



Otimismo em perspectiva

**Diferentes análises
mostram que
permanece alto o
índice de confiança
das lideranças
brasileiras**

CEO Outlook Brasil 2017

KPMG no Brasil

www.kpmg.com.br/ceooutlook

#CEOoutlook



Introdução

Um olhar atento à opinião dos CEOs: perspectivas positivas em curto e médio prazos

Pelo terceiro ano consecutivo, a KPMG Internacional elaborou o levantamento Global CEO Outlook, sua mais importante pesquisa, que mensura o índice de confiança dos executivos de companhias de diferentes setores ao redor do mundo.

E, pelo segundo ano, o Brasil ganhou destaque em um recorte especial, com os dados coletados mediante entrevistas com 50 executivos de companhias nacionais. A grande novidade desta edição, além da possibilidade de produzir um comparativo entre os anos de 2016 e 2017, é a abordagem dos resultados brasileiros face ao contexto latino-americano.

Nas próximas páginas, os distintos recortes de nosso panorama anual das perspectivas dos CEOs poderão ser observados em detalhes, por meio de um cuidadoso trabalho de análise, segmentado em quatro capítulos.

De modo geral, os resultados revelam que os CEOs brasileiros –

assim como as lideranças da América Latina – estão confiantes nas perspectivas de melhora do cenário mundial, em curto e médio prazos, seja no que diz respeito à economia global, local ou no contexto dos respectivos setores em que suas companhias operam.

Este levantamento também aprofunda os questionamentos sobre aspectos como planos e estratégias de crescimento, influências da geopolítica nos negócios, principais preocupações com riscos, prioridades dos CEOs para promover a expansão de suas companhias e medidas adotadas para combater as ameaças cibernéticas, bem como o posicionamento perante a inovação, as tecnologias disruptivas, o trabalho digital e a inteligência artificial.

Percebe-se, ainda, que a maioria dos executivos afirma estar preparada para colocar seus negócios em sintonia com as atuais e futuras demandas de mercado. Grande parte desses CEOs, se não de modo pleno, afirma estar consideravelmente preparada para conduzir uma gestão que tenha dinâmica e estratégia suficientes para lidar com os desafios da inovação tecnológica, as mudanças

nos perfis dos consumidores, as instabilidades geopolíticas, as exigências regulatórias e as ameaças do mundo digital.

É claro que existem oscilações de mercado, incertezas no horizonte futuro, por muitos e diferentes fatores. Porém, este relatório tem a capacidade de elucidar de que maneira aspectos positivos e negativos, tendências de crescimento e retração contrapõem-se a ponto de influenciar o equilíbrio de mercado, afetando o crescimento das empresas.

Por tudo isso, a KPMG entende que, ao elaborar este tipo de levantamento, está contribuindo para delinear um panorama bem fundamentado e transparente sobre o pensamento empresarial na atualidade e no prazo futuro de três anos. Acreditamos que esta valiosa compilação de informações coletadas em entrevistas com ampla gama de executivos das mais sólidas companhias no mercado global, bem como o minucioso trabalho de análise, oferece todos os elementos para ajudar a dispersar as inseguranças e questionamentos que poderiam surgir ante as adversidades atuais da política e da economia mundiais.



Pedro Melo
Presidente da KPMG no Brasil e América do Sul

Sumário

6	Confiança e estratégias consistentes mesmo em tempos de crise
18	Semelhanças e diferenças continentais
30	O Brasil em relação aos principais países
44	Brasil: novos tempos, novas relevâncias



“

Se a economia continuar reagindo, como ocorreu no primeiro quadrimestre de 2017, é muito provável que essa capacidade de resiliência reflita-se no otimismo dos CEOs, incluindo suas expectativas quanto a indicadores como a inflação e a taxa de câmbio.”

Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil e América do Sul

Confiança e estratégias consistentes mesmo em tempos de crise

Panorama CEO Global KPMG: análise Brasil 2017

O *Global CEO Outlook*, pesquisa mais relevante que a KPMG elabora todos os anos, apresenta um panorama geral das organizações de diferentes países. O levantamento é realizado com cerca de 1.300 CEOs de empresas de grande e médio portes que atuam em dez mercados-chave e nove setores. As entrevistas resultam em um compêndio sobre expectativas e desafios, grau de confiança na economia local e mundial, prioridades e estratégias de negócios, tendências em tecnologia e inovação, dentre outros aspectos

que afetam ou vão se refletir nas companhias em curto e médio prazos. Responderam ao levantamento, 50 CEOs de organizações brasileiras, cuja maioria (58%) apresentou receitas entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal. Vinte e oito por cento tiveram resultados de US\$ 10 bilhões ou superiores e 14%, entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões.

Quase a totalidade das organizações (92%) indicou ter registrado taxa de

crescimento da receita, nos últimos três anos, entre 0,01% e 10%. Dois por cento das companhias evoluíram mais de 20%, mesmo percentual das que tiveram expansão entre 11% e 19%. Em contrapartida, 2% tiveram declínio entre 0,01% e 10%. Outros 2% encolheram entre 11% e 19%. Oitenta e dois por cento das empresas são públicas. No total da amostragem, as organizações estão inseridas nos seguintes setores: indústria de transformação (28%); mercado financeiro (14%); energia (14%); varejo e consumo (12%); setor automotivo (6%); saúde / biotecnologia (6%); infraestrutura (6%); seguros (4%); gestão de investimentos (4%); telecomunicações (4%); e tecnologia (2%).

Com relação ao tempo em que atuam na mesma organização, 34% dos CEOs têm mais de seis e menos de 10 anos de casa; 24%, entre 10 e 14 anos; 22% há mais de um e menos de cinco anos; 21% têm acima de 15 anos de atuação na organização.

Com maioria absoluta de homens, pouco mais da metade dos CEOs entrevistados (51%) estão no cargo no período de um a cinco anos; 24% assumiram o posto há mais de seis e menos de 10 anos; 16% já lideram a organização entre 10 e 14 anos; e 6% estão há pelo menos 15 anos no cargo. Somente 2% dos CEOs estão há menos de um ano no atual posto. Questionados sobre os possíveis sucessores, 44% apontam o COO; 32% indicam o CFO; 18%, o CIO; 4%, o CHRO; e 2%, outros executivos. Neste caso, a maioria (88%) é do sexo masculino. Portanto, apenas 12% são mulheres.

Colocando foco em sua habilidade para a liderança, o levantamento revela que 28% deles, por sua experiência e sua vivência, consideram-se aptos a lidar com questões adicionais de missão crítica.

No entanto, 30% preocupam-se com a ideia de que sua vivência ainda não lhes dê as garantias suficientes para vencer esses desafios.

Outros 44% defendem que não é necessário entender o lado técnico de seus negócios para fazer um bom trabalho. Além disso, 48% acreditam que inteligência emocional é tão importante quanto habilidades técnicas. Tanto é que 40% deles avaliam que entender a própria personalidade e suas possíveis limitações tem sido crucial para o desempenho do cargo. Isso pode explicar o fato de 54% dos entrevistados terem buscado estudos para ampliar suas qualificações nos últimos 12 meses, a fim de serem disruptivos em suas posições. E, ainda, que 60% declarem-se, hoje, mais abertos a novas influências e colaborações do que estavam em qualquer outro ponto de sua carreira.

Perspectivas econômicas e confiança empresarial

Em 2016, a KPMG produziu pela primeira vez um recorte nacional dos dados consolidados no levantamento global, contando com a participação de 50 dirigentes de companhias brasileiras. Em 2017, a principal novidade é um comparativo dos resultados brasileiros com o contexto da América Latina (AL). Além disso, foi possível fazer um estudo comparado dos anos 2016-2017.

Para facilitar a consolidação das informações, o *Global CEO Outlook* está segmentado em diferentes aspectos, com base nos quais e resultados quantitativos obtidos a KPMG produziu a presente análise qualitativa, que se inicia com as conclusões tiradas da observação dos números brasileiros.

48% dos CEOs

acreditam que **inteligência emocional** é tão importante quanto habilidades técnicas.

Nos últimos 12 meses, o Brasil viu acentuarem-se os níveis de incerteza em sua economia. A tendência resulta de uma forte crise ética e política, que acarreta inevitável imprecisão sobre o comportamento do mercado nacional e das relações externas que o País mantém.

Para os próximos 12 meses, o levantamento realizado pela KPMG mostra que 80% dos CEOs acreditam no crescimento global e 96% confiam na expansão de suas companhias, mas somente metade espera o avanço do setor em que atua. A diferença indica que os executivos estão seguros no tocante às estratégias das empresas que dirigem.

No mesmo período, 40% dos CEOs acham que não haverá contratações e 54% consideram uma ampliação de até 5% no número de funcionários. É interessante observar que praticamente ninguém pensa em reduzir as equipes. Essas respostas são relevantes e evidenciam uma perspectiva, em curto prazo, de estagnação das demissões e início da recuperação do mercado de trabalho do Brasil, que tinha 14 milhões de desempregados em abril de 2017.

Num horizonte de médio prazo, nos próximos três anos, 96% dos entrevistados estão otimistas com relação às perspectivas do País, dos quais 64% declaram-se “muito confiantes”. Os dois índices praticamente se repetem quanto à evolução da economia mundial. Sessenta e oito por cento deles dizem confiar na expansão do setor no qual estão inseridos e 96% estimam o crescimento de suas companhias, que vai variar de 0,01% a 1,99% ao ano, na avaliação de 76% dos CEOs. Ótima notícia é a expectativa de novas admissões no período: 44% esperam aumento entre 6% e 10% do quadro de colaboradores.

Ambiente de negócios e política

Para os CEOs que afirmam ter interesse em expandir as operações de suas companhias nos próximos três anos, uma das opções é avançar para novos mercados. Entre estes, a maioria dos brasileiros (96%) mira os países do Mercosul de um modo geral, mas é bastante significativo o grau de interesse declarado pelos Estados Unidos (70%) e pelo Reino Unido (30%).

Questionados sobre os possíveis impactos, positivos ou negativos, de diferentes elementos no crescimento de suas organizações em médio prazo, os executivos apontam os fatores econômicos globais (22%) e domésticos (18%) como os dois mais importantes – e neste último quesito insere-se também um terceiro item, a reforma tributária, para 18% deles.

Expectativas negativas levam 58% dos CEOs brasileiros a acreditar em um aumento da inflação, contra apenas 4% que apostam na redução. Ainda mais alto (84%) é o índice dos que estimam o agravamento dos impostos.

Perspectiva ligeiramente mais otimista aplica-se à taxa de juros, que deverá permanecer inalterada para 64% dos entrevistados. Quanto à confiança da opinião pública nas empresas, 50% pensam que ela aumentará, 48% acham que ficará igual e 2%, que diminuirá.

De um modo geral, as opiniões dos líderes dividem-se ao avaliar as influências externas que poderão impactar seu negócio no período de três anos. O ritmo da globalização deverá permanecer igual (para 56%) ou aumentar (44%). Eles estão, porém, mais descrentes com relação à adoção de medidas protecionistas pelo País, uma vez que mais da metade (58%) defende que nada mudará nesse aspecto. Quanto aos níveis de imigração, para 54% dos executivos deverá ocorrer um aumento, enquanto 46% acreditam que permanecerão iguais.

Investimentos e market share

A despeito das dificuldades que possam atingir a economia global e nacional, nenhum dos CEOs consultados pelo levantamento deixou de destinar recursos à inovação nos últimos 12 meses. Mais da metade (64%) realizou investimentos, ampliados de modo gradual no período, e 28% aplicaram verbas significativas nessa área, com base em programas específicos para o seu fomento.

Os segmentos nos quais ocorreram investimentos regulares são os seguintes: segurança cibernética (para 86% dos entrevistados); governança e risco (84%); treinamentos (82%); infraestrutura digital (82%); *compliance* regulatório (80%); infraestrutura física (78%); recrutamento (76%); e tecnologias emergentes (74%).

O aporte de recursos teve como principal objetivo, para 82% dos CEOs brasileiros, aprimorar o crescimento de base. Incremento da produtividade é a intenção de 66% deles, seguido por proteção dos ativos já existentes (66%); criação de novos produtos e serviços (61%); aumento da velocidade de acesso ao mercado (57%); redução dos custos operacionais (55%); fortalecimento da resiliência organizacional (48%); destaque ante a concorrência (39%); transformação dos negócios e do modelo de operações (36%); aproximação com os consumidores ou ampliação de seu envolvimento (36%); e diminuição do quadro de colaboradores (14%).

A decisão de investir nos negócios não muda quando se analisa o médio prazo: 82% pretendem continuar direcionando recursos significativos à inovação nos próximos três anos.

Preocupações e prioridades dos CEOs

A regulação, como fator de inibição ao crescimento das companhias, está entre as maiores preocupações para 42% dos CEOs brasileiros. Praticamente o mesmo percentual (40%) mostrou-se apreensivo com a possibilidade de sua estratégia não ser suficientemente eficaz para combater a convergência do setor. No entanto, um dos grandes temores dos líderes (para 66% deles) é que sejam obrigados a repassar os custos da alta da inflação aos clientes. Em contrapartida, apenas 24% preocupam-se com a possibilidade de sua organização não poder, por algum motivo, aumentar o seu *market share*. Entre as prioridades dos CEOs, está o fortalecimento da confiança dos *stakeholders* e dos clientes. Esse aspecto foi apontado por 56% deles.



Pedro Melo
Presidente da KPMG no Brasil e América do Sul

Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil e América do Sul, pondera que a preocupação dos CEOs com a inflação não coincide com as análises do Banco Central, do Comitê de Política Monetária (Copom) e do próprio mercado financeiro, que projetam queda do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que foi de 1,10% no acumulado dos primeiros quatro meses de 2017, ante 3,25% em igual período de 2016. “Foi o menor resultado de primeiro quadrimestre desde o início

do Plano Real, em 1994”, observa, explicando: “O que se pode inferir da cautela dos executivos quanto à questão inflacionária é que persiste a preocupação relativa à estabilidade política do Brasil, cuja oscilação pode impactar itens como a desvalorização da moeda e taxa de câmbio”.

O presidente da KPMG, porém, ressalta que se a economia resistir aos novos desdobramentos da Operação Lava Jato, relativos aos mais altos escalões da República, e continuar reagindo, como ocorreu

no primeiro quadrimestre de 2017, é muito provável que essa capacidade de resiliência se reflita no otimismo dos CEOs, incluindo suas expectativas quanto a indicadores como a inflação e a taxa de câmbio.

Planos de crescimento

Dentro do objetivo de buscar o crescimento de mercado nos próximos três anos, os CEOs enumeram alguns quesitos como elementos principais de suas estratégias. O aumento da penetração nos nichos já existentes tem alta prioridade para 62% dos executivos, assim como o foco em inovação, incluindo novos produtos, serviços e maneiras de fazer negócios, apontados como prioridade para 42%. Outra demanda altamente relevante, citada por 46%, é a integração vertical com a cadeia de suprimentos. Entretanto, a expansão para novos mercados geográficos não tem grande relevância. Para 60%, essa alternativa é bastante relativa. A mesma expectativa aparece no quesito da penetração em novos mercados verticais, opção apontada por apenas 28% dos CEOs.

Considerando todas as prioridades acima citadas, 72% dos CEOs brasileiros entendem que a estratégia de fomento dos resultados deva ser executada a partir da expansão das próprias operações. As fusões e/ou aquisições seriam a opção para 57% deles, enquanto a transformação de modelos de negócios em larga escala é uma proposta a ser ponderada por 45% dos entrevistados. Apenas 11% deles enxergam nas parcerias colaborativas ou *joint-ventures* um caminho ideal para buscar o crescimento.

Geopolítica

Fatores como a crise migratória da Europa, a eleição do republicano Donald Trump à presidência dos Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit),

embora considerados fenômenos isolados, são fatores que trazem intranquilidade ao mundo. Diante desse contexto, 56% dos CEOs brasileiros avaliam que a incerteza do contexto político atual teve um impacto em sua organização maior do que jamais fora visto em muitas décadas. Por isso – e como resultado da mudança do ritmo da globalização –, quase a metade dos executivos (48%) pensa em reavaliar sua presença em mercados externos.

Para lidar com esse panorama, 54% deles afirmam que estão recrutando especialistas ou buscando aprimorar habilidades de gerenciamento, visando a entender melhor os atuais riscos políticos. A atenção com o tema é relevante: 64% revelaram que estão dedicando mais tempo ao planejamento no âmbito de cenários potencialmente geradores de incerteza.

Para os brasileiros, o novo governo norte-americano, de modo específico, não parece ser um entrave nos próximos três anos. Mais da metade dos CEOs (62%) avalia que a gestão Donald Trump acarretará efeitos positivos para o crescimento econômico dos Estados Unidos, enquanto 66% deles pensam o mesmo sobre os impactos na economia global. No entanto, a administração de Trump, para 72% dos entrevistados, não produzirá nenhum efeito sobre o setor em que sua empresa está inserida. Em contrapartida, 76% dos CEOs brasileiros afirmam que o mandato do republicano gerará efeitos positivos para a expansão de sua organização.

No tocante a P&D, 78% dos executivos acreditam que a saída da União Europeia não terá impacto negativo nessa área no Reino Unido.



54% deles afirmam que estão recrutando especialistas ou buscando aprimorar habilidades de gerenciamento

O mesmo vale para os investimentos (80% dos entrevistados), as intenções de sediar o escritório ou as operações (60%) e a contratação de novos talentos naquele país (52%). Neste último quesito, 48% acreditam que o Brexit surtirá efeito positivo.

Preocupações com riscos

Questionados sobre quais são as maiores ameaças para suas companhias, 30% dos CEOs brasileiros apontam os juros. Aqui, a exemplo das expectativas quanto à inflação, parece haver influência das incertezas políticas, considerando que a taxa básica oficial, a Selic, vem sendo reduzida paulatinamente. Também para 30% dos executivos, a carga tributária é um obstáculo. Os riscos estratégicos, operacionais e regulatórios vêm em seguida, todos com 28% das indicações pelos entrevistados, e os relativos à cadeia de suprimentos preocupam 26%. Por fim, 24% deles apontam os fatores geopolíticos e cambial.

Ameaças cibernéticas

Um dos principais riscos globais da atualidade refere-se à segurança cibernética. Sessenta e seis por cento dos CEOs brasileiros acreditam ser necessário fazer mais e ampliar os níveis de atenção, não permitindo que os meios de combate a essa ameaça tornem-se “viciados” e, por isso mesmo, obsoletos. Isso exige, para 40% dos entrevistados, uma atitude mais inteligente e proativa no rastreamento do impacto dos investimentos aplicados em segurança na circulação de dados na Web.

Outro aspecto que não chega a preocupar os CEOs brasileiros é a soberania dos dados, quando estes estão sujeitos às leis do país no qual está localizada a companhia. Para 44%, trata-se de questão do interesse crescente dos conselhos de administração.

Para 52% deles, a segurança cibernética, além dos benefícios intrínsecos, incentiva a inovação em produtos e serviços. Tanto que 46% dos entrevistados entendem que o investimento nesse quesito pode representar uma oportunidade para encontrar novas fontes de receita e inovação, em vez de ser considerado um custo indireto.

Para 74% dos CEOs brasileiros, por sua posição de liderança, é absolutamente natural assumir a responsabilidade pela adoção de medidas para mitigar os riscos cibernéticos. Apesar disso, a maioria (88%) assume que sua companhia está apenas relativamente preparada para lidar com um evento do gênero.

Os CEOs também foram questionados sobre alguns tipos mais frequentes de incidente. No caso dos ataques de negação

de serviço (DoS Attack), 70% dos entrevistados dizem estar relativamente preparados, enquanto os demais se acham totalmente prontos. No caso dos *ransomware* (ataques como os que ocorreram recentemente, quando os *hackers* exigem resgate pelos dados sequestrados), os resultados invertem-se: 62% afirmam estar totalmente preparados e 36% julgam-se consideravelmente aptos. A mesma posição favorável revela-se com relação aos ataques ao equipamento e/ou software: 72% dos entrevistados declaram estar totalmente preparados.

Ocorrências similares ao *ransomware*, o roubo de dados de clientes ou de dados comerciais (como o registro de IP, por exemplo), assim como o *hacking* de mídia social, também foram alvos de questionamento aos CEOs. Pode-se dizer que houve uma divisão equilibrada entre aqueles que se dizem totalmente preparados para esses tipos de problema e os que acreditam que ainda não alcançaram a plenitude para se defender dessas ações.

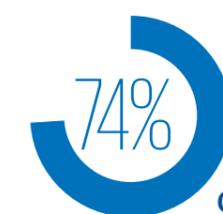
Alguns riscos cibernéticos nem sempre vêm do meio externo. Um dos perigos que rondam as companhias é a violação de dados pelos próprios colaboradores, seja por má intenção, seja por negligência. Para 64% dos entrevistados, isso não representa um grande desafio a ser vencido. No entanto, 74% deles assumem não estar totalmente preparados para enfrentar a eventual ocorrência dessa ameaça.

Tecnologias disruptivas

O levantamento também analisa os padrões de aporte de verbas nas tecnologias disruptivas nos últimos

12 meses. Sessenta por cento dos CEOs reportam um incremento gradual nos recursos dedicados à área. Outros 14% revelam que os investimentos foram significativos, até mesmo com um novo programa específico.

No âmbito das tecnologias cognitivas (como inteligência artificial e *machine learning*), 42% dos entrevistados informam que dedicaram investimentos graduais nos últimos 12 meses, enquanto outros 40% ampliaram a margem de recursos para essa finalidade. Nesse segmento, a proporção é similar: 50% de investimentos graduais e 34%, significativos. Setenta e oito por cento dos entrevistados salientam ter aplicado recursos no desenvolvimento da Internet das Coisas. Em maior ou menor volume, o mesmo pode ser visto nas ferramentas de análises de dados (92% dos executivos) e *blockchain* (70%).



74% dos CEOs brasileiros, por sua posição de liderança, disseram que é absolutamente natural assumir a responsabilidade pela adoção de medidas para mitigar os riscos cibernéticos

Principais barreiras à adoção de novas tecnologias nos próximos três anos:

Complexidade da implementação	32%
Falta de estratégia de longo prazo	28%
Conhecimentos/habilidade internas	14%
Preocupações com riscos e segurança	10%
Falta de budget	8%

Há, também, um rol de desafios a serem vencidos. Para 20% dos CEOs, o maior deles é a requalificação da atual força de trabalho. Para 14%, é a pilotagem de tecnologias emergentes. Doze por cento dos executivos avaliam que encontram dificuldade para atrair novos talentos estratégicos. Igual percentual aponta o quesito "benchmarking da própria organização contra o uso de tecnologia de seus concorrentes". Entram na lista, ainda, aspectos como a integração eficaz de tecnologias cognitivas e outras, a confiança na qualidade das informações e a otimização da análise de dados. Todos esses itens são apontados em menos de 10% das respostas.

Questionados sobre a existência, em suas organizações, de algum tipo de dificuldade para acompanhar o ritmo da inovação tecnológica em seu setor, apenas 14% dos CEOs disseram sim. No entanto, 58% deles não se posicionaram a respeito e 28% responderam que não.

Com relação a uma possível dificuldade em obter informações e conselhos oportunos sobre o impacto estratégico das novas tecnologias, as respostas dividem-se: 38% afirmam que há, mas 32% informam que não. Outros 30% não se manifestam. Estão igualmente bem distribuídas as respostas sobre o preparo prévio das empresas para adotar avançadas tecnologias de inteligência artificial: 44% declaram que não estão aptos; 26% sentem-se preparados e 30% não opinaram.

Outros 44% também não estão absolutamente confiantes na qualidade dos dados da companhia como base para tomada de decisões de negócios importantes. É idêntico o percentual de entrevistados que diz confiar nos dados e dos que preferiram não se posicionar sobre o assunto: 28%. Além disso, 48% deles afirmam que estão usando o poder da análise de dados para prever de onde virá a próxima deficiência de habilidades.

A possibilidade de que a organização não tenha as capacidades sensoriais

e os processos inovadores para responder a um rápido processo disruptivo é fonte de preocupação para 48% dos entrevistados. Ao mesmo tempo, 60% deles acreditam que sua companhia seja eficaz em detectar sinais de disruptividade do mercado. No entanto, apenas 24% deles têm expectativas de que venham a ocorrer grandes rupturas em seus respectivos setores nos próximos três anos, como resultado da inovação tecnológica. Essa opinião não é tão inabalável quando se trata de ponderar sobre as possibilidades de a disruptividade enfraquecer ou até eliminar alguns dos líderes tradicionais do setor. No médio prazo, 38% dos CEOs brasileiros acreditam que isso ocorrerá; 30% deles não concordam com essa previsão e 32% colocam-se em posição neutra. Voltando os olhos para as próprias organizações, 60% dos CEOs apostam que o impacto da disruptão ocorrerá, mais provavelmente, de modo situacional (afetando apenas algumas áreas funcionais), em vez de se mostrar abrangente (impactando todo o negócio).

Para 46% deles, a disruptão tecnológica é vista muito mais como oportunidade do que como ameaça. Tanto que 80% dos entrevistados afirmam estar se antecipando à concorrência no que tange a essa ruptura – ainda que menos da metade (46%) afirme que suas organizações vêm se mantendo atualizadas com as novas tecnologias.

Fato é que 56% dos executivos afirmam que não estão aproveitando os meios digitais para conectar a organização com os seus clientes da maneira mais eficaz possível. Além disso, 58% deles estão cientes da necessidade de considerar a integração de processos de negócio automatizados básicos com inteligência artificial e processos cognitivos, mas 62% acreditam na integridade dos dados em que estão embasando suas decisões.

Trabalho digital e inteligência artificial

O levantamento da KPMG também analisou de que maneira a tecnologia cognitiva emergente (automação robótica de processos, computação cognitiva e automação cognitiva) impactará a equipe das organizações nos próximos três anos, em diferentes áreas. Para a maioria dos CEOs brasileiros isso não afetará as gerências seniores, mas poderá produzir algum efeito nas intermediárias, segundo 46% dos entrevistados.

Em produção e serviços de base, as tecnologias cognitivas emergentes produzirão algum tipo de reflexo, também para 46% dos entrevistados, ainda que a metade deles aposte que não haverá nenhuma mudança. A expectativa de que ocorram impactos

sobe para 60% quando a questão foca a P&D. As tecnologias cognitivas emergentes afetam também os serviços aos clientes, de acordo com 44% dos CEOs (52% acreditam que não), e os recursos humanos, para 48% (metade avalia que não haverá efeitos). Elas trazem mudanças para o setor de finanças, de acordo com 60% dos CEOs; para a tecnologia da informação, conforme pouco mais da metade deles (52%) e para as vendas (60%). No entanto, não deverá afetar o marketing, nem as comunicações para 66%.

Clientes

A análise feita com os CEOs brasileiros também apresentou perspectivas voltadas ao relacionamento entre as organizações e seus clientes.

Principais desafios no relacionamento com clientes:

Delimitar segmentos e/ou grupos demográficos nos mercados domésticos	36%
Definir segmentos e/ou grupos demográficos em crescimento no exterior	18%
Fazer a transição para modelos de venda e serviços digitais	14%
Mapear millennials que desejem interagir com as marcas de maneiras diferentes	12%
Manter e/ou construir uma base de clientes devido aos concorrentes disruptivos	10%
Atender às altas expectativas dos clientes quanto a serviços personalizados	6%
Se adaptar às mudanças das necessidades dos clientes	4%

Quais são os aspectos específicos que levam às dificuldades citadas? O levantamento contém informações também sobre isso, ao revelar que 34% dos CEOs acreditam que a profundidade de percepção do cliente por parte de sua organização é dificultada pela falta de qualidade dos dados deste – apesar disso, ressalte-se que 58% deles preferiram não opinar sobre esse ponto. Um olhar mais otimista revela-se quando sabemos que 72% dos entrevistados acreditam que cada funcionário seja capaz de articular, da mesma maneira clara, a proposição de valor da organização.

Na análise sobre como as organizações mensuram estratégias internas e externas, a pesquisa mostra que para 44% dos CEOs os incentivos a gerentes seniores estão ligados à métrica de satisfação do cliente. Além disso, de acordo com 52% deles, qualquer novo investimento, mudança ou empreendimento são sempre avaliados pelo seu impacto sobre o cliente. Quarenta e quatro por cento deles assumem que suas organizações se esforçam para avaliar o retorno sobre o investimento de programas focados no cliente. E 54% afirmam alinhar os processos de *middle* e *back-office* para refletir uma abordagem mais centrada no cliente para as operações de front-office.

Questionados sobre sua capacidade de articular, com confiança, como a organização cria valor para seus clientes, 40% dos CEOs responderam ser capazes. O percentual, convém destacar, é pouco menor do que o daqueles que se mantiveram neutros nessa questão (44%). A maioria, porém (76%), diz sentir crescente responsabilidade de representar os melhores interesses dos clientes de sua companhia.

Estratégia e transformação

A transformação do modelo de negócios é, para algumas organizações,

um caminho escolhido para atingir o crescimento. A maioria dos CEOs entrevistados (80%) acredita que o melhor a ser feito é focar esse processo no cliente. Apostar na inovação, em uma estratégia de transformação liderada, é a opção para 64% deles. Na sequência, estão os CEOs que acreditam no modelo que coloque a organização como plataforma central sobre a qual devam ser construídos novos serviços e ofertas (54%).

Um modelo de negócios modular, com a criação de unidades operacionais menores e mais flexíveis, seria a alternativa de 48% dos entrevistados – o percentual é o mesmo daqueles que acreditam que o rumo ideal é a colaboração, com base em um programa que torne a cooperação com clientes e os *players* dos setores privado e público como um objetivo central. Para 44% dos CEOs, a transformação deve ser dirigida, integrando um programa de M&A (fusão/aquisição). A agilidade, baseada em uma metodologia para entregar programas de mudanças em velocidade, é a aposta de 42% das lideranças consultadas. Para 40%, a mudança do modelo de negócios resultará das reações de mercado ou de concorrentes. Por fim, 38% dos executivos indicam a transformação induzida pela regulação como o caminho a ser seguido.

Outra das perguntas feitas aos CEOs, nesse viés, diz respeito à sua preocupação quanto à capacidade de a organização estar alinhada com o que há de mais novo em termos de serviços e/ou produtos. Da amostra consultada, 38% declaram ter esse tipo de atenção, mas 40% não se posicionaram sobre o tema.

Pouco mais da metade (52%) afirma estar preocupada com a capacidade de os concorrentes tomarem mercados da organização que lideram. E 38%

dos CEOs temem que uma empresa inovadora – que sequer é percebida como concorrente – venha a criar novos paradigmas relativos ao modelo de negócios de sua organização. Isso reforça o fato de que 76% dos entrevistados afirmam estar inquietos sobre a capacidade de suas companhias serem disruptivas.

Apesar dessas declarações, para 98% dos entrevistados, daqui a três anos, suas companhias continuarão a ser exatamente as mesmas que são hoje. Afinal, adotar estratégias vencedoras de crescimento não significa perder o foco daquilo que é a vocação e a missão de cada empresa. O tipo de “transformação” perseguida pelos CEOs talvez esteja concentrado nos fatores que ampliam a competitividade. Nesse sentido, a totalidade dos entrevistados acredita que isso poderá ser alcançado com a oferta de produtos e serviços totalmente novos, ficando a adoção de tecnologias em segundo lugar na lista de prioridades.

Estratégias de curto prazo

A pesquisa também avaliou a organização sob a perspectiva de sua competência para lidar com diferentes aspectos em curto prazo. Quarenta e dois por cento dos CEOs avaliam que sua empresa tem um histórico de equilibrar com êxito as metas financeiras de curto prazo e os planos de crescimento de longo prazo. Entretanto, 52% dos entrevistados não se posicionaram sobre essa questão.

Impressiona o fato de que 76% deles acreditam que uma cultura de curto prazo tem gerado impacto negativo nos objetivos estratégicos de longo prazo. Contudo, para 54% dos entrevistados, a importância que se dá aos objetivos de curto e longo prazos está equilibrada. Se as operações e as finanças apresentam bom desempenho, as metas de curto

prazo têm se mostrado incompatíveis a proposta de a organização aumentar seu grau de responsabilidade social. É o que afirmam 70% dos CEOs. Em

contrapartida, 68% deles acreditam que ser uma organização dotada de maior empatia pode levar a ganhos maiores. Além disso, 54% dos

executivos avaliam que sua companhia está colocando maior importância na confiança nos valores e na cultura, a fim de sustentar seu futuro de longo prazo.

Prioridades estratégicas para os próximos três anos:

Expansão geográfica	34%
Maior velocidade de inserção no mercado	26%
Maior foco no cliente ou melhor atendimento de suas necessidades	22%
Desenvolvimento/gestão de talentos	20%
Minimizar o risco de segurança cibernética	20%
Limitar os riscos à marca em uma era de transparência	18%
Marketing, branding e comunicação mais fortes	16%
Implementar tecnologias disruptivas	16%
Tornar-se mais orientado a dados	16%
Articular a visão / cultura / propósito	14%
Construir confiança pública	14%
Gerir o ecossistema de parceiros/alianças	12%
Melhorar a relevância dos relatórios para os investidores	12%
Digitalização da empresa/transformação tecnológica	12%
Fomento à inovação	10%
Diversidade/inclusão	10%
Diversificar para uma nova área de negócios	8%
Responder efetivamente às mudanças regulatórias	8%
Aquisição, fusão ou joint-venture	6%
Garantir que os KPIs mais eficientes	6%



“

Existem negócios tradicionais que ainda geram muita receita. Então, você deve estar preparado para o novo, para o digital, para a disrupção, sem esquecer que seu fluxo de receitas ainda depende muito dos negócios tradicionais.”

Charles Kriek, chefe de Auditoria da KPMG no Brasil e América do Sul

Semelhanças e diferenças continentais

Panorama CEO Global 2017: Comparativo Brasil e América Latina

O estudo Global CEO Outlook 2017 consultou 50 executivos brasileiros e 221 de outros 16 países da América Latina: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Uruguai, Honduras, Venezuela, Peru, Nicarágua e Panamá. Este universo abrange economias de distintos portes e perfis. Trata-se de um grupo diversificado de nações, algumas enfrentando recessão e crise política, cujas populações somam 590 milhões de habitantes, dos quais 207 milhões são do Brasil e 383 milhões das 16 de língua espanhola.

A comparação entre as percepções dos brasileiros e de seus vizinhos de continente oferece valiosos insights sobre as feições de cada país e das empresas pesquisadas. A maior parte dos CEOs do Brasil (58%) trabalha em organizações cujo **faturamento** no último ano ficou entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões, enquanto 56% dos executivos das demais nações são de companhias com ganhos entre US\$ 500 milhões a US\$ 999 milhões. Os **setores econômicos** dos 16 países

de língua espanhola com maior representatividade no levantamento (cada um com 15% dos entrevistados) são os de **finanças, manufatura, varejo e consumo**. Enquanto 82% dos brasileiros trabalham no **setor público**, a maioria dos demais países (52%) atua em **empresas privadas** – contra 48% de funcionários do Estado.

Confiança empresarial e econômica

Quando perguntados sobre as **perspectivas de crescimento para o País e suas empresas**, os brasileiros mostraram-se otimistas para o médio prazo (próximos três anos), e receosos quanto ao curto prazo, de até um ano. Os demais latino-americanos apresentaram comportamento oposto, com melhores perspectivas para o próximo ano e mais cautela com relação aos três seguintes.

Trinta por cento dos brasileiros disseram estar muito confiantes no tocante ao **crescimento do País** para os próximos 12 meses, enquanto entre os latinos a marca foi de 39%.

30% dos brasileiros disseram estar muito **confiantes** no tocante ao **crescimento do País** para os próximos 12 meses

Os brasileiros que se declararam confiantes foram 66%, mais de 20 pontos percentuais a mais do que seus vizinhos, com 42%. Já os declarados neutros foram maioria entre os demais latinos, com 18% – contra apenas 2% dos pesquisados no Brasil. Quando o assunto são os

próximos três anos, a confiança dos brasileiros fica à frente: 64% dos entrevistados mostraram-se muito confiantes, diante dos 44% dos outros países. Os índices de neutralidade também evidenciam a maior confiança brasileira, com 30% dos demais entrevistados declarando-se neutros e apenas 2% dos brasileiros tomando a mesma posição.

O padrão se repete quanto às **perspectivas de crescimento da economia global**. Quando se trata dos próximos 12 meses, 72% dos CEOs brasileiros declaram-se confiantes, 20% neutros e apenas 4% muito confiantes. Entre os vizinhos de continente, a taxa de muito confiantes é quase dez pontos percentuais superior, com 13%. Os confiantes e os neutros encontram-se praticamente emparelhados, com 41% e 44%, respectivamente. Com relação aos próximos três anos, 96% dos brasileiros disseram estar muito confiantes ou confiantes e apenas 4% apresentaram neutralidade sobre

o tema. Entre os executivos dos demais países latino-americanos, 62% apresentaram níveis maiores ou menores de confiança e 37% disseram estar neutros.

Com referência às perspectivas políticas na região, Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil e América do Sul, comenta que os líderes de negócios esperam mudanças positivas no curto prazo, mas estão menos certos quanto às implicações para o longo prazo. Como exemplo, ele cita o acordo de paz na Colômbia, as novas perspectivas de relacionamento do governo argentino com antigos aliados, as promessas positivas do novo governo peruano e as reformas positivas para os negócios no Brasil. Melo também menciona a inflação como um motivo pelo qual líderes de negócios em determinados países estão menos otimistas quanto os próximos três anos do que no tocante às perspectivas para os próximos 12 meses. “Quando você tem inflação”, diz ele, “é muito mais difícil lidar com o longo prazo”.

Perspectivas de crescimento da economia global

Nada confiante

0%
0%

Não muito confiante

1%
0%

Confiante



Muito confiante

13%
8%

América Latina Brasil

Quando questionados sobre **o que esperar das suas indústrias em termos de crescimento** no curto e no médio prazo, os dois grupos de “muito otimistas” permaneceram praticamente do mesmo tamanho nos dois recortes temporais: 12% dos brasileiros são muito otimistas para o próximo ano e 14%, sobre os próximos três; entre as nações vizinhas, as taxas são de 32% e 37%. A maior “dança” de posições dá-se entre neutros e confiantes. No curto prazo, os neutros são maioria, com 50% no Brasil e 40% nas demais nações. Para o médio prazo, esse grupo diminui, indo

para 32% e 31%, respectivamente. Nessa janela temporal, a maioria dos brasileiros, 54%, declarou otimismo.

Quanto às **perspectivas de crescimento para as suas companhias** nos próximos 12 meses, os dois grupos caminharam juntos, com a maioria se declarando confiante – 60% dos brasileiros e 54% dos executivos dos demais países. Para os três anos seguintes, os brasileiros deram um banho de otimismo, com 68% apontando muita confiança, contra 43% dos CEOs do restante do continente.



Pespectivas de crescimento da empresa

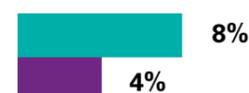
Nada confiante

0%
0%

Não muito confiante

0%
0%

Neutro



Confiante



Muito confiante



América Latina Brasil

Investimentos em infraestrutura e Recursos Humanos

Os **investimentos em infraestrutura e recursos humanos**, por meio de esforços de **recrutamento e programas de aperfeiçoamento da força de trabalho**, foram maiores no Brasil do que nos demais países. Nos últimos 12 meses, 24% dos brasileiros reduziram ou não fizeram investimentos em recrutamento, enquanto 61% dos empresários das nações vizinhas tiveram o mesmo comportamento.

Os que investiram de maneira significativa, incluindo na criação de programas específicos, foram 30% no Brasil e 14% nos demais. Os treinamentos da força de trabalho foram realizados, de maneira significativa, por 36% dos brasileiros e 19% dos latinos. No Brasil, 18% dos executivos fizeram ou reduziram os investimentos, enquanto nos vizinhos de continente a taxa foi de 41%.

Pedro Melo enxerga uma transformação gradual nas competências que os líderes de negócios da América Latina acreditam que necessitam. CEOs na região, diz ele, “gastam mais tempo entendendo o impacto dos negócios sobre as pessoas. Eles falam muito mais sobre inclusão e diversidade.” Ele também observa que os CEOs da América Latina estão “muito mais preocupados com o impacto ambiental”, o que exige uma gama diferente de habilidades. Em resumo, ele acredita que o Continente está caminhando nessa direção “no mesmo ritmo que vemos globalmente”.

A lógica repete-se nos **investimentos em estrutura física**. Os brasileiros que realizaram aportes significativos nos últimos 12 meses somaram 32%, enquanto na América Latina

19% fizeram o mesmo. A ausência ou redução de investimentos foi de 22% entre os CEOs do Brasil e ligeiramente maior, de 34%, entre os da América Latina.

Os **investimentos em governança e gestão de risco** também foram mais intensos no Brasil. Enquanto 16% dos brasileiros somente investiram o necessário, 21% dos CEOs da América Latina fizeram o mesmo. E, enquanto 40% dos brasileiros fizeram investimentos significativos, no restante do bloco a taxa foi de 32%.

Com relação ao futuro dos **investimentos em recrutamento nos próximos três anos**, brasileiros e demais latinos apresentaram perspectivas similares. Entre os brasileiros, 20% investirão apenas o necessário, contra 14% entre os latinos. Os que pensam em investir menos somam 20% e 14%, no Brasil e no continente, nessa ordem. Entretanto, os otimistas são maioria dos dois lados, 80% (Brasil) e 86% (no continente) dos entrevistados.

Quanto aos **treinamentos, os brasileiros devem investir mais do que seus pares de continente**. Enquanto no Brasil 14% dos entrevistados apontaram que investirão moderadamente e 86% que farão investimentos significativos, na América Latina esses índices foram de 48% e 52%, respectivamente. O emprego de recursos em **compliance regulatório** deve ser moderado para 28% dos consultados no Brasil, e 52% na América Latina, e maior para 72% e 48% dos grupos, nessa ordem.

A maioria dos CEOs brasileiros deve realizar investimentos significativos em infraestrutura física, com 78% dos entrevistados apontando para essa alternativa. Os investimentos reduzidos foram a escolha de 22% dos CEOs. Já no continente o quadro é dividido: 51% deles, devem reduzir

o ritmo, e 49%, aumentá-lo. Os investimentos em governança e risco devem ser reduzidos em 28% das empresas brasileiras e em 54% das latinas, e ampliados em 72% e 46% das companhias, respectivamente.

Segurança cibernética e investimentos em tecnologia

Quando questionados sobre os **investimentos em infraestrutura digital**, 12% dos brasileiros disseram que devem investir apenas o necessário, contra 47% dos demais entrevistados. No Brasil, o investimento deve ser maior para 40% e moderado para 12% dos brasileiros; para os latinos, as taxas são de 27% e 47%, respectivamente.

No tocante ao investimento em tecnologias emergentes nos últimos 12 meses, 26% dos brasileiros só aplicaram o necessário, assim como 46% dos latinos. Os brasileiros que fizeram investimentos significativos somaram 46%, e os latinos, 34%.

O levantamento também revelou os **principais objetivos dos investimentos em tecnologia**. Melhorar o crescimento de base é o propósito de 82% dos brasileiros, assim como para 51% dos seus vizinhos. Empatadas em segundo lugar entre os brasileiros estão a proteção dos ativos já existentes e a melhora de produtividade, apontadas por 66% dos entrevistados. Entre os latinos, esses itens marcaram 25% e 41%.

Os CEOs da América Latina, no entanto, têm mais interesse do que os brasileiros em utilizar a tecnologia para se **aproximarem dos consumidores e se sobressaírem à concorrência**: esses alvos foram apontados por 44% e 43% dos executivos. No Brasil essas são opções menos populares, com 35% e 39%, respectivamente.

Em fatores como fortalecimento da resiliência organizacional e redução de custos operacionais e de pessoal, os pesquisados brasileiros acompanharam a trajetória dos latino-americanos, com variações menores do que 10% entre os dois grupos.

O **rastreamento do impacto das ações em segurança cibernética** deve ser uma prioridade na opinião de 38% dos brasileiros, enquanto 40% declararam neutralidade quanto ao tema e 20% discordam. Entre os CEOs do continente, a questão gera mais divisão. Para 38% dos entrevistados as empresas não precisam dedicar mais atenção ao tema, enquanto 36% declararam neutralidade e outros 36% disseram ver no tema uma prioridade.

A **preparação para ataques**, no entanto, é assunto para o qual a maioria ainda não se considera totalmente preparada: apenas 10% dos brasileiros e 18% dos latinos declararam que suas empresas estão totalmente preparadas para um evento do gênero. Já os relativamente preparados são 88% no Brasil e 82% no restante do continente, e, entre os brasileiros, outros 2% se declararam inseguros. Pedro Melo opina que existem preocupações sobre a cibersegurança no setor financeiro em toda a região, bem como em alguns outros setores no Brasil e no México, mas na maioria dos setores e dos países existe pouca preocupação quanto a essa questão.

A pesquisa investigou ainda o grau de segurança dos CEOs no que diz respeito a diversos tipos de ataque cibernético. Os **ataques de ransomware** e a equipamentos e software são aqueles nos quais os brasileiros sentem-se mais confiantes, com 62% e 72% dos

CEOs declarando-se totalmente preparados, respectivamente.

Entre os latino-americanos em geral, os riscos menos ameaçadores são **ataques a equipamentos e softwares** (com 40% totalmente preparados) e **roubo de dados de clientes** (com 39%). A pesquisa também mapeou fatores como roubo de dados comerciais e *hacking* de mídias sociais. No geral, tanto brasileiros como latino-americanos declararam-se, em sua maioria, relativamente preparados. Em ambos os grupos a área de maior preocupação no tocante à segurança digital é o **vazamento de dados por funcionários** de maneira acidental ou deliberada – apenas 26% dos brasileiros e 28% dos latino-americanos declararam estar totalmente preparados para uma ocorrência do tipo.

Também foram mapeadas as opiniões relativas às chamadas **tecnologias disruptivas**, como **inteligência**

38% dos brasileiros acreditam que rastreamento do impacto das ações em segurança cibernética deve ser uma prioridade

artificial, automação, machine learning e internet das coisas.

Nos últimos 12 meses, as áreas que receberam mais investimento foram ferramentas de análise, na qual 92% dos brasileiros e 82% dos latinos aportaram altos recursos, e automação cognitiva, com 84% das empresas brasileiras investindo bastante e 51% dos latinos.

Menos de 30% das companhias dos dois grupos reduziram os investimentos na área, em todos os segmentos estudados. Para o futuro, 88% dos CEOs brasileiros devem realizar altos investimentos em ferramentas de análise de dados, contra 49% dos latinos. Com relação à cadeia de bloqueio, os investimentos devem ser altos para 72% das empresas brasileiras e para 45% dos países vizinhos.

Charles Kriek, chefe de Auditoria da KPMG no Brasil e América do Sul, relaciona as **disrupções digitais à demanda por novas competências**. Ele aponta que os CEOs da América Latina sentem a **necessidade de avaliar o que eles e suas empresas precisam fazer para ter uma resposta melhor**. “Existem negócios tradicionais que ainda geram muita receita aqui”, diz ele. “Então, você deve estar preparado para o novo, para o digital, para a disrupção, sem esquecer que seu fluxo de receitas ainda depende muito dos negócios tradicionais.”

Como os elos de negócios tradicionais são substituídos pelos novos, os CEOs latino-americanos devem cultivar a capacidade de avaliar quando suas empresas podem fazer o salto. Kriek expressa isso com uma metáfora: “Eu acredito que o maior trabalho do CEO agora é realmente saber como navegar entre aquilo que está saindo de cena

e o que começa a surgir. A questão é: quando é o momento certo de realmente deixar algo de lado e começar algo novo?”

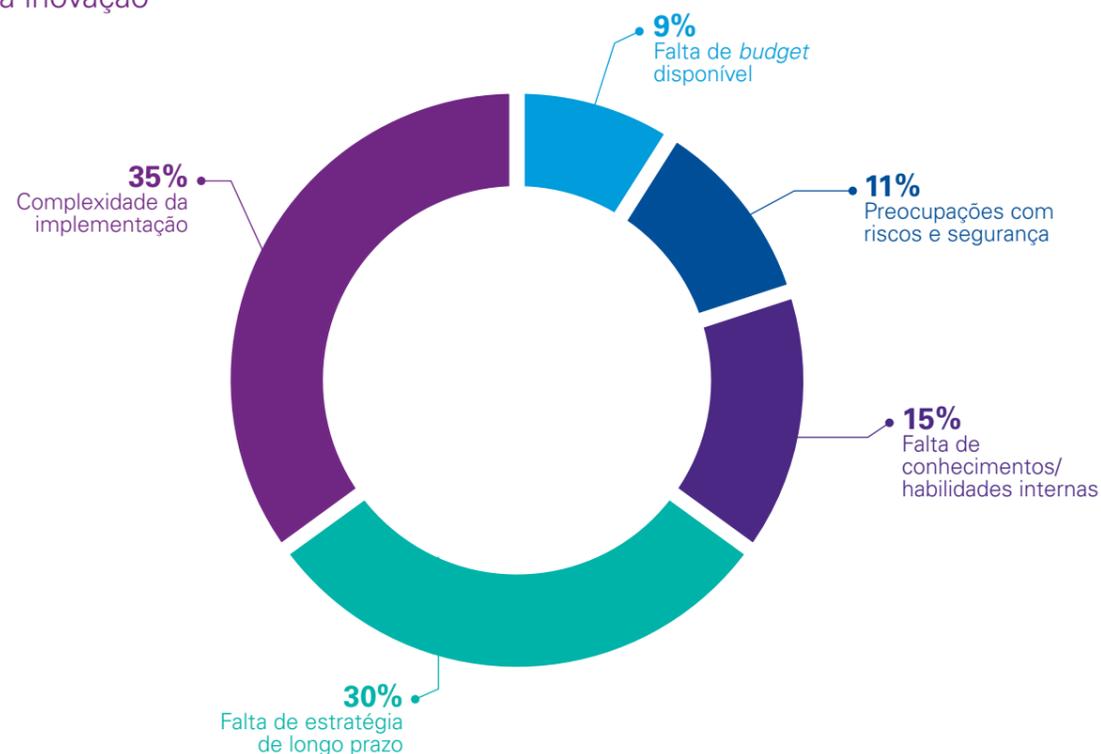
Quais são as maiores **barreiras para a implementação de novas tecnologias** nas organizações? Os CEOs dos dois grupos têm razões semelhantes, e elas não passam pela questão orçamentária. A **falta de verba** foi o fator menos citado, tanto pelos brasileiros quanto por latino-americanos. Apenas 8% e 10%, respectivamente, disseram ser a causa. Os principais entraves são a **complexidade da implementação** dessas ferramentas, citada por 32% dos brasileiros e 22% dos seus vizinhos, e **falta de estratégia de longo prazo**, apontada por 28% e 20% dos dois grupos, sugerindo que a questão passa pela expertise da mão de obra.

Não à toa, 20% dos brasileiros e 12% dos latino-americanos afirmaram que a requalificação da força de trabalho é **o maior desafio relacionado à tecnologia para sua organização**. A atração de novos talentos foi citada como desafio por 12% dos dois grupos.



Charles Kriek
Chefe de Auditoria da KPMG no Brasil e América do Sul

Desafios à inovação



Esse quadro resulta na maioria dos CEOs – 58% dos brasileiros e 52% dos latinos – se declarando neutros no acompanhamento da inovação tecnológica no setor. Além disso, 38% do primeiro grupo e 18% do segundo declararam que é difícil **obter informações e conselhos oportunos sobre o impacto estratégico das novas tecnologias. E, por fim, 42% dos brasileiros e 18% dos latino-americanos afirmaram que suas organizações não estão preparadas para adotar tecnologias de inteligência artificial.**

Estratégia, Inovação e Crescimento

Tecnologia anda de mãos dadas com inovação. Por isso, o *Panorama* mapeou as percepções e os planos dos CEOs sobre inovação, estratégia e crescimento dos seus negócios. O principal descolamento entre o comportamento dos brasileiros e dos seus vizinhos é relativo ao **nível de**

investimento em inovação, serviços, produtos e processos nos últimos 12 meses. Enquanto 8% dos CEOs do Brasil declararam ter investido apenas para a manutenção das necessidades dos seus negócios, 40% dos líderes da América Latina fizeram o mesmo. Além disso, enquanto 8% dos brasileiros reduziram ou não fizeram investimentos nessa área, também 40% do restante do bloco tiveram esse comportamento. Quando questionados sobre a realização de fortes investimentos na área, 92% dos brasileiros declararam ter realizado esse nível aplicação de recursos, para 60% na América Latina. O padrão se repete na projeção para os próximos três anos, com 68% dos brasileiros afirmando que os investimentos na área devem crescer gradualmente, contra 32% dos latino-americanos.

Quando perguntados sobre como a inovação se encaixa nos objetivos das companhias, a maioria dos brasileiros (56%) e dos latino-americanos (63%)

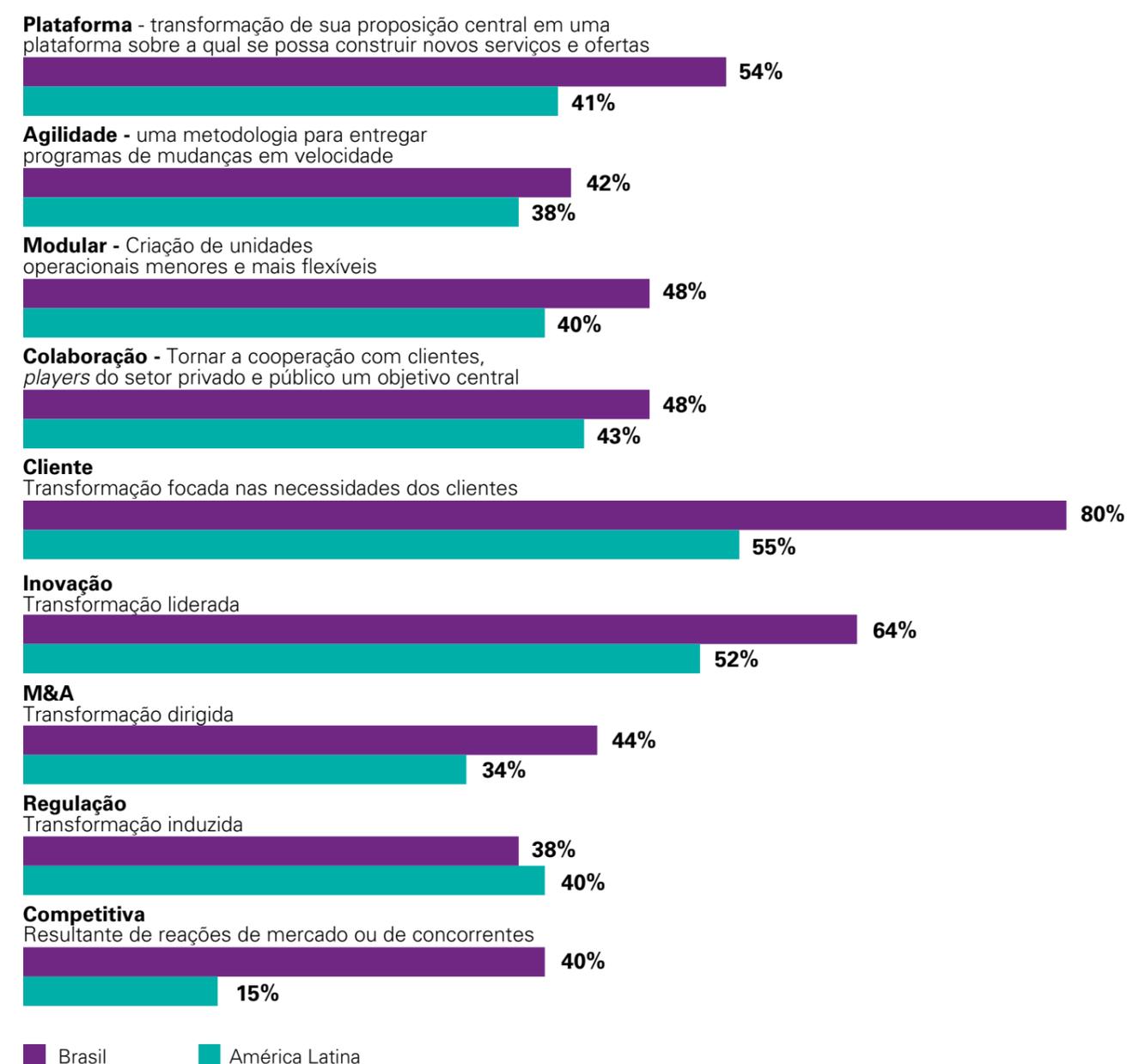
declararam ser essa uma **prioridade relativa**. No Brasil, para 42% dos entrevistados é uma alta prioridade, e o mesmo ocorre para 28% da amostra latina. A pesquisa também questionou os CEOs a respeito dos **planos de expansão** para suas companhias. Aqui brasileiros e latino-americanos caminham na mesma direção: para 62% do primeiro grupo e 56% do segundo, o **aumento da penetração em mercados existentes** é alta prioridade em matéria de expansão. Quando o assunto é a conquista de **novos territórios, tanto por meio de novos mercados geográficos quanto pela penetração em novos mercados verticais**, a maioria nos dois grupos não enxerga a alternativa como prioridade. A expansão geográfica tem importância relativa para 61% dos brasileiros e para 52% dos latinos não é uma prioridade. Quanto aos mercados verticais, 48% dos brasileiros veem pouca importância neles, e 54% dos latinos não veem nenhuma importância no assunto.

Como a expansão dos negócios deve ser concretizada? A modalidade preferida dos brasileiros e dos latino-americanos é a **expansão das nossas próprias operações e dos processos de negócios**, citada por 72% dos CEOs do primeiro grupo e por 80% do segundo. A **transformação**

de modelos de negócios em larga escala é a segunda opção a angariar mais atenção, com 45% dos brasileiros e 31% dos latino-americanos afirmando que essa é uma possibilidade. Enquanto isso, **fusões e aquisições** foram citadas por 57% e 29% dos executivos, respectivamente. **As parcerias colaborativas e as joint-**

ventures receberam os menores níveis de interesse, sendo alvo de menos de 20% dos CEOs dos dois grupos. Embora os diferentes níveis de investimento em inovação marquem distância entre o comportamento dos brasileiros e dos demais latino-americanos, os números restantes desenham um grupo homogêneo, que prefere investir em terrenos conhecidos.

Atualmente perseguindo alguma das seguintes transformações de modelos de negócios como uma rota de crescimento?



Mercado, clientes e market share

Como as mudanças do mercado – em termos de inovação tecnológica e novos modelos de negócio – são sentidas dentro das companhias? Qual é o grau de segurança dos CEOs do nosso continente diante das mudanças na cadeia global de produção? Algumas perguntas ajudam a delinear esse cenário.

Aproximadamente metade dos brasileiros (52% dos pesquisados) não estão preocupados com o fato de que suas organizações não tenham as **capacidades sensoriais e os processos inovadores para responder a um rápido processo de disrupção** nos seus mercados. Já os latino-americanos no geral são menos otimistas: 72% deles acreditam que suas companhias não possuem essas qualidades. Sobre a **eficácia em detectar sinais do mercado**, 60% dos brasileiros e 67% dos seus vizinhos afirmam que suas organizações estão bem preparadas.

Quando indagados sobre o grau de **alinhamento das empresas ao que existe de novo em termos de produtos e serviços**, 62% dos brasileiros e 71% dos latino-americanos não consideram que suas empresas estejam bem posicionadas. Os que acreditam no bom alinhamento são 38% dos entrevistados no Brasil e 30% na América Latina. A construção da confiança **entre os stakeholders e os clientes** é mais forte nos vizinhos latino-americanos. O fator é uma das três prioridades da “minha organização” para 56% dos brasileiros e 78% dos demais latino-americanos e é visto com neutralidade por 32% e 16% dos entrevistados dos dois grupos, respectivamente. Esses mesmos clientes, no entanto, podem ver repassado para o seus bolsos o

aumento no nível de preços. Para a maioria dos CEOs brasileiros e latino-americanos a **alta da inflação significa repasse de custos** (para 66% e 79% dos entrevistados dos dois blocos, respectivamente). A neutralidade dos grupos ficou praticamente empatada, em 16% e 14%, mas os brasileiros ainda veem a questão de maneira mais positiva. Para 18% deles a alta da inflação não deve se refletir no preço ao consumidor, contra apenas 6% dos vizinhos.

O estudo também investigou se os entrevistados se preocupam com o fato de suas companhias não poderem **umentar o seu market share**. Isso é verdade para 24% dos brasileiros e para 26% dos latino-americanos. No Brasil, a maioria (46%) é neutra na resposta à pergunta, mas nos países vizinhos o otimismo predomina: 60% dos entrevistados não acreditam que suas empresas têm essa dificuldade – o mesmo é verdade para 30% dos brasileiros.

A pesquisa levantou ainda quão preocupados os CEOs se encontram quanto à possibilidade de não possuírem **estratégias para combater a convergência do setor**. Nos dois grupos o otimismo predomina. Entre os latino-americanos apenas 20% consideram que não dispõem de ferramentas eficazes, 17% são neutros sobre a questão e 58% acreditam ter essa habilidade. Os brasileiros são ligeiramente mais inseguros: as porcentagens auferidas no País são respectivamente 40%, 24% e 58%.

Análise de riscos e geopolítica

A pesquisa investigou as reações dos CEOs a uma série de eventos políticos do ano de 2016, como a eleição de Donald Trump para a presidência dos

Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia, e a fatores como globalização e protecionismo. **Fatores econômicos globais e domésticos** são lidos de maneira ligeiramente distinta pelos dois grupos: para 22% dos brasileiros e 10% dos latino-americanos a economia internacional deve ser o fator de maior impacto nos negócios.

Quando perguntados sobre o efeito da economia dos seus países, as taxas ficam em 18% e 10%, respectivamente. Houve empate, com 6% e 5% dos entrevistados, quando o assunto são os efeitos de

 **56%** dos entrevistados afirmando que a **incerteza do cenário político atual** teve um impacto maior nas empresas do que o visto nos anos anteriores

fatores geopolíticos como eleições e instabilidade social. Já do **ritmo de globalização** – entendida como fluxo internacional de trabalho, capital, comércio e ideias – é esperado que aumente para 78% dos latino-americanos e 44% dos brasileiros. Mais tranquilo, a maioria desse último grupo (56%) espera que a questão se mantenha igual. Ninguém espera que a globalização diminua. Os CEOs do continente também não têm medo do **protecionismo**. Para 56% dos brasileiros e 65% dos latino-americanos o ritmo de adoção de políticas de proteção deve se manter igual, com 36% e 27% apostando no seu aumento.

De modo geral os CEOs do continente estão divididos sobre os efeitos da conjuntura internacional em suas organizações. Os brasileiros são os mais preocupados, com 56% dos entrevistados afirmando que a **incerteza do cenário político atual** teve um impacto maior nas empresas do que o visto nos anos anteriores. Apenas 33% dos latino-americanos afirmaram o mesmo. Os brasileiros também estão mais analíticos e cautelosos quanto aos **efeitos da globalização sobre suas marcas**. Para 48% deles, e 23% dos latino-americanos, uma mudança no ritmo de globalização exige a reavaliação do posicionamento global das empresas. O **risco político**, no entanto, é uma preocupação de todos.

A maioria dos CEOs (54% dos brasileiros e 77% dos latino-americanos) afirmou estar exigindo novas habilidades ou recrutando especialistas para gerenciamento de risco político. A **nova gestão presidencial nos Estados Unidos** não é vista como ameaça em nível local. Para 72% dos dois grupos geográficos a eleição de Donald Trump deve ter efeito nulo no crescimento dos setores em que os CEOs atuam,

 **72%** dos dois grupos geográficos a eleição de **Donald Trump** deve ter **efeito nulo no crescimento dos setores em que os CEOs atuam**

e 26% e 27%, respectivamente, anteveem um efeito positivo. Quanto ao efeito sobre o crescimento das empresas, a maioria dos brasileiros (76%) e 41% dos latino-americanos veem efeitos positivos, e 22% e 58%, respectivamente, não enxergam nenhum efeito. Quando questionados sobre os **efeitos do Brexit** – a saída do Reino Unido do bloco econômico europeu – a maioria dos brasileiros e dos latino-americanos afirmou ver com neutralidade fatores como aporte de investimentos e realização de operações físicas no Reino Unido, apontando pouco entrosamento entre os mercados dos dois lados do Atlântico.

Também foi estudado como os CEOs enxergam o futuro da economia de seus países. A maioria (58% no Brasil e 70% na América Latina) aposta que a **inflação** deve aumentar, e 28% e 27%, respectivamente, não veem grandes mudanças significativas no caminho. No que diz respeito à **taxa de juros**, 30% dos brasileiros e 68% dos latino-americanos acreditam que

haverá aumento. Os que acreditam que ela permanecerá igual são 64%, no Brasil, e 30%, nos países vizinhos. Os que acreditam em uma redução dos juros são 6% e 2%, respectivamente. No tocante à **carga tributária**, a maioria, nos dois grupos, acredita no seu aumento – 84% dos brasileiros e 83% dos demais latino-americanos.

Apenas 2% e 1%, respectivamente, apostaram na sua diminuição, e a fatia dos que disseram não ver alteração também foi pequena, com 14% e 16% dos entrevistados. O **aumento da regulação** como fator inibidor do crescimento divide mais opiniões. Entre os vizinhos latino-americanos, 57% dos entrevistados discordam da tese de que a atividade de agências reguladoras limite o faturamento, enquanto no Brasil a taxa ficou em 36%. Os que acreditam nos males da regulação são 42% entre os brasileiros e 29% nos executivos das demais nações analisadas.



“

O levantamento deste ano enfatiza que a disrupção tornou-se um fato corriqueiro para os CEOs e seus negócios. Mas o importante é ver a disrupção como uma oportunidade para transformar seu modelo de negócios e desenvolver novos produtos e serviços.”

O Brasil em relação aos principais países

Panorama Global CEO Outlook: análise Brasil x Core Countries 2017

John Veihmeyer,
presidente da KPMG
International

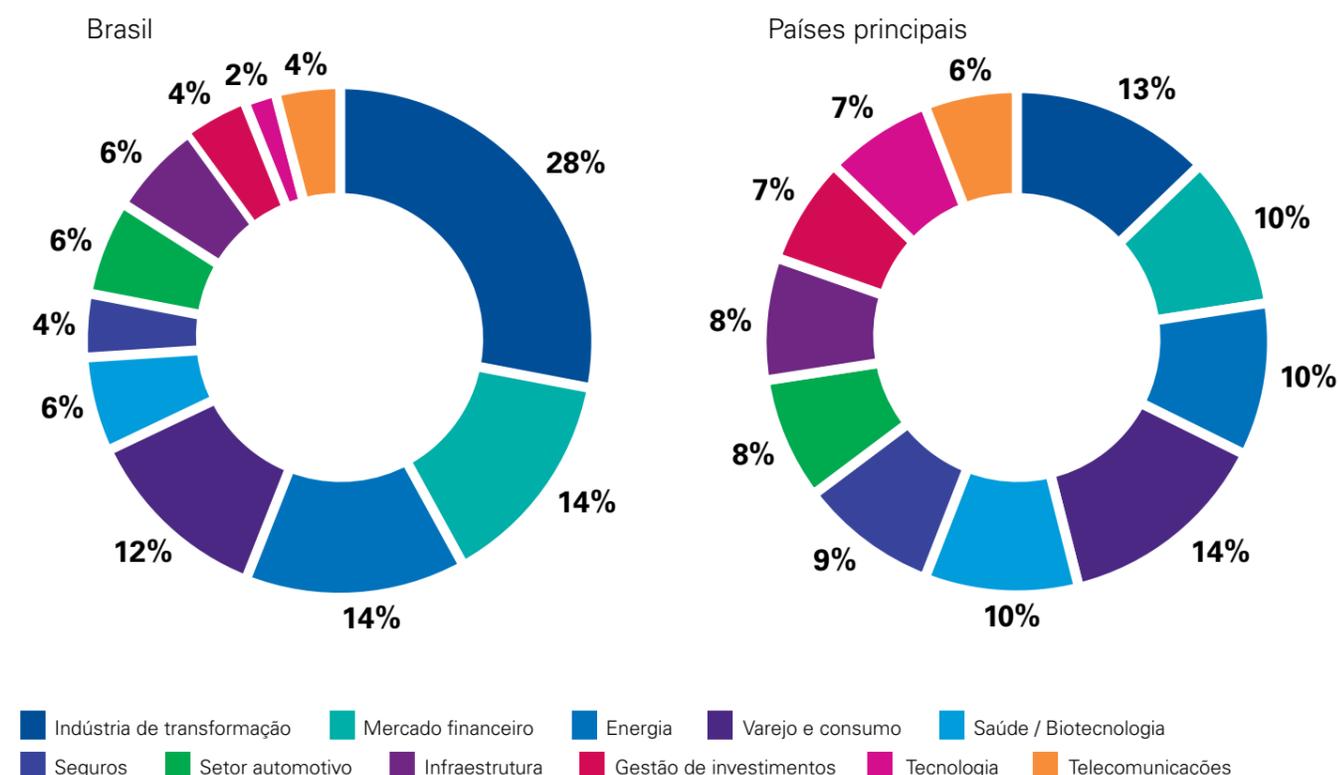
O relatório Global CEO Outlook contém um comparativo entre os resultados brasileiros e os das nações consideradas *Core Countries* (principais países), grupo formado por Alemanha, Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido, em um total de 1.261 entrevistados.

A primeira relação que se faz diz respeito ao porte das organizações. Os 50 CEOs brasileiros, como já foi verificado neste estudo, lideram uma maioria (58%) de empresas cujas receitas giraram entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal. Esse é também o resultado apresentado pela maioria das nações que integram o bloco dos países

principais, com 42% das respostas. Em nosso país, quase a totalidade das organizações (92%) indicaram ter registrado taxa de crescimento da receita nos últimos três anos entre 0,01 e 10%, observando-se que o mesmo índice revelou-se para 88% do outro grupo analisado.

Quanto aos setores aos quais pertencem os entrevistados, existe um equilíbrio entre os dois eixos estudados. A principal diferença é que, para os principais países, o setor de varejo e consumo é o que comporta maior número de CEOs (14%), enquanto no Brasil sobressai a indústria de transformação (28% do total).

Desafios à inovação



Organizações, expectativas e estratégias

Perfil dos CEOs

Nos dois grupos analisados há maioria absoluta de homens e quase um equilíbrio em um dos fatores questionados: mais da metade dos executivos está no cargo no período de um a cinco anos, sendo 51% dos brasileiros e 53% dos demais. Enquanto no Brasil a maioria (35%) tem entre seis e 10 anos de casa, nos países principais, a maior parte (30%) já está na empresa há pelo menos 15 anos.

Crescimento de prazo

Com relação às perspectivas de expansão de suas companhias nos próximos 12 meses, tanto os brasileiros, quanto os CEOs dos principais países mostram-se confiantes, com 96% e 79% do total de respostas, respectivamente. Assim como os brasileiros, a maioria de líderes do bloco principal (67%) afirma estar igualmente confiante quanto ao crescimento da economia global e de sua empresa (83%). Sobre a expansão do setor que representam, 71% estão confiantes – ao contrário do Brasil, que registrou empate entre “confiantes” e “não confiantes”.

Crescimento de médio prazo

No tocante às perspectivas para o País, em médio prazo, os próximos três anos, também a maioria dos CEOs brasileiros (96%) afirmou estar confiantes. O índice é bem inferior quando observamos o grupo dos principais países, no qual 37% afirmaram estar “confiantes” e 41% “muito confiantes”. No que tange ao crescimento econômico global, 96% dos brasileiros e 65% dos demais dizem-se confiantes. Os dois grupos estão praticamente empatados no que se refere ao percentual de confiança no crescimento do setor em que estão inseridos, com

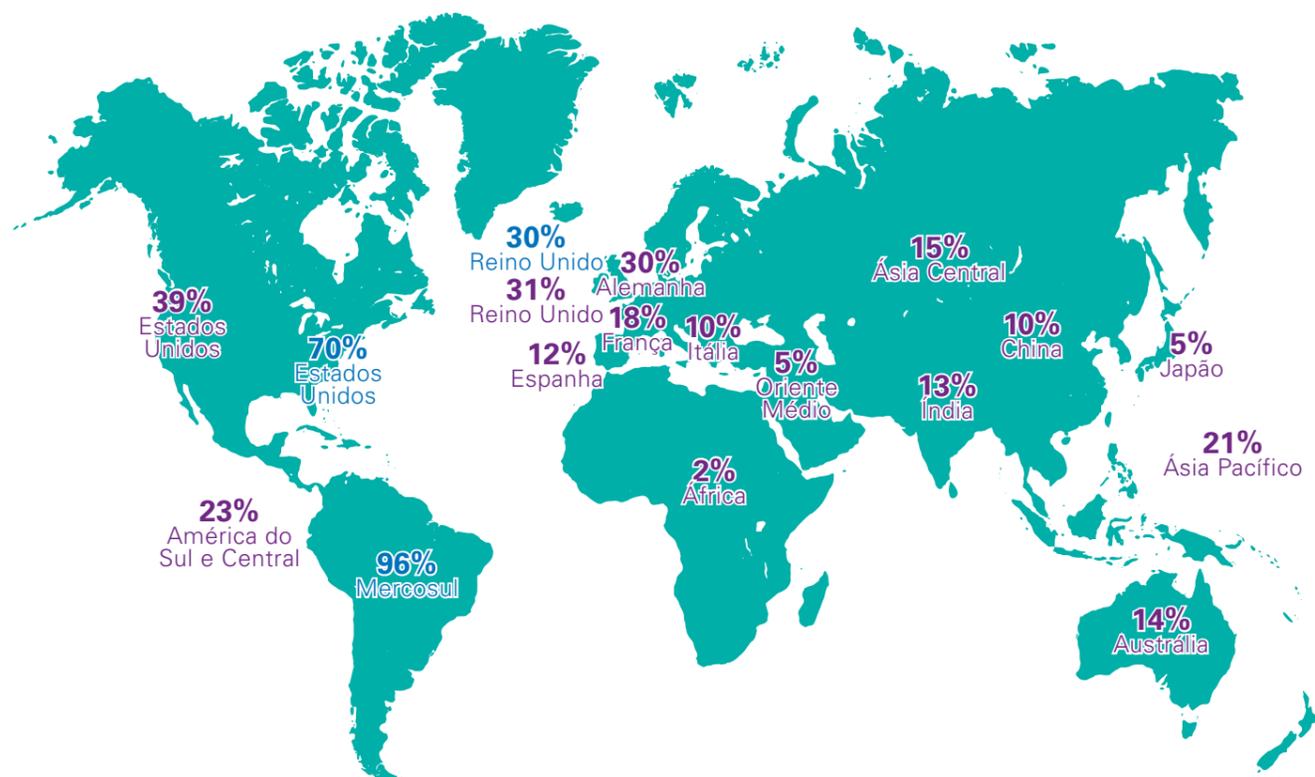
68% e 69%, respectivamente. Mais otimista é a expectativa de expansão da organização que lideram: Brasil, com 95% de “confiantes”, e outros países, com 83%. Enquanto 76% dos CEOs brasileiros estimam expansão de suas companhias entre 0,01 e 1,99% ao ano, 51% dos principais países fazem a mesma aposta – notando-se que outros 41% esperam mais: crescimento entre 2% e 4,99% ao ano.

Geração de empregos

Nos próximos 12 meses, 40% dos CEOs, tanto do Brasil quanto dos demais países, estimam que o número de funcionários permanecerá igual. Daqui a três anos, a maioria (44%) dos brasileiros espera ampliação entre 6% e 10% no quadro atual; 48% dos executivos do segundo grupo avaliam que o crescimento será inferior a 5%.

Ambiente de negócios e política

Embora não seja a principal estratégia para nenhum deles, muitos executivos demonstram interesse em fazer suas organizações avançarem para outros mercados.



■ Para os brasileiros os destinos seriam: ■ Para os países principais, o interesse está em:

Expectativas de mudanças

No médio prazo, os fatores que mais preocupam os executivos como possíveis inibidores ao crescimento de suas organizações são os incidentes econômicos globais (22% para o Brasil e 13% para as demais nações). Para o nosso país, empatam em segundo lugar a crise econômica nacional e a questão tributária, com 18% das respostas. Para o outro grupo, está em segundo lugar o risco à marca e à reputação (11%), mas empatam em terceiro as mudanças regulatórias e as novas tecnologias, com 10%.

Singularidades da geopolítica

Em razão das incertezas do cenário político global, 56% dos CEOs brasileiros afirmam que sua

organização foi fortemente impactada. É quase o mesmo percentual indicado pelo grupo dos principais países, que foi de 52%. Nesse rol de complexidades estão a crise migratória da Europa, a eleição do republicano Donald Trump à presidência dos Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit).

Mudança da presidência dos Estados Unidos

Para os brasileiros, o novo governo norte-americano, de modo específico, não parece ser um entrave nos próximos três anos. Mais da metade dos CEOs (62%) avalia que a gestão de Trump acarretará efeitos positivos para o crescimento econômico dos Estados Unidos – essa é a mesma opinião de 51% dos entrevistados do grupo dos principais países. Sessenta e seis por

cento dos executivos do Brasil e 33% dos demais pensam o mesmo sobre os impactos na economia global. No entanto, a administração de Trump, para 72% dos entrevistados, não produzirá nenhum efeito sobre o setor em que sua indústria está inserida (47% é o índice indicado pelos demais países). Em contrapartida, 76% dos entrevistados afirmam que o mandato do republicano gerará efeitos positivos para a expansão de sua organização – deram resposta idêntica 52% dos entrevistados do segundo grupo.

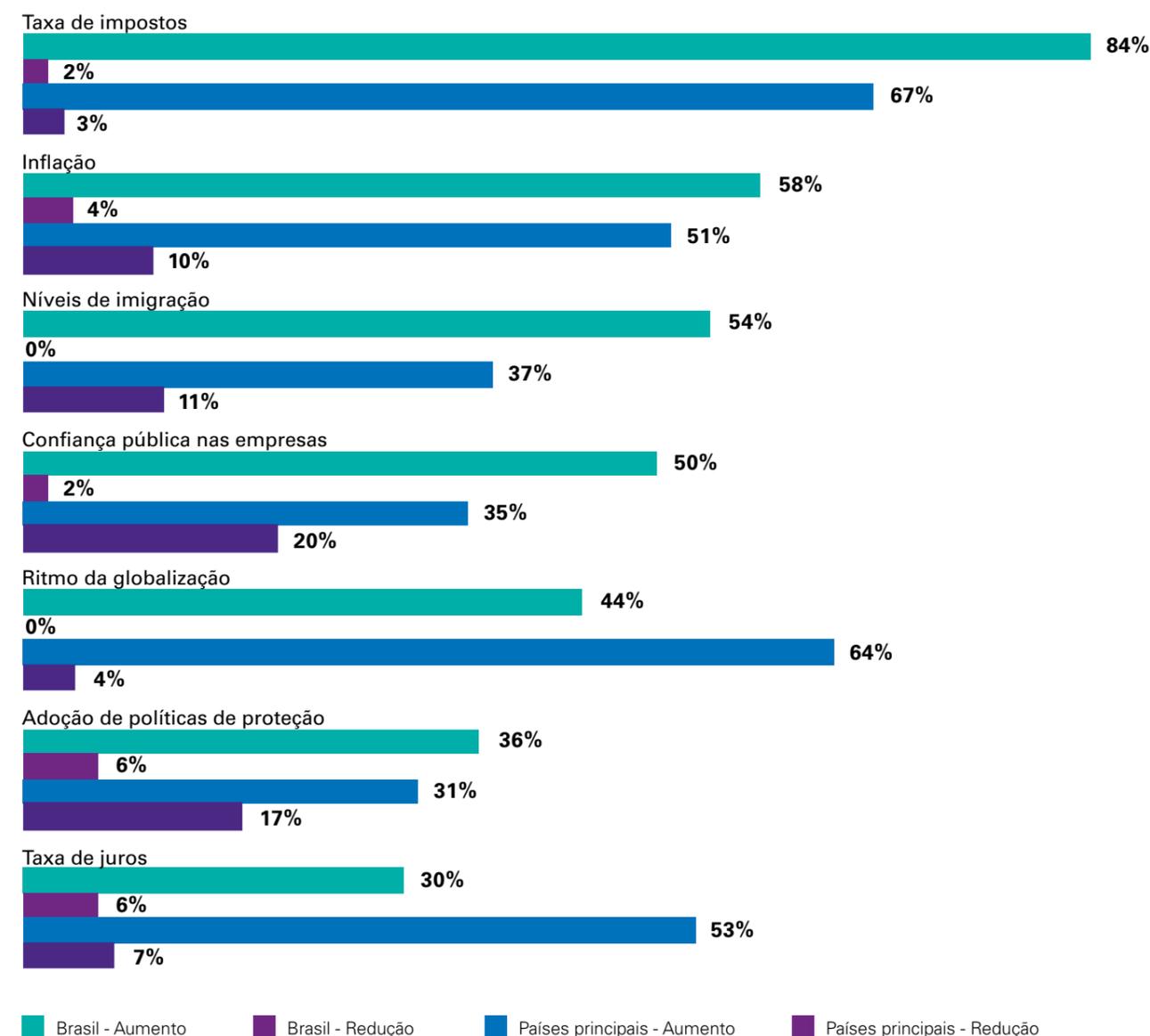
Brexit

No tocante a P&D, 78% dos executivos brasileiros e 53% dos integrantes do segundo grupo acreditam que a saída da União Europeia não terá impacto negativo nessa área no Reino Unido, no médio prazo. O mesmo vale para os investimentos (80% dos brasileiros e 49% dos demais executivos entrevistados), as intenções de sediar o escritório ou as operações (60% dos brasileiros e 56% dos demais) e a contratação de novos talentos naquele

país (52% dos brasileiros e 48% dos demais).

Graças a esses fatores – e como resultado da mudança do ritmo da globalização – quase a metade dos executivos do Brasil (48%) pensa em reavaliar sua presença em mercados externos. Não é muito inferior a isso – a isso (43%) o percentual de CEOs dos países principais que pretendem fazer o mesmo.

O que poderá impactar o crescimento das organizações nos próximos três anos?



© 2017 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.

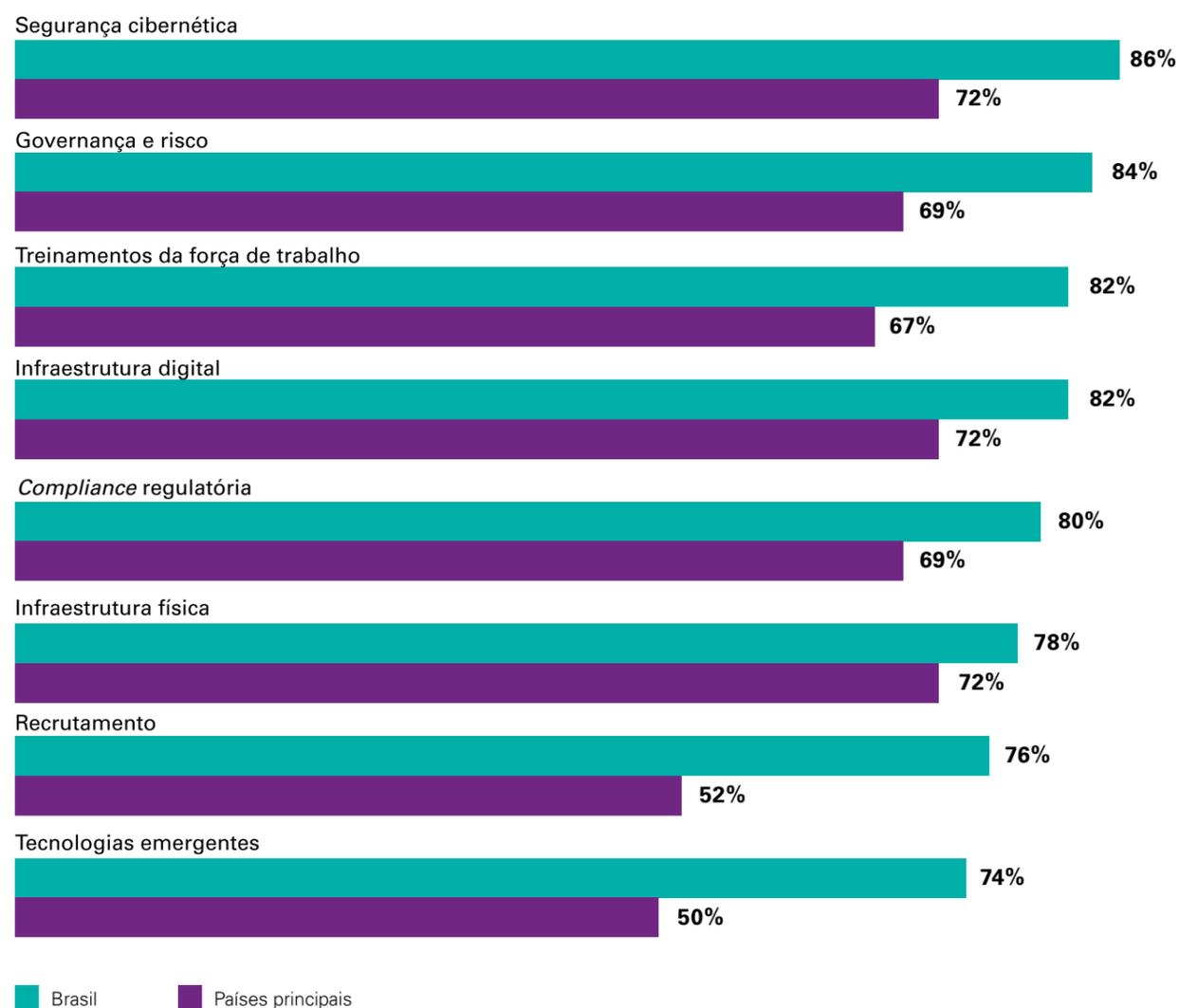
Investimentos

A inovação continua sendo um destino inquestionável de aporte de recursos para todos os entrevistados. Nos últimos 12 meses, 64% dos brasileiros fizeram investimentos, que foram

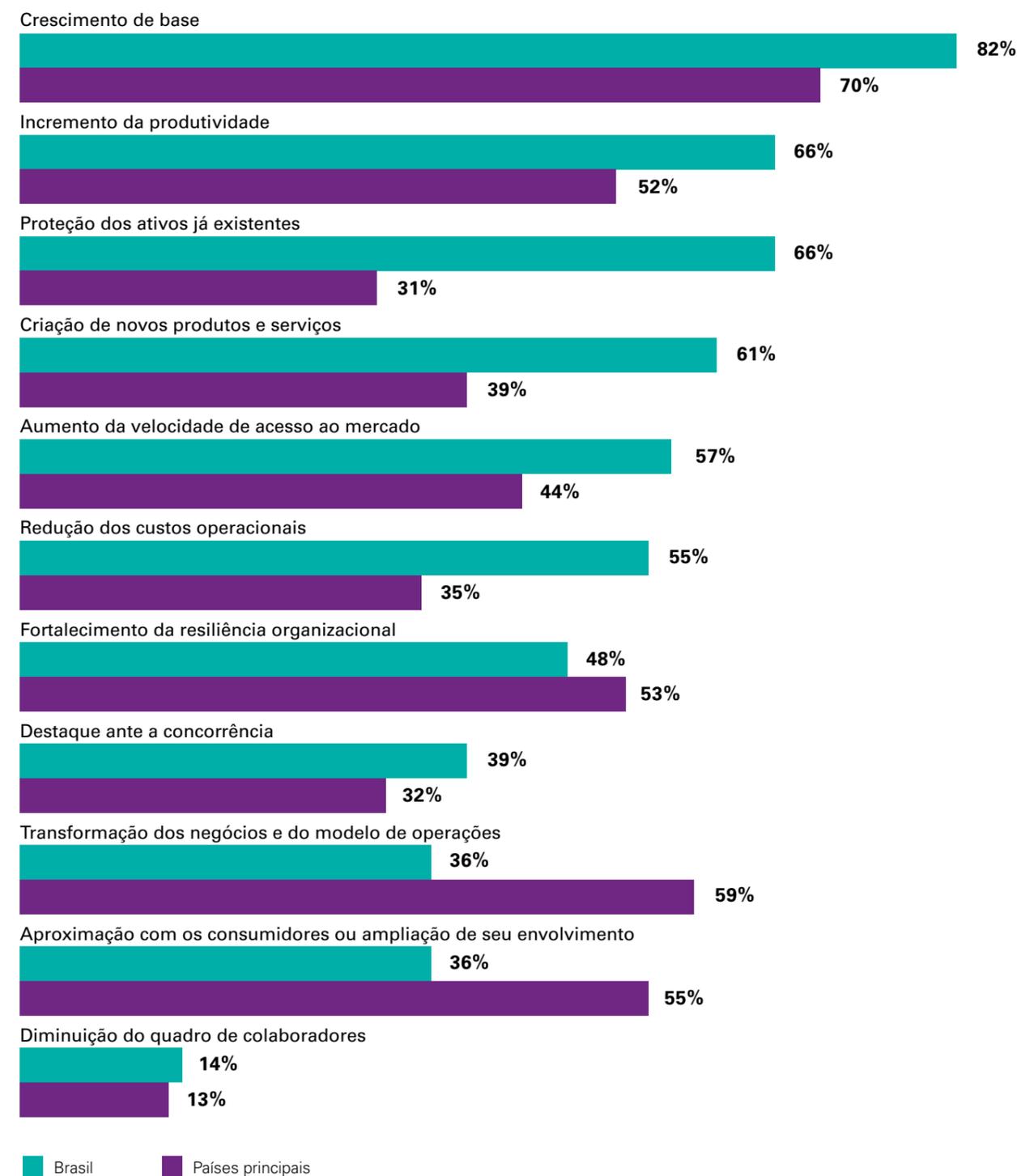
ampliados de modo gradual no período – para os demais países, o percentual foi de 30%. Enquanto 28% dos brasileiros aplicaram verbas significativas nessa área, com base em programas específicos para o seu fomento, o mesmo ocorreu com 30% dos principais países. A

decisão de investir nos negócios não muda quando se analisa o médio prazo: 82% dos brasileiros e 52% dos executivos dos países principais pretendem continuar direcionando recursos significativos à inovação nos próximos três anos.

Principais destinos dos investimentos nos últimos 12 meses



Principais objetivos dos investimentos realizados nos últimos 12 meses



Preocupações e prioridades dos CEOs

- A **regulação**, como fator de inibição ao crescimento das companhias, está entre as maiores preocupações para 42% dos CEOs brasileiros. E é quase o mesmo índice registrado no grupo dos principais países: 48%.
- 40% mostram-se apreensivos com a possibilidade de

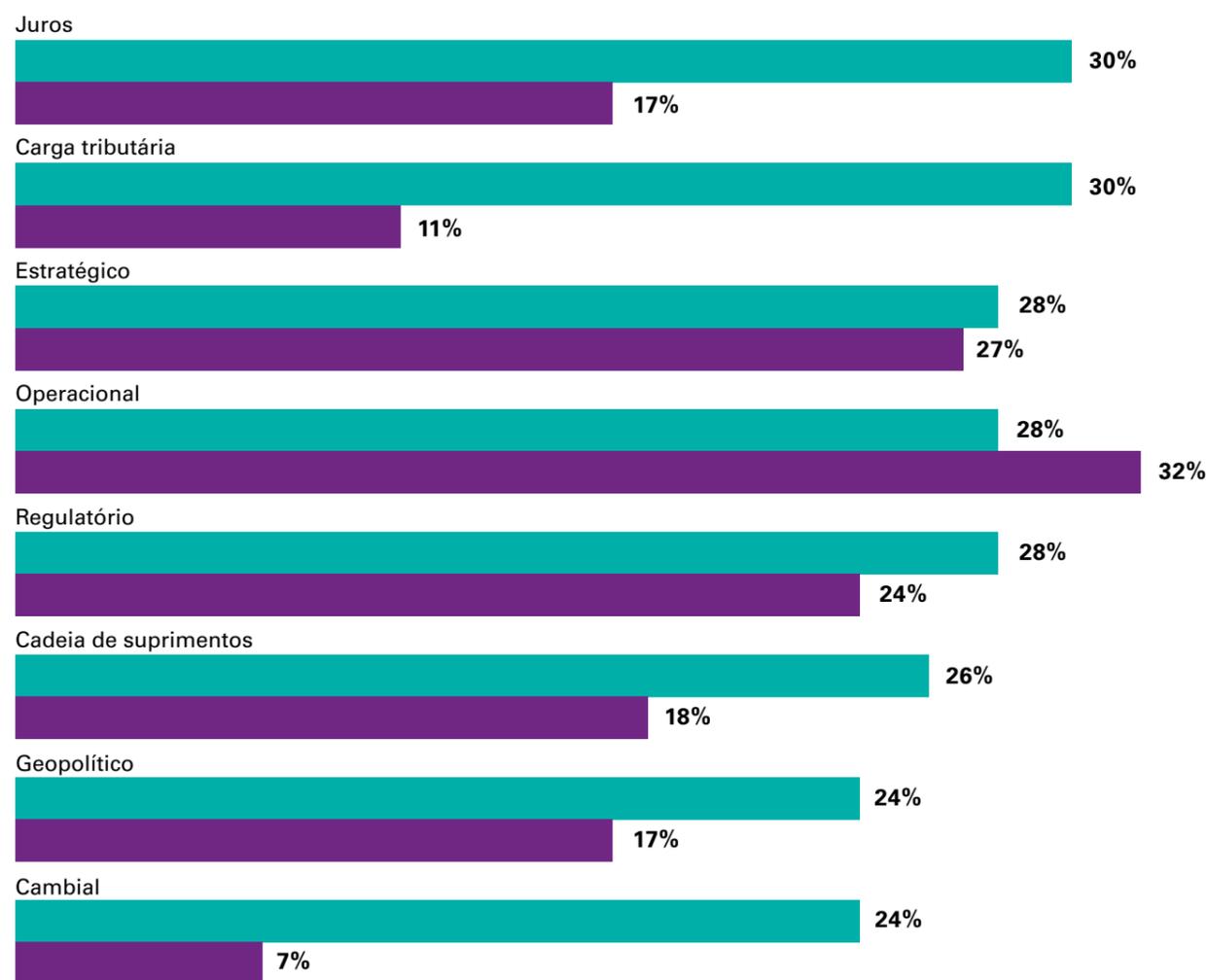
sua estratégia não ser suficientemente eficaz para combater a **convergência do setor**. Um percentual bem menor foi registrado pelo grupo dos principais países: 28%.

- No entanto, um dos grandes temores dos líderes dos dois grupos, com 66% das respostas, é que sejam obrigados a **repassar os custos** da alta da inflação aos clientes.

- Em contrapartida, apenas 24% dos brasileiros e 38% dos principais países preocupam-se com a possibilidade de sua organização não poder, por algum motivo, aumentar o seu **market share**.
- Entre as prioridades dos CEOs, está o **fortalecimento da confiança** dos *stakeholders* e dos clientes. Este aspecto foi apontado por 56% dos brasileiros e 61% dos executivos do segundo grupo.

Ameaças aos negócios

Os executivos dos dois grupos apontaram quais são as suas principais preocupações de risco:



■ Brasil ■ Países principais

Estratégias para o crescimento nos próximos três anos

- O aumento da **penetração nos nichos já existentes** tem alta prioridade para 62% dos executivos do Brasil e para 53% dos CEOs dos demais países.
- O **foco em inovação** (novos produtos, serviços e maneiras de fazer negócios) é apontado como prioridade para 42% dos brasileiros e 47% dos executivos dos países principais.
- Outra demanda altamente relevante, citada por 46% dos brasileiros, é a **integração vertical com a cadeia de suprimentos**. No segundo grupo, essa é uma prioridade para apenas 21% dos entrevistados.
- Contudo, a **expansão para novos mercados geográficos** não tem grande relevância. Para 60% dos brasileiros e 43% dos executivos dos países principais, essa alternativa é bastante relativa.
- A mesma expectativa aparece no quesito da **penetração em novos mercados verticais**, opção apontada por apenas 28% dos CEOs brasileiros e 32% dos executivos das principais nações.
- 72% dos CEOs brasileiros e o mesmo percentual dos executivos dos demais países entendem que a estratégia de fomento dos resultados deva ser executada com base na **expansão das próprias operações**.
- Fusões e/ou aquisições** seriam a opção para 57% dos

brasileiros, mas para apenas 21% do segundo grupo.

- A **transformação de modelos de negócios** em larga escala é uma proposta a ser ponderada por 45% dos entrevistados brasileiros e 33% dos demais CEOs.
- Apenas 11% dos brasileiros enxergam nas **parcerias colaborativas** ou **joint-ventures** um caminho ideal para buscar o crescimento. O percentual é mais significativo no segundo grupo: 31%.

SEGURANÇA CIBERNÉTICA E TECNOLOGIA

Qual é o papel da segurança cibernética e de que maneira os CEOs vêm atuando para combater as crescentes ameaças no setor? O comparativo entre o Brasil e o grupo dos países principais mostra quais são as principais estratégias:

- Para 52% dos brasileiros e 53% dos CEOs dos países principais, a segurança cibernética, além dos benefícios intrínsecos, **incentiva a inovação em produtos e serviços**.
- Tanto que 46% dos CEOs brasileiros e 71% dos CEOs dos países principais entendem que o investimento nesse quesito pode representar uma **oportunidade para encontrar novas fontes de receita e inovação**, em vez de ser considerado um custo indireto.
- Sessenta e seis por cento dos CEOs brasileiros – e 42% dos demais executivos – acreditam ser necessário fazer mais e **ampliar os níveis de atenção**, não permitindo que os meios de combate a essa ameaça

tornem-se "viciados" e, por isso mesmo, obsoletos.

- Para 40% dos entrevistados brasileiros e 42% dos demais é necessário adotar uma atitude mais inteligente e proativa no rastreamento do impacto dos **investimentos aplicados em segurança** na circulação de dados na Web.
- Um aspecto que não chega a preocupar os CEOs brasileiros é a **soberania dos dados**, quando estes estão sujeitos às leis do país no qual está localizada a companhia. Para 44% dos brasileiros e 41% dos executivos do segundo grupo, trata-se de questão do interesse crescente por parte dos conselhos de administração.
- No entanto, a maioria (88% dos executivos brasileiros e 57% do grupo dos países principais) assume que sua companhia está apenas relativamente preparada para lidar com um **evento cibernético**.

42% dos CEOs brasileiros acreditam que a **regulação**, como fator de inibição ao crescimento das companhias, está entre as **maiores preocupações**.

As ameaças mais comuns

O gráfico abaixo mostra os tipos mais frequentes de incidentes cibernéticos e os percentuais de CEOs que afirmaram que suas organizações estão totalmente preparadas para lidar com possíveis ataques

Ataques ao equipamento e/ou software:



Ransomware



Hacking de mídia social



Roubo de dados comerciais



Roubo de dados de clientes



Ataques de negação de serviço (DoS Attack)



Violação de dados (interna)



■ Brasil ■ Países principais

Investimentos em tecnologias disruptivas

O levantamento também analisa os padrões de aporte de verbas nas tecnologias disruptivas nos últimos 12 meses. Revela que nos próximos três anos, os executivos de ambos os grupos, em percentuais bastante similares, informaram que continuarão a investir em todas essas áreas tecnológicas.

- Sessenta por cento dos CEOs brasileiros reportam um incremento gradual nos **recursos dedicados à área**. Outros 14% revelam que os investimentos foram significativos, até mesmo com um novo programa específico.
- No âmbito das **tecnologias cognitivas** (como inteligência artificial e *machine learning*),

82% dos brasileiros e 74% dos integrantes do segundo grupo investiram de alguma maneira no período.

- Setenta e oito por cento dos entrevistados brasileiros (e 77% dos demais) salientam ter aplicado recursos no desenvolvimento da **Internet das Coisas**.

- Em maior ou menor volume, o mesmo pode ser visto nos recursos de **blockchain** (para 70% dos brasileiros e 53% dos demais entrevistados).
- 74% dos brasileiros e 42% dos demais executivos entrevistados fizeram altos investimentos

na **automação robótica de processos**.

- Na **automação cognitiva**, a proporção daqueles que declararam ter aplicado recursos foi de 84% para os brasileiros e 61% dos demais.

- A área de **ferramentas de análises de dados** recebeu investimentos de 92% dos brasileiros e de 86% dos CEOs dos países principais

Relacionamento com os clientes

A análise feita com os CEOs brasileiros também apresentou perspectivas voltadas ao relacionamento entre as organizações e os seus clientes. Instados a relacionar quais seriam os principais desafios de suas organizações nesse âmbito, os resultados foram os seguintes:

Delimitar segmentos e/ou grupos demográficos nos mercados domésticos



Definir segmentos e/ou grupos demográficos em crescimento no exterior



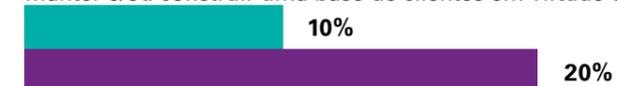
Fazer a transição para modelos de venda e serviços digitais



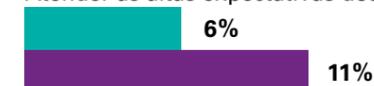
Mapear *millennials* que desejem interagir com as marcas de maneiras diferentes



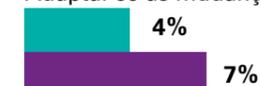
Manter e/ou construir uma base de clientes em virtude dos concorrentes disruptivos



Atender às altas expectativas dos clientes quanto a serviços personalizados



Adaptar-se às mudanças das necessidades dos clientes



■ Brasil ■ Países principais

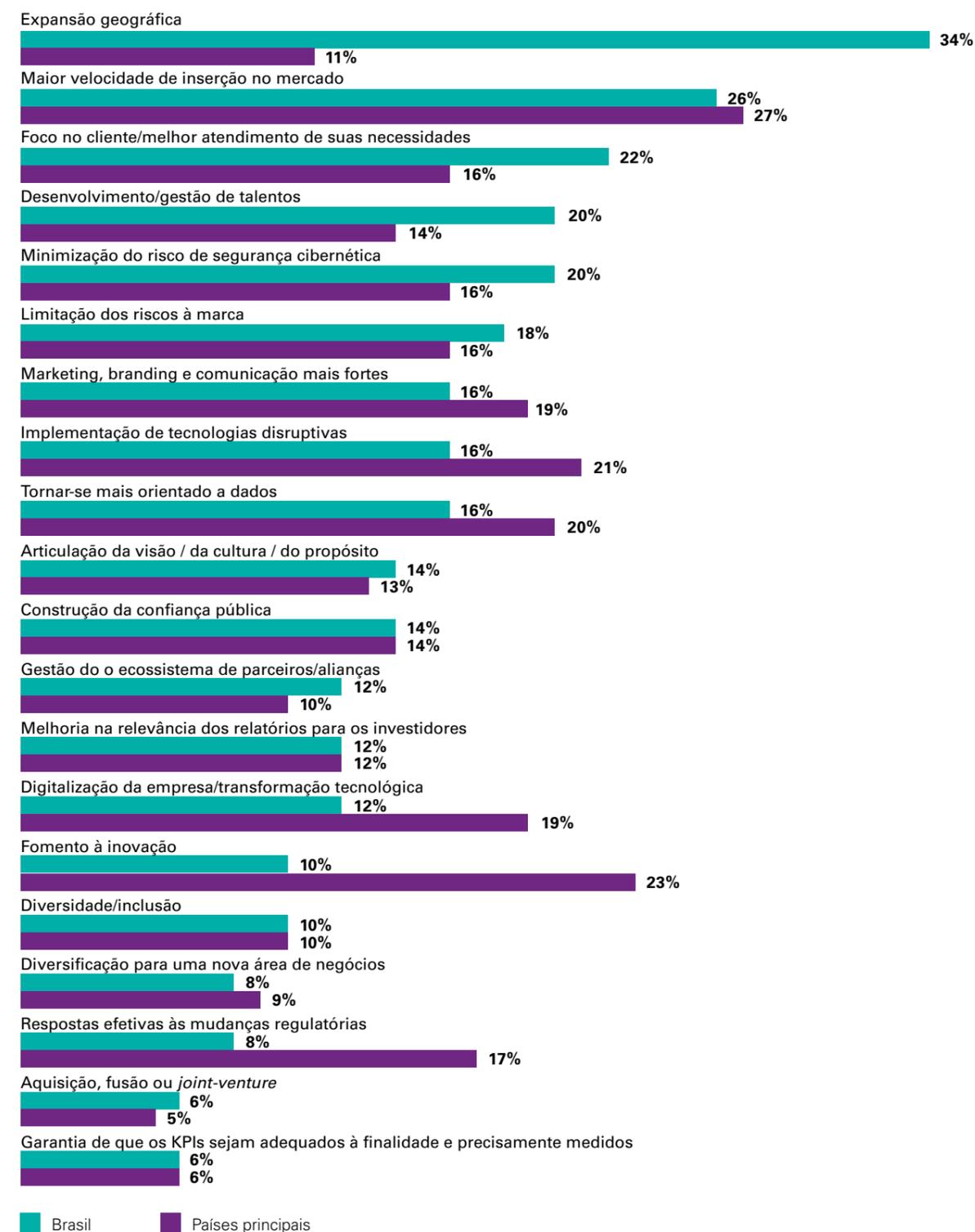
Estratégia e transformação

A transformação do modelo de negócios é, para muitas organizações, um caminho escolhido para atingir o crescimento. Os executivos apontaram quais são suas tendências entre os diferentes tipos de processo de mudança:

	Brasil	Países principais
Cliente: transformação focada	80%	53%
Inovação: transformação liderada	64%	53%
Plataforma: transformação de sua proposição central em uma plataforma sobre a qual construir novos serviços e ofertas	54%	31%
Modular: criação de unidades operacionais menores e mais flexíveis	48%	35%
Colaboração: cooperação com clientes, <i>players</i> do setor privado e público como objetivo central	48%	35%
M&A: transformação dirigida	44%	24%
Agilidade: metodologia para entregar programas de mudanças em velocidade	42%	34%
Mercado/concorrentes: resultante de reações de mercado ou de competidores	40%	20%
Regulação: transformação induzida	38%	40%

Prioridades estratégicas

Questionados sobre as três principais providências estratégicas para sua organização nos próximos três anos, os entrevistados indicaram as que constam no gráfico abaixo:





“

O que se pode inferir da cautela dos executivos quanto à questão inflacionária é que persiste a preocupação relativa à estabilidade política do Brasil, cuja oscilação pode impactar itens como a desvalorização da moeda e taxa de câmbio.”

Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil e América do Sul

Brasil: novos tempos, novas relevâncias

Global CEO Outlook: comparativo 2016 x 2017

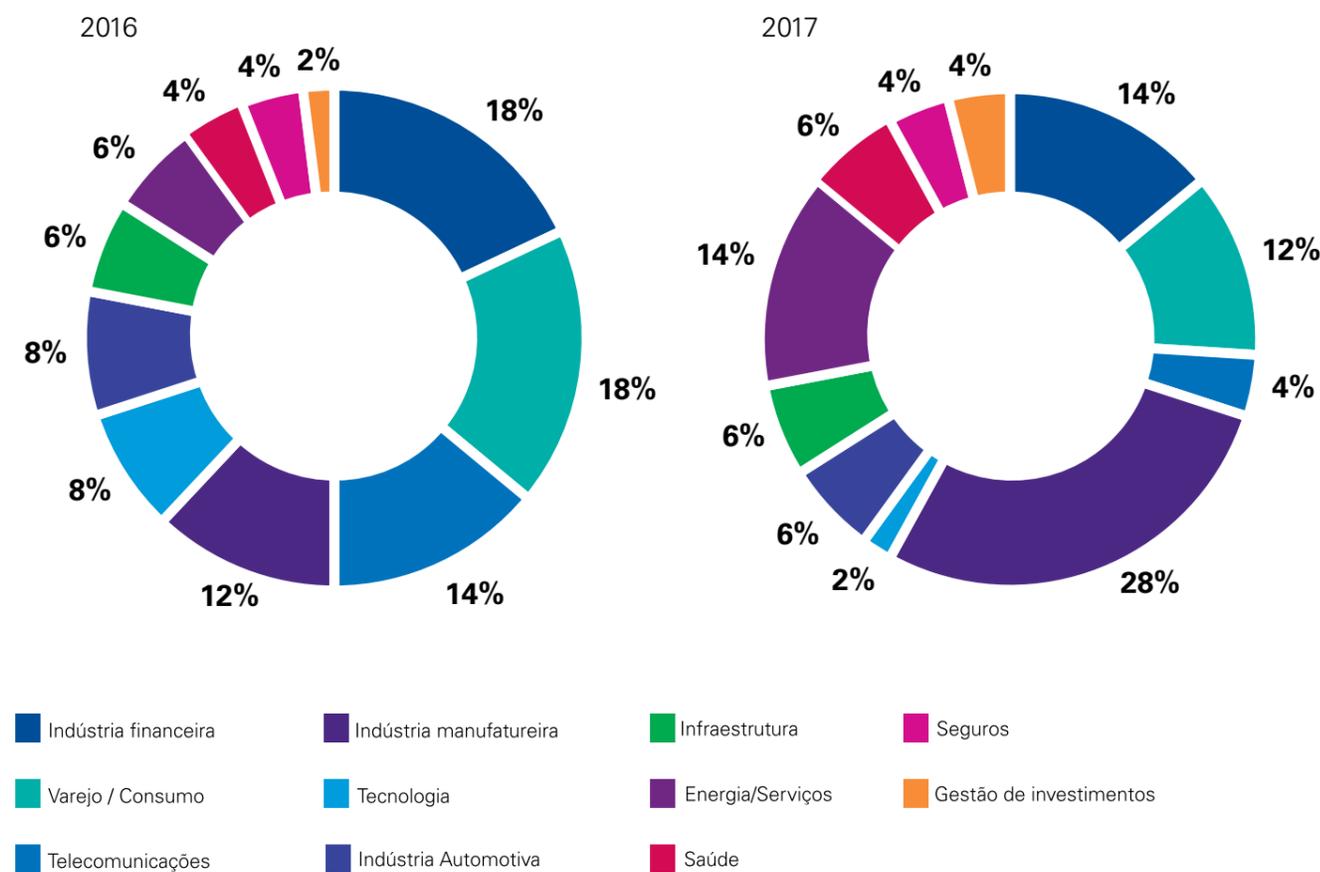
Realizado pela primeira vez no ano passado, o recorte brasileiro da pesquisa Global CEO Outlook agregou o benefício de permitir um estudo comparativo entre 2016 e 2017.

Ainda que parcial, uma vez que nem todos os quesitos levantados na pesquisa anterior foram contemplados nesta, a análise mostra, de modo geral, ligeira mudança nos pontos de preocupação dos executivos do País, assim como na relevância dos aspectos contidos em suas estratégias de negócios.

Com relação ao perfil das empresas, neste ano a maioria (82%) é do setor público. Uma grande diferença em comparação à amostra de 2016, quando 68% delas eram estatais/economia mista e 32%, particulares.

92% das organizações registraram taxas de crescimento médio entre 0,01% e 10%

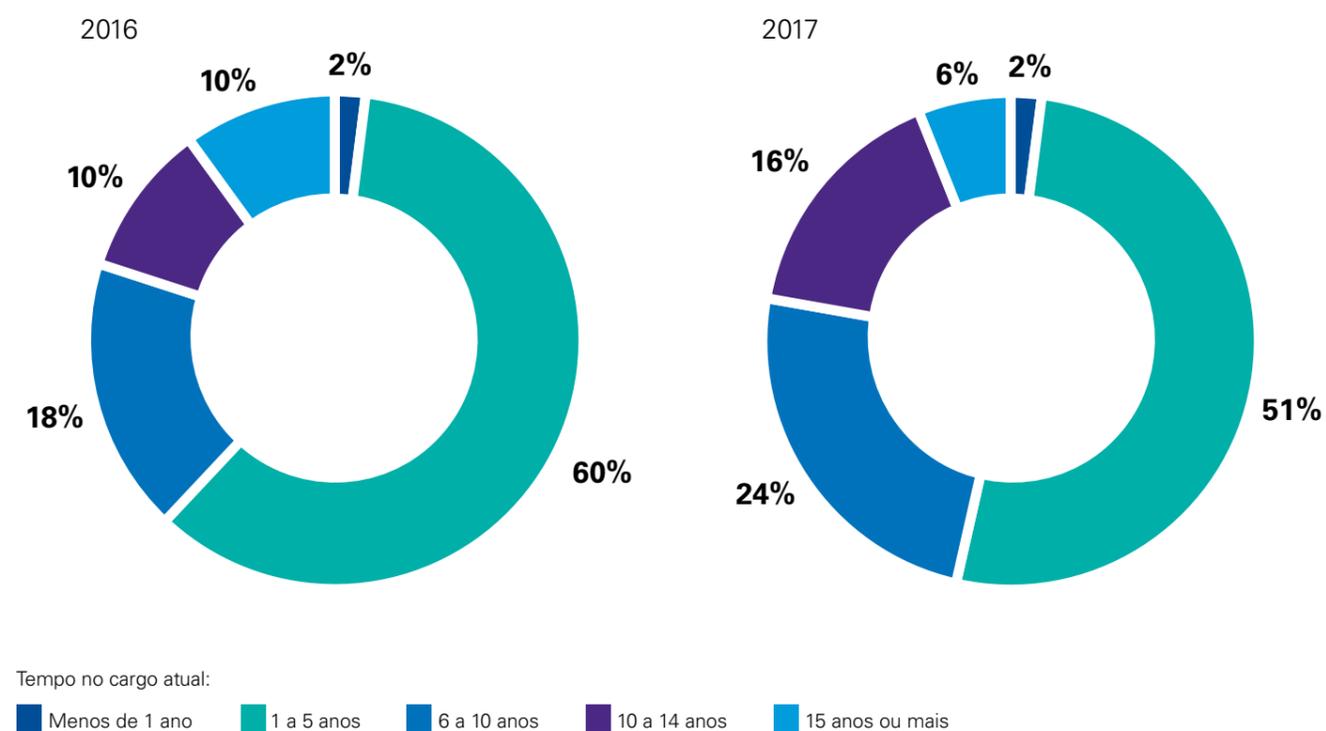
Quanto aos setores nos quais estão inseridas, temos o seguinte cenário:



Permanece igual ao indicado em 2016 (58%) o índice de companhias que registraram receitas entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal. Em 2017, porém, o percentual de companhias que faturaram US\$ 10 bilhões ou mais subiu para 28% (eram 18% no ano anterior). Entretanto, reduziu-se a participação daquelas que faturaram

entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões, de 24% para 14% do total. Assim como em 2016, no último ano fiscal, 92% das organizações registraram taxas de crescimento médio entre 0,01% e 10%, mas reduziu-se o número daquelas que tiveram igual índice de declínio, de 4% para 2%.

Quanto à experiência de liderança dos CEOs na companhia que atualmente gerenciam, temos o seguinte comparativo:



Perspectivas de crescimento

Curto Prazo

No tocante à economia nacional, o atual levantamento revela que 96% dos entrevistados têm expectativa de crescimento. Em 2016, esse índice era de 68%. No tocante à expansão da economia global, a relação é de 80% dos entrevistados em 2017, para 52% em 2016.

Quanto ao desempenho da própria empresa nos próximos 12 meses, 96% dos CEOs brasileiros declaram-se confiantes, de modo

geral. Em 2016, apenas 56% deles afirmaram ter a mesma expectativa. Sobre a perspectiva de crescimento do setor em que a companhia está inserida, a proporção de “confiantes” e “não confiantes” empata em 2017. Em 2016, o percentual foi de 76% de “confiantes de modo geral”.

Médio prazo

Na análise de 2017, com relação às perspectivas para o País nos próximos três anos, também a maioria dos CEOs (96%) diz estar confiante. É uma conclusão bem distante da que se observou no exercício anterior, quando 76% dos entrevistados acreditavam em

retomada do nível de atividade. Quanto ao crescimento global em 2017, a maioria (também 96%) confia no avanço. Em 2016, esse índice foi de 46%.

Noventa e seis por cento estão confiantes na expansão da companhia que dirigem. A estimativa, para 76% dos CEOs, é de que esse índice varie entre 0,01 e 1,99% ao ano. Menos animadoras eram as perspectivas de 2016, quando 52% estimavam igual crescimento para suas empresas. Voltando o olhar para o setor no qual estão inseridos, 68% dizem-se confiantes na expansão – em 2016 eram 44%.

Contratações

Ao longo dos próximos 12 meses, os executivos entrevistados não preveem um número elevado de contratações. Em 2016, 38% deles acreditavam que o quadro de colaboradores permaneceria igual.

No último ano, esse índice subiu para 40%. Também é mais alta (54% em 2017, contra 42% em 2016) a taxa de entrevistados que acredita em aumento de até 5% no número de funcionários.

Diferentemente de 2016, nos últimos 12 meses a previsão de contratações na projeção de médio prazo (três anos) é mais tímida. Se, no estudo anterior, 52% esperavam contratar mais funcionários, na margem correspondente a 6% e 10% do atual quadro, no presente levantamento esse percentual caiu para 44%.

Política e ambiente de negócios: riscos externos e internos

Mercados de interesse

Em 2016, os CEOs apontaram quais as regiões do Planeta que ofereciam maior potencial para aumentar o foco de negócios de suas companhias: o Norte da África ficou à frente, com 28% das respostas, seguido por Japão (26%) e Austrália, China e Rússia, empatadas em terceiro lugar (22%). Nos últimos 12 meses, porém, o cenário foi totalmente diverso.

De modo geral, a maioria dos CEOs dos brasileiros (96%) afirma mirar os países do Mercosul, mas foi bastante significativo o grau de interesse declarado pelos Estados Unidos (70%) e pelo Reino Unido (30%).

Riscos da política mundial

Quanto aos riscos inerentes à política mundial, a crise migratória

da Europa, a eleição do republicano Donald Trump à presidência dos Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit) são os principais fatores que, em 2017, levam intranquilidade aos negócios.

Em 2016, dentre os elementos externos que poderiam influenciar o desempenho das organizações, 16% dos CEOs apontaram a “ordem política e socioeconômica” (eleições, manifestações e instabilidade social – o que, de certo modo, é a mesma preocupação atual).

O Brexit foi o grande impacto questionado pelo mais recente levantamento. No entanto, em 2016, 42% dos entrevistados avaliavam como nulos os efeitos desse fato sobre os resultados de suas organizações. Em 2017, 78% disseram o mesmo. Entre os possíveis reflexos apontados nesse fenômeno, encontra-se a redução da preocupação com o acesso ao mercado de capitais, que era de 24% em 2016 e foi para 20% em 2017.

Riscos do mercado interno

Na avaliação sobre os últimos 12 meses, 56% dos CEOs brasileiros acreditam que a incerteza do cenário político atual teve um impacto maior em sua organização do que jamais foi visto em muitas décadas.

No levantamento anterior, esse era também um dos itens mais relevantes, para 16% dos entrevistados, mas em um horizonte de três anos.

A exemplo da pesquisa anterior, os custos atrelados aos negócios no Brasil foram classificados como um dos quesitos que mais intensamente poderão atingir o desempenho das empresas (para 14% dos entrevistados), seguido pela tecnologia (12%). Apontadas por

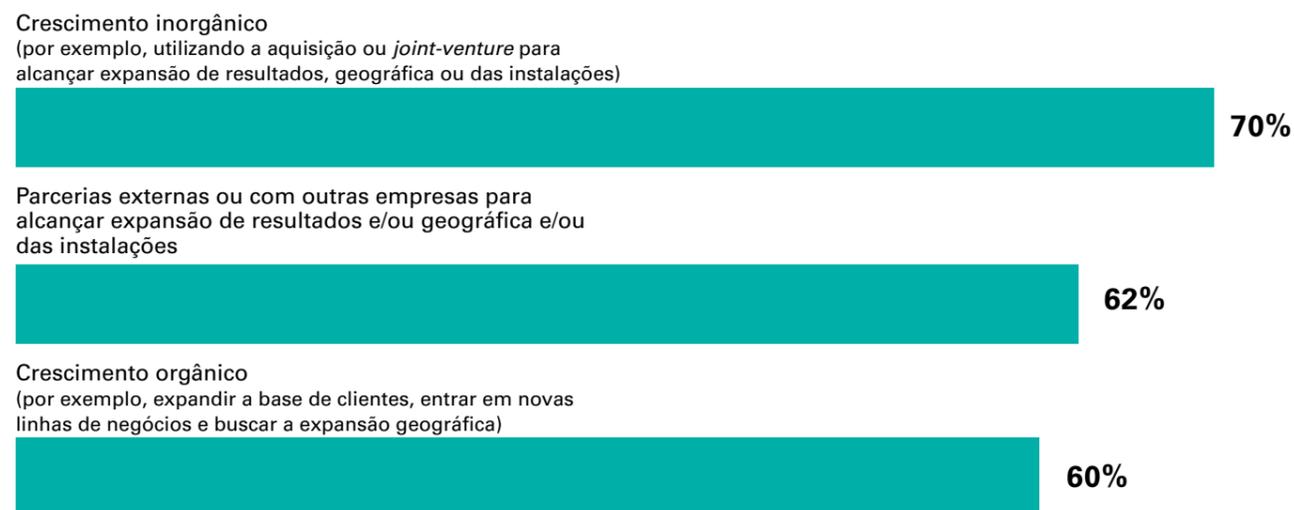
10% dos CEOs, as perspectivas de responsabilidade social corporativa, ao lado das mudanças climáticas, poderiam afetar os negócios. Em 2017, 58% dos entrevistados temem o aumento da inflação; 84%, a elevação da taxa de impostos; e 30%, o aumento da taxa de juros.



Modelos de negócios e estratégias de crescimento

A comparação das respostas dadas pelos CEOs brasileiros nos dois levantamentos permite vislumbrar algumas diferenças marcantes sobre como enxergam os possíveis caminhos para buscar seu crescimento no médio prazo:

2016 – Quais são seus planos de desenvolvimento para impulsionar o valor acionário?

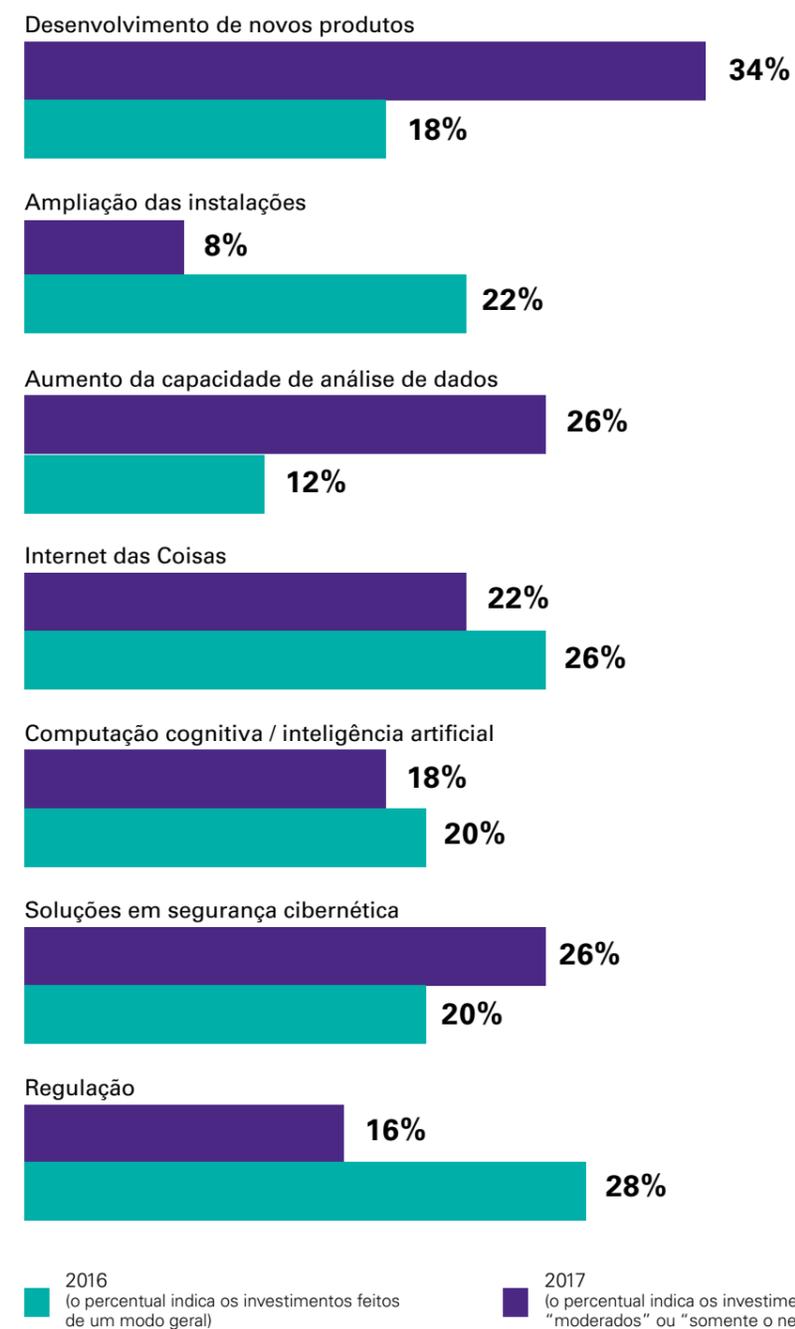


2017 – Em qual dos modelos de transformação de negócios você acredita para buscar o crescimento de sua organização?



Prioridades estratégicas e investimentos

Em 2016, uma das prioridades estratégicas dos CEOs para promover o crescimento das organizações que lideram era a implementação de tecnologias disruptivas (24% das respostas dadas) – o número atual é bastante inferior: 16%. Em 2017, está no topo da lista de prioridades a expansão geográfica (34% das respostas). O que não mudou muito foi o nível de importância dado à melhoria do foco para atender às necessidades dos clientes, que era 20% em 2016 e subiu para 22% em 2017.



Principais preocupações ponto a ponto

- A **regulação**, como fator de inibição ao crescimento das companhias, está entre as maiores preocupações para 42% dos CEOs brasileiros em 2017. No levantamento anterior, representava 80% do total de respostas dadas.
- No ano anterior, saber se a organização possuía uma estratégia eficaz em prática para combater a **convergência de mercado** foi indicado em 34% no total de respostas dadas. Esse número cresceu para 40% em 2017.
- No atual levantamento, um dos grandes temores das lideranças (66% dos entrevistados) é que sejam obrigados a repassar os custos da alta da **inflação** aos clientes. A hipótese sequer foi mencionada em 2016.
- É também uma preocupação atual fortalecer a **confiança de stakeholders e clientes**. Esse aspecto foi apontado por 56% dos executivos. No ano anterior, o item “manter a fidelidade dos clientes” foi destacado em 64% das respostas.
- Em 2016, os CEOs diziam-se preocupados sobre quanto os diferentes interesses/necessidades dos **millennials** mudariam seu negócio (62% das respostas). No atual levantamento, a questão gira em torno da capacidade de delimitar *millennials* que desejam interagir com as marcas de maneiras diferentes (resposta

de 12% dos entrevistados questionados sobre os desafios relacionados aos clientes).

- Se no ano anterior 56% dos CEOs afirmaram estar preocupados com a qualidade dos dados em que baseavam suas decisões, na pesquisa atual 62% afirmam acreditar na **integridade dos dados** para essa finalidade.
- Outros 56% temiam a possibilidade de **concorrentes** apropriarem-se de negócios da organização que dirigem. Em 2017, pouco mais da metade (52%) apresentam a mesma preocupação.
- A questão da necessidade de **integrar processos** de negócios automatizados básicos com inteligência artificial e processos cognitivos permaneceu em patamares equilibrados: 52% em 2016 contra 58% em 2017.
- Em 2016, 52% dos entrevistados afirmaram preocupar-se com o aspecto de a organização estar ou não atualizada em relação às **novas tecnologias**. Em 2017, 46% deles afirmam que estão atendendo plenamente a esse quesito.
- Quarenta e oito por cento dos CEOs preocupavam-se com sua capacidade de adotar posição de liderança em **missões críticas adicionais** sobre as quais não possuíssem vivência necessária. Agora, são 30%.
- Em 2016, 42% dos entrevistados temiam que sua organização não pudesse **ampliar seu market share**. Em 2017, o índice caiu para 24%.
- Enquanto 36% dos entrevistados temiam, no ano anterior, que a organização não estivesse sendo **disruptiva em relação aos**

modelos de negócio do setor, em 2017 esse índice subiu para 76%.

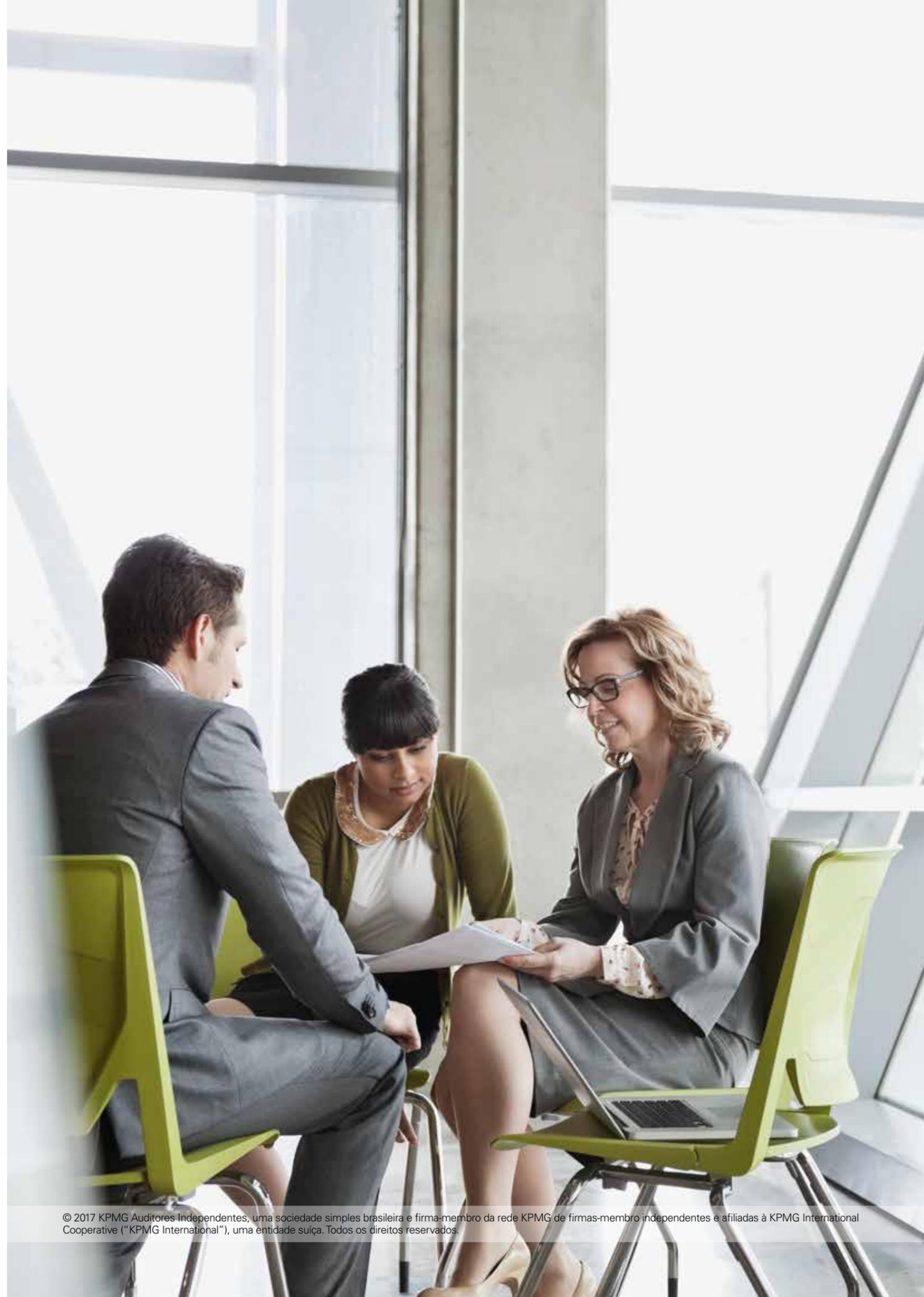
- As ameaças ao modelo de negócios da organização, por causa do ingresso de **novos operadores** no mercado ou do avanço de uma empresa que não era percebida como concorrente, eram a preocupação de 36% dos entrevistados em 2016 e, agora, são a de 38% deles.
- Somente 12% temiam não estar aproveitando os **meios digitais** para se conectar aos clientes de modo tão eficaz quanto possível. Em 2017, esse percentual aumentou para 56%.

Além das preocupações mencionadas, os riscos de segurança cibernética são cada vez mais presentes em um mundo altamente conectado. Em 2016, entre as empresas consultadas, 76% definiram-se como “pouco preparadas” para um evento cibernético. Em 2017, 88% dizem que sua companhia está apenas relativamente preparada. No entanto, para mais da metade (62%), a segurança cibernética estava atrelada à inovação em produtos e serviços. Em 2017, esse percentual foi de 52%.

O que esperar do futuro?

Analisados todos os quesitos e ponderadas todas as respostas, resta a informação contundente de que, a despeito de todas as propostas de investimento e medidas estratégicas de crescimento ao longo dos próximos três anos, para 98% dos CEOs, as organizações que lideram continuarão a ser exatamente as mesmas de hoje.

É um percentual significativamente mais alto do que o de 2016, que foi de 56%. A diferença acentua-se quando olhamos as taxas daqueles que afirmaram que suas empresas passariam por transformações profundas: 44%, em 2016, contra 2%, em 2017.



Contato

Pedro Melo

**Presidente da KPMG no Brasil e
América do Sul**

Tel.: (11) 3940-3311

Email: presidencia@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

 /kpmgbrasil

© 2017 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. Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.

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.