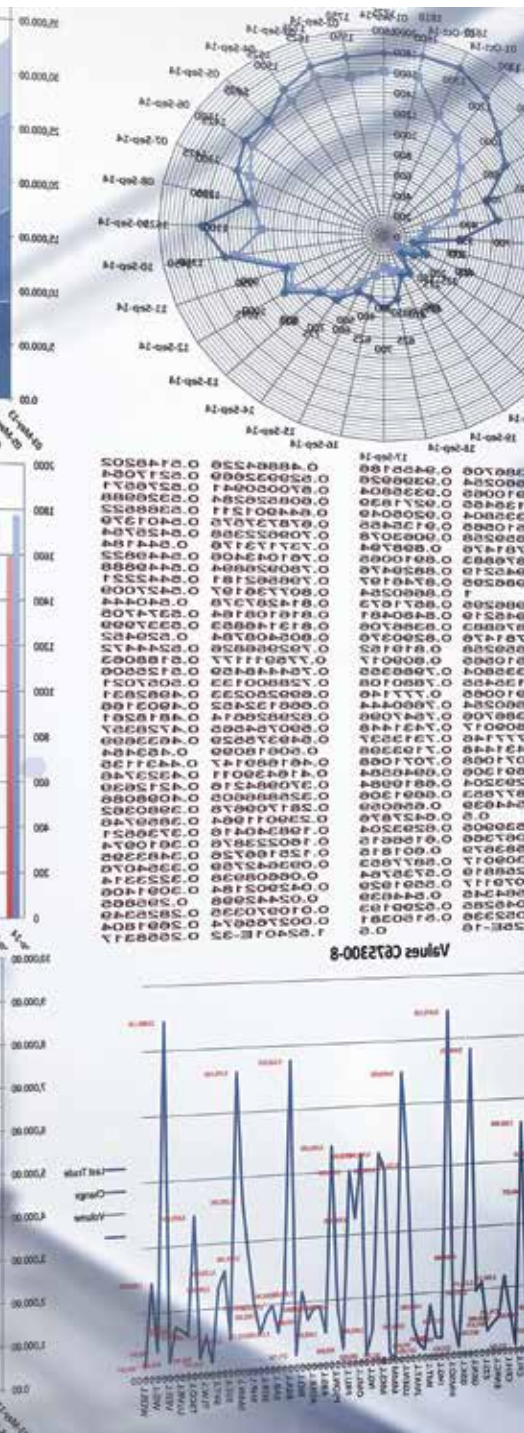


Jornada de mudanças

Executivos de todo o mundo apontam que os próximos três anos serão mais críticos para a indústria do que os últimos 50 anos



Sondagem da KPMG revela os desafios, as tendências e os riscos apontados pelos gestores de grandes empresas



É agora ou nunca! Esta frase resume o sentimento de urgência dos CEOs diante da necessidade de adaptar seus negócios para enfrentar os desafios que os rodeiam: a velocidade das transformações tecnológicas, os novos padrões de comportamento do consumidor, a análise avançada de dados, as exigências com relação à sustentabilidade e o contexto socioeconômico mundial e local, entre outros fatores.

Mas, ao contrário do que possa parecer, o cenário é otimista. A última edição da pesquisa CEO Outlook, realizada pela KPMG Internacional com 1.300 altos executivos de empresas de diversos países (50 deles do Brasil), apontou que os respondentes estão seguros quanto à própria capacidade de passar com sucesso por transformações nos modelos tradicionais de gestão e de superar os reveses econômicos em até três anos. Mais do que isso, eles expressaram segurança no crescimento da própria empresa e da economia.

Para tanto, estão, de uma forma geral, fazendo uma jornada de transformação – que compreende o desenvolvimento de estratégias de revisão e implementação de tecnologias disruptivas – e recrutando pessoal com habilidades para responder com eficiência e inovação às demandas do mercado. “Forças como a convergência de setores contribuem para o encolhimento do ciclo de vida de modelos de negócios e do tempo disponível para gerar retorno sobre o investimento. Além disso, novas tecnologias, mudança dos padrões sociais e de consumo, empoderamento do consumidor, volatilidade, regulação e aceleração da globalização são fatores que têm pressionado CEOs a atualizar suas estratégias para garantir competitividade, agilidade e, em alguns casos, garantir a sobrevivência”, afirma

Augusto Sales, Sócio-líder do Global Strategy Group da KPMG no Brasil.

Cultura de inovação

A força e a velocidade com que a inovação tecnológica se move criam um ponto de inflexão para o setor empresarial, segundo grande parte dos entrevistados. O impacto será tão grande que 41% dos CEOs esperam gerir empresas significativamente transformadas em três anos - o percentual aumentou em comparação à última edição da pesquisa, que é realizada anualmente, quando apenas 29% dos CEOs manifestaram a mesma opinião.

O desenvolvimento da inovação é uma das prioridades estratégicas para 23% dos executivos nos próximos três anos, mas 77% deles reconhecem a importância de se desenvolver objetivos claros para a estratégia de inovação empresarial.

Atrelada à inovação, a velocidade da mudança será alimentada por novas tecnologias, de modo que 77% dos CEOs avaliam se sua organização está acompanhando esse fator. Além disso, nesse cenário de novas tecnologias, os dados e as análises serão uma área de investimento nos próximos três anos para 25% dos respondentes.

O aumento do valor das empresas também passa pelo desenvolvimento de uma cultura colaborativa para 58% dos respondentes. Criar parcerias ou acordos de colaboração com outras empresas é o tipo principal de transação que 50% dos CEOs esperam realizar.

Desafios

Os participantes da pesquisa também reconhecem os riscos e os desafios

Gestão

inerentes a tantas mudanças. A falta de segurança cibernética, por exemplo, é considerada o principal risco durante os próximos três anos para 30% dos CEOs. Eles reconhecem que há muito trabalho a ser feito para proteger sua organização, uma vez que 72% dos entrevistados não se sentem totalmente preparados para lidar com qualquer contratempo dessa ordem.

Além disso, 82% dos entrevistados estão se perguntando se os produtos

ou serviços atuais da empresa serão relevantes para os clientes daqui a três anos. Os executivos (88%) também se mostraram preocupados com a fidelidade de seus clientes, e quase a metade dos entrevistados (45%) sente que poderia aproveitar melhor as tecnologias digitais.

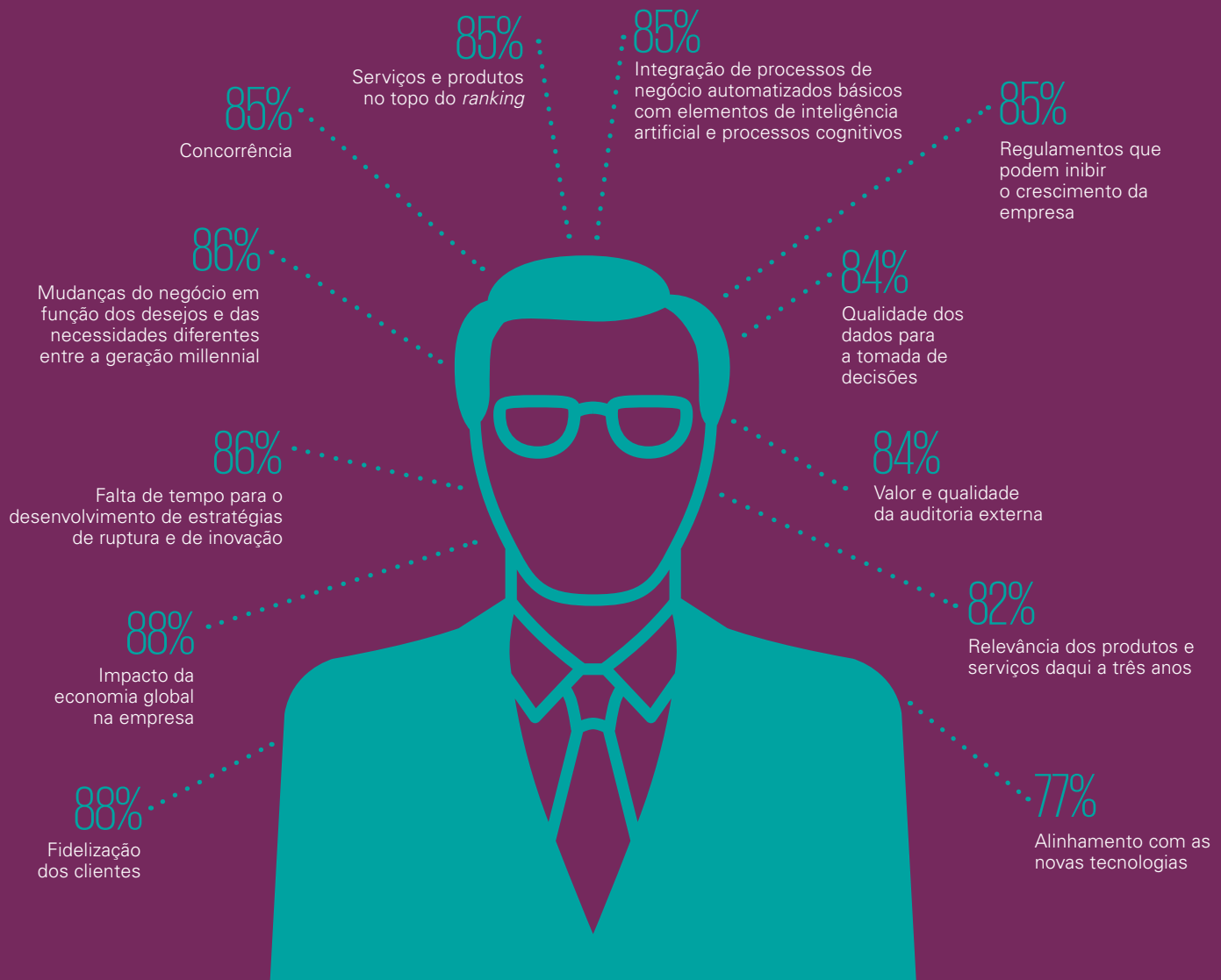
Diante de importantes planos de transformação, 99% dos CEOs relatam tomar medidas para desenvolver os talentos existentes ou futuros. A maioria

dos CEOs apontou alguma lacuna nas habilidades que devem emergir desse cenário, o que provavelmente criará desafios para 96% dos CEOs, que planejam crescer nos próximos três anos – índice superior aos 78% constatados na pesquisa do ano passado. **BM**



Para conferir a CEO Outlook na íntegra, acesse: <https://goo.gl/0ZpEjI>

Principais preocupações dos CEOs



Cenário nacional



shutterstock/Thiago Leite

A pesquisa contou com a participação de 50 dirigentes de companhias brasileiras e, pela primeira vez, a KPMG no Brasil produziu um recorte nacional a partir dos dados consolidados na versão global. O estudo específico dos participantes brasileiros apontou que, apesar do ritmo lento da economia, 58% dos respondentes esperam a retomada do crescimento do País nos próximos 12 meses. O percentual sobe para 76% num cenário previsto para três anos.

A conclusão é bastante semelhante à da pesquisa global. “Os CEOs estão ajustando as estratégias a curto e longo prazo à realidade econômica de cada país. Além disso, estão procurando alternativas para o crescimento, como *joint ventures*, alianças e parcerias com outras empresas, para responder às mudanças em tempo hábil”, analisa Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil.

Os entrevistados projetam, em geral, uma perspectiva de faturamento entre 2% e 5% nos próximos três anos. Para alcançar esse desempenho, as empresas apostam no desenvolvimento de novos mercados, de novos produtos, novos clientes e novos canais. Com relação aos novos mercados, os executivos brasileiros observam maior potencial de crescimento na Índia, nos Estados Unidos e na China. “A pesquisa nos

mostra que os CEOs, cada vez mais, enxergam os mercados internacionais como atrativos para os negócios. Além disso, não podemos deixar de notar que a inovação vem se tornando pauta recorrente para os executivos”, explica Melo.

Estratégias

Uma das prioridades estratégicas para a organização, ao longo dos próximos três anos, será a implementação de tecnologias inovadoras, seguida pela diversificação dos negócios com a abertura de novas áreas, o fortalecimento do foco no cliente com a melhoria no atendimento às necessidades e a proposta de se tornar uma companhia mais orientada por dados analíticos.

A inovação, aliás, está entre os principais temas das agendas de 84% dos gestores respondentes. Para obter sucesso nesse aspecto, 38% defendem que ela deve fazer parte da estratégia de negócios e 52% apostam na promoção da cultura da inovação, com a criação de um ambiente encorajador aos riscos nos negócios (para 42%). “Inovação não deve ficar restrita à tecnologia. Os CEOs devem refletir e planejar com criatividade, rigor e dados concretos, como inovar seus modelos de negócio, operações e estrutura de capital, para, assim, promover uma transformação

que venha entregar os resultados almejados”, pondera Sales.

A pesquisa também propôs uma abordagem a respeito do uso de dados e análises (*Data & Analytics*), de modo que 66% dos CEOs brasileiros garantiram o uso desse recurso de forma bastante eficiente para a busca de novos clientes, na delimitação de público-alvo para as campanhas de *marketing*, bem como para a orientação de estratégias e mudanças.

Risco

Os executivos também mostraram sintonia com os gestores de outros países quando o assunto é segurança cibernética. Ou seja, o tema é um dos mais preocupantes, seguido pelos riscos regulatórios e de reputação (da empresa/marca). “A questão cibernética é, realmente, algo que deve ser muito bem cuidado pelas empresas que não querem se expor aos problemas externos, e a pesquisa mostra que os CEOs têm essa percepção, tanto que 76% dos respondentes definem-se como ‘pouco preparados’ para um evento cibernético”, conclui o executivo da KPMG.



Para visualizar todos os dados do recorte brasileiro, acesse: <https://goo.gl/aQ1tNq>

Energia

Divulgação: Eletrobras



Foco em melhorias de eficiência e redução de dívidas na Eletrobras

Divulgação: Eletrobras



Wilson Ferreira Junior,
Presidente da Eletrobras

O setor energético tende a crescer com as perspectivas de recuperação da economia e com a implantação de um novo modelo de gestão pelo Ministério de Minas e Energia (MME), que prevê mais participação dos agentes privados e redução do intervencionismo estatal. É o que acredita o presidente da Eletrobras Wilson Ferreira Junior. “Já há sinais de aumento de confiança, então a tendência

é de melhoria no próximo ano e de uma curva de crescimento para os anos seguintes”, diz.

O executivo destaca o desempenho do Ministério de Minas e Energia na condução desse processo de mudanças, com o apoio de técnicos experientes e de reconhecida competência. “O setor de energia já vem dando respostas concretas, como demonstrou o sucesso do último leilão de transmissão”, afirma. Segundo ele, com regras mais claras e a participação facilitadora do MME nesse processo, a tendência é de que os investimentos ocorram naturalmente, especialmente por parte da iniciativa privada.

Sobre a Eletrobras, Ferreira Junior afirma que os investimentos em empreendimentos fundamentais devem continuar, mas o foco atual é a redução do endividamento por meio da venda da participação da companhia nas empresas de distribuição, pela venda de ativos e pela implantação de um plano de aposentadoria incentivada, entre outras ações. “Queremos não apenas ser a maior empresa de energia da América Latina, mas a melhor. Por isso, vamos

nos empenhar em aumentar a eficiência operacional, buscando um crescimento qualitativo, em vez de um simples aumento de projetos”, diz.

A eficiência, aliás, é outro pilar da gestão atual, de modo que os processos estão sendo revistos com o intuito de melhorar a sinergia entre os recursos das empresas da Eletrobras.

O terceiro pilar que compõe a gestão de Ferreira Junior é a melhoria da governança corporativa. Ele explica que foi criada uma diretoria de conformidade para alinhar as estratégias de governança, uma vez que o foco da Eletrobras é atuar verdadeiramente como uma *holding*, orientando todas as empresas controladas com base nas mesmas diretrizes. “Tudo isso vai nortear o Plano Diretor de Negócios e Gestão 2017-2021, no qual temos metas claras e factíveis, de acordo com a situação econômico-financeira da companhia. Serão desafios grandes, mas tenho plena convicção de que, com o apoio do Conselho de Administração, da nossa Diretoria e dos colaboradores, todos trabalhando juntos, teremos plena capacidade de superá-los”, finaliza.

Varejo

Divulgação: GPA



Serviço em todas as plataformas do GPA

Divulgação: GPA



Ronaldo labrudi,
diretor-presidente do GPA

Há muitos desafios a serem superados para a retomada do ciclo de consumo do varejo. Um deles é o aumento do nível de confiança do consumidor, que é fruto de condições econômicas favoráveis, como empregabilidade, renda e disponibilidade de crédito. “Estamos trabalhando duro para adequar todas as nossas frentes de negócio à atual realidade do mercado e temos verificado que estamos no caminho certo. Nossos números revelam o crescimento de vendas no varejo alimentar e a manutenção do *market*

share na operação de eletroeletrônicos em níveis históricos”, comemora Ronaldo labrudi, diretor-presidente do GPA.

A companhia colhe os frutos de uma operação eficiente e rentável que, segundo seu diretor-presidente, mais do que um diferencial competitivo, é um fator de sobrevivência. Para tanto, o GPA vem investindo em uma série de ações comerciais, além de iniciativas de produtividade, otimização de processos e simplificação de estruturas, incluindo ajuste de portfólio, redução de *headcount*, fechamento de operações não rentáveis e conversão de lojas, entre outras. “Tudo tem como foco a adequação da companhia e dos negócios a uma nova realidade econômica. Voltar aos fundamentos básicos é uma lição de casa que temos feito para nos preparar para o momento de retomada do mercado”, afirma labrudi.

Em paralelo, o grupo tem buscado se adequar a um cenário de muitas mudanças em se tratando de comportamento do consumidor. Para isso, mantém um time focado no entendimento dos hábitos de consumo do brasileiro. “A companhia conta com mais de 11 milhões de pessoas cadastradas em programas de fidelidade, fornecendo-nos constantemente, por exemplo, informações sobre produtos,

serviços e hábitos de compras. Isso nos auxilia em decisões que envolvem desde o *layout* de lojas e gôndolas até a escolha de produtos e ofertas a serem oferecidas, entendendo o comportamento do consumidor em tempo real”, explica o diretor-presidente.

Uma das principais iniciativas nesse sentido é o emprego do modelo Click & Collect, que possibilita a compra nos *sites* de Casas Bahia, Pontofrio e Extra e a retirada em lojas físicas. labrudi afirma que essa é uma adequação a um perfil de consumidor cada vez mais multicanal e que valoriza o uso da tecnologia para agregar conveniência e praticidade. No ano passado, a companhia registrou mais de 30 mil pedidos no formato. Atualmente, há mais de 1,3 mil lojas oferecendo esta opção.

O diretor-presidente comenta que o consumidor não se relaciona com canais específicos, e sim com as marcas em que confia, por isso uma boa estratégia multicanal deve ser simples e ter como foco principal o cliente. “Ele é quem determina como iremos criar vínculos entre as marcas. Nossa missão é, cada vez mais, eliminar as fronteiras entre esses canais, ao garantir que os níveis de serviço oferecidos aos clientes estejam alinhados em todas as plataformas”, conclui.

Serviços financeiros

Inovações e desenvolvimento tecnológico frequentes na Cielo



Divulgação: Cielo

Divulgação: Cielo



Rômulo Dias,
presidente da Cielo*

A velocidade de transformação do varejo é um dos principais desafios para empresas de meios de pagamento como a Cielo, que precisam adaptar rapidamente seu aparato tecnológico para atender o setor. De acordo com o presidente da empresa, Rômulo Dias, antigamente levavam-se anos para se adaptar às novidades do mercado, porém atualmente qualquer adaptação deve ser feita em meses. “Por isso, temos um processo robusto de inovação na companhia e buscamos nos antecipar às tendências e às necessidades de nossos clientes. Uma gigante com alma de *startup*, é assim que nos definimos, e temos conquistado resultados: neste ano, por exemplo, fomos a única empresa brasileira no *ranking* das empresas mais inovadoras do mundo da revista *Forbes*”, comemora.

Questionado sobre o quanto *Data & Analytics* já impactou e ainda deve impactar o segmento, Dias explica que uma das promessas endereçadas no período de IPO (em português, Oferta Pública Inicial) da empresa, em 2009, era a de erguer um sistema de informações estratégicas com base em uma ferramenta de inteligência de mercado. Esse seria o último passo da estruturação interna para o mercado. Por isso, em 2014, foi lançado o Índice Cielo do Varejo Ampliado, um indicador mensal criado a partir da robusta base de dados da empresa, que captura, anualmente, em transações com cartões, o equivalente a cerca de 10% do PIB brasileiro e responde por aproximadamente 15% do consumo das famílias. “Essa foi uma evolução natural do nosso trabalho de inteligência, já que sempre fomos consultados por diversos *stakeholders* a respeito do pulso da economia”, afirma Dias.

Ele ainda comenta que a iniciativa veio acompanhada de uma série de produtos de *Big Data*, culminando com o lançamento recente do Cielo Farol, um serviço de inteligência a baixo custo, que promove escala à oferta de *Big Data* da companhia também para pequenos e médios varejistas. “Em um mundo cada vez mais direcionado para a tomada de decisão com base em dados, acredito que estamos no caminho certo ao oferecer a nossos clientes uma ferramenta estratégica, que vai permitir que eles movimentem seu negócio e que ele se desenvolva”, diz.

O presidente da empresa ainda afirma que a sustentabilidade do negócio

depende da diferenciação na oferta de produtos e serviços, principalmente no setor de meios de pagamento, que vem se transformando. “Não basta aceitar cartão – queremos provocar o mercado em termos do que ele pode oferecer ao empreendedor: promoção diretamente na máquina, com o Cielo Promo; raio X do negócio dos clientes com o Cielo Farol; pagamento em sua própria moeda para estrangeiros com o Conversor de Moedas; e resgate de prêmios com o Programa Cielo Fidelidade”, exemplifica.

Entre essas ideias que completam o portfólio da companhia, Dias comenta que, neste ano, a Cielo se reposicionou como uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. O primeiro lançamento dessa nova fase foi a plataforma Cielo LIO que, mais do que viabilizar pagamentos eletrônicos, funciona como ferramenta de gestão de negócios. Também já foi anunciada a realização de testes com um botão de compras alinhado ao conceito de internet das coisas (IoT - internet of things). Com base nesse mesmo conceito, a empresa ainda estuda sistemas de compras por comando de voz inspirados pela Alexa, assistente virtual da Amazon. “E não vamos parar por aí, pois acreditamos que o futuro da indústria está na inovação e na tecnologia”, promete.

**Rômulo Dias deixou o cargo de diretor-presidente da Cielo no fim de 2016, após a realização dessa entrevista, mas permanece como membro do Conselho de Administração da companhia.*

Telecomunicações

Divulgação: América Móvil



Investimentos para o segmento de telefonia móvel são prioridade na Claro

Divulgação: América Móvil



José Felix, presidente do Grupo América Móvil no Brasil

Um grupo maior e mais digital. Assim o Presidente do Grupo América Móvil no Brasil, José Felix, espera ver nos próximos três anos a companhia que integra Claro, Embratel e NET. Segundo ele, o grupo se transformará cada vez mais em fornecedor de soluções digitais. Ao mesmo tempo que se espera aumentar a eficiência no atendimento e a produtividade, a ideia é dar aos clientes ferramentas para que eles tenham autonomia para personalizar e gerenciar suas necessidades durante o uso dos serviços de telecomunicações.

O grupo se destaca pela presença global e pela atuação no Brasil com três unidades de negócios complementares, direcionadas aos segmentos pessoal, residencial e empresarial. Esse movimento orientado à inovação está presente nas ofertas das três marcas e nos negócios que estão em desenvolvimento. A Embratel, por exemplo, está ampliando seu perfil de Telecom para um universo mais abrangente voltado a TI e mobilidade corporativa. “Estamos nos antecipando às mudanças do mercado e criando novas linhas verticais de negócios, criando serviços que até há pouco tempo não existiam”, diz o Presidente, destacando o movimento de conectividade para um cenário mais completo, com soluções de TI, *cloud*, segurança e infraestrutura como serviço, entre outros.

As ofertas de IoT (internet das coisas) também fazem parte do portfólio de soluções da América Móvil. Com o crescimento exponencial de usuários móveis e de dispositivos, a empresa estima que teremos um mundo digital cada vez mais conectado, demandando novos serviços de *internet*, dados e mobilidade. O Grupo América Móvil está à frente do mercado por ter a tecnologia completa necessária para a conectividade de dispositivos com diversos sistemas, incluindo automação de times de vendas, carros conectados com *internet*, controle

de sistemas de cidades inteligentes, automação residencial, entre outras oportunidades. “Há muitas possibilidades e queremos ser catalisadores de ideias e iniciativas”, afirma Felix. “Nossas ofertas incluem soluções para todos os tipos de dispositivos e de clientes, sejam pessoas, casas ou empresas”, explica.

Os investimentos para o próximo ano estarão acompanhando os movimentos do grupo na adoção de novas tecnologias em diversas áreas de atuação, incluindo a expansão de estruturas atuais e novas ofertas para disseminação do uso de banda larga, inclusive em áreas rurais e em localidades remotas a serem atendidas por meio de serviços de satélite.

Questionado sobre a instabilidade econômica, o Presidente da companhia no Brasil afirma que o maior risco diz respeito à disparada do dólar, uma vez que a maioria dos insumos e da infraestrutura são atrelados à moeda americana. Ainda assim, Felix se mantém otimista. Segundo ele, os segmentos de telecomunicações, TI e de telefonia celular continuam aquecidos e o de TV por Assinatura e Banda Larga está em ascensão – reflexo, entre outros fatores, da própria crise, que gerou a maior demanda dos consumidores por mais entretenimento nas residências. “Vamos liderar a transformação digital”, afirma o executivo.

Infraestrutura

Divulgação: Arteris



CEO da Arteris se mantém otimista com pacote de melhorias para o setor

Divulgação: Arteris



David Diaz,
CEO da Arteris

O modelo de concessões públicas e parcerias público-privadas (PPPs), de uma forma geral, é bem-sucedido no segmento de infraestrutura, mas é bastante sensível a instabilidades políticas, sociais e econômicas. Dessa forma, a Arteris, uma das maiores companhias do segmento de concessões de rodovias do País,

defende um marco jurídico que garanta a segurança dos contratos.

David Diaz, CEO da companhia, aponta, ainda, a necessidade de criação de uma agência reguladora independente. “Os contratos de PPPs são longos e há um grande investimento inicial. A estabilidade é recuperada na metade do período de validade do contrato, por isso qualquer mudança em regulamentação ou outro tipo de intercorrência pode alterar a rentabilidade do negócio”, explica.

De acordo com o CEO, outra questão discutida no setor é a necessidade do fortalecimento do BNDES como banco de fomento, e também a necessidade de maior participação da iniciativa privada no financiamento de recursos.

Já com relação ao processo de concorrência, o desenvolvimento do projeto é um aspecto que precisa ser avaliado, na opinião do CEO, para a diminuição dos riscos de empreitadas de grande porte. Muitos contratos de concessão são fechados com base em informações de um projeto básico, mas o ideal é que os projetos mais detalhados

e completos, chamados de executivos, já estejam prontos durante a fase de leilões, para mitigar riscos e evitar discussões posteriores sobre aditivos. “Entendo que, se a matriz de risco é mais bem definida desde o início do processo, há um ganho para todos, incluindo a redução das tarifas”, avalia Diaz.

Os temas apontados por Diaz são reivindicados há muito tempo pelo setor, por isso o CEO afirma que se sente motivado ao perceber que o governo federal sinaliza a necessidade de melhorias em todos esses aspectos e na própria infraestrutura do País para movimentar a economia. “O governo lançou o Projeto Crescer, e acredito que será preciso priorizar um plano de infraestrutura no País”, diz. O programa lançado recentemente reformula o modelo de concessões no Brasil e propõe o fortalecimento da estabilidade jurídica e regulatória, bem como a modernização da governança. O objetivo é aumentar a concorrência entre empresários e melhorar a transparência dos contratos, gerando mais oportunidades de negócios.



Criatividade e inovação como base para uma jornada de SUCESSO

Inovação não deve ficar restrita à tecnologia

Onde jogar e como vencer em tempos de turbulência? Com base na abordagem 9LoV – 9 Levers of Value –, o Global Strategy Group (GSG) da KPMG desenvolve, trabalhando lado a lado com nossos clientes, estratégias inovadoras para modelos de negócio e operações que geram resultados reais, práticos e economicamente sustentáveis no curto e no longo prazo.

Saiba mais em www.kpmg.com.br/strategy

