



# 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)





# Transformar é preciso

No Brasil e no mundo, líderes empresariais estão cada vez mais cientes de que será necessário renovar-se e reinventar-se continuamente, para fazer frente às exigências de clientes e a uma concorrência que não para de mudar

**Oliver E. Cunningham, sócio da KPMG no Brasil**

**B**usiness Transformation: o termo, autoexplicativo, refere-se ao processo de transformação que, cada vez mais, as empresas são obrigadas a observar para se manterem competitivas e aptas a fazer frente aos desafios do mercado.

Lidamos, hoje, com clientes cada vez mais exigentes. Eles

fazem questão de respostas rápidas para suas necessidades e dão pouca margem para dúvidas. Global e localmente, o cenário se repete: temos de ser rápidos na compreensão das demandas e não podemos mais nos permitir o luxo de longos aprendizados. O metabolismo das empresas está acelerado como jamais esteve.

Negócios tradicionais precisam se reinventar se quiserem sobreviver às concorrências de seus pares e das *start ups* – estas, dia após dia, lançam novos players no mercado, propõem novas soluções e abordagens, mexem com o *status quo*.

A transformação corporativa reflete, assimila e expressa uma

série de questões contemporâneas, que são um reflexo da própria sociedade atual – temos a revolução digital, o impacto de novas tecnologias disruptivas, as demandas por uma economia mais sustentável e compartilhada, as expectativas dos clientes, a evolução dos consumidores, as políticas regulatórias em constante progresso e mutação. A sobrevivência das empresas, sua expansão e seu futuro dependem, mais que nunca, da capacidade de seus gestores definirem um futuro, uma meta – e saberem, ou terem especialistas que os ajudem a definir –, o caminho certo a ser trilhado rumo às metas estabelecidas.

*Business Transformation* é algo necessário, iminente e que depende do engajamento efetivo de líderes e gestores empresariais. Essa é uma das conclusões do *Estudo Global de Transformação*, realizado entre dezembro de 2015 e fevereiro de 2016 pela KPMG. Com base nos depoimentos de mais de 1.600 altos executivos atuantes em organizações de 16 países, o Estudo demonstra que 96% das companhias de todo o planeta estão vivenciando alguma fase de transformação – e, destas, pelo menos metade afirma ter completado pelo menos uma ação de transformação nos últimos 24 meses.

Tal fluxo de atividades sugere que a maioria das organizações está, corretamente, repensando as informações básicas dos seus modelos de negócio e introduzindo mudanças que podem levar ao aprimoramento de seus métodos e sistemas. Porém, menos da metade dos executivos ouvidos disse ter condições de realizar um “valor

sustentável” a partir da transformação de seu negócio; 47% disseram ser possível extrair e manter o valor planejado oriundo de uma futura ação de transformação; 51% afirmaram ser capazes de gerar conquistas oriundas de transformação no curto prazo; e 34% admitiram que, em experiências anteriores de *business transformation*, suas organizações não atingiram o que era pretendido.

Nesse último caso – a falha em chegar ao resultado esperado –, os executivos mencionaram dificuldade para entender a complexidade do modelo operacional e 37% reconheceram ter subestimado as mudanças do modelo operacional, necessárias para afetar a transformação em toda a organização. Além disso, 31% relataram que suas organizações não conseguem implementar processos, gerenciamento e orçamentos formais de inovação; 28% apontaram a própria cultura organizacional como uma barreira para a execução; e 30% queixaram-se da própria herança tecnológica. Neste último caso, pode-se deduzir que, quando um processo de transformação é iniciado com foco

Reuniões presenciais,  
representantes em  
cada praça, cada vez  
mais essas práticas  
perdem espaço



Oliver E. Cunningham,  
sócio da KPMG no Brasil

em uma tecnologia específica e não com vistas a um objetivo estratégico, as chances de fracassar são duas vezes maiores.

Os altos executivos ouvidos nesse Estudo também se declararam “atentos” aos riscos e às oportunidades que, de forma quase sempre muito rápida, descortinam-se no horizonte de sua área de atuação, mas admitiram não dispor da competência necessária para responder de forma eficaz a essas “janelas”.

Está claro, portanto, que os líderes empresariais não somente reconhecem a urgência da transformação, como sabem que esta não pode ser apenas um esforço estanque, destinado a resolver um desafio específico ou restrito. Entre eles, há quase uma unanimidade quanto à importância de suas organizações criarem mecanismos que lhes permitam reagir eficazmente ao estímulo externo e manter-se em constante evolução. Conforme definiu

## Gestão

Stephen G. Hasty, Jr., líder global de Transformação da KPMG, “os líderes empresariais estão tendo de lidar com sérias barreiras para atingir suas metas e, ainda, fazer frente às enormes disrupções em tecnologia, as preferências e as demandas dos clientes.”

### Cultura da mudança

Reuniões presenciais, representantes organizacionais em cada praça, o olho no olho entre fornecedor e cliente – cada vez mais, essas práticas, outrora vistas como parte inerente do negócio, perdem espaço.

O mundo está mudando digitalmente. Novos canais e novas formas de comunicação ganham espaço. A demanda atual diz respeito ao acesso a informações de alta qualidade e o cliente a exige como e quando quiser – o meio que possibilitará não é tão importante; o resultado, sim.

Desse modo, para ter sucesso no ambiente atual, as empresas devem trabalhar no aprimoramento da sua

capacidade de captar conteúdos, processá-los e dar vida a uma série de *insights* que, de fato, farão a diferença para seu público-alvo. De acordo com a pesquisa da KPMG, são três os “fatores críticos” para o sucesso da transformação do negócio: 1) o foco no cliente, que está cada vez mais poderoso e bem informado; 2) a inovação contínua e por longo prazo; e 3) aprender a prosperar em momentos de mudança.

O foco no cliente é, visivelmente, o grande diferencial. Conforme observa Margaret Cowle, líder de Transformação da KPMG na Região Ásia-Pacífico, a transformação faz sentido na medida em que ela agrega qualidades e experiências que serão percebidas e valorizadas pelos clientes.

Por exemplo: a inovação contínua deve ser incorporada à cultura e à estrutura das organizações, de modo a agregar vantagens competitivas duradouras, com base em insights sobre o

que os clientes de hoje – e os de amanhã – efetivamente almejam. Essa meta ambiciosa requer que os executivos permaneçam atentos às mudanças globais e ao surgimento de tecnologias disruptivas, e que deem respostas rápidas a esses movimentos. Além de, muitas vezes, adiantarem-se às novidades do mercado e aos marcos regulatórios, criando anseios ao invés de simplesmente correr contra o tempo para tentar supri-los.

No interior das empresas, é importante que se cultive o apreço pelas mudanças, de tal forma que todos os profissionais estejam cientes de que as demandas e as tecnologias estarão em constante transformação, e que cada um deverá empenhar-se em sua própria reciclagem, sem acomodação. Aos executivos, cabe recrutar as pessoas certas, prover o time com programas de capacitação e desenvolver políticas favoráveis à retenção de talentos.

Em resumo: transformar é preciso. E fazer isso da maneira certa é essencial. ■

