



CEO Outlook Brasil 2016

**Confiança no
crescimento**

Introdução

Panorama realista do universo corporativo

Todos os anos, a KPMG produz o Global CEO Outlook, levantamento abrangente e confiável sobre as perspectivas dos presidentes das maiores empresas mundiais, de diferentes setores. A edição 2016 contou com a participação de 1.300 alto executivos de empresas de diversos países, sendo 50 deles dirigentes de companhias brasileiras.

Pela primeira vez, este ano a KPMG produziu um recorte nacional a partir dos dados consolidados na versão global. Neste extrato, que apresentamos a seguir, observa-se uma análise apurada de índices de confiança, expectativas de crescimento, estratégias empresariais, tendências em inovação e diretrizes para a expansão das companhias brasileiras.

A pesquisa da KPMG contribui muito para que se tenha um panorama mais realista sobre o meio empresarial. Particularmente em momentos de recessão econômica, é natural que se difunda um equivocado clima de insegurança entre os setores produtivos. Porém, se a economia é volátil, as empresas se diferenciam exatamente pela segurança, solidez e capacidade de

seus recursos humanos. Tais atributos contribuem para a mudança de cenários.

A partir do momento em que nos amparamos em números, índices e opiniões apuradas com precisão e rigor metodológico, como ocorre neste estudo, estamos difundindo uma mensagem relevante e de credibilidade sobre as perspectivas do Brasil. E isso agrega muito valor e ajuda no diagnóstico e no planejamento dos negócios.

Nas páginas deste relatório, revelamos que, de fato, existem melhoras sensíveis nos índices de confiança dos CEOs entrevistados. Há expectativa de crescimento no curto e médio prazo. Impera um pensamento empresarial ciente da necessidade de buscar a inovação. Nota-se a intenção de reavaliar estruturas, competências e modelos de negócios. Percebe-se, ainda, um estreito alinhamento à compreensão global de que os mercados estão em mutação, os consumidores têm novas necessidades, o capital humano precisa ver atendidas outras prioridades e as empresas estão cada vez mais amparadas na ética e na responsabilidade social.

Por outro lado, são apresentadas as preocupações dos CEOs, os pontos de melhorias e as oportunidades a serem exploradas. E, nesse sentido, o presente relatório presta sua contribuição novamente, ao colocar de maneira clara quais são as lacunas que devem merecer aprimoramento nas estratégias empresariais, seja nos próximos 12 meses ou no período de três anos – intervalos de tempo compreendidos pela análise realizada.

Temos a certeza de que este documento permitirá a todos os parceiros e clientes da KPMG a identificação de seus desafios e das novas oportunidades. O propósito é contribuir para que os CEOs, executivos e profissionais ligados à gestão e aos recursos humanos e tecnológicos tenham informações confiáveis das tendências do mercado. Tal subsídio é importante num momento de retomada do crescimento econômico e no processo de transformação do universo corporativo para atender às mudanças em curso na economia nacional e global.

Pedro Melo
Presidente da KPMG no Brasil



Apresentação

Esta análise baseia-se em dados da “Perspectiva do CEO — Resultados Brasil 2016”. O estudo, que revela as expectativas de 50 presidentes de empresas do País, é parte de pesquisa global da KPMG, na qual foram entrevistados 1.268 alto executivos de nações distintas.

Com relação aos dados brasileiros, 68% são companhias públicas e 32%, privadas. Os setores nos quais atuam os depoentes são os seguintes: telecom (14% dos entrevistados), tecnologia (8%), varejo / mercados de consumo (18%), manufatura (12%), saúde (4%), gestão de investimentos (2%), seguros (4%), infraestrutura (6%), energia/serviços (6%), bancos (18%) e automotivo (8%). A maioria absoluta ou 90% tem sede no Brasil, sendo que 6% mantêm sua matriz nos Estados Unidos, além de Irlanda e Suíça (com 2%, cada).

A maior parte dessas empresas (58%) registrou receitas entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal. Para 24% delas, o faturamento ficou situado entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões, enquanto 18% ultrapassaram US\$ 10 bilhões. No tocante ao crescimento médio, 92% registram taxas entre 0,01% e 10% - mesmo índice de declínio apontado por 4%.

Quanto à experiência de liderança na companhia que atualmente gerenciam, 60% dos CEOs estão no cargo em períodos que variam de um a cinco anos. O tempo é maior para 18%, que ocupam a posição entre seis e nove anos. Dez por cento atuam na empresa entre 10 e 14 anos, mesmo percentual dos que superam 15 anos. Da amostra, apenas 2% têm menos de um ano na atual função.

**Trata-se, portanto,
de um universo com
perfil diversificado,
representando de
modo equilibrado
a realidade da
gestão no universo
corporativo nacional.**

Principais conclusões

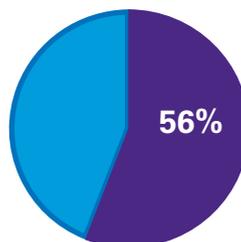
Um ponto relevante deste relatório é a observação de que o pensamento dos executivos brasileiros está em linha com as perspectivas dos entrevistados de outros países. Comparativo entre os principais aspectos mostra que, na maioria dos casos, as respostas aos questionamentos são convergentes quanto à visão empreendedora, necessidades estratégicas e demandas de inovação. Ressalve-se, porém, que as respostas dos CEOs do Brasil, obviamente, são influenciadas pela atual situação econômica nacional.



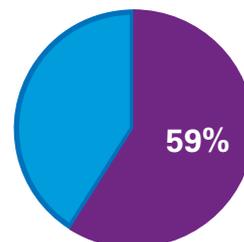
Mudança crítica:

Olhando para os próximos três anos, nós seremos, em grande parte, a mesma empresa que somos hoje.

Brasil
50 CEOs

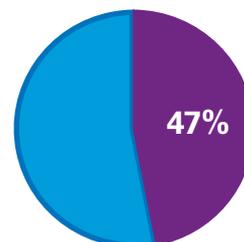
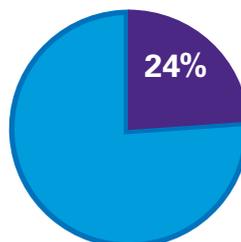


Demais países
1.268 CEOs



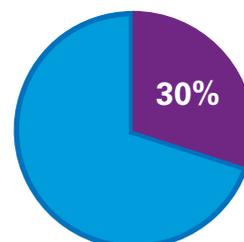
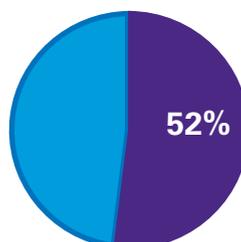
Confiança:

Estou muito confiante no crescimento da minha empresa ao longo dos próximos três anos.



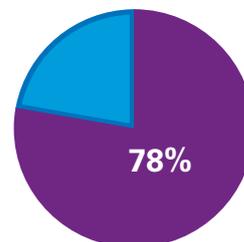
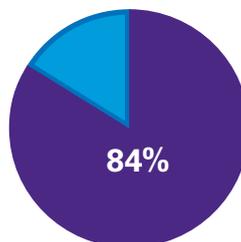
Crescimento:

Nossa expectativa para o crescimento do faturamento de sua empresa ao longo dos próximos três anos gira em torno de 0,01 a 1,99% ao ano.



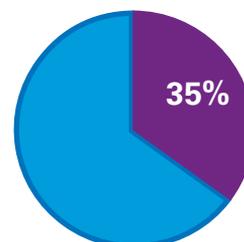
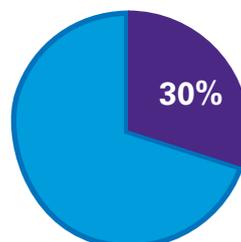
Risco cibernético:

Nossa empresa está correndo riscos na medida certa.



Inovação:

Minha empresa tem perfil de inovação acelerada, pois ocorre de modo regular, com um foco definido, ferramentas disponíveis, processos e recursos, com algum direcionamento orientado pela liderança.

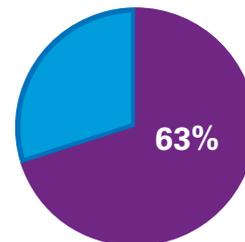
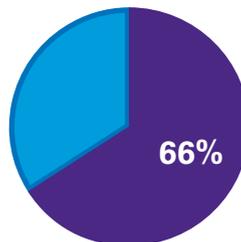


Brasil
50 CEOs

Demais países
1.268 CEOs

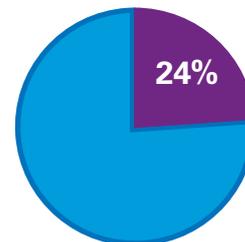
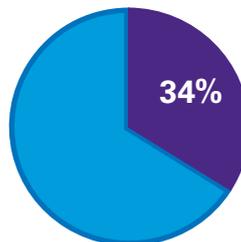
D&A:

Nossa empresa utiliza D&A de maneira bastante eficiente.



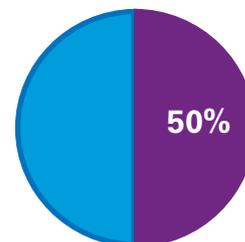
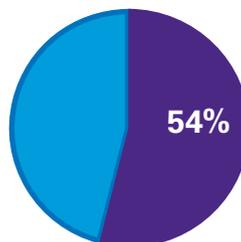
Investimentos:

Ao longo dos próximos três anos, nossa empresa estará investindo significativamente no desenvolvimento de novos produtos.



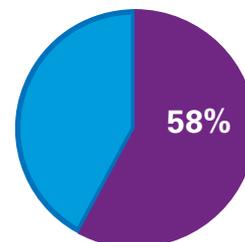
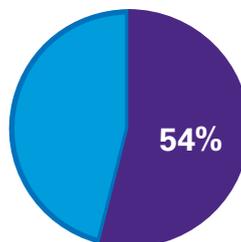
Competências:

Nós iremos reforçar nosso foco em competências complementares em crescimento, ao longo dos próximos três anos.



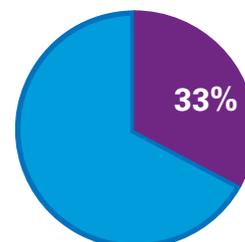
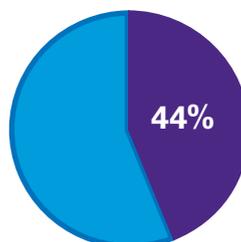
Tecnologia:

Nossa organização atualmente faz uso de tecnologias disruptivas com o principal objetivo de aumentar as vendas / marketing.



Talentos:

Nossas iniciativas mais eficazes atualmente para atrair e reter funcionários são os incentivos não financeiros.



Os próximos três anos

A análise dos resultados permite observar as perspectivas dos CEOs para o presente momento e o período dos próximos três anos. Mais da metade (58%) avalia que o País já tenha atingido o limite do baixo crescimento e que voltará a ter aumento do nível de atividade; 38% consideram que a expansão econômica está num ritmo lento. Apenas 2% acreditam que a economia nacional esteja num estágio inicial de recessão e outros 2% avaliam que continuamos em recessão.

Quanto ao desempenho do setor no qual suas companhias estão inseridas, os números invertem-se: 38% dos CEOs dizem que se encontra no limite do baixo crescimento, enquanto 58% apontam haver expansão, embora de maneira lenta. Uma possível retração da atividade sequer foi mencionada pelos entrevistados.

No tocante às expectativas de faturamento das organizações, também não há perspectiva de recuo. Para 52% dos CEOs, as empresas dirigidas por eles deverão registrar crescimento de 0,01% a 1,99% ao ano. Outros 42% projetam expansão entre 2% e 4,99%. Dentre os elementos que poderão propiciar esse desempenho, a grande aposta – de 34% dos entrevistados – está no desenvolvimento de novos mercados, ficando na sequência, pela ordem de relevância, novos canais (28%), novos clientes (22%) e novos produtos (16%).

Apesar da confiança no crescimento ao longo dos próximos 12 meses, os depoentes não preveem um elevado número

de contratações, com a maioria (42%) informando que pode ocorrer um aumento inferior a 5% no quadro de colaboradores. Para 38%, o número de funcionários permanecerá o mesmo. Para o médio prazo, a previsão é mais ambiciosa para 52% dos CEOs consultados, com uma expansão entre 6% e 10% no número de funcionários. Os índices relativos àqueles que acreditam em aumento entre 11% e 15%, assim como os que esperam aumento inferior a 5% no quadro, são rigorosamente os mesmos: 10%.

Dentre os fatores externos que podem influenciar o desempenho da organização, para 16% dos CEOs brasileiros os mais impactantes ao longo dos próximos três anos seriam aqueles de ordem política e socioeconômica (eleições, manifestações e instabilidade social) e o acesso a talentos. Os custos atrelados aos negócios no Brasil são classificados como segundo quesito que mais fortemente poderá atingir o desempenho de suas empresas (para 14% dos entrevistados), seguido pela tecnologia (12%). Apontadas por 10% dos CEOs, as perspectivas de responsabilidade social corporativa, ao lado das mudanças climáticas, podem também afetar o desempenho.

Quando voltam o olhar ao mercado global, mais exatamente ao impacto que poderá ter a saída do Reino Unido da União Europeia nos resultados de suas organizações, quase a metade dos executivos (42%) avalia como nulo. Por outro

lado, exatamente 50% deles acreditam que esse fenômeno poder acarretar alguns reflexos. Pela ordem de relevância, são os seguintes: acesso ao mercado de capitais (54%); planos de expansão dos negócios pela Europa (48%); complexidade de fazer negócios (42%); custos operacionais (40%); e crescimento das receitas (40%). Cabe notar que, quando se observam os fatores que não sofrerão qualquer impacto, os CEOs elencam os seguintes itens: aumento de capital, planos de contratação e cadeia de suprimentos.

Dentre as economias às quais os CEOs brasileiros atribuem os maiores potenciais de crescimento de novos mercados ao longo dos próximos três anos, destacam-se a Índia (38%), os Estados Unidos (28%) e a China (20%). É importante notar que o próprio Brasil está nesta lista, superando até mesmo a terceira colocada, com 24% do total de respostas.

Entretanto, quando se trata de avaliar as regiões com potencial para aumentar o foco de negócios de sua companhia, os CEOs apontam configuração bem diferente, com Norte da África à frente (28%), seguido por Japão (26%) e Austrália, China e Rússia empatados em terceiro lugar (22%). A Índia, globalmente apontada como um mercado com forte potencial de crescimento, tem baixa relevância para as companhias conduzidas pelos executivos entrevistados: apenas 8% deles disseram que esse país pode contribuir para incrementar seus negócios.

“Muitos dos *CEOs* com os quais conversei chegaram à conclusão de que o fator crítico que sua organização enfrenta hoje está em áreas nas quais eles têm pouca ou nenhuma experiência prévia. Eles estão buscando soluções alternativas, tais como *joint ventures*, alianças e parcerias com outras companhias, para responder às mudanças do mercado em tempo hábil.”

Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil¹

¹ Todos os depoimentos foram retirados do “2016 Global CEO Outlook”

Confiança e crescimento futuro

Quando se analisa a visão corporativa das organizações brasileiras, é interessante notar que as tendências não destoam das perspectivas globais, caminhando em igual sentido.

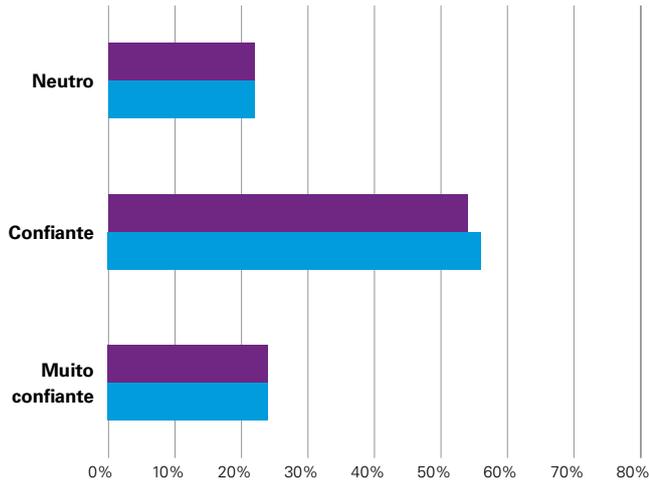
Em curto prazo – os próximos 12 meses –, a maior parte dos CEOs (58%) acredita no crescimento da economia brasileira, com um considerável índice (26%) de entrevistados que afirmam estar “muito confiantes”. Porém, avaliam que o País encontra-se em ritmo lento de expansão (38%).

O cenário é praticamente idêntico quando os executivos são questionados sobre a economia global, no mesmo período de tempo. Com relação ao segmento de atuação das organizações, 46% dizem-se confiantes no crescimento ao longo dos próximos 12 meses. Quanto ao desempenho de sua própria empresa,

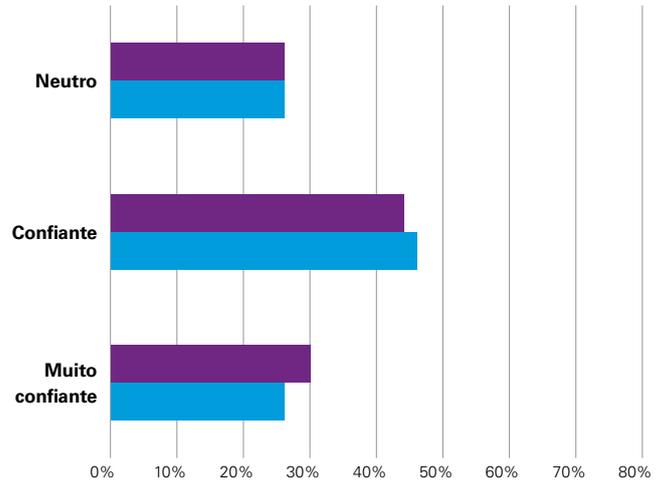
o índice é um pouco mais alto, com 56% mostrando-se confiantes.

Quando as estimativas voltam-se para o médio prazo, os próximos três anos, os resultados apontam para a mesma tendência, mas com ligeira ampliação nos percentuais de confiança dos CEOs no tocante ao crescimento do País (de 58% dos entrevistados, em 12 meses, para 76%, em três anos). Por outro lado, quando se trata de seu setor/empresa, embora a maioria dos depoentes confie na expansão, os índices apresentam pequena queda em relação ao que foi declarado nas opiniões referentes ao curto prazo – média de menos dois pontos percentuais nos dois casos. Nos próximos três anos, 28% dizem-se muito confiantes no incremento da economia global, 44% acreditam na expansão de seu setor e 54% no crescimento de sua companhia.

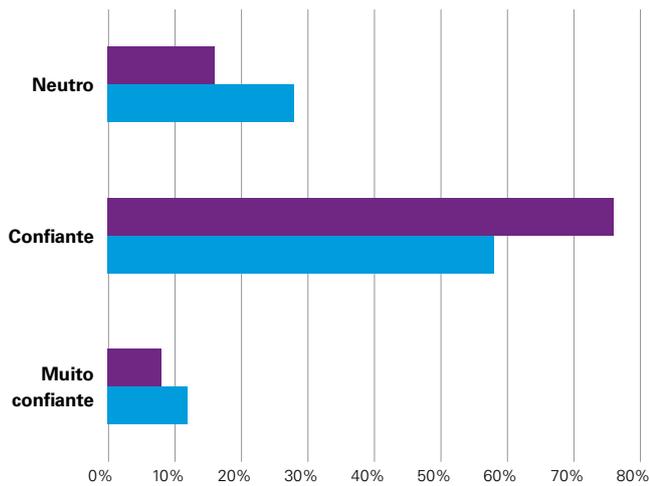
Perspectivas de crescimento de sua empresa



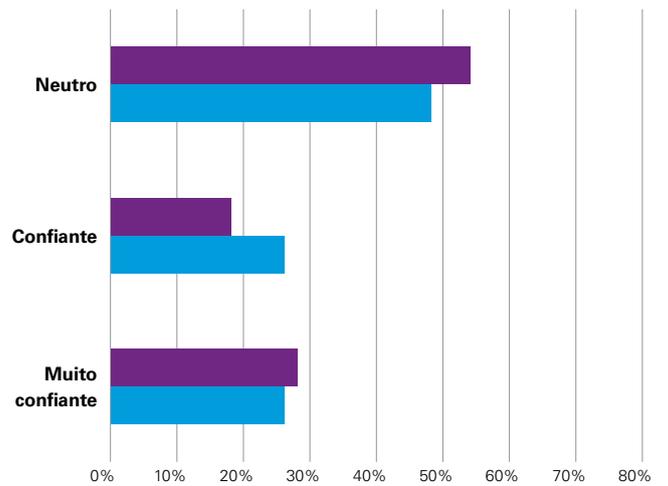
Perspectivas de crescimento do seu setor



Perspectivas de crescimento da economia brasileira



Perspectivas de crescimento da economia global



■ 3 anos ■ 12 meses

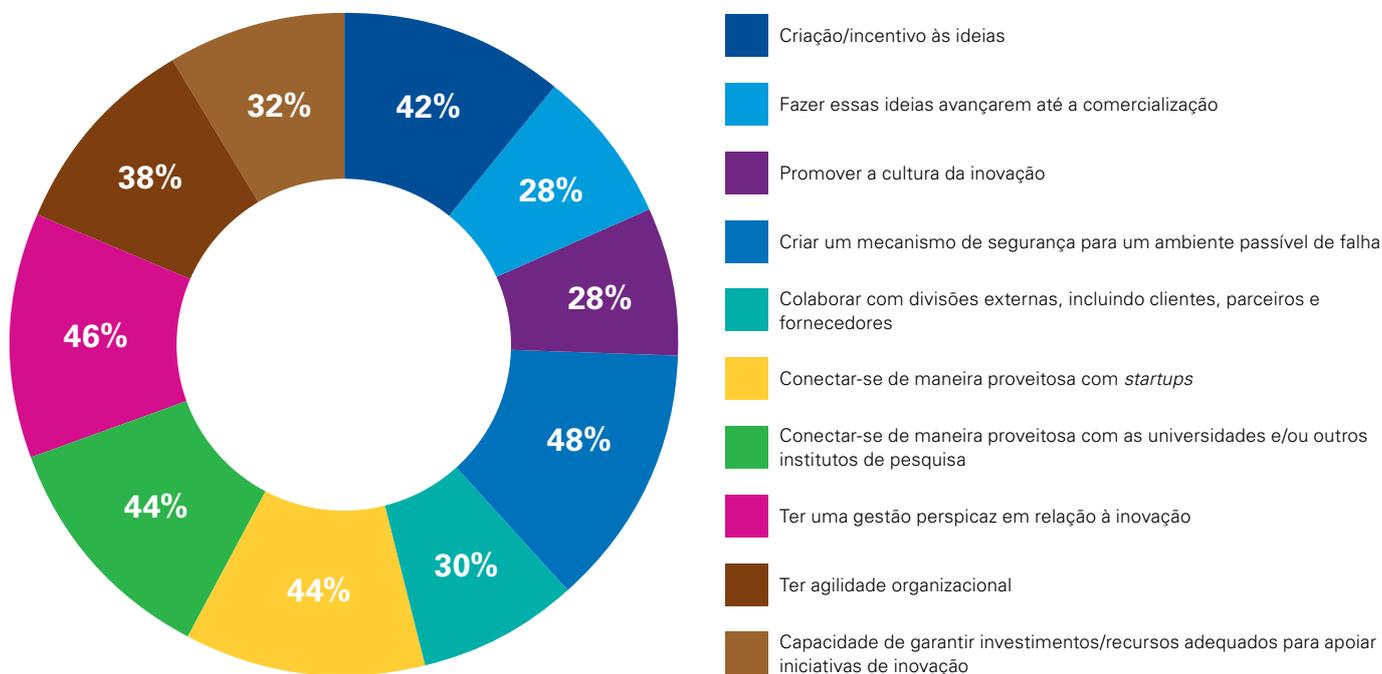
Competências, crescimento e expansão

O mercado global vive em contínua transformação, e sobreviver a novos cenários e tendências requer que as companhias reforcem suas competências ou busquem desenvolver aquelas que lhes permitirão atravessar os altos e baixos da economia e as mudanças influenciadas por diferentes fatores.

Nos próximos três anos, mais da metade dos CEOs (62%) está focada na manutenção e reforço de suas competências essenciais como um caminho acertado para se posicionar com mais objetividade no mercado. Seria algo como a máxima: faça bem – e cada vez melhor! – aquilo que você já sabe fazer. No entanto, 54% deles têm consciência de que é importante, sim, investir em competências complementares que estão em desenvolvimento.



Aspectos em que as empresas se consideram altamente capazes



Sobre os planos de desenvolvimento para impulsionar o valor acionário para os próximos três anos, 60% apostam no crescimento orgânico (por exemplo, expandir a base de clientes, entrar em novas linhas de negócios e buscar a expansão geográfica). O crescimento inorgânico (por exemplo, utilizando a aquisição ou *joint venture* para alcançar expansão de resultados, geográfica ou das instalações) é a aposta de 70%. De modo equilibrado, 62% defendem parcerias externas ou com outras empresas para alcançar expansão de resultados e/ou geográfica e/ou das instalações. É importante salientar que, no modelo de crescimento inorgânico que os CEOs pretendem colocar em prática ao longo dos próximos três

anos, sobressai (72%) a compra de negócios, ativos ou instalações de outras organizações.

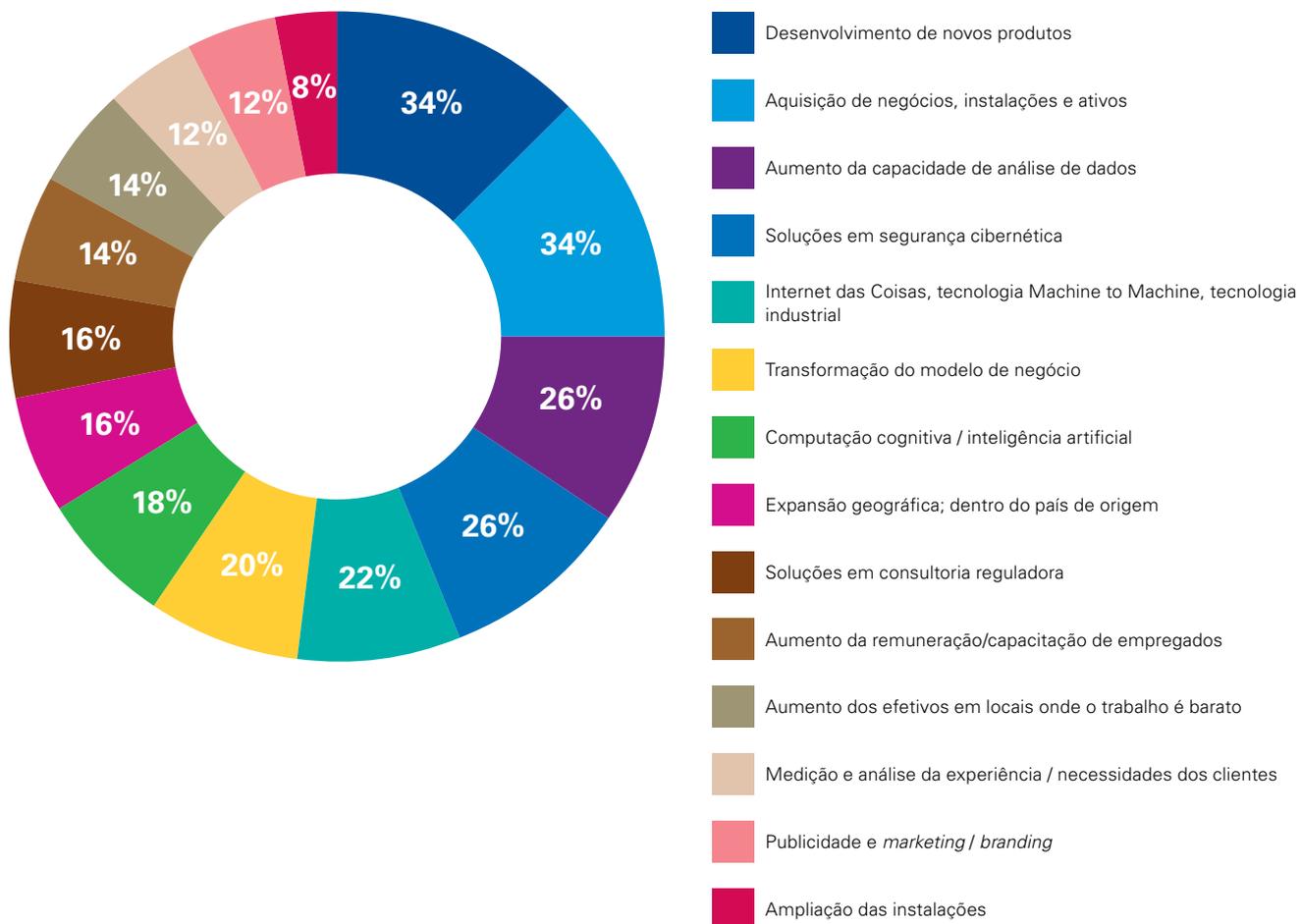
No tocante ao crescimento das companhias, os CEOs desenharam com suas respostas um quadro de prioridades estratégicas para a organização ao longo dos próximos três anos. Pode-se dizer que a implementação de tecnologias inovadoras está no topo da lista, com 24% das respostas, mas bem próximos desse índice estão a diversificação, com a abertura de uma nova área de negócios, e o fortalecimento do foco no cliente (ou melhora no atendimento das necessidades deste), ambos com 22% do total.

Prioridades estratégicas das empresas para os próximos três anos



Se, para crescer estrategicamente, uma das prioridades é abrir mais áreas de negócios, quando questionados sobre os principais segmentos aos quais estão dedicando investimentos ao longo dos próximos três anos, os CEOs classificaram como itens mais importantes o desenvolvimento de novos produtos e a aquisição de empresas, instalações e ativos (opinião de 34% dos depoentes). Tudo isso, porém, sem desprezar a atenção dada ao aumento da capacidade de análise de dados e a busca por soluções em segurança cibernética (ambos com 26%). Como medidas práticas, 46% vêm buscando formar novas parcerias e alianças; 44% pretendem buscar competências que ainda não têm para avançar em novas áreas (clientes, produtos e mercados), além de contratar talentos (42%).

Principais áreas de investimento nos próximos três anos



"Na era digital, o consumidor está mais interessado ou mais abastecido com informações, disponíveis a qualquer hora, em qualquer lugar, sobre cuidados com a saúde. A nossa abordagem de liderança gira em torno de refinar nossas habilidades de ouvir o público interno e externo para garantir nosso aperfeiçoamento assim que surgirem os primeiros sinais nesse sentido e sermos ágeis e empreendedores o suficiente para mudar o curso, se necessário."

Emma Walmsley, CEO, Consumer Healthcare da GSK

Principais preocupações dos CEOs

Alcançar e/ou manter a liderança em seu segmento de atuação é, obviamente, a principal preocupação de todo CEO, mas, dentre os receios prementes, estão, pela ordem de relevância:

- Que a regulamentação irá inibir o nosso crescimento (80%).
- Se a organização está à frente em reação ao que vem por aí em termos de serviços / produtos (70%).
- O impacto das forças econômicas globais sobre os nossos negócios (70%).
- Fidelidade dos clientes (64%).
- Sobre o quanto os diferentes interesses/necessidades dos Millennials irão mudar nosso negócio (62%).
- Sobre a quantidade de tempo que eu pessoalmente tenho de empregar para pensar estrategicamente sobre as forças de ruptura e inovação que moldarão o futuro da organização (60%).
- Sobre a qualidade dos dados em que estou baseando minhas decisões (56%).
- A relevância de nossos produtos/serviços a partir de hoje e ao longo dos próximos três anos (56%).
- A capacidade de nossos concorrentes apropriarem-se de negócios da nossa organização (56%).
- Sobre o valor e a qualidade da auditoria externa (54%).
- Sobre ter de considerar a integração de processos de negócios automatizados básicos com inteligência artificial e processos cognitivos (52%).
- Se a organização se mantém atualizada em relação às novas tecnologias (52%).
- Sobre o número de missões críticas adicionais que não tenha experimentado/evoluído anteriormente na minha carreira e sobre as quais eu tenha de adotar uma posição de liderança (48%).
- Que a organização não possa ampliar seu Market Share (42%).
- Que a organização não está quebrando paradigmas em relação aos modelos de negócio do setor (36%).
- Que novos operadores, de uma companhia que, em geral, não é percebida como concorrente, prejudiquem o modelo de negócio da organização (36%).
- Que os próximos três anos serão mais críticos para a minha organização do que os últimos 50 anos (36%).
- Que não temos uma estratégia eficaz em prática para combater a convergência de mercado (34%).
- Não manter o ritmo de acordo com as necessidades e expectativas dos nossos clientes (22%).
- Não estamos aproveitando os meios digitais para nos conectarmos aos nossos clientes de modo tão eficaz quanto possível (12%).

As respostas dos entrevistados mostram preocupações tradicionais: manter-se na liderança, assegurar a fidelidade dos clientes, a concorrência desleal ou o impacto das mudanças na economia mundial. Contudo, é interessante observar que existem muitos outros pontos de inquietação. O primeiro deles é com os reflexos que a regulamentação de seu respectivo setor venha, de alguma forma, inibir seu crescimento. Existe, também, uma preocupação aprofundada com relação à inovação, não apenas dos produtos e serviços em si, mas se estes acompanharão as mudanças cada vez mais frequentes no perfil dos consumidores, que hoje formam grupos de interesses cada vez mais específicos (nichos). Pesa, ainda, o receio de não haver tempo ideal disponível para se dedicar a pensar estrategicamente nessa inovação.

"A complexidade das questões que os CEOs enfrentam hoje e a velocidade com que o mercado exige uma resposta estão fazendo significativa pressão sobre a nossa sede. No entanto, os CEOs com quem converso têm um verdadeiro senso de otimismo quanto ao futuro de suas organizações. Eles veem mudança no mercado e rupturas causadas pelas novas tecnologias como oportunidades para ganhar Market Share. Dito isto, seu otimismo é normalmente resguardado por uma saudável dose de realismo em relação à quantidade significativa de trabalho necessário, dentro de suas organizações, para se adaptar a essas mudanças e aproveitar as oportunidades."

Simon Collins, presidente da KPMG no Reino Unido

Inovação

Em que medida a sua companhia está posicionada perante os requisitos da inovação? Algumas palavras-chaves podem ajudar a entender melhor as respostas dos CEOs em relação a esse questionamento:

Acelerada – é a melhor definição para abordagem que fazem as organizações de 30% dos CEOs quanto à inovação. Ou seja, pode ser melhor descrita como uma ocorrência regular com um foco definido, ferramentas disponíveis, processos e recursos para ajudá-lo a inovar em seu papel, com algum direcionamento orientado pela liderança.

Estratégica – para 24% dos CEOs, a inovação em suas organizações pode ser melhor descrita como “embutida” (contínua e implacável) em tudo o que a empresa realiza. Abrange objetivos estratégicos, tem foco definido, conta com recursos específicos e dispõe de esforços da liderança.

Focada – a inovação é melhor descrita como *ad hoc* para 26% dos CEOs, ocorrendo em alguns projetos ou dentro de alguns departamentos, mas sem uma abordagem replicável, fórmula, recursos ou ferramentas padronizadas. Há pouco ou nenhum espaço para melhorias.

Aquisição x Construção – oito por cento dos CEOs avaliam que, devido à falta de recursos internos ou de propriedade intelectual, a inovação precisa ser provida por meio de alianças ou aquisições.

Incubação – para 6% dos CEOs, a inovação é melhor descrita como “natural”, com esforços imprevisíveis, incontrolláveis e reativos, mas a organização tem vontade de ser mais inovadora.

Departamental – para outros 6%, a inovação ocorre em um “silo” isolado, com pouca polinização cruzada entre propriedade intelectual e melhores práticas.

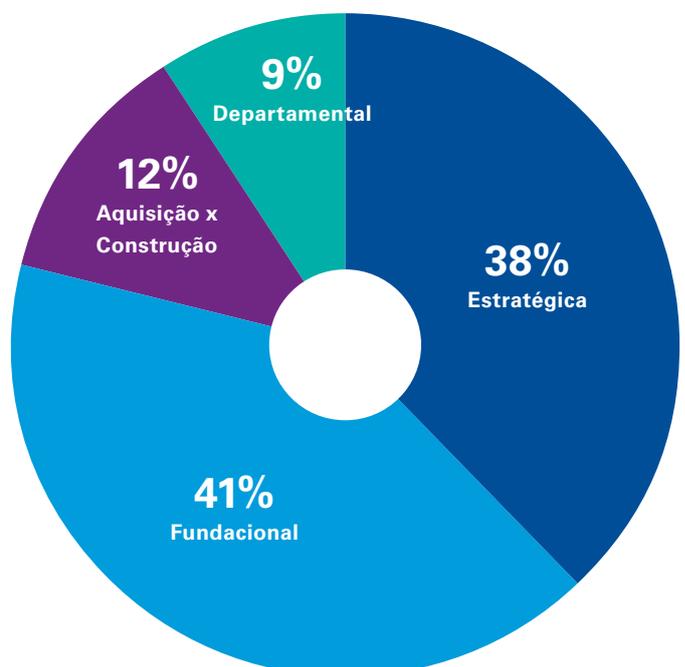
PRIORIDADE PARA A INOVAÇÃO

Se existe uma preocupação em inovar, para alcançar e manter a liderança de mercado, é justo avaliar o quanto os CEOs investem de tempo em suas agendas para tratar disso. Para a maioria (84%), o tema é um dos três principais itens de suas agendas, no que diz respeito aos aspectos mais importantes de sua organização.

Para alcançar sucesso na inovação, 38% defendem que esta deve fazer parte da estratégia de negócios, com metas e objetivos claros – o mesmo percentual, aliás, acredita ser muito importante contar com um processo formal para comercializar e/ou implementar as novas ideias. Outros 52% apostam na promoção da cultura da inovação, com a criação de um ambiente encorajador aos riscos nos negócios (para 42%).

Para 36% dos CEOs é também muito importante a colaboração com divisões externas, incluindo clientes, parceiros e fornecedores, para alcançar sucesso na inovação. Outros 30% consideram-se altamente capazes de colocar esse processo em andamento.

Como os CEOs veem suas companhias em termos de inovação



HABILIDADE PARA A INOVAÇÃO

Uma parte considerável das empresas (42%) considera-se altamente capaz de criar ou incentivar as novas ideias. No entanto, um percentual menor, de 32%, vê-se como apenas relativamente capaz de fazer essas ideias avançarem até a comercialização. E muitas (48%) contam com mecanismos de segurança para um ambiente passível de falha.

A maioria delas (44%) possui grande habilidade para conectar-se de maneira proveitosa com *startups* – mesmo índice dos CEOs que têm desenvoltura para interagir com universidades e outros institutos de pesquisa, que são importantes celeiros de novas ideias.

A “agilidade organizacional” – a habilidade de responder rapidamente ao desenvolvimento, riscos e oportunidades – é descrita como muito importante para 40% dos CEOs, quando a questão converge para a transformação empresarial. Cabe notar que 38% consideram-se altamente capazes de concretizar isso. Ter uma gestão perspicaz quanto à inovação também é de extrema importância para 38% dos executivos questionados. Além disso, 46% julgam-se altamente capazes de conduzir suas companhias dessa maneira.

Apenas 24% dos CEOs consideram muito relevante a capacidade de garantir investimentos e recursos adequados para apoiar iniciativas de inovação. Ainda assim, 44% deles consideram-se altamente capazes de conduzir a empresa para esse caminho, se necessário, para garantir a inovação.

CULTURA DA INOVAÇÃO

Dentre os CEOs, 44% consideram relativamente importante ter um processo para incentivar novas ideias no que se refere às habilidades da companhia para alcançar sucesso na inovação. Entretanto, 32% consideram que esse procedimento é muito importante para seus objetivos gerais.

Por outro lado, 52% pensam ser muito importante promover a cultura da inovação, para alcançar o patamar desejado de transformação. Um percentual pouco inferior a esse (40%) vê-se como altamente capaz de promover a cultura da inovação.

Quanto à transformação das empresas, 42% acreditam que também é muito relevante para se alcançar uma conexão benéfica com universidades e outros centros de pesquisa, enquanto 36% acham que é muito importante ter a mesma relação com as *startups*. Sobre as condições de colocar em movimento essa aproximação proveitosa com universidades, institutos de pesquisa, *startups* e outros organismos de fomento à inovação, 44% consideram-se altamente capazes.

“O elemento-chave de uma estratégia bem-sucedida para um futuro desconhecido é focar na venda de um retorno mensurável aos clientes no curto e no médio prazo. A transformação digital não é um evento que ocorre durante a noite, mas uma série de passos progressivos, cada um deles oferecendo uma vantagem comercial concreta.”

Karl-Heinz Streibich, CEO da Software AG, Alemanha

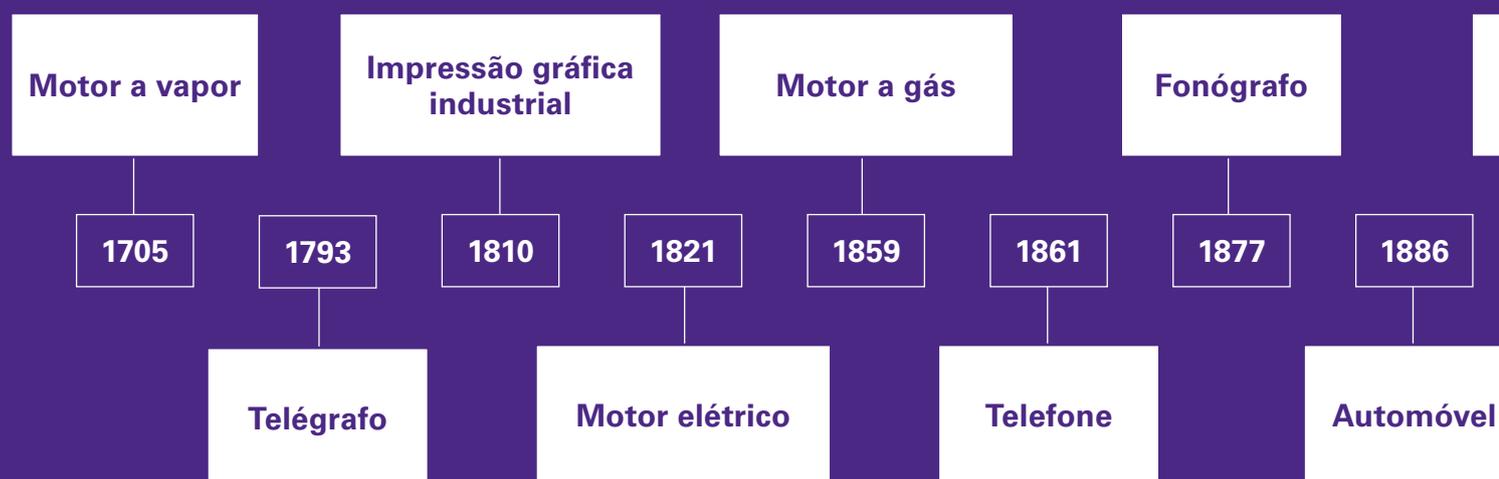
“Neste mundo cada vez mais volátil e em rápida mudança, as empresas precisam considerar modelos alternativos.”

Paul Polman, CEO da Unilever

“Esta é uma mudança da nossa cultura. Trabalhar com parceiros em projetos é uma novidade, e isso nos dá uma nova forma de entender como trazer novas soluções.”

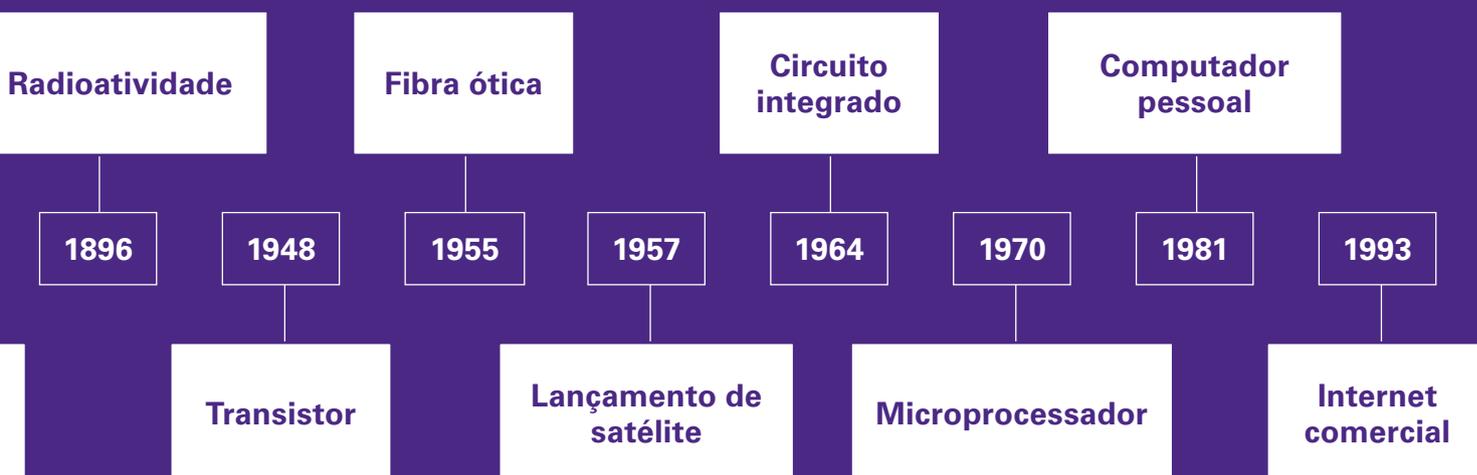
Sofia Merlo, co-CEO da BNP Paribas Wealth Management

Os marcos da evolução tecnológica



"O papel de Agente da Mudança é agora uma exigência e uma habilidade fundamental dos modernos CEOs. O que antes era uma habilidade específica de um seleto grupo de CEOs agora é uma competência central. O que estamos vendo no mercado é que a maioria dos CEOs está realizando algum tipo de mudança significativa ou transformação dentro de suas organizações. O impacto dessas alterações no modelo de negócios de uma organização está exigindo o tempo, a experiência e a liderança dos CEOs."

Klaus Becker, presidente da KPMG na Alemanha



Um olhar para o futuro

Somadas estratégias, medidas práticas atualmente em vigor, investimentos e capacidade de inovação, os CEOs podem olhar para os próximos três anos com uma expectativa em torno de como serão as companhias que lideram.

Para mais da metade, não há uma perspectiva de mudança radical. Os entrevistados (56%) afirmaram que suas companhias serão essencialmente as mesmas. No entanto, os demais entendem que estão suscetíveis a uma transformação em uma empresa significativamente diferente.

QUEBRA DE PARADIGMAS

A tecnologia disruptiva cria uma nova rede de mercado e valor e, eventualmente, interrompe a já existente, deslocando, assim, líderes de mercado estabelecidos. Pouco mais da metade das corporações (54%) que já contam com algum tipo de mecanismo capaz de quebrar paradigmas utilizam-no, em maioria na área Comercial, com aplicações em *marketing* e com o objetivo de aumentar as vendas. Porém, as tecnologias disruptivas também são base para otimizar a interação com parceiros, fornecedores e clientes, assim como melhorar a produtividade e a eficiência das operações.

D&A (DATA AND ANALYTICS)

A maioria das empresas (66%) considera que vem utilizando os recursos de D&A (Data and Analytics) de maneira bastante eficiente. Algumas se destacam nesse aspecto: de acordo com 30% dos CEOs consultados, 30% podem ser considerados líderes no uso de D&A.

O principal foco desse uso é a busca de novos clientes (44%), delimitação de público-alvo para as campanhas de *marketing* (42%), bem como a orientação para as estratégias e mudanças (42%). Outros usos, pela ordem de relevância, referem-se a: gerenciar riscos – rastrear o Retorno do Investimento (ROI) em nossos gastos com treinamento; avaliar a marca por meio das mídias sociais; direcionar o processo à eficiência de custos; avaliar de que maneira os produtos são utilizados; avaliar os clientes; monitorar o mercado; prever/gerenciar períodos de recessão; desenvolver novos produtos e serviços; localizar fraudes; melhorar o relatório financeiro; e ajudar com a manutenção e os serviços.

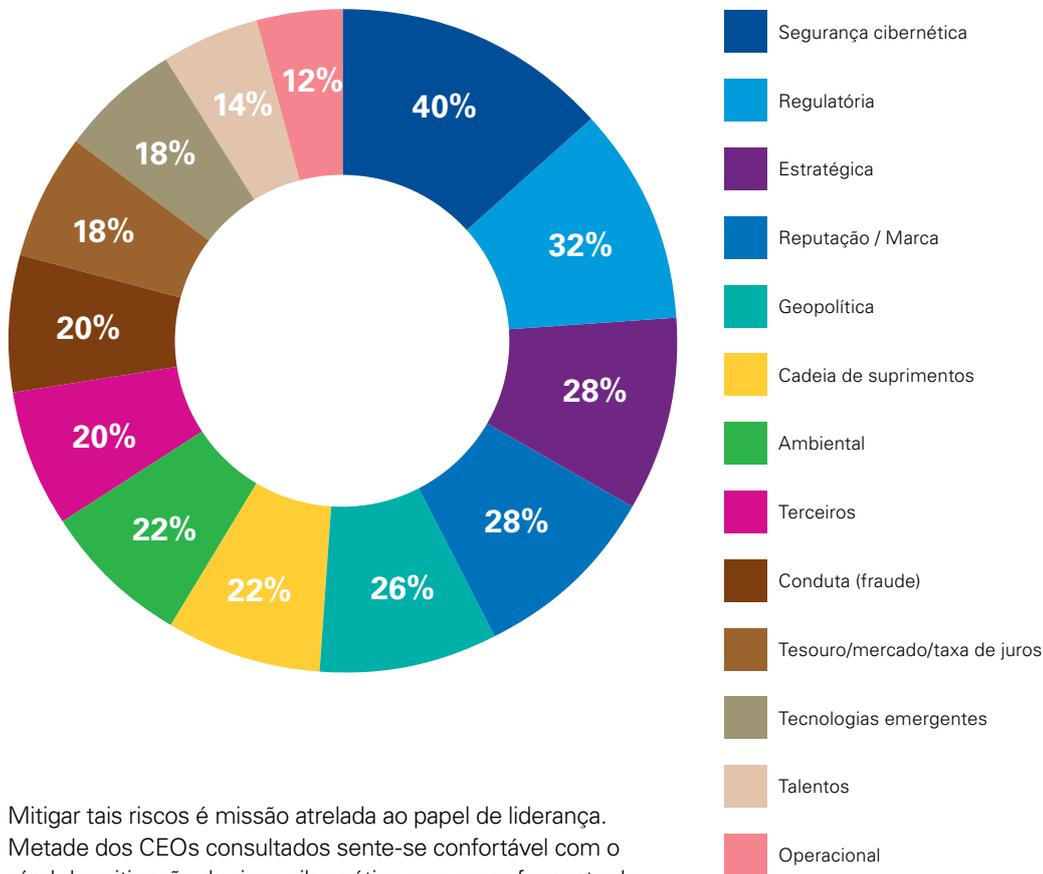
No que tange à confiança na maneira como a sua organização utiliza os recursos de D&A, sobressai a expressiva confiança nos aspectos da precisão (38%), segurança (40%) e uso ético (40%). No entanto, embora confiem de maneira geral, 30% dos CEOs têm queixas quanto à eficácia do uso de D&A em suas companhias.

RISCOS DE MERCADO E SEGURANÇA CIBERNÉTICA

Assumir riscos faz parte do negócio empresarial, qualquer que seja ele. Saber até que ponto uma empresa deve ir nesse sentido é o que marca o diferencial na trajetória do sucesso ou do insucesso. A maioria absoluta das companhias consultadas (84%) afirma que vem arriscando na medida certa.

O risco de segurança cibernética é apontado como o mais preocupante (para 40%). Em seguida, vêm os riscos regulatórios (32%), estratégico (28%) e de reputação da empresa/marca (28%). Também são citados, pela ordem de relevância, os riscos: geopolítico; da cadeia de suprimentos; ambiental; de terceiros; de conduta (fraude); do tesouro/mercado/taxa de juros; tecnologias emergentes; de talentos; e operacional.

Principais ameaças de riscos



Mitigar tais riscos é missão atrelada ao papel de liderança. Metade dos CEOs consultados sente-se confortável com o nível de mitigação do risco cibernético que agora faz parte de seu papel de liderança, enquanto 30% sentem-se totalmente à vontade com essa responsabilidade.

Dentre os entrevistados, 56% sentem-se confortáveis em compartilhar com seus colegas as experiências sobre violação de privacidade que viveram em suas organizações. Com isso, objetivam alcançar um conjunto sólido de aprendizado coletivo para a redução de futuros riscos.

Porém, dentre as empresas consultadas, 76% definem-se como "pouco preparadas" para um evento cibernético; para 24%, a definição é "totalmente preparada". Para mais da metade (62%), a segurança cibernética está atrelada à inovação em produtos e serviços. Cinquenta e oito por cento dos CEOs consultados acreditam que, talvez, os clientes estejam mais preocupados com sua privacidade do que com a própria organização.

"Com tantas decisões estratégicas agora seguindo para a saída de D&A, perguntas significativas estão começando a surgir sobre a confiança nos dados, as análises e os controles. À medida que mais empresas usam algoritmos para aumentar a tomada de decisão, deverá haver um foco mais concentrado na confiança."

Christian Rast, Chefe Global de Data & Analytics da KPMG International

Competências e interesses

Quando se pronunciam sobre as possíveis lacunas (GAPs) de competências que suas empresas poderão apresentar ao longo dos próximos três anos, a absoluta maioria dos CEOs considera que estas não existirão em suas organizações, nos mais diferentes aspectos das habilidades funcionais. Seja na equipe de vendas (72%), tecnologia (54%), marketing (64%), engenharia (52%), financeiro (70%), manufatura/operações (64%), pesquisa e desenvolvimento (60%) e estratégia (64%).

Quando a questão volta-se para as possíveis lacunas em prioridades estratégicas, observa-se que mais da metade aponta não existir esse problema nos aspectos cibernético (58%), de D&A (58%), digital (42%), inovação (62%) e responsabilidade social corporativa (68%). Entretanto, há de se notar que, nessas categorias, existe um percentual considerável de opiniões sobre haver alguma lacuna de competência, especialmente no âmbito do "digital", que alcança 52% do total de entrevistados.

Para evitar que tais lacunas surjam, as firmas têm apostado principalmente na contratação de colaboradores talhados para os objetivos empresariais, o que inclui a busca de talentos na concorrência (30%), em especial nas empresas que se destacam por inovação e quebra de paradigmas. Não menos importante é o investimento na promoção de talentos internos ou na terceirização internacional (com 24% das opiniões). Ao contrário do que se poderia concluir, os colaboradores

são especialmente atraídos por incentivos não financeiros (como benefícios agregados ao cargo e períodos de férias e pelas oportunidades de aprender, desenvolver e trabalhar com os líderes em sua área). Também podem ser citadas a chance de inovar e trabalhar em um ambiente empreendedor ou colaborativo e as possibilidades de promoção. Embora os incentivos financeiros também tenham peso importante (28%), são igualmente fatores de atratividade para a permanência em uma companhia os arranjos flexíveis de trabalho e a consciência de que aquela é uma organização que segue um determinado propósito e que é possível desenhar nela uma carreira ascendente.

Em tempos de mudanças tecnológicas não é difícil imaginar que existem amplas possibilidades de que, ao longo dos próximos três anos, a automação venha a substituir uma parte da força de trabalho, em torno de 5%. Porém, isso não se aplica a determinadas áreas. Ao menos não é possível afirmar categoricamente que as máquinas substituirão as pessoas nos segmentos de engenharia (46% das opiniões dos CEOs), estratégia (44%) e tecnologia (38%). No entanto, é provável que isso venha a ocorrer em pesquisa e desenvolvimento (46%), vendas (44%), manufatura/operações (38%) e marketing (32%).

Conclusões

Otimismo responsável gera confiança

O estudo da KPMG evidencia que a gestão das empresas está preparada para conduzi-las com segurança na retomada do crescimento econômico

Esta pesquisa referenda a qualidade da gestão, senso de realidade, responsabilidade na análise e, sobretudo, a inesgotável disposição dos executivos brasileiros para enfrentar situações adversas. Também fica nítida a confiança em sua própria capacidade de trabalho e de suas equipes, manifestada de modo enfático na valorização do talento como item decisivo em todas as estratégias voltadas à promoção de mudanças ao incremento dos negócios.

Quanto aos cenários da economia brasileira, o sentimento expresso no estudo é o de que já se chegou em 2016 com um limite negativo de retração e estagnação. A partir daí, o crescimento seria uma reação quase inercial. Porém, a expectativa dos CEOs transcende a essa constatação um tanto óbvia e corriqueira no rescaldo das crises intermitentes que têm afetado o País nas últimas décadas. Mais do que um movimento pendular de reação, os executivos demonstram confiança na retomada estrutural do crescimento do PIB brasileiro.

Contudo, os dados da pesquisa evidenciam que se trata de um otimismo absolutamente responsável. Não há respostas e apostas em milagres e ações mirabolantes; não há opiniões desconectadas do cenário de um país que enfrenta uma crise aguda; há, sim, um claro senso de realidade, que não abala a confiança e tampouco o espírito de luta.

Nesse aspecto, o estudo contém uma mensagem transversal, não expressa nos índices e percentuais, mas que tem alta relevância: credibilidade das estratégias propostas e lideradas pelos CEOs para conduzir suas empresas no ambiente de retomada da expansão econômica e, além disso, prepará-las para as inevitáveis mudanças nos hábitos de consumo, nas estruturas produtivas, no aporte tecnológico e no papel decisivo do capital humano.

Todos esses desafios convergem para uma cultura de inovação e de confiança na capacidade de promovê-la. Nesse contexto, a pesquisa também revela a disposição dos CEOs de quebrar um paradigma que tem sido, ao longo de décadas, um fator inibidor da aplicação prática da produção científica no universo corporativo: o distanciamento entre empresas e academia. Os presidentes acreditam ser relevante e benéfica a conexão com universidades e centros de pesquisa e se mostram altamente capazes de efetivar esse movimento importante no campo de P&D. Mudança muito estratégica!

Em uma frase é possível sintetizar as mensagens expressas nos dados desta pesquisa: os dirigentes das empresas brasileiras sabem aonde querem chegar, conhecem os caminhos a serem percorridos e os obstáculos e acreditam ser viável inovar e preparar as empresas, com segurança e responsabilidade, para as grandes transformações do século 21.

Perfil demográfico



Foram consultadas 50 empresas brasileiras para compor os dados deste levantamento. Seu perfil demográfico é explicitado a seguir:

Quais foram as receitas da sua empresa em dólares norte-americanos em seu mais recente ano fiscal?

Entre US\$ 500 e US\$ 999 milhões (24%)
Entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões (58%)
US\$ 10 bilhões ou mais (18%)

Qual das seguintes alternativas melhor descreve a sua indústria?

Telecom: 14%
Tecnologia: 8%
Varejo / Mercados Consumidores: 18%
Manufatura: 12%
Saúde: 4%
Gestão de investimentos: 2%
Seguros: 4%
Infraestrutura: 6%
Energia / Serviços: 6%
Bancos: 18%
Automotivo: 8%

Em qual setor específico do setor financeiro sua empresa opera?

Banco comercial: 56%
Retail banking: 89%
Banco de investimentos: 33%

Em qual segmento específico do setor de seguros a sua empresa opera?

Seguros de vida: 50%
Auto, residências, propriedade e acidentes: 100%

Em qual segmento específico do setor de gestão de investimentos a sua empresa opera?

Gestão de fortunas: 100%
Gestão de ativos: 100%

Em qual segmento específico do setor de saúde a sua empresa opera?

Farmacêutico: 50%
Biotecnologia: 50%

Em qual setor específico da indústria manufatureira a sua empresa opera?

Peças automotivas: 17%
Produtos industriais e de engenharia: 67%
Metais: 17%

Em qual país está sediada a sua empresa?

Brasil: 90%
Irlanda: 2%
Suíça: 2%
Estados Unidos: 6%

Há quanto tempo você ocupa o cargo de CEO na empresa onde está atualmente?

Menos de 1 ano: 2%
De 1 a 5 anos: 60%
De 6 a 9 anos: 18%
De 10 a 14 anos: 10%
15 anos ou mais: 10%

Há quanto tempo você integra esta organização?

De 1 a 5 anos: 28%
De 6 a 9 anos: 24%
De 10 a 14 anos: 24%
15 anos ou mais: 24%

Qual tem sido a taxa de crescimento / declínio médio da sua organização nos últimos três exercícios em termos de receita?

Crescimento de 11 a 19%: 2%
Crescimento de 0,01 a 10%: 92%
Estabilidade: 2%
Declínio de 0,01 a 10%: 4%

A sua empresa é pública ou privada?

Pública: 68% (outros 70%)
Privada: 32% (outros 30%)

Qual a sua classificação de gênero?

Homens: 100%

Contato

Pedro Melo

Presidente da KPMG no Brasil

presidencia@kpmg.com.br

Augusto Sales

Sócio-líder, Global Strategy Group

asales@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

 / kpmgbrasil

© 2016 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas- membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.