



# Nos Trilhos da Jornada Digital

2ª Edição



Março de 2023

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)

# Introdução

Novas tecnologias surgem a uma velocidade sem precedentes. Não é fácil acompanhar esse ritmo de inovação e, ao mesmo tempo, planejar a transformação digital de uma empresa e se adaptar à crescente demanda por eficiência, inclusive energética, e sustentabilidade.

Não é fácil, mas é indispensável. Criar resiliência para transitar em um mundo de transformações contínuas – e, se possível, antecipar-se a elas, tornando-se protagonista da própria transformação – é imprescindível a qualquer corporação, independentemente do tamanho e do setor de atuação.

Para mostrar como o mercado continua em constante transformação, a KPMG traz a segunda edição da pesquisa Nos trilhos da Jornada Digital, que aborda a transformação digital na indústria de energia e recursos naturais (ENR) em meio a transformação energética que estamos vivendo.

Os dados que você poderá conferir nas próximas páginas apontam para uma maior conscientização, por parte dos profissionais da indústria de ENR, em relação à emergência dessa agenda em seus respectivos segmentos de atuação: energia elétrica, óleo e gás e mineração.

Talvez nenhuma outra indústria seja tão desafiada, hoje, a cumprir uma agenda de responsabilidade ambiental, social e de governança corporativa (ESG) quanto à de ENR. Nesse contexto, a disrupção tecnológica desponta como aliada, por facilitar a gestão de projetos, melhorar a comunicação de práticas de defesa ambiental e promover um ambiente de trabalho mais adequado aos novos tempos. Esse também é um tema caro ao consumidor contemporâneo, que, cada vez mais, é compreendido como o “centro” dos negócios.

É importante perceber que o percentual de empresas que passaram a usar ferramentas de coleta e análise de dados pulou de 19% na edição do ano anterior do estudo para 69% no atual levantamento. A tomada de decisões com base nas informações sobre clientes, concorrentes e sobre a própria indústria também disparou de 17% para 63%. A estratégia é o caminho para obter maior eficiência e mitigar riscos em um setor altamente regulado e fiscalizado.

Para chegar aos resultados e *insights* reunidos neste documento, foram consultados mais de 50 executivos de ENR. Suas experiências, perspectivas e análises nos permitiram traçar um retrato preciso e bastante promissor da jornada digital em seus segmentos.

Desejamos a todos uma boa leitura!



**Anderson Dutra**  
Sócio-Líder de Energia  
e Recursos Naturais  
da KPMG no Brasil

# Sumário

<b>Resultados .....</b>	<b>04</b>
<b>A indústria de ENR .....</b>	<b>05</b>
<b>Os segmentos da indústria de ENR .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>22</b>

# Resultados

O estudo é dividido em duas partes: na primeira, abordamos temas gerais a toda a indústria de ENR; na segunda, tratamos de questões específicas sobre cada segmento.

Nesta edição, tivemos uma visão mais unificada dos segmentos, isso porque as empresas contam hoje com um portfólio variado de ativos e já não mais se colocam como pertencentes a um ou outro segmento, principalmente diante da maior preocupação com a sustentabilidade e da necessidade de reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEEs) – ou, mais especificamente, do compromisso em mitigar tanto quanto possível as emissões líquidas de carbono (net zero).

Os entrevistados foram convidados a atribuir notas entre 1 e 5 para afirmações sobre a transformação digital das empresas, sendo:

**1= concordar totalmente e**  
**5= discordar totalmente.**

# A indústria de ENR

A primeira parte da pesquisa reúne:

**100%**  
dos respondentes,

**23,33%**  
ficam em São Paulo,

dos quais

**68,33%**  
estão no Rio de Janeiro,

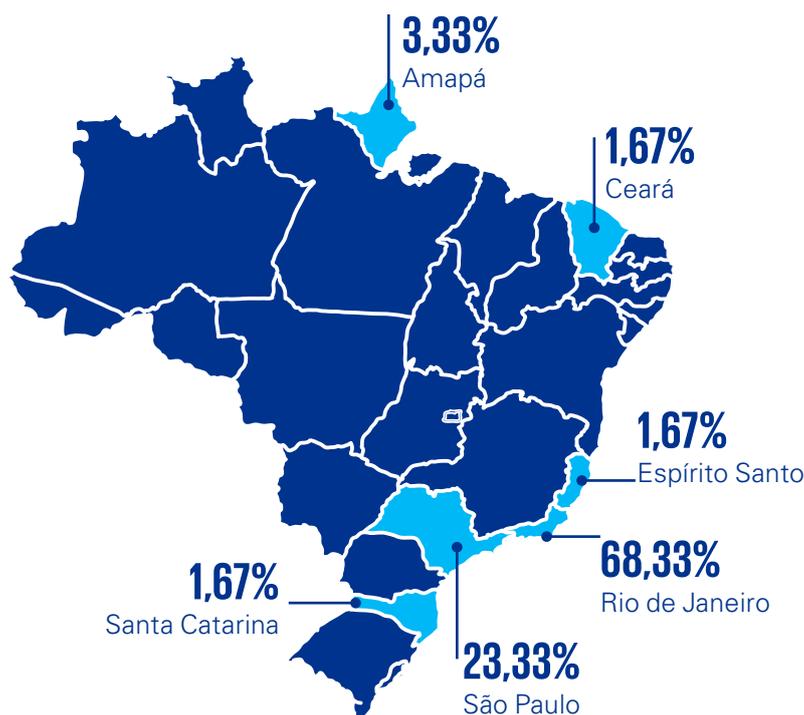
e

**3,33%**  
são do Amapá.

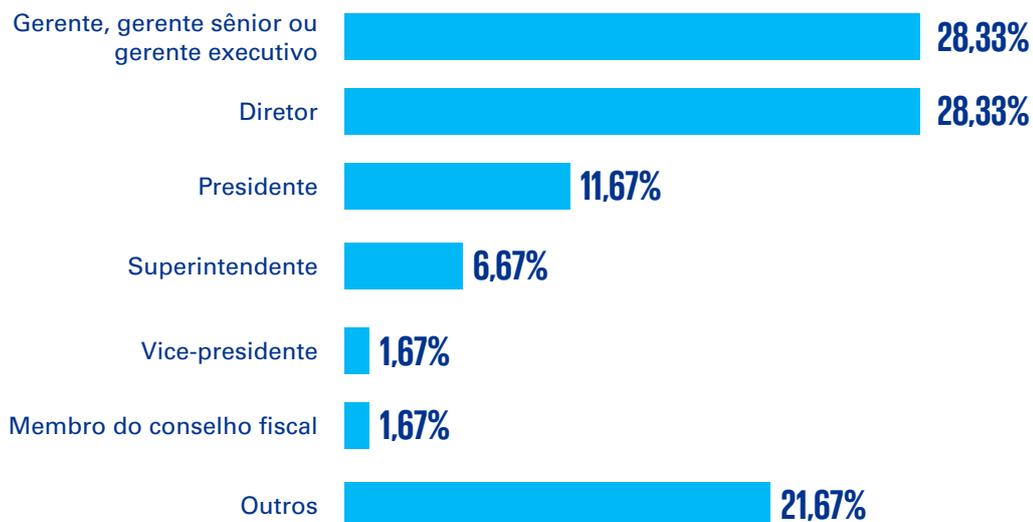
Os respondentes do Ceará, do Espírito Santo e de Santa Catarina representam, respectivamente:

**1,67%**  
do total.

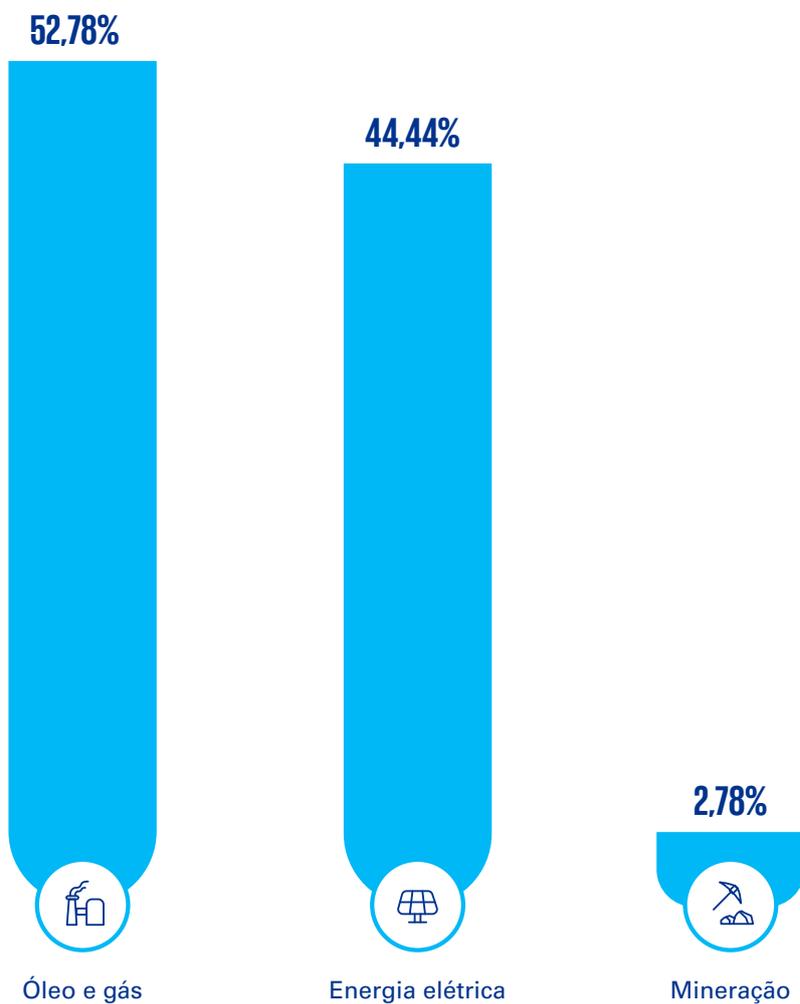
## Distribuição geográfica das empresas pesquisadas



## Principais cargos



## Setores de atuação



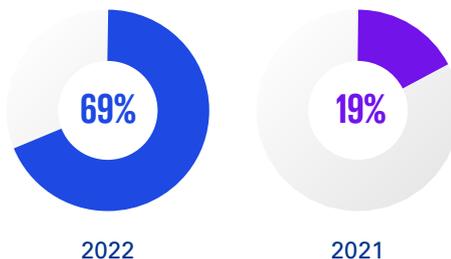
## Tecnologia e uso de dados

As empresas pesquisadas vivenciaram, em 2022, um salto na percepção do uso de novas tecnologias e de *data analytics* (D&A). Os executivos consideram que o uso de dados é fundamental para administrar os negócios e adotar as melhores estratégias.

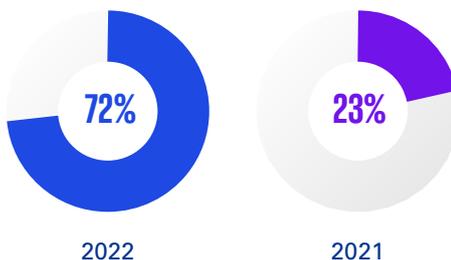
Em relação à edição anterior (2021), quando a pandemia de covid-19 estava começando a arrefecer, a principal diferença está na forma como as empresas coletam e usam informações em tempo real, para criar táticas de acordo com a concorrência, os produtos, os clientes e os associados.

### Os seguintes *insights* exemplificam o avanço nessa trajetória:

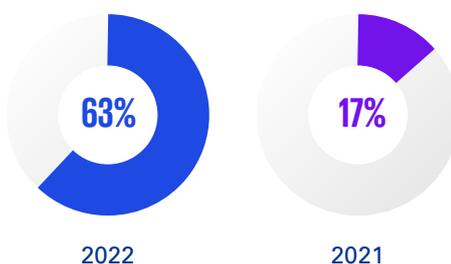
69% das empresas dos setores avaliados consideram a estratégia de D&A como fundamental para administrar os negócios.



Para 72% dos respondentes, os dados são capturados, integrados e armazenados para obter uma visão 360° de clientes, concorrentes, do próprio setor e de outras indústrias.



De acordo com 63% dos profissionais entrevistados, as decisões são baseadas em dados.



## Dados da pesquisa

Nossa estratégia de *data and analytics* (D&A) é fundamental para administrar os negócios nos níveis tático e estratégico, com entendimento mais rico sobre a 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, da concorrência, do próprio setor de energia e de outras indústrias.



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



Nossa arquitetura corporativa oferece flexibilidade e agilidade nas operações de negócios graças à implementação de soluções digitais modernas e de tecnologias emergentes, propiciando uma estratégia que alinha tecnologia e negócios.



Utilizamos ferramentas de *people analytics* como apoio na tomada de decisão e no planejamento de uma estratégia de gestão efetiva para a nossa força de trabalho\*.



\*Obs.: Pergunta adicionada nesta edição do estudo.

## Cliente como foco para adoção de tecnologias

A jornada da transformação digital começou, para muitas empresas, como uma obrigação – ou porque “todo mundo” estava fazendo, ou para fazer frente às necessidades impostas pela pandemia, que tornou o trabalho remoto uma regra. Diante da crise sanitária e seus desdobramentos, as lideranças empresariais tiveram de ampliar os investimentos em novas tecnologias a passos largos, inclusive para atender às demandas de clientes e fornecedores por maior agilidade e eficiência.

O uso de dados e de tecnologias como inteligência artificial, realidade aumentada e integração de canais de comunicação caiu nas graças dos clientes, que cada vez mais valorizam empresas que fornecem experiências voltadas ao bem-estar do consumidor.

### Na comparação com 2021, os dados de 2022 mostram significativo avanço na centralização das necessidades e desejos dos clientes por parte das empresas do setor:

- O percentual de empresas que incorporam inovação ao planejamento estratégico para equilibrar o valor gerado para os clientes e para a organização saltou de **15%** para **71%** em um ano.
- A preocupação em integrar colaboradores de todas as áreas em torno da satisfação do cliente passou de **6%** em 2021 para **66%** no atual levantamento.
- O número de entrevistados que enxergam uma cultura organizacional focada na compreensão das necessidades dos clientes e na evolução do atendimento para uma abordagem de ponta a ponta mais do que quadruplicou, indo de **15%** para **65%** entre as duas edições.



## Dados da pesquisa

Temos um processo claro de planejamento estratégico que incorpora inovação e compreensão dos riscos empresariais e equilibra o valor gerado para os clientes e para a organização.



Nossa organização usa técnicas avançadas de modelagem para permitir visões futuras, aprimorando a automação e a medição de desempenho; dessa forma, temos um melhor respaldo para a tomada de decisões.



Somos capazes de unir nossos colaboradores em torno do objetivo comum de entregar resultados para nossos clientes.



Temos uma cultura forte, direcionada para o futuro, voltada à compreensão das necessidades dos clientes e na evolução do atendimento para uma abordagem ponta a ponta.



Operamos e desenvolvemos processos projetados para serem flexíveis, empregando uma mentalidade de inovação focada em soluções simples e adequadas, que respondam de forma ágil às mudanças nas necessidades de negócios.



Temos uma estratégia de tecnologia que estimula negócios, incluindo resultados de clientes e *stakeholders*, aproveitando as melhores soluções disponíveis.



Inovamos com soluções digitais, automatizando os processos de negócios e utilizando tecnologias, para sermos mais eficazes no atendimento às necessidades dos clientes e demais *stakeholders* e para ter mais agilidade na integração de soluções externas quando isso for necessário.



Aproveitamos a automação e os dados para gerenciar proativamente a nossa tecnologia, para suportar a velocidade e a eficiência e para ter resiliência nas atividades de *stakeholders* do cliente.



Temos um processo de medição claro, alinhado aos nossos objetivos de entrega de experiência ao cliente, e respondemos ativamente aos *feedbacks* do nosso público para que possamos melhorar sempre.



Consideramos a experiência do cliente por meio dos indicadores obtidos nas pesquisas de satisfação, com metodologia global, para entender o que as pessoas realmente valorizam e de que maneiras elas se envolvem com a nossa marca.



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



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



# Cultura digital nas organizações

Nas empresas, os indicadores mostram que existe uma maior consciência sobre a necessidade de considerar, desde a fase de planejamento, o uso de tecnologias que ajudem a proporcionar experiências positivas aos clientes.

Os respondentes demonstraram saber que, para atingir os resultados esperados, essa preocupação precisa ser descentralizada entre os colaboradores. Mais ainda: é preciso buscar a capacitação de todos os envolvidos nas organizações.

Ou seja, o foco no cliente e o compromisso com sua satisfação dialogam diretamente com a necessidade de identificar, capacitar e reter talentos.

## Alguns dados merecem destaque:

- **65%** dos respondentes consideram que a empresa oferece a oportunidade de colaboradores se desenvolverem com as ferramentas necessárias, bem acima dos **11%** de 2021.
- O reconhecimento de que as empresas adotam metas definidas e medidas em relação aos objetivos estratégicos de negócios e de sustentabilidade também cresceu: foi de **15%** para **65%**.



## Dados da pesquisa

Nossa proposta de valor para o colaborador consiste em um trabalho significativo e interessante, que permite, a cada um, fazer a diferença, desenvolver talentos, contribuir para as prioridades de nossos *stakeholders*, construir relacionamentos saudáveis, ter acesso às ferramentas necessárias e trabalhar com segurança.



Temos uma visão de futuro sobre as diversas capacidades existentes e emergentes, a partir da qual agimos de forma proativa na identificação das habilidades e das competências necessárias para a condução dos negócios.



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



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 ambiente tecnológico.

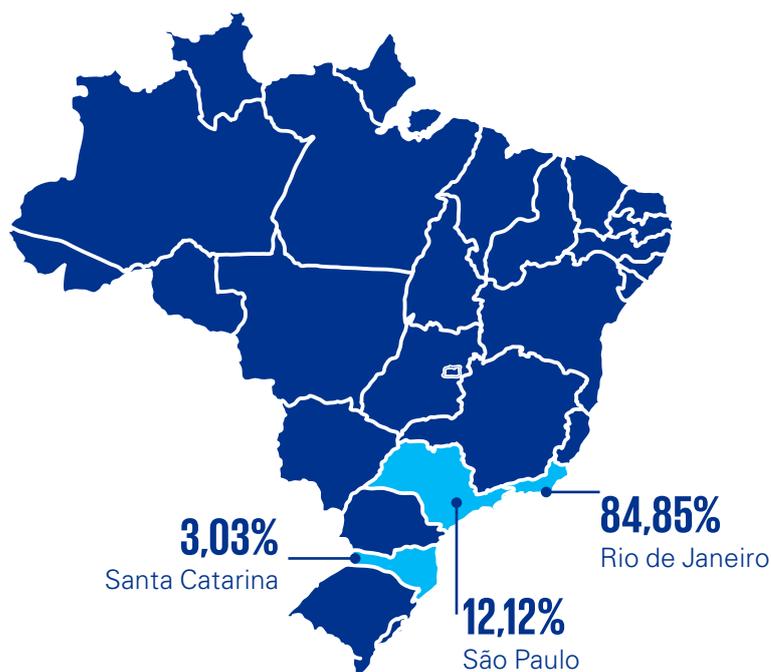


# Resultados

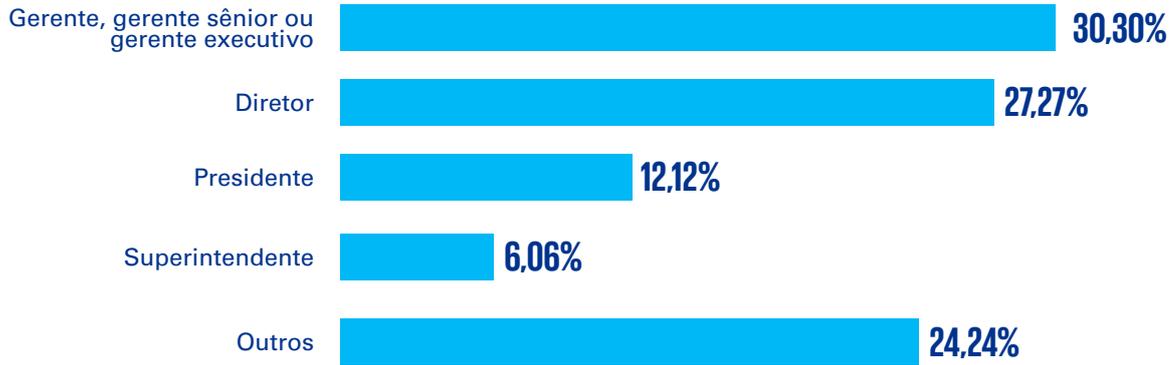
## Os segmentos da indústria de ENR

Desta parte em diante, participaram 55% dos respondentes que contribuíram com a primeira parte da pesquisa. Eles responderam a questões específicas dos segmentos em que atuam.

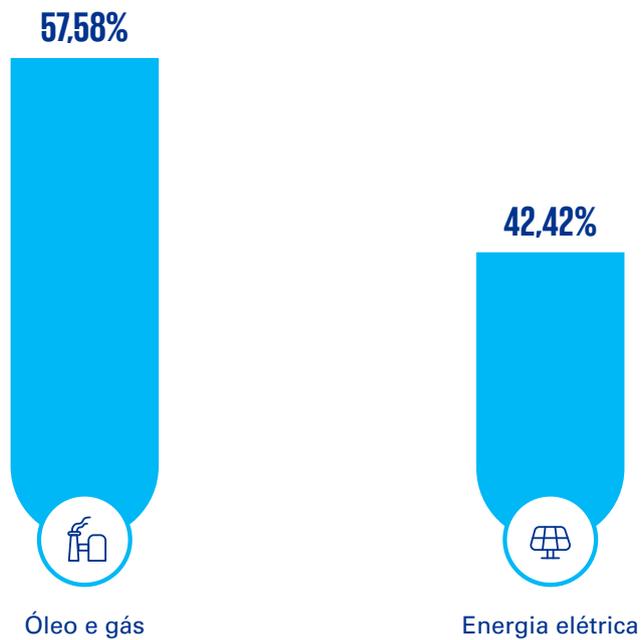
Distribuição geográfica das empresas pesquisadas



## Principais cargos



## Setores de atuação



## Dados da pesquisa: segmento de óleo e gás

Aplicamos as tecnologias disponíveis (*drones*, *digital twin*, visualização em 3D, D&A, AI etc.) para melhorar a gestão dos nossos ativos, antecipar a extração do primeiro óleo, reduzir o tempo de parada das unidades de processamento e diminuir a exposição ao risco.



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



Estamos preparados para uma mudança na matriz energética e somos capazes de repor nosso portfólio de ativos facilmente, bastando, para isso, recorrer a fontes alternativas de energia.



## Dados da pesquisa: segmento de energia elétrica

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



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



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



# Conclusões

A indústria de energia e recursos naturais foi ágil na adoção de tecnologias e ferramentas de gestão baseadas em análise de dados. As respostas fornecidas pelas mais de 50 lideranças empresariais entrevistadas para este estudo apontam saltos na adoção de projetos que colocam a experiência do cliente em primeiro lugar e incentivam os colaboradores a se engajarem nas melhores práticas.

A tecnologia também reduz o risco de erros, na medida em que permite que a empresa use informações e técnicas para a medição de desempenho, o melhor aproveitamento de recursos e a comunicação integrada e em tempo real. Para 65% dos entrevistados, passou a ser possível fomentar o trabalho de todos os colaboradores com um objetivo comum, por exemplo. Há um ano, apenas 15% haviam enxergado essa possibilidade nas empresas em que atuavam.

Mas a jornada digital não é isenta de percalços. Somente 33% dos entrevistados disseram trabalhar em uma organização que usa técnicas avançadas de modelagem para permitir visões futuras, aprimorando a automação e a medição de desempenho e apoiando a tomada de decisões. O índice é maior do que os 21% da edição de 2021, o que mostra uma evolução – mas, sem dúvida, há muito espaço para melhorar a adoção de processos disruptivos que tragam cada vez mais eficiência e resultados em constante evolução.

Essa evolução traz, além de tecnologias emergentes, grandes desafios de mudança cultural e de modelos de trabalho, para os quais todos os colaboradores devem se preparar para que possam extrair o máximo das tecnologias disponíveis.

# Fale com o nosso time

## **Anderson Dutra**

**Sócio-líder de Energia  
e Recursos Naturais  
da KPMG no Brasil**  
adutra@kpmg.com.br

## **Camilla Pádua**

**Sócia-líder de Human  
Capital Advisory  
da KPMG no Brasil**  
cpadua@kpmg.com.br

## **Leonardo Giusti**

**Sócio-líder de Client,  
Monetization & Experience  
da KPMG no Brasil**  
lgiusti@kpmg.com.br

## **Luiz Savio**

**Sócio-líder de Indústria 4.0  
da KPMG no Brasil**  
luizsavio@kpmg.com.br

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



© 2023 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.

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

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.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.