

Força de trabalho do Supply Chain do futuro

Pessoas em primeiro lugar

Construa a força de trabalho da cadeia de suprimentos do futuro

Prefácio

Para a maioria das empresas hoje, as cadeias de suprimentos estão contribuindo com o crescimento da receita e gerando novas experiências para os clientes de formas que nunca vimos antes. Mas à medida que essas empresas trabalham para criar redes de suprimentos verdadeiramente inteligentes, muitas estão esquecendo da coisa mais importante. Seus funcionários.

O crescimento requer mais pessoas — é algo inevitável e os mercados de talentos em todo o mundo estão sofrendo com a escassez. A tecnologia pode viabilizar o crescimento que as empresas estão buscando sem aumentar o número de funcionários para níveis incontroláveis. Conectar pessoas e máquinas para automatizar tarefas táticas e transacionais disponibiliza tempo para o novo trabalho necessário em uma rede de suprimentos inteligente.

Embora a maioria dos líderes da cadeia de suprimentos saiba disso, apenas 38% deles veem sua força de trabalho atual avançar em relação às novas competências que serão necessárias em busca do sucesso.¹

Diante disso, como os líderes de Supply Chain garantem que toda a sua força de trabalho, desde novos contratados até funcionários veteranos, tenha o que é preciso para trabalhar com eficiência na cadeia de suprimentos do futuro?

Eles colocam as pessoas em primeiro lugar. Antes da tecnologia.

O uso de inteligência artificial (IA) e de analytics para desenvolver novas competências, conservar competências essenciais e envolver funcionários desde o início são apenas algumas das maneiras pelas quais as empresas líderes estão colocando as pessoas acima da tecnologia à medida que elas reimaginam a cadeia de suprimentos. Essas ações fundamentais garantirão que apenas os empregos, não as pessoas, sejam substituídos.

Kris Timmermans

Accenture

Senior Managing Director – Strategy & Consulting

Supply Chain & Operations Global Lead

Conteúdo

Uma nova era para o supply chain  **04**

Impacto na força de trabalho  **06**

Proteger as pessoas protege o investimento  **09**

Como colocar pessoas em primeiro lugar  **11**

Competências de IA e analytics _____ 13

Fomentar as competências tradicionais que são importantes _____ 17

Envolver as pessoas desde o início _____ 20

Prepare seus funcionários para o futuro  **22**

Estamos entrando em uma nova era para as empresas e seu supply chain

Pessoas e máquinas inteligentes estão colaborando em prol de resultados que nunca foram possíveis para as empresas.

Basta olhar para a pandemia da COVID-19. Redes de suprimentos flexíveis permitiram que as empresas redirecionassem rapidamente suas operações para produzir e distribuir suprimentos médicos essenciais. Muitas empresas usaram tecnologia inteligente para expandir a retirada de produtos fora da loja e reduzir interações presenciais. Outras reimaginaram completamente suas estratégias de talento usando a IA em uma nova abordagem de equivalência de competências à medida que as demandas por trabalho mudaram.

Nossa pesquisa no campo descobriu que o crescimento da inteligência artificial e humana está dando às empresas um insight histórico de toda a cadeia de valor de produto e operação.² Tecnologias como IA, gêmeos digitais, internet das coisas (IoT) e nuvem permitem que as empresas prevejam e monitorem o impacto de quase todas as ações.

O resultado? Um novo nível de visibilidade e velocidade que muda fundamentalmente a forma como as empresas projetam, planejam, fornecem, produzem, prestam serviços e recuperam/ reciclam mercadorias.




Suas pessoas potencializadas por AI

Quando sistemas autônomos alimentados por IA tornarem-se mais comuns, o supply chain se tornará mais inteligente, ágil e, em muitas áreas, "autônoma". Esse nível de automação permitirá que a força de trabalho humana trabalhe de forma mais eficaz e se concentre em tarefas de maior valor. Já tivemos uma ideia de como isso funciona no chão da fábrica e no armazém, onde robôs estão trabalhando com humanos para melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade.

Da mesma forma, a tomada de decisões em toda a cadeia de suprimentos já está se transformando, à medida que as empresas aumentam o uso de tecnologias essenciais, como gêmeos digitais, para fornecer dados e insights para as linhas de frente da cadeia de suprimentos.


86%

dos executivos c-level que entrevistamos recentemente, declararam estar realizando investimentos de moderados a significativos em IA.³



69%

dos diretores de cadeia de suprimentos declararam estar aumentando o investimento em gêmeos digitais inteligentes nos próximos três anos.⁴



Essa mudança para o digital terá um impacto sólido na cadeia de suprimentos e na sua força de trabalho

Historicamente, a força de trabalho da cadeia de suprimentos tem sido uma das áreas que depende mais intensamente das pessoas da empresa, de modo que essa mudança para o digital irá afetá-las de forma significativa.

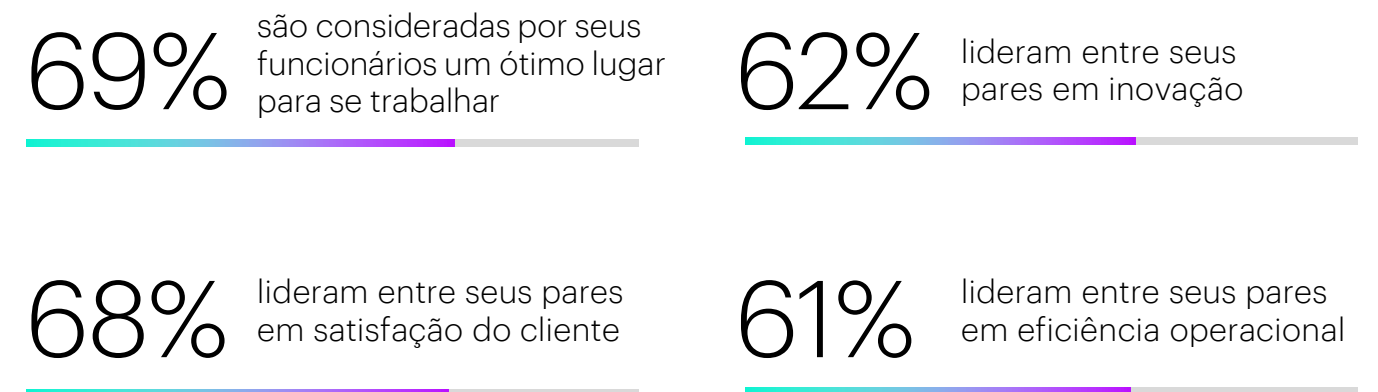
Novas competências e funções no horizonte

Os trabalhadores precisarão de novas habilidades para se adaptarem a uma cadeia de abastecimento mais digital e automatizada. Hoje, apenas 27% dos líderes da cadeia de abastecimento concordam que sua função tem todo o talento necessário para atender às exigências atuais de desempenho da cadeia.⁵ Mas algumas empresas já estão lidando com essa lacuna de forma inovadora. Por exemplo, um grupo de líderes está construindo um pool de talentos de inteligência artificial e habilidades de machine learning para permitir o monitoramento em tempo real das operações de fabricação.⁶

Essa "fluência digital" está se tornando mais importante para a reputação de uma empresa e crescimento. Empresas digitalmente fluentes estão ganhando com seus clientes e trabalhadores, e eles também são líderes em inovação e eficiência operacional.⁷

Os líderes de cadeia de suprimentos estão deixando suas prioridades tecnológicas claras. Mais da metade deles espera ter uma nova função de liderança em tecnologia, reportando-se diretamente ao diretor de supply chain até 2025.⁸

Figura 1: Vantagens para organizações digitalmente fluentes



Grandes mudanças nas funções atuais de supply chain

Os cargos atuais na cadeia de suprimentos também mudarão conforme a colaboração entre humanos e máquinas cresce. As funções tradicionais deixarão de executar tarefas manuais para monitorar, interpretar e orientar dados e máquinas inteligentes. Grande parte das atividades cotidianas dos funcionários será automatizada, enquanto o trabalho desses funcionários exigirá mais inovação, criatividade, colaboração e liderança.

Como as funções mudarão em três domínios



Procurement

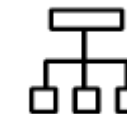
Profissionais de compras não seguirão o plano de carreira padrão do passado com foco em um processo ou em uma categoria. As principais competências de compras ainda serão importantes, mas os profissionais também precisarão ser capazes de interpretar insights gerados por IA e usar tecnologias digitais para resolver problemas da empresa.

Eles precisarão ser empreendedores, colaborativos, analíticos, orientados ao negócio e responsáveis, com fortes competências de storytelling e comunicação. Eles também precisarão ser capazes de explorar e desenvolver relacionamentos com parceiros de ecossistema.



Manufatura

Os algoritmos de IA fornecerão informações de toda a fábrica, o que ajudará os gerentes a otimizar as operações da fábrica. Algum dia, esses algoritmos poderão até lidar com a otimização por conta própria. Os gêmeos digitais oferecerão oportunidades de testes de cenários em todas as operações para avaliar e gerenciar riscos. Com mais informações à disposição, os trabalhadores do setor de manufatura precisarão entendê-las e usá-las para tomar as decisões certas.



Planejamento

Hoje, a maioria das decisões de planejamento são tomadas manualmente por humanos. No futuro, vemos algoritmos de IA tomando a maioria das decisões por conta própria, enquanto os humanos reagem a alertas ou controlam qualquer coisa que a máquina não seja capaz de decidir. A IA pode integrar os dados, prever resultados com precisão e identificar tendências e padrões de uma forma que os humanos não são capazes.

O planejamento da demanda evoluirá para se tornar multifuncional, com diferentes departamentos atuando juntos para discutir o resultado de algoritmos, em vez de depender de previsões isoladas. Isso ajudará os planejadores a entender o que está acontecendo tanto upstream quanto downstream na cadeia de suprimentos, bem como em toda a empresa. Assim, eles serão capazes de reagir com mais rapidez e precisão.

Crescimento sem limites

A automação inteligente também ajudará as empresas a escalar para cumprir metas de crescimento e se tornarem mais resistentes a disrupções. Pessoas estão vulneráveis a riscos (como visto no número de funcionários que foram forçados a ficar em casa devido à pandemia de COVID-19). Também não há funcionários suficientes disponíveis para preencher todos os cargos que as empresas precisam. Máquinas inteligentes permitirão que as empresas cresçam sem ter que dobrar ou triplicar seu número de funcionários.

Essas grandes mudanças não levarão anos para acontecer — elas já estão acontecendo. A transição para operações mais digitais em toda a cadeia de suprimentos está avançando rapidamente e mais empresas do que nunca estão adotando novas tecnologias.

Só há um problema: Nessa mudança para tecnologias inteligentes, as empresas podem estar esquecendo dos seus funcionários.



O trem digital partindo... sem seus passageiros

A maioria das empresas com as quais falamos diz estar tomando providências para se tornarem mais digitais rapidamente. Para muitas delas, a cadeia de suprimentos é prioridade. Um estudo recente da Gartner concluiu que 93% dos conselhos de administração esperam que a manufatura, distribuição e cadeia de suprimentos sejam as principais prioridades das empresas para a melhoria transformadora da tecnologia digital.⁹

Os líderes de cadeias de suprimentos estão vendo a mudança na prática. 64% dos executivos da cadeia de suprimentos entrevistados recentemente relataram que o ritmo de transformação digital de suas empresas está aumentando. E 81% concorda que está enfrentando mudanças tecnológicas em velocidade e escala históricas.¹⁰

Entretanto, muitas empresas também avançaram tão rapidamente que não integraram suficientemente sua força de trabalho como parte dos seus programas.

Muitas esqueceram que precisam ajudar as pessoas no processo de mudança que as novas tecnologias trazem. Muitas vezes essas empresas não treinaram pessoas para usar as tecnologias adequadamente e, com isso, os funcionários não estão animados com essas tecnologias. Em outros casos, as empresas não esqueceram dos seus funcionários; simplesmente não sabem o que fazer. Elas também podem ter medo de lidar com a questão de pessoas por entender que se trata de algo difícil e desconfortável.

Essas empresas estão gastando muito dinheiro em novas tecnologias poderosas, para ver uma adoção tímida por parte dos funcionários. Isso desperdiça o investimento e impede que as empresas busquem novas oportunidades. Também reduz o lucro em milhões ou bilhões de dólares.

Por exemplo, nossa pesquisa recente concluiu que 63% das empresas não conseguem capturar o valor esperado de seus investimentos na nuvem. Enquanto isso, mais da metade dos executivos entrevistados declararam que a escassez de competências é a principal barreira para alcançar esse valor.¹¹

As pessoas criam ou interrompem a transformação digital

Não é fácil abordar a dimensão humana, mas essa é a parte mais importante da transformação digital. Contratar, reter e gerenciar talentos da cadeia de suprimentos é o segundo maior desafio interno para alcançar metas e objetivos da cadeia de suprimentos¹², mas nossa pesquisa concluiu que apenas 38% dos executivos de supply chain sentem que sua força de trabalho está, no geral ou na sua maioria, pronta para utilizar as ferramentas tecnológicas que lhes são fornecidas.¹³

Essa lacuna deve ser uma preocupação séria para as empresas que buscam promover a transformação digital de seu supply chain em redes de suprimentos inteligentes — uma preocupação que precisa ser tratada com cautela.

Se as empresas desejam que seus esforços digitais obtenham êxito, elas não têm a opção de não gerenciar seus funcionários de forma efetiva. Elas precisam encarar de frente o aspecto pessoal, em todos os programas. Sem uma força de trabalho da cadeia de suprimentos totalmente engajada e adequadamente qualificada, as transformações digitais estão fadadas ao fracasso.



As empresas líderes reconhecem que, para ter sucesso, precisam colocar as pessoas em primeiro lugar

Como as empresas preparam sua força de trabalho da cadeia de suprimentos para o futuro digital? Como elas se certificam de que contam com as competências que precisam para que a sua cadeia de suprimentos opere com eficiência? Como elas fazem tudo isso enquanto gerenciam com responsabilidade funcionários cujos empregos podem ser afetados por máquinas?

O segredo é colocar as pessoas em primeiro lugar, antes da tecnologia.

Conforme ilustrado na figura 2, as empresas que se transformaram digitalmente se destacam ao abordar a relação entre pessoas e tecnologia.

Figura 2: Do atraso à maturidade de liderança para abordar a relação entre pessoas e tecnologia

Atraso	Progresso	Liderança
<ul style="list-style-type: none">O programa atual de transformação digital inclui pouco ou nenhum foco nas novas competências necessárias.Pouco ou nenhum envolvimento da força de trabalho em transformação geral.O foco é no cronograma de implementação mais rápido com o menor custo.	<ul style="list-style-type: none">Um programa de transformação digital inclui um programa de qualificação para os cargos impactados.Utiliza-se IA para aumentar as oportunidades e a equivalência de competências.Mudanças na equipe e em funções são incorporadas em um novo organograma.Membros de todas as equipes estão envolvidos na concepção, teste e ensino das novas tecnologias.O foco é alcançar o caso de negócios.	<ul style="list-style-type: none">O programa atual de transformação digital iniciou de uma estratégia de talento estrutural para uma abordagem de longo prazo que visa o desenvolvimento de pessoas e a proposta de valor dos funcionários.A qualificação/equivalência de cargos dentro e/ou fora da empresa é uma prioridade.Novos modelos operacionais são considerados para a transformação em toda a empresa.O foco é alcançar valor para os acionistas orientado por objetivos de longo prazo.

Fonte: Análise da Accenture a partir do engajamento de clientes em todos os setores, 2021.

É assim que elas atuam

As empresas líderes colocam as pessoas em primeiro lugar, iniciando seu programa de transformação digital com uma estratégia formal de talentos voltada à qualificação e à equivalência de cargos e que se concentra em gerar valor tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Essas empresas entendem que não podem ter sucesso na implantação de tecnologias inteligentes se esquecerem dos seus funcionários.

Outras empresas podem seguir esse exemplo adotando:

- 1 **Desenvolver** novas competências em escala
- 2 **Fomentar** as competências tradicionais que ainda são valiosas
- 3 **Envolver** as pessoas em iniciativas



1

Desenvolver novas competências em escala usando IA e analytics

Nossa pesquisa nesta área descobriu que oferecer oportunidades de aprendizagem e capacitação para desenvolver capacidades digitais está entre as principais ações que as empresas estão tomando para transformar seus negócios com sucesso.¹⁴

Como parte desse esforço, algumas empresas líderes estão usando ferramentas digitais avançadas para aprender o que é preciso para desenvolver novas competências sob demanda, internamente e entre setores.

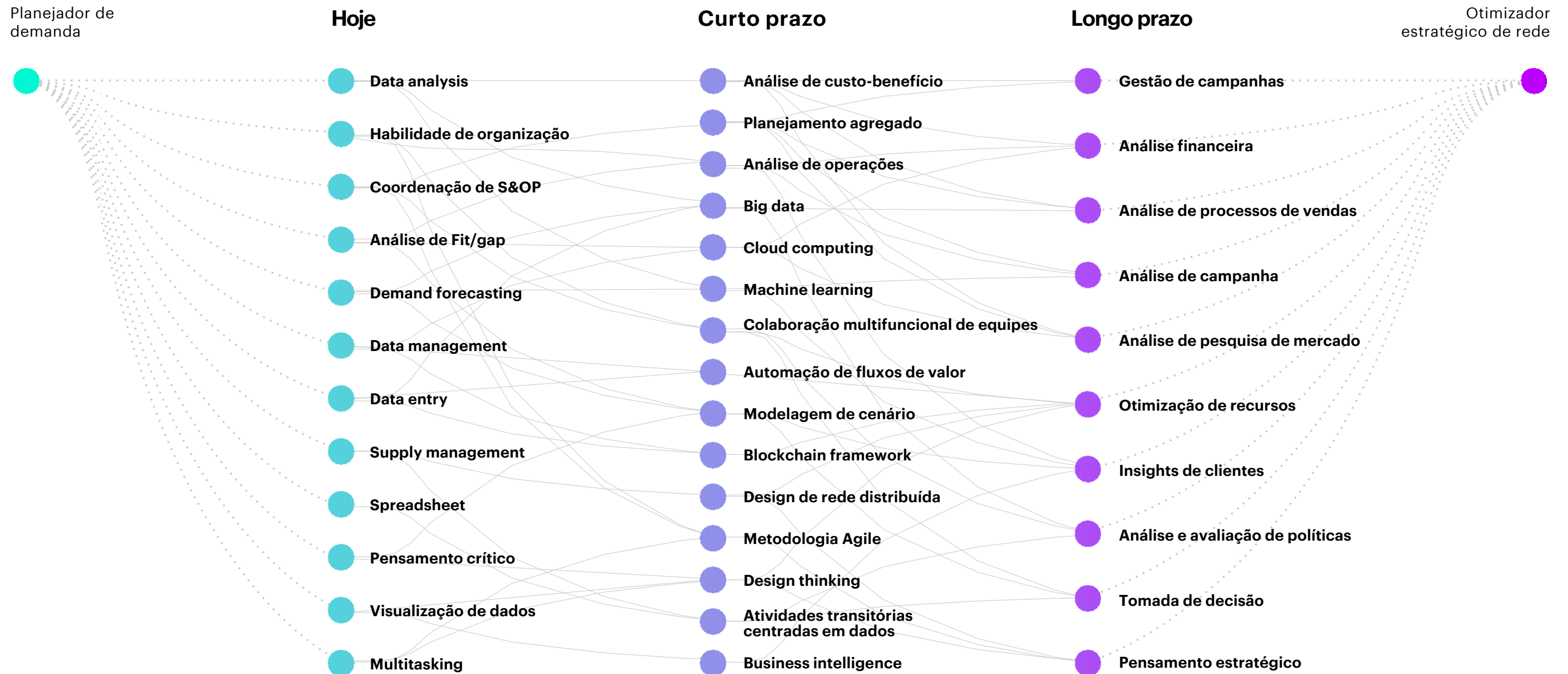
Por exemplo, novas ferramentas de IA permitem que as empresas combinem competências semelhantes de funções antigas com funções novas. Elas podem então criar um plano de qualificação eficaz e responsável em toda a cadeia de suprimentos.

Quando combinadas com um programa de talentos mais amplo, essas ferramentas podem ajudar as empresas a:

- Definir trabalhos e competências focadas no futuro que facilitam o apoio ao trabalho humano com máquinas
- Desenvolver programas de aprendizagem de diferentes competências, considerando as diferentes funções dos funcionários e a disposição deles para aprender
- Criar experiências de aprendizagem personalizadas sob demanda para acelerar e escalar o treinamento

Consulte a “Figura 3, ilustração da evolução e competências associadas do planejador de demanda atual ao otimizador estratégico de rede do futuro.”

Figura 3: Ilustração da evolução e competências associadas do planejador de demanda atual ao otimizador estratégico de rede do futuro



A IA descobre mais competências do que você pensa que tem

Walmart e Unilever estão conduzindo um programa piloto colaborativo e transtetorial para descobrir maneiras melhores e inteligentes de preparar as pessoas para novos planos de carreira com base em seus interesses e competências.¹⁵

As duas empresas, trabalhando em estreita colaboração com a SkyHive e a Accenture, usaram a IA para detalhar e analisar os conjuntos de competências de funções selecionadas para encontrar sobreposições e lacunas nas competências.

Esse exercício descobriu que as funções normalmente têm competências ocultas que as pessoas não identificam à primeira vista. Em alguns casos, uma pessoa só precisaria selecionar algumas competências adicionais para mudar de disciplina completamente.

Por exemplo, uma pessoa comum diria que tem cerca de **11** competências. Mas quando a IA mapeia as competências desse profissional, o número se aproxima de **34**. Ou seja, a IA aumenta muito a oportunidade de funcionários procurarem novas funções e novos planos de carreira, dentro ou fora da empresa.

A equipe do projeto também usou a IA para preparar os funcionários para novas funções, encontrando as competências de que eles precisariam e fornecendo conteúdo de aprendizagem para que eles desenvolvessem essas competências. Esse mapeamento de competências revelou novas maneiras de os profissionais seguirem de uma empresa para outra. Por exemplo, um profissional pode passar de uma função de manufatura para um trabalho em energia verde, como instalação de painéis solares.

Melhorar a gestão de talentos com análises

Um número cada vez maior de empresas está usando análises preditivas de talentos para fazer colocações profissionais orientadas por dados. A Accenture ajudou uma grande empresa de energia a fazer exatamente isso nas funções de aquisição da empresa.

Primeiro, criamos um painel de perfil de talentos para 1.200 funcionários com base em uma análise de dados estruturados e não estruturados. Em seguida, desenvolvemos algoritmos para combinar descrições de trabalho e perfis de talentos, otimizando a atribuição dos funcionários para funções.

A Accenture também construiu e organizou 12 cenários alimentados por IA para fornecer opções de colocação profissional para que a equipe de liderança da empresa pudesse discutir a equivalência e a otimização profissional.

A ferramenta atualmente conduz cerca de um terço de todas as decisões de colocação profissional no departamento de aquisições. Os dois terços restantes são conduzidos por humanos com base nas recomendações da ferramenta.

As novas competências necessárias não estão relacionadas apenas à tecnologia. Os profissionais também precisam de competências intelectuais, como criatividade e pensamento crítico. Com efeito, essas serão as principais competências sob demanda em 2025, de acordo com o Fórum Econômico Mundial.¹⁶ Em outras palavras, a força de trabalho da cadeia de suprimentos não sobreviverá ao impacto da transformação digital a menos que se torne mais estratégica.

Vale ressaltar que as empresas precisarão associar as novas competências com a cultura e o modelo operacional adequados. Sem uma gestão de mudança adequada, as novas competências terão dificuldades para prosperar.





2

Fomentar as competências tradicionais que ainda são valiosas para a organização

As empresas líderes sabem a importância de algumas competências existentes. Elas reconhecem que, na corrida para desenvolver competências digitais, elas também precisam investir em competências e funções tradicionais que ainda têm um lugar importante na empresa.

Por exemplo, e se o algoritmo que está conduzindo um processo específico for subitamente desativado por conta de uma intrusão cibernética? Haverá alguém preparado para executar o processo do jeito "antigo" para manter a empresa funcionando?

Garantir o acesso a esse tipo de conhecimento histórico é fundamental, mesmo para empresas que migram para um trabalho altamente automatizado. Trata-se de algo especialmente vital para a cadeia de suprimentos, onde o conhecimento histórico é vasto.

O fato é que, embora as cadeias de suprimentos estejam se tornando mais digitais, ainda há uma grande demanda por competências tradicionais que forneçam suporte para as operações da maioria das empresas. Profissionais como eletricitas mecânicos, encanadores e técnicos de manutenção têm a experiência prática e o conhecimento que mantêm as coisas funcionando. Eles estão fazendo coisas que não foram ou ainda não podem ser totalmente automatizadas.

Mesmo que parte do seu trabalho seja automatizado, ainda há muita mão de obra direta necessária em toda a cadeia de suprimentos. Esses profissionais poderiam, por exemplo, explicar o que um algoritmo quer dizer no armazém ou no chão de fábrica.

Esses profissionais são importantes, mas estão se tornando escassos, já que muitos estão se aposentando e o pipeline de talentos mais jovens para preencher essas funções está cada vez menor.

Descobrimos novos métodos para ampliar o pool de talentos

As empresas estão mantendo os talentos nessas funções essenciais em muitos aspectos. Na manufatura, por exemplo, algumas estão treinando funcionários que trabalharam em uma linha de produção e estão familiarizados com as máquinas para manter e reparar essas máquinas.

Algumas empresas estão construindo relações com escolas técnicas e profissionalizantes para criar programas educacionais e de aprendizagem visando a recrutar novos talentos. Esta é uma ideia "antiga" que ainda mantém sua relevância.

Outros iniciaram treinamentos multifuncionais como parte de programas de rotação de trabalho. Por exemplo, em uma empresa que conhecemos, engenheiros especializados em algoritmos e analytics também foram necessários para passar tempo no chão de fábrica com a mecânica para compreender os impactos do mundo real da produção analítica.

Manter competências críticas e conhecimento não significa continuar empregando especialistas em tempo integral. Uma empresa poderia criar uma relação contratual ou de consultoria com especialistas que disponibilizariam suas competências sob demanda quando necessário. Uma empresa também poderia trazer especialistas de volta da aposentadoria para realizar aulas de treinamento ou fornecer coaching supervisionado para profissionais menos experientes.

De fato, novas tecnologias como realidade aumentada e realidade virtual podem combinar a velha e a nova escola. As empresas podem permitir que especialistas aposentados "se conectem remotamente" usando equipamentos de RA/RV para ajudar a orientar os funcionários em uma atividade ou processo. O mesmo tipo de tecnologia poderia ser usado para criar um "centro de especialistas" que podem ser chamados para auxiliar em treinamentos ou para responder perguntas específicas.

A tecnologia digital também pode ajudar as empresas a manter a continuidade quando os funcionários estiverem ausentes de forma inesperada ou deixarem a empresa. Os sistemas de gestão da cadeia de suprimentos, por exemplo, utilizam tecnologia inteligente para fornecer descrições claras de fluxos de informações, procedimentos, rotinas e medições. Esses sistemas permitem que um funcionário assuma facilmente o controle se houver uma ausência ou saída inesperada. Isso garante que o trabalho seja executado com mais eficiência e as decisões sejam tomadas com maior qualidade do que antes.

Desenvolvimento de líderes para a força de trabalho do futuro

Entretanto, competências técnicas não são as únicas competências tradicionais que as empresas precisam para manter seu crescimento. As competências de liderança continuam sendo importantes, especialmente com a combinação do humano com o digital. Em muitas empresas, gestores e supervisores têm sido promovidos de cargos técnicos com pouca formação em "soft skills" que são muito importantes para uma liderança eficaz.

Em suas novas funções, essas pessoas não precisam mais ser as especialistas. Em vez disso, elas devem saber como liderar, delegar tarefas e se comunicar para que especialistas em ascensão possam fazer bem o trabalho deles. As empresas precisam garantir que contam com os treinamentos certos para formar novos líderes bem-sucedidos.



Uma nova era para
o supply chain

Impacto na força
de trabalho

Proteger as
pessoas protege o
investimento

Fomentar as
competências
tradicionais que são
importantes

Prepare seus
funcionários para o
futuro



3

Envolver as pessoas desde o início

Empresas líderes envolvem a força de trabalho desde o início para criar um senso de propriedade entre os funcionários cujos empregos foram fortemente impactados. Essas líderes são transparentes com os funcionários sobre as mudanças que uma transformação tratará para a cadeia de suprimentos. Eles falam abertamente sobre como os empregos dos funcionários serão afetados. Também mantêm contato com os funcionários durante toda a transição.

Por exemplo, uma empresa com a qual trabalhamos substituiu com sucesso as ferramentas e processos manuais na função de planejamento da cadeia de suprimentos usando feedback da força de trabalho de planejamento. No início do projeto, a equipe de projeto pediu aos especialistas de cada função de planejamento que compartilhassem seus desafios e, em seguida, usou esse feedback para informar a funcionalidade da plataforma.

Todos os funcionários afetados passaram a conhecer as próximas mudanças com levantamento de requisitos, comunicações antes do lançamento, treinamentos e pilotos. Os líderes de cada função de planejamento também receberam treinamento na ferramenta de planejamento e no processo para que pudessem apoiar suas equipes quando o treinamento começasse.

A empresa também realizou um programa robusto de treinamento para ajudar os colaboradores na transição para a nova plataforma de planejamento. Os treinamentos incluíram sessões ao vivo, bem como demonstrações do sistema e documentos de referência. Os vídeos destacando como a tecnologia apoia as metas e a visão mais amplas do supply chain da empresa ajudaram a gerar entusiasmo nos funcionários com relação à nova tecnologia.

Esse programa de treinamento é um belo exemplo de uma boa prática fundamental para empresas que passam por uma grande transformação em sua cadeia de suprimentos — cultivando uma cultura de aprendizagem contínua, inclusiva e diversificada.

Incentivar os funcionários a interagir com a nova tecnologia antes de lançá-la também pode criar uma experiência de mudança mais positiva para eles. Algumas empresas dão aos seus funcionários oportunidades de contribuir com a implementação de novas ferramentas e os capacitam para desenvolver novas formas de trabalho.

Outras desafiam os funcionários a "quebrar" as ferramentas de IA mostrando que são mais inteligentes que a máquina. Para muitas pessoas, essa é uma forma motivadora de se envolver em um projeto e também fornecer feedback valioso para a empresa.

Outra forma de envolver as pessoas é permitir que os funcionários tenham uma participação pessoal na mudança. Em vez de depender de alguns poucos executivos da alta gerência, as empresas que usam essa estratégia permitem que os funcionários conduzam projetos. Elas dão autonomia e encorajam esses funcionários a inovar em um ambiente, errar rápido e aprender rápido.

Em suma, é importante ser transparente com as pessoas sobre como a migração para o digital irá afetá-las. Os funcionários se sentirão incluídos e apoiados se tiverem várias oportunidades de fazer perguntas e até mesmo ajudar a criar soluções futuras. Combinar o conhecimento histórico de funcionários experientes com o conhecimento especializado dos funcionários digitais pode, não só, criar uma solução melhor para a empresa, mas também gerar adesão dos funcionários que tenham opiniões para compartilhar.

É hora de preparar os seus funcionários para o futuro

As inovações tecnológicas vêm transformando setores e empresas há décadas. Mas a última onda de máquinas inteligentes remodelará fundamentalmente o tipo de trabalho que a cadeia de suprimentos faz, como e por quem.

Descobrir a colaboração ideal entre pessoas e máquinas para aproveitar o melhor de cada um está se tornando rapidamente o imperativo competitivo.

Considere isso: antes da pandemia, a pesquisa da Accenture descobriu que os líderes digitais — os 10% de empresas mais importantes de qualquer setor que estavam usando tecnologia de forma mais eficaz — estavam superando o restante por um fator de dois. Agora, essa lacuna aumentou. As 10% melhores estão superando suas concorrentes em cinco vezes.¹⁷

As empresas líderes reconhecem a importância do elemento humano e como as tecnologias afetam a força de trabalho da cadeia de suprimentos.

Por exemplo, acreditamos que todas as funções da cadeia de suprimentos podem acabar sendo automatizadas até certo ponto. Mas algumas podem ser quase ou totalmente automatizadas. As empresas líderes entendem isso e estão começando a determinar quais funções (e, conseqüentemente, quais funcionários) serão mais afetadas pela automação e como. Essas líderes estão começando a criar um plano responsável para cada um.

Essas empresas também se certificam de que os seus funcionários estejam à frente e no centro em todas as iniciativas. Elas ajudam os funcionários a desenvolver as competências de que precisam para se destacar neste novo mundo — na mesma ou em uma nova função na empresa, ou em uma empresa ou setor totalmente diferente.

A era humano + máquina chegou. As empresas que podem usar de forma mais eficaz a combinação da criatividade humana com as máquinas inteligentes estarão melhor posicionadas para alcançar a agilidade competitiva que precisam para vencer nos próximos anos.



Accenture Brasil | Contatos



Flávio Barreiros

Managing Director – Strategy & Consulting
Supply Chain & Operations Latam



Patrícia Feliciano

Managing Director – Strategy & Consulting
Talent & Organization for Growth Markets

Autores



Inge Oosterhuis

Managing Director – Strategy &
Consulting Talent & Organization



Kristine Renker

Managing Director – Strategy & Consulting
Supply Chain & Operations

Referências

- 1 Accenture Sage-Gavin, E., McGuigan, E., & Shaw, D. (2020, November 21). Honing Your Digital Edge. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-141/Accenture-Honing-your-Digital-Edge-POV.pdf
- 2 Accenture Research. (2021). [Unpublished raw data on supply chain]. Accenture.
- 3 Accenture Research. (2021). COVID-19 CXO Pulse Survey [Unpublished raw data]. Accenture.
- 4 Rippert, A., O'Reilly, K., Bartels, R., Deryckere, K., Sage-Gavin, E., & Nunes, P. (2021, June 10). Business Futures 2021 [Chief Supply Chain Officer data set]. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/business-change>
- 5 Chumakov, C. (2020). Supply Chain Executive Report: Developing the Supply Chain Professional of 2025. Gartner. <https://www.gartner.com/document/3991154>
- 6 Accenture Research. (2021). [Unpublished raw data on supply chain]. Accenture.
- 7 Sage-Gavin, E., McGuigan, E., & Shaw, D. (2020, November 21). Honing Your Digital Edge. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-141/Accenture-Honing-your-Digital-Edge-POV.pdf
- 8 Klappich, D., De Muynck, B., Aimi, G., Titze, C., & Stevens, A. (2021). Predicts 2021: Supply Chain Technology. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/3993865/predicts-2021-supply-chain-technology>
- 9 Iyengar, P., Furlonger, D. & Lopez, J. (2021). Survey Analysis: Executive Leaders Should Align to Board Priorities for 2021. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/3996691-survey-analysis-executive-leaders-should-align-to-board->
- 10 Sweet, J. & Daugherty, P. (2021, February 17). Technology Vision 2021. Accenture. https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf
- 11 Bartel, S., Chauffard, P. & Silverstone, Y. (2021). Modern Cloud Champions: Unlocking Human Potential and Cloud Value. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-161/Accenture-Cloud-Change-Reduced.pdf
- 12 Titze, C. (2020). Gartner Supply Chain Technology User Wants and Needs, 2020. Gartner.
- 13 A., O'Reilly, K., Bartels, R., Deryckere, K., Sage-Gavin, E., & Nunes, P. (2021, June 10). Business Futures 2021 [Chief Supply Chain Officer data set]. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/business-change>
- 14 Accenture Research. (2021). COVID-19 CXO Pulse Survey [Unpublished raw data]. Accenture.
- 15 Accenture, SkyHive, Unilever, Walmart, & World Economic Forum. (2021). Future Skills Pilot Report. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-149/Accenture-Future-Skills-Case-Study.pdf
- 16 World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- 17 Sweet, J. & Daugherty, P. (2021, February 17). Technology Vision 2021. Accenture. https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais líder em soluções para digital, nuvem e segurança. Combinando experiência incomparável e habilidades especializadas em mais de 40 setores, oferecemos serviços nas seguintes áreas: Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations. Todas são alimentadas pela maior rede mundial de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes. Nossos 674 mil funcionários entregam a promessa de tecnologia e conhecimento humano todos os dias, atendendo clientes em mais de 120 países. Abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado para nossos clientes, funcionários, acionistas, parceiros e comunidades. Visite [accenture.com](https://www.accenture.com).

Isenção de Responsabilidade: Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consulta com nossos consultores profissionais. Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos proprietários. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expressado ou implícito pelos proprietários de tais marcas.

Copyright © 2021 Accenture. Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.