



Total Enterprise Reinvention

A estratégia que leva a uma nova fronteira de performance

Autores



Julie Sweet

Chair and Chief Executive Officer of Accenture



Jack Azagury

Group Chief Executive – Strategy & Consulting



Bhaskar Ghosh

Chief Strategy Officer



Trevor Gruzin

Growth Markets
Growth & Strategy Lead



Oliver Wright

Senior Managing Director – Consumer Goods & Services, Global Lead



Mike Moore

Senior Principal,
Accenture Research



Índice

4 Sumário executivo

13 O novo imperativo

25 As seis características da Total Enterprise Reinvention

49 Resultados da Total Enterprise Reinvention

55 Como se tornar uma Reinventora

56 Sobre a pesquisa

Sumário executivo

Você é uma Reinventora, Transformadora ou Otimizadora?

Você definirá o topo da sua indústria ou simplesmente estará nele?

A pandemia e os desafios sem precedentes dos últimos três anos foram autênticos testes para CEOs e suas equipes de liderança. Após a pandemia, a maioria dos times de gestores das grandes companhias vem se transformando mais rápido do que nunca – chamamos este movimento de “transformação comprimida” – e reconhecendo que todas as estratégias conduzem a mais tecnologia. Apelidamos estas empresas de “Transformadoras”. Trata-se de um trabalho fundamental, diferente do que se fazia antes da pandemia, e que traz resultados animadores. Vá em frente. Porém, não se considere satisfeito.

Existe um novo imperativo sendo impulsionado por várias companhias que, de forma discreta e sistemática, vêm mudando o jogo e os próprios setores em que atuam. São as empresas “Reinventoras” aprimorando suas experiências como Transformadoras para abraçar a “Total Enterprise Reinvention”.

O objetivo de seus gestores é: reinventar todas as partes de suas companhias, centradas em torno de um núcleo digital e de novas formas de trabalhar, e assim estabelecer uma cultura e a capacidade para a reinvenção contínua. Ao fazerem isso, eles impõem uma nova fronteira de performance para suas empresas – melhores resultados financeiros, habilidade para alcançar inovação contínua, maior resiliência diante de qualquer disrupção e uma capacidade aprimorada de criar valor para todos os stakeholders. Enquanto esta estratégia de reinvenção se inicia com uma essência digital forte, ela vai muito além: ela é “technology plus”, e define qual será os 25% do topo do setor.

Pre vemos que dentro de três anos o impacto destas corajosas companhias que adotam a Total Enterprise Reinvention será sentido de forma plena. Este estudo aborda o que está por vir, não o que já está acontecendo em escala. Ele descreve a oportunidade de ser o líder neste ambiente empresarial em constante mudança. Saiba mais para entender o que você pode fazer para se tornar uma Reinventora.



O estudo a seguir baseia-se em nossa pesquisa e no profundo conhecimento da Accenture, resultante de sua atuação global junto a clientes e parceiros para entregar resultados expressivos.

Nossas 738 mil pessoas atendem globalmente a mais de 9.000 clientes em mais de 40 setores de atuação – incluindo 89 empresas da lista Fortune 100 e 60% das 2.000 maiores companhias no mundo, assim como aos maiores governos. Somos o maior parceiro da maioria das grandes companhias de tecnologia. Nossas pessoas têm o privilégio de ajudar grandes empresas e governos mundiais a se transformar, graças à capacidade de poder antecipar o que eles vão precisar amanhã.

Em 2022, previmos que, para prosperar na próxima década, as empresas precisarão explorar cinco forças de mudança fundamentais:

1. Abraçar e executar a estratégia Total Enterprise Reinvention
2. Ser a vencedora na disputa, criação e desenvolvimento de talentos
3. Liderar em sustentabilidade na forma como operam e no que vendem
4. Capturar o poder do metaverso
5. Alavancar continuamente a revolução tecnológica sem fim

Estas forças de mudança fundamentais são sequenciais e interdependentes. Por exemplo, você não pode se dedicar plenamente às forças 3, 4 e 5 sem antes ter êxito nas duas primeiras. E ainda assim elas são distintas porque na base de cada uma ocorrem profundos movimentos na empresa, mesmo nos últimos três anos. Da tecnologia aos anseios dos funcionários, consumidores, clientes e parceiros, as empresas estão sendo obrigadas a mudar dramaticamente seus modos de trabalhar, engajar e transacionar, assim como suas mentalidades de liderança e habilidades, da alta liderança aos recém-contratados.

A base para estas cinco forças-chave começa com a tecnologia. Temos estado no coração de uma profunda mudança tecnológica na última década. Em 2013, nosso estudo Technology Vision previu que “toda empresa é uma empresa digital”. Antes da pandemia, muitas companhias mantinham-se céticas acerca do verdadeiro impacto da tecnologia sobre sua estratégia e vantagem competitiva. E, em parte, era assim porque enquanto a mudança tecnológica havia sido exponencial, partes principais da empresa ainda se mantinham relativamente intocadas pelos avanços da tecnologia – por exemplo, a parte fabril e a cadeia de suprimentos, que chamamos

de próxima fronteira digital. Mesmo agora, a fusão das tecnologias da informação e operacional ainda se encontra num estágio inicial, com novas tecnologias como gêmeos digitais emergindo com escala somente nos anos mais recentes.

Em 2019, nossa [pesquisa emblemática](#) sobre estratégias de tecnologia empresarial e seu impacto sobre o desempenho mostrou que líderes em adoção de tecnologia e inovação aumentavam suas receitas numa velocidade 2x superior à dos “retardatários.”¹

Depois, claro, a pandemia mudou tudo, empurrando o mundo para o modo online e expondo quais companhias eram líderes. Somente 12 meses após a pandemia, a [pesquisa atualizada](#) mostrou que a lacuna relativa ao aumento das receitas entre líderes e retardatárias havia crescido de 2x para 5x, tendo as líderes dobrado seus investimentos mais rápido do que nunca.²

Ao estudarmos esta evolução, identificamos um grupo inteiramente novo, ao qual demos o nome de “leapfroggers” (saltadoras), aquelas empresas que comprimiram sua transformação digital a fim de converter os desafios da pandemia em novas oportunidades. Ao fazerem isso, elas pularam adiante de seus pares e alcançaram as líderes.

As líderes e as “leapfroggers” compartilharam três características – migraram para a nuvem e abraçaram novas tecnologias como IA; direcionaram seus orçamentos de TI para a inovação e focaram na criação de valor; e dobraram o número de processos e concentraram-se em áreas como treinamento.

Ajudar companhias a executar transformações comprimidas tem impulsionado nossa atuação desde a pandemia, fazendo crescer significativamente o número de empresas que se tornam Transformadoras em cada um dos três últimos anos. Companhias que atingiram US\$ 100 milhões em novos contratos num único trimestre, feito que nós usamos como referência para transformações comprimidas, saltaram de 53 no ano fiscal 2020 para 72 em 2021³ e para 100 em 2022.⁴



O novo imperativo

Nossa experiência junto a empresas líderes mundiais e governos e nossa mais recente pesquisa mostram que a hora para abraçar a Total Enterprise Reinvention é agora. Ao fazermos isso, nos deslocamos da mensuração da liderança digital e inovação – que classificamos como líderes, leapfroggers e retardatárias – para a avaliação das companhias como Reinventoras, Transformadoras e Otimizadoras.

A convergência de três fatores inspirou um pequeno, mas crescente grupo de empresas a se tornarem Reinventoras.

O lado macro

Um ambiente macro com um grau de volatilidade sem precedentes criou uma enorme pressão e a necessidade de encontrar novas oportunidades. Nosso Global Disruption Index – uma avaliação que cobre economia, aspectos sociais, geopolítica, clima, consumo e disrupção tecnológica – estima que a volatilidade macroeconômica aumentou 200% desde 2017, comparando com apenas 4% de 2011 a 2016.

Tecnologia

Os avanços agora fazem da tecnologia um impulsionador vital de reinvenção sobre virtualmente todos os aspectos da empresa, com a expectativa de que estes progressos vão continuar. Em outras palavras, todas as estratégias conduzem a mais tecnologia, e todas as estratégias requerem um entendimento de que a tecnologia vai continuar a mudar tudo que é possível.

Transformação pós-pandemia

Equipes líderes em todas as indústrias deveriam se sentir orgulhosas. A maioria das grandes empresas não se limitou a enfrentar bem o choque da pandemia: elas também se adaptaram rapidamente, mudando sua abordagem para tecnologia e transformação. A ousadia das Reinventoras está sedimentada na experiência bem-sucedida dos últimos três anos, ao longo dos quais as empresas avançaram na migração para a nuvem, instituindo transformações comprimidas baseadas em tecnologia e transformando várias partes de sua organização de uma vez e não sequencialmente, ou implementando transformações de larga escala mais rápido do que nunca – e muitas vezes dos dois modos.

Quanto mais as companhias se transformaram, mais elas reconheceram as oportunidades de conectar transformações e trabalho entre funções para mudar estruturalmente todas as partes de sua empresa. A questão é "quando", não "se". E elas também viram os desafios. Uma [pesquisa](#) que conduzimos em 2022 verificou que sete entre 10 programas de transformação deixaram de atingir integralmente as expectativas de seus gestores.

O momento é agora

Nossa pesquisa mostra que apenas 8% das companhias estão se movimentando para adotar uma estratégia de Total Enterprise Reinvention. A maior parte das empresas – 86% – é composta por Transformadoras. Elas focam na transformação de partes de seus negócios em vez da estrutura completa e tendem a tratar a transformação como um programa finito, não um processo contínuo.

Muitas, entretanto, começam a reconhecer a importância de estabelecer uma nova fronteira de performance – cerca da metade das Transformadoras (43%). Na verdade, este grupo afirma que aspira a definir um novo nível de performance em seu setor por meio de programas de transformação. Estas Transformadoras ambiciosas são as mais bem preparadas para virar Reinventoras.

Seis por cento das companhias são o que chamamos de “Otimizadoras”, concentradas em transformações funcionais limitadas em escopo e ambição. Nelas, a tecnologia não é tratada como facilitadora de suas transformações.



Total Enterprise Reinvention: a definição

Total Enterprise Reinvention é uma estratégia que visa a estabelecer uma **nova fronteira de performance** para companhias e em muitos casos para os setores em que estas operam. Centrada em torno de uma forte essência digital, ela ajuda a impulsionar crescimento e a otimizar as operações.

Total Enterprise Reinvention não é uma ação pontual; é uma aspiração. Ela requer reinvenção contínua e dinâmica. Torna-se uma força unificadora, da alta direção e de todas as funções e áreas de negócio, porque, por definição, todos estão envolvidos e são responsáveis pelo seu sucesso. A reinvenção demanda uma perspectiva de fora pra dentro, que conecta o que ocorre na empresa com o que está acontecendo no mundo. Ela exige novas habilidades e uma compreensão mais profunda de tecnologia, gestão da mudança, comunicação e de como alavancar parceiros para alcançar resultados mais rapidamente.

1.

A reinvenção é a estratégia. Não é mais uma alavanca de execução.

2.

A essência digital torna-se a principal fonte de vantagem competitiva. Ela alavanca o poder da nuvem, dos dados e da IA por meio de um conjunto interoperável de sistemas na empresa que permite o rápido desenvolvimento de novas capacidades.

3.

A reinvenção vai além do benchmark, apoiada na arte do possível. Tecnologia e novas formas de trabalhar criam uma nova fronteira de performance.

4.

Estratégia de talento e impacto nas pessoas são vitais para a reinvenção, não uma consideração a ser deixada para depois.

Estas empresas avaliam a gestão da mudança como uma competência essencial.

5.

A reinvenção não tem limites e derruba silos organizacionais. Ela lida com capacidades end-to-end.

6.

A reinvenção é contínua. Não se trata de um programa pontual, mas de uma capacidade executada permanentemente pela organização.



Definição de uma nova fronteira de performance

Ao abraçarem a Total Enterprise Reinvention, as companhias vão estabelecer uma nova fronteira de desempenho, superando seus pares nas dimensões financeira, tecnológica e de valor 360°.

Nossa pesquisa mostra que a reinvenção total da empresa impulsiona resultados claros e significativos para as companhias Reinventoras.

Impacto financeiro: As Reinventoras reportam 10% de crescimento incremental de suas receitas, 13% de melhora nas reduções de custos e 17% de melhora em seus dados contábeis em comparação com as empresas Transformadoras. Esses números são ainda mais altos quando comparados com as companhias Otimizadoras – respectivamente, 22%, 21% e 20%.

Velocidade da tecnologia sobre os resultados: As Reinventoras entregam valor financeiro 1,3x maior do que as Transformadoras nos primeiros seis meses (1,6x maior do que as Otimizadoras) – um reflexo da velocidade com que estas companhias operam e entregam valor aumentado. De fato, 66% das Reinventoras dizem que a entrega de sua estratégia de reinvenção vem ocorrendo de forma claramente mais rápida do que nas transformações anteriores. Em contrapartida, somente 27% das Transformadoras e 10% das Otimizadoras dizem o mesmo.

Valor 360°: As Reinventoras são mais ativas na geração do que chamamos de valor 360°, um olhar além do aspecto financeiro para valor de longo prazo e sustentável para todos os stakeholders. Sessenta e seis por cento das que adotam a estratégia afirmam que definir metas não financeiras é muito importante; somente 32% das Transformadoras e 10% das Otimizadoras afirmam o mesmo. Em comparação com seus pares, as Reinventoras performam 32% melhor em sustentabilidade e 31% em experiência – de clientes, fornecedores e funcionários. Elas também pontuam 11% melhor em inovação, 11% mais alto em prosperidade para o talento e 7% acima em inclusão e diversidade.

Como se tornar uma Reinventora

Acreditamos que todas as empresas precisarão adotar a Total Enterprise Reinvention como estratégia nos próximos anos. Aqui estão quatro categorias de perguntas para ajudar a moldar um caminho a seguir.

Ambição e estratégia

- Onde está sua empresa hoje: ela é uma Reinventora, uma Transformadora ou uma Otimizadora?
- Você definiu a fronteira de performance da sua companhia: e como ela se comporta diante do benchmark de seu setor e de outras indústrias relevantes? Você se equipara às líderes ou passou a definir os novos parâmetros?
- Toda a sua alta direção é considerada responsável (esta é uma métrica principal) pelo sucesso de seus programas de transformação atuais ou é o gestor da função ou da área o principal responsável?

Talento

- Os gestores possuem conhecimento suficiente em tecnologia para entender a arte do possível e o que ela pode fazer para impulsionar a reinvenção?
- Será que você detém as capacidades de gestão de mudança para apoiar a sua jornada de transformação contínua ou você as busca para cada projeto de transformação?
- Você usa dados para mensurar sua transformação, e o mesmo formulário de avaliação é usado para todos os programas?

Essência digital

- Como você analisaria sua essência digital? Qual o grau de maturidade e quais as lacunas conhecidas?
- Será que a habilidade para usar os investimentos em tecnologia a fim de alcançar sustentabilidade e outros objetivos de valor 360° e quaisquer impactos negativos está formalmente incluída nas decisões de investimentos em tecnologia?

Iniciativas de transformação atualmente em curso

- Será que os líderes de suas iniciativas de transformação atuais são capazes de articular as mudanças que vão ocorrer em toda a empresa, e será que eles estão usando métricas que permitem uma visão multifuncional?
- Podem os seus gestores articular a estratégia de parcerias para cada programa de transformação, como essa estratégia lhes permite entregar resultados mais rápido e aumentar a certeza de resultados e como o parceiro se enquadra em sua estratégia de talento?

O novo imperativo

O lado macro – disrupção, disrupção, disrupção

Os executivos de hoje navegam um ambiente de negócios complexo e dinâmico que alguns nunca viram.

Nosso Global Disruption Index – uma análise que cobre economia, aspectos sociais, geopolítica, clima, consumo e disrupção tecnológica – mostra que os níveis de disrupção aumentaram 200% de 2017 a 2020 (ver figura 1 e “Sobre a pesquisa” para maiores detalhes). Em comparação, o índice cresceu apenas 4% entre 2011 e 2016.

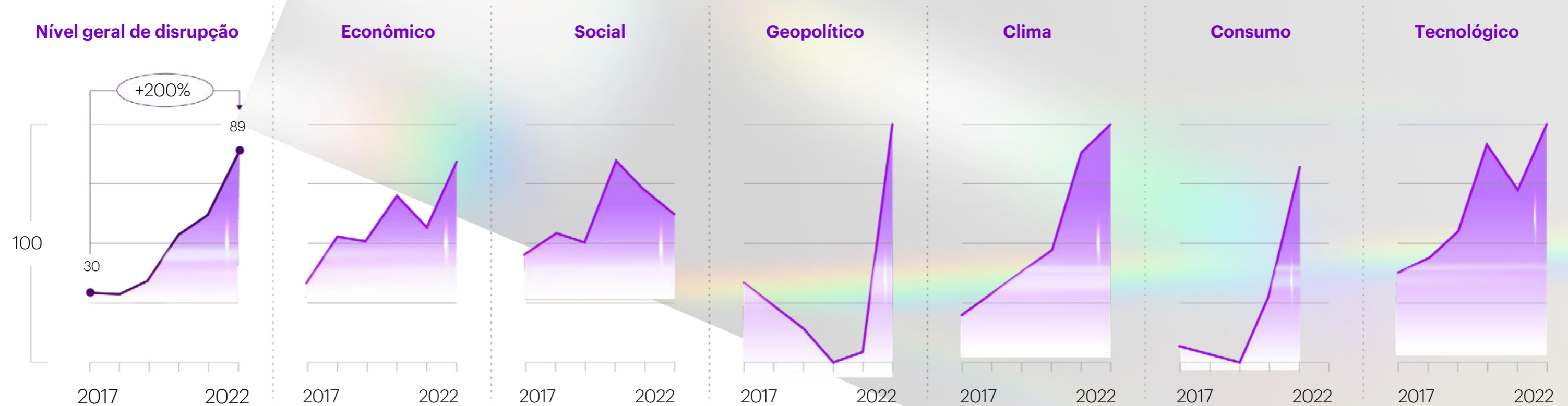
Como tal, as companhias agora enfrentam um estado de mudança permanente num ritmo sem precedentes. Tecnologia, preferências dos consumidores e mudança climática em especial impulsionam deslocamentos estruturais no modo como o mundo opera.



Figura 1: Uma convergência de forças vem aumentando a disrupção

Global Disruption Index da Accenture

Medição geral de disrupção baseada na média de seis subcomponentes, cada um apoiado em pontuações indexadas de um conjunto de indicadores.



Ver "Sobre a pesquisa" para uma descrição mais detalhada do método.

Os mindsets dos consumidores evoluíram

Diante da pressão de todas estas forças externas juntas, os consumidores vêm se tornando cada vez mais imprevisíveis em suas escolhas. Tentando equilibrar suas necessidades com estas pressões, eles demandam mais, melhor e mais rápido das empresas com as quais interagem. [Em outra pesquisa](#) com 1.700 executivos C-level (conduzida em duas ondas), descobrimos que mais de 95% tanto de executivos B2B como de B2C acreditam que seus clientes estão mudando mais rápido do que suas empresas são capazes. Esse volume cresceu sobre os 88% de executivos somente poucos meses antes.

Considerar a mudança climática vai destravar oportunidades

Em vias de ser publicada, uma nova pesquisa mostra que mais de US\$ 3 trilhões poderiam ser destravados até 2030 em consequência da transição para produtos e serviços descarbonizados e sustentáveis apenas em oito mercados: mobilidade, energia residencial, alimentação, moda, transporte aéreo, transporte marítimo, construção e comunicação. Na verdade, este valor já vem sendo desbloqueado. Produtos e práticas sustentáveis vêm ganhando mercado rapidamente e abrindo novos ecossistemas intersetoriais, necessários para atender a anseios humanos num mundo em que a confiança no baixo custo social de carbono é cada vez mais exigida.

As companhias reconhecem a necessidade de se transformar

Estes tempos extraordinários clamam por uma resposta sem precedentes e por uma reinvenção da empresa. Essa é a visão dos 1.516 executivos que pesquisamos, que disseram que uma série de forças externas – mas especialmente o ritmo da inovação tecnológica, o deslocamento das preferências dos consumidores e a mudança climática – acelerou suas estratégias de reinvenção. De fato, mesmo diante da provável recessão em 2023, 75% dos executivos dizem que o ritmo da reinvenção de suas organizações iria acelerar (ver Figura 2).

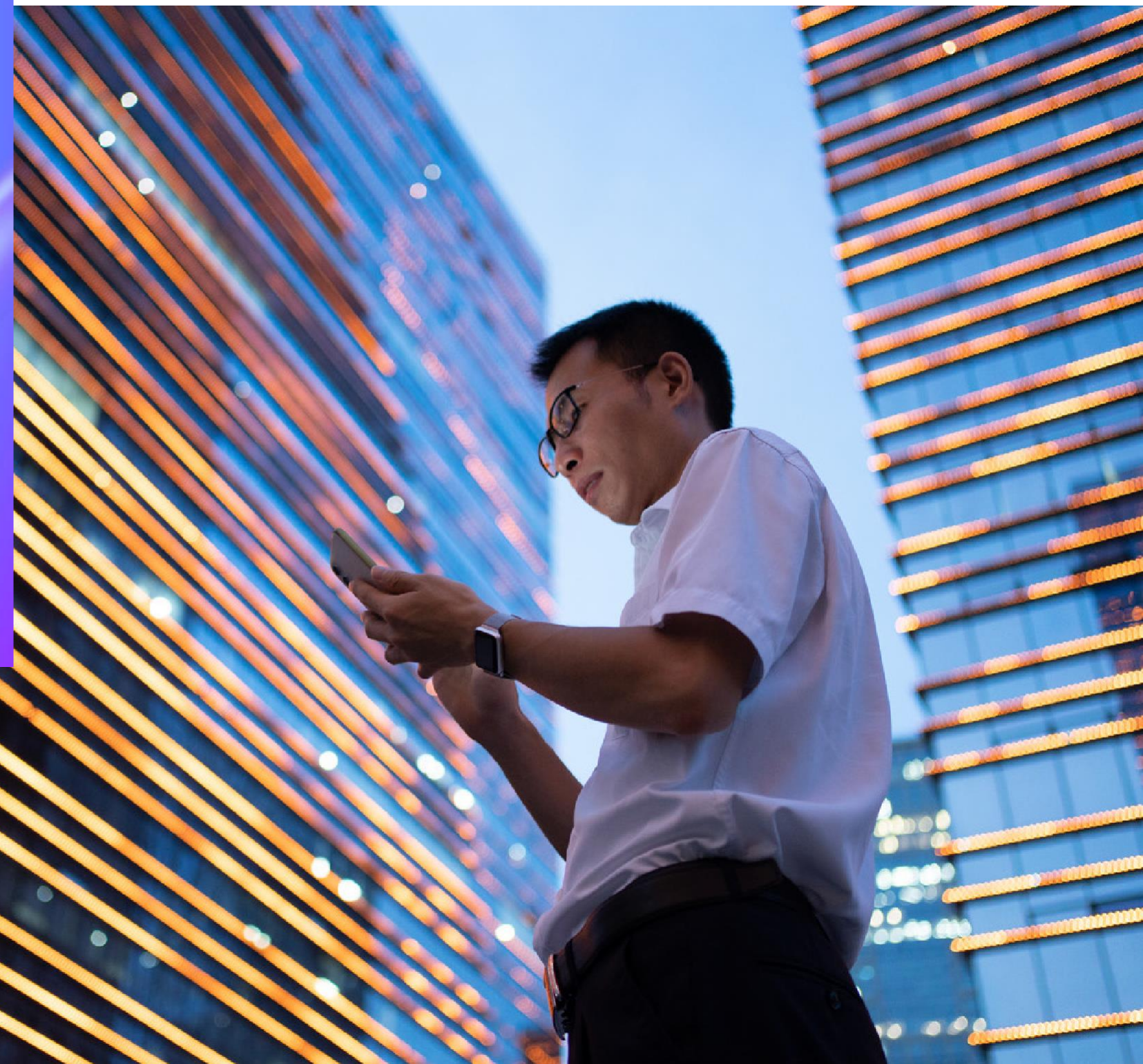
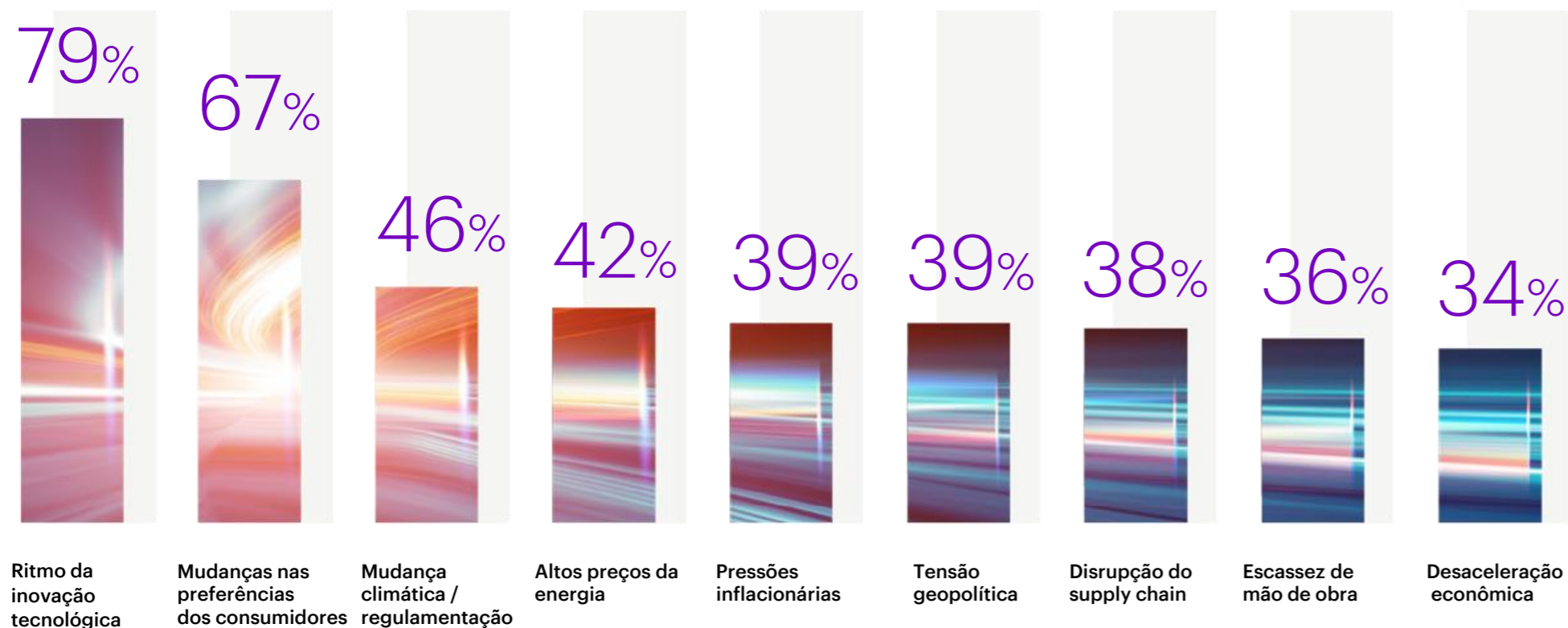


Figura 2: As companhias aceleram sua reinvenção em resposta às forças externas

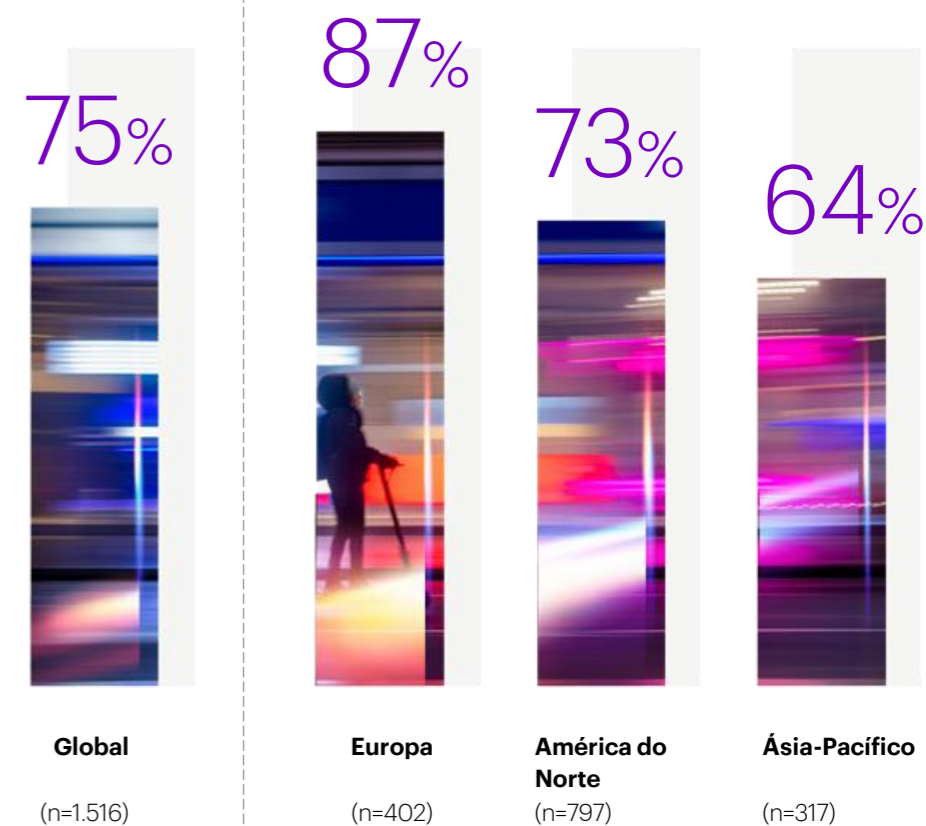
“Até que ponto as seguintes forças externas aceleraram a estratégia de reinvenção na sua organização?”

% de entrevistados que dizem que forças externas aceleraram sua estratégia de reinvenção (n=1.516)



“Caso haja uma recessão em seus principais mercados em 2023, sua organização vai acelerar sua estratégia de reinvenção?”

% dos respondentes que dizem que irão acelerar sua estratégia de reinvenção



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture com executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Ásia-Pacífico inclui respondentes de Austrália, China, Índia e Japão.

“Você não pode ultrapassar 15 carros com tempo ensolarado... mas você consegue debaixo de chuva.”

—Ayrton Senna

Pode parecer contrassenso focar na promessa de reinvenção no longo prazo quando se está no meio das atuais condições econômicas adversas. Porém, a crescente volatilidade competitiva durante as retrações cria maiores oportunidades para as companhias serem bem-sucedidas em suas reinvenções.⁷ Talvez por isso, Doug Leone, um ex-diretor executivo da Sequoia Capital, citou a lenda da Fórmula 1 Ayrton Senna em um encontro com fundadores de startups, em maio de 2022, sobre alterações nos mercados, dizendo: “Você não consegue ultrapassar 15 carros com tempo ensolarado... mas você consegue debaixo de chuva.”⁸

Veja o caso da American Express. A empresa de pagamentos enfrentou as ameaças de taxas de juros crescentes e a queda na demanda pelos consumidores durante a crise financeira de 2008. Após cortar custos e se desfazer de empresas *non-core*, a American Express focou em novas parcerias e abraçou

a tecnologia digital. A companhia manteve-se lucrativa ao longo da crise, viu sua receita crescer e reforçou sua posição de capital, tudo enquanto investia em capacidades-chave. O preço das ações subiu mais de 700% na década seguinte.⁹

Este grau de disrupção exige que todas as empresas se transformem. Na próxima década, toda empresa recorrerá à Total Enterprise Reinvention para ter sucesso; ou elas não terão êxito.



Tecnologia – a essência digital, o potencial da reinvenção e a inovação revolucionária

Um núcleo digital forte é fundamental para atender a todas as demais necessidades estratégicas de uma empresa.

Amplificar o papel da tecnologia numa reinvenção significa se deslocar de um panorama tecnológico de partes estáticas e standalone para peças interoperáveis intencionalmente integradas e alavancar a nuvem. A essência digital consiste de três camadas:

1.

Uma camada de infraestrutura e

segurança: uma fundação moderna e baseada na nuvem que seja automatizada, ágil e segura desde a concepção.

2.

Uma camada de dados e IA: onde os dados da empresa se tornem acessíveis com escala, com aplicações e plataformas de domínio específico, sustentadas por IA, a fim de gerar insights para a tomada de decisões. Isto conecta e eleva dados retidos, ajudando as companhias a fazer novos questionamentos e a encontrar respostas que impulsionem a tomada de decisões e o desenvolvimento de novos produtos.

3.

Uma camada de aplicações e

plataformas: onde novas experiências e modos de operação ganham vida – através de novas e modernizadas aplicações e plataformas customizadas ou reposicionadas em modo SaaS.

Um importante recurso de um núcleo digital moderno é a “interoperabilidade” entre todas estas camadas, conectando tecnologias, dados e aplicações entre silos e promovendo a reinvenção. Companhias com alta interoperabilidade aumentaram sua receita 6x mais rápido do que seus pares com baixa interoperabilidade, e destravaram uma porcentagem adicional de cinco pontos no crescimento de suas receitas anuais.¹⁰

Construir um núcleo digital não é um projeto pontual. Precisa ser contínuo a fim de incorporar novas tecnologias e capacidades de negócio. Os Reinventoras investem em sua essência digital mais cedo do que seus pares, aumentando suas competências em tecnologias fundamentais, assim como integrando tecnologias emergentes.

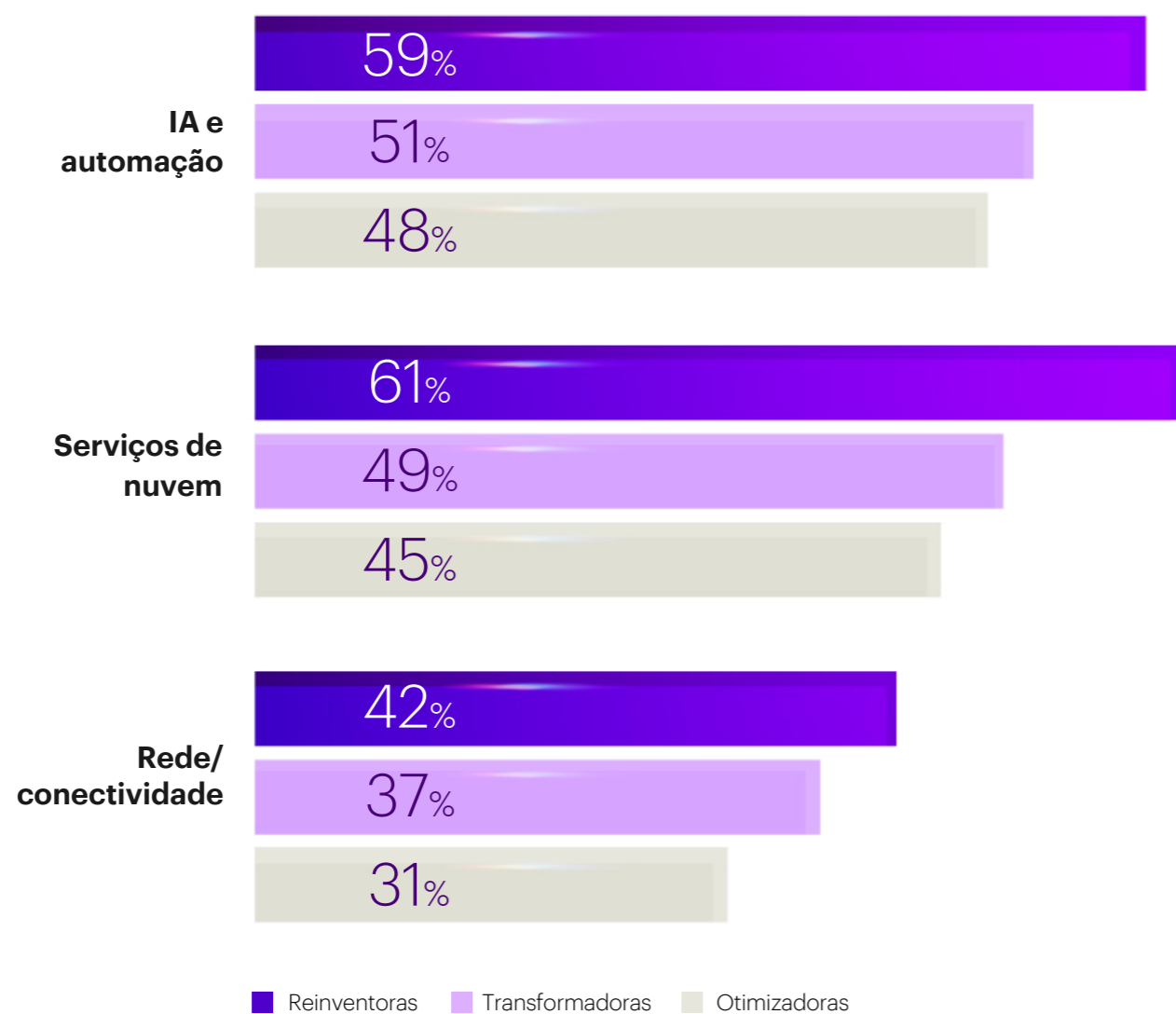
Por exemplo, enquanto 61% das Reinventoras planejam aumentar seus investimentos em serviços de nuvem no próximo ano, 49% das Transformadoras e 45% das Otimizadoras planejam fazer o mesmo. E enquanto 65% das Reinventoras miram e avaliam tecnologias computacionais de próxima geração, somente 52% das Transformadoras e 48% das Otimizadoras fazem isso. (ver Figura 3).



Figura 3: Reinventoras investem continuamente em seu núcleo digital

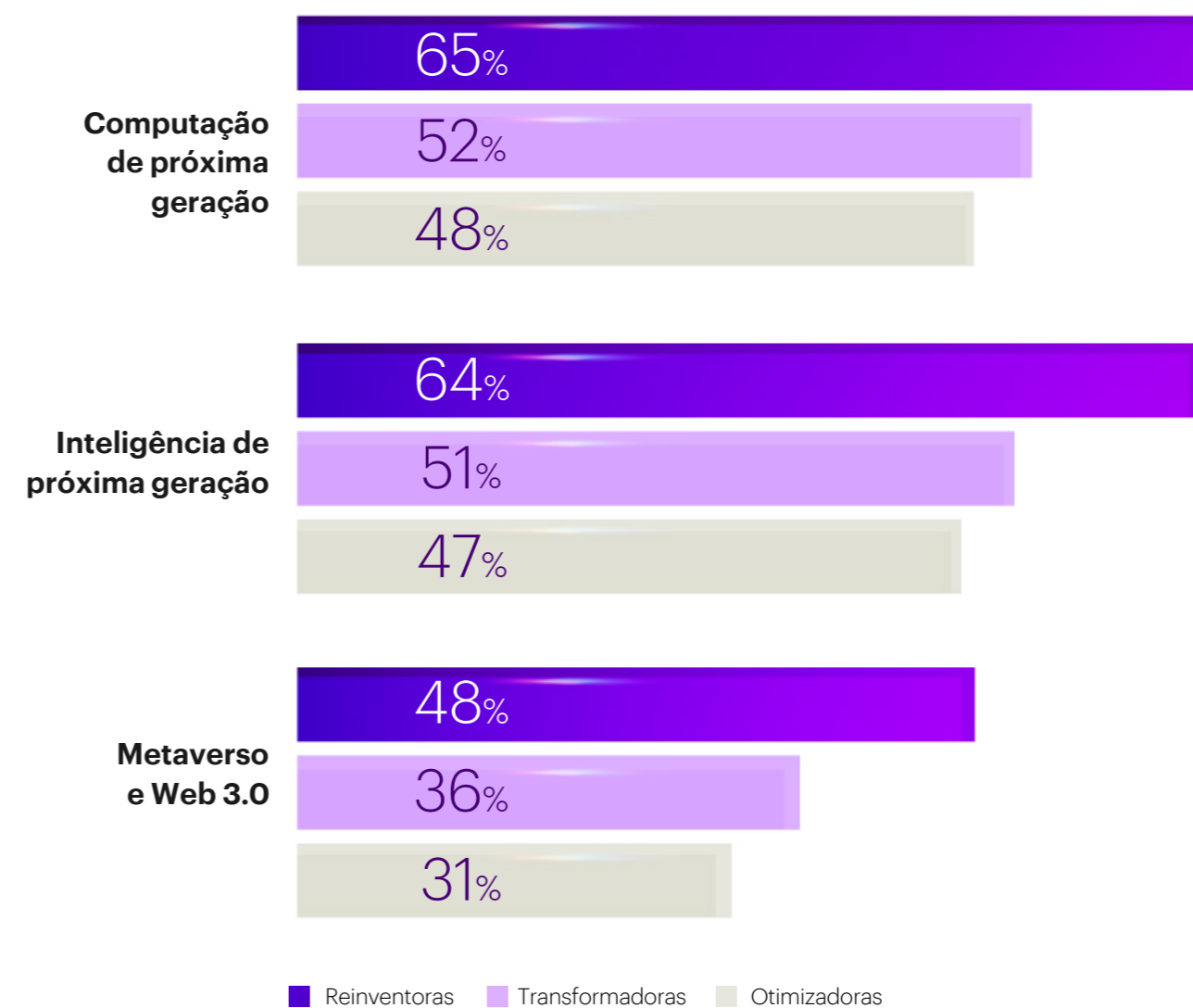
“Você planeja aumentar seu investimento nas tecnologias a seguir ao longo do próximo ano?”

% dos entrevistados



“Quais das tecnologias emergentes a seguir você está monitorando e avaliando?”

% dos entrevistados



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture com executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.

O potencial da reinvenção é imenso

Estimamos que, em média, 76% das tarefas de um trabalhador nos EUA poderiam ser reinventadas por meio da combinação de novas tecnologias e novos modos de trabalhar, automatizando atividades repetitivas e aumentando as de alto valor (ver Figura 4 e “Sobre a pesquisa” para maiores detalhes). Essas ações, por sua vez, vão aumentar a produtividade e permitir que as pessoas se concentrem em suas capacidades exclusivas. De fato, tais avanços poderiam hipoteticamente permitir ao trabalhador americano se deslocar para uma semana de quatro dias de trabalho e ainda assim produzir mais do que hoje numa semana de cinco dias úteis.

A combinação do poder da tecnologia e da criatividade humana vai permitir que empresas reinventem o modo de lançar novos produtos no mercado, de operar, de fazer parcerias e de criar valor, e assim destravar uma nova fronteira de desempenho. Por exemplo, nossa pesquisa mostra que as companhias que têm planos de adotar IA de próxima geração e métodos computacionais avançados – além de manter relacionamento com parceiros e redes do ecossistema – são 2,6x mais propensas a aumentar suas receitas em 10% ou mais do que empresas que não se esforçam na direção da vanguarda nessas áreas.¹¹

As organizações estão plenamente cientes deste potencial, conforme mostra o aumento de 71% nas menções a nuvem, IA e outras tecnologias emergentes nas suas apresentações de resultados nos últimos cinco anos.¹²

A nova fronteira de performance pode incluir inovação revolucionária

Com o estabelecimento de um núcleo digital, toda companhia pode aspirar a criar inovações de grande relevância em seus setores e mercados adjacentes – um território antes dominado pelas empresas nativas digitais.

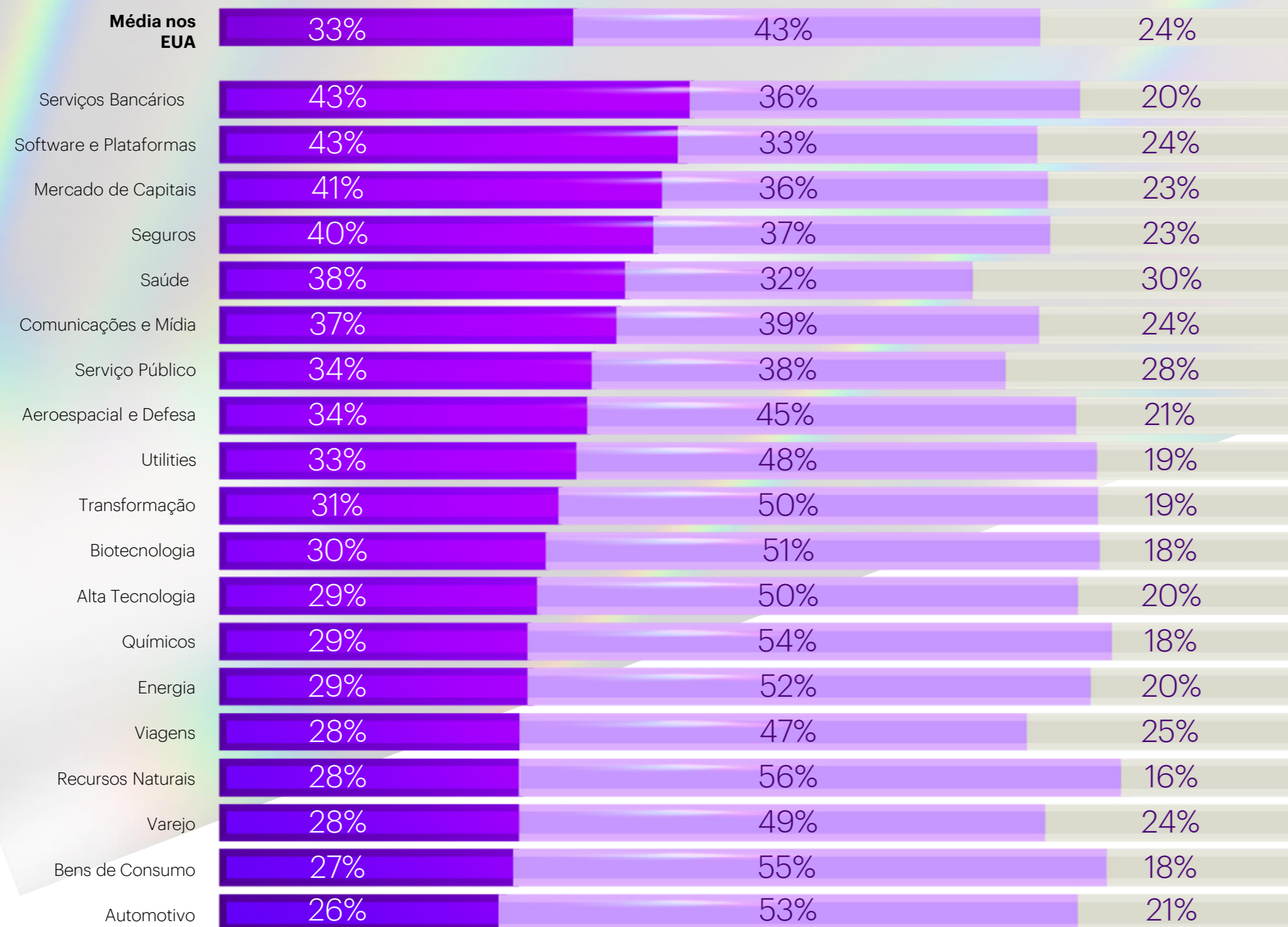
[O que é inovação revolucionária?](#) Inovação revolucionária situa-se na interseção do entendimento do potencial de tecnologias de próxima geração com a sua aplicação de novos modos a fim de moldar e capturar oportunidades de demandas não satisfeitas, de alto potencial, e resolver necessidades críticas em suas empresas ou indústrias.



Figura 4: A maioria das tarefas de um trabalhador nos EUA poderia ser reinventada

Parcela de tarefas de um trabalhador nos EUA que poderia ser reinventada por meio da ampliação tecnológica ou automação, por setor

Parcela de horas trabalhadas, 2021



Ampliar

Automatizar

Sem impacto

Fonte: Análise da Accenture Research baseada em BLS e O*Net. Tarefas O*Net foram classificadas entre as quatro categorias. Esta classificação foi feita baseada numa lista de 2.000 exemplos detalhados para +300 tarefas. A média nos EUA corresponde à média ponderada baseada nas parcelas de ocupação das várias indústrias.

Devido ao arredondamento, nem todas as somas dão 100%

Aumento do potencial para a **ampliação** baseada na combinação de novas tecnologias e novos modos de trabalhar

Transformação pós-pandemia – Os êxitos e os desafios

Muitos executivos já estão trabalhando para reinventar processos em suas empresas com novas tecnologias e novos modos de trabalhar. Das 11 áreas funcionais que analisamos, os executivos disseram que suas organizações já haviam reinventado processos, em média, em seis funções. A mais comum para reinvenção foi serviços ao cliente (63% dos respondentes) e as menos comuns foram pesquisa e desenvolvimento (P&D) e RH (48% dos respondentes). Dentro de dois anos, os executivos esperam ter reinventado processos em nove funções nas suas empresas (ver Figura 5).

Enquanto muitas companhias vêm transformando várias partes de suas empresas, na nossa experiência, elas vêm falhando na realização do verdadeiro valor desses esforços por causa das abordagens isoladas. Outros desafios comuns são custos, falta de eficiência nos programas, falhas na compreensão e resolução de interdependências, conhecimento tecnológico insuficiente e gestão da mudança deficiente. A estratégia da Total Enterprise Reinvention resolve esses desafios por meio de uma abordagem integrada e holística baseada em tecnologia com talento no seu cerne.

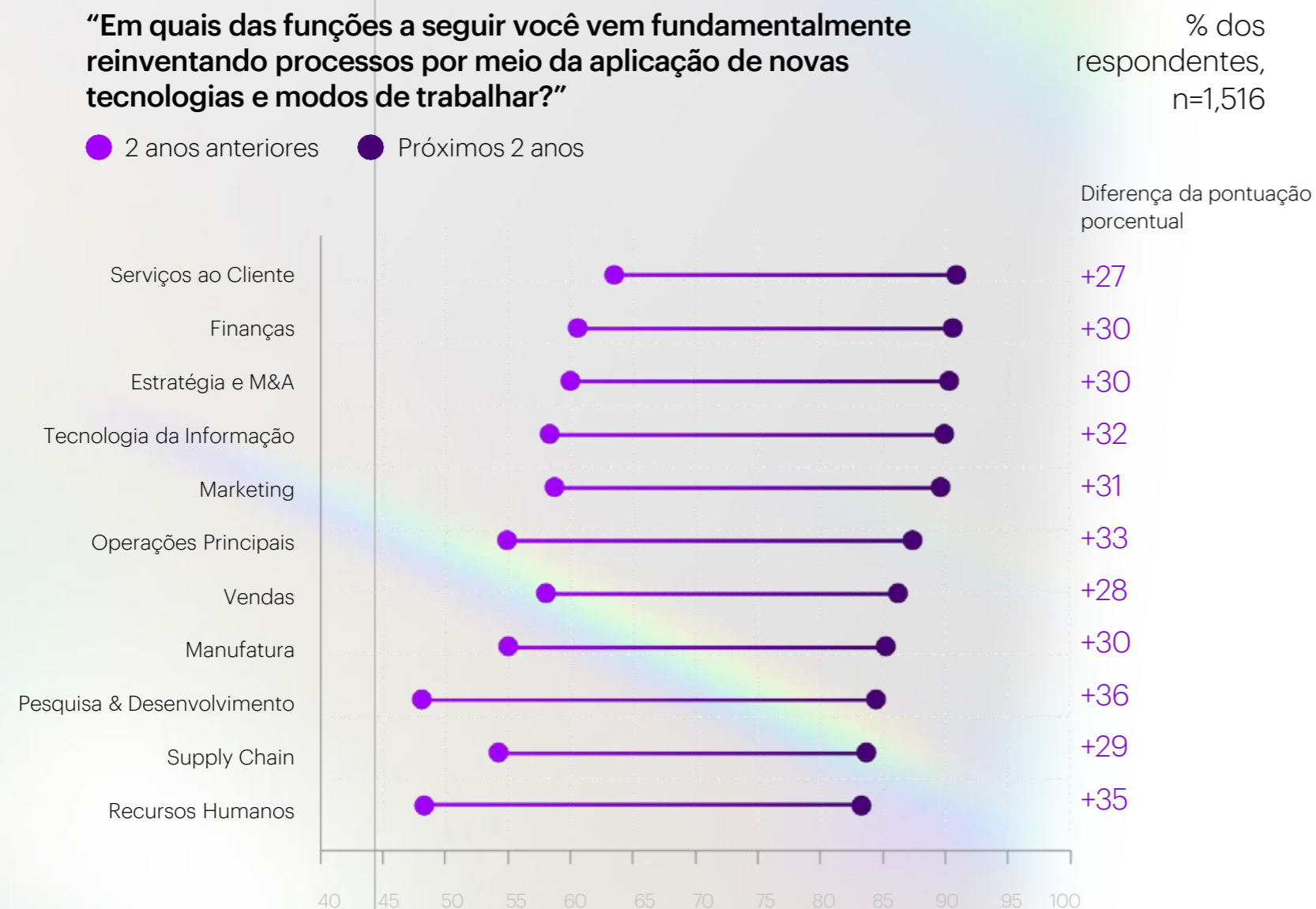


Figura 5:

A maioria dos processos nas áreas funcionais vem sendo reinventada

“Em quais das funções a seguir você vem fundamentalmente reinventando processos por meio da aplicação de novas tecnologias e modos de trabalhar?”

● 2 anos anteriores ● Próximos 2 anos



Número acumulado de áreas sendo reinventadas, em média, de um total de 11



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture junto a executivos C-level conduzida em novembro de 2022.



As seis características da Total Enterprise Reinvention

Listamos as qualidades-chave que as companhias precisam abraçar para ter sucesso na reinvenção. Neste capítulo, mergulharemos mais fundo.



1. A reinvenção é a estratégia

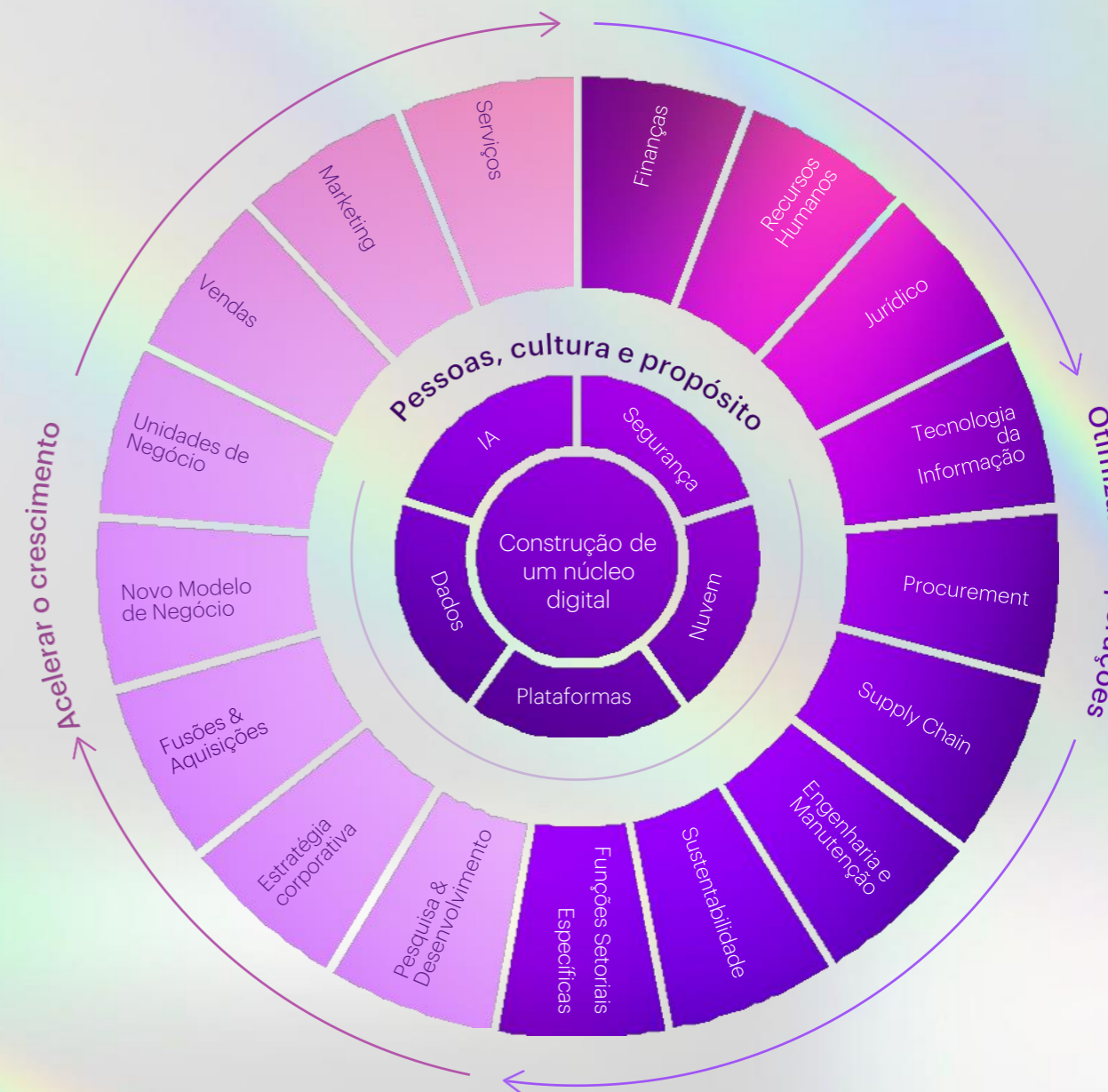
Imagine todas as funções da sua empresa em um círculo conectado (ver Figura 6). Aceite a premissa de que hoje, em todas as funções, a tecnologia adicionada a novos modos de trabalhar pode criar novo valor e que os avanços tecnológicos tendem a fazer esse valor evoluir constantemente.

Pense sobre a forma de você decidir em qual tecnologia investir e qual parte da empresa transformar. Os business cases cocriados pela alta direção reconhecem que nenhuma função existe isoladamente? Os investimentos em tecnologia foram testados entre funções ou foram reconhecidos como os best-in-class pelo gestor funcional que está liderando a análise? Qual a profundidade da compreensão dos líderes para o que é possível hoje e o que será possível amanhã? Sua C-suite é capaz de articular para todos os investimentos em tecnologia sobre o que irá mudar no modo de você trabalhar, ou de engajar ou de lançar novos produtos no mercado? Quando alguém fala sobre a necessidade de uma mudança cultural ou em novas habilidades – quão apurada é essa fala e será que você entende o plano a alcançar? E quando você define a sua ambição, como são usados os benchmarks – eles representam a ambição a atingir ou o padrão a vencer? Em outras palavras, sua ambição refere-se mesmo a definir a nova fronteira de performance para a sua empresa e/ou para o seu setor?

A Total Enterprise Reinvention é uma estratégia deliberada que visa estabelecer uma nova fronteira de performance para companhias e na maioria dos casos para os setores em que elas atuam. Centrada em torno de uma forte essência digital, ela ajuda a impulsionar crescimento e a otimizar as operações. Ela começa com a premissa de que todas as partes de todas as companhias precisam ser reinventadas e que os benchmarks de hoje não refletem o que é possível se, como empresa, você tiver um mindset baseado em tecnologia. A estratégia reconhece que os avanços tecnológicos significarão que se trata de uma necessidade contínua e dinâmica. O foco desloca-se de programas isolados e pontuais, ou da atitude “será que é mudança demais?” para uma companhia que se orgulha do seu caráter “favorável a mudanças”. Uma que aprimorou a argúcia empresarial e tecnológica para definir as prioridades certas, instituir a cultura e a resiliência para a mudança e o foco certo no futuro e nos desenvolvimentos externos.

Este ponto cultural é fundamental – a Accenture vivenciou isso. As capacidades e a cultura da Accenture passaram por mudanças dramáticas ao longo da última década – em certo momento, éramos ‘seguidores rápidos’ e agora somos ‘guiados pela inovação’. A parte de nossa cultura que existe há décadas é que “somos todos favoráveis à mudança”; ela nos permitiu estabelecer ambições ousadas e nos reinventarmos – um processo que está em curso.

Figura 6: A reinvenção é a estratégia



Fonte: Accenture.

Por sabermos que muitas companhias já estão numa mudança avançada, podemos afirmar que a Total Enterprise Reinvention não é sobre o escopo e a velocidade propriamente ditos. **Trata-se de estabelecer que uma estratégia essencial da companhia é a habilidade de se reinventar continuamente e de se mover sistematicamente pela empresa inteira a fim de definir uma nova fronteira de performance. Não é uma reação ao lado macro, mas sim um reconhecimento da oportunidade que ficou evidente nos últimos três anos acerca do verdadeiro poder da transformação tecnológica.**

Transformações comprimidas foram desencadeadas no início da pandemia, quando as empresas passaram por mudanças abruptas em seu ambiente operacional – deixando à mostra as lacunas em sua essência digital. Por exemplo, devido ao deslocamento para o online no auge da pandemia, muitas empresas de bens de consumo aceleraram sua habilidade para se conectar direta e digitalmente com os consumidores finais – apenas para descobrir que a falta de um ERP moderno e uma infraestrutura na nuvem as impediam de rapidamente serem

capazes de fazer mudanças em pagamentos, conectar cadeias de suprimentos e realizar compras em áreas como de comércio social. Como resultado, vimos muitas companhias de bens de consumo acelerarem a migração de seus ERPs para a nuvem em muitas funções.

A adoção da Total Enterprise Reinvention como uma estratégia essencial é um próximo passo natural para empresas que hoje são Transformadoras e é o modelo para as companhias que são Otimizadoras e agora querem pular diretamente (leapfrog) para a condição de Reinventoras.



Ao seguirem as seis características-chave das Reinventoras, as companhias também contemplarão muitas das lições aprendidas nestes três anos passados de transformações comprimidas.

A ambição e a decisão de acelerar a transformação são o tema do qual a maioria dos CEOs falou no começo da pandemia como sendo seu grande motivo de orgulho. As capacidades para transformar eficientemente com escala – do modo como você toma decisões de tecnologia à forma de abordar a gestão da mudança, à necessidade de que os líderes tenham uma compreensão tecnológica mais profunda, e aos persistentes silos que por vezes são reforçados por métricas e remuneração independentemente de uma estratégia unificada – emergiram como lacunas que impediam a plena realização do potencial da transformação tecnológica e limitavam a habilidade das empresas de serem mais ambiciosas com os resultados.

Por exemplo, gestão da mudança, habilidades e mudança cultural são

muitas vezes citadas como barreiras ou fraquezas e ainda assim poucas empresas se moveram para capacidades de gestão da mudança centralizadas, claras e mensuráveis – muitas vezes usando técnicas variadas dependendo do seu parceiro. Uma estratégia Total Enterprise Reinvention torna a gestão da mudança uma capacidade essencial que está conectada e tem abordagens consistentes, como ferramentas de medição, independentemente de função e parceiro.

Outro exemplo é que muitas companhias continuam a brigar com o pensamento acerca de plataformas de tecnologia na empresa, maior eficiência de custos, maior resiliência e inovação mais rápida à medida que mais partes da companhia possam acessar as capacidades. E assim, você verá empresas que rapidamente migraram para a nuvem por causa dos custos e da habilidade para usar serviços de nuvem, e dessa forma mudaram verdadeiramente seu modo de operar porque o movimento para a nuvem foi feito a cada unidade de negócio ou função a função – rapidamente e logo produzindo efeitos, porém sem extrair todo o potencial da tecnologia.

Toda indústria tem desafios específicos. Vejamos o caso de saúde, em que investimentos significativos por parte de muitas empresas líderes foram direcionados para a criação de uma porta da frente inteligente para assistência, que dá origem a uma experiência personalizada para pacientes semelhante à experiência do consumidor. Ao mesmo tempo, dependendo de onde se encontram na cadeia de valor da saúde, essas mesmas companhias estão querendo se digitalizar para encontrar eficiências num setor que ficou para trás na transformação digital e agora enfrenta expressiva escassez de talento clínico, o que impacta o acesso à assistência. Muitas vezes, vemos iniciativas para personalizar experiências e criar eficiências e capacidades de alcance muito limitado, que perdem a oportunidade de se conectar para impulsionar mais valor.

A Total Enterprise Reinvention também vai destravar o poder das lições externas – de outros players do setor e, igualmente importante, de outras indústrias. Enquanto muitos CEOs afirmam que seu setor não é o benchmark, colocar esta visão em ação concreta tem sido difícil.

De fato, ela requer novos músculos de sua liderança e muitas vezes o benchmark setorial ainda se mantém o verdadeiro objetivo e medida de performance. A reinvenção, por definição, não pode ser feita apenas com liderança intelectual. Definir uma nova fronteira de performance também exige, no mínimo, olhar para o resto da indústria. Nós passamos muito tempo analisando setores para montar as soluções que levamos aos nossos clientes. Acreditamos que se as companhias executarem as seis características da reinvenção, o uso das lições do segmento e as multissetoriais vão finalmente se tornar parte do modo como os líderes conduzem seus negócios.



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

Tecnologia costumava ser o fator disruptor. Agora é o facilitador, uma certeza em tempos turbulentos. Uma vez que você aceite que toda empresa é uma empresa digital, a tecnologia é uma fonte primária de vantagem competitiva que impulsiona companhias a construir experiências excepcionais e a alcançar inovações revolucionárias. Ela pode abrir novas possibilidades para acelerar crescimento e otimizar as operações.

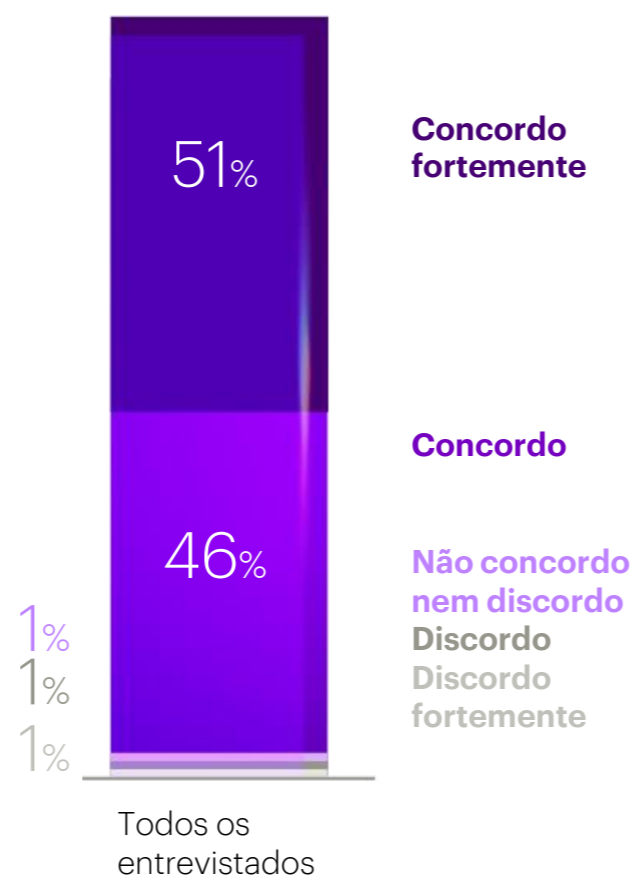
Para prosperar neste mundo, as empresas precisam de uma forte essência digital que atuará como fundamento para a reinvenção.

Noventa e sete por cento dos executivos que pesquisamos concordam que a tecnologia em geral agora desempenha e continuará a desempenhar um papel vital tanto em sua estratégia de reinvenção quanto nos programas de transformação em suas organizações. Na verdade, em média, 40% dos executivos nos três grupos também concordam que o papel da tecnologia cresceu a ponto de se tornar a principal prioridade nos programas de transformação em geral durante os últimos dois anos (ver Figura 7).

Figura 7:

Tecnologia é fundamental

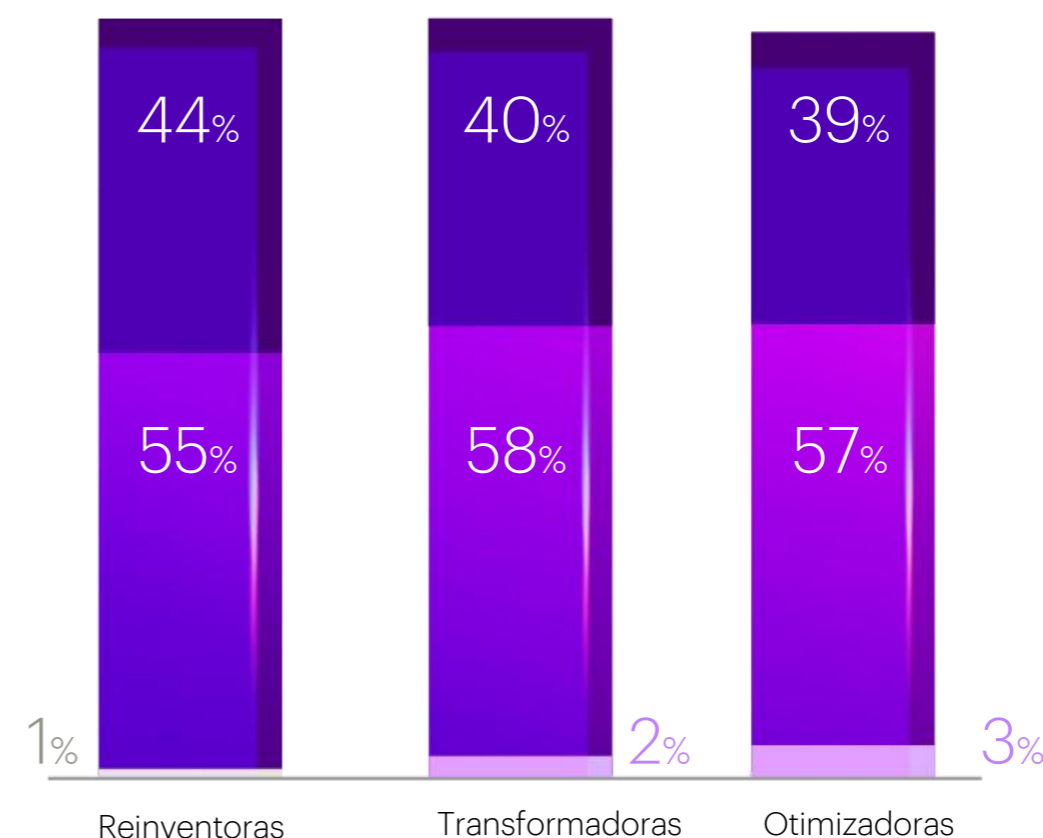
“Você concorda que a tecnologia em geral tem um papel crítico em todas as atuais e futuras estratégias de reinvenção assim como nos programas de transformação em sua organização?”



“O papel da tecnologia evoluiu nos programas de transformação de modo geral nos dois últimos anos?”

Pontuação de 1 a 5, onde:

5: Evoluiu a prioridade top, 4: Evoluiu, 3: Não evoluiu, 2: Não evoluiu, 1: Não evoluiu



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture junto a executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.

Considere o Siam Commercial Bank (SCB). O programa de transformação no SCB focava em desenvolver a infraestrutura e as capacidades tecnológicas da companhia a fim de criar a fundação para tornar o SCB um banco digital. A companhia substituiu as aplicações legadas e migrou para um novo data lake na nuvem.¹³ Uma fábrica digital foi montada para desenvolver o app do banco e o novo acervo digital. Isto permitiu ao banco fazer crescer a base de usuários de seu app digital para mais de 13 milhões de usuários em 2022, de um volume de 2,5 milhões antes do programa de transformação.¹⁴

A próxima fase na jornada do SCB para a reinvenção é tornar-se um “fintech business group” – uma empresa tecnológica que oferece serviços centrados no cliente, inclusive serviços bancários.

Reestruturada numa nova entidade, SCBx, a firma pretende alavancar sua base de clientes nas plataformas para expandir seu alcance a 200 milhões de pessoas.¹⁵ A companhia investe em novas tecnologias, incluindo blockchain, metaverso e Web 3.0.

Reinventoras capitalizam seus investimentos no núcleo digital

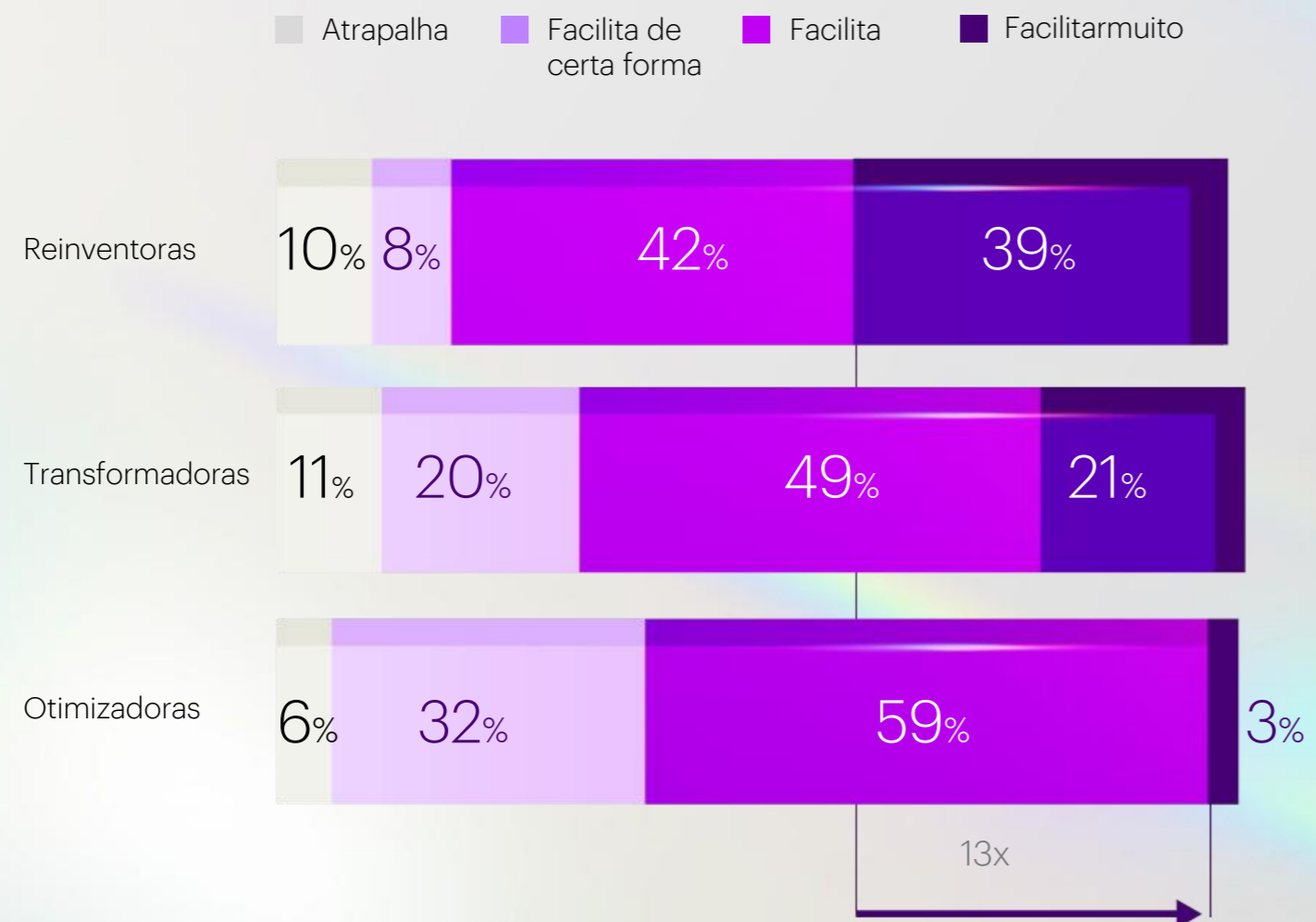
Enquanto muitos executivos revelam que a tecnologia tem um papel crítico na reinvenção, a habilidade para usar tecnologia como um facilitador de execução é uma característica diferenciadora das Reinventoras. Nossa pesquisa viu 39% das Reinventoras dizendo que a tecnologia é um facilitador significativo da execução da sua reinvenção, comparando com apenas 21% das Transformadoras e 3% das Otimizadoras (ver Figura 8).



Figura 8:

As Reinventoras capitalizam seus investimentos na essência digital

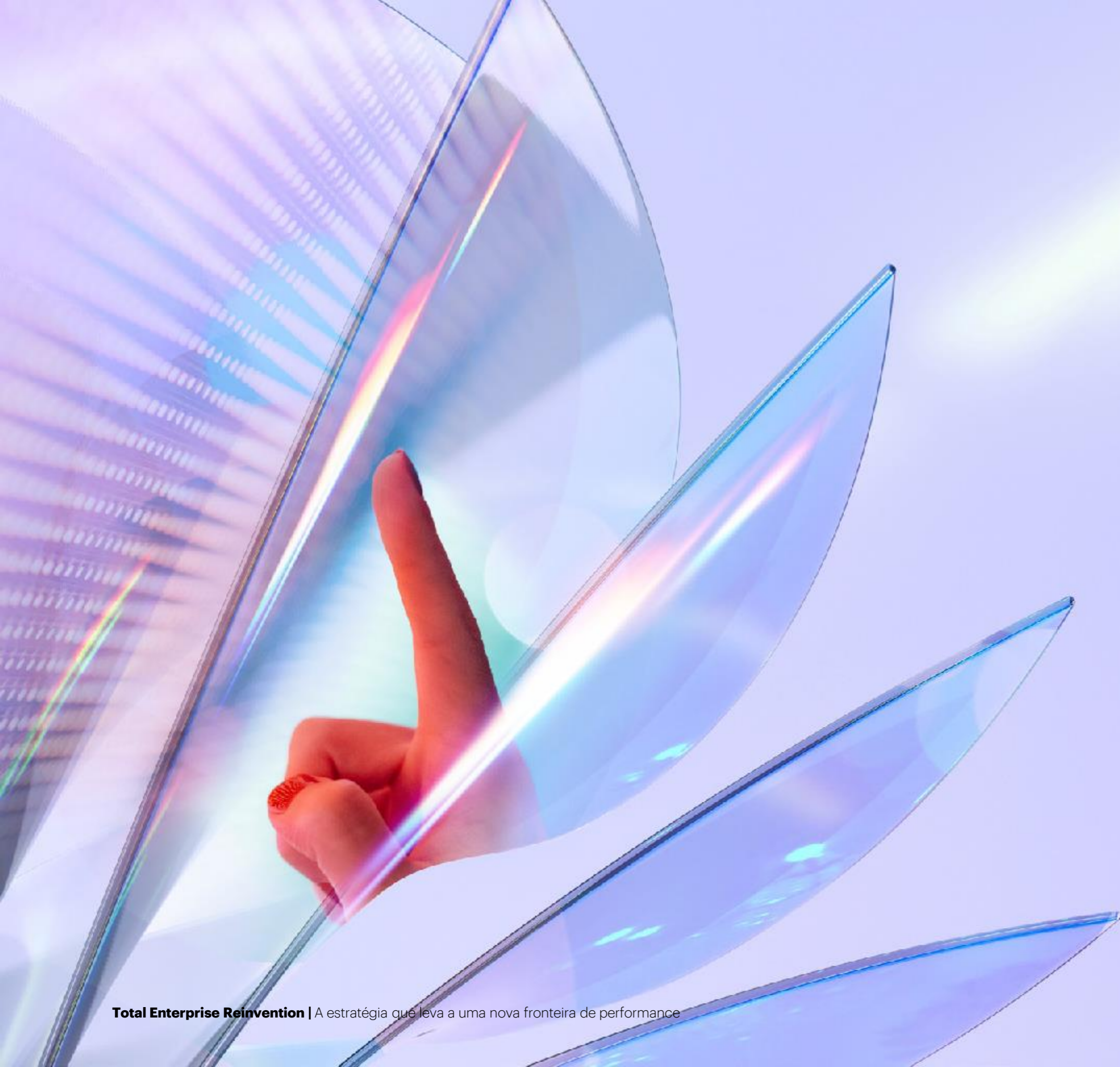
“A tecnologia atual na sua empresa atrapalhou/atrapalha ou ajudou/ajuda a executar o seu programa de transformação?”



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture junto a executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.

Caso em questão: bp. A estratégia da firma para se reinventar de uma companhia de óleo internacional focada em produzir recursos para uma empresa internacional de energia dedicada a produzir soluções.¹⁷ A companhia pretende entregar ganhos de US\$ 9 a US\$ 10 bilhões a partir de cinco “motores de transição de crescimento” – bioenergia, conveniência, recarga de veículos elétricos, hidrogênio e renováveis – até 2030.¹⁸

Inovação digital é uma de três fontes de diferenciação que dão sustentação à estratégia de reinvenção da bp.¹⁹ As capacidades digitais da bp agora estão posicionadas lado a lado com as capacidades científica e de engenharia numa equipe integrada de “inovação e engenharia”. A bp recorre a uma abordagem centrada no cliente a fim de desenvolver produtos digitais e torna-se benchmark com suas capacidades digitais sobre líderes no setor de tecnologia (em vez de sobre concorrentes diretos).²⁰



3. A reinvenção vai além do benchmark, apoiada na arte do possível

No passado, muitas empresas determinavam o pleno potencial de suas transformações ao tornarem seu desempenho o padrão de referência sobre seus pares e ao perseguirem as melhores práticas de seus setores. Se você estiver mal posicionado, essas métricas podem ajudar a criar um caso para mudança. Contudo, elas também podem limitar a ambição dos gestores porque não refletem a arte do possível no que tange a tecnologia e a novos modos de trabalhar. Em outras palavras, benchmarks tornam-se obstáculos para atingir o possível.

Dada a velocidade a que a tecnologia e os hábitos dos clientes estão evoluindo, o que é best-in-class hoje estará ultrapassado antes do amanhã chegar. De fato, uma performance forte cada vez dura menos. Nossa análise viu que entre 2011 e 2022, a lacuna entre companhias de desempenho top e mediano em termos de retorno aos acionistas caiu em 15 pontos percentuais, em média, em várias indústrias.²¹

Menções à expressão “melhores práticas” nas apresentações de resultados das 2.000 maiores empresas de capital aberto no mundo (critério de receitas) caíram 24% desde o 1º trimestre de 2020. Mesmo assim, mais da metade (55%) dos executivos que pesquisamos ainda está concentrada em alcançar as melhores práticas existentes em seus setores e em ver essa meta como o máximo de potencial que eles podem esperar atingir (ver Figura 9).



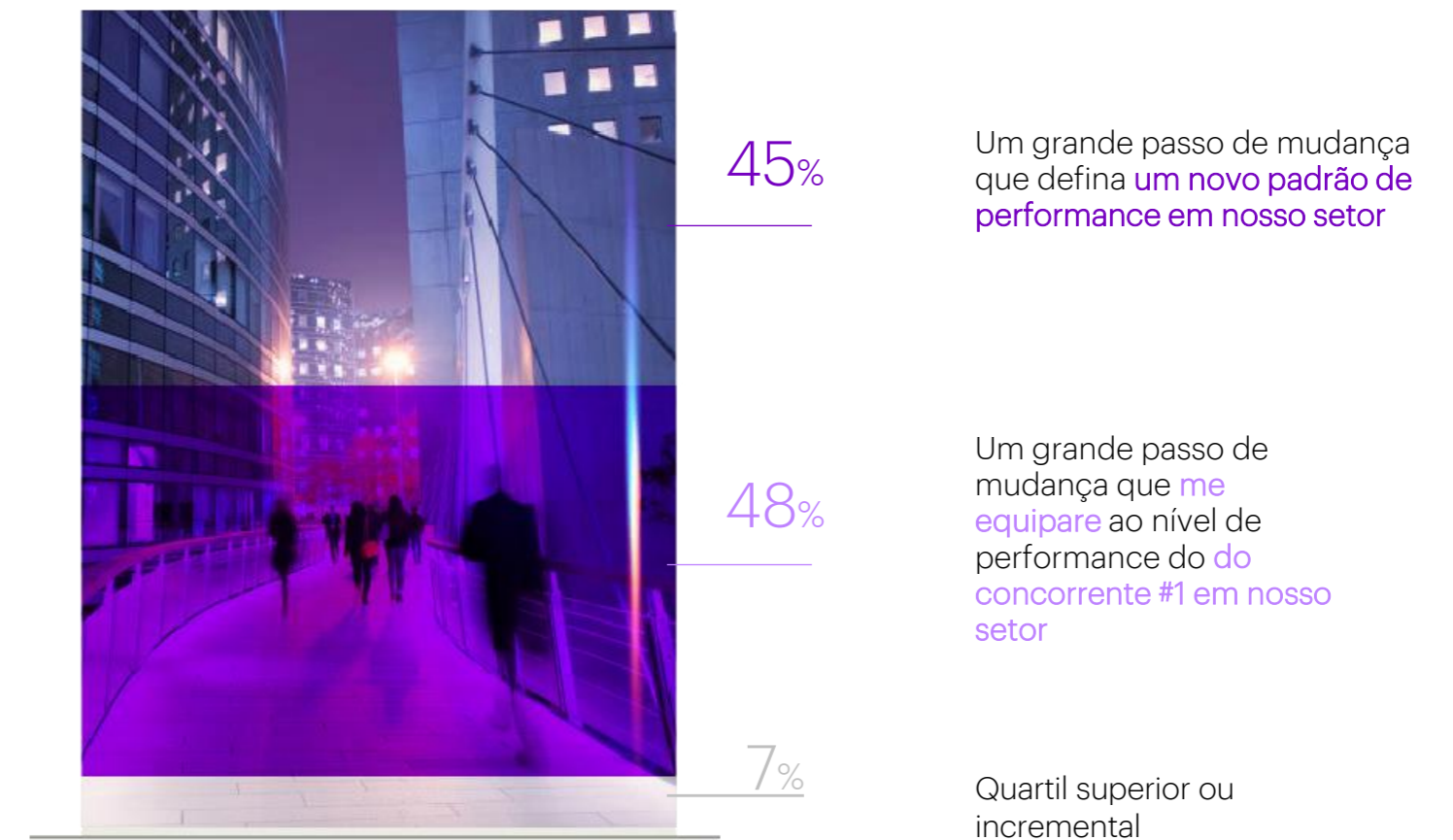
Figura 9: Melhores práticas estão caindo em desuso – mas não para todos

Menções a “melhores práticas” por 1.000 apresentações de resultados para as 2.000 maiores empresas de capital aberto (critério de receitas)



“Qual das afirmações abaixo descreve melhor o nível de performance que você aspira alcançar por meio da sua estratégia de reinvenção?”

% dos entrevistados
n=1.516



Fonte: Processamento em linguagem natural de apresentações de resultados trimestrais das 2.000 maiores empresas de capital aberto do mundo (critério receitas) desde o 1o. trim de 2020 ao 3o. trim de 2022. Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022.

4. Estratégia de talento e impacto nas pessoas são vitais para a reinvenção

Muitos fatores humanos podem comprometer as estratégias de reinvenção e os programas de transformação que parecem bons no papel. As barreiras podem incluir uma falta de preparação cultural para a mudança, de competências e alinhamento da liderança e silos funcionais (ver Figura 10).

Quanto mais as pessoas estiverem engajadas na reinvenção, mais provável é que tais impedimentos possam ser superados.

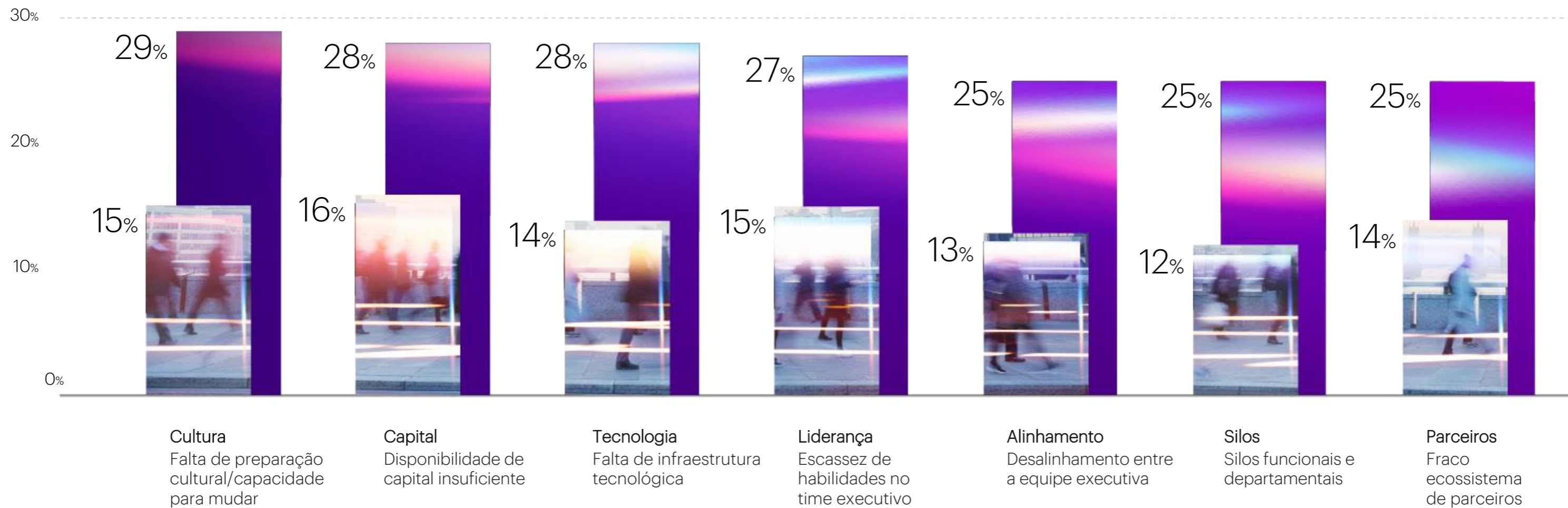
Figura 10:

Fatores humanos impõem algumas das maiores barreiras para executar estratégias de reinvenção

“Quais barreiras você enfrentou ao executar sua estratégia de reinvenção?”

■ Indicada entre as 3 barreiras mais fortes
■ Indicada como a barreira #1

% dos entrevistados, n=1.516



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022.

Os executivos precisam ser a voz da mudança. Qualquer reinvenção bem-sucedida começa com a equipe executiva criando convicção nas pessoas de uma organização para impulsionar a mudança. O CEO precisa defender a estratégia Total Enterprise Reinvention em plena sintonia com toda a C-suite. Após adotar a estratégia, o CEO e a equipe executiva necessitam estar ativamente engajados, comunicando e dominando uma mensagem clara e racional para que a reinvenção traga a adesão dos outros funcionários.

Muitas organizações subestimam a importância de comunicar o “por quê” de uma reinvenção. O engajamento com as pessoas necessita de uma visão e um chamado para a ação que se identifiquem com cada um, ajudando a conectar propósitos individuais com o objetivo geral da mudança. Os Reinventoras destacam-se nesta área.

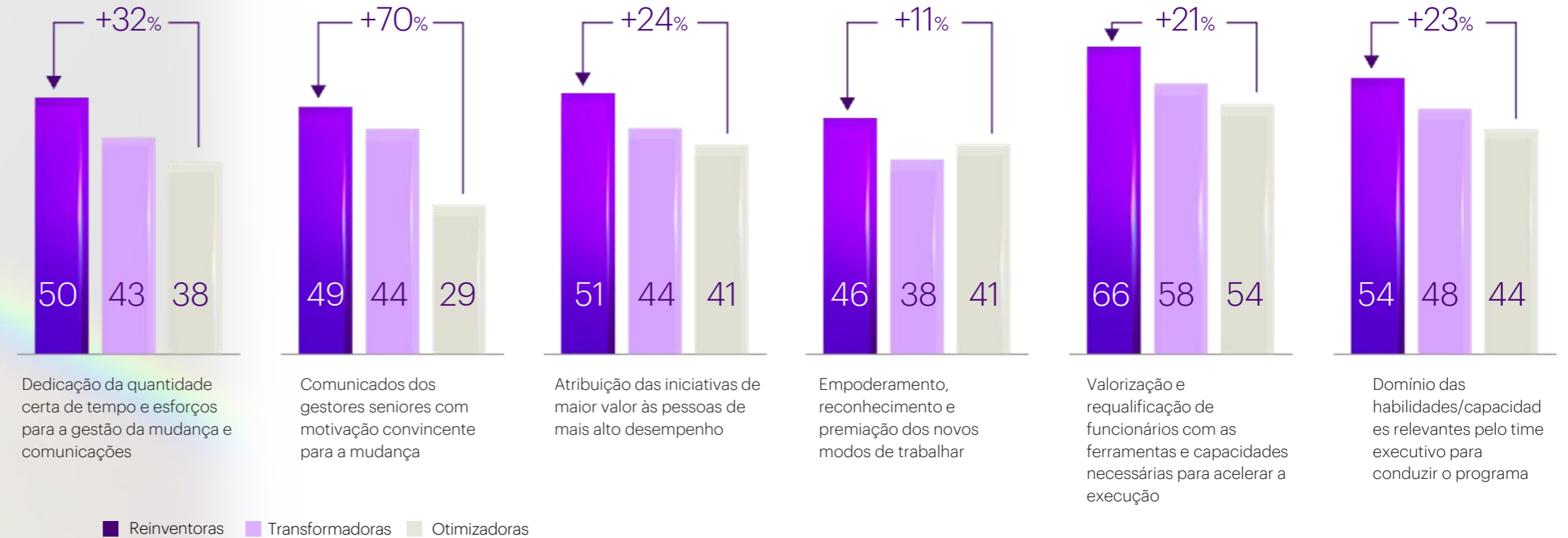
Como mostra a Figura 11, os Reinventoras são mais propensos a dedicar amplos tempo e esforços à gestão da mudança e às comunicações – incluindo comunicados da liderança sênior com motivação convincente para a mudança.

Figura 11:

Comunicação da mudança, empoderamento de pessoas e aprimoramento de habilidades em todos os níveis são atos importantes a empreender

“Quais das práticas a seguir foram mais importantes para a execução bem-sucedida de sua estratégia de reinvenção?”

% dos respondentes



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture junto a executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.

A Roche está se reinventando para ser mais ágil e digital. Parte da fundação para este esforço tem sido uma iniciativa de liderança global desenhada para ajudar executivos seniores a desenvolver as mentalidades de que precisam tanto para a reinvenção pessoal quanto a organizacional. O modelo de gestão moveu-se de um projetado para comandar e controlar para um constituído pelo empoderamento para encorajar a colaboração e a criatividade.²²

Criação de um Technology Quotient (TQ) para a empresa inteira

Desde a C-suite até a linha de frente, funcionários de todos os níveis precisarão desenvolver um quociente tecnológico para impulsionar a reinvenção. O TQ é o modo como instituímos e demonstramos nosso entendimento acerca de tecnologias Transformadoras e como elas cumprem a promessa da tecnologia e da engenhosidade humana. Na Accenture, investimos em treinamento constante na empresa inteira, no qual cada funcionário – inclusive a alta direção – recebe uma pontuação de TQ individual. A série de aulas do TQ da Accenture é uma forma simples e efetiva de garantir que todos os membros da equipe aprendam sobre tecnologia, como ela é aplicada, por que importa e como ela funciona em consonância com outras tecnologias. Todo funcionário passa pelos cursos de TQ, independentemente de sua área ou expertise.



5. A reinvenção não tem limites e derruba silos organizacionais

Alcançar a escala abrangente da Total Enterprise Reinvention requer que as companhias conectem pessoas, processos e dados por toda a empresa e além, criando uma organização sem limites.

As organizações estão se tornando mais interconectadas. Noventa e nove por cento dos executivos acreditam que este foco em interconexão nas suas empresas vai aumentar nos próximos dois anos.

Criar capacidades na fronteira de performance demanda uma abordagem

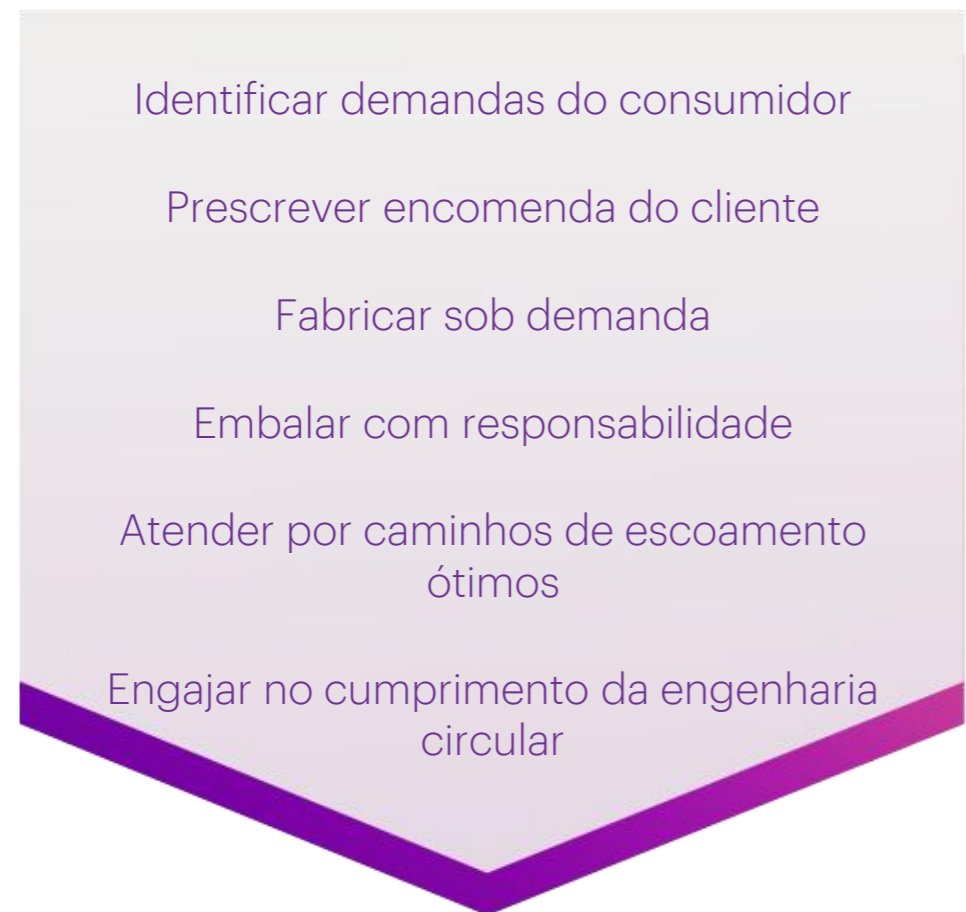
geral pela empresa inteira, que atravessa unidades de negócio e funções, não uma abordagem limitada a uma única função ou departamento.

Pense no planejamento da cadeia de valor e da fabricação inteligente e no cumprimento das capacidades essenciais para varejistas e companhias de bens de consumo. Construir estas capacidades implica numa abordagem de ponta a ponta que impacta virtualmente toda a organização de alguma maneira (ver Figura 12).

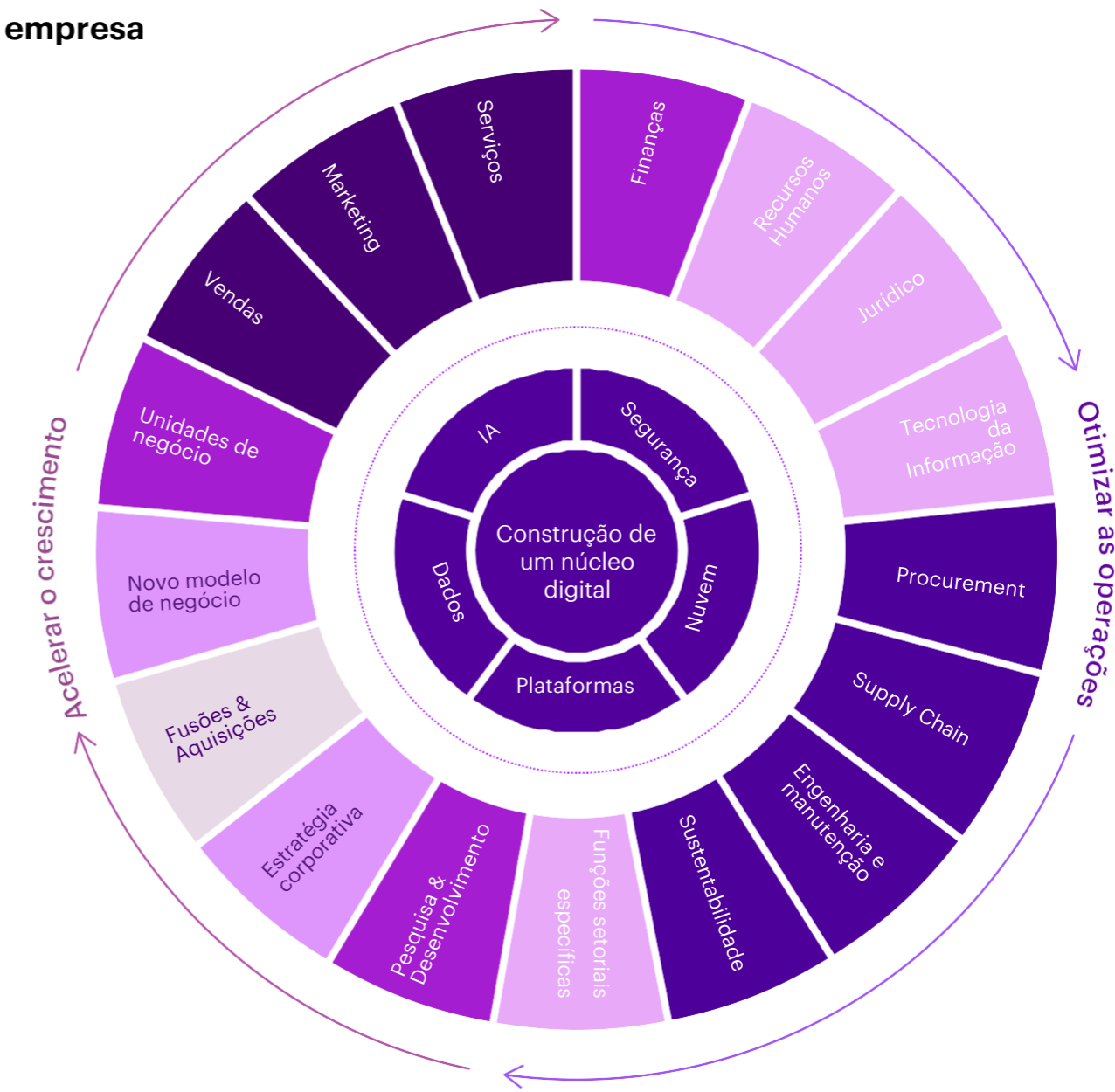


Figura 12: Instituir o planejamento de toda a cadeia de valor e da fabricação inteligente e cumprir as capacidades na fronteira de performance requer uma abordagem de ponta a ponta

Intervenções na cadeia de valor



Grau de impacto na empresa



Fonte: Accenture analysis

Grau de impacto: ■ Alto ■ Médio ■ Baixo ■ Não disponível



Reinventoras intensificam as conexões em suas organizações

Mudanças no modelo operacional também são acompanhadas por alterações significativas no modo como as pessoas trabalham. A adoção de princípios ágeis por toda a empresa (não apenas em TI) empodera os funcionários e estimula formas de trabalhar multifuncionais. O deslocamento para equipes empoderadas e multidisciplinares permite que as pessoas assumam papéis mais complexos, que combinam tarefas antes desempenhadas por dois ou mais indivíduos em funções tradicionais. Evidências são vistas nas tendências de recrutamento, com nossa análise mostrando que o número médio de habilidades requeridas para vagas de emprego postadas durante 2020-2022 aumentou em 18%.²³

O modelo operacional integrado e novos modos de trabalhar são sustentados por uma plataforma tecnológica e de dados integrada, a qual democratiza o acesso aos dados em toda a empresa. O fluxo dos dados fornece conexões em rede entre

equipes da organização, impulsionando o compartilhamento de ideias e insights.

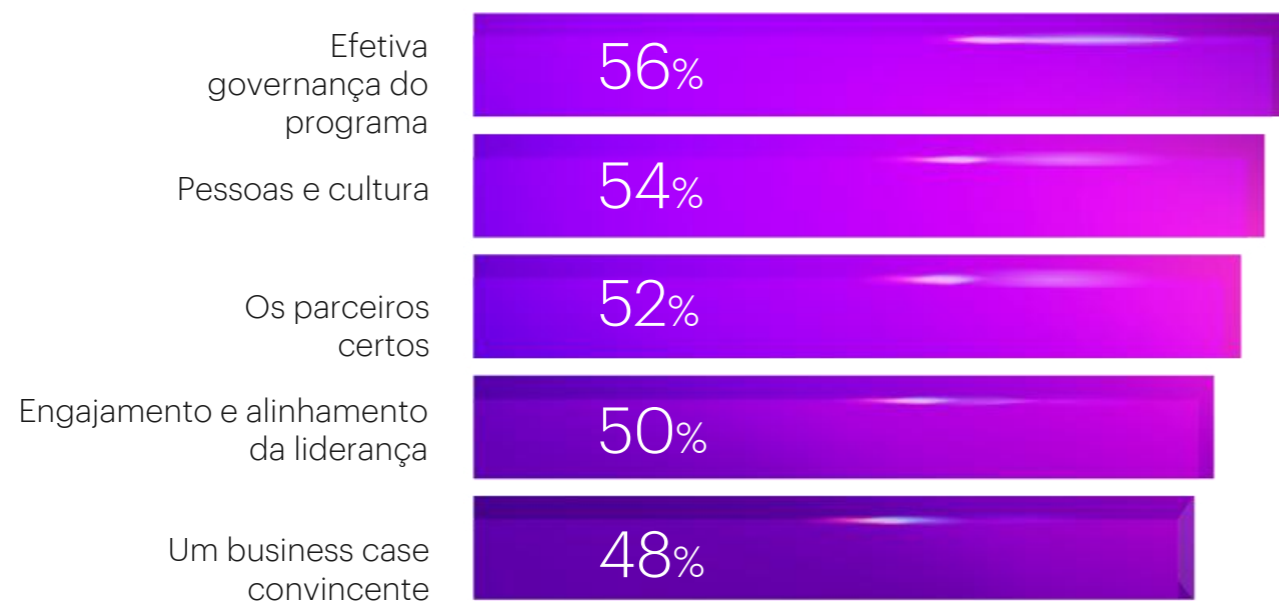
O ecossistema automotivo europeu, por exemplo, trabalha para criar um intercâmbio seguro e padronizado de dados, o “Catena-X Automotive Network” – o primeiro ecossistema de dados abertos no setor.²⁴ Ao compartilhar dados e outros recursos, o Catena-X visa melhorar a transparência e a eficiência e reduzir as emissões de carbono ao longo da cadeia de suprimentos.²⁵

Sem limites não significa ausência de controles. As empresas que adotam a reinvenção reconhecem a necessidade de ter um Transformation Office dedicado. O núcleo coordena, define o calendário e monitora os avanços, desenvolve um plano totalmente integrado com projeções financeiras, claros indicadores de performance operacional e impõe metas para cada grupo de trabalho que atua como uma única fonte para toda a organização (ver Figura 13).

Figura 13: Uma efetiva governança do programa é vista como o fator mais importante para a execução bem-sucedida

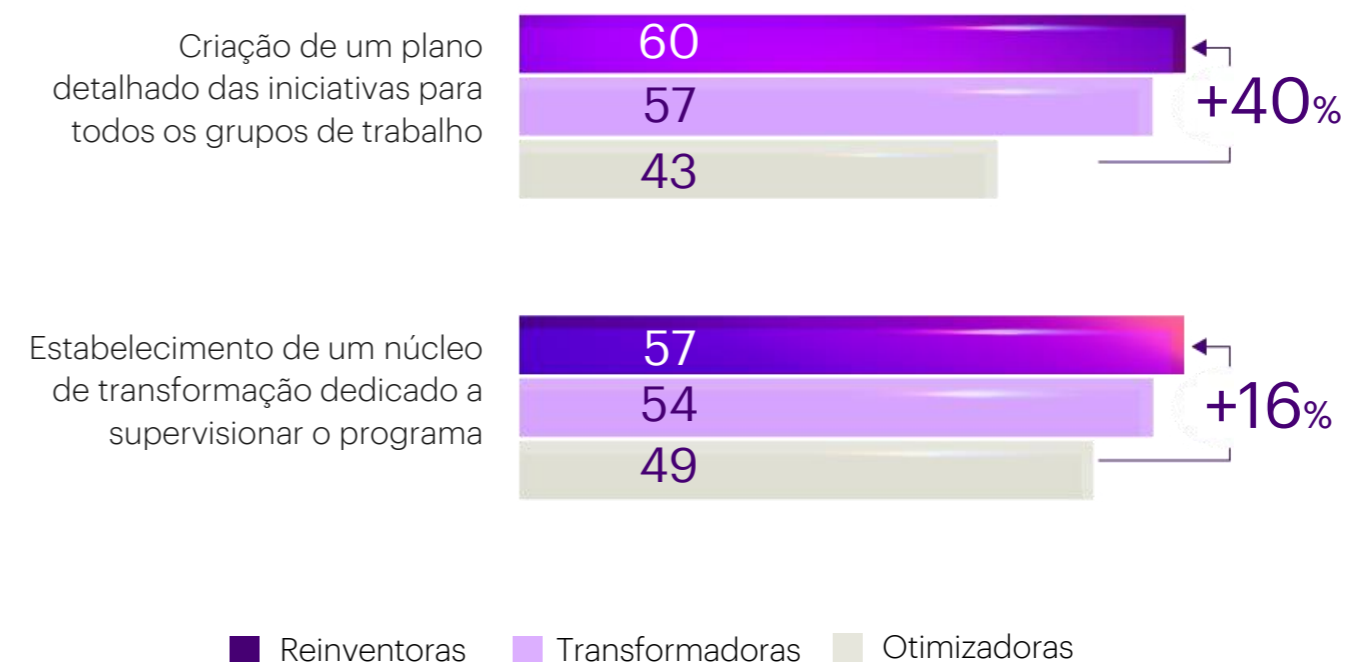
“Quais dos fatores a seguir foram mais importantes para a execução da sua estratégia de reinvenção?”

% dos Reinventoras, n=119



“Quais das práticas a seguir foram mais importantes para a entrega bem-sucedida de sua estratégia de reinvenção?”

% dos entrevistados



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture junto a executivos C-level conduzida em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.



6. A reinvenção é contínua

As transformações geralmente são sequenciadas e calendarizadas. A reinvenção, no entanto, é tão dinâmica quanto os panoramas mutantes da tecnologia e do mercado. Ela requer velocidade de execução e uma abordagem de mudança contínua que privilegia progresso antes de perfeição. Quanto mais cedo valor for destravado, mais rápido ele poderá ser investido em novas iniciativas que estenderão a fronteira de performance mais adiante.

Por isso é essencial que as companhias foquem em iniciativas que impulsionem o maior impacto.

Como tal, as empresas precisam estar prontas para repriorizar ações num modelo permanente, interrompendo iniciativas que não adicionem valor na hora certa e realimentando seu pipeline com novas atitudes regularmente.

Cinquenta e oito por cento das Reinventoras dizem que ambos os casos – de repriorizar as iniciativas existentes e adicionar novas à estratégia de reinvenção durante os processos de planejamento principal – baseiam-se numa filosofia de reinvenção contínua (ver Figura 14).

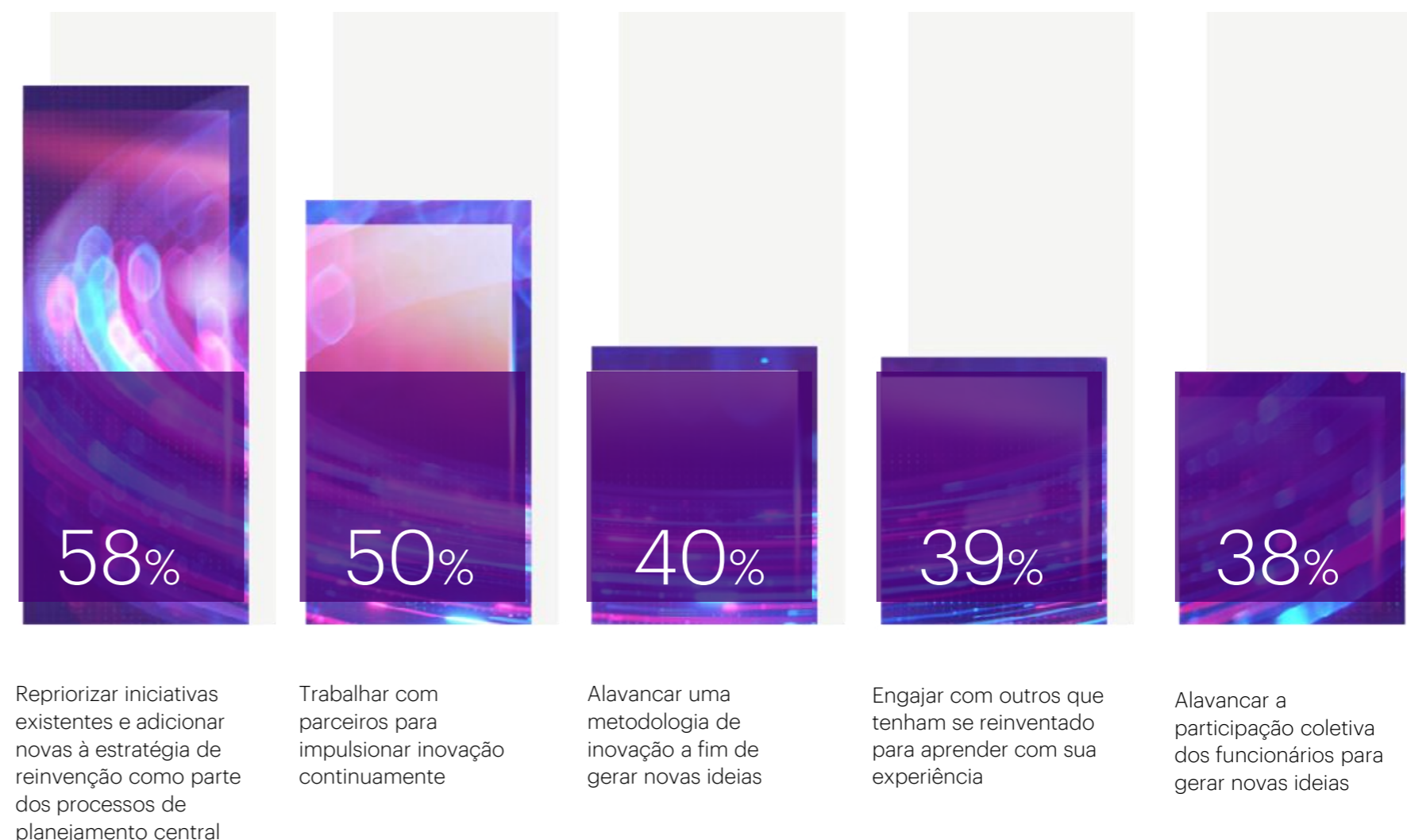
A UBS, por exemplo, introduziu a “repriorização de investimentos dinâmica” a fim de otimizar os resultados por meio de revisões trimestrais de orçamento, o que ajuda a garantir que os entregáveis digitais do banco estejam alinhados com as necessidades dos clientes.²⁶

Figura 14:

Reinvenção contínua é apoiada por processos de planejamento central

“Quais das práticas a seguir você adotou para apoiar a sua filosofia de reinvenção contínua?”

% de Reinventoras,
n=119



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022.

Reinventoras beneficiam-se do poder de seus parceiros de ecossistema

Parceiros aportam recursos – ativos, ideias, habilidades – que podem acelerar o progresso com escala, dando apoio à transformação comprimida. Parceiros também podem apoiar o investimento para entregar reinvenção por meio de acordos de compartilhamento de ganhos. E parceiros podem ajudar a construir uma capacidade de entregar reinvenção contínua: 69% das companhias que estão se movimentando para adotar uma estratégia de Total Enterprise Reinvention dizem que ter um parceiro de negócios que ajude a selecionar e a construir soluções e plataformas é importante para o êxito da execução de sua estratégia (ver Figura 15).

A Verizon, por exemplo, construiu sistematicamente um ecossistema para apoiar o desenvolvimento da economia 5G com a formação de parcerias fortes ao longo de sua cadeia de valor. Fabricantes de dispositivos ajudam a garantir que a rede Verizon possa suportar todos os aparelhos.

Provedores de cloud e integradores de sistemas têm mantido parcerias a fim de desenvolver os ecossistemas de mobile edge compute (MEC) da Verizon. Os clientes testam novos casos de uso. Parceiros também ajudam a Verizon. Verizon e Meta vêm trabalhando juntas para alavancar capacidades complementares a fim de construir as fundações do metaverso com um foco na infraestrutura MEC para experiências de realidade estendida.²⁷



Figura 15: Parceiros de negócio estão no centro da entrega de estratégias de reinvenção

“Quais das práticas a seguir foram mais importantes para a execução bem-sucedida de sua estratégia de reinvenção?”

% dos respondentes



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.



Resultados da Total Enterprise Reinvention

Abraçar a Total Enterprise Reinvention destrava valor em uma taxa comprimida

Companhias que aderem à Total Enterprise Reinvention são quase 2x mais propensas a terem sido – ou esperam ser – bem-sucedidas na entrega de seu business case do que as Transformadoras, e 8x mais propensas do que as Otimizadoras. (ver Figura 16a).

Em nossa pesquisa, as Reinventoras reportam geração de crescimento incremental de receita 10% mais alta, melhora na redução de custos de 13% e melhora de 17% nos dados dos balanços comparando com as Transformadoras. Esses números são ainda mais altos quando comparados com as Otimizadoras: 22%, 21% e 20%, respectivamente (ver Figura 16b). Nossa análise constata que as Reinventoras dobram sua probabilidade de superar estas medidas em relação às médias da indústria.

Figura 16a:

“Quão bem-sucedido você tem sido/espera ser na execução de seu programa de transformação?”

% dos respondents

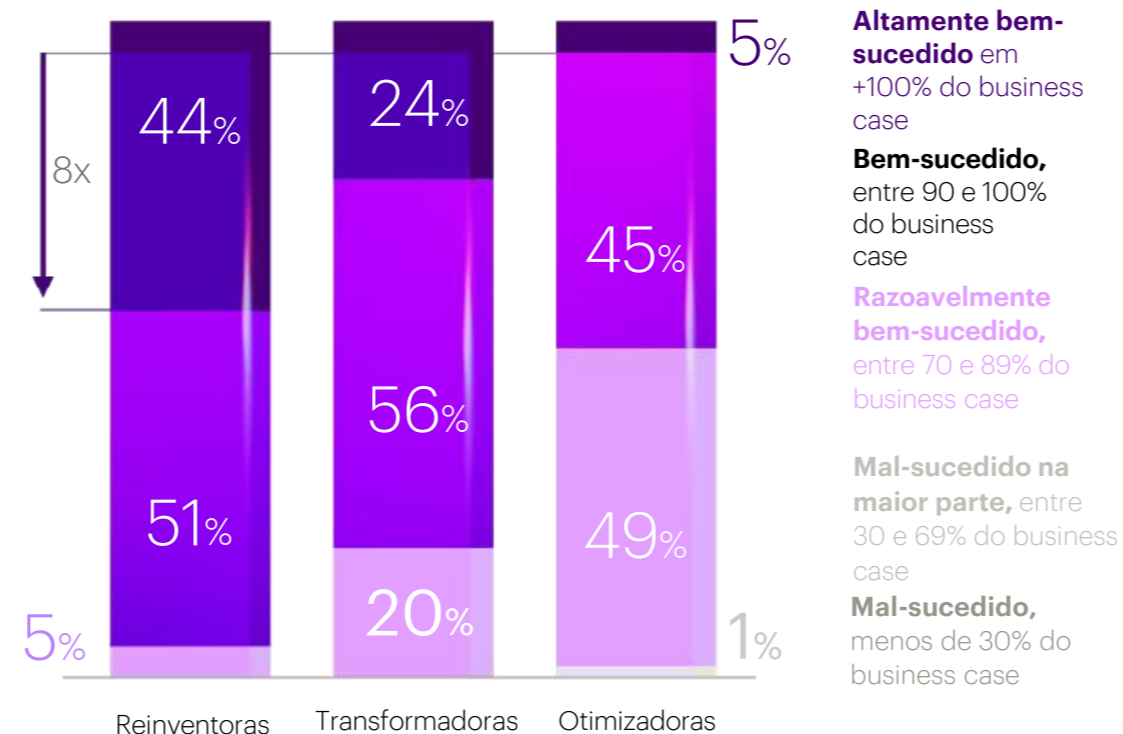


Figura 16b:

“Que valor financeiro você espera produzir a partir de sua estratégia de reinvenção contra as medidas a seguir?”

Resultados para Reinventoras em relação a Transformadoras e Otimizadoras



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.



Uma abordagem “dinâmica” faz toda a diferença. Adotar uma filosofia de reinvenção contínua, na qual as companhias sigam redefinindo o que é possível, é 4.5x mais importante do que qualquer outro recurso da Total Enterprise Reinvention para impulsionar a probabilidade de um desempenho financeiro surpreendente (ver “Sobre a pesquisa” para maiores detalhes).

Além disso, as Reinventoras reportam 1.3x mais valor financeiro nos primeiros seis meses – um reflexo da velocidade com que tais companhias executam e entregam valor aumentado em comparação com Transformadoras e 1.6x quando comparado com as Otimizadoras (ver Figura 16c). De fato, 66% das Reinventoras dizem que a execução de sua estratégia de reinvenção vem acontecendo de forma bem mais rápida em relação às transformações anteriores. Em comparação, só 27% das Transformadoras e 10% das Otimizadoras dizem o mesmo (ver Figura 16d). As companhias reinventam com velocidade por meio da transformação comprimida, na qual formas ágeis de trabalhar, soluções padronizadas e as capacidades dos parceiros do ecossistema são usadas para acelerar o progresso.

Figura 16c:

“Qual proporção de valor financeiro foi/você espera que seja produzido nos períodos de tempo a seguir?”

% de valor financeiro

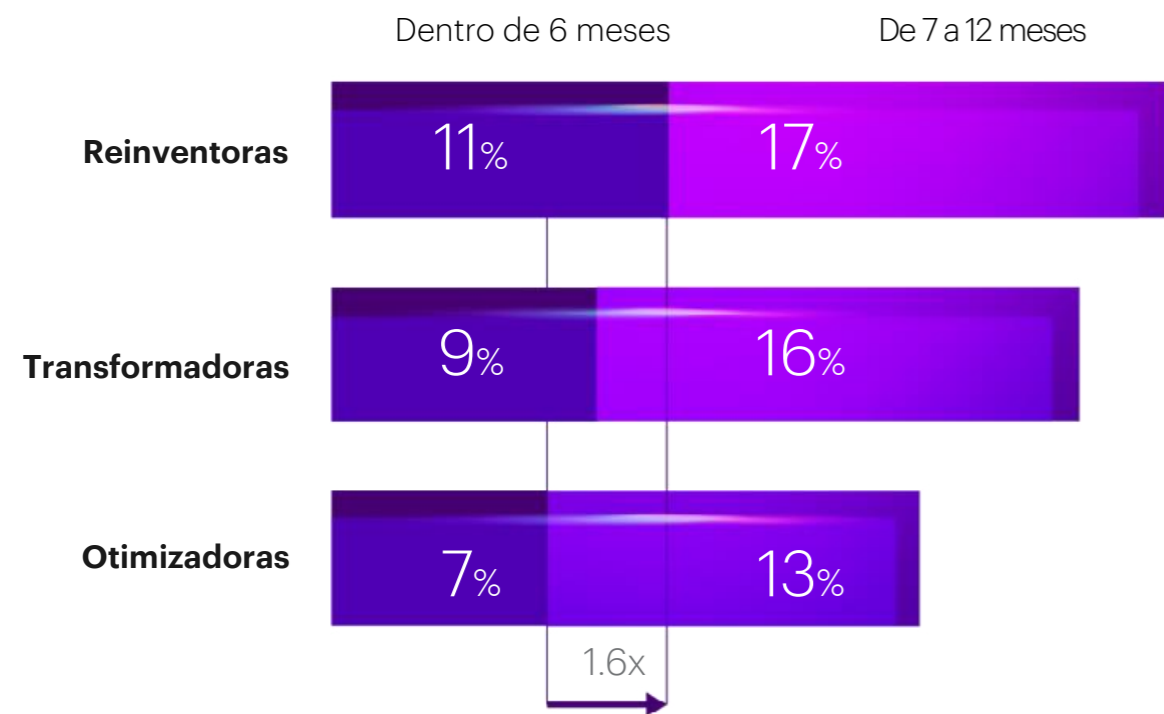
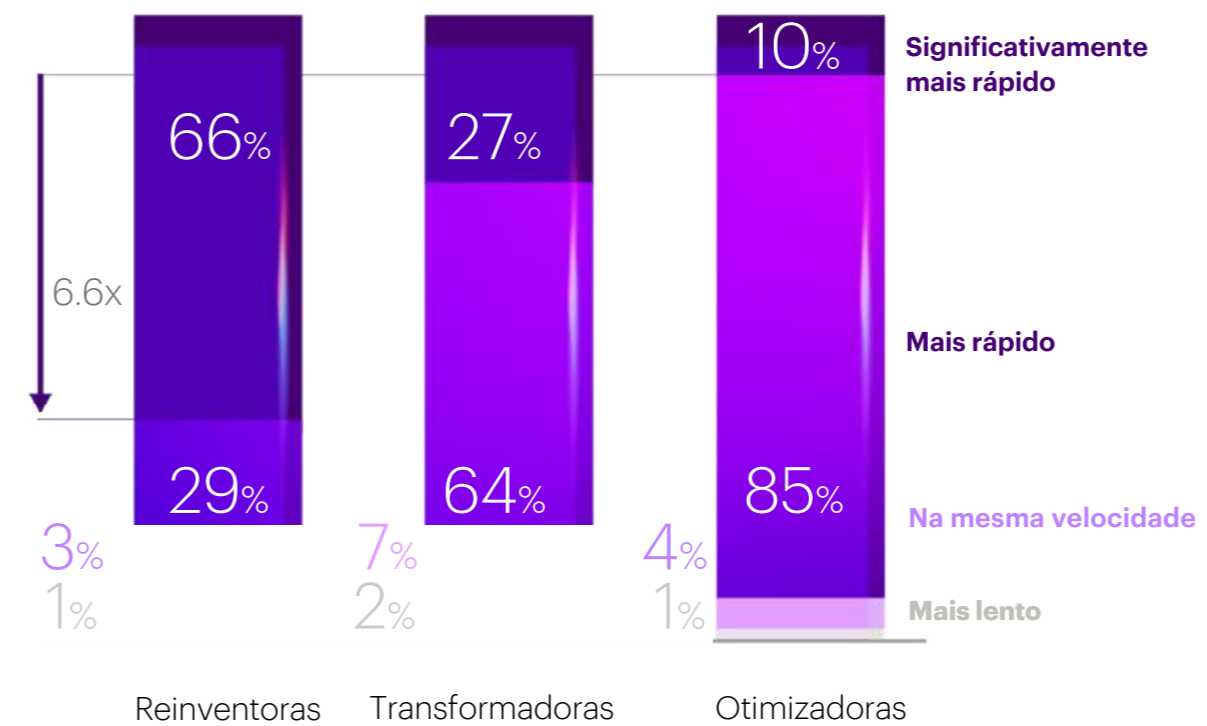


Figure 16d:

“A execução de sua estratégia de reinvenção ocorreu/você espera que ocorra mais rápido ou mais lento que as transformações anteriores?”

% dos respondentes



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida junto a executivos C-level em novembro de 2022. Tamanho da amostra: Total, 1.516; Reinventoras, 119; Transformadoras, 1.303; Otimizadoras, 94.

O valor que as Reinventoras geram vai muito além do financeiro. Elas administram mais ativamente – e produzem – resultados não financeiros, gerando o que chamamos de “valor 360°”. Geração de valor 360° significa olhar além das finanças de curto prazo para entender o que cria valor sustentável de longo prazo em um mundo onde as pessoas estão mais empoderadas do que nunca para escolher as empresas com as quais se engajam.

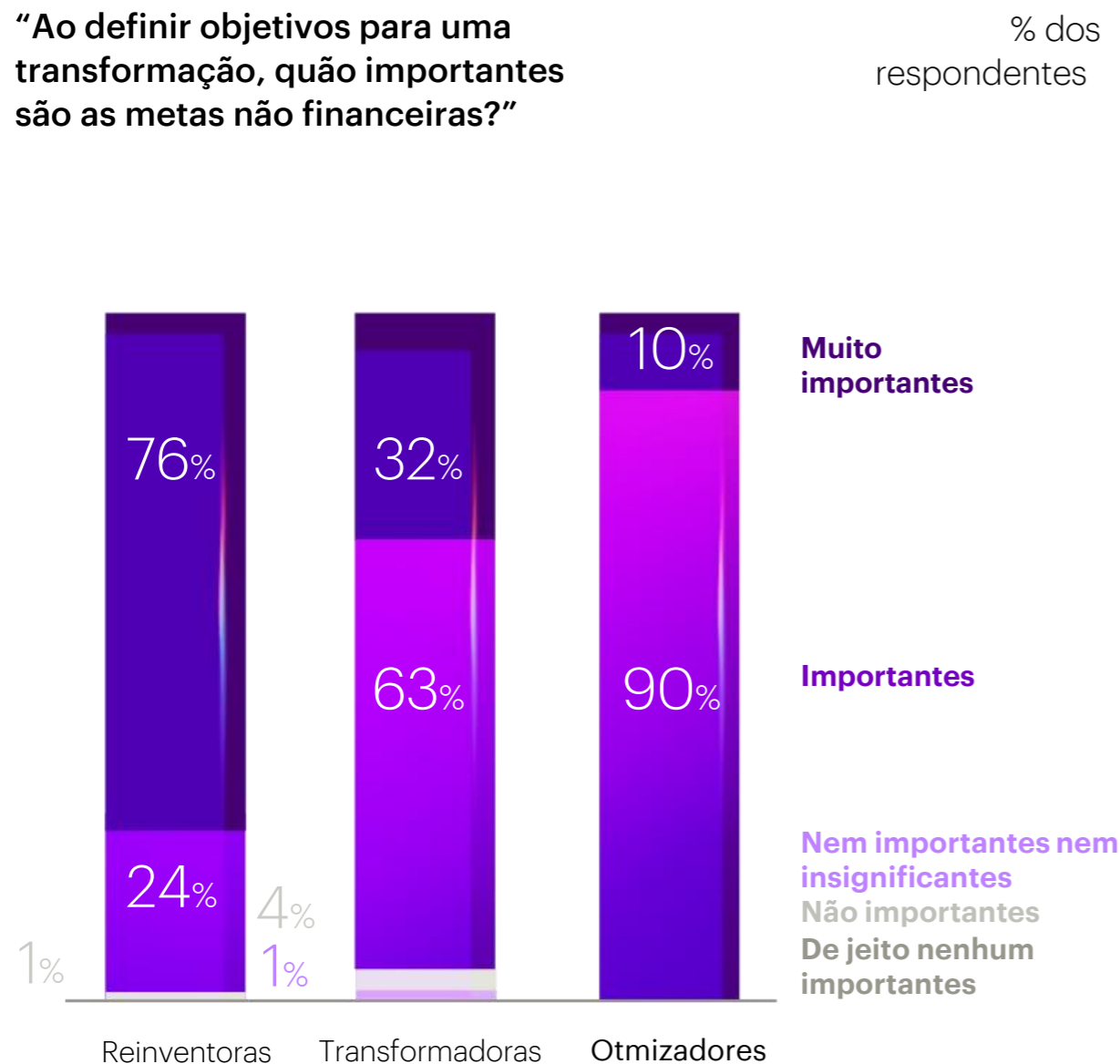
Setenta e seis por cento das companhias que adotam a estratégia Total Enterprise Reinvention afirmam que definir metas não financeiras é muito importante, comparando com 32% das Transformadoras e apenas 10% das Otimizadoras. Reinventoras entregam resultados superiores ao pensarem mais profundamente acerca de como sua reinvenção vai lhes permitir engajar com clientes e empregados, entregar resultados mais sustentáveis e integrar sua abordagem a inovação.

Além da pesquisa, nossa análise concluiu que as Reinventoras – em relação aos seus pares no setor – têm desempenho 32% melhor em sustentabilidade e 31% melhor em experiência – de clientes (como indicado pela pontuação em gestão de relacionamento com clientes), fornecedores (indicado pelos índices de churn) e funcionários (indicado por recomendação a terceiros). As Reinventoras também pontuaram mais alto em inovação: 11%; em resultados de prosperidade para talento: 11%; e em inclusão e diversidade: 7% (ver Figura 17 e “Sobre a pesquisa” para maiores detalhes acerca de como quantificar estas áreas de performance).



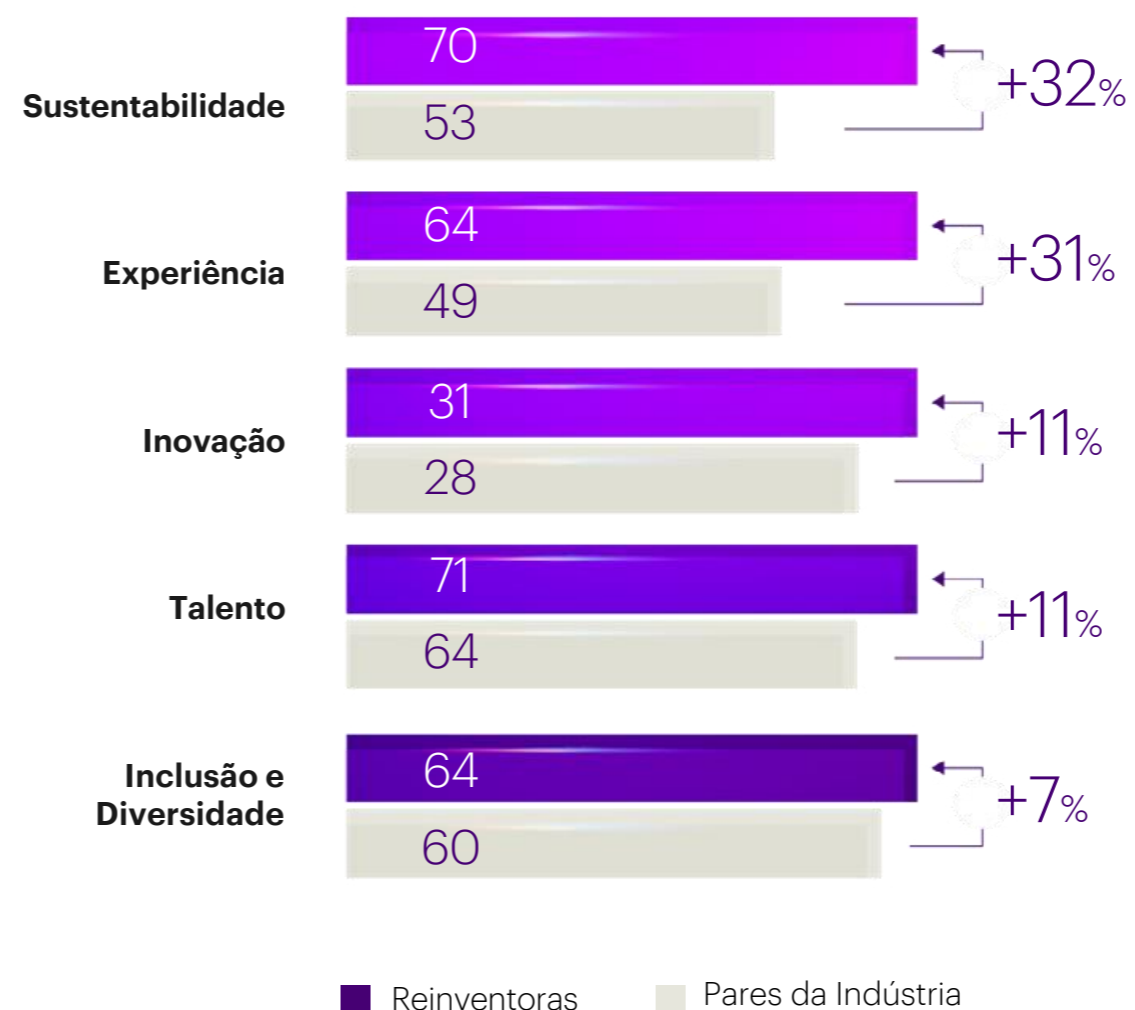
Figura 17: Total Enterprise Reinvention melhora a performance sobre diversas medidas de valor não financeiro

“Ao definir objetivos para uma transformação, quão importantes são as metas não financeiras?”



Pontuações indexadas de medidas de performance não financeira

0-100



Fonte: Pesquisa Total Enterprise Reinvention da Accenture conduzida em novembro de 2022 junto a executivos C-level. A análise não financeira é baseada em companhias que são identificadas como Reinventoras por experts do setor. “Sustentabilidade” é baseada em dados ESG da Capital IQ. “Experiência” é baseada em medidas de gestão de relacionamento com clientes, de rotatividade de fornecedores da S&P Global e da FactSet Supply Chain. “Talento” é baseado em indicadores de prosperidade de Glassdoor, Arabesque e S&P Global. E inovação é baseada na eficiência de investimentos tangíveis e intangíveis.

Roteiro para se tornar um Reinventora

Acreditamos que todas as companhias precisarão adotar a Total Enterprise Reinvention como uma estratégia nos próximos anos. Aqui estão quatro categorias de perguntas para ajudar a traçar o caminho adiante.

Ambição e estratégia

- Onde está sua empresa hoje: ela é uma reinventora, uma transformadora ou uma otimizadora?
- Você definiu a fronteira de performance da sua companhia: e como ela se comporta diante do benchmark de seu setor e de outras indústrias relevantes? Você se equipara às líderes ou passou a definir o novo benchmark?
- Toda a sua alta direção é considerada responsável (esta é uma métrica principal) pelo sucesso de seus programas de transformação atuais ou é o gestor da função ou da área o principal responsável?

Talento

- Os gestores possuem conhecimento suficiente em tecnologia para entender a arte do possível e o que ela pode fazer para impulsionar a reinvenção?
- Será que você detém as capacidades de gestão da mudança para apoiar a sua jornada de transformação contínua ou você as busca para cada projeto de transformação?
- Você usa dados para mensurar sua transformação, e o mesmo modelo de avaliação é usado para todos os programas?

Essência digital

- Como você analisaria sua essência digital? Qual o grau de maturidade e quais as lacunas conhecidas?
- Será que a habilidade para usar os investimentos em tecnologia a fim de alcançar sustentabilidade e outros objetivos de valor 360° e quaisquer impactos negativos está formalmente incluída nas decisões de investimentos em tecnologia?

Iniciativas de transformação atualmente em curso

- Será que os líderes de suas iniciativas de transformação atuais são capazes de articular as mudanças que vão ocorrer em toda a empresa, e será que eles estão usando métricas que permitem uma visão multifuncional?
- Podem os seus gestores articular a estratégia de parcerias para cada programa de transformação? Como essa estratégia lhes permite entregar resultados mais rápido e com segurança, e como o parceiro se enquadra em sua estratégia de talento?

Sobre a pesquisa

Nós usamos uma abordagem multimétodo

Pesquisa Total Enterprise Reinvention com executivos C-level

A Accenture Research conduziu uma pesquisa com 1.516 executivos da alta direção em novembro de 2022. Aos respondentes foram colocadas perguntas sobre a abordagem de suas organizações para a transformação da empresa e estratégia de reinvenção, e sobre seus programas específicos e fatores de sucesso.

Conduzimos a pesquisa em dez países: Alemanha, Austrália, Canadá, China, EUA, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido. Os respondentes atuavam em 19 indústrias: aeroespacial e defesa; linhas aéreas, viagens e transporte; automotivo; bancos (varejo); mercado de capitais; químicos; comunicações, mídia e entretenimento; bens de consumo e serviços; energia; saúde; alta tecnologia; máquinas e equipamentos; seguros; recursos naturais; farmacêuticos, biotecnologia e ciências da vida; serviço público; varejo; software e plataformas; e utilities.

Com base nas respostas à pesquisa, identificamos três grupos de companhias

- Reinventoras (8% da amostra)
- Transformadoras (86% da amostra)
- Otimizadoras (6% da amostra)

Comparamos o êxito de programas de transformação, em termos de impacto de valor 360° e impulsionando fatores, entre três grupos.

Também executamos uma regressão logística para entender como cada princípio da Total Enterprise Reinvention está relacionado com a probabilidade de uma companhia superar o desempenho de seus pares no setor em termos de valor financeiro que a transformação entrega. O valor financeiro da transformação baseia-se em crescimento de receitas incremental, reduções de custos e melhoras no balanço contábil. A regressão controla fatores específicos da companhia, tais como porte da empresa e localização de sua sede.

Análise de performance de valor 360° das empresas Reinventoras

Comparamos a performance não financeira de companhias que identificamos como Reinventoras, com base em input especializado, em relação aos seus pares no setor. Usamos elementos de performance não financeira do modelo estruturado de valor 360° da Accenture para a análise: sustentabilidade, experiência, inovação, talento e inclusão e diversidade.

Cada subcomponente é baseado em um conjunto de pontuações indexadas. Sustentabilidade cobre placares de meio-ambiente, social e governança. Experiência consiste de pontuações que refletem experiência do cliente, experiência de parceiros do ecossistema (rotatividade de fornecedores etc.) e experiência dos empregados (p. ex., recomendações a amigos). Inovação é baseada na eficiência de investimentos tangíveis e intangíveis. Talento é baseado nos resultados de prosperidade, que consistem na performance da companhia em áreas de salários e benefícios, equilíbrio trabalho/vida pessoal, qualidade do emprego, saúde ocupacional e segurança, cultura e valores e desenvolvimento de capital humano. Inclusão e diversidade é baseado na diversidade dos funcionários e na acessibilidade do produto.

Global Disruption Index

Nós criamos uma medida geral de disrupção para avaliar o nível de volatilidade e mudança no ambiente externo dos negócios. O índice é baseado na média de seis subcomponentes que cobrem as esferas econômica, social, geopolítica, ambiental, de consumo e tecnológica. Cada um dos subcomponentes é baseado num conjunto de pontuações indexadas para uma série de indicadores.

O componente econômico é baseado em classificações de risco econômico, índice de volatilidade (VIX), volatilidade do PIB (GDP) e volatilidade inflacionária. Geopolítica é baseada no risco de instabilidade geopolítica. O componente social reflete agitação social e não participação no mercado de trabalho. O componente ambiental reflete a frequência de desastres relacionados ao clima e risco climático. O componente de consumo reflete o pessimismo em âmbito global, baseado no inverso do Índice de Confiança do Consumidor da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Por último, o componente tecnológico é baseado num índice composto por 24 indicadores, que usam a presença de disruptores e a performance de incumbentes em substituição ao grau de inovação disruptiva nas indústrias.

Potencial da tecnologia para reinventar o trabalho

Nós avaliamos o potencial da tecnologia para aperfeiçoar como sentimos, compreendemos, agimos e aprendemos com informação e dados. Isto envolveu os seguintes passos:

Passo 1:

Classificamos 2.100 exemplos de tarefas do O*Net e US Bureau of Labor Statistics. Estes exemplos consistiam de 330 tarefas separadas que resultam em 851 ocupações. A classificação envolveu retirar os verbos de “ação” das descrições das tarefas e segmentar esses verbos em quatro subcomponentes: sentir, compreender, agir e aprender.

Ao fazer isto, foi criado um conjunto de treinamento. Usamos então esta classificação manual para treinar um modelo de machine learning que melhorou a precisão da classificação. O modelo de machine learning deu um score de 0 a 1, que indica a probabilidade de uma determinada tarefa se enquadrar em um desses quatro grupos.

Passo 2:

Analisamos a distribuição atual das atividades de trabalho dentro das ocupações individuais para entender o tempo alocado às diferentes tarefas. Baseados no input de especialistas, estimamos o potencial de inovação tecnológica para reinventar um tarefa específica, seja pela automatização ou pela ampliação. Usando esses dois elementos, calculamos a parcela de tempo que seria reinventada pela tecnologia – isso para todas as ocupações.

Passo 3:

Os resultados do passo 2 foram combinados com os mais recentes dados de emprego por ocupação nos EUA para gerar uma estimativa da parcela de horas trabalhadas em 2021 que poderia potencialmente ser reinventada pela tecnologia. Os resultados também foram agregados por cluster de emprego e setor.

Análise da ciência de dados sobre as comunicações aos investidores

Usamos um método de processamento de linguagem natural (NLP) baseado nas empresas Transformadoras para analisar as comunicações aos investidores das 2.000 maiores empresas do mundo entre 2018 e o 3º trimestre de 2022. Fizemos isso para identificar padrões em menções de palavras-chave relacionadas a transformação e reinvenção de empresas. Também promovemos modelagem de tópicos sobre extratos de comunicações a investidores relacionadas a estratégia a fim de identificar a coexistência de tópicos de “estratégia” com outros tópicos relacionados a tecnologia.

Demanda de habilidades com base em anúncios de emprego

Analisamos quais habilidades estão sendo mais demandadas entre as Reinventoras do que entre outras companhias no mesmo segmento de indústria. Esta análise foi baseada no database Lightcast de postagem de empregos nos EUA. A lista de empresas Reinventoras é uma combinação de companhias identificadas por especialistas do setor e aquelas companhias que atendem a todos os critérios de reinvenção total da empresa na pesquisa. As postagens de vagas de emprego foram extraídas de 2021 em diante.

Depois calculamos a parcela de cada habilidade requisitada comparada com o número total de habilidades demandadas em todos os anúncios postados de vagas de emprego. A seguir, calculamos a diferença de parcelas de habilidades entre cada reinventora e seus pares no setor. Isto permitiu-nos compreender que tipos de habilidades são mais importantes para as Reinventoras (porque elas são mais propensas a requisitá-las nas postagens de empregos do que as outras firmas).

Referências

1. Accenture, "Full Value. Full Stop. How to scale innovation and achieve full value with Future Systems", 2019, [Accenture-Future-Systems-Report-CH-DE.pdf](#)
2. Accenture, "Make the Leap, Take the Lead. Tech strategies for innovation and growth", 2021, [Make the leap, take the lead Report | Accenture](#)
3. Accenture, Resultados Financeiros do Quarto Trimestre Fiscal de 2021, transcrição de conferência virtual, 23 de setembro de 2021, [q4fy21-conference-call-transcript.pdf \(accenture.com\)](#)
4. Accenture, Resultados Financeiros do Quarto Trimestre Fiscal de 2022, transcrição de conferência virtual, 22 de setembro de 2022. [Accenture Fourth Quarter 2022 Financial Results Transcript 9.28.2022](#)
5. Brightline Project Management Institute (PMI) e Accenture, "The Chief Transformation Officer: Why transformation leaders matter, what they (should) do, and what they need to succeed", 15 de setembro de 2022, <https://www.brightline.org/resources/the-chief-transformation-officer/>
6. Accenture, "The life centricity playbook, proven strategies for growth through resilience", 2022, [Creating Value for Customers | Accenture](#)
7. Análise das mudanças feita pela Accenture Research na lista Fortune 100 entre 2000 e 2022.
8. Sequoia Capital, Founder All Hands, "Adapting to Endure", maio de 2022, [Adapting to Endure May 2022.pdf \(fortune.com\)](#)
9. American Express, Relatório Anual 2008; Geoff Colvin, 'Crisis chief: AmEx's Chenault', Fortune, 15 de outubro de 2009, [The crisis CEO - American Express's Kenneth Chenault - Oct. 15, 2009 \(cnn.com\)](#). O preço das ações é baseado nos valores de fevereiro 2009 a fevereiro 2019.
10. Accenture, "Value untangled. Accelerating radical growth through interoperability", 2022, [Accenture-Report-ITL-IPS.pdf](#)
11. Accenture, Total Enterprise Reinvention CxO survey, 2022
12. Análise da Accenture Research sobre transcrições de apresentações virtuais de resultados financeiros das 2.000 maiores companhias da S&P cujos dados estão disponíveis. As citações são calculadas com base em palavras-chave relacionadas a tecnologia selecionadas por especialistas no assunto.
13. Accenture, 'Banking on data: How Siam Commercial Bank reimaged data to drive value', [Siam Bank Digital Transformation | Case Study \(accenture.com\)](#)
14. Siam Commercial Bank, apresentação preparada para encontro com analistas sobre o 1o. trim. 2022, abril 2022. [Analyst Meeting Presentation for 1Q22 \(scb.co.th\)](#)
15. SCB, Relatório Anual 2021, acessado via [For Shareholders \(scb.co.th\)](#)
16. SCB10x, <https://www.scb10x.com/about>
17. bp, "bp sets ambition for net zero by 2050, fundamentally changing organization to deliver", 12 de fevereiro de 2020, [BP sets ambition for net zero by 2050, fundamentally changing organisation to deliver | News and insights | Home](#)
18. bp, "Full year 2021 results – update on strategic progress", 8 de fevereiro de 2022, [Full year 2021 results – update on strategic progress | News and insights | Home \(bp.com\)](#)
19. bp, "Our strategy", [Our strategy | What we do | Home \(bp.com\)](#)
20. bp, "The energy trilemma: digital upgrade", [Innovation & engineering | What we do | Home \(bp.com\)](#)
21. Análise da Accenture Research baseada em dados da Capital IQ. Analisamos o Retorno Total ao Acionista (RTA) durante três anos em companhias globais com ações em bolsa e receitas anuais acima de US\$ 1 bi em 2019. Somente empresas com dados para os últimos 11 anos foram analisadas (3.763 no total). As top performers são empresas que se encontram no 75o. percentil de três anos de RTA; performers medianas são as que estão no 50o. percentil de três anos de RTA.
22. Roche, Relatório Anual 2021, Stuart Knight, "The key to diversity is authenticity," Roche, 11 de outubro de 2020, [Roche | The key to diversity is authenticity](#)
23. Análise da Accenture Research baseada no database de anúncios de emprego da Lightcast. As vagas eram para posições nos EUA e foram publicadas entre o 3º. trim. de 2020 e o 2º. trim. de 2022. Usamos processos de linguagem natural para identificar papéis baseados em projetos e depois calculamos a participação de anúncios destas posições entre o total dos anúncios de vagas.
24. CatenaX, [Home | Catena-X](#)
25. Evans, S., IoT World Today, Hannover Messe 2022: bringing data sharing to the automotive industry, 2 de junho de 2022, [Hannover Messe 2022: Bringing Data Sharing to the Automotive Industry | IoT World Today](#)
26. UBS, resultados financeiros – Q1 e Q3 2021: Apresentação de Resultados, [Presentations | UBS Global](#)
27. Verizon, Investor Day 2022, transcrição editada, [Verizon Communications Inc. Investor Day on March 03, 2022 / 2:00PM](#)
28. Com base em análise de regressão logística das características da Total Enterprise Reinvention.

Sobre a Accenture

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

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes, desenvolvidos em parceria com organizações de ponta globais, ajudam nossos clientes a abraçar a mudança, criar e entregar valor com base no poder da tecnologia e da criatividade humana. Para mais informações, visite www.accenture.com/research

Isenção de responsabilidade: O material neste documento reflete informação disponível no período em que este conteúdo foi preparado conforme indicação de data na capa, 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 até a completa extensão permitida pela lei aplicável de toda e qualquer responsabilidade pela precisão e integralidade da informação neste documento, e por quaisquer atos ou omissões baseados em tais informações. A Accenture não presta serviços jurídicos, regulatórios, de auditoria ou de consultoria tributária. Os leitores são responsáveis por obter tal aconselhamento de seus próprios conselheiros legais ou 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.