



KPMG GLOBAL ENERGY INSTITUTE

CEOs - PANORAMA GLOBAL

Perspectivas para o setor de energia

Sumário executivo

kpmg.com/BR



Introdução

Este tem sido um ano turbulento para muitas empresas no setor de energia, mas os CEOs em todo o mundo, estão, de certa forma, otimistas em relação ao que está por vir para suas organizações. De acordo com a publicação Global CEO Outlook da KPMG, 42% dos CEOs do setor de energia estão mais confiantes nas perspectivas de crescimento das suas empresas em relação ao ano passado, em comparação com 54% dos CEOs de uma maneira geral (setores analisados: Banking; Seguros; Gestão de Investimentos; Automotivo; Manufatura;

Tecnologia; Varejo / Mercados de Consumo; Assistência Médica; Energia).

Apesar dos desafios significativos que vão desde a queda dos preços até o aumento das regulamentações ambientais e a ameaça de novos *players* no mercado, os CEOs do setor de energia permanecem focados no crescimento.

A expansão global ocupa uma posição de destaque na pauta, com 52% dos CEOs planejando dedicar recursos financeiros significativos para seus esforços de expansão.

No setor da energia, o sucesso no futuro exigirá mais do que o acesso a fontes de energia e mecanismos de entrega. As empresas precisarão transformar sua maneira de fazer negócios para assegurar que todos os aspectos da sua estratégia estejam alinhados, visando a atingir seus objetivos em um mundo de preços pressionados e maior concorrência. Inovações, novas/tecnologias e gestão de recursos humanos se tornarão ainda mais importantes para assegurar que as empresas estão atuando da maneira mais eficaz para atender seus clientes.

Estratégia e crescimento

No que tange às perspectivas de crescimento futuro, os CEOs do setor de energia parecem mais cautelosos em comparação com CEOs de maneira geral — embora ainda estejam otimistas. Apesar de 54% de todos os CEOs estarem mais confiantes nas perspectivas de crescimento de suas empresas em comparação ao ano passado, o fato de 42% dos CEOs do setor de energia também estarem mais confiantes deve ser visto como um sinal positivo.

Os CEOs no setor da energia podem estar mais cautelosos sobre o futuro em comparação com seus pares globais, mas isso não está prejudicando o seu foco no crescimento. Apesar dos desafios para o crescimento, a maioria dos altos executivos no setor de energia reconhece que o crescimento é crucial para o seu sucesso futuro e para a

sustentabilidade em longo prazo. De fato, 58% acreditam que um foco no crescimento é mais importante para o bem-estar global da sua empresa do que um foco nas eficiências operacionais — em comparação com 51% de todos os CEOs mundialmente.

Este foco no crescimento está se traduzindo nas empresas na adoção de uma abordagem mais agressiva na comparação com outros CEOs em todo mundo. Quarenta e sete por cento dos CEOs de energia afirmam que têm uma estratégia de crescimento muito agressiva, em comparação com 37% dos CEOs mundialmente.

Apesar de estratégias de crescimento muito agressivas serem utilizadas por quase metade das empresas pesquisadas, 39% dos CEOs de energia acreditam que

ainda não estão assumindo risco suficiente em comparação com 30% de todos os CEOs mundialmente.

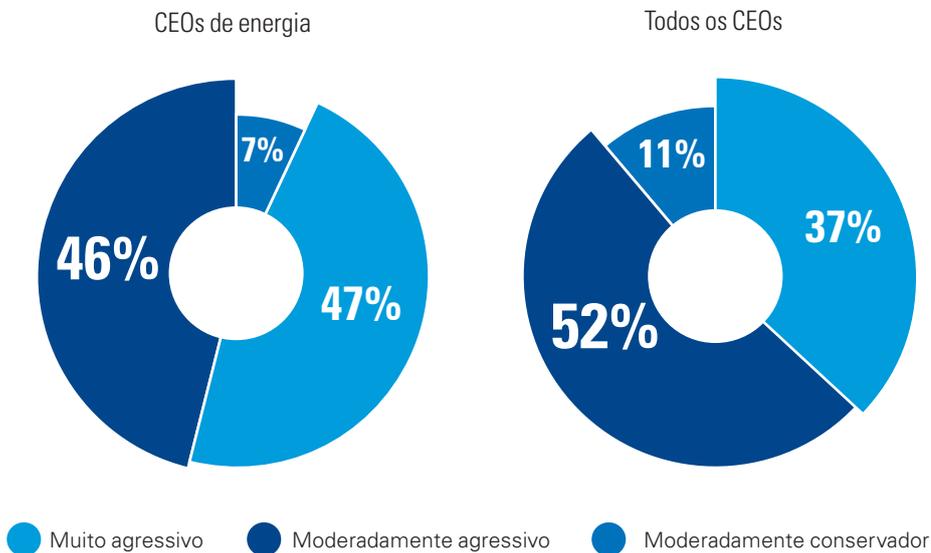
Um forte foco no crescimento permeia a mentalidade estratégica e planos de ação dos CEOs de energia. Quando se trata de suas prioridades para os próximos três anos, esses CEOs listaram a expansão geográfica como a principal, seguida pelo desenvolvimento de novas estratégias e redução da sua estrutura de custos. Entre o grupo de CEOs globais mais amplo, o crescimento também foi importante — com o desenvolvimento de novas estratégias de crescimento e expansão global ocupando as três principais prioridades relacionadas. No entanto, mundialmente, o desenvolvimento de um foco mais forte no cliente também foi visto como crítico.

As respostas à pesquisa dos CEOs de energia refletem o período excepcionalmente desafiador apresentado pelos mercados atuais.

Considerando este período turbulento, não é nenhuma surpresa que os principais executivos no setor de energia estejam focando seu tempo em levar suas empresas a repensar suas estratégias e modelos de negócios.

Andrew Steinhubl
Strategy Practice Lead
KPMG EUA

Como você classificaria sua estratégia de crescimento global?



“As aquisições também são uma área de foco de crescimento fundamental, provavelmente conforme as empresas financeiramente mais sólidas buscam ‘barganhas’ de empresas em dificuldades como resultado dos baixos preços do petróleo.”

Emma Wild
Head of Upstream Advisory Practice
 KPMG Reino Unido

Os CEOs do setor de energia estão focando muitos dos seus investimentos financeiros em atividades relacionadas com o crescimento. Cinquenta e dois por cento dizem que dedicarão capital

significativo para a expansão geográfica fora do seu país nos próximos três anos, enquanto 32% investirão na expansão geográfica dentro de seu País de origem. Trinta e quatro por cento

também afirmam que planejam investir na expansão de suas instalações — uma atividade que muitas vezes é essencial para dar continuidade aos planos de crescimento.

Quais são as prioridades estratégicas para a sua organização nos próximos três anos?



Riscos e desafios do negócio

Embora o crescimento possa ser a principal aposta do setor da energia nos próximos três anos, outras questões também devem ser vistas como extremamente importantes — incluindo a inovação. Isso porque, embora os CEOs no setor da energia estejam um tanto otimistas sobre o futuro, eles também reconhecem que há muitos desafios a serem superados para que tenham sucesso. E estes desafios não podem ser subestimados.

Quando se trata das questões atuais, não é de se estranhar que os preços da energia sejam o principal tema que afeta as empresas deste setor, seguido pelo crescimento econômico global, ambiente regulatório e riscos geopolíticos.

Olhando para os próximos três anos, os CEOs de energia e globais são praticamente unânimes no que se refere a como enxergam os riscos

competitivos específicos. Oitenta e seis por cento dos CEOs de energia e CEOs globais estão preocupados com a lealdade de seus clientes, enquanto 74% estão preocupados com novos *players* atrapalhando o seu modelo de negócio e 72% estão preocupados em como se manter atualizados sobre as novas tecnologias.

Questões que têm o maior impacto sobre a sua empresa atualmente

CEOs de energia



62%

Preços da energia



52%

Crescimento econômico global



47%

Ambiente regulatório



44%

Riscos geopolíticos

Todos os CEOs



54%

Crescimento econômico global



45%

Ambiente regulatório



32%

Riscos geopolíticos



34%

Tecnologia disruptiva

51% dos CEOs do setor de energia estão preocupados com a regulamentação ambiental, em comparação com apenas 18% de todos os CEOs.

Os CEOs precisam estar munidos com mais *insights* e especificidade no que tange ao nível de risco que suas empresas estão assumindo de maneira global e quanta capacidade adicional permanece para assumir riscos adicionais.

Michael Wilson
Sócio Líder do Reino Unido,
Líder Global de Risco para o setor de Energia
KPMG Reino Unido

Inovação e transformação

Os CEOs de energia parecem um pouco à frente dos seus pares no que tange à inovação para gerenciar desafios e permanecer à frente dos concorrentes. Quarenta e oito por cento dos CEOs de energia afirmam que têm um processo totalmente desenvolvido para a inovação já implementado, em comparação com 44% dos demais CEOs. Embora estes números sejam extremamente positivos, parece que ainda há muito espaço para melhorias no que se refere ao planejamento e implementação de inovações no setor de energia.

Um dos desafios da inovação parece ser a capacidade das organizações em superar uma série de obstáculos associados à eficácia dessa ação. Os CEOs do setor de energia afirmam que as restrições orçamentárias são a maior

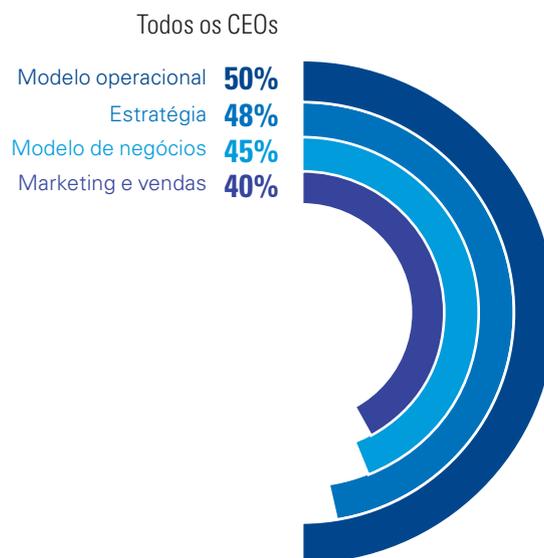
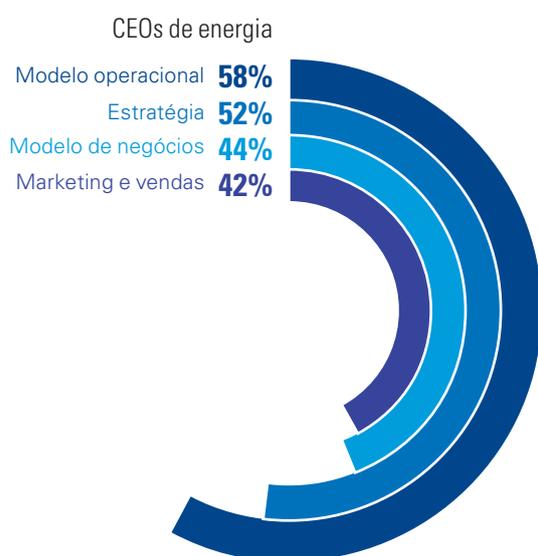
barreira para a inovação, seguidas das capacidades ou recursos tecnológicos arcaicos. A incerteza sobre quais tecnologias gerarão o maior retorno sobre o investimento também é uma importante barreira. Globalmente, a rápida evolução da dinâmica dos clientes foi vista como a maior barreira, seguida por restrições orçamentárias e incertezas sobre tecnologias que fornecerão o melhor ROI.

Você provavelmente considera que a inovação e transformação dos negócios andam lado a lado, mas este não parece ser o caso no setor da energia. Apesar das mudanças e desafios significativos do setor, 78% dos CEOs de energia acreditam que suas organizações serão praticamente as mesmas em três anos, enquanto 22% acreditam que elas serão

transformadas significativamente. Comparativamente, 29% dos CEOs mundiais acreditam que suas organizações serão radicalmente transformadas em três anos.

Felizmente, não parece que os CEOs do setor de energia estão totalmente conformados com o status de suas operações. Quando se trata da evolução das funções internas específicas, uma transformação mais robusta é prevista. Cinquenta e oito por cento dos CEOs esperam que o seu modelo operacional será o mais transformado nos próximos três anos, em comparação com 45% de todos os CEOs. Outras áreas importantes nas quais os CEOs esperam transformação incluem estratégia, modelo de negócios e marketing e vendas.

Funções que devem ser as mais transformadas nos próximos três anos



Cyber-security

Uma questão que é cada vez mais foco de atenção nos meios de comunicação não parece ocupar uma posição de destaque no radar dos CEOs de energia: a segurança cibernética.

Apesar do grande número de violações de segurança de informações e dados importantes, somente 13% dos CEOs de energia acreditam que a segurança da informação é um grande risco para a sua organização. Embora este número esteja apenas um pouco abaixo dos 20% dos CEOs mundiais

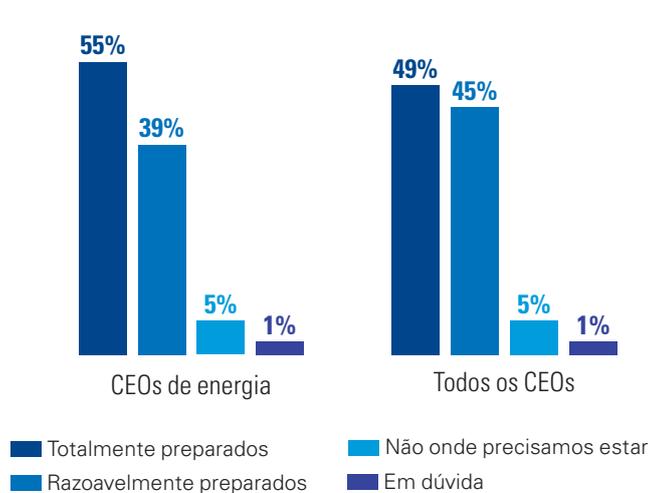
que identificaram a segurança da informação como um de risco com o qual eles estão significativamente preocupados.

Esta falta de preocupação parece impulsionada pela confiança dos CEOs e não pela falta de conhecimento. Cinquenta e cinco por cento dos CEOs de energia afirmam que estão totalmente preparados para um evento cibernético, enquanto 39% acreditam que estão razoavelmente preparados.

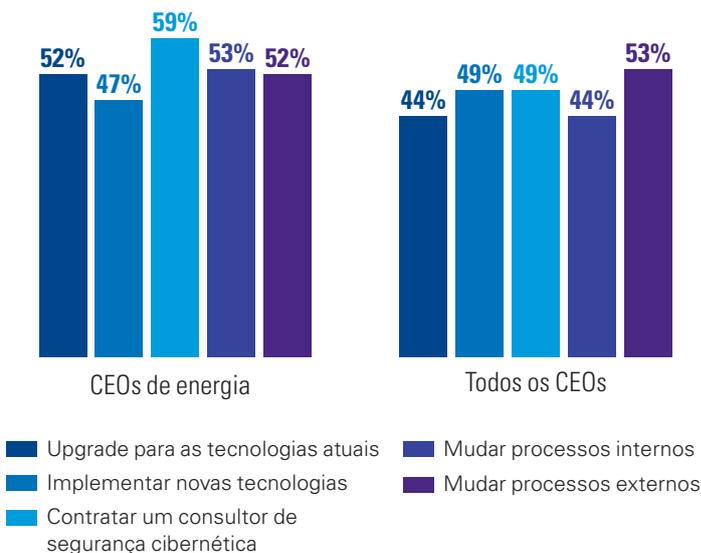
Estes números são muito similares aos dos CEOs mundiais.

Esta confiança pode estar superestimada? Isso parece possível, considerando o número de CEOs de energia que identificaram ações preventivas que planejam implementar nos próximos três anos: 59% planejam contratar um consultor de segurança cibernética, 52% planejam realizar o upgrade para as tecnologias atuais e 47% planejam implementar novas tecnologias.

Preparação para eventos cibernéticos



Medidas preventivas de eventos cibernéticos planejadas para os próximos três anos



As empresas de energia têm sido alvo de ataques de forma mais ativa do que muitas outras empresas nos últimos 5-10 anos e, portanto, a sua maturidade é mais avançada do que algumas outras.

Há uma dinâmica interessante entre o nível de entendimento do risco, maturidade da organização e níveis contínuos de investimento.

Charles Hosner
Líder Global de Cyber Security e Energia
KPMG Reino Unido

Talentos

A maioria dos CEOs, incluindo os do setor de energia, concordam que a gestão de talentos é um importante colaborador para o sucesso de uma organização. Considerando que 76% dos CEOs esperam que seu quadro de funcionários aumente nos próximos três anos, essa importância só vai aumentar. No entanto, quando se trata de gerenciar seus talentos, os CEOs em energia estão confiantes na sua abordagem. Cinquenta e oito por cento estão muito confiantes de que têm os talentos certos para impulsionar o sucesso nos próximos três anos, enquanto um adicional de 40% está razoavelmente confiante.

Isso não quer dizer que não haja cargos que se tornarão mais importantes para as empresas de energia nos próximos três anos, especialmente no nível executivo. Quando perguntados sobre quais funções executivas se tornarão mais importantes nos próximos três anos, 54% dos CEOs de energia identificaram o Diretor de Operações (Chief Operating Officer), 52% o Diretor Financeiro (Chief Financial Officer) e 45% o Diretor de Informações (Chief Information Officer). Globalmente, 53% dos CEOs afirmaram que o Diretor Financeiro se tornará mais importante,

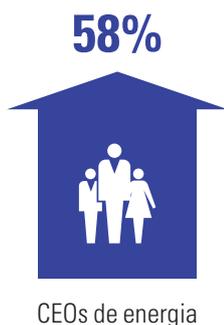
49% afirmaram que é o Diretor de Operações e 40% disseram que é o Diretor de Marketing e o Diretor de Informações.

Quando se trata de gestão de talentos, 47% dos CEOs do setor de energia afirmam que a sua organização é considerada líder no uso de dados e análises (D&A) para melhorar o desempenho, enquanto 46% afirmam que estão usando o D&A de maneira muito eficaz. Comparativamente, 38% dos CEOs globais acreditam que a sua organização é uma líder.

Considerado um líder no uso de D&A



Os CEOs estão confiantes nos talentos que têm para impulsionar o sucesso nos próximos três anos. A Energia é o mais alto entre os pesquisados.



“ O talento é essencial para o negócio, uma vez que uma empresa é tão boa quanto o seu pessoal. ”

Robert Bolton
Sócio
Centro de Excelência de RH
Global da KPMG
KPMG Reino Unido

“ Os executivos e seus Conselhos estão cada vez mais questionando se suas organizações estão realizando o valor integral dos *insights* que estão obtendo de seus dados. ”

Dr. Thomas Erwin
Líder de Data & Analytics
KPMG Alemanha

Contate-nos

Anderson Dutra

Líder de Oil&Gas

Tel.: +55 21 3515 9477
adutra@kpmg.com.br

Franceli Jodas

Líder de Power&Utilities

Tel.: +55 11 3940 3171
fjodas@kpmg.com.br

Manuel Fernandes

Líder do Centro de Excelência em Oil&Gas

Tel.: +55 21 3515 9412
mfernandes@kpmg.com.br

Martiniano Lopes

Líder de Energia e Recursos Naturais na América Latina

Tel.: +55 11 2183 3338
martinianolopes@kpmg.com.br

Maurício Endo

Líder de Governo & Infraestrutura

Tel.: +55 11 3245 8322
mendo@kpmg.com.br

Pieter Van Dijk

Líder de Mining

Tel.: +55 21 3515 9424
pdijk@kpmg.com.br

Roberto Haddad

Líder de ENR Tax

Tel.: +55 21 3515 9469
robertohaddad@kpmg.com.br

Vania Souza

Líder de Power e Utilities

Tel.: +55 21 3515 9421
vasouza@kpmg.com.br

André Donha

Sócio-diretor de Management Consulting

Tel.: +55 21 3515 9467
andredonha@kpmg.com.br

Augusto Sales

Sócio de Deal Advisory

Tel.: +55 21 3515 9443
asales@kpmg.com.br

Bernardo Moreira

Sócio de Audit

Tel.: +55 21 3515 9413
bmoreira@kpmg.com.br

Bruno Marcondes

Sócio-diretor, Auditoria Energy & Natural Resources - Oil&Gas

Tel.: +55 21 3515 9131
bmarcondes@kpmg.com.br

Cristiane Azevedo

Sócia de Deal Advisory

Tel.: +55 21 3515 9450
cmoura@kpmg.com.br

Daniel Ricica

Sócio-diretor de Auditoria para Mineração

Tel.: +55 21 3515 9329
danielricica@kpmg.com.br

Fernando Farias

Sócio de Transações & Reestruturação

Tel.: +55 21 3515 9118
fernandofaria@kpmg.com.br

Fernando Lage

Sócio de Consultoria em Riscos para Energia e Recursos Naturais

Tel.: +55 61 2104 2400
flage@kpmg.com.br

José Luiz Carvalho

Sócio de Auditoria para Power e Utilities

Tel.: +55 11 2183 3103
carvalho@kpmg.com.br

Júlio Chamarelli de Cepêda

Sócio de Tax

Tel.: +55 21 3515 9133
jcepeda@kpmg.com.br

Marienne Coutinho

Sócia de Tributos para Energia e Recursos Naturais

Tel.: +55 11 2183 3182
mmcoutinho@kpmg.com.br

Marco Túlio Ferreira

Sócio de Auditoria para Mineração

Tel.: +55 31 2128 5712
mtferreira@kpmg.com.br

Paulo Coimbra

Sócio de Transações & Reestruturação para Energia e Recursos Naturais

Tel.: +55 21 3515 9219
pgcoimbra@kpmg.com.br

Rodrigo Petterle

Sócio-diretor de Integration & Separation

Tel.: +55 21 3515 9473
rpetterle@kpmg.com.br

Thiago Nunes

Sócio-diretor de Auditoria para Mineração

Tel.: +55 21 3515 9245
TNunes@kpmg.com.br

Ulysses Magalhaes

Sócio de Auditoria para Mineração

Tel.: +55 11 2183 3133
umagalhaes@kpmg.com.br

Vilma Andrade

Sócia de Tributos para Mineração

Tel.: +55 31 2128 5740
mvandrade@kpmg.com.br

Alexandre Machado

BDM para o setor de Energia

Tel.: +55 21 3515 9420
alexandremachado@kpmg.com.br

Paulo Marcelo

Diretor de Consultoria em Riscos para Energia e Recursos Naturais

Tel.: +55 21 3515 9077
pcorreia@kpmg.com.br

Rodrigo Petterle

Diretor de Consultoria em Gestão para Energia e Recursos Naturais

Tel.: +55 21 3515 9473
rpetterle@kpmg.com.br

Lucia Mesquita

Coodernadora de Marketing KPMG LATAM Energy Institute

Tel.: +55 11 3940 1874
lmesquita@kpmg.com.br

kpmg.com/BR

[f](#) [in](#) [t](#) / kpmgbrasil

© 2016 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Global CEO Outlook – Energy perspective". KPMG International. Novembro, 2015.

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.