



# KPMG Business Magazine

Edição 41 - 2017

## CEO OUTLOOK 2017

O otimismo predominou entre CEOs brasileiros ouvidos em pesquisa internacional da KPMG. John Veihmeyer, *chairman* da KPMG Internacional, afirma: "Brasil continua atrativo para investidores estrangeiros"

### **CYBER SECURITY**

Bancos digitais: eles vieram para ficar

### **TRANSPARÊNCIA NA SAÚDE**

Brasil figura na 12ª posição em estudo com 32 países

### **SEPARAÇÃO E INTEGRAÇÃO**

Negócios de bilhões de dólares requerem assessoria especializada

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





NFFire/Shutterstock



# Otimismo com responsabilidade

O *CEO Outlook 2017* traça um retrato do momento vivido por altos executivos do mundo inteiro e traz um recorte sobre a realidade brasileira



**"O** pessimista vê dificuldade em cada oportunidade; o otimista vê oportunidade em cada dificuldade."

A frase acima, atribuída ao ex-primeiro-ministro britânico Winston Churchill, pode muito bem ser citada por nove entre dez CEOs brasileiros. Pelo menos é o que revela o recorte brasileiro do *Global CEO Outlook 2017*, no qual a palavra "otimismo" deu a tônica.

### O estudo e seus principais resultados

Realizado anualmente, o Global CEO Outlook tem alcance mundial e baseia-se nos depoimentos de CEOs de organizações de médio e de grande portes, atuantes em nove diferentes setores de dez mercados-chave, os chamados *core countries* – grupo formado por Alemanha, Austrália, China, Espanha,

Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido. No total, foram feitas 1.261 entrevistas.

Entre os participantes havia 50 CEOs brasileiros, que lideram uma maioria (58%) de empresas cujas receitas giraram entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal.

Nada menos que 96% dos líderes brasileiros mostraram-se otimistas quanto à perspectiva de crescimento da economia e disseram acreditar que suas empresas acompanharão esse desempenho. No ano anterior, apenas 68% dos entrevistados no Brasil confiavam na recuperação da economia. E um percentual ainda menor – 56% – apostava que suas próprias empresas teriam crescimento igual ou superior ao da economia nacional.

Num horizonte de médio prazo, abrangendo os próximos três anos, 96% dos entrevistados disseram-se otimistas com as perspectivas do país; 68% afirmaram confiar na expansão do setor no qual estão inseridos; e 44% estimaram que

O Mercosul é o alvo de expansão de 96% dos CEOs brasileiros que pretendem expandir as operações de suas empresas

precisarão ampliar seu quadro de colaboradores. Praticamente todos eles (92%) asseguraram ter registrado taxa de crescimento da receita de 0,1% a 10% nos últimos três anos. O mesmo índice presente em 88% do grupo global.

Os 50 CEOs brasileiros entrevistados para *CEO Outlook Brasil 2017* são executivos experientes: apenas 2% deles ocupam o cargo atual há menos de um ano; 51% estão nessa posição há até cinco anos; 24%, entre seis e dez anos; 16%, há mais de dez e menos de 15 anos; e 6%, há 15 anos ou mais.

### Ambiente de negócios

Entre os CEOs brasileiros que pretendem, nos próximos três anos, expandir as operações de suas empresas, 96% disseram mirar os países do Mercosul como alvos preferenciais; os Estados Unidos foram mencionados por 70% e o Reino Unido, por 30%. Em 2016, os CEOs haviam indicado o Norte da África (28%), seguido por Japão (26%) e Austrália, China e Rússia, todos com 22%.

A regulação foi apontada como fator de inibição ao crescimento das

companhias por 42% dos CEOs brasileiros, contra 80% do total de respostas dadas no exercício anterior.

Quanto aos fatores que podem atrapalhar suas estratégias de crescimento, 18% afirmaram reacear os fatores econômicos domésticos; 22% citaram as oscilações da economia mundial; 58% disseram temer o aumento da inflação; 84%, a elevação da taxa de impostos; e 30%, o aumento da taxa de juros.

“A preocupação dos CEOs com a inflação não coincide com as análises do Banco Central, do Copom (Comitê de Política Monetária) e do próprio mercado financeiro, que projetam queda do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)”, afirma o presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul, Pedro Melo. “Então, o que se pode inferir diante da cautela dos executivos é que persiste a preocupação relativa à estabilidade política do Brasil, que pode impactar itens como a desvalorização da moeda e a taxa de câmbio”. Mas não podemos deixar de destacar o otimismo dos CEOs que vislumbram crescimento

para os próximos meses. Isso pode ser creditado à confiança que os executivos têm nos modelos de negócios utilizados”, ele enfatiza.

### Crescer, sim. Mas como?

Ainda em uma projeção para os três próximos anos, 62% dos CEOs afirmaram que sua prioridade é aumentar a presença nos nichos em que já estão; 57% cogitam de fazer transações de fusão e/ou aquisição; 45% falaram em “transformação de modelos de negócios em larga escala”; 42% afirmaram que pretendem apostar em inovação, desenvolvendo novos produtos, serviços e maneiras de fazer negócios; e 11% deles declararam enxergar nas parcerias colaborativas ou *joint ventures* o caminho ideal para buscar o crescimento.

Questionados sobre as três principais prioridades estratégicas para sua organização nos próximos três anos, os entrevistados brasileiros indicaram a expansão geográfica como a principal delas (34% das respostas).

### Para quais regiões os CEOs brasileiros pretendem expandir as operações de suas empresas:



## Prioridades estratégicas



Também está claro que os CEOs brasileiros reconhecem a importância de “colocar ordem na casa”; corrigir certas falhas internas. Assim, 58% mencionaram a necessidade de integrar processos de negócios

automatizados básicos com inteligência artificial e processos cognitivos; 46% admitiram que suas organizações estão defasadas em termos de tecnologia; 76% disseram rejeitar que a empresa não

esteja sendo disruptiva em relação aos modelos de negócio do setor (uma preocupação manifestada por apenas 36% dos entrevistados no ano passado); e 56% admitiram que não estão aproveitando plenamente os

meios digitais para se conectar com os clientes.

A tecnologia parece mesmo ser o calcanhar de Aquiles para os executivos brasileiros. Nada menos que 88% dos entrevistados assumiram que suas companhias têm preparo apenas “relativo” para lidar com eventuais riscos cibernéticos, e 74% deles confessaram-se despreparados para enfrentar uma eventual violação de dados por parte dos próprios colaboradores. Seja por má intenção ou por negligência. No caso dos *ransomwares* (quando *hackers* exigem resgate para devolver dados “sequestrados”), 62% dos entrevistados consideram-se totalmente preparados para lidar com uma ameaça desse tipo e 36% afirmaram estar consideravelmente aptos. A mesma posição favorável revela-se com relação aos ataques aos equipamentos e/ou softwares: 72% dos entrevistados consideram-se totalmente preparados.

“Entretanto, até uma situação de risco é encarada com otimismo pelos executivos. Para 52% deles, a segurança cibernética, além dos benefícios intrínsecos, incentiva a inovação em produtos e serviços. E 46% entendem que investimentos nesse item podem representar uma

oportunidade para encontrar novas fontes de receita e inovação, em vez de serem considerados custos indiretos”, destaca Pedro Melo.

### Estratégia, inovação e crescimento

Tecnologia anda de mãos dadas com inovação. Por isso, o Panorama mapeou as percepções e 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, em serviços, produtos e processos nos últimos 12 meses: 8% dos CEOs brasileiros declararam ter investido apenas para a manutenção das necessidades dos seus negócios, contra 40% dos outros líderes da América Latina.

### Geopolítica, tecnologia e fidelização

De acordo com 56% dos CEOs brasileiros, as incertezas globais – por exemplo, crises migratórias na Europa e a visão protecionista do presidente dos EUA, Donald Trump – impactaram e devem continuar impactando seus negócios de maneira “jamais vista em décadas”. Em paralelo a essa

constatação, 48% mostraram-se dispostos a reavaliar sua presença em mercados externos.

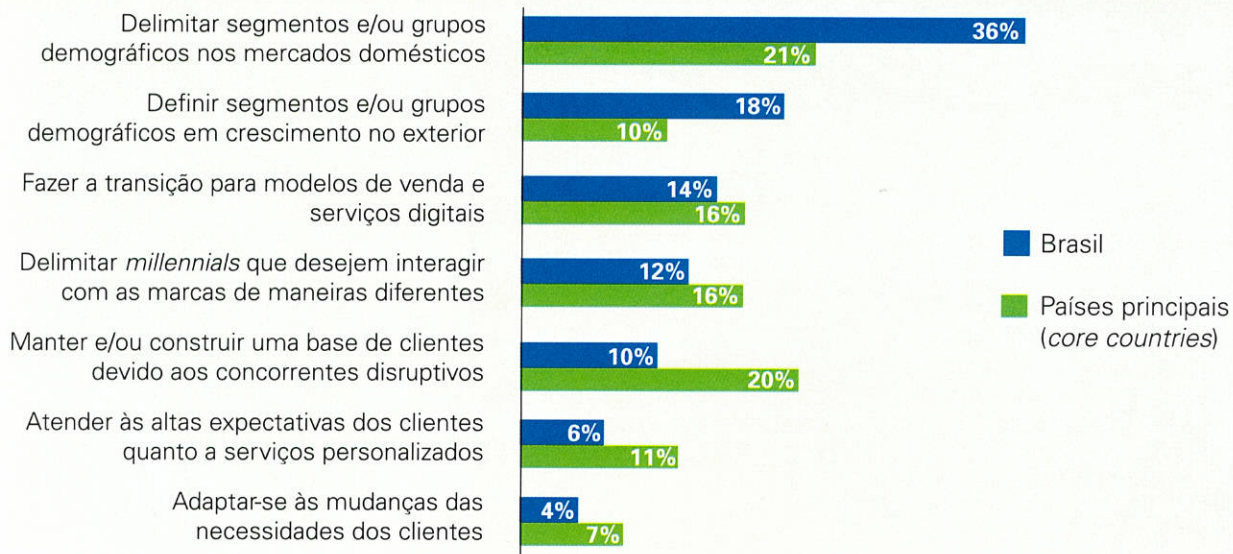
Outro tema relevante para o futuro das empresas é o aporte de verbas em tecnologias disruptivas: segundo 60% dos participantes da pesquisa, suas empresas fizeram incrementos graduais nessa área ao longo do último ano. E 14% garantiram que os investimentos realizados foram “significativos”.

No âmbito das tecnologias cognitivas (como inteligência artificial e *machine learning*), 42% informaram ter realizado investimentos graduais nos últimos 12 meses; outros 40% aumentaram os recursos destinados a essa finalidade.

E como lidar com os clientes em um mundo onde imperam os chamados “concorrentes disruptivos” – grandes inovadores que antecipam tendências e criam “desejos” no mercado consumidor?

Para 36% dos CEOs brasileiros, a maior dificuldade na gestão de clientes refere-se à delimitação de segmentos e/ou grupos demográficos nos mercados domésticos; outros 18% mencionaram essa mesma dificuldade em relação aos grupos demográficos em crescimento no exterior.

## Principais desafios



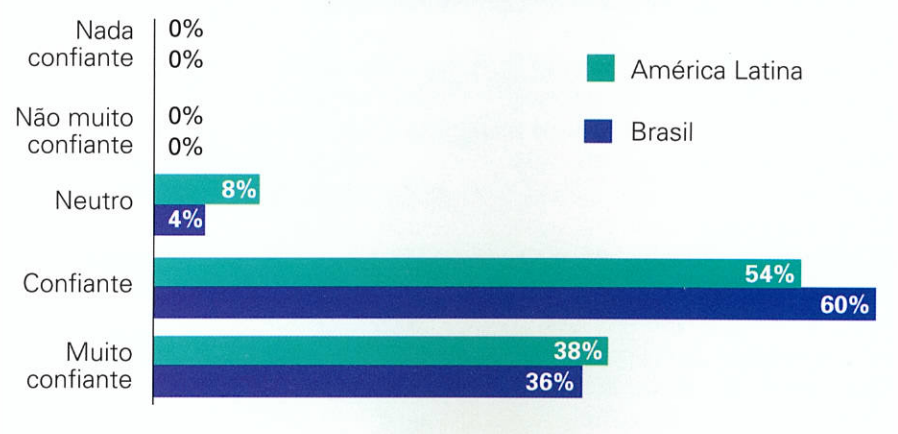
### Brasil x América Latina

O estudo *Global CEO Outlook 2017* ouviu também 221 CEOs 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.

A comparação entre a percepção dos brasileiros e as dos vizinhos de continente oferece valiosos *insights* sobre as feições de cada país e das empresas pesquisadas. Por exemplo: quando perguntados sobre as perspectivas de crescimento para o país e suas empresas, os brasileiros mostraram-se otimistas no 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 anos seguintes.

Pedro Melo, presidente da KPMG Brasil e América do Sul, explica que “os líderes de negócios latino-americanos esperam mudanças positivas no curto prazo, mas estão menos certos quanto às implicações para o longo prazo”. Ele ressalta que a inflação é um dos principais fatores

### Perspectivas de crescimento da empresa



a influenciar o humor dos líderes de negócios em determinados países. “Quando você tem inflação”, diz ele, “é muito mais difícil lidar com o longo prazo”, afirma.

### Mercado, clientes e market share

Quando perguntados 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.

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

Fatores de impacto	Brasil		Países principais	
	Aumento	Redução	Aumento	Redução
Taxa de impostos	84%	2%	67%	3%
Inflação	58%	4%	51%	10%
Níveis de imigração	54%	0%	37%	11%
Confiança pública nas empresas	50%	2%	35%	20%
Ritmo da globalização	44%	0%	64%	4%
Adoção de políticas de proteção	36%	6%	31%	17%
Taxa de juros	30%	6%	53%	7%



## John Veihmeyer, *chairman* da KPMG internacional, comenta a pesquisa *CEO Outlook 2017*

### **Em sua opinião, quais foram os eventos políticos que tiveram maior impacto sobre o ambiente de negócios no mundo?**

A eleição de Trump, nos Estados Unidos, e a aprovação do Brexit estão no topo dos eventos políticos recentes que aumentaram as incertezas no mundo dos negócios. Mas também são exemplos ímpares de como as incertezas criam oportunidades. Nos EUA, novas perspectivas de reforma tributária e regulatória aumentaram a confiança na economia. Já no Reino Unido, novos acordos comerciais e de produção podem resultar do Brexit.

### **Em termos de perspectivas de médio e longo prazos, como o mercado internacional vê o Brasil?**

A instabilidade política é preocupante, mas os CEOs com os quais eu conversei ao redor do mundo veem grande potencial no Brasil e tendem a manter, ou mesmo a ampliar, seus investimentos no país.

### **Quais são os maiores desafios que as economias emergentes em geral e principalmente a do Brasil, devem se preparar para enfrentar nos próximos anos?**

Todas as economias e todos os setores devem se conscientizar das forças disruptivas que estão transformando modelos econômicos e de negócios. Nosso *2017 CEO Outlook* (Panorama CEO 2017) reforça que a inovação



Divulgação

está no topo da agenda do CEO e que isso continuará. Atualmente existe grande urgência para inovar. Quando novas tecnologias surgiram, há dez anos, houve tempo para experimentar e testar – não era necessário que uma empresa liderasse em uma inovação específica para tirar proveito dela. Atualmente, a pressão para inovar está sempre presente – você tem que ser um inovador para poder se beneficiar e diferenciar seus negócios no mercado.

**As percepções reveladas pela pesquisa *CEO Outlook* mostram que os negócios são desafiados por questões além das condições de mercado. Por exemplo: tecnologias disruptivas**

**são citadas como um desafio importante e sabemos bem que elas estão aqui para ficar. O que é necessário para que as empresas lidem melhor com as múltiplas questões enfrentadas por seus negócios?**

A maioria dos 1.400 CEOs com quem falamos nos disse que, diante de novos desafios e incertezas, eles têm sentido a urgência de “inovar e crescer” – o que se tornou o tema do *CEO Outlook* deste ano. Questões como velocidade para o mercado, inovação e investimento em tecnologia devem ser prioridades estratégicas. Mas também está claro que os CEOs estão cientes de que a pressão contínua por resultados está acima de qualquer coisa. Eles são muito focados em gerenciar e aprimorar os pontos fortes do seu negócio.

**Quais serão as consequências dessa pesquisa? As conclusões são úteis para orientar planejamento de projeto e de investimento? Por favor, explique a sua resposta.**

Esperamos que a *CEO Outlook* seja uma fonte valiosa para qualquer um que queira compreender melhor o ambiente de negócios global e como os CEOs estão respondendo às mudanças sem precedentes e disruptivas. Um número crescente de clientes da KPMG utiliza o *CEO Outlook* para ter *insights* de como os líderes de negócios estão lidando com desafios e para embasar e validar algumas de suas próprias decisões. ■