



Global CEO Outlook 2019: ágil ou irrelevante

Redefinindo a resiliência

Resultados | Espanha

Junho de 2019

kpmg.es/ceooutlook2019

#CEOoutlook



Agilidade e resiliência

Tenho o prazer de apresentar a quinta edição do nosso relatório CEO Outlook. Este ano, fizemos um check-up de 1.300 CEOs das maiores empresas do mundo, incluindo 50 empresas espanholas. Perguntamos a eles sobre suas prioridades estratégicas, como enxergam a economia global e quais são suas projeções de negócios, os riscos que precisam enfrentar e o progresso do seu caminho para a transformação digital, entre muitos outros aspectos. As conclusões obtidas de suas respostas não poderiam ser mais interessantes.

O relatório *CEO Outlook 2019* revela que alguns líderes empresariais estão inquietos em função da desaceleração econômica global e dos riscos crescentes. No entanto, muito conscientes de que sua posição envolve um número cada vez maior de tarefas e menos tempo, e que a agilidade é fundamental não somente para ser um player relevante no mercado, mas para a sobrevivência da empresa.

Longe de ficarem desencorajados, os CEOs estão tomando medidas para fornecer resiliência às suas organizações, com o objetivo de continuar crescendo e tornar as empresas mais sólidas no futuro.

Para oferecer essa resiliência, as organizações devem se comprometer ativamente com a disrupção externa e interna. Externa, para evitar que a concorrência assuma a liderança, e interna, pois é fundamental promover uma cultura de inovação constante que incentiva a aprendizagem rápida. Os CEOs e suas equipes diretivas devem adotar uma atitude e uma mentalidade abertas que permitam questionar desde as práticas mais arraigadas na organização até os modelos de negócios tradicionais, que estão cada vez mais sendo questionados e sob ameaça em função da disrupção digital.

Para construir uma organização mais resiliente e sólida, também é fundamental assegurar o capital humano necessário não agora, mas no futuro. É necessário analisar detalhadamente as capacidades atuais das equipes diretivas e da força de trabalho e identificar os pontos fracos para corrigi-los, buscando um equilíbrio entre as pessoas - aquelas que precisam ser contratadas e treinadas - e a tecnologia - necessária para automatizar determinados processos.

A tecnologia é condição *sine qua non* para sobreviver na era digital. Entre muitos outros aspectos, ela permite transformar modelos de negócio tradicionais, gerenciar riscos de maneira mais sofisticada, eficiente e eficaz, antecipando as necessidades e demandas dos clientes e oferecendo-lhes uma experiência de atendimento que esteja à altura de suas expectativas.

Como presidente da KPMG na Espanha, gostaria de agradecer a todos os executivos que contribuíram com suas respostas para este relatório que, em resumo, destaca os enormes desafios pessoais e profissionais que os CEOs enfrentam para conseguir crescer em um ambiente de tamanha complexidade. Os sócios e profissionais da KPMG terão prazer em conversar sobre essas conclusões e oferecer-lhes a oportunidade de analisar como podemos ajudar suas organizações a crescer e identificar oportunidades nesta nova era, que exige altas doses de agilidade e resiliência para seguir em frente.



Hilario Albarracín
Presidente da KPMG na Espanha

Dados chave



Em territórios inexplorados

Para enfrentar um ambiente de incerteza com múltiplos riscos, os CEOs devem criar empresas resilientes

- **Dinamismo dos riscos.** O risco climático e ambiental, entre as três maiores preocupações dos CEOs espanhóis, apontam para o risco operacional como o principal risco.
- **Perspectiva global difusa.** Internacionalmente, a confiança na economia global diminuiu, de 67% para 62%. Na Espanha, ela aumentou ligeiramente: de 56% para 64%. Em todos os países, os CEOs demonstram uma confiança muito maior na evolução de suas empresas.
- **Uma era de nova concorrência.** 66% dos CEOs espanhóis (63% dos CEOs globais) demonstram uma atitude ativa em vez de passiva em relação à disrupção e estão dispostos a romper o *status quo* do setor em que atuam, em vez de esperar que os concorrentes façam isso.



Liderar em tempos de incerteza

Os CEOs devem impulsionar a inovação constante para atuar de maneira mais ágil

- **Inovação.** 92% dos CEOs espanhóis (84% dos CEOs globais) querem que seus funcionários sintam-se livres para inovar sem medo de consequências negativas, mas apenas 54% (56% dos CEOs globais) já têm esse tipo de cultura.
- **Agilidade ou irrelevância.** 66% dos CEOs espanhóis (67% dos CEOs globais) afirmam que a agilidade é a nova moeda empresarial e que quem for lento demais desaparecerá.
- **Transformação da alta administração.** 68% dos CEOs espanhóis (84% dos CEOs globais) estão transformando ativamente sua equipe de liderança para construir resiliência.



Mudar de dentro para fora

Para dominar a resiliência, os CEOs devem liderar e gerenciar a reinvenção digital da organização

- **Resiliência cibernética.** 64% dos CEOs espanhóis (69% dos CEOs globais) reconhecem que uma estratégia cibernética robusta é fundamental para manter a confiança dos *stakeholders*. 64% (71% dos CEOs globais) enxergam a segurança da informação como uma função estratégica e uma vantagem competitiva.
- **Indústria 4.0.** 40% dos CEOs espanhóis (44% dos CEOs globais) planejam treinar mais da metade de sua força de trabalho, mas apenas um terço (34% na Espanha e 32% no mundo) priorizam investimentos em pessoal em detrimento da tecnologia.
- **Tecnologia 4.0.** 66% dos CEOs espanhóis (59% dos CEOs globais) afirmam que encontrar os profissionais de que necessitam é um desafio. 60% (53% dos CEOs globais) iniciaram uma implementação limitada de Inteligência Artificial em alguns processos.



A evolução do CEO

Os CEOs têm um número cada vez maior de tarefas e, apesar disso, seus mandatos são mais curtos

- **Um novo manual.** Com uma média de cinco anos no cargo, 76% dos CEOs espanhóis (67% dos CEOs globais) dizem que a necessidade de atuar com agilidade aumentou. Suas tarefas atualmente são tantas e tão diversificadas que 54% dos CEOs espanhóis (71% dos CEOs globais) afirmam que seriam necessários diferentes tipos de CEOs nos diferentes pontos do ciclo de vida de uma empresa.
- **Mentalidade aberta.** 64% dos CEOs espanhóis (74% dos CEOs globais) dizem que tiveram um revés significativo no início de sua carreira e que isso pode ser superado e foi instrutivo.
- **Instinto versus dados.** 74% dos CEOs espanhóis (71% dos CEOs globais) reconhecem que as decisões críticas desses últimos três anos ignoraram as conclusões que os dados forneceram, pois contradiziam sua própria intuição e experiência.

Conclusões

Os CEOs enfrentam um período de incerteza econômica e mudança sem precedentes. Enquanto caminham por territórios inexplorados, eles estão decididos a construir a resiliência necessária para garantir que suas organizações ressurgirão ainda mais fortes no futuro. Em um ambiente empresarial de evolução rápida e imprevisível, os CEOs estão acelerando a evolução de suas próprias organizações, questionando práticas arraigadas e atitudes obsoletas. Tudo isso com o objetivo de continuar crescendo.



Em territórios inexplorados

Os CEOs enfrentam um ambiente de negócios incerto e volátil. Para gerenciar inúmeros riscos complexos, eles devem obter um panorama completo e detalhado de como todos os riscos estão interconectados, de mudanças climáticas a questões geopolíticas, e garantir que suas equipes diretivas estejam envolvidas no projeto de uma resposta.

Diante da preocupação crescente com uma possível desaceleração na economia global, os altos executivos precisam assegurar que tenham sistemas de alerta antecipado e que analisaram em profundidade os diferentes cenários para garantir que estejam à frente caso essa desaceleração se aprofunde. E com modelos de negócios que estão em vigor há décadas, mas que agora estão ameaçados pela disrupção digital, os CEOs devem até mesmo desafiar a sua própria estratégia e modelos de negócios legados, questionar crenças, práticas e ideias que ainda estão profundamente enraizadas nas organizações e nos setores e que podem estar agindo como um freio para o progresso.



Liderar en tiempos de incertidumbre

Os CEOs precisam integrar a resiliência nas suas organizações, promovendo mudanças ao mesmo tempo em que fazem um gerenciamento cuidadoso dos riscos em torno do negócio. Eles também devem incentivar a inovação, assumindo e aceitando o fracasso produtivo e incentivando uma abordagem disciplinada que, no entanto, não implica nenhum sacrifício em termos de qualidade. Tudo isso também exige examinar as capacidades de suas equipes de liderança e abordar os pontos fracos identificados.

Os CEOs devem liderar uma transformação essencial de seus modelos operacionais para construir uma empresa ágil, focada no cliente e conectada, combinando tecnologias avançadas de um lado com um redesenho operacional de outro.



Mudar de dentro para fora

Os CEOs devem promover uma reinvenção digital em todas as áreas da organização, gerando resiliência cibernética e organizando uma reconversão fundamental da tecnologia e das habilidades da força de trabalho. Eles devem obter um entendimento profundo e detalhado dos riscos de segurança cibernética enfrentados pela organização e implementar as comunicações e os programas de treinamento necessários para garantir que as melhores práticas de segurança sejam integradas ao DNA de seus negócios.

Para oferecer essa remodelação ambiciosa tanto dos sistemas quanto do pessoal, os CEOs devem fornecer os recursos estratégicos necessários às suas equipes para o aprendizado e o desenvolvimento, além de implementar uma governança eficaz para que os recursos e investimentos sejam focados nas áreas onde vão gerar o maior impacto. Finalmente, eles devem direcionar as estratégias de Inteligência Artificial da sua organização em termos de como, onde e quando essas novas tecnologias podem ser implementadas para ter um efeito ideal.



A evolução do CEO

O CEO precisa aceitar e assumir o fato de que ele tem mais tarefas e menos tempo para realizá-las. Os CEOs devem se tornar disruptores internos de suas próprias empresas, questionando as práticas de gestão arraigadas há anos nas organizações. Eles devem estabelecer vínculos mais fortes com seus clientes, aceitando a necessidade de antecipar suas demandas e necessidades não apenas com seu olfato tradicional, mas também com as conclusões extraídas da análise avançada de dados. E isso não terá serventia se eles não criarem um ambiente de negócios no qual ideias novas possam ser testadas sem preconceitos, sem medos, pois a disposição para mudar não é mais reconhecida como um ponto fraco na organização, mas como um ponto forte.

Metodologia e agradecimentos

O relatório *Global CEO Outlook 2019* baseou-se nas respostas coletadas em uma pesquisa na qual 1.300 CEOs de onze das maiores economias do mundo participaram. Especificamente, participaram CEOs da Austrália, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Holanda, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos. A edição espanhola compara os dados coletados entre os 50 CEOs que participaram com os dados internacionais. A pesquisa foi realizada entre 8 de janeiro e 20 de fevereiro de 2019.

Além da diversidade geográfica, a pesquisa também mostra uma grande diversidade por setores, uma vez que os CEOs que participaram pertencem a onze setores diferentes: Administração de Ativos, Automotivo, Bancária, Consumo e Varejo, Energia, Infraestrutura, Seguros, Life Sciences, Indústria, Tecnologia e Telecomunicações.

Estas são opiniões qualificadas e altamente relevantes: dos 1.300 CEOs que participaram globalmente, 447 lideram empresas com receitas superiores a US\$ 10 bilhões; 543 administram empresas com receitas entre US\$ 1 e 9,9 bilhões, e 310 estão à frente de organizações com um faturamento entre US\$ 500 e 999 milhões.

A KPMG gostaria de agradecer a colaboração de:

- Henadi AlSaleh, presidente da Agility
- James Bracken, CEO da Fortitude Re
- Doug McMillon, CEO do Walmart
- Jonas Prizing, Presidente e CEO do Manpower Group
- Markus Tacke, CEO da Siemens Gamesa
- Masaaki Tsuya, CEO e Presidente do Conselho da Bridgestone
- Kathy Warden, Presidente e CEO da Northrop Grumman
- Satya Nadella, CEO da Microsoft



Ser global transforma negócios

Trabalhamos lado a lado com nossos clientes em todo o mundo, antecipando tendências, inovando e entregando resultados reais.

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



[/kpmgbrasil](https://www.instagram.com/kpmgbrasil)

© 2019 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.

Contato

Javier Rodriguez

Sócio-Líder da Prática Espanhola da KPMG no Brasil

Tel.: +55 21 2207-9081

javierrgonzalez@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br/ceooutlook

www.kpmg.es

[#CEOoutlook](https://twitter.com/CEOOutlook)



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.

© 2019 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. BD190704