



O M U L T I P L I C A D O R  
D E V A L O R

Como impulsionar a maturidade  
de operações inteligentes

# Conteúdo

01 Performance acelerada	<b>04</b>
02 Por que importa?	<b>07</b>
03 Como chegar lá	<b>12</b>
A alavanca da tecnologia	<b>13</b>
A alavanca dos processos	<b>15</b>
A alavanca dos dados	<b>17</b>
A alavanca do talento	<b>19</b>
04 Seja <i>future-ready</i> agora	<b>21</b>

**Se aprendemos alguma coisa nos últimos 18 meses, é que a mudança está acontecendo mais rápido do que nunca.**



Nossa pesquisa anterior **“Dê o salto e assuma a liderança”**<sup>1</sup> mostrou como os líderes na adoção de tecnologia e em inovação, que vinham crescendo duas vezes mais rápido que os retardatários há dois anos, agora crescem cinco vezes mais depressa. Isso significa que os objetivos de operações precisam ser alcançados mais rapidamente do que antes para ajudar a empresa a manter o ritmo.

No ano passado, nosso estudo **“Via expressa para a performance do futuro”**<sup>2</sup> apresentou um pequeno grupo de líderes – apenas 7% da amostra – que estava pronto para o futuro (*future-ready*) através de operações inteligentes. Eles eram mais eficientes e rentáveis – gerando um impulso de 2,8x na produtividade e uma eficiência 1,7x maior do que aqueles concorrentes com níveis de maturidade operacional mais baixos. Entretanto, 66% corriam o risco de não atingir estes resultados nos próximos três anos.

Agora, nosso modelo de pesquisa mostra um efeito multiplicador que, aplicado na sua própria organização, pode acelerar suas operações para torná-las preparadas para o futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M Sharma'.

**Manish Sharma**  
Group Chief Executive,  
Accenture Operations



01

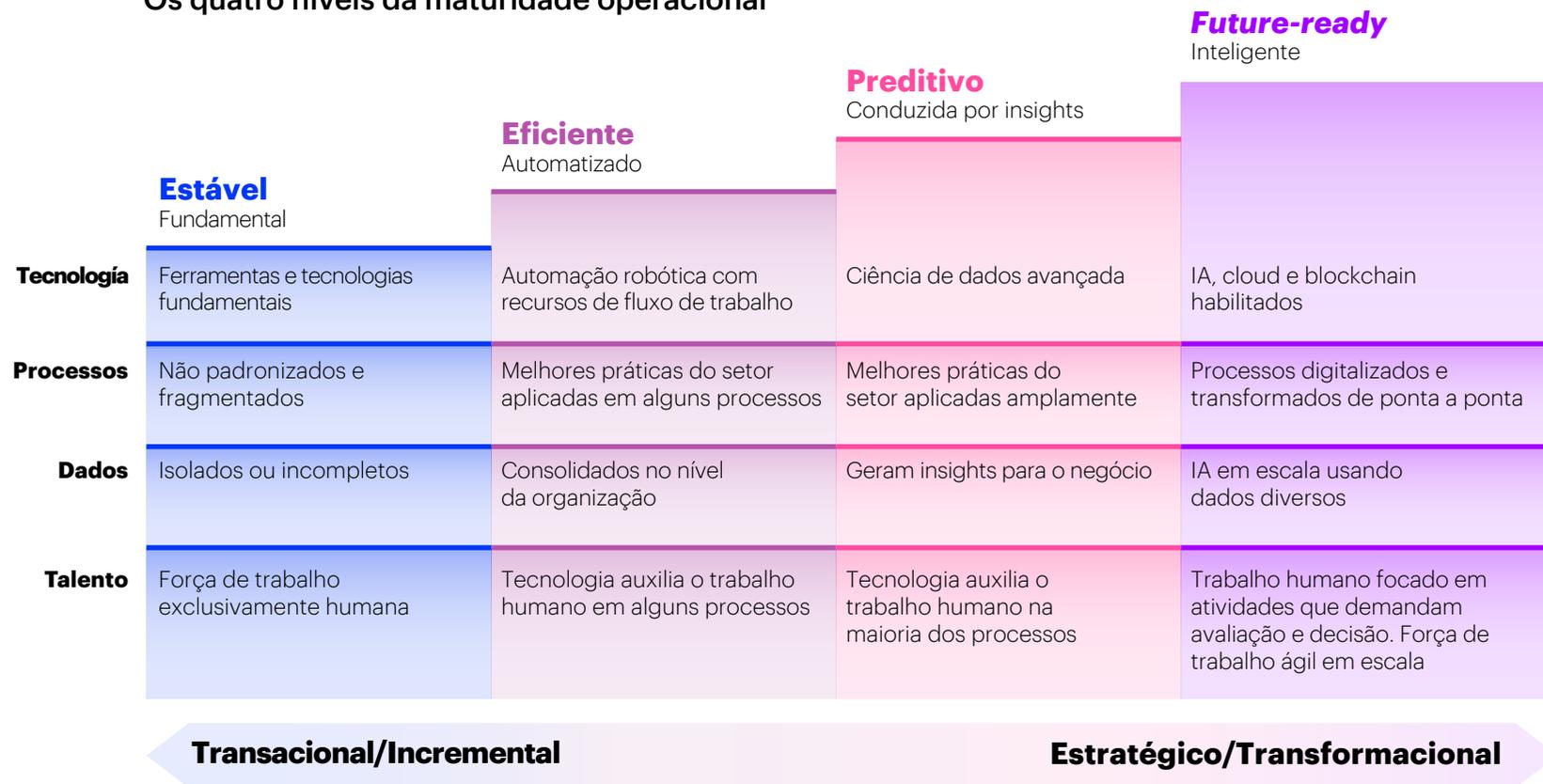
# Performance acelerada

Em toda jornada, para descobrir  
aonde você precisa chegar, é bom  
conhecer o seu ponto de partida.

## Performance acelerada

A Figura 1 ilustra os quatro níveis de maturidade de operações apontados em nossa pesquisa anterior – estável, eficiente, preditiva e *future-ready* (preparada para o futuro) – com base na análise de nossos entrevistados para oito características.\*

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



\* Para uma descrição completa das 8 características e das quatro alavancas correspondentes, ver o Apêndice na página 24

A experiência da Accenture mostra que ganhos adicionais de até 60% em produtividade e eficiência podem ser vistos em organizações que evidenciam características *future-ready*.

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

## Performance acelerada

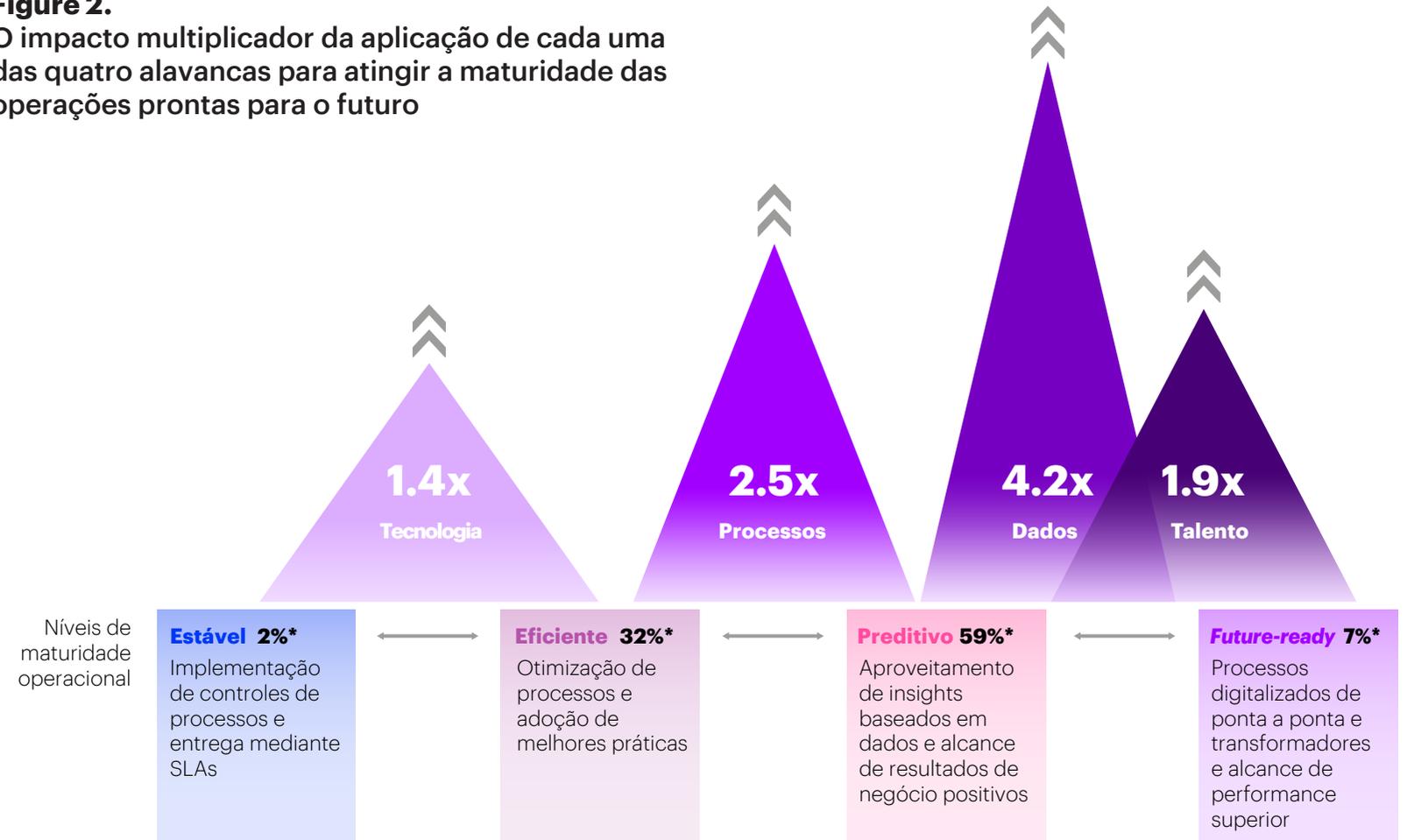
Para simplificar, associamos essas oito características a quatro alavancas: **tecnologia, processos, dados e talento.**

A Figura 2 mostra onde vemos o maior impacto destas alavancas nos diferentes estágios de maturidade.

Reconhecemos que, quando o assunto é operação, nenhum modelo único atende a todos; é importante customizar a sua jornada para se adequar ao seu caminho. Mas é bom saber o que fazer para acelerar o progresso – especialmente quando rentabilidade e eficiência estão em jogo.

Ao conhecer o seu nível de maturidade operacional hoje e como aplicar estas quatro alavancas para melhorar a sua posição, a sua organização pode definir padrões mais elevados para alcançar a performance do futuro.

**Figure 2.**  
O impacto multiplicador da aplicação de cada uma das quatro alavancas para atingir a maturidade das operações prontas para o futuro



\*Percentual de organizações neste nível de maturidade hoje. N=1.100

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020



02

# Por que importa

Você deve estar se perguntando “qual a pressa para me tornar future-ready”? Os resultados são instigantes.

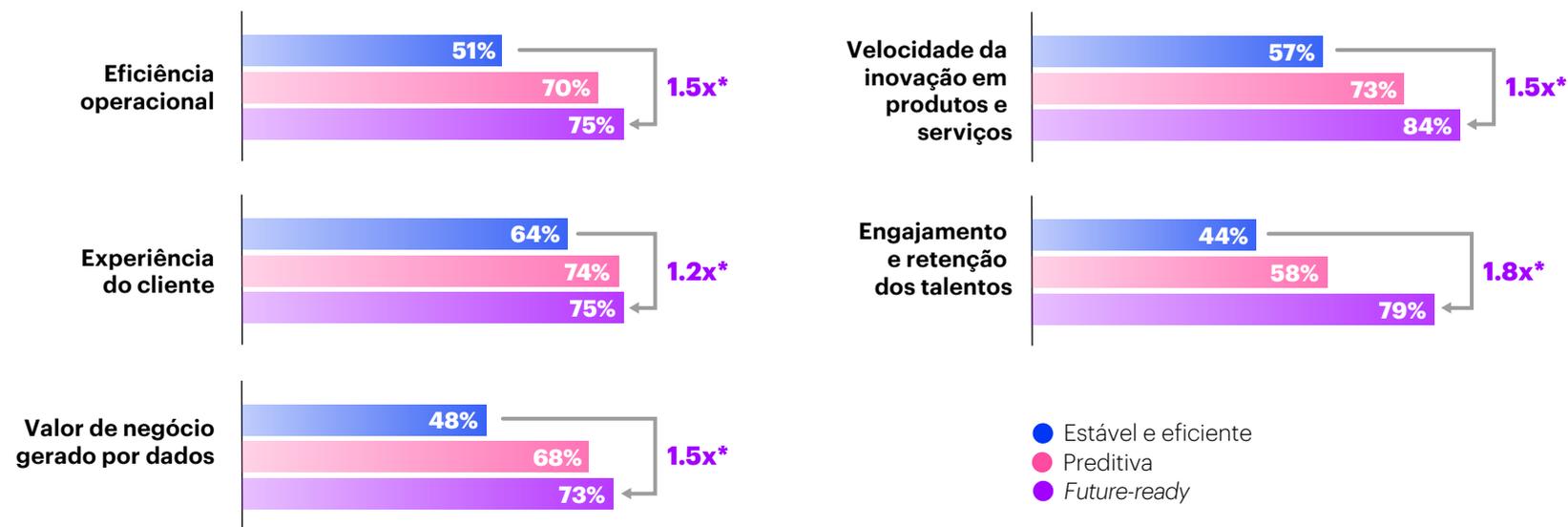
## Por que importa

Além de serem mais eficientes e rentáveis, organizações prontas para o futuro estão na dianteira quando o assunto é melhorias em várias áreas que aportam uma diferença significativa para o sucesso dos negócios.

Uma comparação básica entre as respostas na nossa pesquisa anterior mostra que organizações *future-ready* obtiveram melhorias em todas as áreas de negócio nos últimos três anos. De fato, independentemente do grau de maturidade, existem ganhos consideráveis a serem alcançados em todo estágio de qualquer jornada em operações.

**Figura 3.**  
**Organizações *future-ready* destacam-se em muitas áreas de negócio**

% de empresas que veem melhorias em cada área de negócio nos últimos três anos



\*O impacto multiplicador ao subir dos níveis estável e eficiente para *future-ready*. N=1.100

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

## Por que importa

Conforme podemos ver na Figura 3, existe uma melhora de 1,5x em torno do valor gerado pelos dados e um impulso de 1,5x na velocidade da inovação em produtos e serviços disponíveis para organizações que se desloquem dos níveis estável ou eficiente para *future-ready*. E há um incremento de 1,8x no compromisso da força de trabalho e retenção ao dar o passo seguinte.

Mover-se acima um só degrau já traz recompensas; para organizações que melhoraram um nível de maturidade, estimamos que a rentabilidade global, medida pelo EBITDA, poderia crescer algo em torno de 17%. Assim, ajustar as quatro alavancas vale a pena.

# 1,5

**impulso na eficiência operacional disponível para organizações que se movam dos níveis estável e eficiente para *future-ready*.**

# 17%

**aumento estimado da rentabilidade global ao subir apenas um degrau de maturidade.\***

\*verificado em receitas antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA)

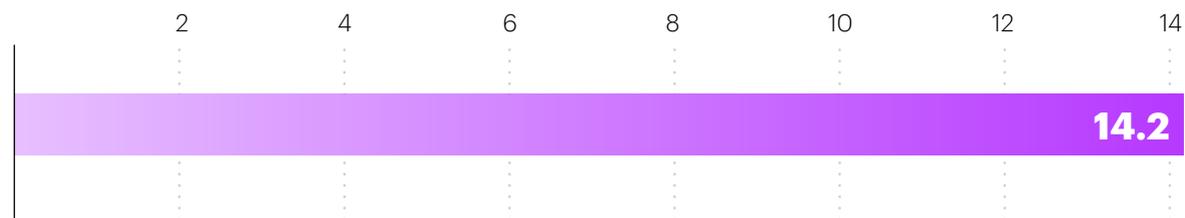


## Por que importa

### Figura 4.

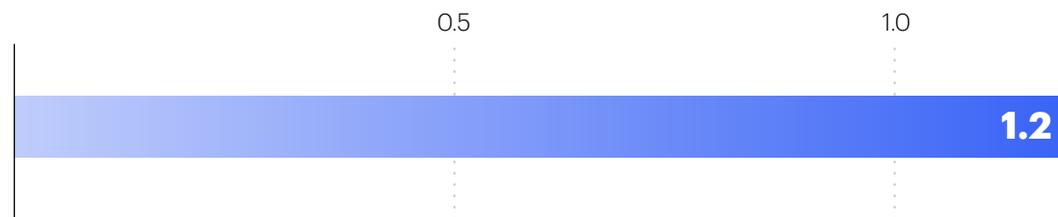
Aplicação das quatro alavancas pode resultar num impulso significativo da rentabilidade

#### X vezes maior probabilidade



...aumento da probabilidade ao subir um degrau de maneira integrada

#### X vezes maior rentabilidade



...diferencial de rentabilidade associado à subida de um degrau na maturidade

N= 1,100

Fonte: Accenture Research e Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

Olharemos mais de perto quais alavancas ajustar e quando. Vale destacar aqui que quando as quatro alavancas são aplicadas de maneira integrada, as empresas em qualquer estágio de maturidade não apenas dobram as chances de se tornar *future-ready* nos próximos três anos, mas também existe o potencial de um impulso massivo de 14,2x de subir um nível de maturidade – e nós calculamos que se você der esse passo você poderá confirmar um aumento de 1,2x na rentabilidade geral (Figura 4).

Uma mudança operacional não é um evento pré-moldado e rápido; é uma jornada onde múltiplas ações que acontecem ao mesmo tempo podem ter um efeito multiplicador dramático. Na verdade, é quando estas alavancas trabalham harmoniosamente em conjunto na sequência certa que a verdadeira magia ocorre.

# Seguradora global desbloqueia valor inexplorado

Em conjunto com a Accenture, **uma companhia de seguros global** transformou suas áreas de procurement e financeira não apenas para serem mais orientadas por dados, automatizadas e digitais, mas também para criarem um ambiente no qual seus funcionários pudessem trabalhar de forma mais inteligente, escalar com mais velocidade e ser mais produtivos.

Ao otimizar dados, novas tecnologias e talento humano, a equipe reimaginou e reinventou as funções dos departamentos de procurement e financeiro. Por exemplo, neste último, a seguradora passou a usar ferramentas e processos novos para reduzir de 107 para 93 dias o prazo médio de cobrança e aumentou o fluxo de caixa em US\$ 300 milhões em apenas um ano.

A empresa economizou US\$ 13,5 milhões e está em vias de alcançar US\$ 50 mi de economia num período de cinco anos. Com estas melhorias de desempenho e fiscais, a seguradora tem condições de atender melhor a seus clientes, se concentrar em novas áreas de crescimento e corresponder às expectativas dos acionistas.<sup>3</sup>

US\$

300MI

Aumento do fluxo de caixa em um ano

# 03

## Como chegar lá

Analiseemos de perto como mover as diferentes alavancas – tecnologia, processos, dados e talentos – pode influenciar a maturidade operacional das empresas.



# A alavanca da tecnologia

A alavanca tecnológica inclui o papel da automação, a adoção de novas soluções de tecnologia e a colaboração entre negócios, funções e TI.

## Qual o impacto?

As empresas que aperfeiçoam suas capacidades tecnológicas são 1,4x mais propensas a pular do estágio estável para o eficiente, com maior impacto no início da jornada de maturidade operacional. Quando o tema é escalar automação, a tecnologia (60%) e o orçamento (43%) são os dois maiores entraves para organizações estáveis e eficientes, enquanto as preditivas e *future-ready* se preocupam mais com a estratégia.

Empresas preditivas e *future-ready* são 1,2x mais propensas que as estáveis e eficientes a introduzir automação, inclusive interações humano+máquina, assim como a ter um impacto positivo em sua capacidade de resposta a crises como a COVID-19. E uma área da tecnologia em particular é claramente essencial para aquelas que procuram a maturidade operacional. Recorrer à nuvem com escala é fato entre 90% das organizações prontas para o futuro e somente entre 76% das restantes

## Como você pode chegar lá?

- Escale a automação de processos robóticos (RPA) na empresa toda e melhore a eficiência com tecnologias tais como orquestração de processos e soluções SaaS (software como serviço).
- Use fundações cloud-first para escalar investimentos em relatórios e *Analytics*, ciência de dados e inteligência artificial.
- Incentive uma colaboração ativa entre TI e funções de negócio para impulsionar o roteiro estratégico da empresa e a execução.

## Veja como organizações usam a alavanca da tecnologia:

**Travelers**, uma seguradora americana, expandiu o uso de tecnologia de drones a fim de acelerar o processo de sinistros e ajudar seus funcionários a acessar de forma mais fácil e segura danos patrimoniais. Os drones podem proporcionar insights rápidos e em última instância melhorar a experiência do segurado – especialmente após catástrofes. Em cada voo de drone, dados – incluindo telemetria, vídeo e fotos – são automaticamente reunidos numa nuvem segura para dar à Travelers uma visão em tempo real da sua frota inteira. Hoje, essa mentalidade de vanguarda e o investimento em tecnologia posicionaram bem a Travelers para responder aos seus segurados de forma confiável.<sup>4</sup>

Para fortalecer sua competitividade e atender melhor seus correntistas, um banco europeu chamou a Accenture para criar um modelo operacional inteligente. A equipe focou no aperfeiçoamento de processos de contas a pagar, a receber, contabilidade e governança antes de se estender para atividades como processos de pagamento, factoring e serviços de gestão de documentos. Com acesso a *Analytics* e *insights* baseados em dados, os funcionários podem resolver problemas complexos, prever melhor o que os clientes desejam e impulsionar competitividade nos próximos anos.<sup>5</sup>

"O deslocamento para uma metodologia de desenvolvimento ágil facilitou a colaboração entre o negócio e a tecnologia. Fazer seus parceiros de tecnologia entender as necessidades do negócio e ajudar a empresa a compreender as oportunidades trazidas pela tecnologia impulsiona o sucesso num ritmo muito mais rápido."

**Alan Kronovet**

Diretor Executivo e Líder de  
Commercial Mortgage Servicing  
do Wells Fargo

# A alavanca dos processos

A alavanca processual inclui a aplicação de práticas líderes e benchmarking e a implementação de iniciativas de experiência de consumidor, funcionários e parceiros de negócio.

## Qual o impacto?

Empresas que melhoram suas capacidades de processamento são 2,5x mais propensas a dar o salto do nível de maturidade operacional eficiente para o degrau preditivo – esse é o maior impulso de todas as diferentes alavancas nos níveis de maturidade intermediários, com dados vindo em segundo lugar com 2,4x. Organizações que analisamos na nossa pesquisa tendem a ver estrutura e estratégia como os desafios maiores para escalar capacidades processuais, como práticas líderes e experiências dos stakeholders. E 40% das companhias esperam que estratégias de gestão de experiência de clientes, funcionários e parceiros sejam usadas em escala nos próximos três anos.

# 2.5x

**mais propensas a dar o salto do nível de maturidade operacional eficiente para preditivo se as organizações melhorarem as capacidades de processamento.**

## Como você pode chegar lá?

- Aplique as melhores práticas do setor em todos os processos de negócios da organização.
- Use benchmarking interno e externo para impulsionar melhorias processuais e busque o melhor desempenho da categoria.
- Implemente programas de medição e gestão com o nível certo de patrocínio executivo.

## Veja como as organizações vêm usando a **alavanca de processos**:

A **Nissan** está dedicada a transformar seus sistemas e modelo operacional para criar a melhor jornada integrada do consumidor a fim de ampliar sua base de clientes, reduzir custos e fortalecer a retenção. Reconhecendo que a experiência do consumidor precisava ser melhorada, a Nissan reformulou 7 jornadas-chave de clientes e mudou o modo de organização para rapidamente se adaptar e responder aos futuros anseios de seu público. Ela se debruçou sobre seis alavancas operacionais – estrutura, cultura, talento, métricas, processos e tecnologia. Agora, a Nissan pode comparar seu progresso nos mercados contra uma escala de maturidade da jornada, pode lidar com complexos problemas funcionais e de canal e fortalecer a resiliência por meio de uma maior capacidade de enfrentamento de crises e de recuperação.<sup>6</sup>

**Gavi**, a aliança mundial de vacinas, pediu à Accenture para apoiar as operações financeiras da sua unidade COVAX, uma iniciativa multilateral com o objetivo de acelerar o acesso simultâneo a vacinas contra a COVID-19 no mundo todo. Em 2022, a meta da COVAX é ajudar para que as ações de imunização atinjam 70% de cobertura em 91 economias de baixa renda. A Accenture trabalhará com a Gavi para definir o modelo operacional adequado e padronizar processos de atuação conjunta com parceiros aliados, fabricantes, governos e outras organizações. O projeto também se dedicará a impor um rigor operacional por meio da gestão de serviços e de processos de governança a fim de aumentar o nível da qualidade transacional, do monitoramento do desempenho e da visibilidade dos processos empresariais.<sup>7</sup>

"Criar padrões empresariais, estimular pensamento amplo de ponta a ponta e depois usar isso para estabelecer uma cultura de melhoria contínua. Quando as pessoas se sentem empoderadas para executar melhor os processos diariamente, nós não precisaremos de grandes programas de transformação a cada cinco anos."

**Parita Patel**

Líder De Operational Excellence Da Aig

# A alavanca de dados

A alavanca de dados inclui a aplicação de dados, analytics e inteligência artificial para melhorar a performance e as experiências dos stakeholders.

## Qual o impacto?

Organizações que melhoram suas capacidades sobre dados obtêm o maior impacto – 4,2x mais propensas a pular do grau preditivo para *future-ready* e 2,5x do estável para eficiente.

Quando o assunto se refere aos maiores obstáculos para escalar dados, Analytics e IA, nossa pesquisa mostra que organizações estáveis ou eficientes enfrentam desafios tecnológicos e de orçamento – enquanto empresas preditivas e *future-ready* que tentam expandir suas capacidades sobre

dados tendem a ver seus maiores desafios relacionados a estratégia e estrutura. Essa lacuna pode ser explicada pelo fato de 71% das empresas com operações prontas para o futuro terem dito que priorizam dados a intuição quando projetam seus modelos operacionais, comparadas com apenas 54% de companhias estáveis ou eficientes. E existe uma ênfase dada a ciência de dados e IA por 71% das organizações *future-ready* contra 50% entre as estáveis, eficientes ou preditivas

## Como você pode chegar lá?

- Acelere a integração de dados inter- nos e externos e a disponibilidade na nuvem para impulsionar Analytics, ciência de dados e IA.
- Escale Analytics que seja personalizado e esteja disponível sob demanda para extrair insights e apoiar a tomada de decisões.
- Estabeleça um roteiro de IA com uma estratégia de talento e tecnologia a fim de ajudar a escalar ações de IA mais amplamente pela empresa inteira.

## Veja como as organizações vêm usando a **alavanca de dados**:

A **Nike** é uma inovadora em tecnologia de calçados e ciência do esporte. Enquanto o propósito primário dos apps da Nike é otimizar a experiência do cliente, eles também ajudam a empresa a coletar um tesouro de dados dos consumidores. Por exemplo, o app Nike Fit combina visão computacional, ciência de dados, machine learning e inteligência artificial para cultivar uma morfologia de pés digital baseada em 13 pontos de dados. A Nike pode usar esses dados para projetar calçados mais adequados e oferecer aos associados recomendações de produtos e conteúdo personalizados baseadas em seus comportamentos de compra no mundo real. Maior prova do compromisso da Nike com dados é a aquisição de duas empresas de análises preditivas e o investimento em ferramentas de visualização de dados a fim de garantir que estes sejam facilmente assimiláveis.<sup>8</sup>

Uma **Indústria de Telecom** com presença em mais de 90 países pediu à Accenture para tornar enxuta, flexível e inteligente a área de gestão de garantias e planejamento de peças de reposição. A Accenture apresentou uma solução “garantia-como-um-serviço” para acelerar os processos de reclamações de garantia de ponta a ponta. A companhia adquiriu novas habilidades a fim de prever demandas para reposição de aparelhos e gerenciar estoques de modo mais eficiente. Com o uso de machine learning para ajudar a identificar quando, onde e por quem as peças de reposição seriam requisitadas, foi criado um modelo de projeção de demandas futuras, aumentando a acuracidade para 75% e agilizando o processamento das reclamações de garantia em 40%. Isso ajudou a acelerar as operações e melhorou o serviço ao cliente, entregando US\$ 10 milhões em economia anual.<sup>9</sup>

“Queríamos oferecer serviços de qualidade superior com *insights* baseados em dados, habilitados por tecnologia para melhorar a experiência do cliente; e nos últimos 18 meses, obtivemos um tremendo sucesso... Ao estabelecermos uma fundação a partir de perspectivas das pessoas e da tecnologia para passarmos para o próximo nível.”

**Jocelyn Belisle**  
Chief Accounting Officer,  
Stanley Black & Decker

# A alavanca do talento

A alavanca de talentos traz estratégias para a força de trabalho: o uso combinado de habilidades humanas, capacidades mecânicas e competência para usar conhecimento especializado ou ecossistemas de atuação mais amplos.

## Qual o impacto?

As organizações que aperfeiçoam as habilidades de sua equipe são 1,9x mais propensas a pular do grau preditivo para a maturidade *future-ready*. Talento é vital ao longo da jornada da maturidade, mas verificamos como ele se torna especialmente crítico nos estágios mais avançados da maturidade operacional ao dar o salto para a performance pronta para o futuro. Embora o orçamento seja um claro problema para as organizações no estágio primário da maturidade, que pode influenciar sua capacidade de escalar uma força de trabalho ágil, a estrutura (ajudando

funcionários a se deslocar entre funções) e a estratégia (ampliando a atuação humana por meio de máquinas) também representam entraves significativos.

Em linha com os resultados das outras alavancas, organizações *future-ready* são 1,2x mais prováveis de atingir melhor desempenho decorrente da combinação de talentos e da requalificação comparadas com as outras categorias de maturidade nos últimos três anos. Isso é impressionante no contexto da pandemia da COVID-19, que foi um período de ruptura para todas as empresas no mundo

## Como você pode chegar lá?

- Amplie o trabalho humano por meio de máquinas (automação, tecnologia, Analytics, IA) nos processos de negócio.
- Aprimore a combinação de talentos com atuação especializada relevante (cientistas de dados, especialistas em IA, design thinkers, gerentes de produto) e explore inovação contínua.
- Monte um mercado interno de talentos para uma colaboração sob demanda e uma movimentação de profissionais entre funções.

## Veja como as organizações vêm usando a **alavanca do talento**:

Harmit Singh, CFO na **Levi Strauss & Co.**, fala sobre o papel do talento na construção de um futuro digital. Na questão do talento em tecnologia, ele diz: “Enquanto há um talento global para recrutar, também existe grande talento a formar. Na Levi Strauss, estamos concentrados em explorar uma cultura corporativa de inovação e em investir nas nossas pessoas... As melhores para construir o futuro da nossa companhia. Embarcamos numa ampla iniciativa interna de capacitação digital a fim de ajudar pessoas a aprender e praticar as capacidades de que precisamos para alcançar a transformação digital”. Quando o assunto é automação, ele diz: “Tudo que for possível automatizar, deve ser automatizado. Nossas equipes não deveriam perder horas repassando dados de um sistema para outro... Em vez disso, precisamos liberar funcionários de tarefas tão entediadas e permitir que eles

passem seu tempo analisando e resolvendo problemas mais complicados”.<sup>10</sup> Uma empresa de hipotecas norte-americana trabalhou com a Accenture para estabelecer uma força de trabalho ágil e novas políticas operacionais e modelos de governança. Com mais de 50 automações, uma nova plataforma de cadastro, um dashboard de otimização de condições e outras ferramentas, a companhia pôde aumentar sua participação de mercado em 180% e gerar US\$ 60 milhões em economias. Outros benefícios incluíram serviços ao cliente mais rápidos e mais eficientes, uma queda no ciclo desde a aplicação ao financiamento da ordem de 43% e um aumento de 30% na produtividade das subscrições. Hoje, a empresa de hipotecas está na dianteira, com processos mais eficientes, uma equipe ágil e economias para reinvestir no futuro crescimento.<sup>11</sup>

“Não subestime a resiliência de sua equipe. Seja natural, autêntico e claro sobre o que você vem fazendo, como isso tem a ver com os colegas e como isso os ajuda a construir suas carreiras. Podemos equipá-los com todas as ferramentas, serviços e conhecimento, mas, no fim das contas, precisamos destes talentos fundamentais diante de nossos stakeholders dando vida à nossa proposta.”

**Mike Benvenuto**  
Chief Procurement Officer, Aon

A person is walking away from the camera through a long, arched tunnel. The tunnel's structure is made of metal frames and glass panels, with a series of lights along the top. The scene is set at dusk or dawn, with a blue and purple sky visible through the glass. The person is in motion, slightly blurred, and is wearing dark clothing. The overall atmosphere is futuristic and forward-looking.

04

# Seja *future-ready* agora

Embora a jornada para operações inteligentes possa parecer diferente para cada organização, baseados em nossas profundas conclusões e experiência, afirmamos que existem alguns passos a considerar à medida que você evolui ao longo de sua jornada de maturidade operacional.

Comece a avaliar sua situação atual e dê os passos estratégicos que atuam como multiplicadores para a maturidade operacional.

### **Mova-se de Estável para Eficiente**

- Desenvolva um modelo de governança e roteiros de TI articulados
- Faça *benchmark* de processos e resultados. Aplique as práticas líderes do setor em todos os processos do negócio
- Explore uma cultura de dados com relatórios básicos e análises
- Amplie a atuação da força de trabalho com máquinas

**Talentos-chave: especialistas em tecnologia e processos**

### **Mova-se de Eficiente para Preditivo**

- Estimule a automação com orquestração do trabalho, *Analytics* a soluções especializadas
- Escale programas de mensuração e gestão de experiências
- Adote *Analytics* avançado para impulsionar resultados de negócio
- Desenvolva um mercado interno de talento para colaboração sob demanda

**Talentos-chave: especialistas em *Analytics* e conselheiros de negócios**

### **Mova-se de Preditivo para Future-ready**

- Implemente soluções integradas usando automação, *Analytics* e IA e foque em tecnologia avançada para impacto disruptivo
- Reimagine processos para aspirar a performance superior
- Use dados diversos e expanda a ciência de dados e IA para insights em tempo real
- Incentive o talento especializado e recorra a parceiros do ecossistema

**Talentos-chave: cientistas de dados e leads de inovação**

# Sobre os autores



## **Manish Sharma**

Group Chief Executive,  
Accenture Operations  
manish.sharma@accenture.com

Manish Sharma é chefe executivo do grupo de serviços operacionais e um membro do Accenture Global Management Committee. Ele lidera um equipe de mais de 145.000 profissionais, que fornece um portfólio de serviços de processos de negócio para funções específicas, incluindo finanças, procurement e supply chain, marketing e vendas, assim como serviços setoriais específicos, como bancários, seguros e serviços de saúde.



## **Kaushal Mody**

Growth and Strategy Lead,  
Accenture Operations  
kaushal.m.mody@accenture.com

Kaushal Mody é um líder global de negócios na Accenture Operations e um membro do Accenture Global Leadership Council. Ele tem perto de 25 anos de experiência em consultoria, transformação e operações inteligentes em vários setores econômicos. Ele atua como conselheiro estratégico para diversos clientes da lista Fortune 500. Seu trabalho está concentrado em aquisições, alianças e investimentos estratégicos.

## **Agradecimentos**

Os autores gostariam de agradecer a contribuição neste relatório a:

### **Laurie A. Henneborn**

Líder de Pesquisas, Accenture Research

### **Linda Zanella**

Líder de Marketing e Comunicações,  
Accenture Operations

## Nós definimos os quatro níveis de maturidade operacional com base nas análises dos entrevistados para oito características, e depois consolidamos estas características em quatro alavancas da seguinte maneira:

**A alavanca da tecnologia** inclui o papel da automação e a colaboração entre funções de negócio e TI para fazer o melhor uso das tecnologias.

**A automação** envolve conjuntos de tecnologias que executam tarefas repetitivas baseadas em regras. Automação robótica de processos (RPA), um dos exemplos mais usados, cada vez mais inclui múltiplas soluções como fluxos de trabalho, plataformas e software-as-a-service que depois digitalizam o processo.

**A colaboração da tecnologia** abrange a TI e as funções de negócio com modelos de governança conjuntos, possibilitando parcerias integradas no ecossistema e traçando o roteiro estratégico da organização.

**A alavanca dos processos** inclui a implantação de iniciativas de experiência dos clientes, dos funcionários e dos parceiros e as melhores práticas.

**Práticas funcionais e líderes do setor** são formas de fazer negócio dentro de uma área, organização ou indústria que são reconhecidas como 'melhor desempenho da categoria'.

**As experiências dos stakeholders** incluem engajamento vivido por todos os stakeholders, incluindo consumidores, clientes finais, fornecedores, parceiros e talentos.

**A alavanca dos dados** inclui a coleta, o armazenamento e a aplicação de dados, o uso de insights a partir dos dados e inteligência artificial. **Dados** envolvem a qualidade, o escopo e a profundidade de dados estruturados e não estruturados (por exemplo, vídeo, conteúdo web, memos de voz etc.) de diferentes fontes internas e externas, incluindo o que estiver integrado a processos internos.

**Analytics** cobre a descoberta, a interpretação e a comunicação de padrões importantes de dados para fornecer insights superiores para a tomada de decisão. *Analytics* inclui múltiplos níveis, de relatórios descritivos básicos a ações mais preditivas e prescritivas que podem ser aplicadas a processos de negócio.

**Inteligência artificial** é a habilidade de uma máquina para desempenhar funções cognitivas como sensoreamento, entendimento, interpretação, atuação e aprendizado. Capacidades de IA (por exemplo, processamento de linguagem natural, aprendizado de máquina) possibilitam a computadores tomar decisões e identificar padrões e insights para futuras tomadas de decisão.

**A alavanca do talento** inclui o papel de estratégias para a força de trabalho, que podem englobar desenvolvimento interno de habilidades, o uso de competências humanas e capacidades mecânicas e a habilidade para usar redes de talento mais amplas. A agilidade da força de trabalho abrange dois elementos-chave: estratégia colaborativa on-demand e um ambiente de trabalho onde humanos e máquinas impulsionam os melhores resultados.

## Dados demográficos da pesquisa

1,100 executivos

---

13 setores da economia

---

Alta Tecnologia	Biotecnologia –	Óleo e Gás
Automotivo	Biofarma	Saúde
Bancos	Comunicações	Seguros
Bens de Consumo e Serviços	Máquinas e Equipamentos	Varejo
	Mídia	Viagens

11 países

---

Alemanha	Canadá	Estados Unidos	Japão
Austrália	China	França	Reino Unido
Brasil	Espanha	Itália	

## Quatro níveis de maturidade operacional

### Estável

Concentração principalmente em melhorias dos processos principais e dos controles de qualidade e compliance.

### Eficiente

Mais produtivas, elas incorporam métodos testados, como Lean Six Sigma e processos padronizados, e adotam tecnologias de automação.

### Preditiva

Foco em como a automação pode apoiar e ampliar a engenhosidade humana. Elas aplicam tecnologias e práticas líderes com esse objetivo em mente.

### Future-ready

Veem eficiências e rentabilidade aumentadas, experiência dos stakeholders melhorada e melhores resultados de negócio. Elas são mais ágeis e resilientes do que as demais.

# Modelagem econômica

Nossa modelagem baseia-se em dados da pesquisa Intelligent Operations 2020 conduzida por Accenture Research e Oxford Economics. A cada participante foi solicitado que descrevesse as características de sua empresa (por exemplo, setor, emprego e receitas) e níveis de maturidade operacional passado, atual e esperado. Dados financeiros de 2017 a 2019 para cada empresa privada foram comparados com dados da S&P Capital IQ, como EBITDA, crescimento de receitas e retorno total ao acionista. Identificamos um grupo de organizações **future-ready** – preparadas para o futuro – com base na maturidade de seu modelo operacional e analisamos os fatores-chave subjacentes e as ações de maturidade operacional que

diferenciava estas organizações de seus pares. Isto envolveu o desenvolvimento e a implementação de modelos econométricos da relação entre diferenças organizacionais na posição de maturidade operacional (baseados em quatro categorias: estável, eficiente, preditiva e *future-ready*, que identificam graus crescentes de maturidade operacional) e os principais resultados financeiros. A estrutura de modelagem também atenta para diferenças de background nas empresas, como localização geográfica, setor e tamanho. Com o uso do nosso modelo, pudemos analisar a natureza e a magnitude das conexões entre maturidade operacional, investimentos e resultados.

# Glossário

**Modelo operacional** é um template organizado para descrever como o trabalho é realizado de forma altamente qualificada rotineiramente. Ele identifica todos os elementos que deveriam ser estabelecidos, bem geridos e operados orquestradamente se a ambição for ter uma capacidade contínua em algumas áreas mais do que um sucesso efêmero com uma iniciativa isolada.

**Operações inteligentes** referem-se a processos ou funções que incorporam as melhores práticas, tecnologias digitais (por exemplo, automação, Analytics e IA) e talento apropriadamente capacitado para impulsionar decisões conduzidas por insights, melhorar eficiência e experiências do cliente e promover crescimento dos negócios.

**Ecosistemas** (incluem parcerias de ecossistema) são formados por terceiros externos com os quais a companhia faz negócio de alguma forma, inclusive fornecedores, provedores de Cloud e tecnologia, startups com novas capacidades, parceiros de negócio ou até concorrentes. Juntos, eles constituem uma rede que pode impulsionar inovação.

**Programas de experiência** são pesquisas feitas ad hoc para reunir e classificar feedback trazido por clientes, funcionários ou parceiros.

# References

- 1** Make the leap, take the lead, Accenture 2021.  
<https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/scaling-enterprise-digital-transformation>
- 2** Fast-track to *future-ready* performance, Accenture 2021.  
<https://www.accenture.com/in-en/case-studies/operations/-bank-boosts-productivity>
- 3** Data-driven operations improve cash flow by \$300M, Accenture.  
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/real-time-insights>
- 4** Insurers Increase Investments in Drones, Robots, The Wall Street Journal, Oct 2021.  
<https://www.wsj.com/articles/insurers-increase-investments-in-drones-robots-11633121824>  
Via Factiva. Used with permission from The Wall Street Journal, WSJ.com. Copyright 2021 Dow Jones & Company, Inc. All rights reserved.
- 5** A European bank gains over 40% in productivity, Accenture.  
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/-bank-boosts-productivity>
- 6** Nissan Transforms CX and EX Through Seven Customer Journeys, Forrester, December 10, 2020. Via Factiva.  
<https://www.forrester.com/report/Case-Study-Nissan-Transforms-CX-And-EX-Through-Seven-Customer-Journeys/RES161918>
- 7** Equitable vaccine access at speed for all, Accenture.  
<https://www.accenture.com/gb-en/case-studies/operations/equitable-vaccine-access>
- 8** AI, Data and Predictive Analytics: A look into Nike's Formula for Growth, AI Data & Analytics Network, November 2020. Via Factiva.  
<https://www.aidataanalytics.network/business-analytics/articles/ai-data-and-predictive-analytics-a-look-into-nikes-formula-for-growth>
- 9** Telco dials up growth with aftermarket operations, Accenture.  
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/aftermarket-operations>
- 10** Op-Ed: Why Everything That Can Be Automated, Should Be Automated: Levi Strauss CFO, 10 Philadelphia, October 2021. Via Factiva.  
<https://www.nbcphiladelphia.com/news/business/money-report/op-ed-why-everything-that-can-be-automated-should-be-automated-levi-strauss-cfo/2984012/>
- 11** North American mortgage lender unlocks \$60M in savings, Accenture.  
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/lender-reimagines-operation>

## Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 674 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Visite-nos em [www.accenture.com.br](http://www.accenture.com.br)

## Sobre a Accenture Research

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

Para mais informações, visite-nos  
[www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)

Copyright © 2022 Accenture.  
Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são  
marcas registradas da Accenture.

Este documento contém referências 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 é pretendido, expressado ou está implícito pelos proprietários de tais marcas.

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a que seja usado no lugar de aconselhamento com nossos consultores profissionais.