



A reinvenção das operações corporativas

Otimizar processos pode ajudar sua empresa a alcançar uma nova fronteira de performance

Prefácio

A disrupção tornou-se um modo de vida. O Accenture Global Disruption Index estima que a volatilidade macroeconômica aumentou 200% desde 2017, contra apenas 4% entre 2011 e 2016.¹ Ela coloca pressão sobre todas as organizações para que se transformem, rápido e com frequência, a fim de acompanhar o ritmo das expectativas do mercado.

Mas acelerar programas de transformação amplos e ousados não representa o fim da linha. As organizações deveriam reinventar todas as áreas de suas empresas ao longo do tempo, permanentemente, para gerir melhor a mudança. Como você pode começar esse processo? Nós acreditamos que níveis elevados de maturidade operacional podem contribuir para estratégias de reinvenção bem-sucedidas.

Trata-se de um tópico que pesquisamos e discutimos com clientes há mais de uma década.

Hoje, cada vez mais organizações vêm atingindo altos níveis de maturidade operacional e alcançando novos patamares de performance, quando comparamos com três anos atrás. Mas a lacuna está aumentando entre este grupo crescente de “reinventoras operacionais” e aquelas empresas que postergam investimentos na otimização das operações.

Encontrar um caminho que vá além dos benefícios operacionais em funções para alcançar uma nova fronteira de performance é possível. Algumas organizações que buscam se digitalizar mais rápido incorporam

mais resiliência à empresa e capturam novos caminhos para o crescimento por meio do uso de serviços estratégicos gerenciados. Estes serviços são um modo efetivo e eficiente de impulsionar valor holístico e atingir talento em escala, expertise de negócios e setorial e acesso à melhor tecnologia.

Este relatório visa a oferecer à sua organização modos de reinventar as operações – com a tecnologia certa, os insights, os dados, as pessoas e os parceiros adequados.



Yusuf Tayob

Group Chief Executive
Operations

Índice

08 A reinvenção das operações

13 Cinco modos de reinventar as operações

30 Como alcançar uma nova fronteira de performance

15 Tornar a busca por valor 360° a sua estrela-guia

18 Comprometer-se com a determinação dos dados na empresa inteira

21 Inovar nos processos para obter ganhos de performance maiores

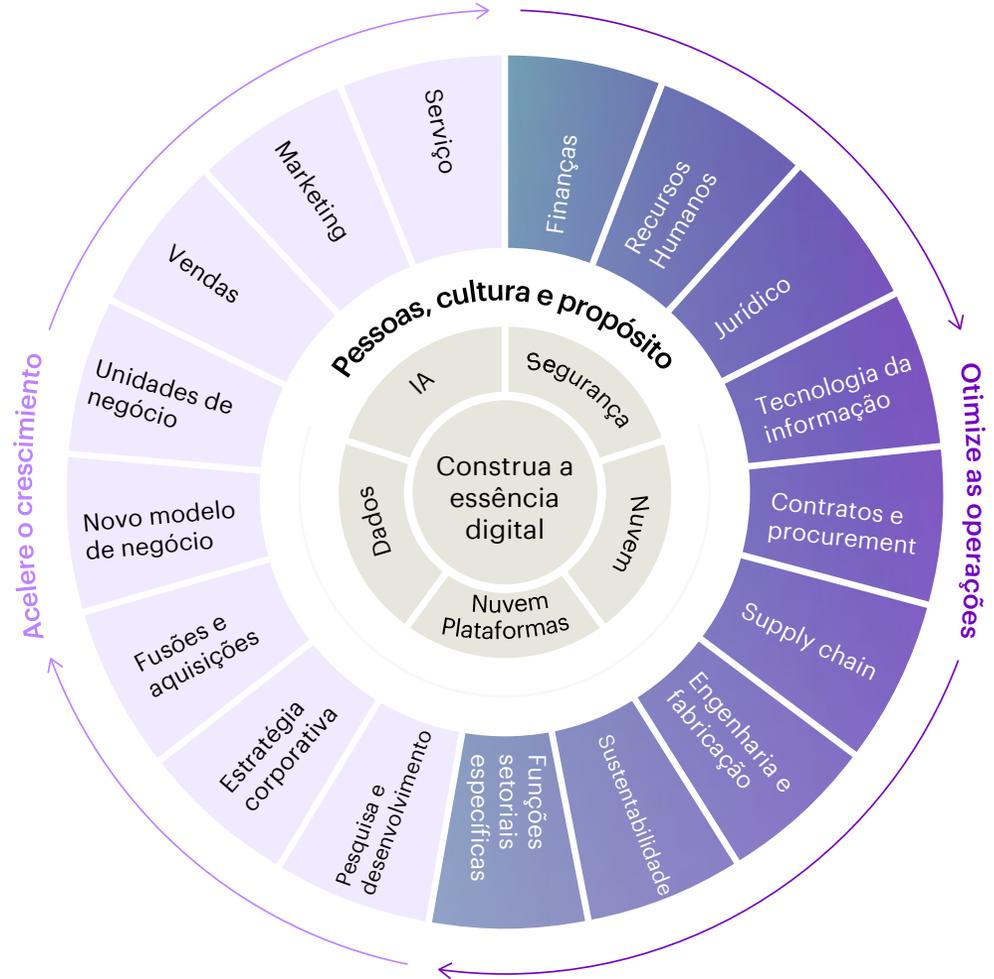
24 Humanizar as experiências de automação

27 Implementar uma estratégia ágil de talentos

Atravessamos um período de mudanças profundas.

Tecnologia, preferências dos consumidores e mudanças climáticas dão origem a deslocamentos estruturais enormes no modo como o mundo opera. Estes tempos extraordinários pedem uma resposta sem precedentes e uma reinvenção das empresas. No entanto, pesquisa da Accenture revela que somente 8% das organizações se mobilizam para a reinvenção total da empresa (Figura 1). A 'Total Enterprise Reinvention' é uma estratégia deliberada que visa a estabelecer uma nova fronteira de performance para as organizações e, na maioria dos casos, para os setores em que elas operam. Otimizar operações é um passo fundamental. Quando as operações estão no ápice do bom desempenho, os resultados empresariais podem florescer. Nossa mais recente pesquisa mostra que um pequeno grupo de empresas – nós as chamamos de "reinventoras operacionais" – já se destaca no enfrentamento deste desafio.

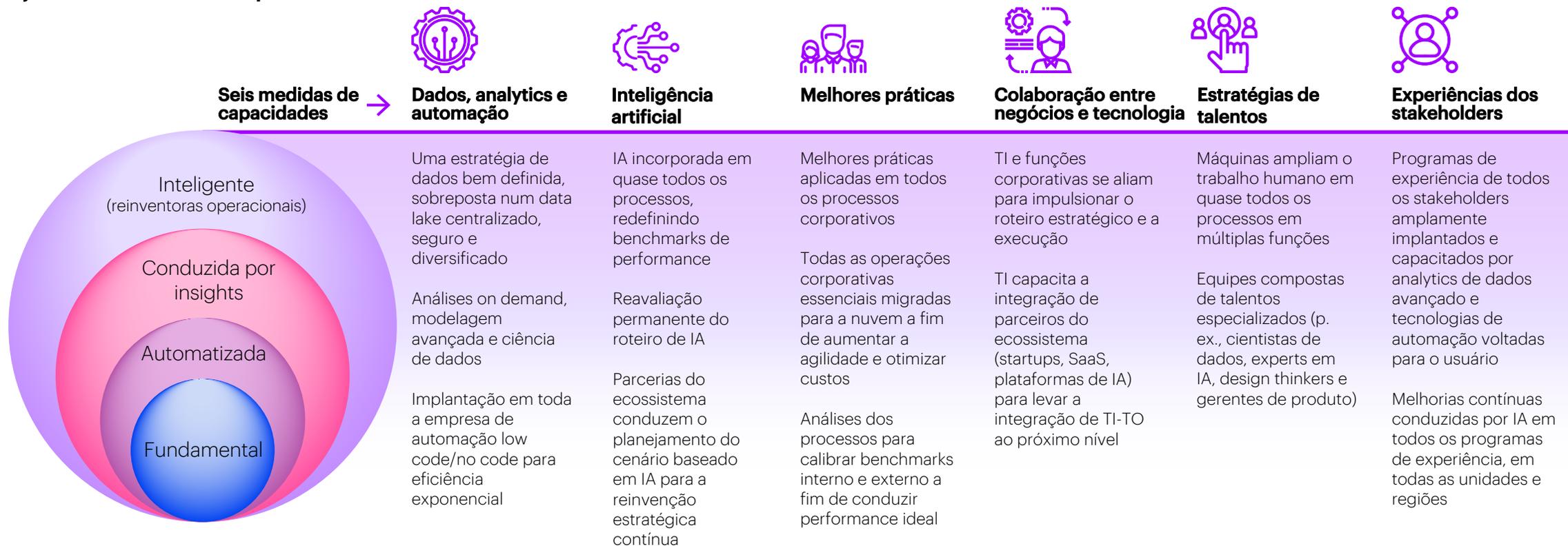
Figura 1
Total Enterprise Reinvention



Nós abordamos 1.700 executivos de 1.657 organizações em 15 setores, em 12 países. Avaliamos as organizações sob seis medidas de capacidades da maturidade operacional. Com base nas pontuações da maturidade para essas seis capacidades, classificamos as empresas em quatro níveis de maturidade operacional, do menos ao mais maduro – **níveis fundamental, automatizado, conduzido por insights e inteligente**¹ (Figura 2). Nossa análise verificou as ações e os investimentos que guiavam as organizações aos níveis de maturidade operacional mais altos.

Figura 2

A jornada da maturidade operacional



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

1. Identificados no relatório de 2021 como estável, eficiente, preditivo e future ready

Ao balancearem as seis medidas de capacidades da maturidade operacional, as organizações podem acelerar seu deslocamento para a reinvenção e capacitar o crescimento em toda a empresa.

Vemos que algumas organizações vêm liderando a jornada, enquanto outras estacionaram nos primeiros estágios.

9%

das organizações possuem uma habilidade única de reinventar as operações corporativas e impulsionar valor 360° (contra 7% em 2021)

18%

das organizações seguem nos patamares mais baixos da maturidade com otimização incremental limitada



margens operacionais (EBIT) mais altas



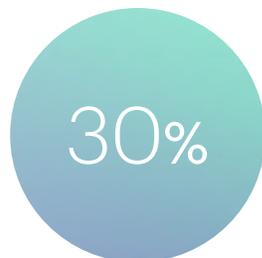
maior retorno total aos stakeholders



melhores em inovação ágil de produtos e processos



melhores em reduzir o consumo de energia e emissões de gases de efeito estufa



melhores em impulsionar engajamento do cliente e garantir a privacidade de seus dados



melhores em proporcionar oportunidades iguais para mulheres e minorias entre seus funcionários



melhores em conduzir programas de gestão de talentos que garantam maior engajamento entre as equipes

Usamos modelagem econométrica para analisar as organizações pesquisadas sob 22 indicadores de performance diferentes reportados publicamente. O resultado mostra que as reinventoras operacionais vêm criando substancialmente maior valor 360° que as organizações no nível 'conduzido por insights'.

* Ver glossário para definição completa



Impulsionadores para reinventar as operações:

- **Escale capacidades com o uso de uma essência digital forte** por meio de investimentos adequados nas seis medidas de capacidades para gerar valor 360° – olhando além das finanças para valor de longa duração relativamente a todos os stakeholders na empresa.
- **Escolha os parceiros estratégicos certos que podem proporcionar acesso a talentos** especializados, expertise setorial e às melhores plataformas de automação a fim de entregar reinvenção contínua, customizada conforme as necessidades da organização.

Este relatório oferece insights sobre **como** as organizações retardatárias em maturidade operacional hoje podem rapidamente adotar as capacidades que as conduzirão a uma nova fronteira de performance.

A reinvenção das operações





Mudanças sem precedentes no ambiente empresarial redefiniram as referências tradicionais de desempenho. Pressionadas por fatores econômicos e geopolíticos, as organizações comprimem ciclos de transformação e aceleram seu ritmo para a maturidade operacional.

Nosso estudo revela que **9% das organizações pesquisadas atingiram o nível 'inteligente' em maturidade operacional (eram apenas 7% em 2021)**, apesar do deslocamento significativo nos benchmarks de performance.

Porém, algumas companhias julgam difícil se manter competitivas e introduzir melhorias impactantes em maturidade operacional. Organizações nos níveis "fundamental" e "automatizado" se esforçam para implementar com êxito as seis medidas de capacidades da maturidade operacional em suas funções corporativas.



Em nossa **pesquisa de 2021**, vimos que não existe uma solução única que atenda a todos – e o mesmo continua valendo hoje.

Maturidade operacional está longe de ser uma jornada sequencial ou linear

Investimentos para reforçar a maturidade operacional são muitas vezes influenciados por pressões corporativas prioritárias.

A forma como as organizações atingem os marcos da maturidade operacional é exclusiva.

Em resposta à pandemia, 21% das companhias adotaram amplamente estratégias ágeis de talentos (em que máquinas aumentaram o talento humano

especializado em quase todos os processos), enquanto somente 11% escalaram outras melhores práticas setoriais, como process mining e benchmarking.

Maturidade operacional depende da integração de todas as seis medidas de capacidades.

Maturidades individuais dependem umas das outras; assim, quando todas as seis capacidades são aplicadas de modo integrado, as organizações podem dobrar as chances de alcançar o estágio de maturidade mais alto. De modo similar, o insucesso na otimização de uma das seis capacidades ameaça a habilidade para escalar valor.

14.2x ↑

Ao aplicar as seis medidas de capacidades de forma integrada, aumenta em mais de 14 vezes a probabilidade de elevar os níveis de maturidade.

Fonte: O Multiplicador de Valor | Accenture

-7% ↓

Deixar de implementar estratégias de talento adequadas e combinadas com dados, analytics e tecnologia (como automação e IA) faz cair o premium da alta produtividade de 11% para apenas 4%.

Fonte: O CHRO como um executivo do crescimento | Accenture

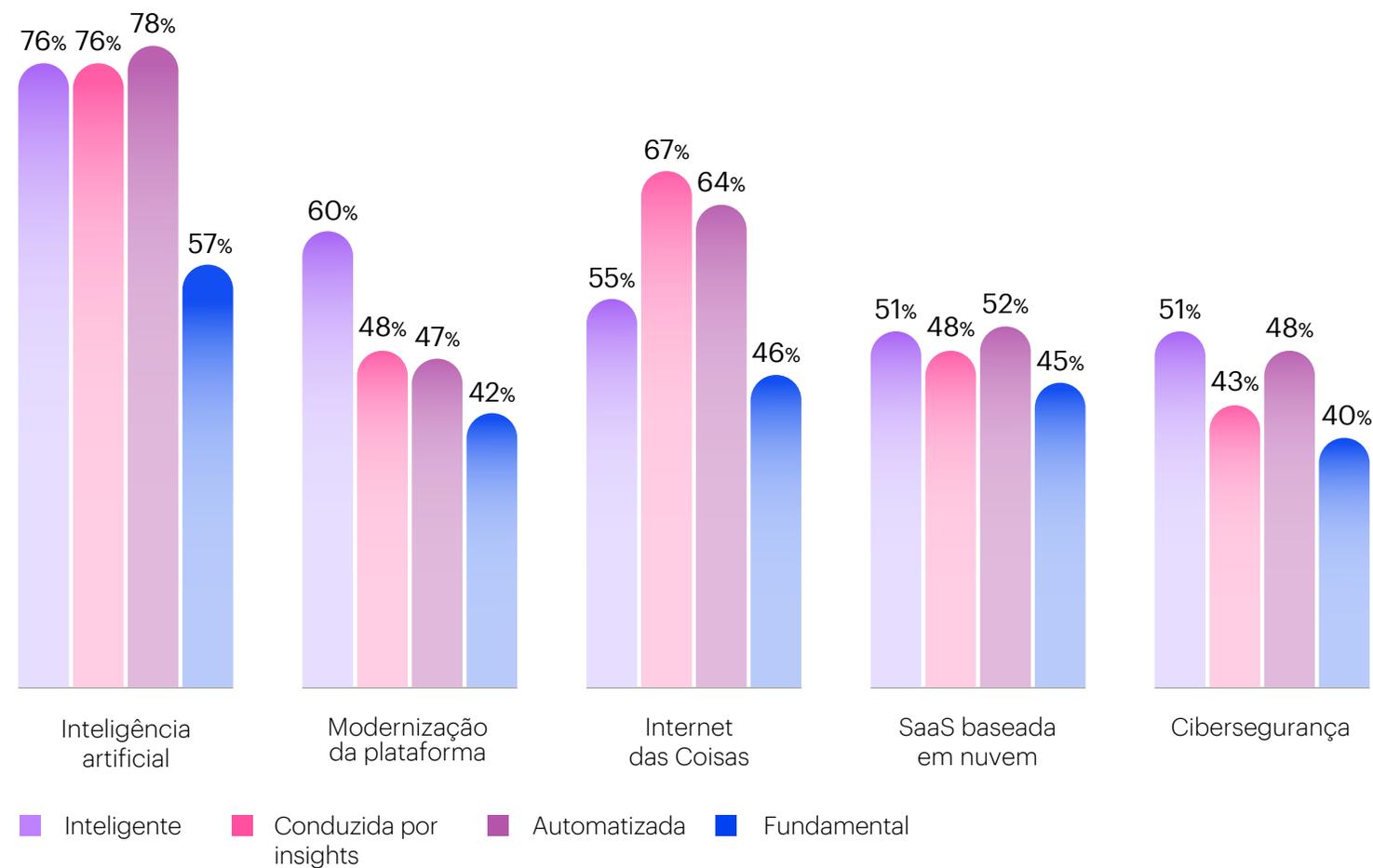
Organizações que buscam a reinvenção das operações corporativas devem se esforçar para impulsionar maior maturidade em todas as seis capacidades da maturidade operacional.

Escolha das capacidades

As respostas à nossa pesquisa mostram que simplesmente investir mais em tecnologias digitais não garante uma maturidade operacional mais alta.

As reinventoras operacionais compreendem que o valor é mais bem alcançado por meio de uma abordagem balanceada de seus investimentos em tecnologias digitais. Elas são claramente melhores do que seus pares na diversificação de seus investimentos em alguns dos elementos de sua essência digital: IA, nuvem, automação e cibersegurança (Figura 3).

Figura 3
As cinco principais tecnologias digitais para crescimento futuro

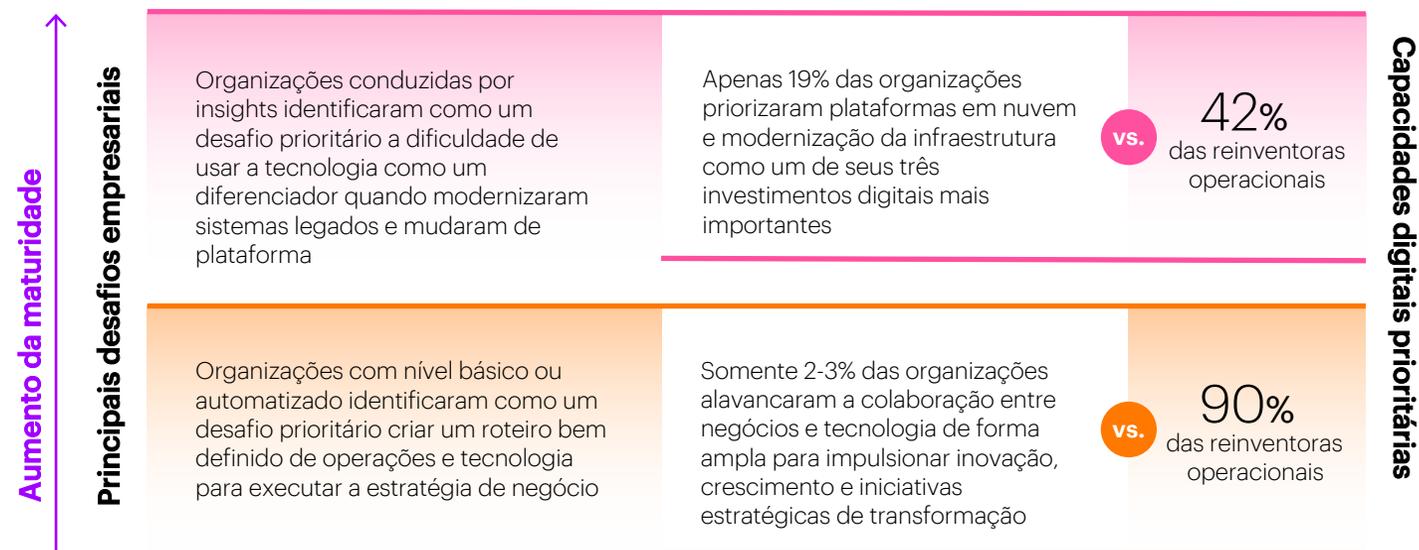


Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

Mas isso não é tudo. Reinventoras operacionais são mais proficientes na construção de capacidades digitais para resolver desafios de negócio. Nas demais organizações, há um considerável **desalinhamento entre as capacidades digitais e os principais desafios corporativos** (Figure 4).

Figura 4

Desafios de negócios e como eles vêm sendo resolvidos com as capacidades digitais



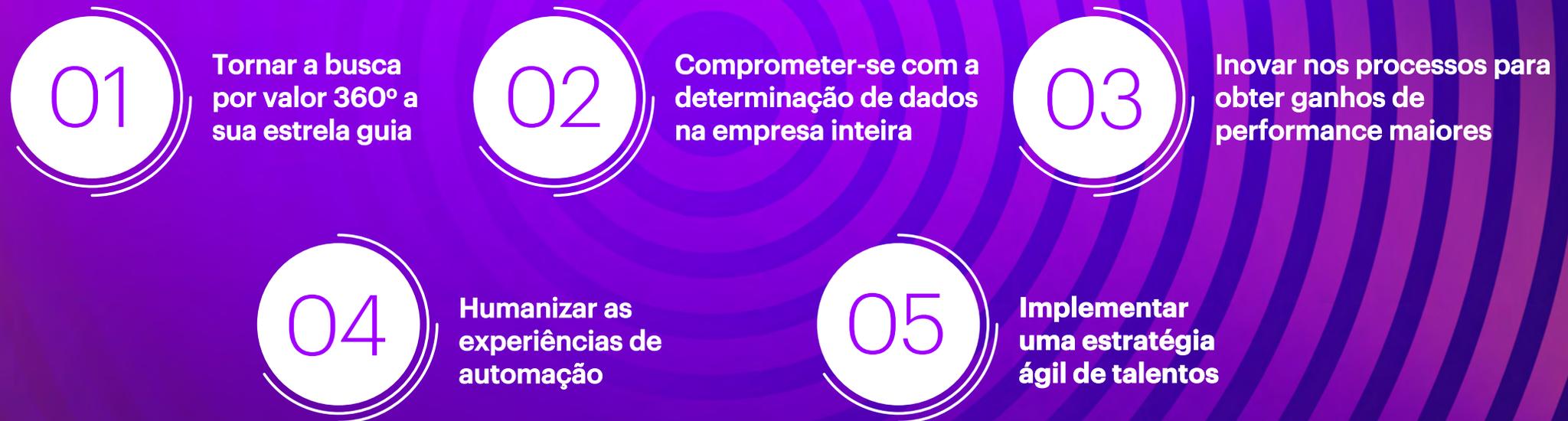
Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

Cinco modos de reinventar as operações



Num cenário altamente competitivo e em constante mudança, as organizações buscam a trilha mais rápida para alcançar maior valor. Quando as operações das empresas estão no seu ápice de maturidade, elas superam o resto.

Nós vemos cinco ações que as reinventoras operacionais empreendem para fazer avançar a maturidade operacional e alcançar uma nova fronteira de performance:



Os estudos de caso que reunimos ilustram as diferentes formas como as companhias líderes abordam hoje estas cinco ações.



01

Tornar a busca por valor 360° a sua estrela guia

As organizações reexaminam os maiores problemas de sustentabilidade através de novas lentes que combinam ciências físicas e tecnologias digitais. Elas procuram novos caminhos para se engajar com os clientes em todos os canais – presencialmente, online e até no metaverso. Fazer isso requer uma abordagem nova para acessar talentos e obter todo o potencial criativo de suas pessoas, tudo sob o compromisso com inclusão e diversidade e objetivos de sustentabilidade. Manipular estas demandas significa manter o foco no panorama geral – e mirar em valor além das métricas financeiras – de uma perspectiva de valor 360°. (Figura 5).

Figura 5

Importância relativa a escalar capacidades digitais em cada uma das dimensões de valor 360° para acelerar a maturidade operacional

Desenvolvimento de capacidades digitais



Ver Anexo: Análise machine learning para mais detalhes

Reinventoras operacionais não só implementam as seis medidas de capacidades de maturidade operacional de modo diferente mas também são muito melhores na busca por valor 360° como seu diretor.

Elas miram na criação de valor holisticamente, construindo-o desde o zero por meio do uso de insights conduzidos por dados dos clientes, funcionários e outros parceiros do ecossistema.

Elas utilizam modelos alimentados por IA (como simulações ou previsões) a fim de recalibrar constantemente suas operações com ênfase nos resultados da empresa.

Abraçar uma atitude de criação holística de valor desde o primeiro momento cria dinamismo para a maturidade operacional – independentemente do estágio de maturidade operacional atual de uma organização.

Figura 6

“Nós implantamos processos e plataformas para monitorar as emissões de gases de efeito estufa, descarte de resíduos e reutilização de recursos em funções e instalações relacionadas a partes menos maduras.”



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

“Tudo nesta economia globalmente integrada tem um impacto em todo o resto. É por isso que, se alguém puder construir uma ferramenta precisa para nos ajudar a mensurar todas estas complexidades ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) e avaliar o impacto que nossas operações têm em todos os stakeholders, isso seria muito vantajoso.”

**Chief Finance Officer,
banco norte-americano de investimentos**

Estudo de caso

Volkswagen acelera para conquistar valor por meio da transformação digital

A montadora alemã Volkswagen lançou uma iniciativa de transformação digital em suas linhas de montagem nos EUA e no México a fim de tornar suas plantas mais produtivas, conectadas e sustentáveis. A Volkswagen está investindo perto de US\$ 1 bilhão até 2025 em mobilidade elétrica e digitalização na América do Norte.

O esforço envolve introduzir tecnologias como software industrial baseado em nuvem, robótica inteligente e IA para modernizar e aumentar o desempenho industrial em 30%.

Este esforço de transformação digital também dá suporte à mão de obra qualificada e prepara os trabalhadores para funções de alta especialização para o futuro. Software, robótica e IA puderam capacitar a Volkswagen a otimizar a colaboração e aprimorar todo o processo de montagem e o ambiente nas fábricas.

Além disso, os benefícios incluíram gestão mais eficiente de materiais, operações otimizadas de maquinário e sistemas e maior economia no consumo de energia para processos relacionados à produção. A nuvem industrial da Volkswagen pode hospedar aplicações de software para reduzir o tempo ocioso das máquinas e suportar tecnologias de manutenção preditiva. Câmeras com visão sobre as máquinas podem ajudar na checagem de qualidade dos componentes mecânicos. Robôs colaboradores dão apoio às equipes ao realizarem verificações de inspeção final, fiscalizando padrões de soldagem e medindo a precisão de lacunas em menos de um minuto. Uma ferramenta interna de IA reduz o tempo gasto pelos supervisores no planejamento dos horários de produção, inputs de treinamento e tempo de descanso dos funcionários. Com isso, a companhia já afirma ver resultados tangíveis e existe uma promessa de mais valor a caminho.¹



Comprometer-se com a determinação de dados na empresa inteira

Fornecimento e demanda de dados entre todos os stakeholders das empresas crescem dramaticamente. Ainda assim, mesmo com investimentos nas melhores arquiteturas de dados, as organizações podem não ter sucesso na validação, indexação e organização precisa dos dados. As companhias deveriam começar a construir seu caminho longe desta avalanche de informações e transformar a transparência dos dados em insights confiáveis.

Reinventoras operacionais estão a par dos vários modos como os dados são coletados, processados e disponibilizados em toda a empresa. Elas respeitam que times diferentes usem uma variedade de ferramentas para analisar os mesmos dados de diferentes maneiras a fim de dar suporte aos seus próprios resultados.

As reinventoras operacionais estabelecem uma cultura que encoraja o debate em torno de quais dados usar, onde os usar e como os usar. Mas elas fazem isso dentro dos limites de segurança de uma clara estratégia que gerencia como os dados são criados, coletados e enriquecidos. A estratégia ajuda a eliminar preconceitos e permite às empresas tomar decisões impulsionadas por insights que são preditivas, porém prudentes, mais rapidamente e com determinação.

A reinvenção só pode ocorrer quando os gestores se livram de seus silos² – não apenas para descobrir novos modos de trabalhar junto mas também a fim de explorar novos caminhos para o uso de dados e tecnologia para conduzir mudanças mais amplas.

Figura 7

“Temos uma estratégia de dados bem definida que está alinhada com a estratégia da companhia, e um data lake centralizado e seguro que alimenta a tomada de decisões baseada em dados na empresa toda.”



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

“Você não pode simplesmente trazer seus próprios dados de suas próprias fontes para defender seu próprio argumento, e depois gastar semanas discutindo por que uns dados são diferentes dos outros e qual versão da verdade está certa.”

Chief Operating Officer,
companhia multinacional de telecom

Estudo de caso

3M constrói módulo customizado para agilizar a fabricação

Para o conglomerado industrial 3M, instalado nos EUA, reduzir as interrupções na fabricação de seus mais de 60 mil produtos é fundamental para impulsionar eficiências e a redução de custos. A empresa decidiu integrar fluxos de big data de duas linhas de produção, correlacioná-las, depois submetê-las localmente a análises e machine learning para prever anomalias. Ao construir um módulo customizado com o Microsoft Azure SQL Edge, a equipe da 3M criou uma ponte entre os processos tradicionais e IA de próxima geração e recursos computacionais em nuvem.

A equipe tem um processo mais rápido e racional para prever problemas de fabricação antes que aconteçam, mesmo quando a planta está fora de operação; o tempo de mover os dados da fábrica para o Microsoft Azure passou de semanas para minutos.

O processo deixou de ser de trabalho intensivo, ajuda a 3M a se manter no topo das mais recentes capacidades em nuvem e oferece uma solução altamente segura.ⁱⁱ



03

Inovar nos processos para obter ganhos de performance maiores

Processos de negócio e tarefas associadas tendem a ganhar uma complexidade indesejada ao longo do tempo. À medida que as organizações tentam solucioná-la, elas acabam por adicionar mais pessoas a cada tarefa em paralelo com um mosaico de soluções tecnológicas ad-hoc, o que só torna o process mining mais complicado ainda.

Num mundo em que o físico e o digital se fundem rapidamente, gêmeos digitais³ viram janelas de transparência – e um dos melhores modos de levar luz às funções internas de uma empresa.

As reinventoras operacionais estão começando a investir em capacidades de digital twins para planejamento de cenários. Ao usar estas representações virtuais, elas podem visualizar os processos como eles são executados e descobrir ineficiências causadas por duplicação, atividades que não agregam valor e desvios em processos na empresa inteira. Esta abordagem oferece insights objetivos e factuais, derivados de dados reais, para ajudar a auditar, analisar e melhorar processos de negócio existentes

3. Modelos virtuais e em tempo real de sistemas ou objetos físicos

Além de fornecerem dados em tempo real, estes sistemas podem identificar lacunas em processos e mostrar como melhorá-los entre funções com o uso de automação low code em plataformas baseadas em nuvem que dão uma visão de fora para dentro.

As reinventoras operacionais estão bem posicionadas para liderar a jornada na medida em que podem alcançar uma nova fronteira de performance.

Figura 8

“Nós adotamos process mining assim como benchmarking interno e externo em todos os processos da empresa para impulsionar a melhor performance.”



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

“Em vez de inovar um processo, as pessoas tendem a automatizar processos antigos. O sistema, então, não adiciona valor verdadeiramente, porque depois ele joga pra fora os mesmos dados de sempre. As organizações precisam ser abertas o bastante para inovar processos e ser capazes de implementá-los.”

**VP de Supply Chain e Procurement,
companhia multinacional integrada de energia
e petróleo**

Estudo de caso

Economia de US\$ 550 mi com reinvenção de processos

Uma companhia multinacional de alimentos e bebidas queria se tornar a empresa preferida de snacks no mundo, mas a fragmentação dos processos de finanças e procurement não poderia ser mantida com a mudança nas demandas dos consumidores. A companhia havia crescido rapidamente e estabelecido vários sistemas de abastecimento que não conseguiam compartilhar dados consistentes; seus funcionários estavam trabalhando em sistemas antigos e silos; e as margens operacionais eram mais baixas que as dos concorrentes.

Ao trabalhar com a Accenture, foi estabelecido um centro regional de excelência e mais de 80 bots de software foram implantados para transformar processos de order to cash (OTC) e de dados mestres. Ferramentas e plataformas de inteligência artificial (IA) tornaram possível à companhia agilizar a gestão de encomendas, as aplicações de numerário e os

processos de gestão de deduções. Estas mudanças geraram eficiências nos processos de OTC principal e de pagamentos a fornecedores (STP). Agora, a companhia opera mais rápido e com mais eficiência que antes, com a satisfação do cliente em quase 100%. Sob este modelo, a empresa gerou economia de mais de US \$ 550 milhões para investir em novos produtos e melhores experiências de clientes e fornecedores.

Os novos processos de OTC melhoraram as eficiências em 34% e entregaram quase US\$ 217 milhões de economia em capital de giro – resultantes de processos sustentáveis e eficientes.

Graças às operações inteligentes, a companhia espera atingir economia de custos adicional de 20% e 30% em processos STP e OTC.



04

Humanizar as experiências de automação

Muitas organizações estão razoavelmente maduras quando o assunto é o uso de automação em processos como faturamento, folha de pagamento e reconciliações. Mas muitas vezes a introdução de automação em algumas áreas pode encontrar resistência.

Stakeholders, como gestores de empresa, funcionários e clientes, podem ter perguntas do tipo: quantas horas de treinamento são necessárias antes que isso possa contribuir para o resultado final? Quanto tempo vai demorar para entender e usar as novas ferramentas com eficiência? Diante do enorme volume de dados e insights necessários para produzir soluções para os problemas que as empresas enfrentam, os gestores deveriam atentar para as capacidades plenas que a **IA generativa** e a próxima geração de avanços da IA oferecem.

As reinventoras operacionais fazem esforços deliberados a fim de explorar novos casos de uso para a automação com seus parceiros do ecossistema, visando a tornar a prática mais centrada no usuário e a simplificar a relação que funcionários e clientes têm com a tecnologia. Elas também mensuram o ROI e o sucesso dos investimentos em automação inteligente de forma diferente: em vez de olhar os indicadores-chave de performance, como tempos de resposta mais rápidos ou menor incidência de erros, elas medem resultados relacionados à experiência.

Figura 9

“Nós implantamos IA e automação para gerenciar amplamente as soluções de experiência de clientes, funcionários e parceiros.”



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

“Sempre que gastamos milhões de dólares na obtenção de um aparente supersistema, a simplicidade é perdida. Em todos os níveis de stakeholder, existe um input que precisa ser dado para que o sistema funcione direito. Treinar pessoas para obter esse input da forma desejada é o maior desafio que enfrentamos.”

Head de Marketing, Índia, montadora multinacional de automóveis

Estudo de caso

Um banco europeu com um modelo de serviços automatizados

Para aprimorar seu diferencial competitivo, um banco europeu desejava oferecer um serviço ao cliente melhor a custo mais baixo. Por meio de serviços estratégicos gerenciados, a Accenture agora empreende muitas das operações do banco, incluindo serviços ao cliente, gestão de faturamento, reclamações, operações, financiamentos comerciais, cobranças, procurement, administração de fundos e *e-learning*.

Através do uso de um sofisticado app de gestão e 20 bots de automação de processos robóticos (RPA), o banco automatizou seu processo de ponta a ponta para lidar com a maioria dos incidentes com cartões de crédito. O resultado? O time de especialistas do banco resolve a maior parte dos problemas num único dia, o que antes levava duas semanas.

O banco alcançou melhorias significativas. Por exemplo, a automação de processos destravou 50% de ganhos de eficiência. O serviço ao cliente aprimorado reduziu o tempo médio das ligações em 44%. As faturas são processadas com eficiência manual de 30 a 50% mais. E mais de 50%.



05

Implementar uma estratégia ágil de talentos

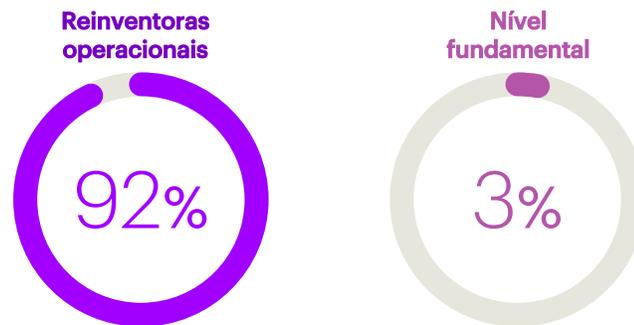
A próxima onda de transformação nas empresas se deslocará da criação de capacidades digitais isoladas para a criação das fundações de uma nova realidade – uma realidade compartilhada que converge perfeitamente as vidas físicas que temos gerenciado com as digitais que vimos expandindo rapidamente. Mas à medida que as organizações modernizam seus sistemas legados, elas podem ter dificuldade para alinhar e requalificar suas equipes a fim de extrair o máximo das novas tecnologias. Diferentes níveis de capacidades dentro do conjunto de talentos – baseados em experiência e conjunto de habilidades – podem complicar a transição.

Reinventoras operacionais obtêm o máximo da diversidade organizacional. Elas não pressionam por construções rígidas para a resolução de problemas. Ao contrário, elas **capacitam pessoas** com uma escolha de ferramentas tecnológicas de modo que elas possam desenvolver mutuamente soluções benéficas para os desafios corporativos.

Permitir uma experiência hiperpersonalizada para colaboradores demanda uma gestão de talentos e um sistema de informação de RH devidamente capacitados. Uma base robusta de um sistema integrado e altamente automatizado pode alimentar um futuro crescimento flexível, possibilitando às organizações escalar capacidades de talentos altamente especializados sem as ineficiências normalmente associadas à hiperpersonalização.

Figura 10

“Temos uma estratégia ágil de talentos, em que as máquinas ampliam o trabalho humano em quase todos os processos, inspirando uma colaboração fluida e o deslocamento de empregados entre funções.”



Fonte: Pesquisa Accenture Operations Maturity, 2023

“Implementamos sistemas que nos ajudam a medir nosso tempo de reflexão; assim podemos dedicar mais tempo ao pensamento estratégico em vez de gastá-lo com detalhes. Liberamos tempo para pensar acerca de questões que realmente importam para o nosso futuro – como de que modo podemos tornar cada uma das nossas marcas mais sustentável.”

Head de Marketing Digital para Austrália e Nova Zelândia, conglomerado multinacional

Estudo de caso

Liberando um impulso de 30% em produtividade com uma plataforma integrada de talentos

Um produtor global de alimentos viu uma oportunidade de digitalizar suas operações de talentos e RH para aprimorar sua experiência de funcionário e tornar-se mais competitivo no mercado.

A companhia usou a combinação de uma abordagem inovadora conduzida por dados, que mescla talento humano + máquina e tecnologia em nuvem e SAP® SuccessFactors® para empreender a mudança.

A empresa consolidou dados dos funcionários numa única plataforma, o que lhe permitiu ter maior visão para reportar, e implementou um modelo self service a fim de gerenciar mais efetivamente o volume de consultas dos funcionários. Ela também estabeleceu um único centro de serviços compartilhados para gerar análises e insights a partir dos dados da força de trabalho para endossar a tomada de decisões e impulsionar a performance. Após um período de cinco anos, a produtividade aumentou em 30% e a precisão dos dados cresceu 99%, aprimorando o compliance. Os índices de satisfação da mão de obra também se elevaram em 24%, atingindo o patamar de 61%, com funcionários mais felizes levando a resultados melhores na empresa.

Como alcançar uma nova fronteira de performance

Embora cada vez mais organizações alcancem a maturidade operacional, traçar um roteiro de operações bem definido para executar estratégias corporativas continua a ser o grande desafio que a maioria delas enfrenta.

Ser flexível e escolher diferentes caminhos para a reinvenção a fim de atender partes distintas da empresa pode ajudar. Uma rota é escolher o parceiro ideal para prover algumas das capacidades necessárias para atingir uma nova fronteira de performance. Uma abordagem de serviços estratégicos gerenciados capacita um acesso mais amplo a talentos especializados e às melhores plataformas de automação, que podem auxiliar a entregar reinvenção contínua. Deste modo, parceiros podem ajudar a acelerar uma transformação harmoniosa entre todas as funções corporativas para entregar mais valor.

De fato, vimos que 69% das organizações que se movem para adotar uma estratégia de Total Enterprise Reinvention disseram que ter um parceiro que ajude a selecionar e a construir soluções e plataformas é importante para a execução bem-sucedida de sua estratégia.

Os desafios que mais afetam as companhias hoje são aqueles para os quais elas ainda não estão preparadas para resolver. As organizações que buscam se transformar rapidamente e se reinventar podem empregar serviços estratégicos gerenciados a fim de ganhar acesso a capacidades necessárias para uma essência digital, uma expertise de processos e um amplo banco de talentos especializados para produzir resultados em escala. Ao fazerem isso, elas podem liberar capital e aumentar o fluxo de caixa, mudando o modo como o trabalho é executado e promovendo investimentos em novas oportunidades de negócio.

E elas podem agilizar a agenda de crescimento ao unir insights conduzidos por dados com soluções criativas para promover experiências de cliente relevantes.

As empresas estão correndo na direção de um futuro que é completamente diferente daquele para o qual elas foram projetadas para operar. E se existem muitos benefícios decorrentes da maturidade operacional, a realidade continua mostrando que, para aquelas organizações que se mantêm nos níveis mais baixos, o gap está aumentando. À medida que a mudança acelera, a busca por valor novo não pode esperar. Agilizar a maturidade operacional pode ajudar as companhias a alcançar uma nova fronteira de performance.

Autores



Yusuf Tayob

Group Chief Executive
Operations

Yusuf Tayob é executivo-chefe do grupo de Operations. Sua equipe de mais de 219.000 profissionais trabalha com nossos clientes para resolver seus problemas de negócios mais complexos e alcançar crescimento sustentável e competitividade. Operations entrega um portfólio abrangente de serviços de processos corporativos, incluindo pesquisa e desenvolvimento, procurement, supply chain, finanças, RH, marketing e vendas, serviços e suporte ao cliente e confiança e segurança, assim como serviços setoriais específicos para bancos, seguradoras, mercado de capitais, telecomunicações, utilities, software e plataformas e saúde e biotecnologia. Yusuf também é membro do Accenture Global Management Committee.



Vipin Gairola

Growth and Strategy Lead Operations

Vipin Gairola é líder de crescimento e estratégia no grupo de Operations e membro do Accenture Global Leadership Council. Ele tem mais de 23 anos de experiência em ajudar marcas globais a se deslocarem para operações inteligentes e se transformarem digitalmente em múltiplos setores de indústria. Ele também é responsável por construir soluções para organizações através do uso de dados, tecnologia e IA. Seu trabalho inclui constituir forças de trabalho preparadas para o futuro a fim de impulsionar inovação, agilizar entregas e aprimorar experiências.



Também gostaríamos de agradecer às pessoas a seguir por sua colaboração::

Pesquisa, Operations

AaroHi Sen

Crescimento e Estratégia, Operations

Jashobrata Bose
Riddhi Kaul

Marketing e Comunicações, Operations

Susan Austin
Kristen Caughill
Raghavendra Rao

Equipe do projeto

Tatjana Berg, Katarzyna Furdzik, Laurie Henneborn, Emily Kish, Maria Francesca Mecca, Soubhagya Mohapatra, Sandra Najem, Gabriel Schmittlein, Tomasz Sloniewski, Joanna Syczewska, Karen Wolf.

Glossário

Valor 360° entrega o business case financeiro e o valor que um cliente pode estar buscando. A Accenture se alia aos nossos clientes para alcançar mais avanços em inclusão e diversidade, treinamentos e requalificação de suas pessoas, atingir seus objetivos de sustentabilidade e criar experiências significativas para seus clientes, funcionários e comunidades.

Transformação comprimida — Transformar várias áreas da empresa ao mesmo tempo ou executar uma única transformação grande mais rápido do que jamais feito.

Essência digital é fundamental para todas as demais necessidades estratégicas de uma empresa. Amplificar o papel da tecnologia na reinvenção significa se deslocar de um panorama tecnológico de partes estáticas e standalone para peças interoperáveis deliberadamente integradas e alavancar a nuvem. A essência digital consiste de três camadas: uma camada de infraestrutura e segurança, uma camada de dados e IA e uma camada de aplicações e plataformas. A construção de uma essência digital forte não é um projeto com princípio e fim. Ele precisa ser contínuo para incorporar novas tecnologias e capacidades de negócio.

Total Enterprise Reinvention é uma estratégia deliberada que visa a estabelecer uma nova fronteira de performance para as companhias e, na maioria dos casos, para os setores em que elas operam. Concentrada em torno de uma forte essência digital, ela ajuda a impulsionar crescimento e a otimizar as operações. Ela exige uma estratégia para a reinvenção contínua e dinâmica. Ela se torna uma força unificadora entre a alta direção da empresa e todas as funções e áreas de negócio, porque, por definição, todas são envolvidas e responsáveis pelo seu êxito. Ela demanda uma perspectiva de fora para dentro, que conecta o que ocorre na organização com o que acontece no mundo. E ela requer novas habilidades e um aprofundamento maior do conhecimento de tecnologia, gestão da mudança, comunicação e como trabalhar com parceiros para atingir resultados mais rapidamente.

Anexo

Metodologia da pesquisa

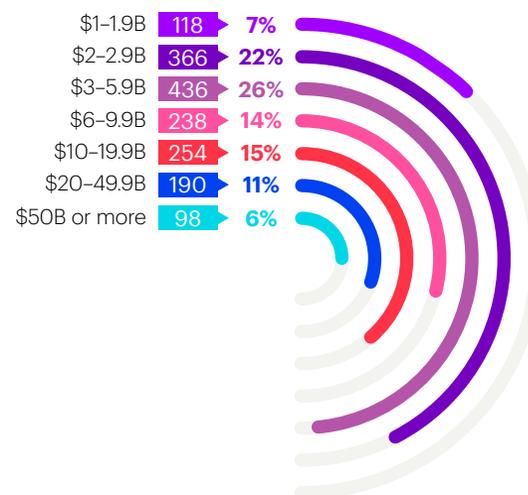
Dados demográficos

Ao longo de abril e maio de 2022, pesquisamos 1.700 executivos globalmente – 72% C-level ou equivalentes – em 15 setores, em 12 países. Também conduzimos 27 entrevistas profundas com executivos em alguns dos países e setores.

12 países

Austrália	63	Índia	81
Brasil	37	Itália	59
Canadá	99	Japão	210
China	205	Espanha	30
França	54	Reino Unido	100
Alemanha	170	EUA	592

Receitas (em US dólares)



Cargos (ou equivalente mais próximo)

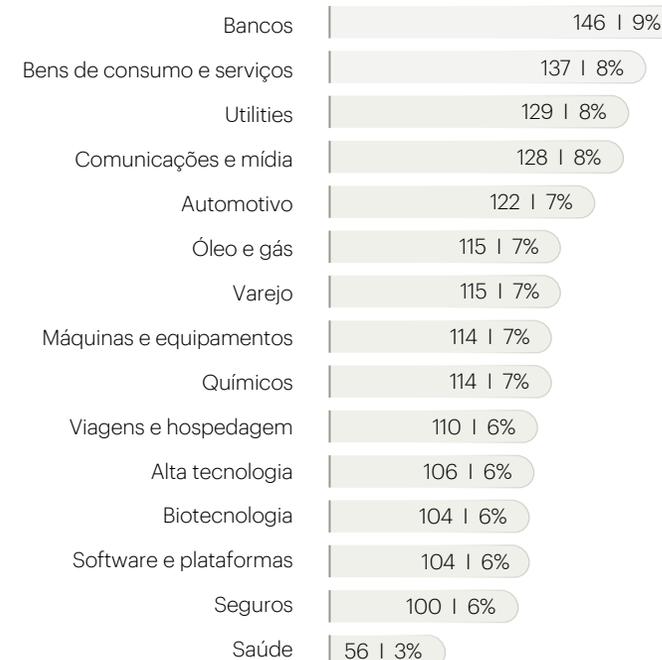
C-level
(ou equivalente)



Nível VP (ou
equivalente)



15 setores



| Decodificando a reinvenção empresarial no contexto da maturidade operacional

A **Total Enterprise Reinvention** envolve seis características diferenciadoras que são vitais para a reinvenção contínua. As organizações que perseguem a reinvenção contínua por meio desta jornada de operações inteligentes precisam usar a combinação destas seis medidas de capacidades para efetivar cada uma dessas características de reinventoras. Seja reinventando a empresa ou acelerando a maturidade operacional, a ênfase reside na habilidade da organização para aproveitar a revolução tecnológica corrente – onde novas tecnologias e TI expansiva causam disrupção e impulsionam as próximas ondas de inovação que aportam novas abordagens e soluções às empresas em todos os setores.

Seis características diferenciadoras da Total Enterprise Reinvention

As organizações adotam uma **estratégia que se estende por toda a empresa** para reinventar todas as funções e unidades corporativas

Elas fazem da **essência digital uma fonte primária de vantagem competitiva** na execução da estratégia de reinvenção

Elas vão além do *benchmark* tradicional e **estabelecem uma nova fronteira de performance** para elas mesmas

Elas colocam a estratégia de talentos e **o impacto nas pessoas como fatores fundamentais para a inovação**, e não como temas secundários

Elas focam em reinventar **capacidades ilimitadas** que atravessam silos funcionais

Elas se comprometem com uma **filosofia de reinvenção contínua**, que evolui conforme a mudança das condições competitivas

Seis medidas de capacidades da maturidade operacional

Dados, analytics e automação

Inteligência artificial

Melhores práticas

Colaboração entre negócios e tecnologia

Estratégias de talentos

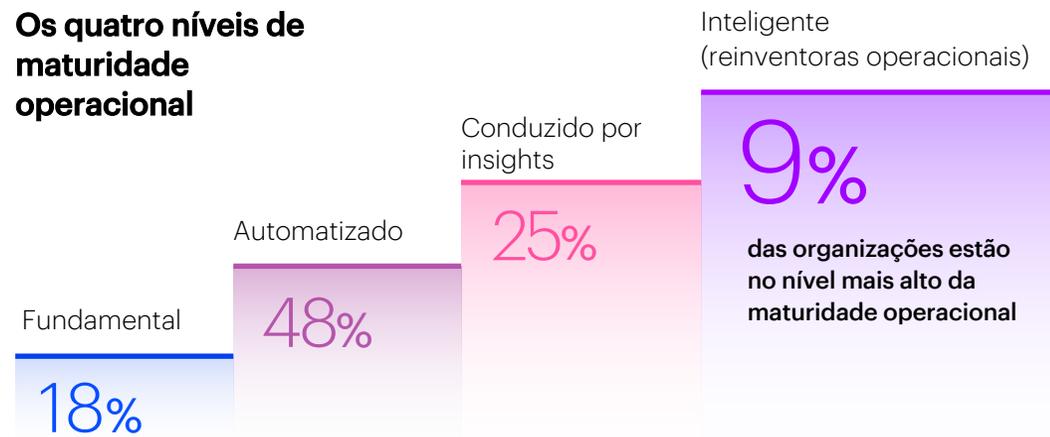
Experiências dos stakeholders

| Análise da maturidade de operações

Nós analisamos as respostas à pesquisa sob seis medidas de capacidades da maturidade operacional (analytics de dados e automação, IA, melhores práticas, colaboração entre negócios e tecnologia, estratégias de talentos e experiências dos stakeholders). Foi pedido aos entrevistados que avaliassem sua maturidade numa escala de quatro pontos (não aplicável, uso limitado, uso amplo, uso com escala) em cada uma das seis capacidades. As pontuações foram acumuladas nas seis competências, com variações dos rankings entre 0 e 24. Após uma rigorosa análise estatística, segmentamos as organizações com base nas seguintes faixas de pontuações da maturidade:

Pontuação inferior ou igual a 12	Nível 1: Fundamental
Pontuação superior a 12 e menor ou igual a 16	Nível 2: Automatizado
Pontuação superior a 16 e menor ou igual a 20	Nível 3: Conduzido por insights
Pontuação superior a 20	Nível 4: Inteligente

Os quatro níveis de maturidade operacional



| Análise econométrica

A fim de compreender a relação entre os níveis de maturidade operacional das organizações e sua performance entre indicadores de valor 360o, aplicamos análise regressiva para cruzar dados de seções.

Indicadores de valor 360°

Nós usamos elementos de performance não financeira do framework de valor 360o da Accenture para a análise: sustentabilidade (meio ambiente, social e governança), experiência, inovação, talento e inclusão e diversidade. Cada indicador subcomponente composto é baseado num conjunto de scores indexados, normalizados numa escala de 0 a 100. Experiência consiste de pontuações que refletem a experiência do cliente, a experiência do parceiro do ecossistema (por exemplo, rotatividade de fornecedores) e experiência do funcionário. Inovação foca na gestão da inovação e segurança da informação. Talento baseia-se nos resultados de “prosperidade”, que consiste no desempenho de uma companhia nas áreas de salário e benefícios, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, cultura e valores, ou desenvolvimento de talentos. Inclusão e diversidade são baseadas na diversidade da força de trabalho e acessibilidade de produtos. Indicadores financeiros foram tratados separadamente; analisamos as margens operacionais e retorno total ao acionista. Usamos dados de fontes como Arabesque, Glassdoor e S&P Global.

Análise regressiva

Para cada indicador refletindo a performance das companhias em valor 360o, testamos se existe uma relação positiva com o nível de maturidade operacional e a força do indicador de valor alcançado. Tanto os níveis como as mudanças anuais foram testadas num framework de regressão multivariada na equação abaixo:

$$Y_i = \sum X_i \beta_1 + \sum \text{Nível de Maturidade}_i \beta_2 + \epsilon_i$$

KPI de valor 360° (experiência, talento etc.)	Fatores background da organização (tamanho, setor etc.)	Níveis reportados de maturidade operacional (variáveis binárias, testadas contra níveis 'básico' e 'automatizado')	
---	---	--	--

Onde:

i indica a organização

β_1, β_2 - modelam parâmetros estimados com uso de Ordinary Least Squares para capturar o impacto de cada covariável na performance valor 360°

ϵ_i - termo de erro padrão

$\beta_2 > 0$ indica a relação positiva entre níveis mais altos de maturidade operacional e o KPI de valor 360o comparada com os níveis de maturidade inferiores, i.e., 'básico' e 'automatizado'

Análise machine learning

Para a análise das capacidades organizacionais que são mais preditivas da probabilidade de uma organização de aprimorar a maturidade operacional em dois ou mais níveis entre 2019 e 2022, aplicamos análise machine learning. Usamos um algoritmo Random Forest e o complementamos com um algoritmo de regressão logística a fim de entender a estratégia das capacidades das organizações para alcançar o desempenho ideal em operações.

Com o uso da nossa pesquisa, avaliamos quão bem as organizações estavam escalando 26 capacidades organizacionais diferentes, que depois foram segmentadas em seis dimensões de valor: finanças, experiência, sustentabilidade, inclusão, talento e inovação. Nos concentramos sobre capacidades que já haviam sido implementadas amplamente na empresa inteira como nossas preditoras.

Algoritmo Random Forest

Aplicamos um algoritmo Random Forest para avaliar a probabilidade de aprimorar a maturidade operacional em dois ou mais níveis entre 2019 e 2022. A importância relativa de escalar as capacidades digitais verificada é baseada na métrica de importância do índice de Gini (MDI).

Algoritmo de regressão logística

Para compreender a direção da relação entre preditores e a probabilidade de otimizar as operações, nós complementamos a análise Random Forest de importância dos recursos com análise de regressão logística, onde testamos a relação entre a escala em que a companhia implementou um alto nível de adoção das capacidades nos segmentos de valor 360o e as chances de aprimorar a maturidade operacional em dois ou mais níveis entre 2019 e 2022.

Referências

- i Contify Automotive News, 10 de agosto de 2021, via Factiva
- ii A planta industrial da 3M usa analytics de dados para aumentar a eficiência e as reduções de custos com SQL Edge, 11 de dezembro de 2020. <https://customers.microsoft.com/en-us/story/844496-3m-manufacturing-azure-sql-edge>

Sobre a Accenture

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

Visite-nos em www.accenture.com.br

Copyright © 2023 Accenture.
Todos os direitos reservados

Accenture e seu logotipo são
marcas registradas da Accenture.

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research cria conteúdo intelectual acerca dos mais relevantes problemas enfrentados pelas organizações. Por meio da combinação de técnicas de pesquisa inovadoras, como análises baseadas em ciência de dados, com um profundo conhecimento setorial e de tecnologia, nossa equipe de 300 pesquisadores abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista todos os anos. Nossos estudos instigantes, desenvolvidos em parceria com organizações de ponta globais, ajudam nossos clientes a abraçar a mudança, criar e entregar valor com base no poder da tecnologia e da criatividade humana.

www.accenture.com/research

Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são de propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo pelos proprietários de tais marcas é pretendido, expresso ou está implícito aqui.

Este conteúdo é fornecido em caráter de informação geral e não visa a ser usado em substituição da consultoria prestada por nossos consultores profissionais.