



Nos trilhos da jornada digital

1ª Edição

2021

**Ser digital
transforma negócios.**

kpmg.com.br



Índice

PARTE 1	04
Dados	06
Inovação, geração de valor e <i>customer centricity</i>	07
Cultura digital, processos e liderança	12
PARTE 2	15
Aspectos específicos do segmento de <i>Oil & Gas</i>	16
Aspectos específicos do segmento de <i>Metals & Mining</i>	18
Aspectos específicos do segmento de <i>Power & Utilities</i>	19
CONCLUSÕES	20

INTRODUÇÃO

Trilhar a jornada digital é mais do que uma estratégia, uma necessidade ou uma escolha para as empresas. Independentemente de seus portes ou áreas de atuação, as organizações precisam estar cientes de que o mergulho na digitalização é imperativo para a sua sobrevivência e relevância. O uso de novas tecnologias, bem como a intensificação do trânsito e do uso de dados – além da preocupação em mantê-los protegidos –, são tendências que já estavam no horizonte das empresas e ganharam ainda mais força com o advento da pandemia, que impôs a urgência de migrar para uma maior digitalização de sistemas e processos. Na indústria de *Energy and Natural Resources* (ENR), isso foi ainda mais intenso, dada a quantidade de controles, sistemas e processos que, até então, ocorriam presencialmente no campo de trabalho (estações, minas, plataformas, linhas de transmissão etc.).

Juntamente com o mergulho na cultura digital, vem ganhando força o conceito de *customer centricity*. É preciso reconhecer que o cliente é cada vez menos passivo: seja qual for a natureza do produto ou da prestação de serviço; passou a ser essencial tornar o público coparticipante do negócio, colocando-o no centro de qualquer estratégia – mas, para tanto, é preciso entendê-lo, fazendo com que os dados sejam absolutamente cruciais ao negócio.

É altamente desejável e importante compreender como esses processos estão sendo abordados nas empresas brasileiras de energia e recursos naturais. Foi com este objetivo que a KPMG elaborou a pesquisa **Nos trilhos da jornada digital**, que colheu os *insights* de executivos de mais de 50 empresas que atuam no setor de ENR no Brasil, especificamente nos segmentos de *Oil & Gas* (O&G), *Power & Utilities* (P&U) e *Metals & Mining* (M&M).

Dentre outras constatações, a pesquisa mostrou a necessidade de esses setores se abrirem para a digitalização – apenas um em cada cinco entrevistados reconhecem que a estratégia de *Data and Analytics* (D&A) é fundamental para administrar os negócios – e de aprimorarem o “foco no cliente”: apenas 13% disseram buscar uma compreensão 360° da experiência do cliente, enfatizando uma abordagem holística e centrada sobre o que as pessoas realmente valorizam; além disso, 23% afirmaram dispor de um conjunto integrado de soluções e pontos de contato tradicionais e digitais para dar suporte às necessidades dos clientes.

Estes são apenas alguns dentre muitos outros *insights* que poderão ser conferidos ao longo do presente estudo, que nos oferece um retrato inédito e profundo acerca do setor e seus segmentos.

Desejamos a todos uma boa leitura!

Anderson Dutra
Sócio-líder do setor de
Energia e Recursos Naturais
da KPMG no Brasil

DUAS PARTES

O estudo foi dividido em duas partes: na primeira, abordamos questões comuns a todas as indústrias pesquisadas e utilizamos as respostas dadas por todos os participantes; na segunda, exploramos os recortes específicos de O&G, de M&M e de P&U.

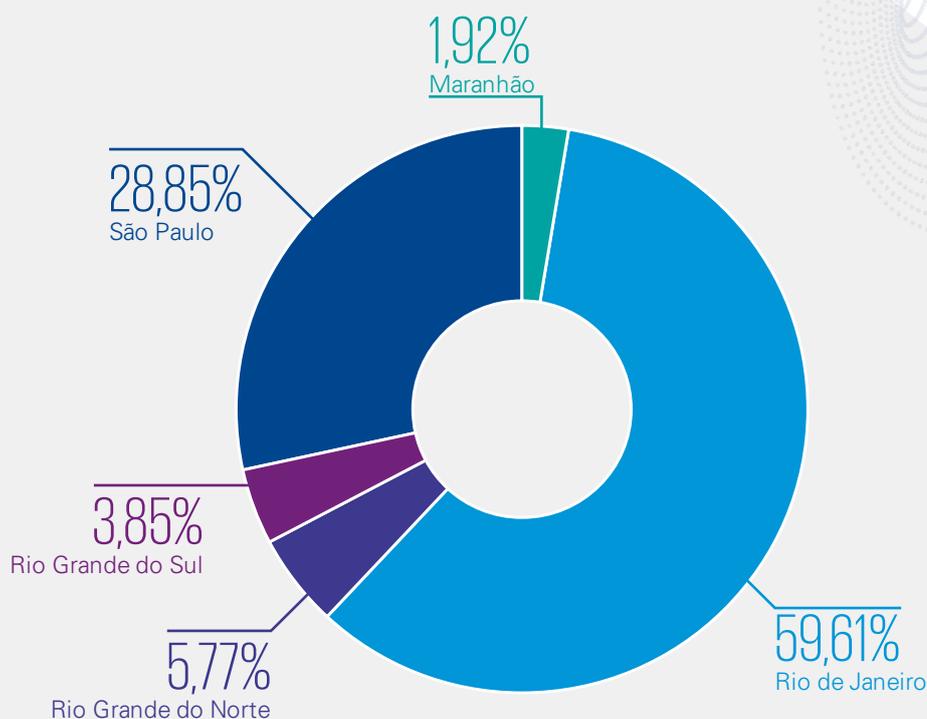
Vale mencionar que, da segunda parte da pesquisa, participaram 80% dos respondentes que contribuíram com a primeira parte, isso porque a grande maioria entende que sua empresa já é uma empresa com portfólio variado, não cabendo mais um rótulo específico (ex. O&G, P&U ou M&M). A conclusão nos leva a empresas de tecnologia com portfólio de ativos em energia?



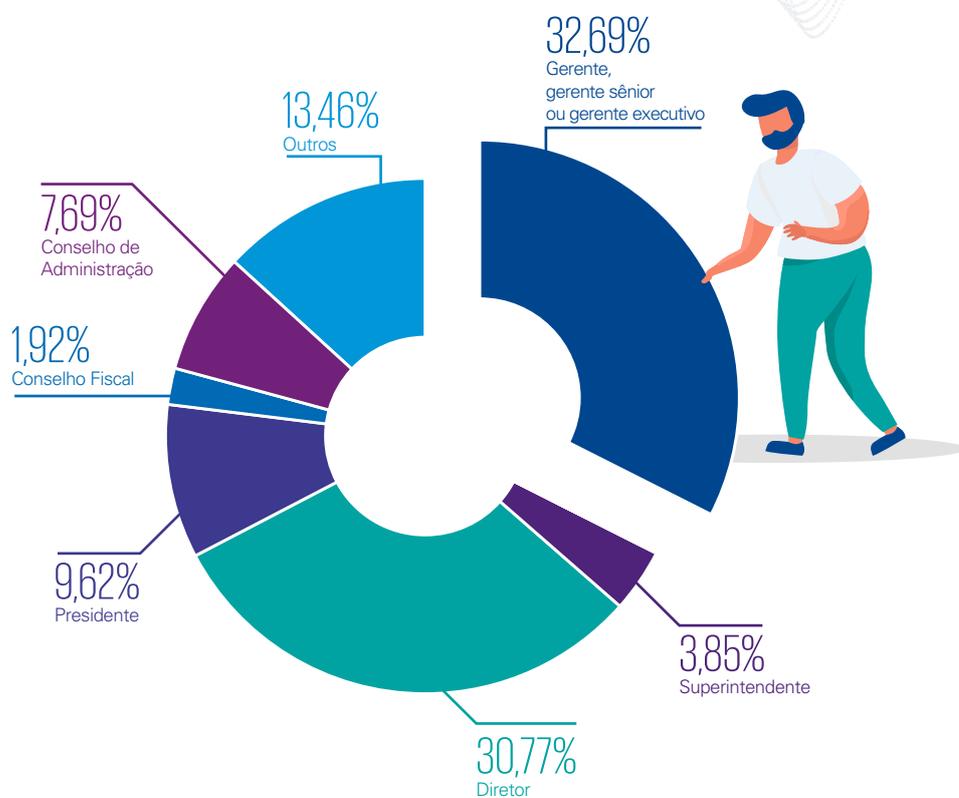
PARTE 1

Nesta primeira parte da pesquisa, em que consideramos 100% dos respondentes, vale dizer que 59,61% deles estão situados no Rio de Janeiro, 28,85% em São Paulo, 5,77% no Rio Grande do Norte, 3,85% no Rio Grande do Sul e 1,92% no Maranhão. Quanto aos cargos, mais de dois terços ocupam alguma posição gerencial (32,69% têm cargo de gerente, gerente sênior ou gerente executivo) ou na diretoria (30,77% são diretores).

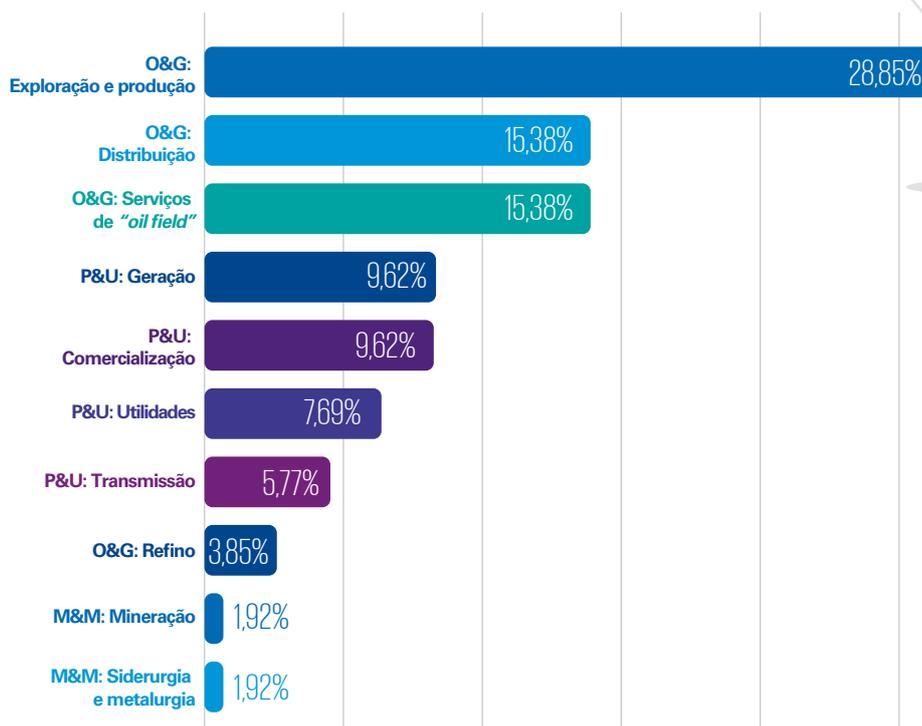
Distribuição geográfica das empresas pesquisadas



Principais cargos



Segmentos de atuação



PARTE 1

Dados



Cada vez mais, a coleta, o uso e a análise de dados serão fundamentais para entender os clientes, os produtos, os parceiros – ou seja, eles tendem a se firmar como essenciais ao delineamento de estratégias. Hoje, as empresas estão começando a valorizá-los a partir dessa perspectiva, mas ainda temos um caminho a trilhar.

Nas perguntas e respostas relacionadas a Dados, os participantes da pesquisa foram convidados a atribuir “notas” de 1 a 5 a algumas afirmações, sendo 1 = concordar plenamente e 5 = discordar completamente.

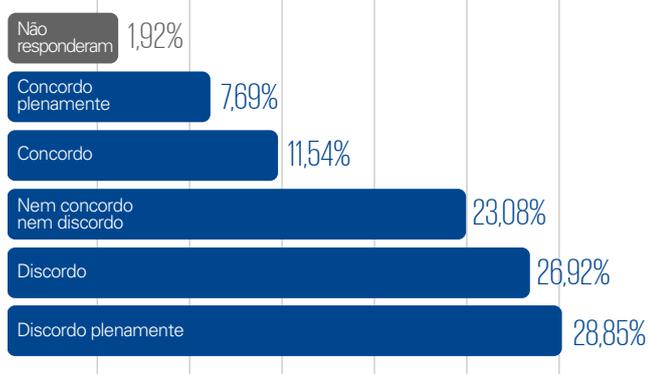
Desse modo, obtivemos os seguintes *insights*:

19% dos respondentes reconhecem que a estratégia de *Data and Analytics* (D&A) é fundamental para administrar os negócios;

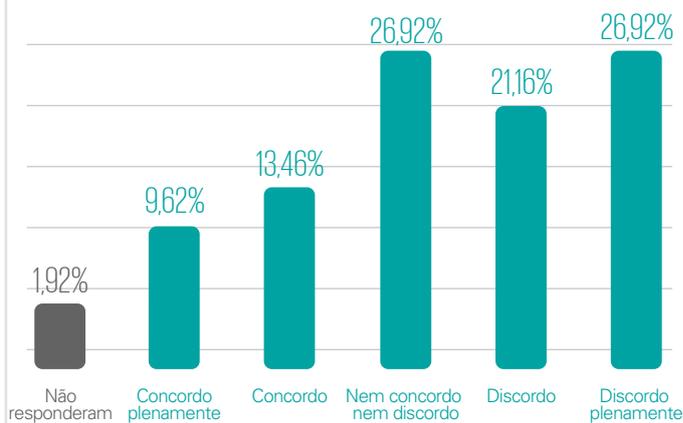
Em **23%** das empresas pesquisadas, os dados são capturados, integrados e armazenados com a finalidade de propiciar uma visão **360°** de clientes, concorrentes, do próprio setor e de outros setores também;

Decisões baseadas em dados são uma realidade em **17%** das empresas dos segmentos pesquisados.

Nossa estratégia de *Data and Analytics* (“D&A”) é fundamental para administrar nossos negócios, sendo que os nossos recursos de D&A permitem um entendimento mais rico sobre nossa indústria, considerando a concorrência, os produtos, os clientes e os parceiros?



Capturamos, integramos e armazenamos uma grande variedade de dados para obter uma visão 360° dos nossos clientes, concorrência, setor e outros setores?



Tomamos decisões baseadas em dados utilizando informações de alta qualidade recebidas pelos usuários de negócios em tempo hábil?



PARTE 1

Inovação, geração de valor e *customer centricity*

A pandemia obrigou as empresas dos mais diversos segmentos a reverem suas prioridades nos campos da inovação, comunicação e tecnologia. E, tanto pelas mudanças intrínsecas a um mundo cada vez mais tecnológico quanto pelas adaptações que a COVID-19 impôs às empresas, o trânsito de dados nunca foi tão intenso. Neste cenário, muitos métodos consagrados de prevenção e gestão tornaram-se ultrapassados, incapazes de responder adequadamente aos desafios atuais.

A nova realidade segue ampliando os limites e o ritmo da transformação digital. Simultaneamente, o consumidor torna-

se coparticipante dos negócios. Cada vez mais, sai de cena o cliente que simplesmente “adere/consome” aos produtos e serviços e entra em ação aquele que questiona, faz escolhas e tende a priorizar as empresas que se alinham aos seus valores, às suas convicções.

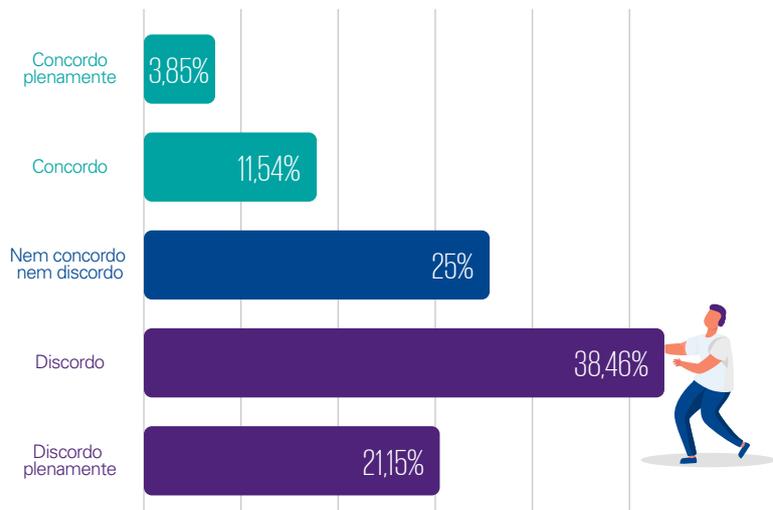
A análise das respostas relacionadas a temas como inovação, geração de valor e *customer centricity* mostra que as empresas pesquisadas devem empenhar em olhar mais atentamente para estes temas, embora seja compreensível que os segmentos aqui contemplados tenham pouca relação direta com o consumidor final:



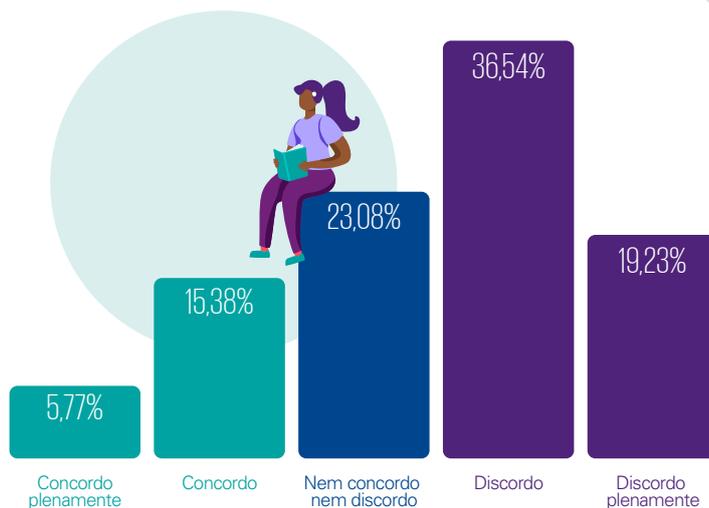
PARTE 1

Inovação, geração de valor e *customer centricity*

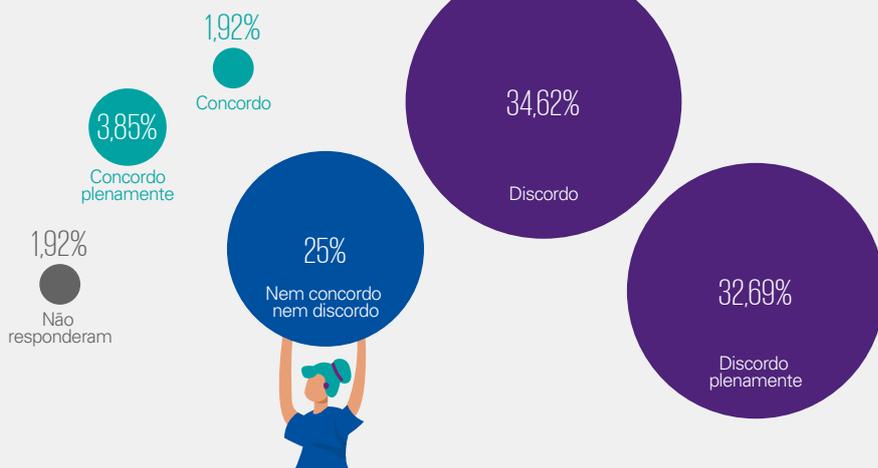
Temos um processo claro de planejamento estratégico que incorpora inovação e uma compreensão dos riscos empresariais que equilibram valor percebido para os clientes e valor para a organização?



Nossa organização usa técnicas avançadas de modelagem para permitir visões futuras, aprimorando a automação, a medição de desempenho e apoiando a tomada de decisão?



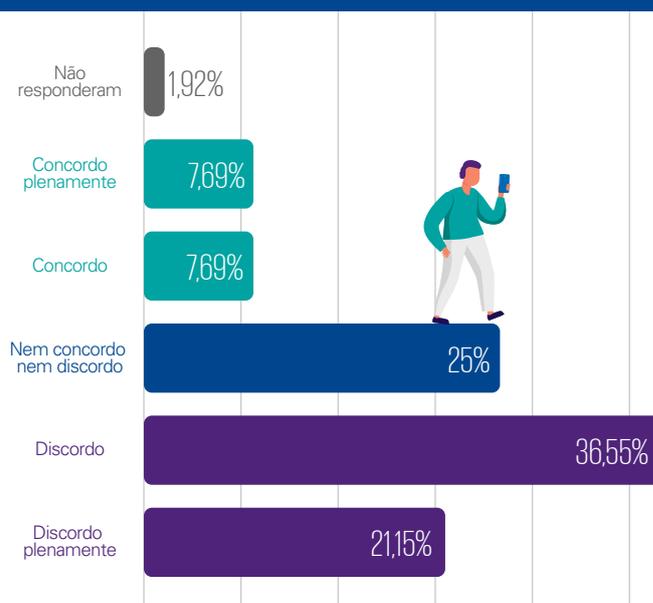
Somos capazes de unir nossos colaboradores no objetivo comum de entregar para nossos clientes?



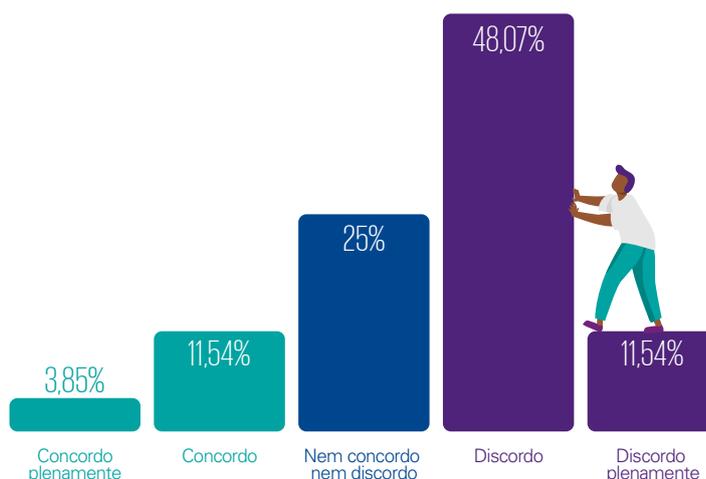
PARTE 1

Inovação, geração de valor e *customer centricity*

Temos uma cultura forte e voltada para o futuro, focada na compreensão dos desejos de nossos clientes na transformação e na evolução para atender a sua experiência de ponta à ponta?



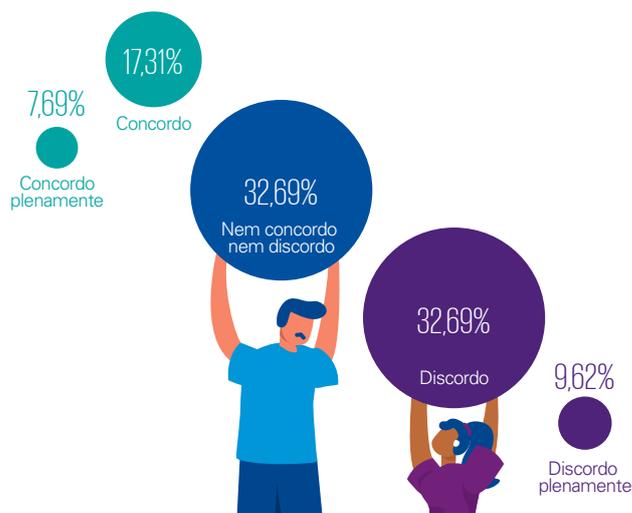
Operamos e evoluímos processos projetados para serem flexíveis, empregando uma mentalidade de inovação focada em soluções simples e adequadas para responder de forma ágil às mudanças nas necessidades de negócios?



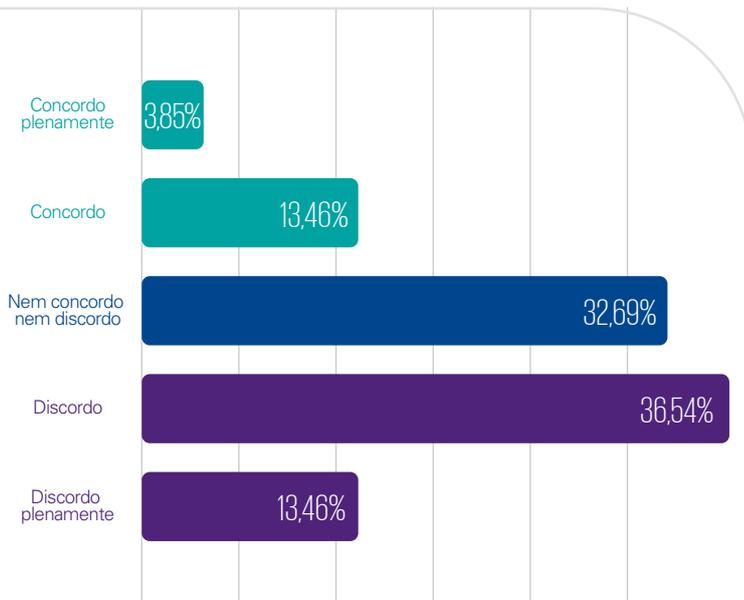
Temos uma estratégia de tecnologia que estimula a estratégia de negócios, incluindo resultados de clientes e partes interessadas, aproveitando as melhores soluções disponíveis?



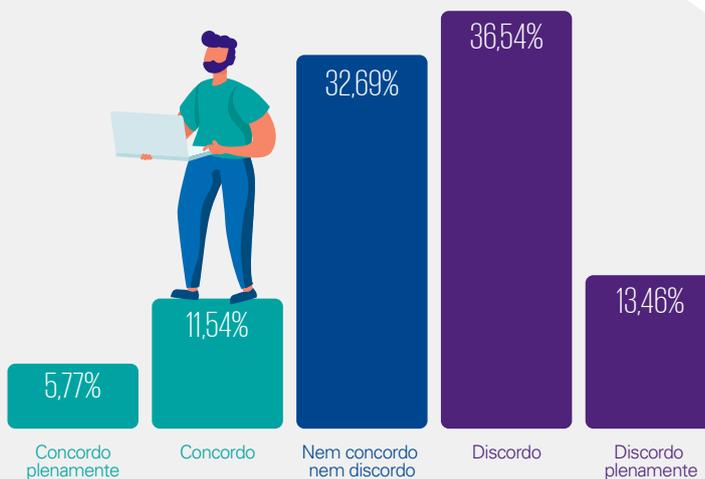
Nossa arquitetura corporativa fornece flexibilidade e agilidade nas operações de negócios por meio da implantação de soluções digitais modernas e soluções de tecnologia emergentes para informar uma estratégia combinada de tecnologia de negócios?



Inovamos com soluções digitais, automatizando os processos de negócios e tecnologia para sermos mais eficazes em responder às necessidades dos clientes e partes interessadas e nos integrar com soluções externas quando necessário?



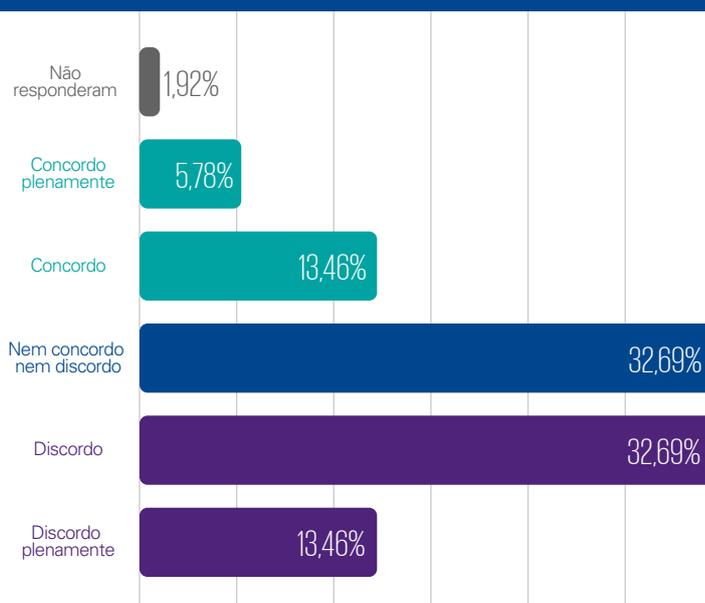
Aproveitamos a automação e os dados para gerenciar proativamente nossa tecnologia, para suportar velocidade e eficiência e para resiliência nas atividades de partes interessadas do cliente?



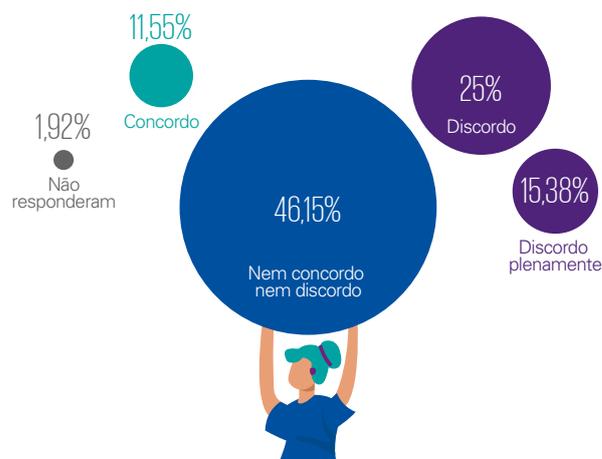
PARTE 1

Inovação, geração de valor e *customer centricity*

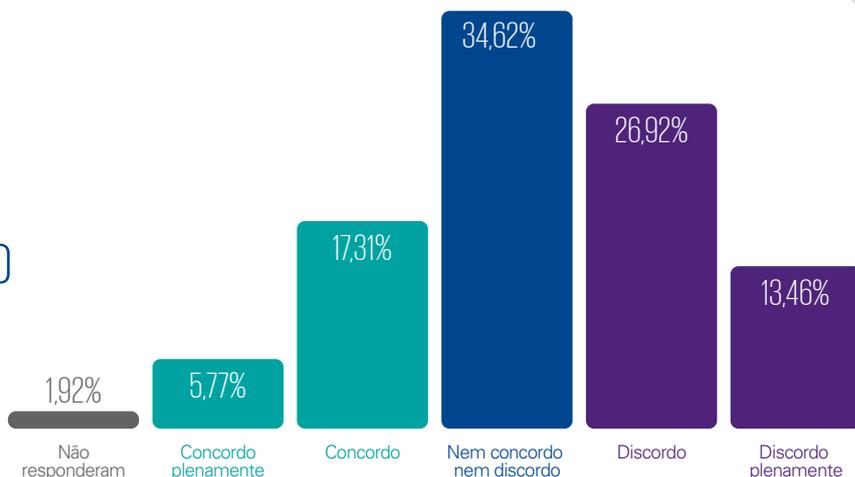
Temos um processo de medição claro que se alinha à entrega esperada da experiência do cliente, respondendo ativamente aos feedbacks dos clientes para melhorar?



Consideramos a experiência do cliente de cima para baixo e de fora para dentro, enfatizando uma compreensão holística e centrada sobre o que as pessoas realmente valorizam e como elas se envolvem com a nossa marca, independentemente do contato direto que possuem com a marca?



Temos um conjunto de soluções e pontos de contato tradicionais e digitais integrados, que dão suporte às necessidades dos clientes?

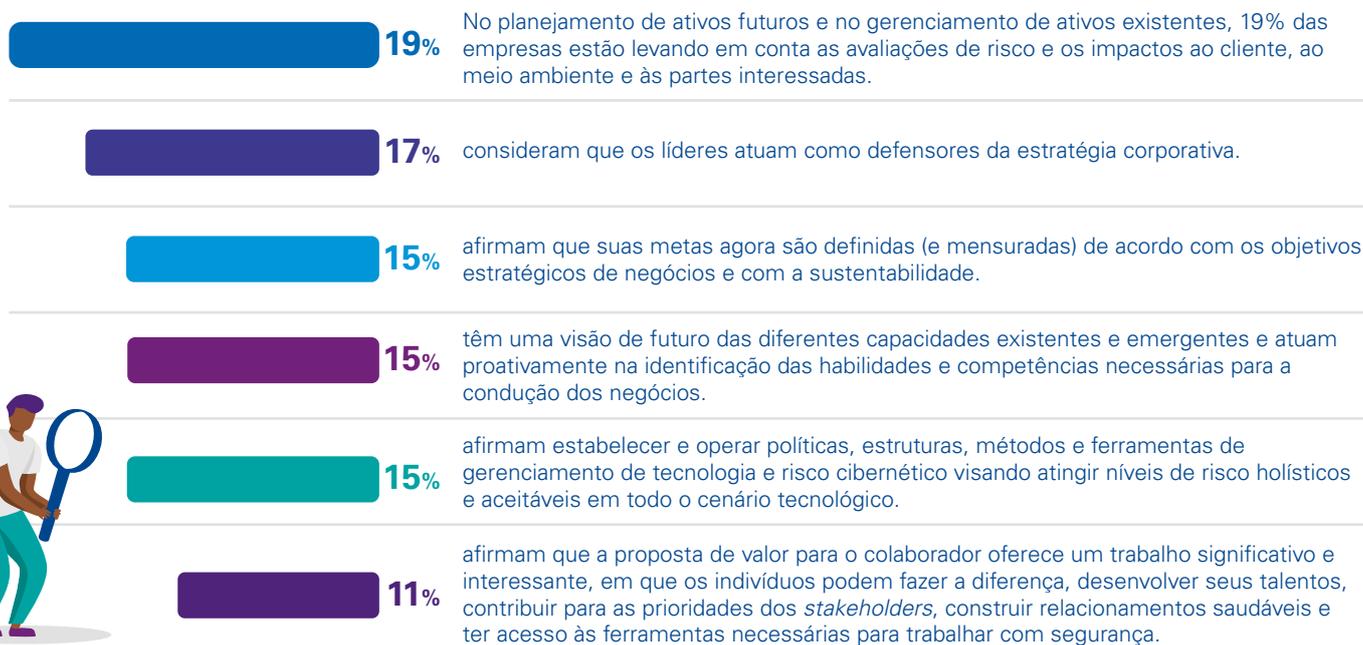


PARTE 1

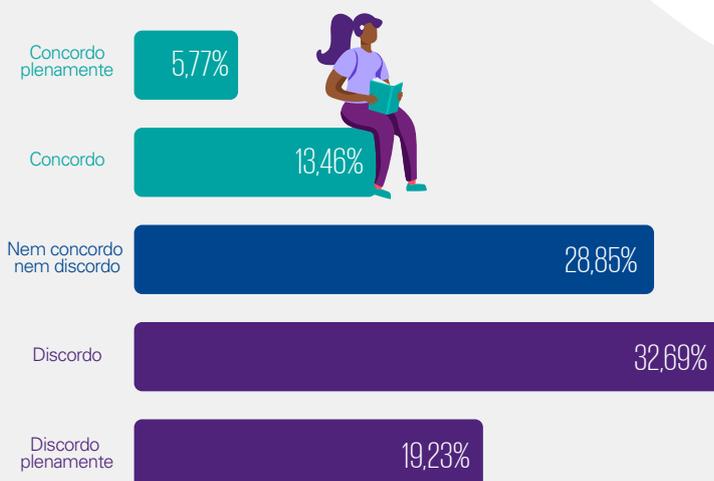
Cultura digital, processos e liderança



No que se refere às pessoas que atuam no negócio – dos líderes aos colaboradores – é nítido que as empresas pesquisadas têm um desafio: engajar-se, cada vez mais, na adoção de melhores práticas, de modo que possam efetivamente oferecer um ambiente seguro e propício ao desenvolvimento das potencialidades.



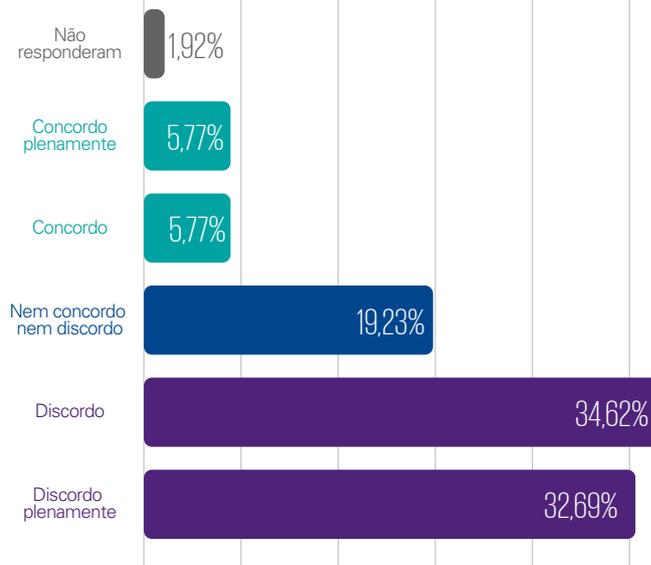
Incorporamos efetivamente nossas avaliações de risco, o impacto ao cliente, ao meio ambiente e às partes interessadas no planejamento de ativos futuros e no gerenciamento de ativos existentes?



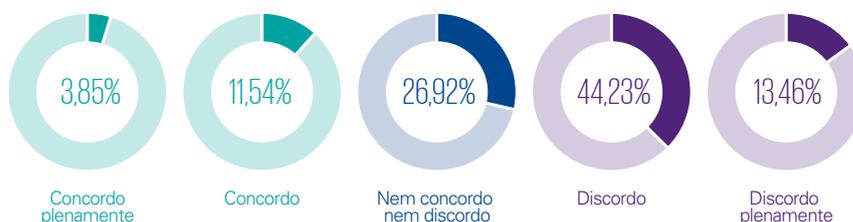
PARTE 1

Cultura digital, processos e liderança

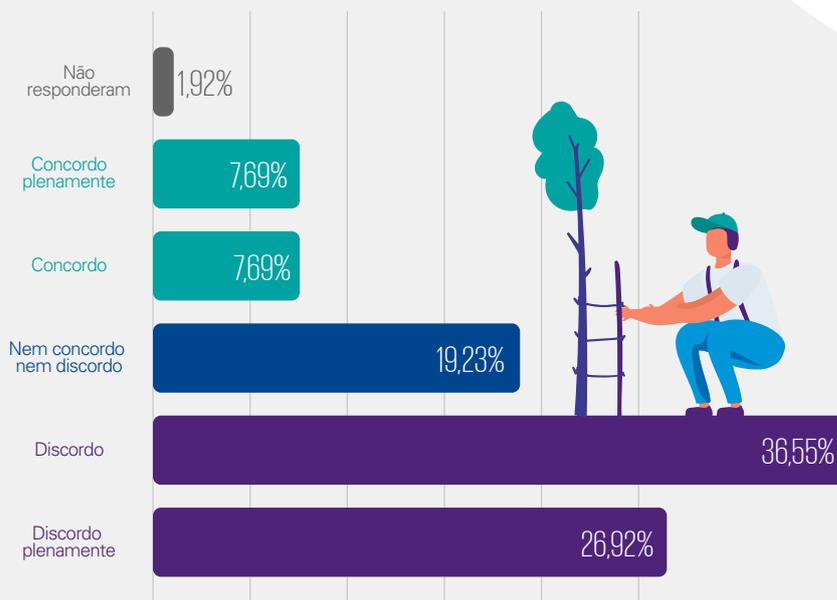
Nossa proposta de valor para o colaborador oferece um trabalho significativo e interessante, onde os indivíduos podem fazer a diferença, desenvolver seus talentos, contribuir para as prioridades de nossos *stakeholders*, construir relacionamentos saudáveis e ter acesso às ferramentas necessárias e trabalhar com segurança?



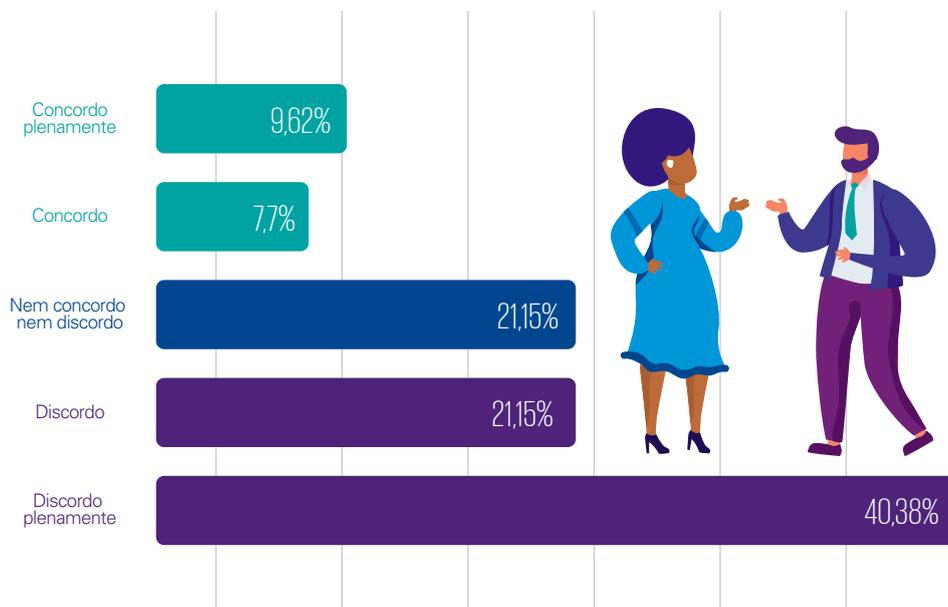
Temos uma visão de futuro das diferentes capacidades existentes e emergentes para agirmos proativamente na identificação dos tipos de habilidades e competências necessárias para condução dos negócios?



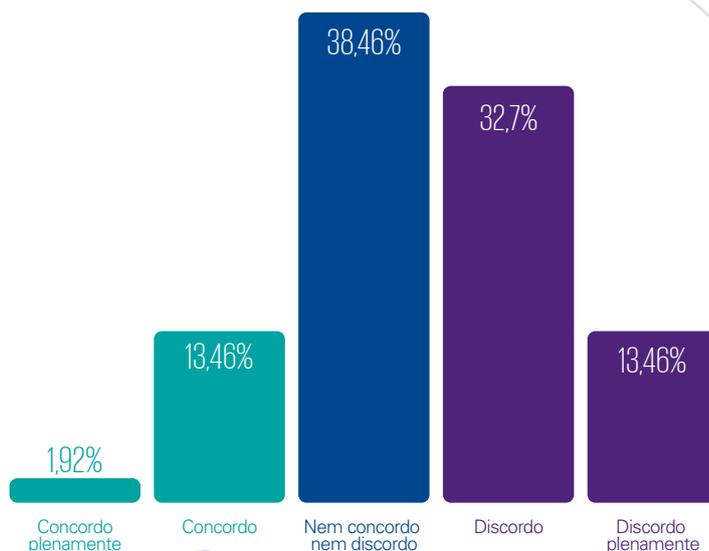
Nossas metas são definidas e medidas em relação aos objetivos estratégicos de negócios e à sustentabilidade?



Os líderes atuam como defensores da estratégia corporativa?



Estabelecemos e operamos políticas, estruturas, métodos e ferramentas de gerenciamento de tecnologia e risco cibernético para atingir níveis de risco holísticos e aceitáveis em todo o cenário tecnológico?

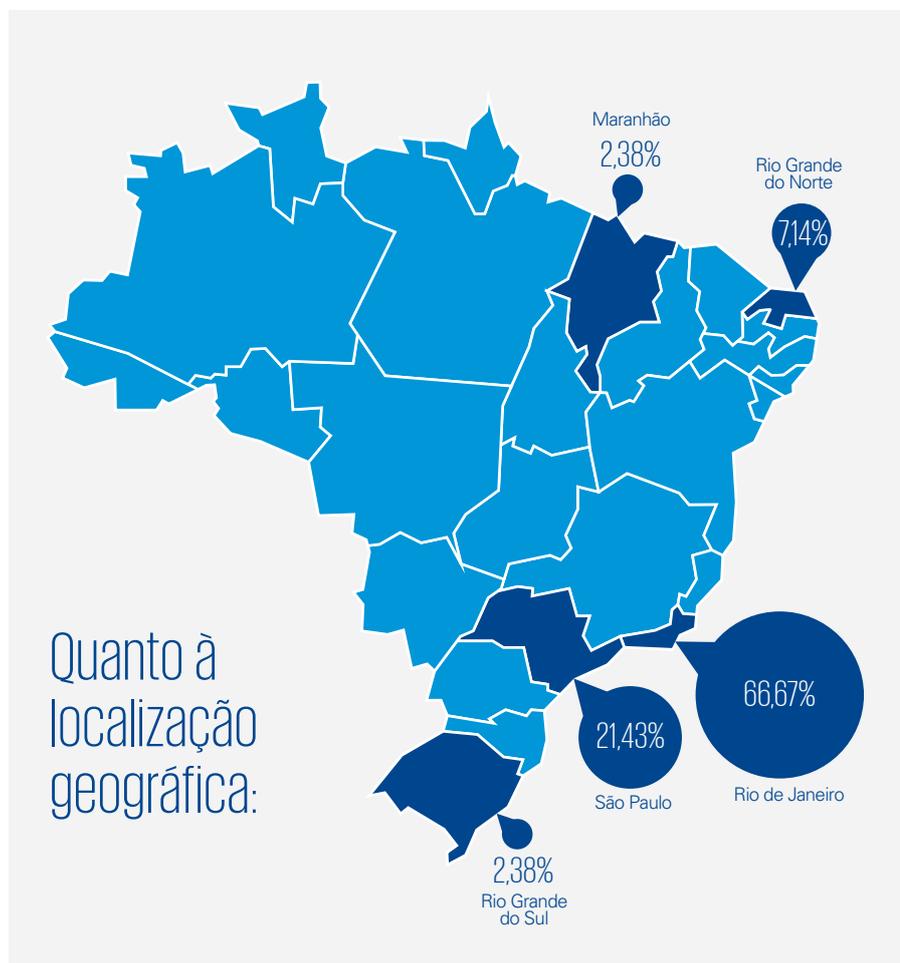
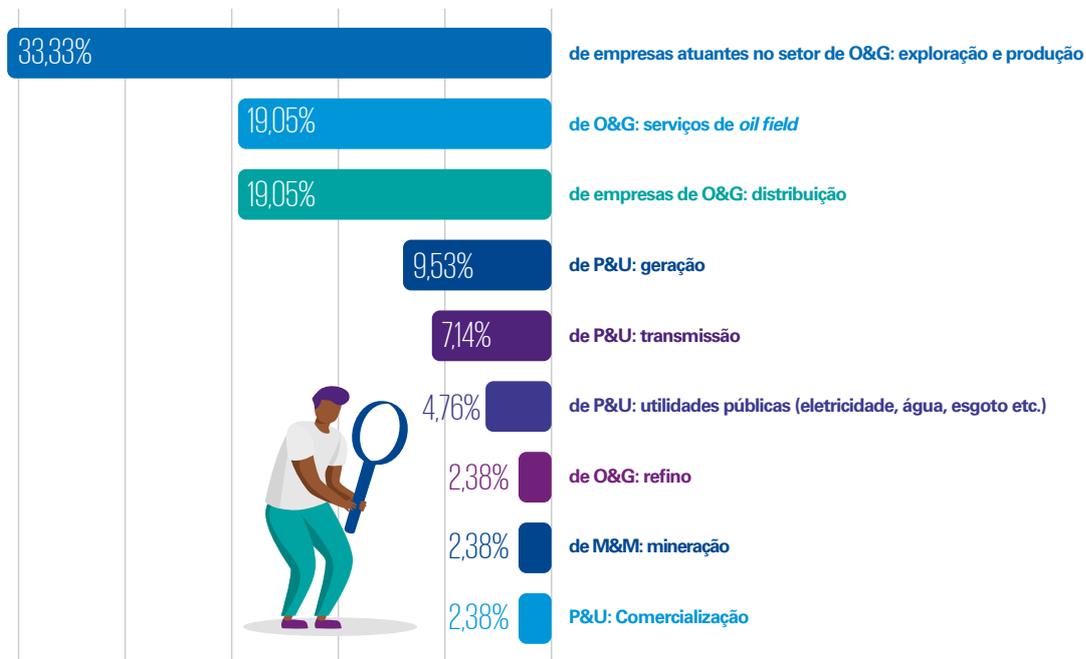


Parte 2

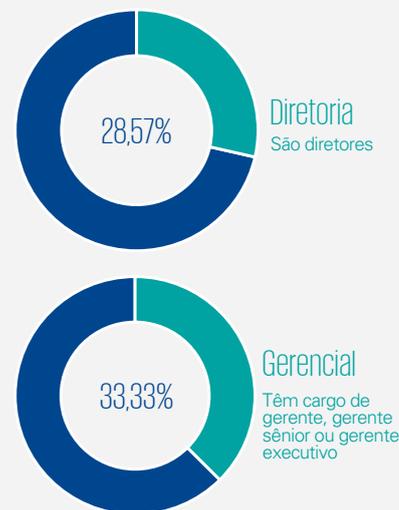
Deste ponto em diante, participaram **80%** dos respondentes que contribuíram com a primeira parte da pesquisa. Eles responderam a questões específicas dos segmentos em que atuam.



Participaram desta segunda etapa:



Quanto aos cargos, aparecem com mais frequência respondentes que ocupam as seguintes posições:



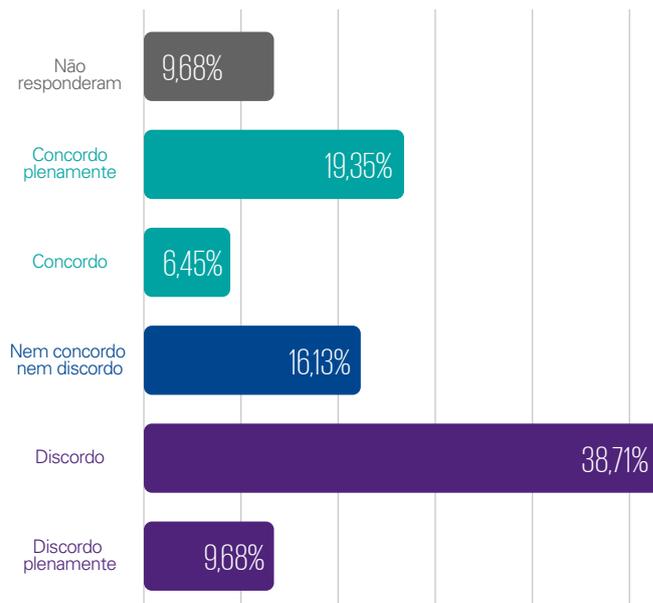
Parte 2

Aspectos específicos do segmento de Oil & Gas



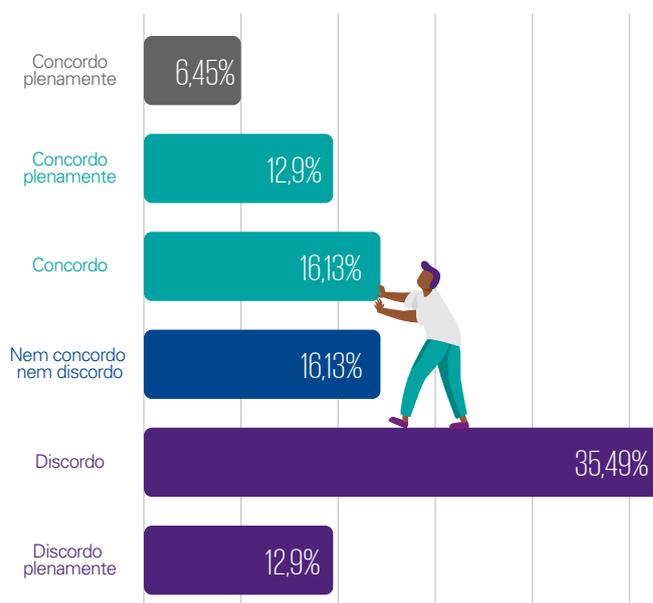
• **26%** dos respondentes afirmam que suas empresas aplicam as tecnologias disponíveis (Drones, *Digital twin*, 3D *Visualization*, D&A, inteligência artificial) para melhorar a forma como é feita a gestão de ativos, reduzindo o tempo de parada das unidades de processamento e a exposição a riscos.

Aplicamos as tecnologias disponíveis (Drones, *Digital twin*, 3D *Visualization*, D&A, AI, etc.) para melhorar a forma como fazemos a gestão dos nossos ativos, a fim de antecipar o primeiro óleo, reduzir o tempo de parada das unidades de processamento e ainda reduzir a exposição ao risco?



• No entendimento de **29%** dos entrevistados, suas organizações têm um time bem-preparado para um processo de *hyper automation* na indústria.

Nosso time está preparado para um processo de *hyper automation* na indústria?

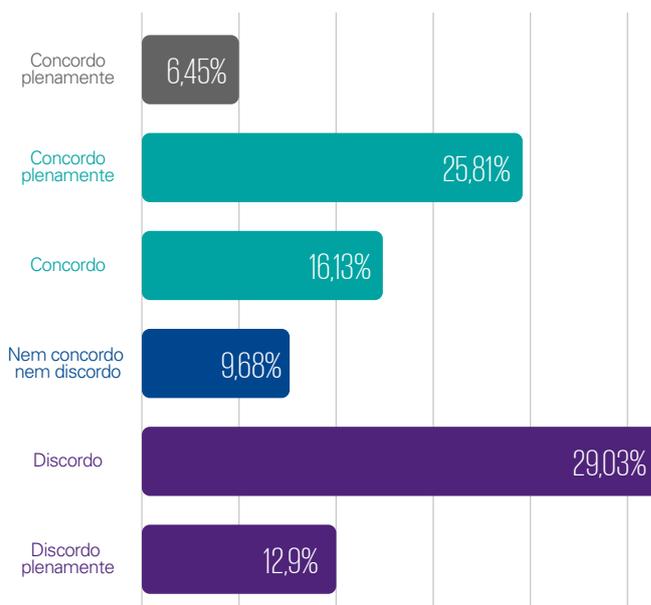


PARTE 2

Aspectos específicos do segmento de Oil & Gas

- Quase metade dos respondentes (**42%**) consideram que suas organizações estão preparadas para uma mudança na matriz energética, sendo facilmente capazes de repor seu portfólio de ativos com ativos oriundos de fontes alternativas de energia.

Estamos preparados para uma mudança na matriz energética sendo capazes de, facilmente, repor nosso portfólio de ativos com ativos oriundos de fontes alternativas de energia?



Parte 2

Aspectos específicos do segmento de Metals & Mining



- A aplicação de drones, *simulation modeling*, 3D *visualization*, dentre outras tecnologias, ainda não está na realidade dos respondentes. As principais finalidades desses recursos seriam: ampliar a coleta de dados, o

entendimento dos riscos e as oportunidades nos principais processos; e proporcionar melhor definição das estratégias nas diferentes etapas do negócio, incluindo exploração mineral, desenvolvimento e operação das minas.

Aplicamos as tecnologias disponíveis (Drones, *Simulation modelling*, 3D *Visualization*, etc.) para ampliar a coleta de dados, o entendimento dos riscos e as oportunidades nos principais processos; e a definição das estratégias nas diferentes etapas do negócio, incluindo exploração mineral, desenvolvimento e operação das minas?



Discordo

- No que se refere à estratégia para atração de novos talentos, incluindo os profissionais com as habilidades necessárias para a transformação do negócio, nenhum

respondente considera que tem conseguido apresentar, de forma clara, as mensagens de propósito, relevância e sustentabilidade do setor.

Nossa estratégia para atração de novos talentos, incluindo os profissionais com as habilidades necessárias para a transformação do negócio, apresenta, de forma clara, as mensagens de propósito, relevância e sustentabilidade do setor?

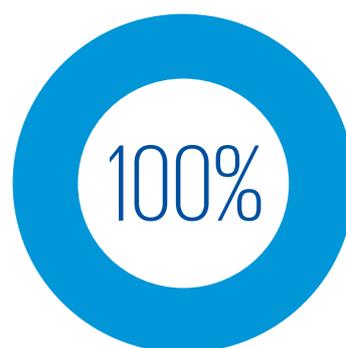


Discordo completamente

- **100%** afirmam que as possibilidades associadas à transformação tecnológica do negócio e às soluções tecnológicas disponíveis para as empresas do setor

não são plenamente compreendidas em suas respectivas empresas.

Compreendemos, de forma adequada, as possibilidades associadas à transformação tecnológica do negócio e às soluções tecnológicas disponíveis para as empresas do setor, incluindo em nossa estratégia digital não apenas a automação industrial, mas também outros processos relevantes, como relacionamento com as comunidades, descomissionamento de barragens e fechamento de mina?



Discordo

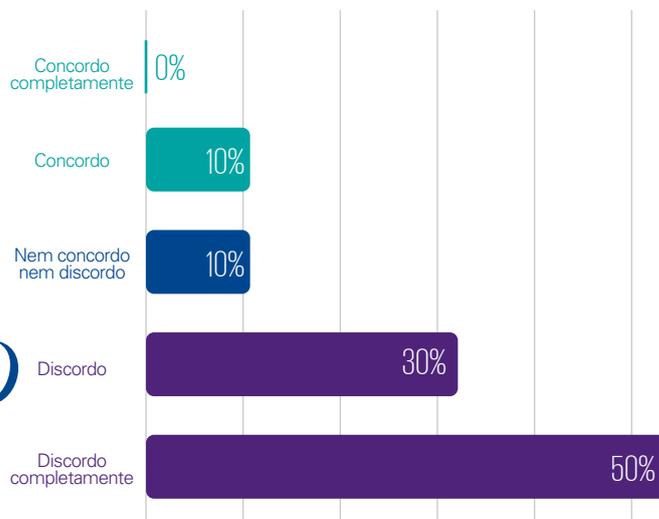
Parte 2

Aspectos específicos do segmento de Power & Utilities



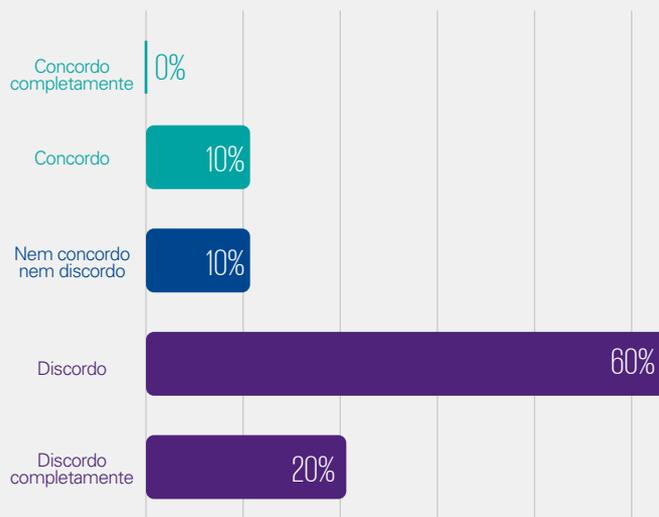
• **Apenas 10%** dos respondentes consideram que, em suas empresas, os processos estão aptos ao atendimento regulatório e identificação dos riscos decorrentes da abertura do mercado livre de energia.

Nossos processos estão aptos ao atendimento regulatório e identificação dos riscos decorrentes da abertura do mercado livre de energia?



• **O mesmo percentual (10%)** acredita que suas organizações conseguem identificar todas as oportunidades de negócio geradas a partir da transição energética, mesmo já tendo ampliado suas unidades de negócio.

Nossa organização consegue identificar todas as oportunidades de negócio geradas a partir da transição energética, mesmo já tendo ampliado suas unidades de negócio?

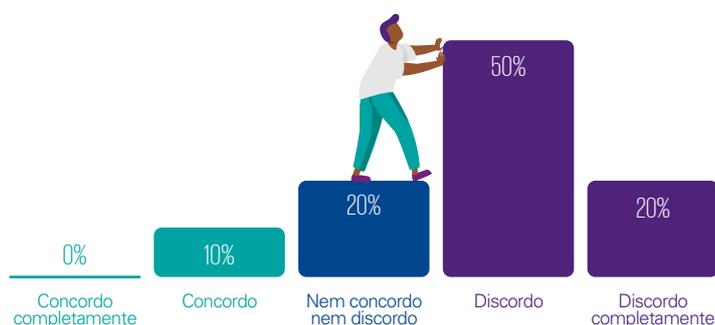


PARTE 2

Aspectos específicos do segmento de Power & Utilities

- Na visão de 90% dos respondentes, os esforços dedicados à redução do impacto ambiental, à melhoria social das comunidades do entorno e à gestão transparente ainda não são reconhecidos pelo mercado, o que indica que essas organizações têm dificuldade para estabelecer uma comunicação clara sobre essas ações como parte de suas estratégias.

Todos os esforços dedicados na redução do impacto ambiental, na melhoria social das comunidades ao nosso redor e na gestão transparente são devidamente reconhecidos pelo mercado, ou seja, temos uma comunicação clara sobre essas ações como parte da nossa estratégia?



Conclusões

O uso de tecnologias cada vez mais avançadas e potencialmente disruptivas viria a reforçar o engajamento desses setores com a modernização, principalmente se este uso se fizesse acompanhar por uma visão *out-of-box*, voltada ao cliente, priorizando-o e percebendo-o como indutor/ator ativo dos processos de inovação – ainda que, nos setores pesquisados, a relação direta com o consumidor final não seja uma constante.

Com seus *insights* e dados inéditos, a pesquisa **Nos trilhos da jornada digital** aponta que as empresas de mineração, energia, petróleo e *utilities* atuantes no Brasil estão atentas às tendências globais de boas práticas, embora ainda possam aprofundar alguns processos e procedimentos disruptivos.

Fale com o nosso time

Anderson Dutra

**Sócio-líder do setor de
Energia e Recursos Naturais
da KPMG no Brasil**

adutra@kpmg.com.br

Eduardo Pozzi

**Sócio-diretor de consultoria
para o setor de Energia e
Recursos Naturais
da KPMG no Brasil**

eduardopozzi@kpmg.com.br

Augusto Puliti

**Sócio-líder da prática de
Customer Experience
da KPMG no Brasil**

augustopuliti@kpmg.com.br

Camila Pádua

**Sócia-diretora líder da
prática de Capital Humano
da KPMG no Brasil**

cpadua@kpmg.com.br



Ser digital
transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2021 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT210807

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.