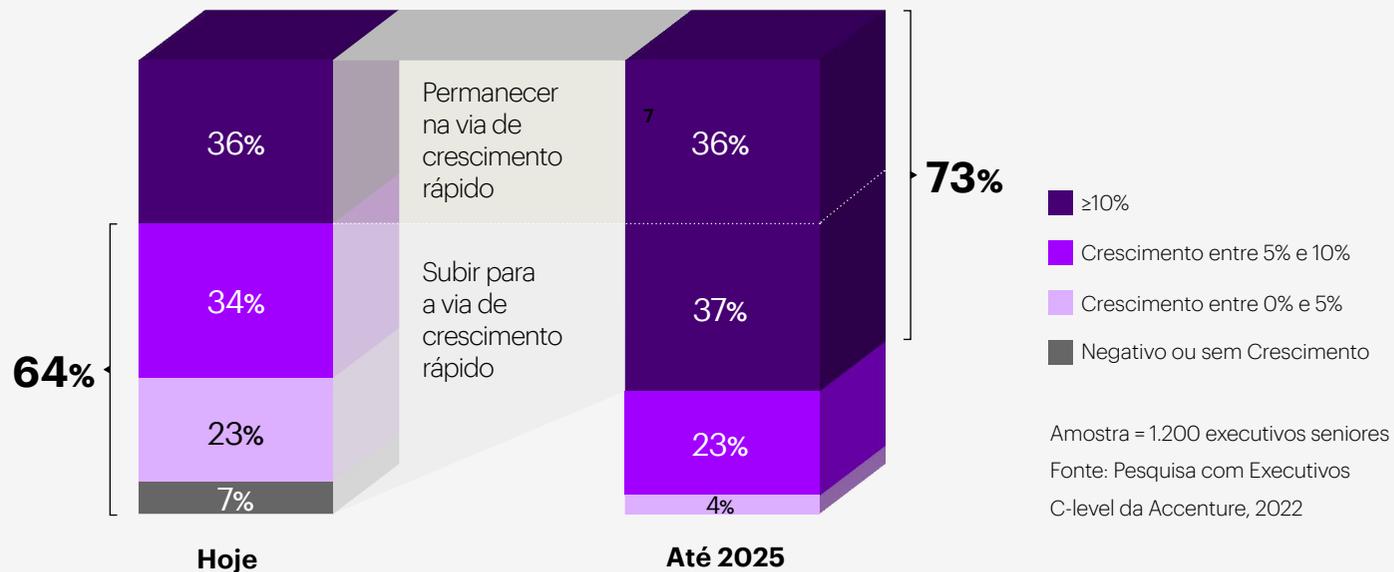
**73% dos executivos esperam crescimento de receita de dois dígitos até 2025.**

### Figura 1: Otimismo sobre o futuro

Com base em nossa pesquisa com executivos seniores representando 1.200 empresas em 15 países, 73% esperam que suas empresas atinjam crescimento de receita de dígito duplo até 2025. Para 37% delas, isso significa obter crescimento mais rápido que o atual.

#### Índices de crescimento de receita anuais (autodeclarado)

Percentual de entrevistados





### Essas adversidades são consideráveis.

Um cenário macroeconômico incerto, caracterizado por pressões inflacionárias crescentes e suspensões de cadeia de suprimento, é apenas uma força desestabilizadora. As empresas no Pacífico Asiático e além são desafiadas a reinventar seus modelos operacionais pensando em longo prazo. Algumas estão estabelecendo novas unidades de fabricação no sudeste da Ásia e Índia, enquanto outras estão indo para o exterior para estarem mais próximas de seus clientes sediados nos Estados Unidos.<sup>7</sup>

Ainda, há uma crise de energia global gerada pelo conflito entre Ucrânia e Rússia. As empresas em países dependentes de importação de energia estão sentindo o peso dos preços de energia em seus esforços de crescimento, inclusive grandes economias, como a Índia e o Japão.<sup>8</sup>

Enquanto isso, o custo dos empréstimos está em ascensão<sup>9</sup>, uma vez que os bancos centrais na maioria das economias da Ásia e da América Latina estão subindo as taxas de juros para conter a inflação. Essas forças fiscais podem gerar restrições na capacidade de

investimentos e, em um cenário mais duro, até mesmo o endividamento. Tudo isso faz com que muitas empresas repensem suas iniciativas de crescimento.

Nesse cenário, analistas de investimento esperam que o crescimento de receita total ano a ano para grandes empresas nessas regiões permaneça na casa de um dígito no ano de 2023 (3,5%). Se essas previsões de consenso se concretizarem, há um risco de perda de receita de \$1,2 trilhão em um período bianual de 2022 a 2023. Espera-se que as empresas nos setores automotivo, industrial e de alta tecnologia sejam as mais atingidas, coletivamente contando com cerca de três quartos desse prejuízo potencial em receita.<sup>10</sup> Essa análise é feita a partir da projeção de que o dólar norte-americano não se eleve muito em 2023.<sup>11</sup>

### Então, o que tem movido o otimismo dos líderes de negócio?

**Visualizar um potencial  
em longo prazo na  
economia verde e  
em mercados menos  
assistidos**

omat  
door



Enquanto os desafios em curto prazo permanecem nítidos, os executivos seniores já têm olhado adiante e estão repensando quais são os caminhos para o crescimento em longo prazo. Até 2030, 91% de nossos entrevistados esperam que suas empresas busquem oportunidades de crescimento em territórios menos intuitivos — economia verde em desenvolvimento e mercados menos assistidos. Especificamente, 52% acreditam que entrar em ambos os territórios até 2030 será fundamental para a capacidade da empresa de se tornar líder de mercado (Figura 2).

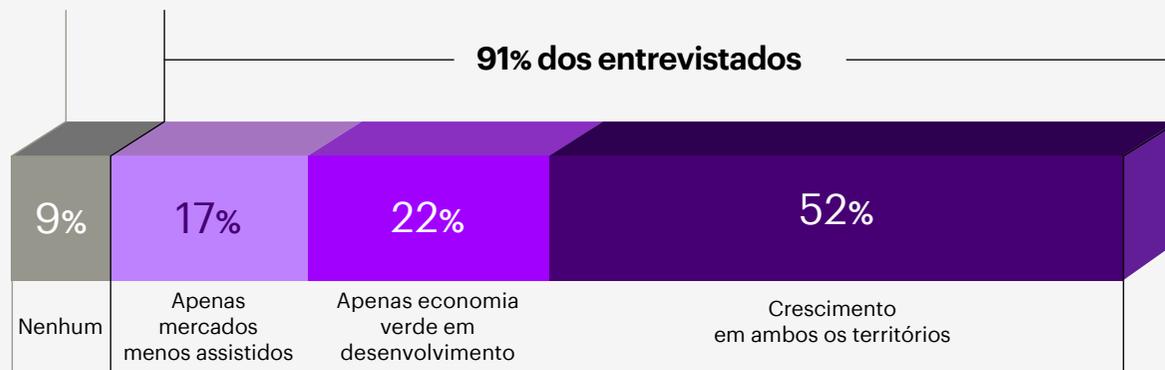
**91% dos executivos esperam que suas empresas busquem oportunidades de crescimento no desenvolvimento da economia verde e de mercados mal atendidos.**

## Figura 2: Ver não é o mesmo que olhar

As empresas precisam ver oportunidades distantes em novos territórios para crescimento como se estivessem perto, para ajudar a acelerar o crescimento em posição elevada nos próximos anos (ou seja, sua ambição em obter crescimento em dígitos duplos até 2025).

### Para sua empresa o quão crítico é embarcar nessas oportunidades de crescimento para se tornar líder de mercado até 2030?

Percentual de entrevistados que escolheram “em larga extensão” ou “em extensão bastante larga” em uma escala de cinco pontos



Amostra = 1.200 executivos seniores

Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

Esse reconhecimento da necessidade de uma fonte diferente de crescimento não é apenas uma boa notícia para as empresas que aspiram estabelecer uma nova fronteira de desempenho, mas também para o meio ambiente e as comunidades menos atendidas.

Quando se trata de **economia verde em desenvolvimento**, os executivos seniores veem grande potencial de crescimento na criação de produtos e serviços cujo objetivo principal seja proteger ou recuperar o meio ambiente. As regiões onde essas empresas estão sediadas (Pacífico Asiático, Oriente Médio, América Latina e África) possuem a maior presença de carbono —responsáveis por 66% das emissões globais de gases do efeito estufa<sup>12</sup> e 75% do consumo global de carvão.<sup>13</sup> Para transformar esse número, as empresas não devem apenas estabelecer metas ambiciosas, mas principalmente mudar como usam o capital natural a longo prazo. Ainda, há uma

grande necessidade de que as empresas tratem das crescentes perdas na biodiversidade, assim como desafios significativos de poluição e descarte. Por exemplo, quase 80% do plástico nos oceanos no mundo todo emana de rios asiáticos, com apenas as Filipinas contribuindo com cerca de um terço do total global.<sup>14</sup>

Uma empresa que já considera essas questões é a San Miguel Corporation (SMC), um dos maiores conglomerados das Filipinas. Como? Transformando o lixo plástico não reciclável em matéria-prima para o asfalto<sup>15</sup>, o material principal na pavimentação de ruas. Investir nisso e em outras capacidades de economia circular<sup>16</sup> colocou a SMC em uma boa posição para captar novas oportunidades de crescimento nas Filipinas, como parte do enfoque reformulado do país em rápido desenvolvimento em infraestrutura.<sup>17</sup>

No âmbito **dos mercados menos assistidos**, as

empresas estão planejando atender as pessoas cujas necessidades atualmente não foram bem entendidas ou adequadamente tratadas, tais como aquelas relacionadas a doenças raras, idosos, pessoas que vivem em locais remotos e pequenos empreendedores. Quando as grandes empresas usam seus recursos para enfrentar esses tipos de desafios complexos, elas não apenas crescem, mas disponibilizam inovações que podem gerar um grande impacto social e atingir mais pessoas, com mais rapidez.<sup>18</sup>

Um exemplo é o futuro potencial de crescimento no comércio digital em países onde a infraestrutura necessária para conectar comerciantes, transportadoras e consumidores online ainda está em desenvolvimento. Estimamos que, durante a próxima década, mais de um bilhão de jovens consumidores estará pronto para acessar a economia digital de apenas oito países em desenvolvimento pelo Pacífico Asiático, Oriente Médio e África.<sup>19</sup>

<sup>1</sup> Bangladesh, Egypt, Ethiopia, India, Indonesia, Kenya, Nigeria and the Philippines.

Considere também que das 3,4 bilhões<sup>20</sup> de pessoas que vivem nas zonas rurais no mundo todo, mais de dois bilhões vivem no Pacífico Asiático.<sup>21</sup> Na Indonésia, comércios rurais familiares chamados warungs têm sido deixados para trás na caminhada do comércio eletrônico da nação por décadas. Mas a empresa de comércio eletrônico Bukalapak encontrou êxito multimilionário em dólares para torná-los eletrônicos.<sup>22</sup> Desde 2017, a empresa desenvolveu um modelo de negócios inclusivo online-para-offline<sup>23</sup> que hoje atende a mais de 14 milhões<sup>24</sup> de proprietários de warungs com acesso a serviços de valor agregado, tais como contabilidade, gestão de relacionamento com o consumidor digital e redes de cadeia de suprimento de baixo custo. O sucesso da warung-tech não apenas impulsionou o resultado da Bukalapak, mas também proporcionou a alguns warungs familiares uma saída da pobreza que possibilitou a educação de seus filhos.<sup>25</sup>

Certamente, as necessidades de consumo nos mercados menos assistidos são diferentes, desde as limitações no poder de compra a uma falta de acesso ao comércio moderno. As soluções para esses consumidores requerem um tipo diferente de inovação e mentalidade de valor.

As sólidas perspectivas de crescimento na economia verde e nos mercados menos assistidos dão às empresas motivo para se manterem positivas em relação ao futuro. No entanto, nossa pesquisa também indica que encontrar sucesso nesses novos terrenos atrativos representará uma abertura não convencional, cuidadosamente executada em meio às discontinuidades externas.



**Novas regras  
de crescimento:  
onde e como  
jogar**

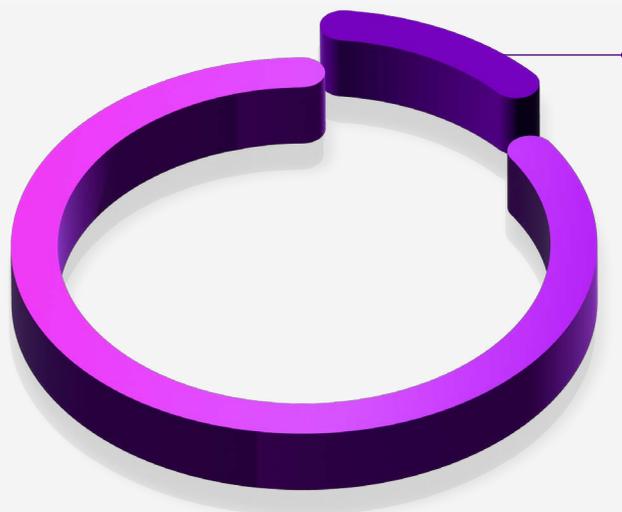


Enquanto as empresas estão se transformando cada vez mais e mais rápido do que nunca, apenas algumas estão mudando as regras do jogo quando se trata de crescimento. Das 1.200 empresas estudadas, apenas 13% combinaram expectativas ambiciosas de crescimento com novas direções de crescimento. Essas empresas estão mudando para onde querem crescer e como planejam chegar lá (Anexo 1), à medida que embarcam na jornada de **Total Enterprise Reinvention**.

**Das 1.200 empresas que estudamos, apenas 13% combinaram expectativas ambiciosas de crescimento com novas direções de crescimento.**

### Reescrevendo as regras de crescimento.

Apenas 13% das empresas de nosso estudo estão combinando forte ambição de crescimento com novas direções e ações ousadas.



**13%**  
das empresas

#### Alta AMBIÇÃO de crescimento futuro

(+20% de crescimento nas receitas por ano até 2025)

#### Expansivas em ONDE visam o futuro crescimento

(comprometendo entrar em ambos os mercados menos assistidos e economias verdes em desenvolvimento até 2030)

#### Rápidas na reinvenção de COMO planejam crescer

- Explorando o poder da tecnologia avançada
- Desvendando múltiplas formas de valor
- Ampliando sua capacidade de inovar.

Amostra = 1.200 executivos seniores

Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

Essas empresas que estão definindo uma nova fronteira para o desempenho, elas não apenas esperam entregar 20% a mais de crescimento nas receitas por ano até 2025, como também devem expandir tanto em economia verde em desenvolvimento quanto em mercados menos assistidos. Para construir uma sólida trajetória de crescimento nas receitas (Figura 3), as empresas incluídas nos 13% esperam manter sua liderança em curto prazo, mesmo em meio a incertezas econômicas e geopolíticas.

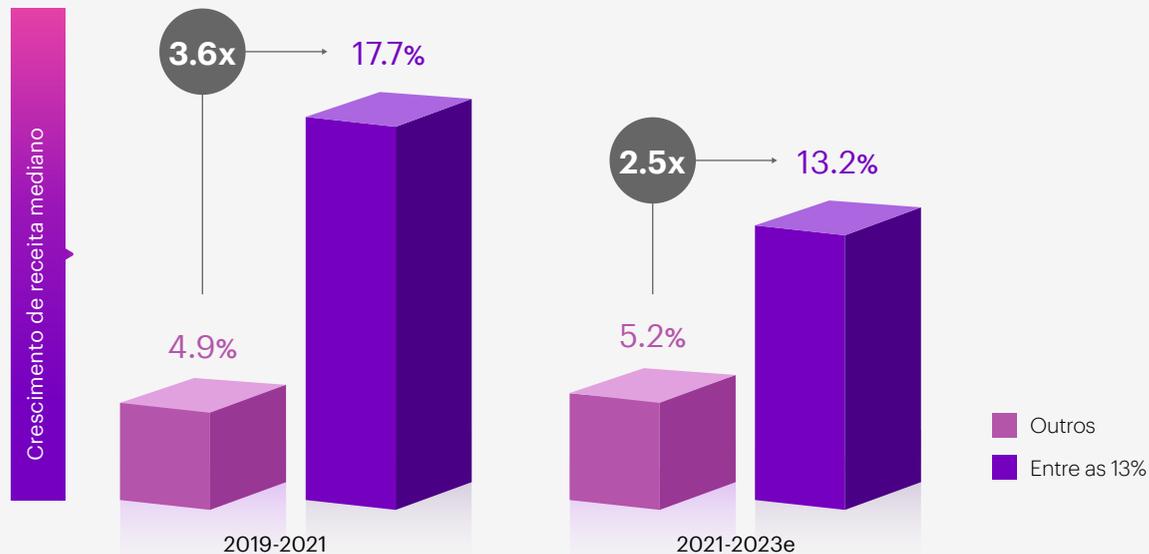
**Empresas que definem uma nova fronteira de desempenho esperam entregar mais de 20% de crescimento de receita ao ano até 2025.**

### Figura 3: Permanecendo na via rápida

As empresas que mudam onde e como buscam o crescimento superaram as demais nos últimos anos e analistas do setor esperam que elas fiquem na dianteira por um bom tempo.

#### Índices de crescimento de receita real vs. previsão (mediana)

Porcentagem de entrevistados



Amostra = 665 empresas pesquisadas com ações em bolsa; Entre as 13% n=78, Outros n= 587

Fonte: Análise da Accenture, S&P Capital IQ (Previsão de consenso de 31 de agosto de 2022), Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022.

Mas o que verdadeiramente as distingue é o que elas estão fazendo de diferente para desbloquear o crescimento. Em comparação com outras empresas, esses 13% estão assumindo uma jogada calculada — e não uma imersão — em um futuro que será radicalmente diferente do passado, com três ações cruciais:

- 01 Explorar o poder da tecnologia avançada** para identificar e impulsionar atividades orientadas ao crescimento em novos mercados, antes de outras.
- 02 Decifrar múltiplas formas de valor**, aquelas que importam não apenas para seu negócio, clientes e funcionários, mas também para a sociedade, parceiros e o meio ambiente.
- 03 Ampliar sua capacidade de inovar** fazendo investimentos inteligentes e formando uma tecnologia diversificada e parcerias baseadas na ciência.

Em conjunto, essas ações colocam 13% das empresas estudadas à frente na corrida de crescimento não convencional do amanhã. Outras empresas caminham muito lentamente ou não são tão ousadas. Nas seções a seguir, explicaremos por que vemos essas três ações como cruciais e o que as empresas podem fazer para se preparar para o sucesso. prepare for success.





01

**Explorar o poder  
da tecnologia  
avançada**

A maioria das empresas foca em tecnologias de dados, nuvem e inteligência artificial (IA) para construir um núcleo digital sólido e melhorar o desempenho de seus negócios existentes, com mais de 70% sendo reinvestidos nessas três categorias, pelo menos, uma vez ao ano.<sup>26</sup> Mas as novas regras de crescimento ditam que a tecnologia avançada é fundamental para a reinvenção dos negócios e precisa ser incluída em futuras atividades orientadas ao crescimento desde o início. As empresas que reconhecem isso estão duas vezes mais propensas que outras a explorar dados, nuvem e IA para criar soluções inovadoras ou gerar novas linhas de negócio (Figura 4).

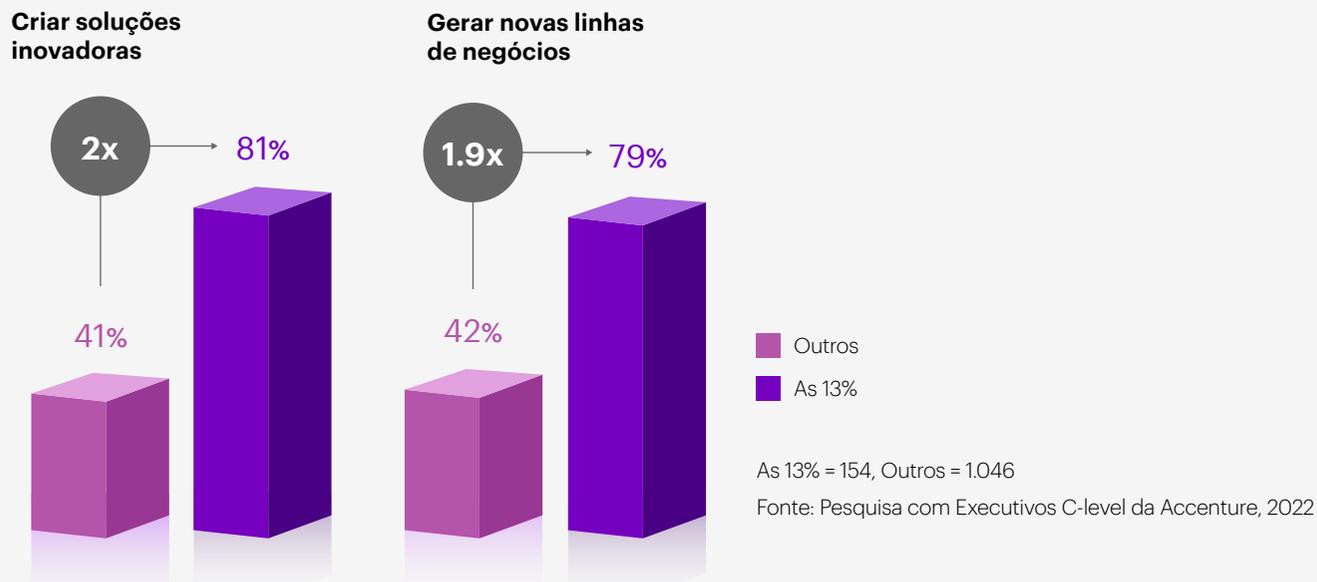
**A tecnologia avançada é fundamental para a reinvenção dos negócios e precisa ser incorporada desde o início às futuras atividades voltadas para o crescimento.**

## Figure 4: O crescimento futuro se articula em tecnologia avançada

Até 2025, as empresas que estão reescrevendo as regras do crescimento estão duas vezes mais propensas a impulsionar dados, nuvem e IA para atividades orientadas ao crescimento.

### Impacto esperado até 2025 de tecnologias de dados, nuvem e IA nas capacidades das empresas em...

Percentual de entrevistados que escolheram “em larga extensão” ou “em extensão bastante larga” em uma escala de cinco pontos



Explorar o poder da tecnologia avançada para atividades orientadas ao crescimento confere uma grande vantagem em segmentos de clientes menos assistidos.

O primeiro banco totalmente digital do Japão, o Take Minna Bank<sup>27</sup>, é um exemplo. Concebido totalmente na nuvem em 2021, o Minna Bank, do Grupo Financeiro Fukuoka (FFG), foca em nativos digitais japoneses: 70% de seus clientes representam pessoas da Geração Millennials e Geração Z, segmentos tradicionalmente menos atendidos por instituições de serviços financeiros. Combinar o poder da infraestrutura na nuvem com plataformas de análise de dados ajudou a empresa a criar e lançar um novo negócio de marca em tempo recorde — menos de 18 meses — em meio à pandemia. Como marco de sucesso imediato, o Minna Bank registrou mais de 400.000 contas abertas em seu primeiro ano completo de operação.<sup>28</sup>

De modo similar, a tecnologia avançada proporciona às empresas uma vantagem ao expandir em novos mercados além dos limites de seu campo de atuação. O Siam Commercial Bank da Tailândia é um bom exemplo.





Serviços bancários  
tecnológicos para novas  
oportunidades de negócio

Siam  
Commercial Bank

Quando a COVID-19 desencadeou um aumento acentuado na demanda por entrega de alimentos, os pequenos comerciantes de alimentos de rua de Bangkok ficaram à própria sorte. Com pouca ou nenhuma presença online e margens pequenas, eles não poderiam se transformar em plataformas de entrega de alimentos para sobreviverem.<sup>29</sup> Grande parte desse amparo veio de um herói inesperado que apareceu em outubro de 2020: o Siam Commercial Bank (SCB).

Em apenas três meses, o SCB lançou uma nova plataforma de entrega de alimentos que não cobra taxas de aplicativo de pequenos comerciantes ou taxas sobre o lucro bruto. Chamado de Robinhood, o app inicialmente conectou mais de 80.500 restaurantes locais e 13.000 entregadores aos clientes.<sup>30</sup> Hoje, comporta uma rede de 30.000 entregadores e 225.000 restaurantes. Tornou-se a segunda mais popular plataforma de entrega de alimentos na grande Bangkok, captando 21% da parcela de mercado em 20 meses após sua criação em 2020.<sup>31</sup>

A rápida resposta do SCB para atender a demanda provocada pela pandemia foi possível pela combinação de sua infraestrutura tecnológica já existente, capacidades em nuvem e acesso a dados proprietários, tais como sua rede de restaurantes do projeto, Mae Manee.<sup>32</sup> Impulsionar ferramentas e ativos que já estavam à disposição na Amazon Web Services também reduziu significativamente o custo e o tempo necessário para o desenvolvimento do aplicativo.

O sucesso do Robinhood abasteceu seus planos para escalar novas linhas de negócio. O banco agora está criando o primeiro “super app” da Tailândia, para desvendar futuras oportunidades de crescimento<sup>33</sup> em serviços de viagem, locação de veículos, reserva de voos, compras de mercado, serviços de restaurante e de entrega expressa de mercadorias.

## E para sua empresa?

As empresas devem reconhecer que conectar o futuro crescimento com a tecnologia avançada é vital para tornar novos negócios comercialmente e ambientalmente sustentáveis:

### Usar tecnologias avançadas de maneira sinérgica

Combine capacidades tecnológicas para identificar necessidades latentes e criar novas soluções mais rápidas para clientes menos assistidos (por exemplo, serviços de banco digital personalizados e novas estratégias de marketing movidas por dados que visam os jovens).

### Não se esquecer de trabalhar com o que você já tem

Maximize o potencial de capacidades existentes do negócio com a ajuda de tecnologia avançada, especialmente para serviços de economia verde (por exemplo, mineradoras alavancando seus ativos e experiência para produzir sustentavelmente hidróxido de lítio para baterias, a fim de atender à crescente demanda por veículos elétricos).

### Prever o impacto ambiental de futuros negócios

Ao confiar em tecnologias avançadas para impulsionar novas atividades de crescimento, as empresas precisam garantir que a presença de carbono dessas atividades seja minimizada. Esses esforços podem variar entre mudar para plataformas verdes na nuvem e programar o tempo de execução de cargas para coincidir com geração de energia altamente renovável, desenvolver softwares e IA e modelos de machine learning que sejam sustentáveis em termos de design.<sup>34</sup>



02

**Desbloqueie  
múltiplas formas  
de valor**

A maioria dos executivos entrevistados (87%) acredita que formas de valor não financeiro — tais como criar benefícios deliberados e tangíveis para a sociedade e o meio ambiente — serão críticas para seu futuro sucesso monetários. Por quê? Não há sucesso empresarial em longo prazo sem criar impacto ilimitado. Não é mais suficiente medir apenas os indicadores convencionais de sucesso, tais como, o quanto bem os clientes, funcionários ou parceiros estão fazendo para eles.

Chegou a hora para as grandes empresas deliberadamente descobrirem novas oportunidades de valor que também criem mais postos de trabalho para pessoas pouco qualificadas, serviços personalizados para comunidades que foram deixadas de lado e oportunidades econômicas para pequenos fornecedores locais e empreendedores. Tudo isso enquanto reinventa seu negócio para acelerar a redução em emissões de

carbono e outro impacto ambiental adverso (por exemplo, descarte, poluição, biodiversidade). Em comparação às demais, empresas que mudam tanto onde e como crescem estão mais aptas para transformar essa crença em realidade. Por exemplo, elas prestam mais a atenção em como acompanhar as diversas formas de valor não financeiro, incluindo a importância do cliente, meio ambiente, sociedade, funcionário e do parceiro que criam (Figura 5).

Na verdade, 74% dessas empresas já medem, pelo menos, três dessas formas de valor não financeiro com indicadores-chave de desempenho formais (KPIs). Ao reconhecer que o sucesso futuro faz com que as empresas entreguem um desempenho financeiro mais que sólido — de maneira disciplinada — elas estabelecem a fronteira de desempenho seguinte.

**87% dos executivos acreditam que formas não financeiras de valor – como a criação de benefícios deliberados e tangíveis para a sociedade e o meio ambiente – serão essenciais para seu sucesso futuro.**

## Valor 360° Accenture

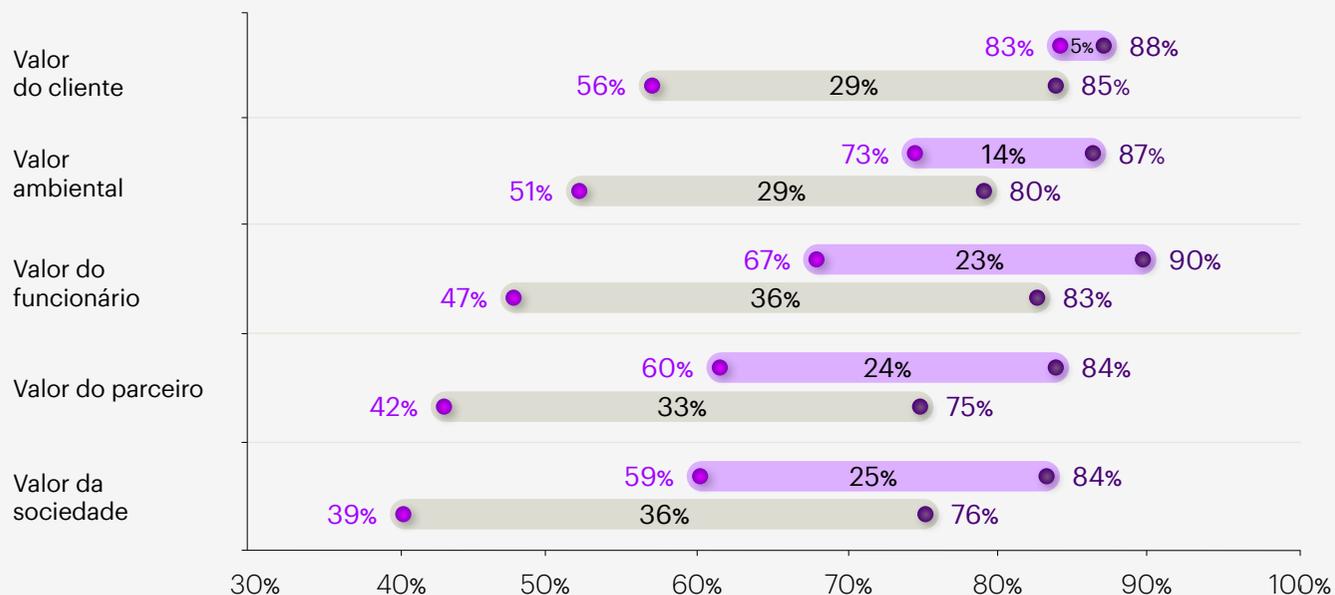
Na Accenture, temos o compromisso de entregar o que chamamos de Valor 360°, que engloba seis dimensões — Cliente, Talento, Inclusão & Diversidade, Experiência, Sustentabilidade e Financeiro.<sup>35</sup> Além de medir como entregamos com sucesso o business case financeiro que o cliente busca, também medimos se nós mesmos atingimos o progresso entre as dimensões de valor não financeiro<sup>36</sup> — tais como inclusão e diversidade, sustentabilidade e experiências significativas para clientes e funcionários.

## Figure 5: Medindo o que importa para os outros

As empresas que reescrevem as regras do crescimento estão fugindo de formas e normas de valor convencionalmente estreitos.

### Medindo as diferentes formas de valor com os KPIs formais hoje e nos próximos três anos

Percentual de entrevistados que escolheram “em larga extensão” ou “em extensão bastante larga” em uma escala de cinco pontos



As 13% = 154, Outras = 1,046

Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

● Hoje ● Até 2025 ■ Outras ■ As 13%

A close-up photograph of a scientist wearing a white lab coat and blue nitrile gloves. The scientist is focused on handling several test tubes with blue caps, which are held in a blue rack. The scene is set inside a laboratory refrigerator, with various other test tubes and containers visible on the shelves in the background. The lighting is bright and clinical. In the top right corner, there is a purple-to-pink gradient box containing white text.

Monitoramento  
de vidas salvas,  
e não dólares  
gastos

| Godrej & Boyce

Um simples refrigerador pode ser apenas um dos muitos tipos de eletrodomésticos que ela vende, mas para a gigante Godrej & Boyce, os refrigeradores são uma ferramenta essencial para solucionar o desafio da cadeia de frio: garantir que as vacinas cheguem às pessoas nas temperaturas adequadas.

Hoje, a ausência de cadeia de suprimento e capacidades logísticas significa que cerca de 2,7 bilhões<sup>37</sup> de pessoas não possuem acesso a vacinas que salvam vidas. Ao reconhecer que o que estava em risco quando vacinas são descartadas era muito mais que um prejuízo monetário, a Godrej & Boyce interveio, em 2015, com sua linha de refrigeradores especialmente concebidos para armazenar vacinas. Usando a tecnologia patenteada SureChill que permite o resfriamento com precisão, a empresa desenvolveu refrigeradores que mantinham vacinas na temperatura recomendada mesmo com ocasionais quedas de energia.

Segundo o Diretor Geral e presidente Jamshyd Godrej,<sup>38</sup> a empresa acredita "... que quando se trata de imunização, o custo de desperdício não deve ser medido em dólares, mas na conta de vidas perdidas. Por meio de esforços consistentes rumo à intensificação da infraestrutura da cadeia de frio para medicina, Godrej visa contribuir para uma redução de 30% no desperdício global de vacinas".

O conjunto de refrigeradores para vacinas da empresa desempenhou um importante papel assistindo a Índia no combate à COVID-19. Com alguns ajustes, a

empresa conseguiu rapidamente alavancar a produção<sup>39</sup> de 10.000 unidades fabricadas anualmente para 35.000.

Sob a perspectiva do desempenho do negócio, a Godrej & Boyce aumentou a receita de refrigeração médica em 40%<sup>40</sup> em 2021, enfim permitindo bater as expectativas de mercado consistentemente.<sup>41</sup>

**“Quando se trata de imunização, o custo do desperdício não deve ser medido em dólares, mas na contagem de vidas perdidas. Por meio de esforços consistentes para fortalecer a infraestrutura da cadeia de frio na área médica, Godrej visa contribuir para a redução de 30% no desperdício global de vacinas”.**

**Jamshyd Godrej, diretor administrativo e presidente,  
Godrej & Boyce**

## E para sua empresa?

É hora de integrar um conjunto e novos KPIs não financeiros — especialmente aqueles aplicáveis a novas linhas de negócio — em suas estruturas de desempenho empresariais e comunicar como sua empresa criará impacto além de seus limites:

### Conquistar os clientes menos atendidos abraçando energicamente o foco na vida

- Aprenda a se tornar uma empresa focada na vida vendo os clientes como eles próprios se veem: pessoas complexas e multifacetadas com metas ocasionalmente contraditórias,<sup>42</sup> faça o seu melhor para se adaptar a circunstâncias imprevisíveis que estão além do seu controle. Considere o seguinte: apesar de muitas pessoas com deficiência terem experiência negativas ou mistas com a tecnologia, elas também são altamente dependentes da tecnologia digital para sua segurança. Criar produtos que funcionam para elas exigirá que as empresas primeiramente reconheçam e entendam esse paradoxo.<sup>43</sup>
- Defina e controle KPIs positivos de vida que elevam o valor pessoal e da sociedade (por exemplo, prevenção de derrames; redução da pobreza; economia de tempo; bem-estar de seus talentos; melhoria das oportunidades de emprego para pessoas sem educação formal).

### Impulsionar o limite de desempenho por meio de ações ambientais

- Estabeleça objetivos ambiciosos<sup>44</sup> (por exemplo, emissão zero de carbono, circularidade), indo além do que lidera o setor nos dias de hoje. Incentive iniciativas ambientais abrangentes por todas as funções (por exemplo, TI verde; cadeia de suprimento sustentável) como se seu negócio dependesse disso.
- Defina e monitore KPIs de natureza positiva por todos os negócios existentes e novos (por exemplo, eficiência da água na fabricação; redução da presença de carbono em TI) e a extensão na qual sua empresa está ajudando outros a reduzirem suas emissões de carbono.

03

**Ampliar a  
capacidade  
de inovar**



Além de explorar o poder da tecnologia avançada e decifrar múltiplas formas de valor, as empresas que reescrevem as regras de crescimento estão criando um alicerce para se beneficiar da inovação de duas maneiras.

### Primeiro, elas estão priorizando os investimentos em sustentabilidade.

Não é surpresa que as empresas no setor automotivo (especialmente na China e no Japão) lideram nessa área, alocando mais investimentos para se prepararem para a transição verde,<sup>45</sup> incluindo veículos de carbono glow, eletromobilidade, frotas autônomas e carregamento ininterrupto.

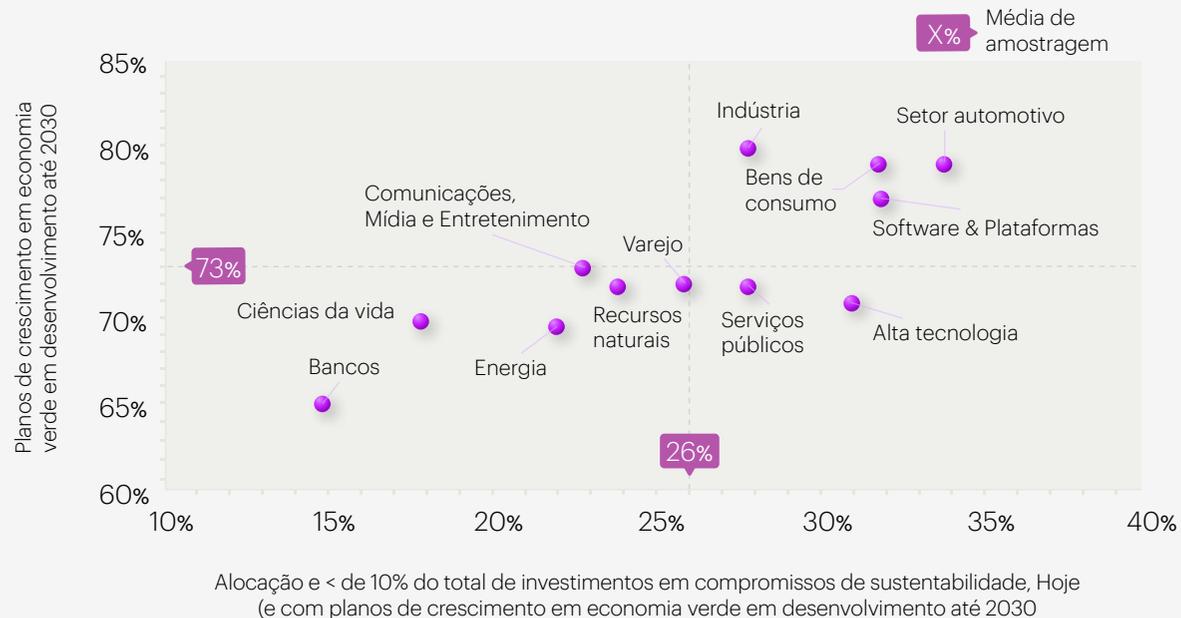
Hoje, 34% das empresas desse setor estão alocando mais de 10% do total dos investimentos em iniciativas de sustentabilidade (Figura 6), acima da média de amostragem de 26%. Esses investimentos também acelerarão a adoção de abordagens de economia circular. Segundo um estudo recente da Accenture e do Fórum Econômico Mundial,<sup>46</sup> essas abordagens poderiam ajudar o setor automotivo a reduzir as emissões de carbono em todo o ciclo de vida por quilômetro por passageiro em cerca de 75% até 2030.

## Figura 6: Para a maioria, os investimentos ainda precisam corresponder às ambições.

A maioria das empresas quer crescer no setor de economia verde, mas poucas estão alocando os investimentos necessários.

### Empresas alocando >10% do total de investimentos em compromissos de sustentabilidade hoje

Percentual de entrevistados por setor



Amostra = 1.200 executivos seniores, Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

Quando se trata de investir em sustentabilidade, as empresas que abordam o crescimento de forma diferente estão mantendo sua posição de liderança. Hoje, 22% delas alocam mais de 20% de seu total de investimentos para atividades de sustentabilidade. E, até 2025, mais da metade delas espera superar o marco de investimento de 20% (Figura 7).

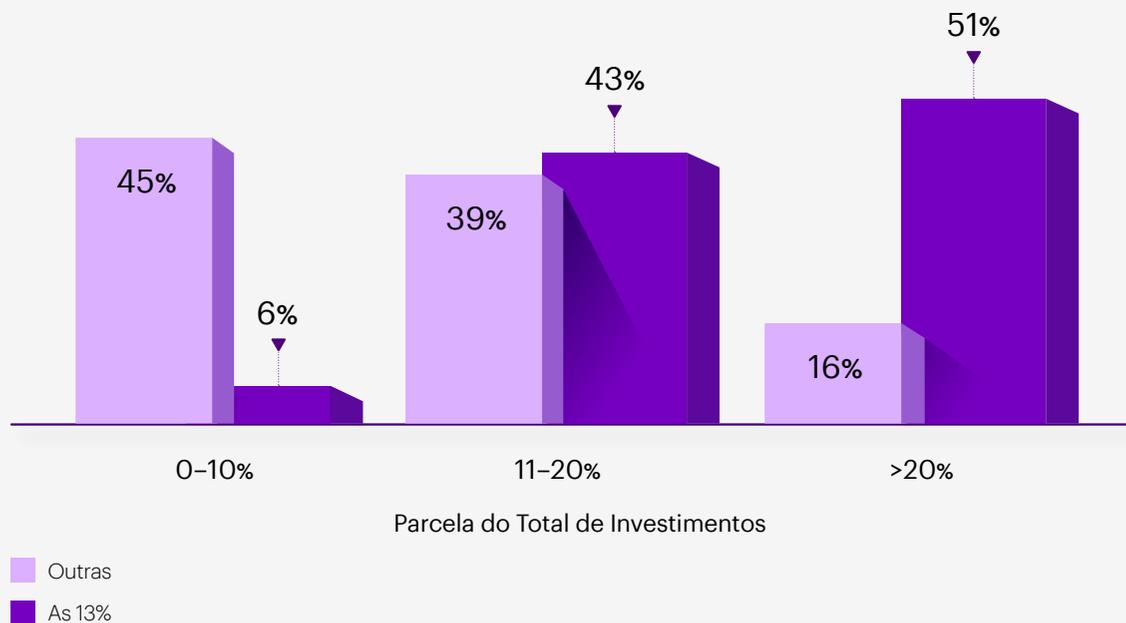
Quando se trata de investir em sustentabilidade, as empresas que abordam o crescimento de maneira diferente estão à frente.

### Figura 7: Investindo com propósito

Até 2025, mais da metade das empresas que estão reescrevendo as regras de crescimento espera >20% de seu total de investimentos serem necessários para entregar seus compromissos de sustentabilidade.

#### Até 2025, parcela do total de investimentos necessários para entregar compromissos de sustentabilidade

Percentual de entrevistados



As 13% = 154, Outros = 1.046

Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

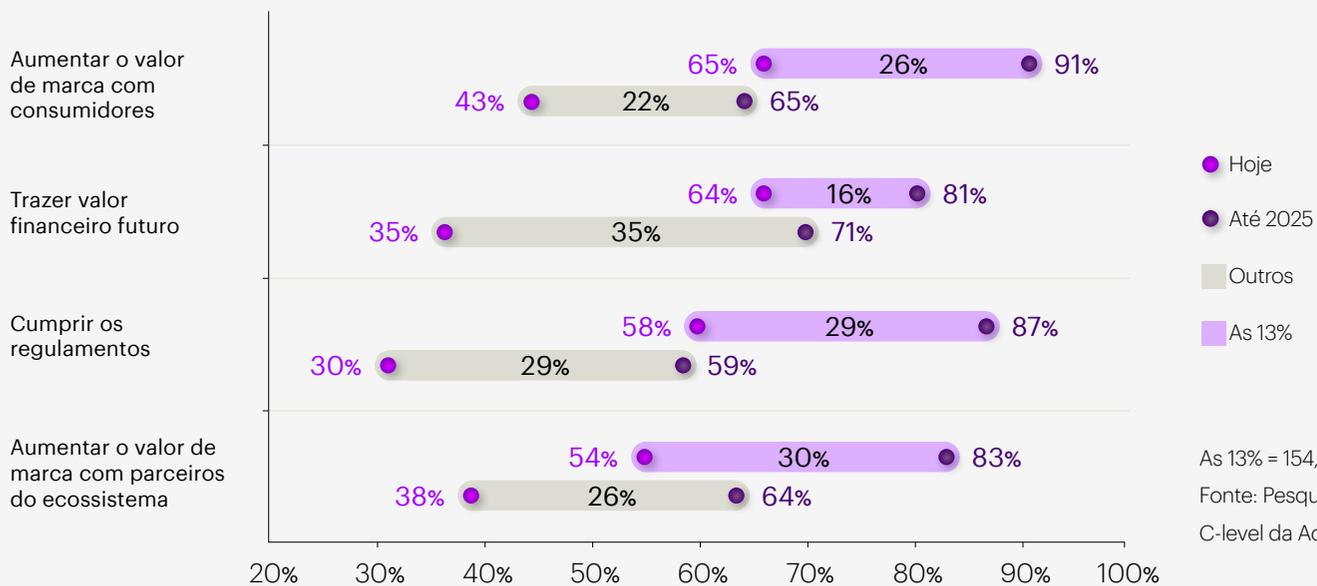
Essas empresas também estão mais propensas a assumir uma visão ampla do valor de seus investimentos em sustentabilidade. Por exemplo, dois terços delas já unem investimentos em sustentabilidade com maior valor de marca com clientes e futuro valor financeiro (Figura 8).

## Figure 8: Investimentos em sustentabilidade se alinham com os resultados do negócio

Até 2025, praticamente todas as empresas que estão reescrevendo as regras de crescimento esperam que seus investimentos em sustentabilidade aumentem o valor de marca para com os consumidores.

### Alinhamento de investimentos em sustentabilidade com resultados do negócio hoje e até 2025

Percentual de entrevistados que escolheram “em larga extensão” ou “em extensão bastante larga” em uma escala de cinco pontos





Um  
alicerce em  
cosméticos  
sustentáveis

| Natura &Co

O setor de cosméticos tem experimentado pressões crescentes para minimizar o impacto ambiental e reduzir o desperdício por toda a cadeia de suprimento. Mas a gigante brasileira dos cosméticos Natura &Co há muito tempo lidera o setor de cosméticos sustentáveis. Seus fundadores queriam promover “relacionamentos mais saudáveis”<sup>48</sup> com os clientes e fornecedores reposicionando a Natura &Co como uma marca construída em um ethos de sustentabilidade e bem-estar social.

Suas quatro marcas — Avon, Natura, The Body Shop e Aesop — são hoje reconhecidas por clientes como marcas que produzem cosméticos éticos e sustentáveis. A linha Ekos da empresa foi uma grande história de sucesso quando lançada em 2000: produtos desenvolvidos com base em “comércio justo, preservação da biodiversidade e relações com a

comunidade local fundamentadas na confiança”. Para obter plena circularidade na embalagem, The Body Shop fez parceria com a Plastics for Change, uma plataforma em marketplace que permite que os negócios façam a transição para plástico reciclado. Como consequência, aumentou o uso do plástico reciclado nas embalagens do Comércio Justo em 30%.

Mais recentemente em 2021, a Natura &Co captou \$1 bilhão por meio de títulos atrelados à meta de sustentabilidade<sup>49</sup>, a única emissão de bônus ligados à sustentabilidade na América Latina na ocasião. Os recursos serão utilizados para cumprir grandes metas ambientais até o final de 2026: reduzir as emissões de gases do efeito estufa no geral em 13% e aumentar em 25% o plástico reciclado pós-consumidor em embalagens de produtos.<sup>50</sup>

<sup>48</sup>PRNewswire. (2023, April 3). Natura &Co sells Aesop to L'Oréal. <https://www.prnewswire.com/news-releases/natura-co-sells-aesop-to-loreal-301788936.html>

## As empresas que estão reescrevendo as regras de crescimento também criam uma vantagem de inovação por meio de parcerias não convencionais.

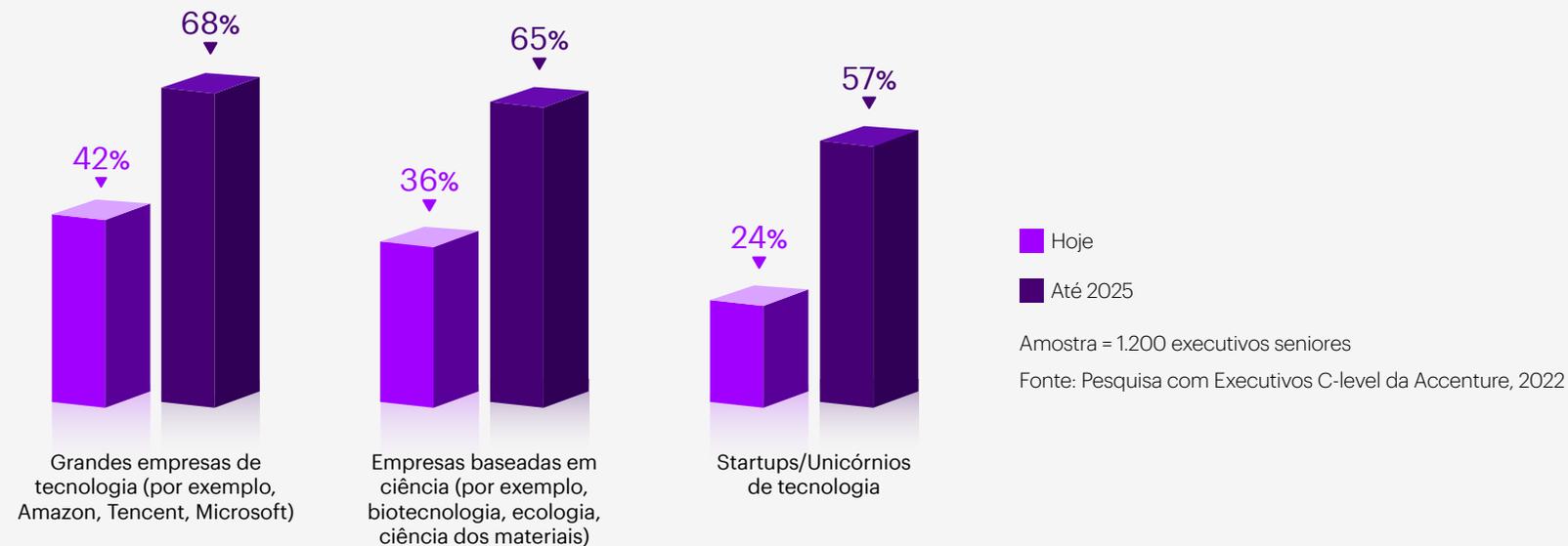
A maioria das empresas acredita que estabelecer parcerias de ciência e tecnologia será fundamental para sua capacidade de possibilitar a liderança de mercado até 2025 (Figura 9).

### Figura 9: O poder das parcerias

Ao contrário do que acontece hoje, a maioria das empresas se inclinará a parcerias de ciência e tecnologia em sua busca de futura liderança de mercado.

#### Parcerias críticas para possibilitar a liderança de mercado

Percentual de entrevistados que escolheram “em larga extensão” ou “em extensão bastante larga” em uma escala de cinco pontos



Aqui, mais uma vez, as empresas que se reinventam, tanto em onde quanto em como crescem, estão na liderança.

Considere o seguinte: hoje, apenas 11% das empresas que entram nos mercados menos assistidos possuem uma gama diversa de parcerias em ciência e tecnologia implementadas. As empresas que reinventam as regras de crescimento já possuem uma pequena vantagem (16% versus 10% daquelas que entram em mercados menos assistidos, por exemplo). E, embora sua liderança não pareça ser significativa, até mesmo uma pequena vantagem anuncia algo grande no futuro. Por quê? Quanto antes as parcerias certas forem formadas, mais rápido as empresas podem aprender umas com as outras, investir em conjunto e criar barreiras para a entrada de futuros concorrentes. Como era previsível, mais da metade dessas empresas esperam ter criado esses grandes laços com parceiros em tecnologia e baseados em ciência até 2025 (em comparação com 36% das demais).

As parcerias são particularmente importantes para o sucesso em áreas de crescimento menos assistidas, tais como atender às necessidades de dois bilhões de pessoas no mundo sem acesso a contas bancárias.<sup>51</sup> Empresas africanas estão na liderança desde que os serviços de pagamentos móveis decolaram há duas décadas e agora respondem por 70%<sup>52</sup> do mercado monetário móvel de trilhões de dólares no mundo todo.



A photograph of a man with dreadlocks, wearing a grey sweater, smiling and holding a tablet. He is standing behind a market stall filled with fresh green leafy vegetables. A woman with curly hair, wearing a blue jacket and a patterned scarf, is seen from the back, looking at the man. The background shows a brick wall and a doorway. A purple and pink gradient box is overlaid on the right side of the image, containing text.

Serviços  
financeiros para  
quem não tem  
conta bancária

| MTN Group Limited

Como a maior operadora de telefonia móvel da África, a MTN tem sido essencial no fornecimento de conectividade por todo o continente. Agora, a empresa está fechando parcerias para prover acesso de um tipo diferente, a saber, serviços financeiros aos 460 milhões da região sem acesso a contas bancárias.<sup>53</sup>

Seu serviço Mobile Money (MoMo) permite que usuários enviem e recebam quantias em dinheiro por meio de seus telefones celulares. A parceria da MTN com a Mastercard, por exemplo, aumenta a inclusão do cliente MTN MoMo na economia global: os usuários podem pagar pelas plataformas globais online com uma solução de pagamento virtual da Mastercard ligada à carteira MTN MoMo, mesmo se não tiverem uma conta bancária.<sup>54</sup>

Seu alcance, recursos de segurança e fácil uso ajudaram a MoMo a superar a titular M-Pesa como a maior<sup>55</sup> provedora de pagamentos via celular em 2021, com 56,8 milhões de clientes e \$239,4 bilhões em valor de transação.

No final de 2021, a MTN fechou uma parceria com a fintech startup unicórnio FlutterWave<sup>56</sup>, que fornece para pequenas e grandes empresas uma infraestrutura de pagamento. Por meio dessa parceria, a MTN espera novamente acessar milhões de novos assinantes em potencial em Camarões, Costa do Marfim, Ruanda, Uganda e Zâmbia.<sup>57</sup> Espera-se que a parceira consideravelmente apoie as economias locais e o sustento desses pequenos negócios em operação, especialmente em áreas remotas.

## E para sua empresa?

As empresas precisam estar conscientes para mudar sua carteira rumo às atividades de mercado de valor de amanhã. Começar cedo fará muita diferença:

### Fechar parcerias para inovação inclusiva

- As empresas precisam priorizar parcerias diversas em ciência e tecnologia para desenvolver soluções novas e mais inclusivas para pessoas dentro dos segmentos de clientes cujas necessidades não estão sendo adequadamente consideradas. Essas parcerias precisam ser usadas para coinvestir e guiar novas soluções de forma precoce (por exemplo, proteína do leite sem origem animal para o envelhecimento saudável), além de criar ativos valiosos (patentes, tecnologia, marcas) como uma base para futuras inovações escaláveis.
- Ajude outros a ajudar sua empresa a se tornar mais inclusiva (por exemplo, bancos construindo relacionamentos mais próximos com fabricantes de painéis solares, distribuidores e instaladores para obter crescimento enquanto visa clientes menos assistidos).

### Alocar recursos estratégicos de forma diferente para a inovação verde

- Priorize investimentos para novos produtos e serviços a clientes que estão em locais afetados por crises climáticas e ambientais (por exemplo, construção de casas que resistam a intempéries em áreas propensas a enchentes).
- Transforme como sua empresa usa o capital natural em longo prazo, especialmente em novas operações de negócios (por exemplo, envolver diversos parceiros para estabelecer grupos industriais com zero emissão de gases do efeito estufa e ajudar as economias locais a reduzir as emissões de carbono mais rápido).<sup>58</sup>

**Crescimento,  
reinventado**



Tanto a economia verde quanto os mercados menos assistidos carecem de empresas que possam transformar ideias inovadoras (por exemplo, tecnologia de captura de carbono, tratamentos para doenças raras) em produtos e serviços acessíveis. O sucesso requer investimentos de capital substanciais e fortes parcerias, assim como o uso de tecnologias avançadas e uma nova abordagem para medir e gerenciar um valor mais do que financeiro.

As empresas que reinventam as regras de crescimento estão se estabelecendo para ter sucesso tanto em mercados de economia verde quanto em mercados menos assistidos. Sua abordagem foi traduzida em um claro conjunto de ações que sua empresa pode tomar para estar preparada (Anexo 2). Use-as para criar sua própria abertura não convencional e vencer essa corrida radicalmente diferente nessas duas áreas de crescimento cada vez mais atrativas.



## Anexo 2: Reinvente seu crescimento



A woman with dark hair pulled back, wearing a black blazer over a white blouse with black polka dots, is seated at a desk. She is looking towards the right of the frame with a focused expression. Her hands are clasped together in front of her. In the foreground, the back of a person's head and shoulder is visible on the left, and the back of another person's head is on the right. A laptop is open on the desk in front of her. The background is a blurred office setting with a large window. Overlaid on the image is a semi-transparent purple and blue data visualization consisting of a line graph with several data points and connecting lines, set against a grid of dots.

**A corrida de amanhã  
para a liderança de  
mercado está em  
curso.**

Entrar na via de crescimento rápido — ou simplesmente permanecer nela — será um desafio considerável para muitas empresas. Ainda assim, algumas estão incessantemente adiantadas, faça chuva ou faça sol.

As empresas que reinventam onde e como crescem estão preparadas para impulsionar o poder combinado de nuvem, dados e IA para desenvolver soluções inovadoras e gerar novas linhas de negócio. Elas estão caminhando para uma nova fronteira de desempenho, que desvenda um valor mais do que financeiro. E elas estão canalizando recursos consideráveis para inovação em novos territórios de crescimento, não contentes em ficar dentro dos limites de seus setores ou parcerias existentes.

Embora a incerteza possa fazer com que muitas empresas recuem, aquelas que usam tempos voláteis para se reinventar estão mais propensas a surgir como as vencedoras do amanhã. As regras do crescimento estão emergindo; cabe a você moldá-las ou ser moldado por elas.

## Sobre a pesquisa

Esse estudo empírico investiga o que as grandes empresas no Pacífico Asiático, América Latina, Oriente Médio e África do Sul estão fazendo para se prepararem para alcançar futura liderança de mercado. Nós conduzimos nossa pesquisa em três fases:

### **Fase 1: Análise do desempenho financeiro e do interesse em novos territórios de crescimento**

#### **Análise financeira:**

Criamos um conjunto de dados financeiros para 1.247 empresas, no período 2011–2023. Essas empresas tiveram mais de \$1 bilhão de receitas anuais em 2019. Os indicadores financeiros incluíram: crescimento de receita (real e previsão), EBITDA, capitalização de mercado, dívida líquida, custo de empréstimo (um cálculo com base na despesa de juros cobrada e no saldo médio da dívida), liquidez (total do caixa como um percentual da receita) e alavancagem (índice calculado como dívida líquida sobre o patrimônio).

#### **Processamento de Linguagem Natural (NLP):**

Para calibrar a extensão na qual as empresas estão sinalizando a participação ligada a novos territórios para crescimento, analisamos notícias e artigos (oriundos do banco de dados da Factiva) entre 2017 e 2021. Usando NLP e séries de pesquisa relevantes, identificamos menções de atividades nesses artigos de mídia (por empresa, por ano) sobre a economia verde em desenvolvimento ou mercados menos assistidos. Identificamos que os artigos com menções de economia verde em desenvolvimento mais do que dobraram entre 2020 e 2021.

### **Fase 2: Pesquisa com executivos seniores**

No início de 2022, conduzimos uma grande pesquisa com 1.200 executivos seniores nas áreas de estratégia, inovação, tecnologia, desenvolvimento corporativo, sustentabilidade e finanças. Cada entrevistado representou uma única empresa pública ou privada que gerou, pelo menos, \$500 milhões em receitas anuais em 2020. As empresas se localizam em 15 países e 12 setores da economia.

## Demografia da pesquisa:

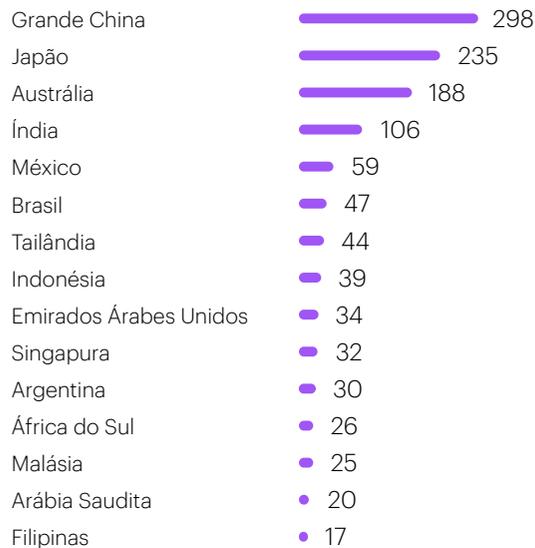
# 1,200

empresas pesquisadas

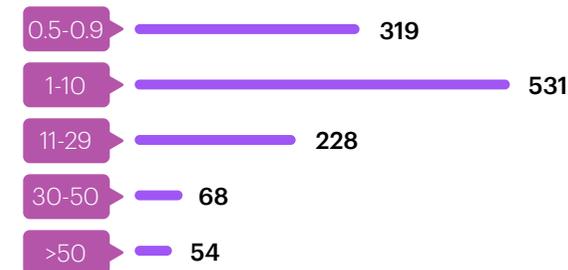
### Perfis dos entrevistados



### 15 países



### Receita aprox. em bilhões (Exercício de 2020)



### Estruturas de Propriedade



### 12 setores

Automotivo	100	Bens de consumo	100	Industrial	100	Varejo	100
Bancário	100	Energia	100	Ciências da Vida	100	Software e Plataformas	100
Comunicações, Mídia e Entretenimento	100	Alta Tecnologia	100	Recursos Naturais	100	Serviços públicos	100

Base: Amostra Total; n=1.200;

Fonte: Pesquisa com Executivos C-level da Accenture, 2022

### Como identificamos as 13%:

Como parte da análise de nossa pesquisa, usamos diversas abordagens ao estudar os dados quantitativos para examinar as diferenças em ambição de crescimento, direção de crescimento e comportamentos ligados à inovação, investimento de sustentabilidade, medição de valor não financeiro e uso de tecnologias avançadas.

Pela abordagem de agrupamento, identificamos um pequeno grupo de empresas (13%) com base em dois parâmetros: “onde” as empresas estão planejando crescer (por exemplo, incursão futura em dois novos territórios de crescimento) e “quanto” (ou seja, >20% do índice de crescimento de receita anual futuro esperado). Então, empiricamente confirmamos que essas empresas também exibiram comportamentos significativamente diferentes em relação às estratégias de crescimento (por exemplo, uso de tecnologia avançada, medição de valor, alocação de investimentos, etc.), em comparação com o restante da amostra.

### Fase 3: Entrevistas minuciosas e desenvolvimento do estudo de caso

Com base no que aprendemos com as empresas identificadas, entrevistamos 16 empresas em sete países, incluindo Austrália, Brasil, China, Índia, Indonésia, Japão e Singapura. O objetivo foi obter uma primeira leva de desafios enfrentados ao implementar estratégias de crescimento não convencionais em novos territórios.

## Autores



### Leonardo Framil

Diretor-Presidente, Mercados em Crescimento

Leonardo Framil é o diretor executivo de Growth Markets na Accenture, com supervisão administrativa para todos os serviços da empresa no Pacífico Asiático, África, Oriente Médio e América Latina. Também é membro do Comitê de Gestão Global da Accenture. Com mais de 30 anos de experiência em consultoria de grandes empresas, Leonardo trabalhou com as maiores instituições financeiras e empresas de tecnologia na América Latina. Ele também conta com experiência profunda com empresas líderes da Ásia, Europa e América do Norte.



### Valentin de Miguel

Diretor Geral Sênior – Estratégia & Consultoria e Encarregado de Serviços de Sustentabilidade, Mercados em Crescimento

Valentin de Miguel lidera a área de Estratégia & Consultoria da Accenture e o negócio de Serviços de Sustentabilidade para Growth Markets nas unidades de mercado do Pacífico Asiático, África, Oriente Médio e América Latina. Nessa função, tem por foco assistir altos executivos a desenvolver estratégias e reinventar suas organizações para permitir a inovação contínua, da ideia à execução. Antes desse papel, Valentin supervisionou a prática da Accenture para os setores de Recursos (incluindo Serviços Públicos, Energia, Produtos Químicos e Recursos Naturais) em todo o Pacífico Asiático, África e Oriente Médio.



### Trevor J. Gruzin

Diretor Geral Sênior – Crescimento & Estratégia, Mercados em Crescimento

Trevor Gruzin é o Diretor Geral Sênior responsável por Crescimento & Estratégia para Growth Markets. Sua função se centra na assistência a empresas e governos em estratégia (negócios, TI, digital), inovação aplicada a negócios e modelos operacionais e transformação. Seu foco especial é em como a tecnologia pode interferir nas empresas e setores. É membro do Conselho de Liderança Global da Accenture e do time de Liderança em Estratégia da Accenture e do time de Liderança de Growth Markets.



### Yoshinori Tachibana

Diretor Geral Sênior, Accenture Japão

Yoshinori Tachibana é o Diretor Geral Sênior responsável pelas operações comerciais gerais da Accenture Japão. Ele também lidera diversas iniciativas comerciais estratégicas na Accenture Japão, tais como Supply Chain e Industry X. Com um histórico de carreira em tecnologia, estratégia e digital, ele utiliza essa experiência para serviços de clientes e desenvolvimento e operações de estratégias. É coautor dos livros “Strong IT Strategy” (Toyo Keizai) em 2008 e “X-Tech 2020” (Nihonkeizai) em 2019.



### Dr. Vedrana Savic

Diretora-Geral de Liderança de Pensamento na Accenture Research

Vedrana Savic é líder global de liderança de pensamento e grande autora com publicações em periódicos acadêmicos e de negócios. Seu trabalho é focado em economia verde, criação de valor na era pós-digital, renovação organizacional, estratégia de inovação de carteira e disrupção do setor. Possui extensa experiência em estratégia corporativa e consultoria de gestão e assessorou times de executivos de grandes empresas por todo o Pacífico Asiático, Estados Unidos e Europa.

## Colaborador



### **Gianfranco Casati**

(Ex-)Presidente de Growth Markets- Accenture

Gianfranco Casati foi chairman da Accenture em Growth Markets até março de 2023. Anteriormente, Gianfranco foi Diretor-Presidente de Growth Markets de 2014 a 2022. Antes disso, era diretor executivo do Grupo de Produtos da Accenture, diretor-geral do país na Itália, presidente do conselho geográfico da Accenture em IGEM (Itália, Grécia e mercados emergentes) e também participou do Conselho que liderou o IPO da Accenture em 2001.

## Reconhecimentos

### **Diretora de Pesquisa**

Jenni Lai

### **Pesquisadores**

Dr. Koteswara Ivaturi

Dr. Rebecca Tan

Marcin Bodziak

Himanshu Patney

Pritesh Karnawat

Ruella Menezes

Leticia Daibert

Kevin Millan

Prashant Shukla

Tessa Wong (ex)

## Referências

1. Sweet, J., Azagury, J., Ghosh, B., Gruzin, T., Wright, O., & Moore, M. (2023, January 17). *Total Enterprise Reinvention: Reaching a new performance frontier*. Accenture. <https://www.accenture.com/au-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
2. Hari, V. (2022, March 17). *Asia stands to lose the most under emerging world energy order*. Nikkei Asia. <https://asia.nikkei.com/Opinion/Asia-stands-to-lose-the-most-under-emerging-world-energy-order>
3. Srinivasan, K. (2022, July 8). *Asia's Economies Face Weakening Growth, Rising Inflation Pressures*. IMFBlog. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/07/28/blog-07282022-apd-asias-economies-face-weakening-growth-rising-inflation-pressures>
4. Lanzafame, M., Myoda, Y., Qureshi, I.A., & Ramayandi, A. (2022, September 21). *Your Questions Answered: How Will Interest Rate Hikes by the Fed Affect Asia?* Asian Development Blogs. <https://blogs.adb.org/blog/your-questions-answered-how-will-interest-rate-hikes-fed-affect-asia>
5. Sweet, J., Azagury, J., Ghosh, B., Gruzin, T., Wright, O., & Moore, M. (2023, January 17). *Total Enterprise Reinvention*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Total-Enterprise-Reinvention.pdf>
6. Vinluan, F. (2022, April 5). *Takeda returns to Evozyne's AI tech, seeking novel proteins for next-gen gene therapies*. MedCity News. <https://medcitynews.com/2022/04/takeda-returns-to-evozyne-ai-tech-seeking-novel-proteins-for-next-gen-gene-therapies/>
7. Beene, R. (2022, July 5) *US Factory Boom Heats Up as CEOs Yank Production Out of China*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-05/us-factory-boom-heats-up-as-ceos-yank-production-out-of-china>
8. Economist Intelligence Unit. (2022). *One click report: Asia*. <https://viewpoint.eiu.com/analysis/geography/XO/reports/one-click-report>
9. Potter, S.B. (2022, June 14). *Five economic charts to watch in 2022: Asia Pacific*. FactSet. <https://insight.factset.com/five-economic-charts-to-watch-in-2022-asia-pacific>
10. Accenture analysis of consensus forecast data (sourced from S&P Capital IQ) as on August 31, 2022 and January 31, 2022 for 1247 companies above \$1 billion annual revenue from Asia Pacific, Latin America, Middle East and South Africa.
11. Jones, K. (2022, August 4). *The Strong Dollar: Can It Continue?* Schwab Asset Management. <https://www.schwabassetmanagement.com/content/strong-dollar-can-it-continue>
12. Tiseo, I. (2022, July 5). *Carbon dioxide emissions from energy worldwide from 1965 to 2021, by region*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/205966/world-carbon-dioxide-emissions-by-region/>
13. Worldometers. (2022) Country data across Asia Pacific, Middle East, Latin America and South Africa. *Coal Consumption by Country*. <https://www.worldometers.info/coal/coal-consumption-by-country/>
14. Ritchie, H. (2021, May 1). *Where does the plastic in our oceans come from?* Our World in Data. <https://ourworldindata.org/ocean-plastics>
15. Laurel, D. (2019, March 12). *You might soon be driving on roads made of recycled plastic*. Top Gear. <https://www.topgear.com.ph/news/industry-news/roads-recycled-plastic-a962-20190312>
16. Ang, R. S. (2018). *As sustainability champions, we hold ourselves accountable*. San Miguel Corporation. <https://www.sanmiguel.com.ph/page/sustainability>
17. Philippine News Agency (2022, May 22). *Infrastructure projects to sustain PH growth, recovery*. News and Information Bureau, Presidential Communications Office. <https://www.pna.gov.ph/articles/1175063>
18. Casati, G., de Miguel, V., Gruzin, T.J., Tachibana, Y., & Savic, V. (2022). *Ready for take-off: Why niche markets are the next big thing*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/markets/growth-markets/document/Accenture-Summary-Niche-Markets-Next-Big-Thing.pdf>
19. Vacirca, F., Puccio, A., & Seedat, Y. (2023). *The next billion consumers: A fast-growing opportunity for digital commerce*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/next-billion-consumers>

20. Burger, M.J., Morrison P.S., Hendriks, M., & Hoogerbrugge, M.M. (2020, March 20). *Urban-Rural Happiness Differentials Across the World*. World Happiness Report. <https://worldhappiness.report/ed/2020/urban-rural-happiness-differentials-across-the-world/>
21. von Kameke, L. (2022, November 10). *Rural population in Asia-Pacific in 2021, by country*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/641077/asia-pacific-rural-population-by-country/>
22. Kong, X. (2022, August 1). *Bukalapak's Q2 revenue climbs 105% as Mitra business shines*. Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/bukalapak-revenue-grows-105-2q22-bolstered-mitra>
23. Gilchrist, K. (2021, February 2). *How 3 friends made a multibillion-dollar business of Indonesia's street stalls*. Make It. <https://www.cnbc.com/2021/02/02/bukalapak-indonesias-multibillion-dollar-warung-e-commerce-business.html>
24. Bukalapak (2022, August 29). *Mitra Bukalapak Showcases A Digitalized Warung at the G20 Presidency* <https://en.prnasia.com/releases/apac/mitra-bukalapak-showcases-a-digitalized-warung-at-the-g20-presidency-373380.shtml>
25. Deal Street Asia. (2022, March 3, sponsored content by Bukalapak). *How Mitra Bukalapak helped Indonesia's warungs move to a 21st century business model*. <https://www.dealstreetasia.com/partner-content/mitra-bukalapak-warung-tech>
26. Daugherty, P., Ghosh, B., Rippert, A., Venkataraman, R., & Willson, H.J. (2021). *Make the leap, take the lead*. Accenture. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-153/Accenture-Make-The-Leap-Take-The-Lead-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-153/Accenture-Make-The-Leap-Take-The-Lead-Report.pdf)
27. Minna Bank. (2021, March 25). *Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan's First Digital Bank* [Press release]. <https://www.businesswire.com/news/home/20210325005038/en/Minna-Bank-to-Commence-Operations-in-May-2021-as-Japan%E2%80%99s-First-Digital-Bank>
28. Minna Bank. (2022, June 15). *Minna Banks' Digital Banking Service Attracts Over 400 Thousand Accounts in the First Year of Operation* [Press release]. [www.bloomberg.com/press-releases/2022-06-15/minna-bank-s-digital-banking-service-attracts-over-400-thousand-accounts-in-first-year-of-operation](https://www.bloomberg.com/press-releases/2022-06-15/minna-bank-s-digital-banking-service-attracts-over-400-thousand-accounts-in-first-year-of-operation)
29. Amazon. (2021, July 16). *Bangkok's street food vendors stay afloat with app built on AWS*. <https://www.aboutamazon.sg/news/aws/bangkoks-street-food-vendors-stay-afloat-with-app-built-on-aws>
30. Frontier Enterprise. (2021, May 25). *Thai food vendors make merry with SCB's Robinhood, AWS*. <https://www.frontier-enterprise.com/thai-food-vendors-merry-with-scbs-robinhood-aws/>
31. Siam Commercial Bank. (2022, May). *"Robinhood" most popular food delivery platform*. <https://www.scb.co.th/en/about-us/news/may-2022/rbh--delivery-platform.html>
32. Siam Commercial Bank. (2020). *"Robinhood" – SCB Group's food delivery platform giving back to society*. <https://www.scb.co.th/en/personal-banking/stories/business-maker/robinhood.html>
33. Banchongduang, S. (2021, October 27). *Robinhood sets out plans to be a 'super app'*. Bangkok Post. <https://www.bangkokpost.com/business/2204687/robinhood-sets-out-plans-to-be-a-super-app>
34. The Australian. (2022, sponsored content by Accenture). *Why sustainability depends on technology*. <https://www.theaustralian.com.au/sponsored/EAw4p7btWlr3Lb1VRygZ/why-sustainability-depends-on-technology/>
35. Accenture. (2021, December 16). *Accenture Launches 360° Value Reporting Experience* [Press release]. <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-launches-360-degree-value-reporting-experience.htm>
36. Accenture. (2022). *Explore 360° value in every direction*. <https://www.accenture.com/cn-en/about/company/integrated-reporting>
37. Sustainable Energy for All (2021, May 5). *Chilling Prospects: Tracking Sustainable Cooling for All 2021*. <https://www.seforall.org/chilling-prospects-2021>
38. Singh, N. (2016, June 29). *Godrej-Sure Chill expand range of medical refrigerators*. The Times of India. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/godrej-sure-chill-expand-range-of-medical-refrigerators/articleshow/52975904.cms>

39. The Economic Times. (2020, December 4). *Godrej Appliances ramps up medical refrigerator production capacity for COVID-19 vaccine*. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/healthcare/biotech/healthcare/godrej-appliances-ramps-up-medical-refrigerator-production-capacity-for-covid-19-vaccine/articleshow/79940405.cms?>
40. The Economic Times. (2021, February 9). *Vaccination drive: Godrej expects 40% uptick in medical refrigerator revenues in FY21*. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/durables/vaccination-drive-godrej-expects-40-uptick-in-medical-refrigerator-revenues-in-fy21/articleshow/80772136.cms>
41. Mampatta, S.P. (2021, October 19). *Betting on 'good and green' hasn't hurt Godrej's wealth creation*. Business Standard. [https://www.business-standard.com/article/companies/betting-on-good-and-green-hasn-t-hurt-godrej-s-wealth-creation-121101901302\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/betting-on-good-and-green-hasn-t-hurt-godrej-s-wealth-creation-121101901302_1.html)
42. Shah, B., Barton, R., Van der Ouderaa, E., & Björnsjö, A. (2022, July 26). *The human paradox: From customer centricity to life centricity*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>
43. Henneborn, L. & Carrel-Billiard, M. (2022, May 11). *How can advanced tech improve accessibility for disability inclusion?* Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-research/how-can-advanced-tech-improve-accessibility-for-disability-inclusion>
44. Lacy, P., Dess, J., Shannon, A., Gaud, V., Smith, A., Robinson, M., & Moussavi, B. (2022, January 20). *Measuring sustainability. Creating value*. Accenture. <https://www.accenture.com/ae-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>
45. Accenture. (2021). *Green transition in Automotive*. <https://www.accenture.com/us-en/services/automotive/industry-sustainability>
46. Schmidt, A., Lacy, P., Reers, J., & Holst, A. (2021). *A new roadmap for the automotive circular economy*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/roadmap-circular-economy>
47. Green Business Bureau. (2021, September 30). *Environmental Sustainability in the Beauty Industry: Key Areas for Beauty Brands to Tackle*. <https://greenbusinessbureau.com/industries/environmental-sustainability-in-the-beauty-industry-key-areas-for-beauty-brands-to-tackle/>
48. Natura & Co. (2020). *Natura & Co 2020 annual report*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/18ac3a48-dbb8-87fc-fe4a-dc8ac9132e6a?origin=2>
49. World Markets Daily. (2021, May 4). *Natura tops Brazilian charts with \$1 billion SLB deal*. <https://worldmarketsdaily.com/2021/05/04/natura-tops-brazilian-charts-with-1-billion-sustainability-linked-bond-deal/>
50. Murdoch, A. (2021, May 27). *Why Natura's debut sustainable bond was a hit*. Capital Monitor. <https://capitalmonitor.ai/sector/consumer/why-naturas-debut-sustainable-bond-was-a-hit/>
51. The World Bank. (2021). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>
52. Awanis, A., Lowe, C., Andersson-Manjang, S.K., & Lindsey, D. (2022). *State of the Industry Report on Mobile Money 2022*. GSMA. [https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2022/03/GSMA\\_State\\_of\\_the\\_Industry\\_2022\\_English.pdf](https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2022/03/GSMA_State_of_the_Industry_2022_English.pdf)
53. YABX. (2019, May 1). *460 Million Unbanked In Africa – The World's Opportunity*. <https://yabx.co/2019/05/01/460-million-unbanked-in-africa-the-worlds-opportunity/>
54. Delport J. (2021, February 16). *Mastercard Partners with MTN to Enable MoMo Customers to Transact Globally*. IT News Africa. <https://www.itnewsafrika.com/2021/02/mastercard-partners-with-mtn-to-enable-momo-customers-to-transact-globally/>
55. Mohapi, T. (2022, March 15). *MTN MoMo surpasses M-Pesa*. iAfrikan. <https://www.iafrikan.com/mtn-group-2021-financial-results-m-pesa-mobile-money/>
56. Monzon, L. (2021, September 9). *MTN Announces Partnership with FinTech Unicorn Flutterwave*. IT News Africa. <https://www.itnewsafrika.com/2021/09/mtn-announces-partnership-with-fintech-unicorn-flutterwave/>
57. Onyango, S. (2021, September 24). *More African countries dive into a cashless future with new MTN, Flutterwave deal*. Quartz. <https://qz.com/africa/2064648/mtn-flutterwave-deal-to-digitize-financial-services-for-millions/>
58. World Economic Forum. (2022) *Industrial Clusters: The Net-Zero Challenge*. <https://initiatives.weforum.org/transitioning-industrial-clusters/home>

## Sobre a Accenture

A Accenture é uma prestadora de serviços global líder que ajuda negócios, governos e outras organizações no mundo todo a construir seu núcleo digital, otimizando suas operações, acelerando o crescimento de receita e ampliando os serviços ao cidadão — criando valor tangível em termos de velocidade e escala. Somos uma empresa líder em talento e inovação com 738.000 colaboradores que atendem clientes em mais de 120 países. A tecnologia está na base da mudança hoje e somos uma das líderes mundiais em ajudar a ativar essa mudança, com sólidos relacionamentos em ecossistema. Combinamos nossa força em tecnologia com experiência inigualável no setor, experiência funcional e capacidade de entrega global. Somos unicamente capazes de entregar recursos tangíveis em razão de nossa ampla gama de serviços, soluções e ativos por todas as áreas de Estratégia & Consultoria, Tecnologia, Operações, Industry X e Accenture Song. Essas capacidades, combinadas com nossa cultura de sucesso compartilhado e compromisso em criar valor 360°, nos permite ajudar nossos clientes a terem sucesso e construir relacionamentos duradouros e confiáveis. Nós medimos nosso sucesso pelo valor 360° que criamos para nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Acesse nosso site em [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

## Sobre a Accenture Research

A Accenture Research cria liderança de pensamento sobre as questões de negócios mais urgentes que as organizações enfrentam. Combinando técnicas de pesquisa inovadora, tais como análise guiada por ciência de dados, com profundo entendimento do setor e tecnologia, nosso time de 300 pesquisadores em 20 países publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista todos os anos. Nossa pesquisa que incita o pensamento desenvolvida com organizações líderes no mundo todo ajuda nossos clientes a abraçarem a mudança, criar valor e entregar o poder da tecnologia e engenhosidade humana.

Para mais informações, acesse [visit \*\*www.accenture.com/research\*\*](http://www.accenture.com/research)

Copyright © 2023 Accenture. Todos os direitos reservados. Accenture e sua logomarca são marcas registradas da Accenture.

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não pretende ser utilizado em substituição a uma consulta por nossos consultores profissionais. Este documento faz menção a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são de propriedade de seus respectivos proprietários. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo pelos proprietários dessas marcas foi pretendido, expresso ou implícito.