



Total Enterprise Reinvention em Bens de Consumo

Como navegar rumo a uma nova fronteira de performance



Autores



Oliver Wright

Senior Managing Director,
Consumer Goods & Services Global Lead

oliver.wright@accenture.com

Oliver lidera nossa prática de Bens de Consumo e Serviços, a qual reúne 32.000 profissionais que ajudam clientes a identificar e alavancar a mudança, a desenvolver novos modelos operacionais e a impulsionar transformações de larga escala a fim de apoiar novos modelos de negócio e capacidades digitais. Ele fica baseado em Londres.



Karen Fang Grant

Managing Director, Industry Networks
& Programs, Global Research Lead

karen.fang.grant@accenture.com

Karen lidera uma equipe de +100 pesquisadores em todo o mundo, que explora a evolução do consumo, as disrupções no mercado e a mudança tecnológica e como elas impulsionam o futuro das indústrias. Sua base é em São Francisco.

Sobre a pesquisa

A Accenture conduziu uma pesquisa em novembro de 2022 junto a 1.516 executivos C-level de 19 setores, em 10 países, para explorar a estratégia Total Enterprise Reinvention e empreendeu modelagem econômica de valor e análise de performance de valor 360º a fim de quantificar os benefícios da reinvenção; entre os entrevistados, 137 executivos de empresas de bens de consumo e serviços.

Identificamos disrupções importantes e prioridades-chave através do uso de nossa ferramenta proprietária Trends Observatory (observatório de tendências), que usa processos de linguagem natural para capturar insights a partir de apresentações de resultados financeiros de 2.000 companhias de capital aberto.

Alavancamos nossa permanente pesquisa Consumer Pulse, que analisa mais de 10.000 consumidores em 16 países a cada dois anos a fim de entender as mudanças nos comportamentos e necessidades humanas.

Também trabalhamos com especialistas em estratégia de inovação do grupo ?WhatIf! (parte da Accenture) para idealizar, moldar e empurrar os limites da Nova Fronteira de Performance.

Nos últimos 18 meses, realizamos mais de 100 entrevistas profundas com executivos da alta direção de empresas do setor de bens de consumo e serviços, incluindo abordagens sobre a cocriação e validação da nova fronteira de performance e avaliações corporativas individuais acerca do estado atual e das aspirações futuras.

Em nossas discussões diárias com executivos do setor de bens de consumo e serviços, um tema em comum é ambição. As companhias querem estabelecer um novo padrão para seus setores, indo além do que seja o melhor da classe atualmente. Este material aqui é uma visão geral que visa a estimular um diálogo mais produtivo e factível em torno da nova fronteira de performance que vemos emergir no setor, incluindo as capacidades diferenciadoras que moldarão a nova fronteira de amanhã.

A hora é agora

Na década passada, vimos um deslocamento do poder das marcas para os consumidores. O consumidor de hoje fala mais alto e tem mais controle do que nunca. A fidelidade baseia-se cada vez mais num conjunto complexo de fatores além dos valores tradicionais de compra como preço, gosto e qualidade. Ao mesmo tempo, os consumidores se engajam com as marcas de modos incrivelmente mais fluidos – e as companhias são pressionadas a acompanhá-los. Noventa e cinco por cento dos executivos disseram que seus clientes estão alterando seus hábitos mais rapidamente do que suas empresas.¹ Este é um ambiente de concorrência acirrada entre incumbentes tradicionais e novos competidores emergentes. Na década passada, 5 novas marcas de bens de consumo foram lançadas em média a cada semana.²



Os varejistas também ganharam mais poder. Eles possuem os pontos de contato com os consumidores – assim como seus dados – controlando o acesso nos ambientes físico e de e-commerce. Empresas tradicionais como Walmart, Kroger e Tesco estão monetizando seus insights sobre os clientes a fim de criar novos serviços para vender às fabricantes de bens de consumo — seguindo o modelo da Amazon, cujo negócio de propaganda continua a se expandir rapidamente, gerando US\$ 37,7 bilhões em receitas em 2022 (um aumento de 25% sobre o ano anterior).³

No meio destes desafios, as tecnologias inovadoras amplificam a mudança por meio da disrupção contínua. A [IA generativa](#) é um bom exemplo. Ela vai afetar todas as partes da cadeia de valor do setor de bens de consumo. Desenvolvedores de produtos estão coinnovando com IA para descobrir novos ingredientes e engendrar novas formulações. Profissionais de marketing estão usando IA para gerar conteúdo dinâmico e personalizado para seus consumidores individuais. Equipes de vendas melhoram suas habilidades comerciais através de coaching baseado em IA. E, mais importante, os consumidores estão mais a par e confortáveis com o uso da IA para resolver suas necessidades; p. ex., eles poderiam perguntar ao ChatGPT o que deverão preparar para o jantar em vez de buscar receitas em sites de marcas.

Uma gama fascinante de oportunidades de consumo está surgindo. Pesquisadores da Universidade de Columbia demonstraram recentemente uma abordagem de impressão em 3D que formula, imprime e cozinha uma fatia customizada de cheesecake.⁴ A Mars e o Google prepararam o primeiro bolo Maltesers® do mundo criado com IA.⁵ E a Valio lançou uma barra de chocolate desenvolvida por IA com uso de dados de mais de 1,5 milhão de discussões em mídias sociais.⁶

No coração da indústria e conduzindo esta mudança, está o ser humano. Humanos são apaixonados pelo que desejam — e altamente imprevisíveis acerca do modo de traduzir isso para os comportamentos, demandas e compras. O contexto em que eles se encontram importa. [A pesquisa de hábitos de consumo](#) da Accenture mostra que os clientes em sua maioria acreditam que estamos vivendo uma era de incertezas incomuns amplamente disseminadas. **54% dos consumidores pesquisados acreditam que este grau de incerteza continuará além dos próximos 12 meses. 20% acham que ele durará mais de cinco anos** – o que, em termos humanos, também pode ser para sempre.⁷ Estabilidade não consta no horizonte; isto impacta as escolhas que os consumidores fazem – e não necessariamente da forma que é esperada.

[O ritmo da mudança no setor de bens de consumo – que já é muito rápido – vai continuar a acelerar.](#)

Total Enterprise Reinvention

Para navegar esta era de disrupção perpétua em todas as frentes, as empresas precisam se reinventar continuamente. As líderes setoriais na próxima década vão explorar tecnologias de próxima geração para irem além do que é considerada a melhor prática hoje. Chamamos esta estratégia de [Total Enterprise Reinvention](#). As empresas Reinventoras são as líderes que a adotam, construindo as capacidades para a mudança contínua e dinâmica em todas as áreas e funções da organização – e destravando o potencial humano por meio de uma essência digital.

Em nossas discussões com mais de 100 líderes de empresas de bens de consumo nos últimos anos, ouvimos grandes manifestações de interesse por reinvenção.⁸ Enquanto o número de Reinventoras end-to-end ainda é baixo hoje, quase metade de todos os executivos de empresas de bens de consumo com quem falamos (47%) demonstrou altas aspirações para definir um novo padrão para o seu setor – ou até para outros setores.⁸ Eles compreendem a realidade fundamental de que aqueles que miram o que há de melhor atualmente estarão atrás quando o amanhã chegar.

As seis características da Total Enterprise Reinvention

A reinvenção é a estratégia.

Não é mais uma alavanca de execução. O C-level inteiro, em conjunto, toma a decisão deliberada de reinventar a empresa para entregar valor 360°.

A essência digital torna-se principal fonte de vantagem competitiva.

Ela alavanca o poder da nuvem, dos dados e da IA por meio de um conjunto interoperável de sistemas em toda a empresa – incluindo plataformas corporativas, automação, integração e segurança –, que possibilita o rápido desenvolvimento de novas capacidades.

A reinvenção vai além dos benchmarks, apoiada na arte do possível.

A tecnologia e os novos modos de trabalho criam a nova fronteira de performance para as empresas e os setores nos quais elas operam.

Estratégia de talento e impacto sobre as pessoas são vitais para a reinvenção,

não uma consideração a ser deixada para depois. Mudança contínua é capacitada por meio de novas competências de talento e soluções tecnológicas que reflitam a habilidade dos usuários para as adotar. Gestão da mudança é uma competência essencial.

A reinvenção não tem limites e derruba silos organizacionais.

Ela integra capacidades end-to-end com pessoas, processos e dados profundamente conectados com a cadeia de valor, dentro da organização e além.

A reinvenção é contínua. Não se trata mais de um ação pontual, mas sim de uma capacidade executada permanentemente pela organização. Ela é patrocinada pela liderança, focada em apurar diferenciação estratégica e eficiência operacional geral.



Noventa e sete por cento dos executivos em nosso setor dizem que estão acelerando sua transformação. No entanto, eles destacam a necessidade de resolver pontos vulneráveis significativos em duas áreas fundamentais: tecnologia e talento.⁹ **Noventa e oito por cento dos executivos de bens de consumo e serviços entrevistados concordam que a tecnologia desempenha um papel vital em todas as estratégias de reinvenção atuais e futuras.** Porém, em nossas conversas com empresas do setor, elas pontuam o fardo exponencialmente crescente do déficit tecnológico – tendo que recorrer a consertos incrementais da tecnologia legada que não atende mais às necessidades correntes da empresa.¹⁰

Tipicamente, a mudança é imposta às pessoas numa organização. A reinvenção permite um deslocamento para um mundo no qual os funcionários são parte do projeto de como a mudança deverá ser; assim eles se tornam parte da ação. Executivos do setor que entrevistamos dizem que a deficiência em habilidades de liderança e nas capacidades do time executivo (24%) e a falta de aptidão cultural (33%) vêm obstruindo a implementação de estratégias de reinvenção em suas companhias.¹¹



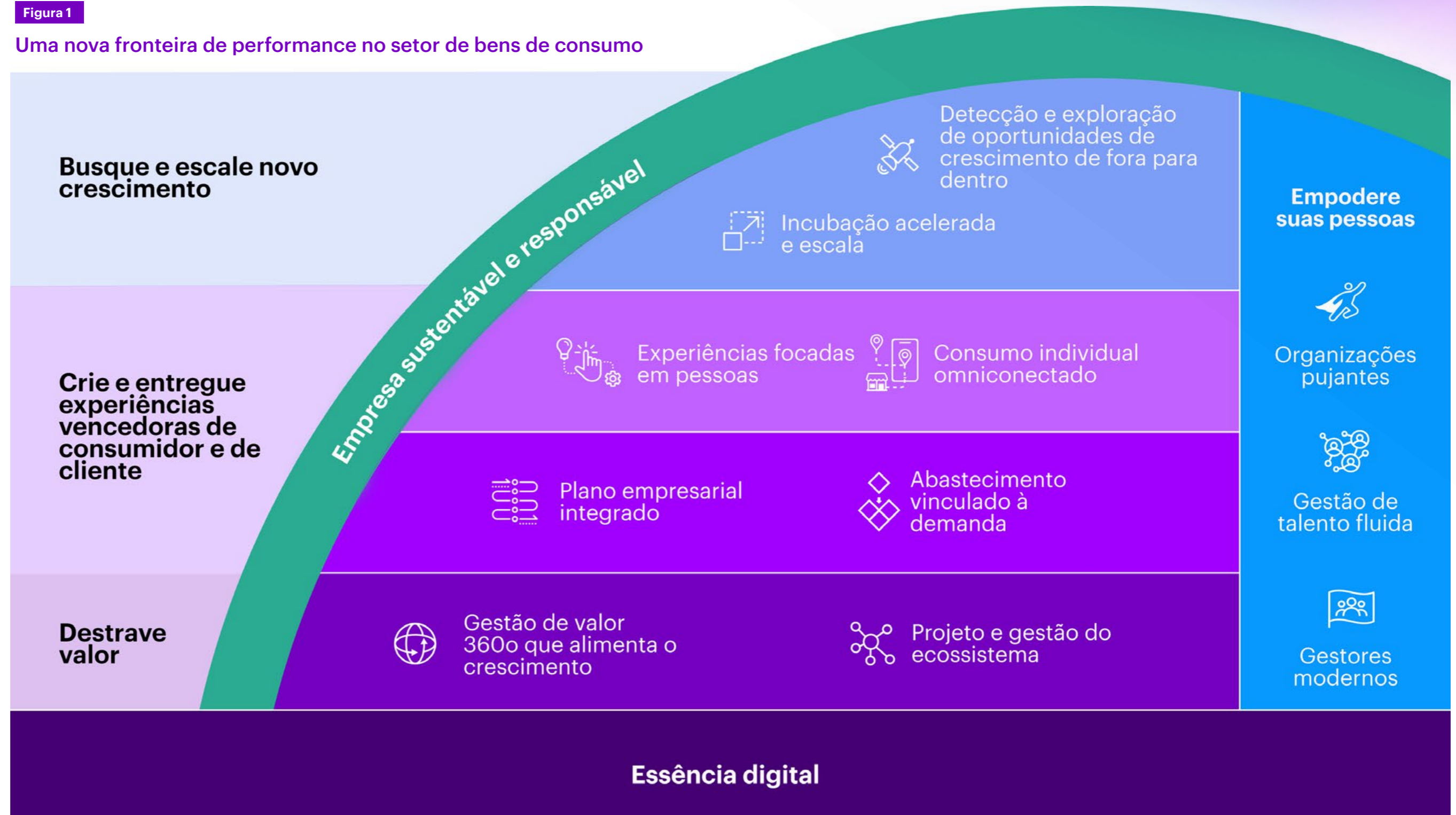
Como navegar rumo a uma nova fronteira de performance

Líderes do C-level estão preparados para se deslocar rapidamente. Níveis de interesse convincentes e o entusiasmo estão aí. O que é preciso é que as empresas se movam além dos atuais benchmarks setoriais para novos níveis de valor e produtividade – não como projetos pontuais e avulsos, mas por meio da reinvenção contínua. Chamamos isso de nova fronteira de performance: um conjunto de capacidades de próxima geração que se tornarão o padrão num período de cinco anos.

No âmbito de bens de consumo e serviços, definimos 12 capacidades distintas que permitem às companhias buscar e escalar novo crescimento, criar e entregar experiências vencedoras, destravar valor por meio de investimento dinâmico e empoderar suas pessoas para que se tornem agentes humanos de mudança – todos comprometidos em tornar a companhia sustentável e responsável (ver Figura 1).

Figura 1

Uma nova fronteira de performance no setor de bens de consumo



Fonte: Accenture

A ambição está presente. Todas as companhias com as quais falamos indicaram que queriam se mover além das melhores práticas atuais de seu setor em ao menos três das capacidades da nova fronteira de performance. No entanto, não houve duas empresas que tenham priorizado as mesmas capacidades. Ao contrário: elas priorizam várias outras, de acordo com suas estratégias corporativas específicas e oportunidades de mercado.

Nossas conversas revelaram um número de padrões interessantes no mercado.

Dada a natureza centrada no cliente de nosso setor, não foi surpresa que a maioria das companhias de bens de consumo identificasse o 'consumo individual omniconectado' como uma prioridade principal (78%). No entanto, o modo de 'entregar uma experiência vencedora' apresentou diferenças significativas – com 56% das companhias priorizando 'planejamento integrado' acima de 'abastecimento vinculado à demanda' como uma prioridade principal. Muitas vezes, estas variações alinham-se a segmentos de indústria – por exemplo, marcas de produtos de beleza dependentes de entregas

ágeis de seus produtos com altas margens enquanto categorias mais comoditizadas apostam em análises preditivas sofisticadas. Independentemente da categoria, a capacidade que apresentou maior divergência foi 'empresa sustentável e responsável', com muitos executivos a classificando como imprescindível – e um número igual admitindo ser essa uma prioridade menor para sua liderança.¹²

Busque e escale novo crescimento

Marcas emergentes e concorrentes antigas têm criado e capitalizado sobre novas ondas de crescimento no setor de bens de consumo e serviços. Companhias pujantes geram continuamente crescimento renovador por meio de uma visão expansiva e 'life-centric' sobre oportunidades de mercado – e têm projetado suas capacidades existentes para as perseguir com escala e ritmo. Para ir além dos padrões atuais, as empresas precisam repensar como abraçar as necessidades humanas holisticamente – e se mover rapidamente para construir negócios escaláveis preparados para o futuro em torno dessas necessidades.



1 Detecção e exploração de oportunidades de crescimento de fora para dentro

Nunca mais seja surpreendido pelas mudanças no mercado

O que isso significa:

Reinventores em bens de consumo pensam além dos limites do que eles sempre fizeram e em como sua indústria foi historicamente definida – se deslocando de um foco no produto para um foco nas pessoas. Eles exploram novas tecnologias, modelos de negócio e ecossistemas capacitadores para redefinir o setor. Em vez de pensar acerca do “mercado inteiro” (categorias e produtos fixos existentes), os reinventores pensam grande, resolvendo o “problema por inteiro” (necessidades humanas fluidas e expansivas). Os reinventores também abraçam a convergência entre as indústrias na criação de soluções humanas holísticas ao reunirem conjuntos completos de produtos/serviços/experiências.

Por que isso importa:

Ao desafiarem continuamente as definições do setor com visões informadas por humanos e disrupções de mercado, as companhias podem:

- Identificar uma reinvenção comercialmente valiosa de sua atividade principal que resolva verdadeiros problemas humanos e desafios empresariais inovadores.
- Desenvolver a estratégia e o portfólio prioritário de projetos para alcançar suas ambições.
- Maximizar o crescimento e mitigar a evolução de riscos ao priorizarem investimento em projetos que mirem o futuro.

Como fazer isso:

Expandindo a análise de mercado clássica a fim de determinar novas e duradouras oportunidades de crescimento:

- Consumer Insight 2.0 – identificar oportunidades emergentes e centradas em humanos e analisar onde negócios de rápido crescimento estão atendendo com sucesso.
- Mapeamento de investimentos – usar os melhores inovadores, empreendedores e investidores como um conjunto de dados para identificar as tecnologias, proposições e modelos de negócio que vão moldar a categoria no futuro.
- Fortalecimento da liderança e alinhamento estratégico, redefinindo o seu mercado e criando um portfólio balanceado com crescimento estável e iniciativas perenes.
- Modelo de crescimento – criar um mapa claro para a reinvenção da empresa e um plano para entregá-la com escala.

Quem já faz isso:

No setor da beleza, a L’Oréal fez parceria com a Verily, uma companhia de equipamentos de precisão em saúde, para melhorar a saúde da pele e entender melhor mecanismos de envelhecimento de pele e cabelo.¹³

A parceria pioneira inclui uma colaboração em pesquisas que estudam a correlação entre a exposição ambiental, o envelhecimento da pele e a profunda biologia da derme. E uma colaboração entre a equipe de P&D da Verily e a divisão de Active Cosmetics da L’Oréal está explorando o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e soluções de telediagnóstico, como sensores e algoritmos de IA, para cuidados dermatológicos e da pele.

2 Incubação acelerada e escala

Além de pilotos: estabeleça os padrões da indústria para execução na empresa inteira

O que isso significa:

Uma vez que as companhias identificam uma nova oportunidade, a incubação acelerada permite às reinventoras criar um modelo operacional projetado para adotar uma inovação, uma aquisição ou um novo investimento e escalá-lo entre categorias e mercados. Não se trata de executar pilotos continuamente que nunca chegam a lugar algum; trata-se de traduzir experimentos bem-sucedidos em negócios com escala. Incubação acelerada e escala entregam o valor de “ser grande” a partir de uma perspectiva de inovação. Grandes companhias dão a pequenas equipes de inovação acesso às capacidades da “grande companhia” – coisa que falta às organizações menores. Ao mesmo tempo, pequenas equipes de inovação aportam abordagens e mindsets únicos e dados de aquisições/novas criações para a empresa mais ampla. As reinventoras também dispõem de modos de trabalho e de uma cultura onde inovações – criadas não importa onde – são rapidamente usadas em todo lugar onde forem relevantes.

Por que isso importa:

Ao criarem a capacidade de escalar inovações e aprender com elas, as companhias podem:

- Escalar com velocidade – entre mercados, categorias e mais.
- Equipar inovações e aquisições com capacidades de “companhia grande” e impulsionar a reinvenção permanente através de aprendizado contínuo acerca do que as entidades disruptivas fazem melhor.
- Balancear a flexibilidade e a criatividade de pequenas equipes e marcas ao criarem impacto de proporções significativas.

Como fazer isso:

- Escolha o caminho certo para comercializar com escala, balanceando velocidade, custos, DNA empreendedor e forças vitais.
- Mova-se para um modelo operacional modular que possibilite a novas marcas e capacidades rapidamente se plugarem à organização mais ampla e escalar a inovação caseira. Uma visão em nível dos sistemas reflete a estrutura e as métricas únicas do novo negócio e facilita um inter-relacionamento bem-sucedido com a empresa.
- Impulsione o perfeito intercâmbio de dados, pessoas e ideias a fim de garantir que novas entidades se beneficiem de capacidades em escala empresarial e novas inovações sejam ativadas por toda a empresa.

Crie e entregue experiências vencedoras de consumo e de cliente

As companhias precisam ser “human first”, integrando necessidades humanas e preferências em todas as partes de sua atuação – do P&D ao marketing e ao supply chain – e formando parcerias perfeitas com players de canais para entregar o que os humanos querem, onde eles querem. Chamamos isso de [“Life Centricity.”](#) – foco na vida.



3 Experiências focadas em pessoas

Conheça o cocriador da sua marca: o ser humano

O que isso significa:

As pessoas são as donas e arquitetas de experiências de marca que evoluem à velocidade da vida.

Se distanciando de um processo linear de desenvolvimento que chamamos de “ideia gerada pela companhia para um produto final”, as empresas, ao contrário, recrutam consumidores como cocriadores desde o início, nutrindo uma relação íntima de duas vias que promove desenvolvimento dinâmico e interativo – e relevância sem precedentes. Importante: as marcas precisam ir além do foco no produto e em vez disso desenvolver experiências relevantes, significativas e adaptáveis que sejam incorporadas às vidas individuais.

Por que isso importa:

Ao envolverem pessoas (e seus dados) diretamente na criação e orquestração de experiências de consumo holísticas, as companhias podem:

- Satisfazer as demandas mutantes dos consumidores à velocidade da vida.
- Reduzir riscos expressivamente e melhorar a precisão de novos lançamentos.
- Imprimir fidelidade com relevância e intimidade sem paralelo junto aos consumidores.

Como fazer isso:

- Tire vantagem dos sinais e impressões digitais que os consumidores já deixam numa multitude de pontos de contato online e offline para refinar e adaptar constantemente a experiência de marca.
- Envolver os consumidores em todos os estágios para captar e explorar oportunidades de mercado em tempo real, desenvolvendo e testando inovações e experiências que evoluam junto com as demandas humanas.
- Conecte-se com aqueles que investem significativamente na marca e muitas vezes atuarão como uma extensão da equipe de vendas da empresa.

4 Consumo individual omniconectado

Um consumidor, vários momentos importantes

O que isso significa:

A omniconexão entrega uma experiência de marca completa que atende às necessidades humanas individuais no espectro inteiro de canais, produtos e plataformas relevantes.

Num cenário complexo e com o surgimento contínuo de novos canais, consumidores e parceiros de varejo esperam que as marcas “os conheçam” ao longo das jornadas muito fluidas e omnicanais – e os engajem num diálogo significativo para criar experiências perfeitas rapidamente e sem atrito, adicionando novos canais à medida que estes surjam e também administrem bem as margens. Para companhias de bens de consumo, isto inclui tornarem-se a parceira escolhida pelos clientes.

Por que isso importa:

Com insights fluidos de consumidores e clientes, investimentos focados e estratégias de parcerias altamente customizadas em que marcas e varejistas colaboram para criar encantamento nos clientes, as companhias podem:

- Prover uma experiência de consumidor vencedora que dinamicamente forneça o produto/serviço/engajamento certo na hora e no lugar certos.
- Estabelecer o papel único da marca em experiências que encantem o consumidor – no momento e além.
- Executar estratégias win-win-win em que marcas e clientes do varejo podem trabalhar juntos para dar aos consumidores o que eles desejam.

Como fazer isso:

- Redefina seu papel no ecossistema, moldando ativamente modelos que criem novas fontes de lucros e novos modos de engajar (p. ex., marketplaces).
- Adicione e coordene a presença perfeita em novos canais, alavancando dados de clientes e de consumidores e aprendendo com modelos ‘direct-to-consumer’.
- Abrace a tecnologia por meio da alavancagem de IA e machine learning para executar permanentemente a melhor ação seguinte tanto para o cliente como para o consumidor.

Quem já faz isso:

A Unilever está digitalizando sua rota para o mercado, ajudando varejistas em Índia, Brasil e muitos mercados a se tornarem digitais.¹⁴ Na Índia, o app [Unilever's Shikhar app](#) conecta varejistas de pequena escala à Hindustan Unilever para que os lojistas possam fazer pedidos 24/7 em vez de dependerem de visitas de representantes de vendas ou de terem de fechar suas unidades para se deslocarem a fim de comprar estoques e reposições eles mesmos. O app ajuda-os a comprar de modo mais inteligente, torna mais eficientes suas operações do dia a dia e melhora a rentabilidade geral de seus negócios. Até hoje, 1 milhão de varejistas tornaram-se digitais e maximizaram seu potencial de vendas.

No Brasil, a plataforma Compra Agora¹⁵ de negócios eB2B da Unilever auxilia pequenos varejistas a satisfazer suas novas necessidades de compra. Compra Agora não apenas ajuda varejistas a comprar uma cesta de produtos; ela oferece uma gama de serviços adicionais, benefícios, conteúdo e um programa de fidelidade que ajuda os comerciantes a acelerar e a digitalizar seus negócios. Deste modo, a Unilever não só impulsiona seu negócio e de seus parceiros de marca em bens de consumo, mas também ajuda pequenos lojistas em todo o mundo a crescer e prosperar.¹⁶

5 Plano de negócios integrado

Plano único e perpétuo – direcionado pelo consumidor

O que isso significa:

Os consumidores de hoje querem estar no centro de tudo – e suas demandas são sempre crescentes e continuamente mutantes. Para abraçar a centralidade no consumidor, as companhias devem reprojeter seu plano a fim de incorporar os sinais atuais de demanda do consumo – indo além dos dados de aquisição e revenda para incluir dados de todas as partes envolvidas (como insights de dispositivos conectados, diretos do consumidor, ou de mídias sociais). Para fazer isso, elas não podem mais operar e tomar decisões dentro de silos funcionais. Visões estáticas e estreitas de planos financeiros, comerciais e de supply chain precisam ser substituídos por uma abordagem única end-to-end – com o consumidor no centro.

Por que isso importa:

Ao integrarem as operações em torno das necessidades e desejos mutantes dos consumidores, as companhias podem:

- Antecipar continuamente e responder mais rápido às mudanças no mercado e nas demandas dos consumidores.
- Capacitar novas fontes de crescimento e reforçar a fidelidade dos consumidores – e dos parceiros varejistas – por meio da garantia da disponibilidade de produtos.
- Permitir a inovação contínua e investimentos comerciais em toda a cadeia de valor, fundamentados numa única fonte da verdade.
- Contar com escolhas responsáveis e considerações compensatórias no processo decisório.

Como fazer isso:

- Empreenda um deslocamento dramático nas mentalidades estratégica e cultural: de uma visão tradicional e isolada de cada função para uma visão horizontal estendida por toda a organização – com o único objetivo de criar e entregar produtos e serviços centrados no consumidor.
- Construa uma visão única da demanda de consumo, integrando novas fontes de insights de consumo em tempo real, apoiadas por um sistema tecnológico diverso e distribuído que dependa de algoritmos avançados alimentados por IA a fim de focar a cadeia de valor por inteiro sob um conjunto único de objetivos para planejamento, execução e relatoria perfeitos de longo, médio e curto prazos.
- Invista numa forte essência digital que utilize dados e IA para prover profundos insights de consumidores e parceiros varejistas a fim de informar a segmentação e possibilitar o planejamento da rede de abastecimento, de projetos de produtos e de procurement.

Quem já faz isso:

A Blue Diamond Growers projetou, construiu e lançou uma solução de planejamento de supply chain que é globalmente escalável, centrada no cliente e flexível. A solução capacita a consolidação, a validação e a análise dos dados da cadeia de suprimento em tempo real com maior transparência para fins de planejamento. Quando a pandemia eclodiu, a companhia foi capaz de rapidamente mudar para um ciclo de planejamento diário. Ao extrair dados com eficiência, eles conseguiram realocar o abastecimento de nozes a fim de satisfazer as novas demandas. Uma simples visão do painel ajudou a melhorar a precisão das previsões em 10% nos primeiros seis meses do lançamento, possibilitando às equipes otimizar os estoques. Os times agora gastam menos tempo peneirando manualmente os dados e podem se dedicar a atividades de valor estratégico mais alto.

6

Abastecimento vinculado à demanda

Automação de processos e produção para operações inteligentes guiadas pela demanda

O que isso significa:

Uma cadeia de suprimento centrada no consumo cria e entrega sobre novas fontes de crescimento de receitas; mas se for mal dirigida, também pode aumentar custos – anulando o valor potencial. Para satisfazer o consumidor em permanente mudança, ser o parceiro escolhido para a expansão de parceiros de canal e maximizar os lucros, as empresas precisarão infundir profundamente flexibilidade e automação inteligente em suas funções de procurement, produção e execução.

Por que isso importa:

Ao implementarem a automação de processos e produção, as companhias podem:

- Empoderar continuamente as equipes de supply chain, engenharia e fabricação com os insights em tempo real necessários para inovações dinâmicas de produtos e experiências.
- Melhorar simultaneamente as experiências tanto do consumidor quanto dos parceiros comerciais e minimizar custos operacionais e riscos de fornecimento.
- Eliminar tarefas manuais e processos propensos a erros, aumentando a produtividade geral, a qualidade e a confiança.
- Introduzir e aperfeiçoar a sustentabilidade em produtos, embalagens e processos.

Como fazer isso:

- Incorpore hiperautomação na fabricação e distribuição via dados em tempo real, que conectam perfeitamente algoritmos baseados em IA e machine learning com robótica escalável para sistemas de auto-monitoramento, auto-aprendizagem e auto-correção da cadeia de suprimentos.
- Crie uma força de trabalho híbrida, humano+máquina, que integre perfeitamente talentos estratégicos internos e seja qualificada para ter forte fluência em dados e foco em inovação.
- Capacite talentos com habilidades digitais e analíticas a fim de alavancar robótica de design em escala; use recursos digitais em instalações de fabricação e armazenamento.
- Habilite a capacidade estendida da cadeia de valor para materiais diretos e utilize a visibilidade de dados em tempo real associada a modelos de simulação para informar possíveis interrupções e cenários de mitigação.
- Infunda sustentabilidade na rede, concentrando-se em fornecimento responsável para redução da pegada de carbono e de emissões de escopo 3, fornecendo melhoria e gestão de mudanças necessárias para capacitação de talentos em supply chain.

Quem já faz isso:

Uma das maiores companhias de alimentos e bebidas do mundo implementou recentemente uma torre de controle para fornecer visibilidade em todas as operações e ajudar a construir um novo roteiro para a resiliência. Essa empresa designou uma nova equipe de Vendas e Execução de Operações (S&OE) para lidar com problemas de curto prazo, permitindo a equipe de planejamento se concentrar na estratégia de longo prazo. A companhia conectou os painéis de análise existentes a um sistema ERP e outras fontes de dados. Os alertas proativos ajudaram a lidar com possíveis problemas com até seis semanas de antecedência, capacitando os responsáveis a fazerem ajustes de curto prazo a fim de poupar tempo e esforços valiosos e a planejar ativamente as interrupções. Com visibilidade de ponta a ponta, organização mais eficiente e um conjunto de novas rotinas e melhores práticas para conectar equipes diferentes, a empresa viu sua taxa de alcance de cumprimento passar de 90% — um patamar que ela não atingia há mais de dois anos.

Destrave valor

Companhias de bens de consumo vão se beneficiar de uma definição de valor mais holística, realocando continuamente recursos internos e externos para satisfazer demandas do mercado e maximizar o ROI além do caráter financeiro. Este foco expandido vai ajudá-las a entregar valor 360° – internamente e na cadeia de valor – equilibrando o impacto de curto e longo prazos em métricas que abrangem áreas de finanças, clientes, funcionários, sustentabilidade e muito mais.



7 Gestão de valor 360° que alimenta o crescimento

Investimento dinâmico para valor compartilhado

O que isso significa:

Os reinventores se concentrarão em decisões baseadas em dados, que impulsionam alocação estratégica e dinâmica de recursos, para alcançar valor holístico. Eles terão, em tempo real, recursos de “melhor ação seguinte” que lhes darão a capacidade de identificar e liberar recursos que podem ser realocados para melhor alimentar e apoiar as iniciativas estratégicas de crescimento. Os reinventores compreendem as rápidas implicações que a mudança das condições de mercado terão sobre as empresas e são capazes de agir como investidores ativos, avaliando rapidamente os riscos e alocando recursos para maximizar o valor 360°.

Mas isto só funcionará se as companhias democratizarem a tomada de decisões através de transparência para os funcionários em todos os níveis. Todo profissional da empresa deveria compreender o impacto das rápidas mudanças nas condições de mercado relativas às responsabilidades de seu cargo e às suas atividades. As organizações precisam ter visibilidade total das oportunidades de mercados emergentes, pleno conhecimento de onde os recursos estão alocados e total entendimento de como o ROI se desloca à medida que a empresa movimenta os recursos. Os funcionários sabem, a qualquer momento, qual é sua próxima melhor ação.

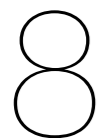
Por que isso importa:

Esta abordagem faz avançar dinamicamente o valor 360° porque ela pode:

- Otimizar o uso de recursos para atender às oportunidades de mercado em constante mudança.
- Desenvolver uma melhor compreensão da “melhor ação seguinte” para maximizar o valor holístico.
- Criar um modelo estruturado para tomada de decisões flexível e mais inovação individual em toda a organização.

Como fazer isso:

- Priorize decisões baseadas em dados para alocações de recursos mais inteligentes em ambos os níveis – macro e micro.
- Democratize a tomada de decisões, imprimindo transparência para os funcionários em todos os níveis.
- Incorpore novos insights a algoritmos que permitam aos trabalhadores em todos os níveis da organização focarem na execução e, em seguida, refinem os algoritmos continuamente.



Projeto e gestão do ecossistema

Capacidades e alcance sem limites

O que isso significa:

Dentro de cinco anos, as empresas líderes no setor de bens de consumo terão capacidades para projetar e gerir ecossistemas que lhes permitirão alavancar as melhores competências globais – não apenas aquelas de dentro das quatro paredes de sua empresa – para executar sua estratégia, mesmo em áreas que são fundamentais para a empresa, como produção, distribuição e gestão da marca.

Esta abordagem de ecossistema inclui a colaboração entre concorrentes históricos para abordar tópicos amplos, como sustentabilidade e governança, que beneficiam o setor.

Por que isso importa:

O acesso amplo e eficiente a novos mercados e capacidades permite às companhias:

- Amplificar o alcance do mercado com novos produtos e serviços, novos consumidores e clientes, e novas competências, tecnologia, dados e capacidades.
- Testar rapidamente a inovação com disrupção mínima.
- Impulsionar velocidade à execução e flexibilidade e adquirir ou exonerar capacidades conforme o desejo.

Como fazer isso:

- Seja claro sobre a expertise interna e forme parcerias quando for vantajoso para experiências externas de liderança setorial.
- Impulsione a agilidade – instantaneamente, teste e incorpore novas capacidades, além de destituir aquelas que não forem mais relevantes.
- Crie e participe de ecossistemas fluidos.
- Concentre-se em áreas de vantagem competitiva e busque parceiros e especialistas externos para expandir o seu raio de alcance.

Como fazer isso:

A PepsiCo e a Beyond Meat® fizeram uma parceria para produzir o aperitivo Beyond Meat® Jerky¹⁷. Em vez de fazer seu próprio investimento caro no desenvolvimento de proteínas alternativas, a PepsiCo está “emprestando” a tecnologia bem financiada da Beyond Meat®. Por sua vez, a Beyond Meat® evita assumir o pesado fardo de construir sua própria expertise de produzir snacks e, em vez disso, confia no talento, nas vendas e no poder de distribuição da PepsiCo.

Empodere suas pessoas

Para qualquer empresa, a execução de uma estratégia implica em chegar às pessoas, e os executivos expressam cada vez mais preocupação com sua capacidade de recrutar, desenvolver e reter os futuros talentos qualificados de que precisam. Em nossas conversas com líderes do setor, vimos que ainda temos que encontrar uma equipe de liderança que acredite deter as habilidades e os mindsets para impulsionar a reinvenção. Muitas vezes falamos sobre como a tecnologia transforma dramaticamente a produtividade humana – e, no entanto, os economistas mostraram uma lacuna crescente em produtividade, medida pelos salários reais. Embora a tecnologia ofereça as ferramentas certas, a produtividade não acontece magicamente; uma cultura capacitadora e novas habilidades para colocar tecnologias emergentes em sua melhor usabilidade também precisam estar presentes.

Para maximizar o poder da tecnologia – e impulsionar a reinvenção – a indústria precisa construir as capacidades necessárias para tornar efetivo o potencial humano através das ondas contínuas da inovação tecnológica.



9 Organizações desenvolvidas

Liberando o potencial das pessoas

O que isso significa:

Nas organizações desenvolvidas, a produtividade não está associada a pessoas que trabalham mais ; mas sim, sobre impulsionar mudanças na maneira como trabalhamos com base na interseção da tecnologia e talento.

A combinação de processos, automação, inteligência aplicada e experiência humana real nos permite repensar as estruturas do trabalho e criar novos papéis, tudo isso, criando um ambiente que ajuda as pessoas a alcançarem suas aspirações de carreira e as companhias a atingir melhores resultados nos negócios.

Organizações desenvolvidas integram cada nova onda de tecnologia, combinando-a completamente com outras alavancas para maximizar seus benefícios. Por exemplo, o ChatGPT vem dominando as manchetes não apenas porque pode escrever textos de marketing, mas também porque economiza tempo e dá ao usuário uma variedade de opções para escolher e aperfeiçoar – como somente um humano consegue fazer. A IA generativa vai possibilitar aos gestores amplificar a contribuição criativa e dar vida ao conteúdo por meio do engajamento humano. As organizações desenvolvidas analisarão como capitalizar melhor os benefícios da IA generativa para os humanos e combiná-la com uma automação mais ampla para que ela se torne uma parte perfeita do ‘business as usual’.

Por que isso importa:

Ao liberar potencial por meio de tecnologia e formas de trabalhar, as companhias podem:

- Atrair, engajar e manter os talentos mais críticos.
- Desenvolver habilidades no presente e se preparar para os empregos do futuro.
- Estabelecer novos padrões mundiais para a produtividade humana, com crescimento cada vez mais rentável.

Como fazer isso:

- Inicie com o trabalho que precisará ser executado, entendendo quem o realizará (humanos, tecnologia ou ambos).
- Concentre-se nas habilidades necessárias para o trabalho humano necessário para a organização e adote uma abordagem centrada em pessoas para construir os papéis novos e evoluídos.
- Desenvolva as capacidades que permitem a aplicação dessas habilidades, criando aprendizado experimental prático a fim de permitir que as pessoas desenvolvam continuamente suas competências para o futuro.
- Conecte a organização para incentivar o trabalho de novas maneiras por meio de programas de incentivo, planos de desempenho e comportamentos organizacionais.

10 Gestão de talento fluida

Conecte as pessoas certas ao trabalho certo

O que isso significa:

Gestão de talento fluida adota uma abordagem que usa a força de trabalho certa para o trabalho adequado, otimizando o uso de vários modelos (p. ex., jornada integral, parceiro, por tarefa) a fim de estimular a produtividade e o cumprimento. Alavancar dados e modelos de IA para compreender o escopo das habilidades existentes, bem como as lacunas, é um passo importante na construção de um marketplace de talentos que permita a mobilidade interna e externa.

O setor de bens de consumo emprega uma ampla gama de trabalhadores – desde a linha de frente nas plantas industriais até as grandes equipes de backoffice em offshore e freelancers dedicados ao marketing e conteúdo criativo. Dentro de cinco anos, as empresas líderes unirão estes modelos com perfeição, inclusive usando consumidores como uma extensão da força de trabalho para definir o benchmark de retenção do setor baseado em experiências e oportunidades vencedoras.

Como fazer isso:

Com clara visão da dinâmica sobre a oferta e demanda por talentos e a capacidade para selecionar os melhores – seja dentro ou fora da empresa –, as organizações podem:

- Criar um marketplace dinâmico de talentos que capacite trabalhadores a se deslocarem suavemente para novas oportunidades.
- Construir uma força de trabalho flexível e eficiente – sem excedentes nem lacunas.
- Garantir que a empresa adquira fluidamente habilidades raras ou de alta demanda.
- Impulsionar inovação, produtividade e colaboração por meio da mobilidade interna de funcionários.
- Manter por mais tempo na companhia o talento desejado, envolvendo os profissionais através de oportunidades de crescimento de carreira.

Como fazer isso:

- Adote maneiras flexíveis e baseadas em dados para alocar pessoas com perfis e potenciais certos a funções adequadas e gerir o banco de talentos.
- Construa uma plataforma bilateral em tempo real, conectando funcionários a vários tipos de oportunidades de trabalho e desenvolvimento adequadas às suas habilidades e aspirações, conectando o RH, gerentes e liderança aos melhores talentos de uma forma totalmente autônoma.
- Empregue todos os modelos de força de trabalho, antecipando necessidades emergentes para novas habilidades (por meio da visibilidade de toda a cadeia de valor), para atender a essas necessidades por meio de qualificação e contratações.

11 Gestores modernos

Criando hoje os líderes de amanhã

O que isso significa:

Muitos gestores nos dizem que eles e suas equipes não têm as habilidades e os comportamentos para terem êxito no Total Enterprise Reinvention, e que este é um dos maiores fatores que atrasam o movimento para a nova fronteira de performance.

As organizações que desafiam a si mesmas e às suas respectivas equipes de liderança sênior para identificar como elas precisam liderar de forma diferente num contexto em rápida mudança, são as que podem conduzir pessoas a desenvolver suas próprias habilidades e alcançar seu potencial através da transformação organizacional.

Recentemente, um líder da indústria de bens de consumo nos disse: “Não somos um fabricante de aperitivos; somos uma empresa de tecnologia que faz aperitivos”. Toda empresa é agora uma empresa digital, os líderes devem ser fluentes em dados e tecnologia e habilitados a reinventar continuamente as possibilidades. Guiar uma companhia através da mudança requer coragem, conforto com o desconhecido e uma humilde disposição para aprender com fontes não tradicionais.

Por que isso importa:

Líderes modernos conduzem com sucesso em meio a uma reinvenção contínua porque eles:

- Criam uma organização com propósito que inspira todos os funcionários, desbloqueando potencial para provocar mudanças e inovação.
- Começam por eles próprios, desenvolvendo habilidades, mindsets e capacidades para liderar a mudança contínua.
- Constroem um forte pipeline de líderes que possuem a motivação e a capacidade de remodelar o mercado.

Como fazer isso:

- Ultrapasse os limites do que é possível desenvolvendo líderes com mentes abertas e a coragem para desafiar continuamente pré-conceitos.
- Estimule as habilidades fundamentais para resolução de problemas e colaboração, junto com a expertise em tecnologia, análises e, cada vez mais, ciência.
- Invista continuamente em novas habilidades e programas de mentoria reversa que ajudam pessoas a aprender com os membros mais novos da organização – muitas vezes, especialistas nativos em áreas emergentes.

Quem já faz isso:

Líderes modernos em indústrias que lidam diretamente com consumidores precisarão ampliar suas habilidades e conhecimentos buscando mentores e aprendendo com disruptores não tradicionais para manter um nível elevado de conscientização externa – e competitividade. Um alto executivo de uma companhia da Fortune 50 chama isso de “liderança estudantil” e instituiu ativamente mentoria ascendente, onde ele trabalha com equipes em início de carreira, a fim de aprender em áreas como tecnologia e mídias sociais. Alguns executivos têm até quatro mentores ascendentes para desenvolver habilidades em diferentes capacidades.

Impacto no modelo operacional de uma companhia

À medida que os líderes setoriais consideram a reinvenção, eles reconsideram as grandes escolhas de modelos operacionais que tiveram que fazer no passado. Os reinventores equilibram a agilidade e a escala, nos âmbitos global e local, com uma forte organização para acompanhar as mudanças no mercado. Eles fazem isso por meio de equipes distintas que compartilham insights em um amplo ecossistema, garantindo-lhes acesso ilimitado a recursos. Cada vez mais, a organização se molda em torno de experiências end-to-end em vez de silos funcionais. Isto permite que o negócio existente prospere ao mesmo tempo em que estimula pela constante inovação.



12 Empresa sustentável e responsável

Faça o bem fazendo direito

O que isso significa:

Os reinventores veem a sustentabilidade como parte integrante de sua estratégia, assumindo-a em suas operações ao tecerem seus compromissos de ESG por toda a organização – e em cada uma das capacidades já citadas. Estes compromissos ESG são compreendidos pela força de trabalho, fornecedores, parceiros e, o mais importante, pelos consumidores e clientes. Em nossa recente pesquisa, 83% dos consumidores indicaram que aumentaram suas compras sustentáveis nos últimos 12 meses. E 27% dos consumidores dizem que fazer escolhas ambientalmente conscientes é sua motivação principal.¹⁸ Abraçar a sustentabilidade se traduz em satisfação e aumento da retenção de funcionários, colaboração mais profunda com fornecedores e parceiros e crescimento diferencial da marca.

As empresas precisam compreender que sustentabilidade é uma força fundamental para a mudança e impulsiona o crescimento e a viabilidade a longo prazo – além de ser boa para os negócios. No futuro, não falaremos sobre “negócios sustentáveis”; a sustentabilidade será “business as usual”.

Por que isso importa:

Os reinventores olham para a sustentabilidade de forma holística em todas as áreas relacionadas ao meio ambiente, de sustentabilidade e de governança, por isso eles podem:

- Criar confiança, engajamento e fidelidade entre consumidores, clientes, funcionários, parceiros da cadeia de valor e parceiros do ecossistema.
- Dar às empresas a credencial para atuar em comunidades, mercados e espaços de demanda.
- Posicionar as companhias para superar os retornos financeiros e melhorar a gestão de riscos (por exemplo, os concentrados de sabão têm margens mais altas e são melhores para o meio ambiente).

Como fazer isso:

- Incorpore ESG à estratégia corporativa e em todo o modelo operacional.
- Facilite a colaboração na cadeia de valor (ou seja, não se concentre apenas em uma cadeia de suprimento transparente, mas capacite ativamente o comportamento responsável dos clientes, consumidores e de outras empresas do setor).
- Financie iniciativas ESG por meio da economia de custos (por exemplo, na redução do uso de água).

Quem já faz isso:

A Accenture atua com o Consumer Goods Forum (CGF) há mais de dois anos, mobilizando [O Race to Zero Taskforce](#), um programa oficial de aceleração da indústria para a “Race to Zero” das Nações Unidas. Quando o projeto começou, em abril de 2021, 21% das empresas que compõem o board do CGF assumiram o compromisso para a Race to Zero. Hoje, esse número mais que dobrou para 54%.

O trabalho continua a impulsionar empresas a aumentar a ambição do setor e criar ativos públicos para ajudar a acelerar as ações e enfrentar os desafios para alcançar o estado net zero. Estes ativos incluem o Carbon Solutions Hub, o Net Zero Playbook for Consumer Industries e, mais recentemente, a CNA Tool (Climate x Nature x Ag Tool). Em julho de 2023, o board do CGF (liderado pelos CEOs da Mondelez e Ahold Delhaize) concordou em incluir Net Zero como uma das suas cinco prioridades estratégicas para ação coletiva em 2024 e criou oficialmente uma nova coalizão de ações.

A essência digital capacita a liderança no setor

Por que a tecnologia não está incluída como um recurso na nova fronteira de performance? A razão é simples: a tecnologia é tão difundida que não pode ser rotulada de capacidade individual. Pelo contrário, ela precisa ser incorporada em todos os recursos para que seja verdadeiramente 'de ponta'. A liderança na indústria do futuro precisará adotar as possibilidades da tecnologia – e construir um mecanismo de tecnologia robusto e flexível; o que chamamos de “núcleo digital”.

A essência digital integra o poder de nuvem, dos dados e da IA para criar um conjunto interoperável de plataformas seguras e flexíveis que permitem que as companhias criem rapidamente novas competências e oportunidades de crescimento para a empresa. Embora as companhias de bens de consumo possuam muitas destas tecnologias, historicamente elas foram desenvolvidas em silos, deixando um valor considerável na mesa. Para ser uma empresa líder no futuro, as organizações precisam unir essas tecnologias. Os benefícios em termos de diferenciação, resiliência e agilidade são expressivos. Identificamos mais de 40 áreas de sinergia que resultam da adoção desta abordagem.¹⁹



Total Enterprise Reinvention impulsiona vantagem competitiva

Estas capacidades que definem a nova fronteira de performance para a indústria de bens de consumo visam ajudar os líderes a formarem uma visão clara da estratégia de longo prazo para a sua companhia e que poderão executar nos próximos anos. Trata-se de um roteiro para constituir um negócio flexível que possa se reinventar constantemente para se alinhar às expectativas dos consumidores. Toda companhia de bens de consumo deveria determinar sua nova fronteira de performance exclusiva em todas as capacidades e identificar os obstáculos organizacionais, operacionais e culturais para oferecer um crescimento novo e ambicioso no curto prazo e além. Isso deixará claro quais áreas deverão ser priorizadas.

O valor das companhias de bens de consumo que aceleram o caminho para a reinvenção está claro, tanto em termos financeiros como em não financeiros:

Impacto financeiro

Na indústria de bens de consumo, os reinventores relatam gerar um crescimento de receita incremental superior a 8%, redução de custos 10% maior e melhorias contábeis 19% maiores comparadas com o resto da indústria.²⁰

Resultados rápidos

Os reinventores de todos os setores oferecem 1,3x mais valor financeiro nos primeiros seis meses dos seus investimentos em transformação do que seus pares. Isto se deve principalmente à sua capacidade de se mover mais rapidamente, capacitadas pela sua infraestrutura tecnológica e formas de trabalho mais sofisticadas, 66% afirmam que estão avançando 'significativamente mais rápido' do que antes.²¹

Valor 360°

As companhias que se comprometeram com a reinvenção já entregam valor maior e mais amplo do que seus pares do setor: 32% melhor em sustentabilidade e 31% melhor em experiência – para clientes, fornecedores e funcionários. Elas também pontuam 11% melhor em inovação, 11% melhor em resultados de “net better off” para talento e 7% melhor em inclusão e diversidade.²²

Para alcançar este valor, é importante compreender que a Total Enterprise Reinvention não é uma tarefa; é um modo de ser: uma oportunidade para se reinventar continuamente e transcender não apenas as práticas presentes, mas também as futuras possibilidades. Não há como voltar atrás — de fato, a diferença entre o que a tecnologia torna possível e o que vem sendo feito na prática está se ampliando, e a urgência para agir é cada vez maior.

Em suma, nós acreditamos que a Total Enterprise Reinvention não é apenas importante – ela é imperativa, e nos próximos 10 anos se tornará norma no setor de bens de consumo. Aquelas empresas que abraçarem esta filosofia de maneira mais profunda e rápida serão as mais bem-sucedidas a longo prazo e capazes de enfrentar o que o futuro tiver reservado para elas.



Pronto para começar?

Entre em contato com um dos nossos especialistas do setor sobre Total Enterprise Reinvention e conclua a pesquisa para avaliação de desempenho e ambição de sua organização em relação aos colegas de setor.

[Fale conosco](#)

Referências

1. Accenture, "The Life Centricity Playbook", 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/life-centricity-playbook>
2. Análise da Accenture Research baseada em dados da CB Insights
3. Relatório anual da Amazon, 2022: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf
4. Jackie Wattles, "Researchers 3D printed this cheesecake", CNN.com, 21 de março de 2023, <https://edition.cnn.com/2023/03/21/world/3d-printed-food-cheesecake-scn/index.html>
5. Mars, "Mars Wrigley and Google Cloud Create the World's First Maltesers® AI Cake", 30 de março de 2021, <https://www.mars.com/news-and-stories/press-releases/mars-wrigley-and-google-cloud-create-maltesers-ai-cake>
6. Gwen Jones, "Valio creates milk chocolate bar using AI", foodbev.com, 18 de outubro de 2022, <https://www.foodbev.com/news/valio-creates-milk-chocolate-bar-using-ai/>
7. Pesquisa Consumer Pulse da Accenture com mais de 10.000 consumidores em 16 países, 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/consumer-innovation>
8. Análise da Accenture Research baseada em entrevistas com 100 executivos C-level do setor de Bens de Consumo e Serviços conduzidas entre 2022 e 2023.
9. Accenture, "Total Enterprise Reinvention: Setting a New Performance Frontier", 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
10. Pesquisa Total Enterprise Reinvention com CxO, n= 137 executivos de Bens de Consumo e Serviços, 2022.
11. Ibid.
12. Análise da Accenture Research baseada em entrevistas com 100 executivos C-level do setor de Bens de Consumo e Serviços conduzidas entre 2022 e 2023.
13. L'Oréal, "L'Oréal and Verily announce first-of-its-kind strategic partnership to advance precision skin health", 20 de janeiro de 2022, <https://www.loreal.com/en/press-release/group/loreal-x-verily-partnership/>
14. Unilever, "The in-house developed app that's transforming a traditional sales model", 11 de abril de 2023, <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/the-inhouse-developed-app-thats-transforming-a-traditional-sales-model/>
15. Compra Agora, "About Compra Agora", acessado em junho de 2023, <https://www.compra-agora.com/artigo/quemsomos>
16. Unilever, "Helping SME retailers grow", acessado em junho de 2023, <https://www.unilever.com/planet-and-society/raise-living-standards/helping-sme-retailers-grow/>
17. PepsiCo, "Beyond Meat® and PepsiCo's Planet Partnership Debuts Beyond Meat® Jerky, the Joint Venture's First Product, at Retailers Nationwide", 3 de março de 2022, <https://www.pepsico.com/our-stories/press-release/beyond-meat-and-pepsicos-planet-partnership-debuts-beyond-meat-jerky-the-joint-v03232022>
18. Pesquisa Consumer Pulse da Accenture com mais de 10.000 consumidores em 16 países, 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/consumer-innovation>
19. Análise de especialistas em essência digital da Accenture baseada em seus conhecimentos acadêmicos e experiência do cliente.
20. Accenture, "Total Enterprise Reinvention: Setting a New Performance Frontier", janeiro de 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
21. Ibid.
22. Ibid.

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 732 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 360°, nos permitem construir relações confiáveis e duradouras com nossos clientes e ajudá-los a alcançar o sucesso. Medimos nosso êxito pelo valor 360° que entregamos a nossos clientes, mutuamente, stakeholders, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com.br

Isenção de responsabilidade: O material neste documento reflete informação disponível no momento em que ele foi preparado, como indicado na data fornecida na última página, embora a situação global esteja evoluindo rapidamente e a posição possa mudar. Este conteúdo é fornecido em caráter de informação geral e não leva em consideração as circunstâncias específicas do leitor, e não visa a ser usado em substituição da consultoria prestada por nossos consultores profissionais. A Accenture se isenta, na mais abrangente extensão permitida pela lei, de toda e qualquer responsabilidade pela precisão e extensão da informação neste documento e por quaisquer atos ou omissões baseados em tal informação. A Accenture não presta serviços jurídicos, regulatórios, de auditoria e de assessoria tributária. Os leitores são responsáveis por obter tal aconselhamento de seus próprios conselheiros legais ou outros profissionais credenciados.

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.

Copyright © 2023 Accenture. Todos os direitos reservados. Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research cria prevalência intelectual acerca dos mais relevantes problemas enfrentados pelas organizações. Por meio da combinação de técnicas de pesquisa inovadoras, como análises conduzidas por ciência de dados, e de um profundo conhecimento de setores 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 – apoiados sobre dados proprietários e parcerias com organizações de ponta globais – ajudam nossos clientes a abraçar a mudança, criar valor e entregar o poder da tecnologia e da criatividade humana.

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