



Otimismo e confiança

**2018 Global CEO Outlook
Resultados Brasil**



KPMG no Brasil

www.kpmg.com.br/ceooutlook

#CEOoutlook

Introdução

Otimismo e confiança, em síntese!

Nesta edição, o CEO *Global Outlook*, levantamento elaborado anualmente pela KPMG, comprova que a lógica empresarial segue um curso muito congruente com as atuais demandas socioeconômicas internacionais. São muito semelhantes as prioridades dos líderes empresariais dos diferentes países abrangidos pelo estudo. Com estratégias muitas vezes idênticas, eles apontaram seus temores e os recursos que pretendem empregar para manter a competitividade em um mundo no qual a tecnologia e a nova onda de globalização multiplicam as exigências de todos os elos das cadeias de produção e consumo.

Respeitadas as dimensões geográficas, características demográficas, aspectos culturais e vocações produtivas de cada país participante da consulta, não seria equivocado afirmar que existe uma bem delineada linha evolutiva de desenvolvimento empresarial. Nesse contexto, imperam a coerência, o dinamismo, a transparência, a racionalidade e a compreensão de que é possível acompanhar e antecipar com eficácia as tendências de mercado em seu eterno fluxo de mudanças.

Temores existem, é claro. Obstáculos ao crescimento das empresas sempre existirão, sejam eles oriundos dos riscos operacionais, das mudanças tributárias, das exigências da regulação ou das ameaças cibernéticas. Porém, de um modo geral, os CEOs ao redor

do mundo parecem estar muito bem preparados para superar os desafios que surgirem no horizonte dos próximos três anos.

O conteúdo deste relatório inclui as opiniões de executivos que lideram algumas das maiores e mais complexas empresas do mundo, em onze principais setores: gestão de ativos (asset management), indústria automotiva, bancário, consumo e varejo, energia, infraestrutura, seguros, saúde, indústria de transformação, tecnologia e telecomunicações. Suas respostas foram compiladas em quatro distintas análises, a partir dos seguintes recortes:

A) Resultados das companhias brasileiras (com uma amostragem de 53 CEOs); B) Comparativo entre a análise atual e a anterior, ou seja, Brasil 2017 x Brasil 2018; C) Resultados brasileiros em relação aos obtidos nas entrevistas com os executivos de países da América Latina (neste caso, 278 entrevistados, da Argentina, Chile, Colômbia, México, Panamá, Peru e Venezuela); e D) Brasil x Principais Países (grupo *core countries*), que é constituído por onze nações: Alemanha, Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Itália, Japão e Reino Unido, totalizando 1.300 entrevistados.

O que se percebe, frente a essas diferentes análises – em todas elas e em qualquer leitura que se faça – é que está permeado um espírito

de confiança no movimento de melhora geral nos setores de atuação consultados, nas economias dos respectivos países e na expansão do mercado global. Mais do que um simples sentimento de confiança, o otimismo está explícito nas opiniões das lideranças, que se mostram estrategicamente preparadas para enfrentar os desafios.

As informações prestadas denotam que a maioria dos executivos está mais bem preparada do que nos últimos doze meses para enfrentar os desafios da nova onda de globalização, das inovações resultantes da Quarta Revolução Industrial/Manufatura Avançada, dos ajustes que se fizerem necessários devido às mudanças ambientais e até mesmo das incertezas das oscilações políticas.

A comparação das percepções de todos os gestores consultados no levantamento oferece valiosos *insights* sobre as características das diferentes nações e da forma com que seus negócios funcionam. O quase consenso de otimismo e confiança, a partir de tão diversificada amostragem de líderes empresariais, pode ser apreciado em detalhes nas páginas deste *CEO Global Outlook*, um dos mais consistentes relatórios de tendências de mercados para subsidiar a prospecção de negócios.



Charles Kriek
Presidente da
KPMG no Brasil

Conteúdo

01

Brasil: crescimento estratégico

02

Um período de muitas mudanças

03

Um continente sob análise

04

Estratégias em sintonia

Brasil: crescimento estratégico



Em um intervalo de apenas três meses, o Fundo Monetário Internacional (FMI) melhorou sua previsão de crescimento para o Brasil em 2018.

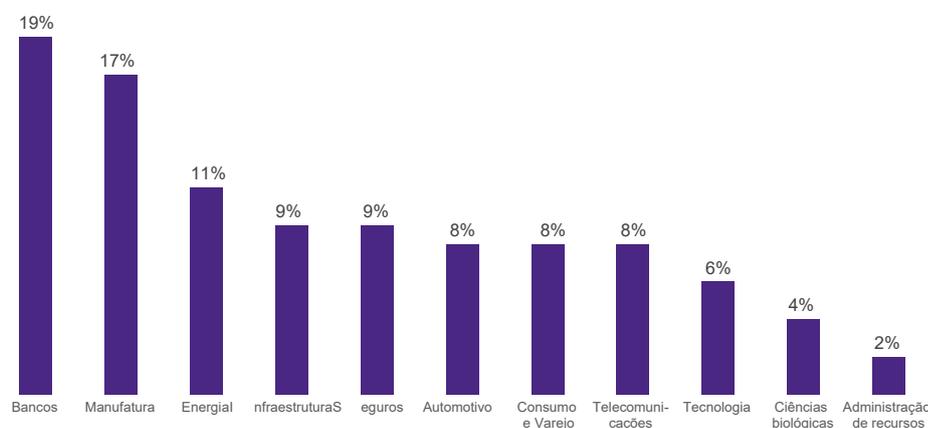


O levantamento elaborado pela KPMG revela um sentimento de otimismo entre os executivos que estão à frente das companhias brasileiras. Mais do que isso, as lideranças mostram-se estrategicamente preparadas para enfrentar os desafios.

Foram entrevistados 53 CEOs, de distintos setores produtivos, que analisaram o cenário atual e as perspectivas para o futuro. Abordaram, também, as estratégias que consideram prioritárias para as organizações sobreviverem aos desafios que se impõem e manterem a competitividade em um mundo no qual a tecnologia e a nova onda de globalização multiplicam as exigências dos mercados, *stakeholders*, consumidores e toda a sociedade.

Qual é a visão de negócios dos brasileiros? O que enxergam como principais obstáculos aos seus projetos de expansão? Essas e outras questões foram dirigidas aos executivos de companhias que, em sua maioria (49%), faturaram entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal, sendo que mais da metade (60%) registrou crescimento no período, em relação ao imediatamente anterior. É um grupo formado por maioria de homens, no cargo de CEO, em média, há cinco anos.

Setores



Aposta no crescimento consistente

Em um intervalo de apenas três meses, o Fundo Monetário Internacional (FMI) melhorou sua previsão de crescimento para o Brasil em 2018. Em janeiro, a estimativa era de que o Produto Interno Bruto (PIB) teria expansão de 1,9%. Em abril, o índice esperado subiu para 2,3%. A baixa da inflação, a queda dos juros e as boas condições financeiras globais seriam os três principais motivos para a revisão. A constatação é congruente com o levantamento da KPMG, no qual 79% dos executivos declaram-se confiantes no aquecimento da economia nacional nos próximos três anos. Em contrapartida, apenas metade deles (53%) nutre a mesma confiança no que tange à economia mundial.

Otimismo consensual – 100% dos entrevistados – manifestou-se quanto às perspectivas positivas com relação ao crescimento de suas empresas. No entanto, 15% deles não arriscaram opinar sobre uma possível expansão do setor no qual atuam.

As expectativas positivas são reforçadas pela declaração de 67% dos entrevistados, que não acreditam que haverá grande dificuldade em atingir o crescimento projetado. Com relação às diretrizes para alcançar os esperados resultados de suas companhias, 32% dos CEOs enxergam nas alianças estratégicas com terceiros o principal caminho. Em segundo lugar, com 21% das respostas, estão as fusões e aquisições (M&A) e, em terceiro, as *joint ventures* (19%). O crescimento orgânico, baseado no investimento em inovação, P&D, injeção de capital e recrutamento, é a aposta de 17% dos executivos, enquanto a terceirização

(outsourcing) fica com 11% das respostas.

Ao contrário do que se poderia imaginar, 63% dos entrevistados não acreditam que devem procurar vincular a estratégia de crescimento de suas companhias a um objetivo social mais amplo. Isto reafirma outro resultado apontado no levantamento: 64% discordam que o sucesso sustentável dos negócios esteja amparado muito mais por outros valores que não o crescimento puramente financeiro.

A grande maioria prevê aumento moderado nas receitas nos próximos três anos. Nove em cada dez (87%) estimam expansão de 2% ao ano. Evolução superior a esse patamar é prevista por 8% dos executivos, que esperam avanço entre 2% e 4% ao ano no triênio que está por vir. E apenas 4% indicaram que poderão expandir suas receitas entre 5% e 9% no mesmo período.



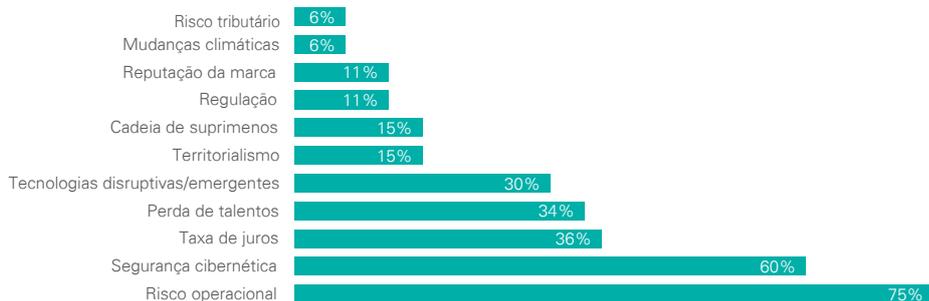
Prontos para a transformação

Obstáculos ao crescimento das empresas sempre existirão, mas os CEOs brasileiros parecem estar muito bem preparados para superar os desafios que surgirem no horizonte dos próximos três anos. Questionados sobre as 3 principais possíveis ameaças ao esperado crescimento de suas empresas, eles apontam com maior frequência o risco operacional – resposta dada por 75% dos executivos consultados. Não é um percentual muito superior aos 60% que declararam temer as eventuais ameaças à segurança cibernética.

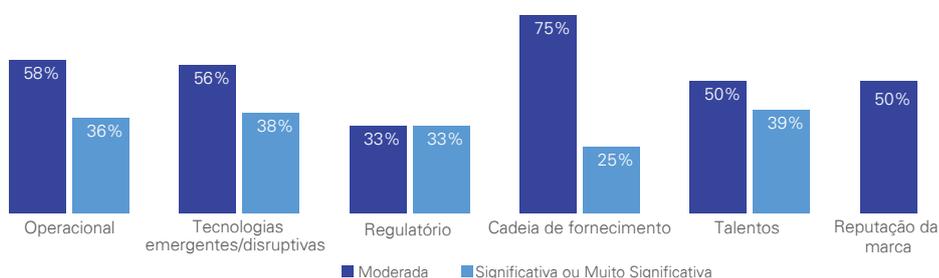
Apesar dos receios, os CEOs brasileiros acreditam que suas organizações estão bem posicionadas para suportar ataques cibernéticos: 75% anunciaram que estão "muito bem" ou "bem" preparados para deter uma ocorrência desse tipo, enquanto 92% se dizem capazes de gerenciar partes externas de interesse, como clientes, reguladores ou parceiros de negócios. Além disso, 75% afirmaram conseguir conter o impacto em suas operações estratégicas e 91% se consideram preparados para identificar novas ameaças cibernéticas.

A maioria (64%) prefere não opinar sobre a iminência de um ataque cibernético, mas uma parcela significativa (36%) acredita que seja uma questão de tempo ser vítima de um ataque cibernético.

Ameaças ao crescimento das empresas



Extensão dos riscos associados à segurança cibernética



Também foi mensurado o nível de ameaça que representa a segurança cibernética. No que se refere às tecnologias emergentes/disruptivas, a extensão dos danos é considerada moderada pela maioria dos entrevistados dos dois grupos consultados, sendo 56% dos brasileiros e 49% dos *Core Countries*. No entanto, para, respectivamente, 38% e 29%, a extensão pode ser mais séria, sendo classificada como "significativa". Os demais riscos foram, em maioria, classificados como "moderados", da seguinte forma:

Riscos	Brasil	Core Countries
Operacionais	58%	50%
Regulatórios	33%	46%
Cadeia de fornecimento	75%	43%
Talentos	50%	48%
Reputação da marca	50%	56%

Para a totalidade dos CEOs brasileiros, a disrupção é vista muito mais como uma oportunidade do que uma ameaça. De fato, 95% afirmaram estar ativamente criando disrupção no setor em que operam. Não há, para 87% dos executivos, qualquer tipo de dificuldade para acompanhar o ritmo da inovação tecnológica em seus respectivos setores, enquanto 89% afirmam alcançar progressos significativos em prazos ideais.

Nem sempre os motivos que influenciam a transformação do modelo operacional estão relacionados à inovação. As alterações nas leis tributárias podem motivar a busca por mudanças para 30% dos entrevistados. Na maioria das empresas (58%), o responsável pela supervisão dos riscos tributários é o CFO, enquanto para 36% a missão está reservada ao presidente do Comitê de Auditoria. Portanto, caberia a esses dois polos de decisão as possíveis reestruturações operacionais no mencionado âmbito.

Desafios para a transformação digital

A maior parte dos investimentos em tecnologia, de acordo com 84% dos CEOs brasileiros, tem caráter estratégico, com vistas a um plano de longo prazo. Esses aportes em tecnologia têm sido estrategicamente planejados, portanto, sem acarretar prejuízos financeiros à organização. É o que confirmam 81% dos entrevistados.

Muitas questões impõem-se quando está sob análise a capacidade de a organização calcular com eficácia o ROI dos investimentos realizados em tecnologia. Para 66% deles, a expectativa de retorno, por parte do Conselho Administrativo, é bastante razoável e atende a uma lógica e coerente diretriz de pensamento. Essa expectativa de ROI significativo dos investimentos feitos em tecnologia varia de 12 meses a três anos para a maioria dos CEOs, seja ela referente ao programa geral de transformação digital da empresa, sistemas de inteligência artificial ou automatização por robôs.

Para 91% dos entrevistados, a organização detém compreensão geral sobre o programa de transformação digital. É quase o mesmo índice (89%) daqueles que compreendem os sistemas de inteligência artificial da empresa

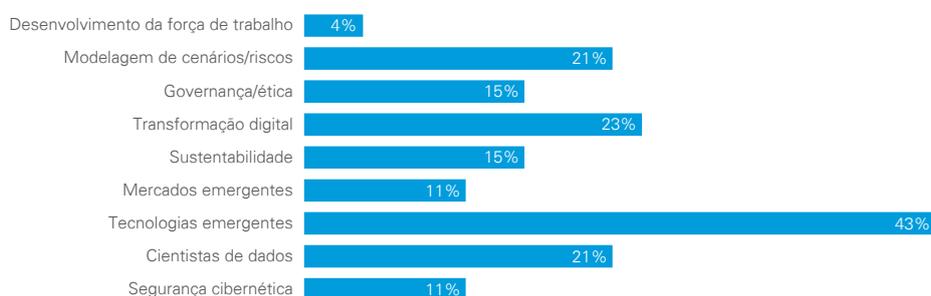
Por outro lado, está praticamente equilibrada a parcela de gestores que

procuram executar processos paralelos para transformar os aspectos digitais e não digitais de seus negócios (50%) e aqueles que não o fazem (34%).

Talvez por isso mesmo, os CEOs entrevistados considerem que o conjunto de habilidades mais importantes da força de trabalho está nos especialistas em tecnologia emergente – esta é uma realidade para 79% deles. Outras capacidades importantes são modelagem de cenários e riscos (70%), segurança cibernética (64%) e sustentabilidade (60%).

Além de considerar os especialistas em tecnologia emergentes como os mais importantes para apoiar o crescimento, os CEOs brasileiros os veem como o grupo mais eficaz em sua força de trabalho (75% do total). Dois terços (66%) também apostam nos profissionais especializados em segurança cibernética como os mais eficientes para apoiar o crescimento das companhias.

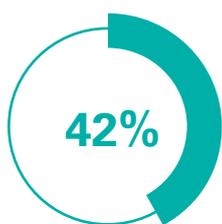
A mais alta eficácia dos especialistas



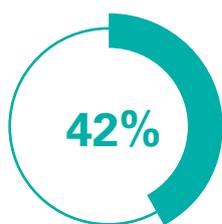
Ações estratégicas para o crescimento

Quais são as ações que os CEOs brasileiros planejam realizar ao longo dos próximos três anos para atingir seus objetivos de crescimento? Quatro em cada dez entrevistados pretendem aumentar o investimento em processos de inovação. É o mesmo percentual (42%) de quem pretende participar de empreendimentos corporativos. Não muito inferior é a parcela de executivos que pensa em criar programas de aceleração para startups (40%) e colaborar com inovadoras empresas dessa mesma categoria (38%).

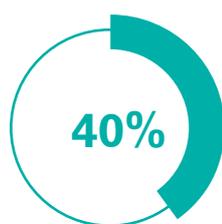
O que os CEOs farão para alcançar o crescimento no próximo triênio?



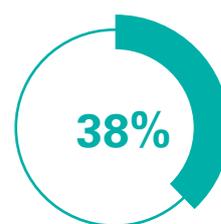
vão aumentar os investimentos em processos de detecção de inovação e disrupção.



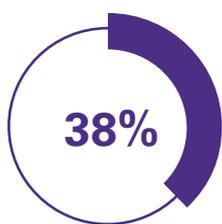
deverão participar de investimentos corporativos.



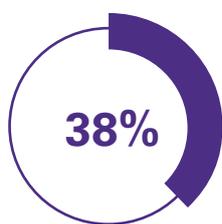
pretendem investir em programas de aceleração ou incubadoras de startups.



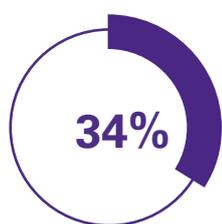
pensam em investir em startups de inovação (como fintechs, insurtechs ou healthtechs).



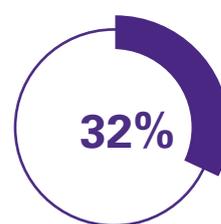
irão disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma online.



querem se tornar parceiros de provedores de tecnologia de nuvem terceirizados.



unir-se-ão a consórcios da indústria com foco no desenvolvimento de tecnologias inovadoras.



planejam atuar em parceria com provedores de dados terceirizados.



Para onde vamos?

Quando se fala em crescimento das organizações é inevitável questionar se esta expansão será local ou se os CEOs pretendem avançar para locais extrafronteiras. Para 89% dos entrevistados, a prioridade, em termos de expansão geográfica nos próximos três anos, é alcançar mercados emergentes, sobressaindo-se os países da América do Sul e Central, com 49% das preferências apontadas.

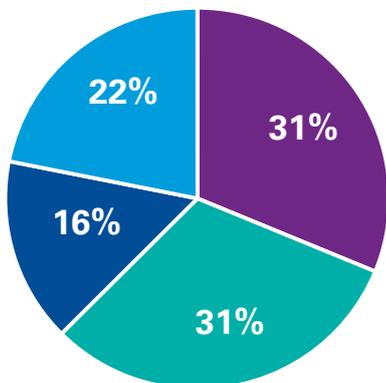
Somente 9% pretendem direcionar seus esforços para os mercados desenvolvidos, sendo que, dentre estes, a América do Norte e a região da Ásia-Pacífico respondem, cada uma, por 40% das intenções declaradas.

Ao mencionarmos expansões geográficas é impossível não citar o fenômeno recente da saída do Reino Unido do grupo de países que formam a União Europeia (Brexit). Os CEOs que dirigem companhias com operações no Reino Unido anunciaram algumas

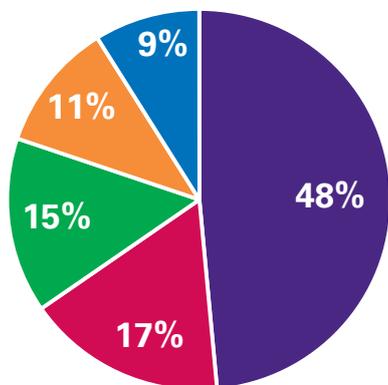
ações que pretendem adotar em razão deste movimento de reflexos globais. A maioria (38%) pretende mudar o QG de suas empresas (quando houver) ou as operações ali sediadas para outro local. Outros 25% anunciaram que pretendem reduzir as operações com aquele país. O Brexit, por outro lado, deverá levar companhias brasileiras, que nunca tiveram operações no Reino Unido a fazer investimentos no país – uma realidade para 58% dos CEOs – cabe notar que, atualmente, apenas 15% dos entrevistados possuem operações no Reino Unido.

Prioridade de Expansão

Mercados desenvolvidos - Preferências



Mercados desenvolvidos - Preferências



Ao buscar sua expansão, 51% dos CEOs brasileiros indicam que pretendem fazer aquisições (M&A), porém com impacto moderado em toda a organização. Por outro lado, 36% dos entrevistados refutam esse procedimento no próximo triênio, pois consideram improvável fazerem qualquer aquisição nesse mesmo período. Não se pode deixar de mencionar os 13% de executivos que possuem um “apetite alto” para M&A e afirmam que, provavelmente, realizarão aquisições com impacto significativo na organização, de um modo geral.

A terceirização, como modelo societário que atende às expectativas de crescimento é vista com bons olhos por 77% dos entrevistados. Mesmo assim, 69% não acreditam que este seja o caminho mais fácil para a organização atingir a agilidade necessária para crescer; e não acreditam que este modelo de operações seja mais propício a criar competitividade do que o crescimento orgânico – pelo menos foi o que afirmaram 81% dos CEOs. Para eles, a maior barreira para as companhias extraírem valor da associação com terceiros está na complexidade e longa duração de seus processos de aquisição (para 30% dos consultados). Há, ainda, uma preocupação a respeito do compartilhamento comercial de dados sensíveis para 25% deles.



O que motiva os processos de M&A?



Relacionamento com clientes

O digital também entra no somatório que irá projetar resultados – positivos ou negativos – no relacionamento da empresa com seus públicos de interesse. A maioria dos entrevistados (62%) não acredita que uma estratégia baseada em plataformas cibernéticas seja fundamental para a construção da confiança com os *stakeholders* mais relevantes.

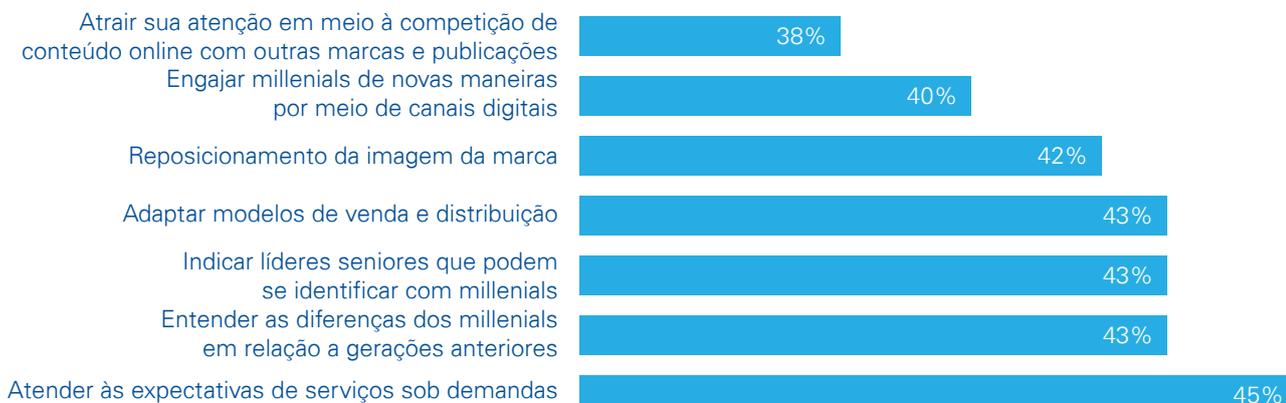
Mas, em tempos de vazamento de dados na rede, a imensa maioria dos CEOs (91%) sabe muito bem que uma de suas principais responsabilidades é proteger as informações de seus clientes, o que garante até mesmo o crescimento da base futura de clientes da organização. Este ponto, aliás, é muito importante. As empresas devem se manter atentas para, no caminho da ampliação de mercado, não deixarem para trás o espaço já conquistado. Setenta por

cento dos executivos afirmaram que sua organização não corre o risco de perder atuais clientes ao empenhar recursos na atração de novos.

É quase o mesmo percentual de CEOs (64%) que afirmaram estar satisfeitos com o retorno obtido nos investimentos realizados na personalização da experiência do consumidor. Para 58% deles, a performance das suas empresas, no que tange à experiência personalizada dos clientes, atende às expectativas – mas, cabe notar, que 13% disseram que estas são até mesmo excedidas.

Existe, porém, um segmento de consumidores muito marcante na atualidade: os *millenials*, uma geração que passou a ter mais facilidades materiais e tecnológicas durante o seu desenvolvimento para se tornarem adultos nos dias de hoje. O levantamento mostra quais são os maiores desafios das empresas para atender às necessidades dos clientes *millenials*.

Desafios dos Millenials



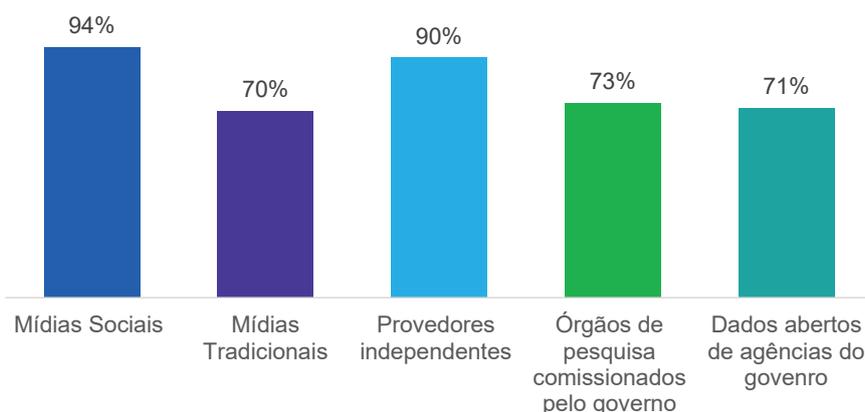
Tomada de decisões

Diariamente, os CEOs têm diante de si o desafio de tomar decisões que atendam às expectativas de diferentes públicos. E este processo está amparado em diferentes mecanismos. Oitenta e sete por cento dos entrevistados não pretendem aumentar o uso de modelos de previsão ou análise para atender a esta finalidade. No entanto, 76% defendem que a análise preditiva é muito mais precisa do que os dados históricos das operações da companhia.

Também não há intenção, para 76% dos CEOs, de aumentar o uso de dados de não estruturados – um recurso ainda não explorado, mas que poderá mudar o modelo de captação de informações na internet, por meio da inteligência artificial. Isso é percebido pelos executivos entrevistados, pois 85% deles afirmaram que a precisão de dados não estruturados é muito maior que a de dados estruturados.

Nível de confiança em cada uma das fontes de informações que os CEOs usam para decisões estratégicas:

Nível de confiança - Forte ou muito forte

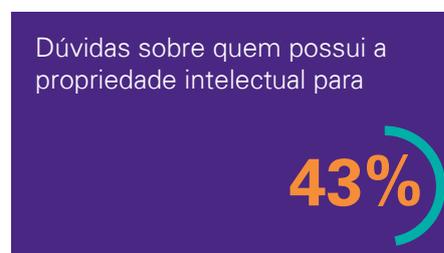
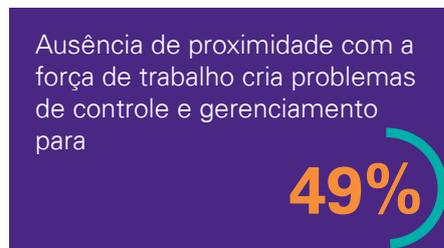
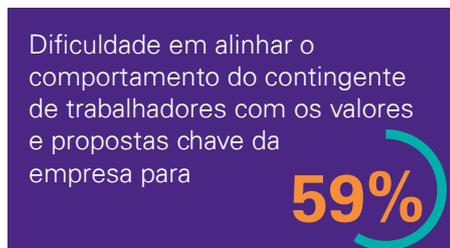


Força de trabalho

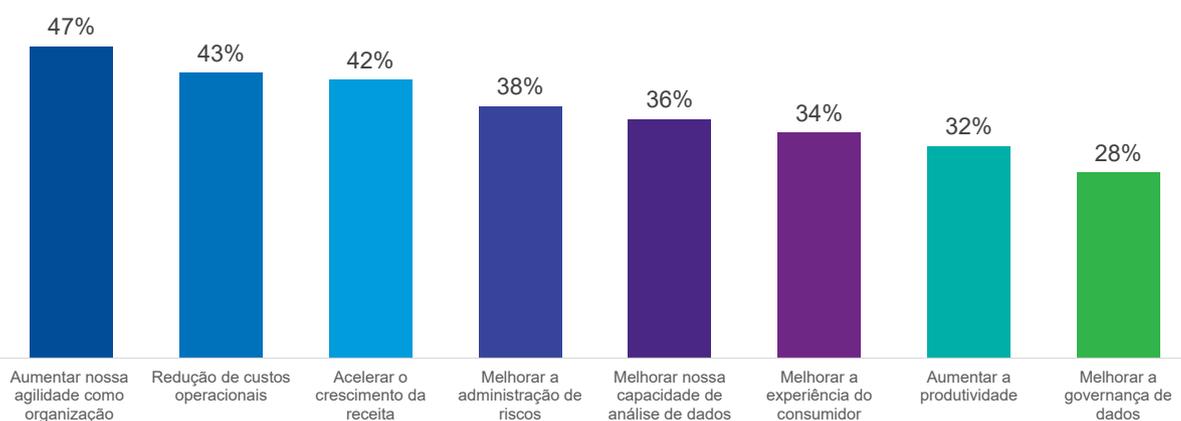
No que diz respeito ao quadro de funcionários, o índice de CEOs que acreditam na expansão é quase idêntico ao indicado no tocante às receitas: 85% esperam que o número de funcionários aumente em até 5% – mesmo índice de redução de equipes que foi indicado pelo irrisório percentual de 2% dos entrevistados. Os resultados estão em sintonia com os últimos levantamentos oficiais sobre o mercado de trabalho no País. De acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho, de janeiro a março de 2018 foram criadas mais de 204 mil vagas com carteira assinada.

Nem mesmo o avanço tecnológico deverá mudar tais expectativas. Para 64% dos entrevistados, é mais provável que a inteligência artificial e a robótica criem mais vagas de emprego do que eliminem, nos próximos três anos. É interessante saber que 55% dos CEOs declararam que suas empresas começaram uma limitada implementação de IA em alguns processos específicos e outros 30% estão treinando/testando esses mecanismos em um pequeno número de processos.

Mas, por enquanto, no que diz respeito à contratação de especialistas que dominem áreas tecnológicas, a maioria (85%) prefere esperar atingir determinados alvos de crescimento. E, no que tange à força de trabalho como um todo, os executivos também revelaram seus maiores desafios:



O que esperar de benefícios da Inteligência Artificial



Um período de muitas mudanças



55% dos CEOs declararam que suas empresas começaram uma limitada implementação de IA em alguns processos específicos.



Em um intervalo de apenas de 12 meses, grandes mudanças ocorreram no pensamento estratégico dos CEOs brasileiros. Apesar disso, a estrutura de sustentação das operações e seu otimismo se mantêm em bons níveis.

Pela segunda vez desde que foi iniciado este tipo de pesquisa elaborada anualmente pela KPMG, o recorte brasileiro do Global CEO Outlook apresenta um comparativo entre as opiniões expressadas pelos executivos de 53 companhias brasileiras na relação entre o ano de 2017 e 2018. Muitas mudanças podem ser notadas neste intervalo de tempo em que as influências da política e da macroeconomia foram muito percebidas, mas, de um modo geral, o otimismo e a confiança das empresas se mantêm em níveis bastante satisfatórios.

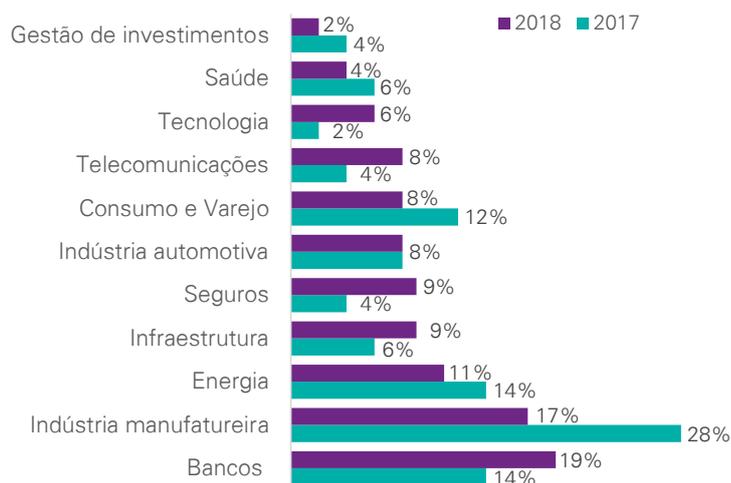
As primeiras diferenças se revelam no perfil das empresas. Em 2017, 58% dos entrevistados declararam ter faturado entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no último ano fiscal. Na análise mais recente, porém, este índice caiu para 49%. Caiu também o percentual de empresas que faturaram US\$ 10 bilhões ou mais, de 28% para 19%. Por outro lado, cresceu a quantidade de companhias que tiveram faturamento entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões no último ano fiscal: em 2017 eram 14% e agora são 32%.

Nos resultados apontados na pesquisa anterior, 92% dos CEOs brasileiros indicaram que suas receitas cresceriam entre 0,01% e 10%. No mais recente, com a mudança no modelo de consulta, pode-se dizer que o intervalo de percentuais de crescimento foi segmentado em três diferentes faixas, restando o seguinte resultado: a maioria (87%) indicou expansão entre 0,01 e 1,99%; para 14% dos consultados, o crescimento ficará entre 2% e 4%; e para 4% as receitas serão ampliadas entre 5% e 9% ao ano.

No tocante à força de trabalho, em 2017, 44% dos entrevistados esperavam ampliar o quadro de funcionários entre 6% e 10%. Outros 36% previam um crescimento de até 5% nas equipes. No último levantamento, reduziu-se para 11% a expectativa de ampliação entre 6-10% e aumentou para 85% o número de CEOs que aposta em novas contratações que não ultrapassem 5% do quadro atual.

Também se percebem grandes mudanças nos segmentos de atuação das empresas, como pode ser visto no gráfico.

Setores 2017 x 2018



Expectativas seguem positivas

No último levantamento da KPMG, 79% dos executivos brasileiros se declaram confiantes no aquecimento da economia brasileira nos próximos três anos – é um índice que, embora positivo, se mostra bem inferior aos 96% que tinham igual opinião em 2017. As diferenças quase não existem quando a questão de volta para as perspectivas de crescimento das empresas: eram 96% dos entrevistados em 2017 e agora são 100% de CEOs confiantes. O otimismo encolhe quando a expectativa se dirige à expansão do setor em que as companhias atuam. No levantamento anterior 68% dos entrevistados tinham esta crença, agora apenas 15% esperam em um movimento positivo. Outro índice que praticamente caiu pela metade é o de confiança no crescimento da economia mundial: 53% hoje e 96% em 2017.

No levantamento anterior, 72% dos CEOs brasileiros entendiam que os negócios de suas companhias seriam fomentados a partir da expansão das

próprias operações. No entanto, agora, a estratégia baseada em crescimento orgânico só é vista como o mais importante caminho por 17% dos entrevistados. As fusões e aquisições (M&A), que eram opção para 57% dos CEOs em 2017 agora é a opção preferencial de apenas 21% deles. Não mudou muito a opinião sobre as parcerias colaborativas ou joint-ventures como caminho ideal para buscar o crescimento: era a escolha de 11% dos executivos no levantamento anterior e agora este índice subiu para 19%. É curioso notar que, no ano anterior, quase a metade dos entrevistados (45%) apostava na transformação de modelos de negócios em larga escala para crescer. Agora, esta opção sequer foi mencionada, sendo substituída por duas outras que não constavam na lista anterior: formação de alianças estratégicas com terceiros (para 32%) e terceirização (outsourcing), que ficou com 11% das preferências.

Ameaças não assustam

Em 12 meses, no que se refere aos

principais riscos ao crescimento das empresas, mudaram radicalmente as impressões dos CEOs sobre as condições de suas empresas para lidar com um possível ataque cibernético. Em 2017, a maioria (88%) assumiu que sua companhia estava apenas relativamente preparada para lidar com um evento do gênero. No levantamento atual, nada menos que 75% dos entrevistados garantem que suas companhias estão "muito bem" ou "bem" posicionadas para suportar ataques cibernéticos.

Para informação, em 2017, 46% dos brasileiros fizeram investimentos graduais em segurança cibernética e 34% fizeram investimentos significativos. No quesito proteção dos dados dos clientes, 60% dos entrevistados à época se declararam relativamente preparados e 40% totalmente preparados. Além disso, outros 46% fizeram investimentos significativos em tecnologias emergentes; 42% fizeram investimentos graduais em tecnologias cognitivas; e, no que tange à robótica, 64% aplicaram aportes graduais. Ainda em 2017, 44% dos entrevistados concordavam que suas organizações não estavam preparadas



para adotar avançadas tecnologias de inteligência artificial. Na pesquisa atual notam-se progressos importantes: 55% dos CEOs declararam que suas empresas começaram uma limitada implementação de IA em alguns processos específicos e outros 30% estão treinando/testando esses mecanismos em um pequeno número de processos.

No levantamento mais recente, os eventuais riscos à segurança cibernética são citados como um temor por 60% de entrevistados, mas para a maioria (75%) a maior ameaça ao crescimento de suas empresas é o risco operacional. Além destes, outras preocupações mais citadas pelos entrevistados foram: taxa de juros, perda de talentos e tecnologias disruptivas. É um cenário bem diferente do levantamento anterior, quando o “Top 5” dos riscos mais temidos eram os seguintes, pela ordem: segurança cibernética, taxa de juros, tributos, regulatório e estratégico/operacional. Cabe notar que a regulação, como fator de inibição ao crescimento das companhias, estava entre as maiores preocupações para 42% dos CEOs brasileiros em 2017. E a segurança cibernética alcançava quase o mesmo índice que o atual, com 66% das respostas dadas pelos executivos, que expressavam sua intenção de ampliar os níveis de atenção nesse âmbito.

Vale citar ainda que 58% dos consultados em 2017 temiam o aumento da inflação – um mal que foi praticamente eliminado do horizonte econômico do Brasil em 2018. Interessante notar, ainda, que o quesito mudanças climáticas, que era motivo de preocupação para 2% dos entrevistados em 2017, subiu para 6% em 2018. Também subiu o índice de preocupação com riscos à marca e a reputação, que era de 2% e agora é de 11%

Incorporação da tecnologia

No intervalo de 12 meses também mudou bastante o cenário das empresas com relação aos investimentos em tecnologia. Em 2017 havia grande preocupação com este quesito entre os entrevistados. Para 76% dos entrevistados à época havia o temor de que sua organização não estivesse sendo disruptiva quanto aos modelos de negócio do setor em que atua. No levantamento atual, o posicionamento é totalmente outro: 95% afirmaram estar ativamente criando disruptão no setor em que operam; 87% não veem qualquer tipo de dificuldade para acompanhar o ritmo da inovação tecnológica; e 89% afirmaram alcançar progressos significativos em prazos ideais.

Se, antes, menos da metade (46%) dos entrevistados entendiam que o investimento em tecnologia poderia representar menos um custo indireto e mais um caminho para encontrar fontes de receita e inovação, hoje a totalidade dos CEOs consultados defende este ponto de vista: eles entendem que a disruptão é uma excelente oportunidade de negócios. Além de continuarem a investir em tecnologia – como alegaram fazer 64% dos entrevistados na pesquisa prévia –, os executivos agora o fazem de maneira estratégica. Assim é o que afirmam 84% deles. Importante observar que, na pesquisa anterior, criar uma aproximação com os consumidores ou ampliar seu envolvimento foi a motivação apontada por 36% dos brasileiros para investir em tecnologia.

Expansão à vista

A expansão geográfica era apontada, em 2017, como uma das prioridades estratégicas para as organizações. No levantamento feito à época, 34% dos entrevistados assim o indicaram e,

entre estes, a maioria (96%) mirava os países do Mercosul de modo geral, mas foi significativo o grau de interesse demonstrado pelos Estados Unidos (70%) e Reino Unido (30%). No levantamento recente, 89% dos entrevistados declararam ter interesse em alcançar mercados emergentes, com destaque para os países da América do Sul e Central, com 49% das preferências apontadas – vale dizer que, na pesquisa anterior, 96% dos entrevistados indicaram esta região como preferencial para expandir negócios.

No ano passado, 78% dos CEOs brasileiros avaliaram como nulos os efeitos do Brexit em suas operações. Agora, 58% dos entrevistados pensam em fazer investimentos no país, um dado curioso, considerando que apenas 15% dos entrevistados mantêm operações por lá. A pesquisa recente também revela outro aspecto importante: 25% anunciaram que pretendem reduzir as operações com o Reino Unido, mas antes, ao contrário, 48% dos entrevistados acreditavam que o Brexit produziria efeitos positivos.

No momento de tomar decisões como estas, os CEOs se baseiam em informações e experiências acumuladas pela empresa, como também em previsões de cenários futuros, calculadas com base na análise de dados. Este último era o recurso utilizado por 48% dos executivos consultados na pesquisa de 2017, especialmente para prever lacunas e deficiências de habilidades, buscando antecipar as soluções. O grande valor dado a este método ainda é percebido, pois, no levantamento mais recente, 76% defenderam que a análise preditiva é muito mais precisa do que os dados históricos das operações da companhia

Clientes mais próximos

Muitas mudanças ocorreram na visão que os CEOs têm sobre a importância das plataformas digitais na manutenção e ampliação do relacionamento com os clientes. Na pesquisa anterior, 56% dos executivos disseram não estar satisfeitos com o nível de aplicação dos meios digitais para conectar a organização com os seus clientes da maneira mais eficaz possível. Agora, no entanto, 62% não estão mais tão certos de que uma estratégia baseada em plataformas cibernéticas seja fundamental para a construção da confiança com os *stakeholders* mais relevantes. Porém, a despeito desse ponto de vista, 64% se dizem satisfeitos com o retorno obtido nos investimentos realizados na personalização da experiência do consumidor – um caminho que demanda investimento em tecnologia de conectividade, vale lembrar. É um índice extremamente superior aos 6% que, antes, temiam não atender às altas expectativas dos clientes quanto a serviços personalizados.

A análise feita com os CEOs brasileiros em 2017 apresentou também uma preocupação, de 12% dos entrevistados, em não serem capazes de delimitar *millennials* que desejassem interagir com as marcas de maneiras diferentes. Atender a este grupo complexo de consumidores segue sendo um desafio. Para 45% dos consultados ainda há receio de não conseguir atender às expectativas de serviços sob demanda para este público. Logo em seguida estão outros pontos de desafio: entender as diferenças dos *millennials* em relação às gerações anteriores; indicar líderes sêniores capazes de se identificar com *millennials* e adaptar modelos de venda e distribuição.

Um continente sob análise

Comparar as percepções dos brasileiros e a de seus vizinhos de continente oferece valiosos *insights* sobre as características das diferentes nações e da forma com que seus negócios funcionam

A pesquisa **Global CEO Outlook 2018** entrevistou 53 executivos brasileiros e 278 de outros sete países latino-americanos: Argentina, Chile, Colômbia, México, Panamá, Peru e Venezuela. Um grupo de economias de portes e perfis diversificados, cuja soma dos Produtos Internos Brutos (PIB) é de US\$ 4,535 trilhões¹, e com população total de 517 milhões de habitantes – desses, 309 milhões no grupo de nações que exclui o Brasil.

Metade dos CEOs brasileiros (49%) trabalha em organizações cujo **faturamento** no último ano foi de US\$ 1 bilhão a US\$ 9,9 bilhões. No grupo de países da América Latina, a mesma proporção de executivos (50%) comanda empresas de faturamento menor, entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões. No que diz respeito às companhias com faturamento alto, igual ou superior a US\$ 10 bilhões, brasileiros e latinos correspondem a fatias parecidas, de 19% e 15%, respectivamente. Nos dois grupos, uma boa notícia: **mais da metade dos executivos viu o faturamento das suas empresas subir no último ano** – 60% dos brasileiros e 55% dos latino-americanos.

Os **setores econômicos** dos países de língua espanhola com maior representatividade no levantamento são o bancário (16%) e de manufatura (14%). Infraestrutura e varejo encontram-se empatadas em terceiro lugar, correspondendo a 10% das empresas em que os entrevistados trabalham. A distribuição é parecida entre os brasileiros: 19% dos CEOs estão no setor bancário, 17% em indústrias e 11% em companhias de energia. No entanto, os dois grupos divergem na maneira de remunerar seus funcionários. Entre os brasileiros, 49% dos entrevistados declararam que a remuneração do último ano em suas empresas esteve atrelada ao faturamento, enquanto entre os latino-americanos 32% tomaram essa posição.

Confiança empresarial e econômica

A economia brasileira vem de um período combalido, mas os CEOs do país deixaram para trás o pessimismo. Quando perguntados sobre as **perspectivas para a economia nacional nos próximos três anos**, 70% se declararam confiantes, e 9% muito confiantes. Entre os latino-americanos o otimismo foi mais acentuado, com 80% e 10% do total, respectivamente.



A economia brasileira vem de um período combalido, mas os CEOs do país deixaram para trás o pessimismo.



¹ Dados de 2016.



Quando perguntados sobre as **perspectivas para a economia global**, no entanto, os entrevistados demonstraram menos entusiasmo: 49% dos brasileiros e 28% dos latinos disseram estar confiantes, contra 47% e 62%, respectivamente, que disseram ver os próximos três anos com neutralidade.

Os CEOs também veem com bons olhos **o futuro das suas companhias e dos segmentos em que atuam**.

Entre os brasileiros, 57% estão muito confiantes a respeito das perspectivas de crescimento das suas empresas nos próximos três anos, e 43% estão confiantes – perfazendo 100% dos entrevistados. Entre os latinos essas taxas são de uma positividade menos acentuada, com 46% e 49%, respectivamente. Quando perguntados sobre a perspectiva de crescimento do setor em que atuam, brasileiros e latinos andaram juntos: no Brasil, 11% estão muito confiantes, e 43% confiantes; no grupo vizinho, as taxas são 15% e 49%. O sentimento de neutralidade ficou em linha com o de maior otimismo, marcando 15% e 8% nos dois grupos, respectivamente.

Apesar disso, os entrevistados projetam um **crescimento moderado da receita e do número de funcionários** para os três anos à frente. A maioria dos dois grupos (87% dos brasileiros e 84% dos latino-americanos) estima que a receita das suas companhias irá crescer, no máximo, entre 0,01% e 1,99% ao ano no período. Os que veem uma evolução entre 2% e 4% são 8% no Brasil e 14% na América Latina, e os que projetam aumento anual entre 5% e 9% são 4% e 11%, respectivamente, com os latinos ligeiramente mais otimistas. Já no tocante às **perspectivas para o quadro de funcionários**, o bloco latino-americano, incluindo o Brasil, mostrou-se mais coeso. Nos dois grupos, a maior parte (85% dos brasileiros e 86% dos seus vizinhos) vê um incremento menor do que 5% do quadro de funcionários. Os que veem um aumento maior, entre 6% e 10% ao ano, somam 11% e 13%, respectivamente. Além disso, metade dos entrevistados nos dois grupos (53% e 50%, respectivamente) não concorda com a afirmação de que **o crescimento dos próximos três anos será mais difícil do que nunca**. Além disso, um bom número, 28% dos brasileiros e 27% dos latinos, é neutro no tocante à afirmação, o que ajuda a sedimentar a percepção de que o pessimismo está longe de constituir regra.

Estratégias e ameaças ao crescimento

Quando perguntados sobre suas **estratégias para o crescimento**, os CEOs brasileiros e latino-americanos apresentaram posicionamentos semelhantes. A pesquisa inquiriu os entrevistados sobre qual seria sua primeira estratégia de crescimento para os próximos três anos. A opção **“alianças estratégicas com terceiros”** ficou em primeiro lugar, preferência de 32% dos brasileiros e 23% do grupo vizinho. A disputa pelo segundo lugar foi acirrada, e venceram as **Fusões e Aquisições (F&A)**, com 21% e 23% da preferência entre os grupos. O terceiro lugar, a criação de **Joint Ventures**, foi apontado por 19% e 21% dos executivos. O **crescimento orgânico**, isto é, através de investimentos em inovação e pesquisa, além de injeções de capital, embora tenha ficado na quarta posição, também conquistaram boa popularidade – 17% dos brasileiros e 22% dos latino-americanos.

O que ameaça o futuro das companhias? O risco operacional aparece como a principal ameaça, afirmação com a qual 75% dos brasileiros e 65% dos latinos concordam. Em segundo lugar aparece a questão da **segurança cibernética**, citada por 60% e 45% dos entrevistados, respectivamente. A questão dos **juros** preocupa mais os brasileiros (36%) do que seus vizinhos (14%). A dificuldade em encontrar talentos também foi bastante mencionada, com 34% dos entrevistados no Brasil e 43% dos latino-americanos. O aparecimento de **tecnologias disruptivas** também preocupa nesse sentido, aparecendo no radar de 30% e 29% dos CEOs dos dois

grupos, respectivamente.

Apesar disso, os líderes entrevistados não consideram importante atuar com agilidade como novo valor de negócios, ampliar o sentido social dos seus negócios ou monitorar rupturas do mercado. No Brasil, 76% dos CEOs discordam, em maior ou menor intensidade, da afirmação de que **os negócios conduzidos com menos agilidade irão falir**. Entre os vizinhos de continente, os que tomaram essa posição somaram 73%. Entre os brasileiros, apenas 2% acreditam em alguma medida que as organizações devem **olhar além do crescimento puramente financeiro** que quiserem alcançar o sucesso sustentável a longo prazo, taxa que ficou em 4% entre os CEOs latinos. No Brasil, 64% discordam dessa afirmação, e 34% são neutros. No grupo vizinho, as taxas são de 70% e 26%, respectivamente.

As parcerias com **firmas de terceirização** não constituem uma alternativa de crescimento unânime entre os entrevistados. Para 69% dos brasileiros e 65% dos latino-americanos, não faz sentido afirmar que o único meio das empresas conseguirem a agilidade necessária para crescer seja através de serviços terceirizados. O investimento em crescimento orgânico, em oposição às parcerias, não é compreendido como uma ameaça para o crescimento das companhias: 81% e 86% dos CEOs não acreditam que esse tipo de direcionamento seja prejudicial.

A melhoria no **monitoramento das rupturas de mercado** também não é uma prioridade no cone sul americano: 42% dos brasileiros e 41% dos latinos

discordam da afirmação de que, nos próximos três anos, precisarão melhorar a forma como monitoram rupturas de mercado, e 32% e 35%, respectivamente, são neutros. Os que concordam com a afirmação somam 9% e 5%, nos dois grupos. A opinião sobre **melhorias nos processos de inovação e execução** é parecida: 59% dos brasileiros e 60% dos latinos não acreditam que deverão conduzir melhorias do tipo nos próximos três anos. Os neutros somam 34% e 36% dos dois grupos, respectivamente, e os favoráveis, 8% e 4%.

Rupturas e transformação digital

A conjuntura de rupturas tecnológicas e transformações mercadológicas não é aguardada com temor no continente. Noventa e três por cento dos brasileiros e 91% dos latino-americanos entrevistados consideram-se pessoalmente preparados para **liderar suas organizações em um contexto de transformação do seu modelo operacional**. Entre os latinos, 4% discordam da afirmação, grupo que no Brasil é de 4%. A **confiança nas equipes** também é grande. Entre os brasileiros, 83% acreditam que seus líderes são capazes de supervisionar as transformações pelas quais as empresas irão passar, ante 76% dos latinos. Apenas 6% e 8%, nos dois grupos, não dão este voto de confiança.

Os **processos disruptivos** dos mercados também são encarados de um viés positivo. Todos os brasileiros entrevistados e 99% dos latinos declararam que rupturas tecnológicas são antes oportunidades do que ameaças para as empresas. Este processo está sendo fomentado pelas próprias



A preparação para ataques cibernéticos é uma questão iminente nas organizações, para a qual a maioria dos CEOs do bloco latino-americano se considera preparado.



empresas, com 95% dos brasileiros e 96% dos latino-americanos declarando que mais do que esperar pela disrupção provocada pela concorrência, suas organizações estão criando mudanças.

Para fazer frente a este cenário, **as empresas investem em tecnologia**. Segundo a maioria dos CEOs dos dois grupos, esses investimentos são estratégicos, voltados para o longo prazo, e não para questões pontuais – 84% dos brasileiros e 55% dos latinos. E, neste aspecto, existe harmonia dentro das organizações a respeito do **retorno desses investimentos**. Quando perguntados se os seus conselhos de administração possuíam expectativas irracionais sobre o retorno de investimentos em transformação digital, 66% dos brasileiros e 63% dos seus vizinhos disseram que não, seus conselhos trabalham com perspectivas racionais. É possível que este comportamento se explique pelo próprio perfil das inversões realizadas até o momento. Apenas 7% dos brasileiros e 4% dos latino-americanos declararam ter sofrido perdas financeiras significativas por investir em tecnologias de emergência equivocadas. Os que não passaram por isso são maioria, somando 81% no Brasil e 82% no restante do bloco.

A **preparação para ataques cibernéticos** é uma questão iminente nas organizações, para a qual a maioria dos CEOs do bloco latino-americano se considera preparado. Para 49% dos brasileiros e 48% dos latino-americanos, suas empresas estão muito bem preparadas para gerenciar as necessidades de clientes, reguladores e parceiros em caso de um ataque.

Os que consideram suas empresas bem preparadas são 43% e 44%, respectivamente, e despreparadas apenas 2% e 3%, nos dois grupos. A **respeito da capacidade de conter danos advindos de ataques**, 75% dos brasileiros e 84% declararam estar “muito bem preparados” e “bem preparados”. Os neutros foram 23% e 14%, e despreparados 2% em cada turma. A **habilidade na prevenção de novos ataques** é igualmente bem avaliada, também de maneira homogênea entre os grupos: 91% dos CEOs brasileiros e 89% dos latino-americanos acreditam que suas companhias estão muito bem preparadas e bem preparadas para a tarefa. Os neutros somam 8% e 7% dos grupos, e os que se consideram despreparados 2% e 4%, respectivamente.

Investimentos em tecnologia

A posição dos CEOs brasileiros converge com a dos seus pares latino-americanos quanto à mensuração dos efeitos de investimentos em tecnologias. No Brasil, 91% dos líderes afirmam que suas organizações possuem boa compreensão sobre o **retorno de investimentos em tecnologia** em geral, opinião compartilhada por 89% dos latino-americanos. A mensuração do retorno de inversões feitas em **sistemas de Inteligência Artificial**, com boa compreensão por parte de 89% e 85% dos grupos. O investimento sobre o qual os CEOs são menos confiantes a esse respeito é a **automatização robótica**, onde os índices de confiança ficam em 58% e 56%. E mais: entre os entrevistados na América Latina, 62% declararam que a pergunta não se aplica às suas empresas, lembrando que, em algumas regiões, o uso deste tipo de ferramenta ainda é restrito.

Os dois grupos também possuem opiniões semelhantes a respeito do

prazo em que o retorno a esses investimentos deve se concretizar.

Os programas gerais de transformação digital possuem menor horizonte de retorno, com 51% dos brasileiros e 55% dos seus pares continentais aguardando retorno para os próximos 12 meses.

Os que esperam retornos significativos entre um e três anos somam 30% nos dois grupos. Nos dois grupos, 2% e 6% declararam já ter obtido retorno. Com relação aos sistemas de Inteligência Artificial, os CEOs têm os olhos fixos no médio prazo: no Brasil, 38% vê retorno para até três anos, índice que na América Latina ficou em 48%. O retorno de investimentos em robotização é o mais ambíguo: embora 27% dos brasileiros esperem ver resultados entre três e cinco anos, 18% declararam já ter obtido retorno, o maior índice do país entre todos os tipos de tecnologia. Na América Latina em geral o índice de retorno já realizado é ainda mais alto, com 57% dos entrevistados.

Impactos das tecnologias

Embora prezem pelo uso de **ferramentas de Inteligência Artificial**, os CEOs brasileiros confiam menos nas suas informações em comparação com os colegas latino-americanos. Quando questionados se já retornaram a dados e insights formulados por modelos de análise de dados ou por inteligência artificial, porque estes contrariavam sua intuição, 70% dos brasileiros responderam que sim, contra 52% dos latino-americanos.

A pesquisa também mensurou as expectativas quanto ao **impacto das tecnologias sobre o volume da mão**

de obra. Neste ponto, o Brasil apresenta uma visão menos positiva: 64% acreditam que a inteligência artificial irá mais criar do que eliminar empregos, e 36% acreditam o contrário – isto é, que essa tecnologia deve criar mais postos de trabalho para pessoas. Os otimistas, no entanto, são a maioria entre os latinos, grupo no qual 87% acreditam que a evolução criará mais trabalho.

Os dois grupos voltam a se aproximar quando o assunto é o uso de inteligência artificial feito até o momento: no Brasil, 30% estão treinando inteligência artificial em um pequeno número de processos, e 55% declararam ter implementado em alguns processos específicos. Na América Latina, essas proporções são de 41% e 45%. Em ambos os blocos, o uso é amplo nas empresas de 13% dos CEOs.

Os benefícios do uso de Inteligência Artificial

são parecidos. Para os brasileiros, as vantagens esperadas nos próximos três anos são aumentar a agilidade da organização (47%), redução de custos operacionais (43%) e aceleração do crescimento da receita (42%). O aspecto menos votado foi melhorar a governança de dados (28%). Entre os latino-americanos os principais motivos são redução de custos operacionais (38%), aceleração do crescimento da receita (40%) e melhoria da administração de riscos (38%).

Eficácia da força de trabalho e desenvolvimento empresarial

Para fazer frente a este cenário, é preciso dispor da mão de obra adequada, e a pesquisa mediu o grau de relevância que os CEOs outorgam a cada classe

de profissionais. Os **especialistas em tecnologia** são bem quistos, tanto pelos executivos brasileiros quanto pelos seus pares latino-americanos. Os profissionais especializados em **Inteligência Artificial** (I.A) são considerados importantes ou altamente importantes para as organizações de 79% dos brasileiros e dos seus colegas. Quem atua em **cenários de modelagem e risco** compõe a segunda categoria melhor avaliada, listada por 70% dos brasileiros e 63% dos latinos como tendo grau elevado de importância. Os especialistas em **cyber-segurança** são o terceiro tipo de profissional mais popular, positivamente ranqueados por 64% e 70% dos dois grupos. Já os especialistas em **mercados emergentes** figuram entre os menos importantes: 59% dos brasileiros e 61% dos latino-americanos consideram o grupo relativamente desimportante ou desimportante.

A **eficácia dos profissionais** também foi avaliada. Os profissionais especializados em Inteligência Artificial são os que possuem performance melhor avaliada, com 75% dos brasileiros e 78% dos latinos os considerando altamente efetivos. Os especialistas em cyber-segurança são o segundo grupo considerado mais eficiente, com 66% e 69% dos dois grupos, respectivamente. Já os profissionais que atuam junto aos demais Recursos Humanos das empresas e na área de Governança e Ética tiveram seu desempenho pior avaliado: 9% dos brasileiros consideram os especialistas em engajamento de mão de obra altamente eficiente, a taxa entre os latinos é de 6%. Os especialistas em governança e ética foram apontados por 30% e 32% dos especialistas, respectivamente.

Quando perguntados sobre os principais **obstáculos no momento de contratar** força de trabalho contingente, em qualquer área, a maioria dos brasileiros (59%) e dos latino-americanos (52%) apontou a dificuldade em alinhar o comportamento do contingente de trabalhadores com os valores e propostas chave da empresa. Para os brasileiros, o segundo aspecto mais desafiador é Ausência de proximidade com a força de trabalho cria problemas de controle e gerenciamento, apontado por 49% dos entrevistados. Já para o grupo de CEOs da América Latina a segunda maior dificuldade é enfrentar riscos relacionados ao compartilhamento de dados e informações (51%).

Os **caminhos para o desenvolvimento empresarial** são muitos, e neste aspecto os executivos da América Latina pensam de maneira semelhante. Quando perguntados sobre quais estratégias suas companhias devem utilizar para alavancar o crescimento nos próximos três anos, 42% dos CEOs dos dois grupos geográficos citaram que devem investir em **negócios corporativos**, a opção mais popular. Em segundo lugar de popularidade, vem o aumento de **investimentos em detecção de processos disruptivos e de inovação**, citado por 42% e 40% dos executivos. A ideia de trabalhar em conjunto com **startups e incubadoras** de projetos foi mais popular entre os latino-americanos, sendo citada por 45% dos entrevistados. Os brasileiros inclinados à ideia somaram 40%.

Relacionamento com clientes

A grande maioria dos CEOs dos dois grupos concorda que a **proteção de dados** é fundamental para o crescimento da base de clientes: 91% dos brasileiros e latino-americanos. A **atração de novos clientes** também está sob controle, segundo os dois grupos. Os investimentos realizados para atrair nova clientela também não têm prejudicado a manutenção das antigas bases. Para 70% dos brasileiros e 76% dos seus vizinhos, as companhias não correm o risco de perder clientes por conta disso. Também têm apresentado benefícios os investimentos em **personalização da experiência do consumidor**: 62% e 88% dos dois grupos acreditam que o capital investido no campo teve o retorno esperado.

Já quando o assunto é a percepção dos CEOs sobre a **performance das suas empresas no atendimento às expectativas de personalização** por parte dos clientes, os entrevistados são mais hesitantes. Entre os brasileiros, 58% creem que atendem as expectativas do cliente, e 28% se veem abaixo delas. Entre os latino-americanos o cenário é mais dividido, com 42% dos entrevistados em cada uma dessas posições. Os que acreditam exceder o que os clientes esperam somam apenas 13% e 14% nos dois grupos.

As **particularidades da "Geração Millennial"**, nascida entre as décadas de 1980 e 1990, também foram um ponto de discussão. E as preocupações dos CEOs dos dois grupos são semelhantes. Em ambos, a necessidade de atender às expectativas de serviços sob demanda é a maior preocupação, citada por 45% dos

brasileiros e 46% dos latino-americanos. Em seguida, as questões mais citadas pelos brasileiros foram "Entender como as expectativas dos *millennials* se diferenciam das gerações mais velhas", "Indicar líderes sênior que podem se identificar com *millennials*" e "adaptar modelos de venda e distribuição", todas citadas por 43% dos entrevistados.

Tomadas de decisão e confiança nos negócios

Nos próximos três anos, os **mercados emergentes** devem receber maior atenção das empresas consultadas. Entre os brasileiros, 89% priorizarão essa região, taxa que entre os latinos ficou em 81%. Os mercados da América Central e Latina são mais os populares, seguidos pela África.

As **Fusões e Aquisições**, citadas na mesma pesquisa como uma das principais ferramentas de crescimento, devem ser utilizadas com parcimônia: 50% dos brasileiros e 41% dos latino-americanos possuem apetite moderado pela aquisição de novos negócios, e devem priorizar negócios com impacto moderado na organização. Além disso, 36% e 46% dos grupos, respectivamente, possuem baixo interesse de investir nesse tipo de estratégia. A **questão fiscal** também tem impacto moderado entre os CEOs. No Brasil, 55% deles não concordam nem discordam da afirmação de que mudanças nas leis que regulam os impostos estão provocando mudanças no modelo operacional, taxa que no restante do continente ficou em 40%. Os que acreditam que a legislação irá provocar mudanças são 30% e 45% dos dois grupos, respectivamente.

Como os CEOs tomam e tomarão decisões estratégicas nos próximos três anos? Neste aspecto, os dois grupos adotam posições parecidas. Para 85% dos brasileiros e 87% dos latino-americanos, o **uso de modelos de previsão e análise** não deve aumentar. Os que devem utilizar mais a ferramenta são 5% e 9% dos dois grupos, respectivamente.

A pesquisa também mediu o grau de confiança dos CEOs em diferentes **ferramentas de análise e fontes de informação** que são utilizadas no processo de tomada de decisão. Os dois grupos divergem na questão da confiança em **dados históricos** ou de **análise preditiva**: 76% dos brasileiros não concordam com a afirmação de que confiam mais na precisão das análises, em detrimento das predições, índice que entre os latinos ficou em 58%. Com relação à confiança em **dados estruturados ou não estruturados**, os dois grupos pensam de maneira semelhante. Entre os brasileiros, 85% não concordam com a afirmação de que dados não estruturados são menos confiáveis, ante 77% dos latino-americanos. Essa diferença de percentuais é refletida outro questionamento sobre o uso dos dois tipos de dados. Quando perguntados se pretendem aumentar o uso de dados não estruturados em comparação aos dados estruturados, os brasileiros que não adotarão essa estratégia são 78%, e os latino-americanos 84%.

O nível de confiança em diferentes **fontes de informação** pouco diverge entre os dois grupos, mostrando mais confiança em novas mídias e mídias independentes, em detrimento

de meios tradicionais e oficiais. As **redes sociais** são as campeãs de credibilidade, contando com o voto de confiança de 94% dos brasileiros e 95% dos latino-americanos. As **agências independentes de notícia** vêm em seguida, com 90% e 91% de cada grupo as classificando como de forte confiança. As **mídias tradicionais**, por sua vez, aparecem com 70% e 71% da confiança de cada um dos grupos. É um desempenho semelhante ao de órgãos de pesquisa comissionados pelo governo e a **dados abertos disponibilizados pelo governo**. No Brasil, essas duas fontes são de alta confiança para 73% e 71% dos CEOs, e na América Latina como um todo para 68% e 85% deles.

Estratégias em sintonia

A despeito das grandes diferenças existentes entre o Brasil e o grupo denominado *Core Countries*, é possível perceber um forte alinhamento no pensamento estratégico dos dois blocos analisados pelo *CEO Outlook Global*.

Esse recorte da pesquisa *CEO Outlook Global* envolve um grupo muito distinto de países, com realidades político econômicas das mais divergentes. Enquanto o Brasil engloba uma amostragem de 53 CEOs, o grupo *Core Countries* (principais países) é constituído por onze nações: Alemanha, Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Itália, Japão e Reino Unido, totalizando 1.300 entrevistados de muitas das maiores e mais complexas empresas do mundo. Estes executivos lideram companhias inseridas em onze principais setores: gestão de ativos (asset management), indústria automotiva, bancário, consumo e varejo, energia, infraestrutura, seguros, saúde, indústria de transformação, tecnologia e telecomunicações.

No tocante aos níveis de confiança no crescimento das empresas nos próximos três anos, Brasil e *Core Countries* apresentam opiniões muito similares, respectivamente, de 100% e 90%, dos entrevistados que afirmaram estar “confiantes” ou “muito confiantes”. Pontos de vista tão positivos quanto esses também se colocam quanto à expectativa de expansão do setor no qual essas companhias atuam. O Brasil

registra 85% de executivos confiantes, contra 78% dos *Core Countries*.

Equilíbrio e positividade também se verifica nas perspectivas de aquecimento da economia global: 53% dos brasileiros e 68% dos demais. Com relação ao crescimento econômico dos próprios países, os brasileiros revelam-se 88% confiantes/muito confiantes, enquanto 73% dos demais CEOs têm a mesma visão.

No que tange às perspectivas para o crescimento máximo da receita das companhias nos próximos três anos, a maioria dos brasileiros (87%) estimam uma expansão máxima de 1,99% ao ano. Igual expectativa é nutrida por 55% dos executivos dos outros países, embora 42% estime expansão de até 4% ao ano nas receitas.

Há também um equilíbrio nas receitas das empresas dos dois blocos. No último ano fiscal, 40% dos brasileiros anunciaram faturamento entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9.9 bilhões. É a mesma faixa de lucratividade obtida por 49% dos demais. Enquanto para os primeiros, o crescimento das receitas foi de 60% em relação ao ano anterior, para os segundos este mesmo índice alcança 82% dos CEOs consultados.

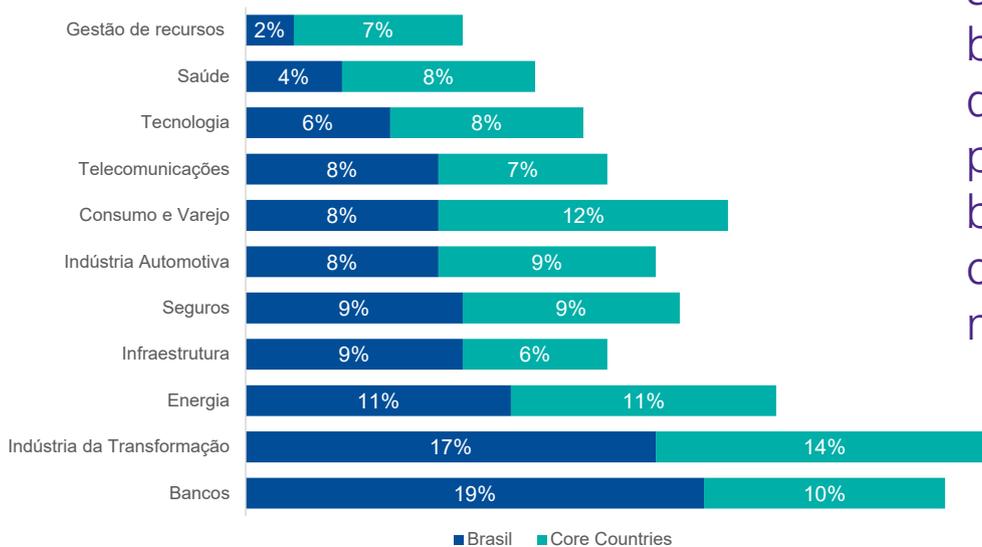
¹ Dados de 2016.

“

No tocante às fusões e aquisições (M&A), nos próximos três anos, 36% dos brasileiros se declararam com baixa intenção de adotar este processo para buscar seu crescimento no mercado.

”

Setores: Brasil x Core Countries



Estratégias de crescimento

Os dois blocos de entrevistados estão, como se percebe, bastante otimistas com relação ao crescimento de suas empresas nos próximos três anos. Também não divergem muito quando questionados sobre quais os melhores caminhos para buscar a expansão de seus negócios. É praticamente um empate o percentual de CEOs que apostam nas alianças estratégicas com terceiros para alcançar seus objetivos: 33% no Brasil, contra 33% dos *Core Countries*. Em segundo lugar, 21% dos brasileiros pretendem optar pelas fusões e aquisições (M&A), ao lado de 16% dos demais. As *joint ventures* são a escolha de 19% dos executivos do país da América do Sul e de 13% dos entrevistados do segundo bloco. Não se pode desprezar, porém, o expressivo percentual de 17% de brasileiros que acreditam na expansão a partir do crescimento orgânico – grupo que, entre os executivos dos demais países, é bem mais expressivo, com 28% do total de entrevistados. Por fim, a terceirização (outsourcing) é uma escolha de 11% dos brasileiros e de 10% dos demais.

No tocante às fusões e aquisições (M&A), nos próximos três anos, 36% dos brasileiros se declararam com baixa intenção de adotar este processo para buscar seu crescimento no mercado. Igual posição têm 22% dos CEOs do grupo dos *Core Countries*. Para a maioria dos brasileiros e dos demais entrevistados, com 51% do total das respostas dadas nos dois casos, aquisições deverão ser feitas, mas com impacto moderado em toda a organização. No entanto, 13% dos brasileiros e 27% dos demais declararam que é muito provável que ocorram aquisições que terão um impacto significativo na organização como um todo.

O que leva ao processo de M&A?

Motivos	Brasil	Core Countries
Aumentar o <i>market share</i>	44%	37%
Eliminar um concorrente direto	44%	40%
Obter financiamento barato antes do aumento das taxas de juros	44%	29%
Incorporar nova tecnologia digital/ inovação	38%	30%
Transformar o modelo de negócios mais rápido que o crescimento orgânico permitiria	35%	43%
Reduzir custos através de sinergias/economias de escala	35%	44%
Aproveitar as avaliações favoráveis	32%	43%
Diversificar o negócio	32%	43%
Outros	26%	35%

É claro que existem muitas diferenças entre os próprios países que integram o bloco *Core Countries*, o que pode explicar por que 28% dos CEOs deste bloco acreditam que crescimento nos próximos três anos será mais difícil do que nunca. No entanto, para outros 43% esta não será uma realidade, algo que também se aplica a 70% dos executivos brasileiros consultados.

Divergências muito claras também são percebidas quanto à percepção que têm os CEOs sobre o valor da agilidade de atuação no mundo dos negócios atual. No grupo *Core Countries*, a maioria (59%) avalia que a lentidão na atitude empresarial é um caminho certo para a falência. Entre os executivos brasileiros, a opinião é totalmente oposta: 76% não dão tanto valor assim a agilidade.

Vincular a estratégia de crescimento a um objetivo social mais amplo para a organização não é prioridade para 63% dos brasileiros, nem para 24% dos integrantes do bloco *Core Countries*, ainda que, neste segundo grupo, exista

certo equilíbrio, uma vez que 26% tem visão distinta. Para 64% dos brasileiros, o sucesso sustentável de longo prazo não precisa, necessariamente, estar apoiado em outros elementos que não sejam o crescimento puramente financeiro. Os executivos do segundo grupo, no entanto, se dividem entre 31% que são da mesma opinião que os brasileiros e 33% que discordam destes.

No que tange à sua capacidade pessoal de liderar a organização através de uma transformação radical de seu modelo operacional, a fim de manter a competitividade, 89% brasileiros afirmam estar prontos. Também é alto o percentual (72%) de CEOs de outros países que concordam com esta afirmação. Os brasileiros, em maioria de 83%, garantem que também as suas equipes de liderança estão totalmente equipadas para supervisionar a transformação radical pela qual a organização precise passar. Quase a metade dos executivos do grupo *Core Countries* concorda, mas outros 32% não.

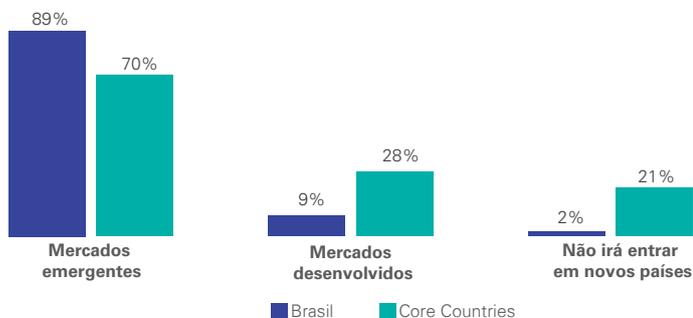
Os CEOs também informaram quais são as ações que suas organizações pretendem adotar nos próximos três anos na busca de seus objetivos de crescimento. A comparação entre os dois blocos pode ser vista no quadro abaixo:

AÇÕES PARA O CRESCIMENTO	Brasil	Core Countries
Aumentar os investimentos em processos de detecção de inovações disruptivas	42%	50%
Participar de investimentos corporativos	42%	42%
Configurar programas de aceleração ou incubadora para startups	40%	53%
Colaborar com startups de inovação (por exemplo, fintech, insurtech, healthtech)	38%	53%
Disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma online	38%	54%
Fazer parceria com provedores terceirizados de tecnologia de nuvem	38%	52%
Unir-se a consórcios da indústria com foco no desenvolvimento de tecnologias inovadoras	34%	49%
Fazer parceria com provedores de dados terceirizados	32%	50%



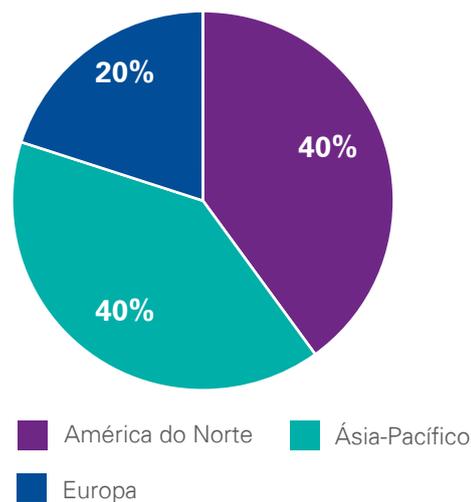
Quando as questões convergem para o horizonte geográfico dos projetos de expansão existem diferenças marcantes, que são melhor visualizadas nos gráficos abaixo:

Expansão para novos países

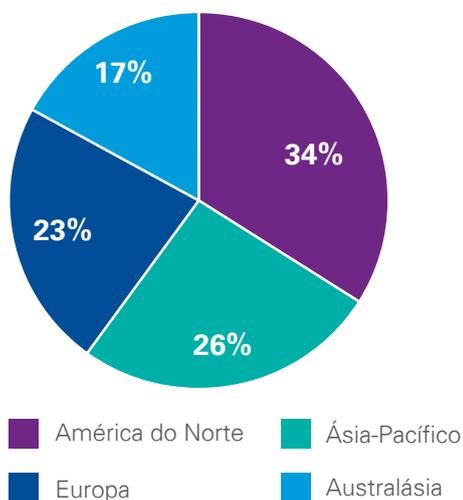


Prioridades por regiões (mercados desenvolvidos)

Brasil

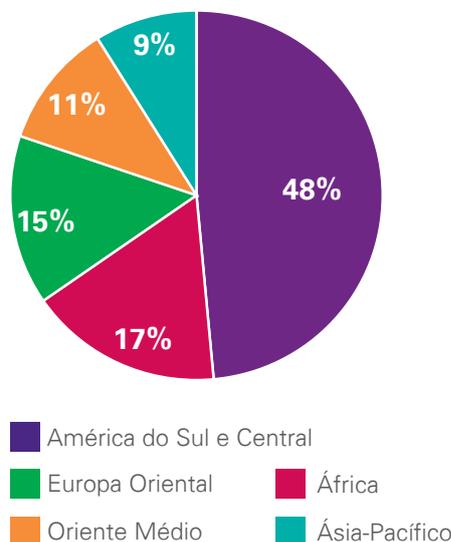


Core Countries

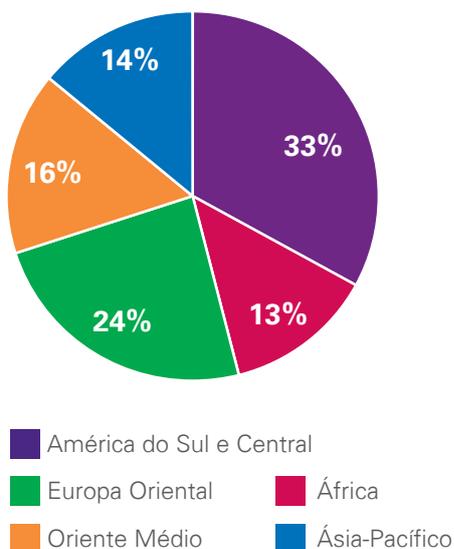


Prioridades por regiões (mercados emergentes)

Brasil



Core Countries



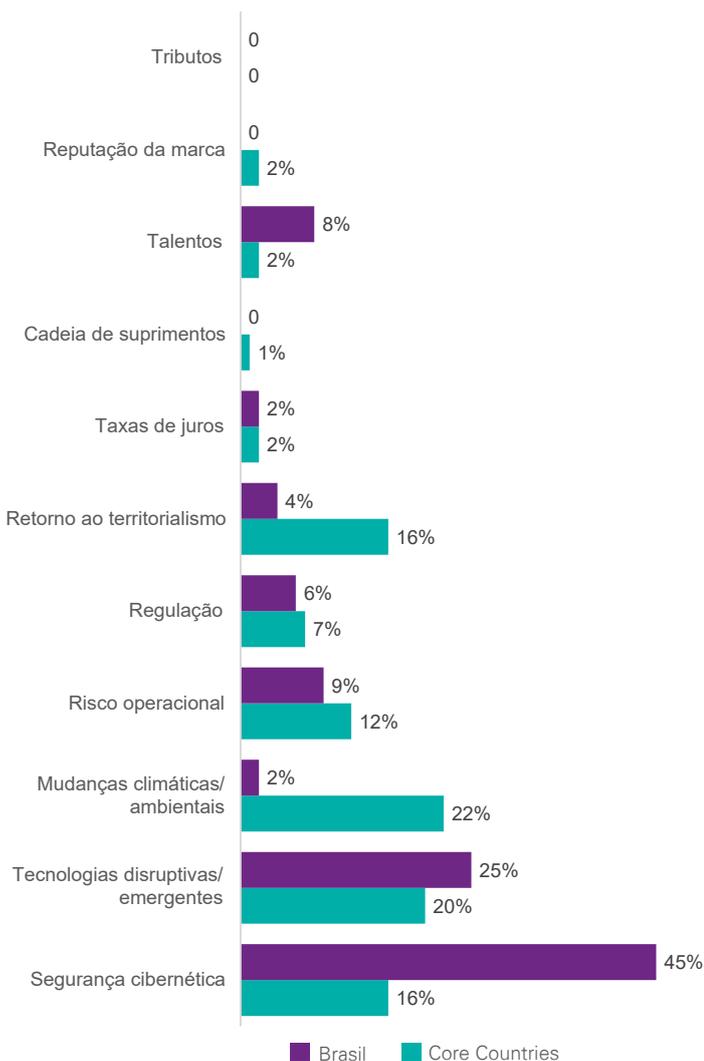
A pesquisa deste ano indicou que apenas 15% dos brasileiros e 36% dos CEOs dos *Core Countries* possuem operações no Reino Unido. O fenômeno do BREXIT parece trazer mais efeitos para os brasileiros, uma vez que 38% afirmaram que uma das ações a ser tomada é a remoção das operações e escritórios daquele país. Apenas 7% dos demais entrevistados indicaram ter a mesma intenção. Vinte e cinco por cento dos brasileiros também avaliam que irão reduzir operações com o Reino Unido – de novo, apenas 7% dos *Core Countries* disseram o mesmo. Neste último grupo, o que chama a atenção é a intenção de contratar talentos naquele país, algo afirmado por 42% dos entrevistados, mas apenas por 13% dos brasileiros. Outros

percentuais significativos entre os CEOs dos principais países são: fazer investimentos dentro do Reino Unido (para 19%) e implantar P&D no país (17%). Vale ainda mencionar que, quem não mantém operações no Reino Unido, depois do BREXIT pretende começar a fazer investimentos no país. É o caso de 58% dos brasileiros e de 40% dos executivos do grupo *Core Countries*.

Riscos ao crescimento

Existem sensíveis diferenças entre os dois grupos de CEOs quando a questão converge para os principais riscos que a empresa poderá enfrentar para buscar seu crescimento. Os contrastes geográficos, as políticas de cada país, as ameaças mais ou menos próximas de fatores como guerra, imigração e territorialismo são os principais elementos a criar tais divergências.

Riscos ao crescimento



De maneira geral os CEOs brasileiros, demonstraram por meio da seleção da principal ameaça para seus negócios, uma preocupação relevante com relação à ameaça cibernética (45%), seguida por tecnologias emergentes e disruptivas (25%) e riscos operacionais (9%). Opinião essa que difere de preocupações globais, que apresentaram uma distribuição mais homogênea, entre fatores operacionais, climáticos e territoriais.

Sobre a prontidão das organizações para um ataque cibernético, os dois grupos afirmam que estão plenos em suas capacidades de gerenciar partes interessadas externas, como clientes, reguladores ou parceiros de negócios. Esta foi a resposta da imensa maioria de 92% dos brasileiros e 74% dos demais. O mesmo vale para a capacidade de conter o impacto desse tipo de ocorrência nas operações estratégicas, afirmando-se aptos 75% dos brasileiros e 57% dos entrevistados do segundo grupo. Isso porque, 77% dos primeiros e 51% dos segundos se dizem "preparados" ou "muito bem preparados" para um ataque cibernético, estado capacitados até mesmo para identificar novas ameaçadas (respectivamente, 91% e 69%).

Especificamente nos critérios anteriores nota-se uma diferença relevante sobre a percepção de preparação e segurança dos executivos no Brasil e da média Global, onde a percepção de identificação, envolvimento com clientes e terceiros, contenção e preparação geral para um ataque é cerca de 20% menor que a opinião dos executivos brasileiros.

A possibilidade de sofrer um ataque cibernético, seja ele em curto ou médio prazo, é um fato para 33% dos brasileiros, embora a maioria (64% prefira não opinar sobre isso). Entre os executivos do segundo grupo também existe a certeza de que, cedo ou tarde, a ameaça irá se tornar realidade, ao menos 49% assim afirmaram. Neste último grupo, apenas 36% se mantiveram neutros sobre o tema.

A quase totalidade dos CEOs brasileiros (91%) acreditam que proteger os dados dos clientes é uma de suas principais responsabilidades na tarefa de possibilitar o crescimento da base futura de clientes da organização. O mesmo vale para 60% dos integrantes do segundo grupo.

Inovação e tecnologia

Entrando na questão das tecnologias emergentes e/ou disruptivas, as opiniões entre os dois blocos analisados também se dividem. Para 61% dos brasileiros não existe necessidade de otimizar a forma como suas companhias monitoram a disrupção no mercado no qual estão inseridas. Os países principais se dividem de maneira praticamente equilibrada, com

30% apresentando a mesma opinião dos brasileiros e 38% discordando desta.

Para 59% dos CEOs brasileiros não existe necessidade de melhorar processos de inovação e execução das companhias que lideram. Opinião bem diferente dos executivos de outros países, já que apenas 28% partilham da mesma postura, mas 35% discordam.

As opiniões dos CEOs dos principais países se dividem quando a questão converge para o nível de preparo da organização que dirigem para acompanhar o ritmo da inovação tecnológica em seu setor: 35% avaliam que estão aptos e 36% acreditam que não. Bem diferente das opiniões dos brasileiros, que garantem estar, em maioria de 87%, preparados para tal.

É uma opinião quase unânime, para os executivos dos dois blocos, que a ruptura tecnológica é muito mais uma oportunidade que uma ameaça: a totalidade dos brasileiros pensa assim e 95% dos demais também.

A tecnologia de avanço rápido parece ser a única disrupção significativa enfrentadas pelas companhias lideradas por 87% dos brasileiros. Isso também é verdade para 29% dos demais executivos, embora 65% vejam outras fontes de disrupção tão importantes quanto.

Ainda no âmbito da inovação tecnológica, para 65% dos CEOs que integram o bloco *Core Countries*, os tempos de espera para alcançar um progresso significativo na transformação muitas vezes parecem esmagadores. Não é o que pensam outros 30% de executivos desse mesmo bloco, bem como 89% dos brasileiros.

Mais do que esperar pela disrupção dos concorrentes, 95% dos CEOs brasileiros afirmam que suas organizações estão ativamente criando disrupção no setor em que operam. O mesmo vale para 53% dos entrevistados que integram o segundo bloco.

Quanto ao investimento das organizações na transformação digital, a maior parte (84%) dos brasileiros o faz de maneira estratégica, com foco em um plano de longo prazo. É também a afirmação dada por 40% dos CEOs do segundo bloco de entrevistados. No entanto, o significativo percentual de 42% desse grupo faz aportes nessa área de maneira tática, para resolver os desafios atuais dos negócios.

Por outro lado, a maioria (81%) dos brasileiros avalia que tem investido corretamente em tecnologia emergentes, sem sofrer eventuais perdas financeiras significativas ao aportar recursos

de maneira equivocada. O segundo grupo, também em maioria de 59%, é da mesma opinião.

Mais do que fazer investimentos estratégicos em tecnologia, os CEOs têm a responsabilidade de mensurar o ROI esperado. Para a maioria dos brasileiros (91%) existe uma compreensão geral do programa de transformação digital da empresa que lideram, assim como dos sistemas de inteligência artificial (89%). O mesmo patamar de compreensão, classificada como “geral” pode ser dito sobre os executivos do segundo grupo, seja do programa de transformação digital (79%), da inteligência artificial (82%) ou do sistema de processamento robótico (47%).

Para mais da metade dos brasileiros, existe expectativa de obter ROI significativo desses investimentos em até 12 meses, seja no que se refere ao programa geral de transformação digital da empresa, aos sistemas de inteligência artificial (32%) ou à automatização por robôs (27%). Para o segundo grupo, no prazo de 12 meses apenas a transformação digital deverá ocorrer (para 29%, a maioria das respostas dadas). Já o sistema de sistema de inteligência artificial deve trazer resultados entre 3 e 5 anos para a maioria dos CEOs (49%), enquanto o sistema de automatização por robôs pode apresentar retorno entre 1 e 3 anos (para 42% dos entrevistados) ou entre 3 e 5 anos (para 41%).

Enquanto 66% dos brasileiros avalia que o conselho de administração da companhia que lideram tem expectativas adequadas quanto ao tempo de retorno do investimento relacionado à transformação digital, 51% dos executivos dos países que integram o segundo bloco têm opinião totalmente divergente. Para eles, em muitos momentos, o conselho nutre uma expectativa que chega a ser irracional.

As opiniões se dividem – em ambos os grupos – quando a questão converge para o desempenho das companhias no sentido de executar processos paralelos para transformar os aspectos digitais e não digitais dos negócios. Para 44% dos brasileiros, portanto quase a metade, esta tem sido uma tarefa de complexa realização. Para 31% dos representantes dos *Core Countries* também. E aqui temos outra divisão equânime, pois 30% discordam deste ponto de vista.

Relacionamento com clientes

No que tange ao relacionamento com clientes, a maioria dos brasileiros (62%) não concordam que uma forte estratégia cibernética seja fundamental na construção da confiança com os principais *stakeholders*. É uma resposta totalmente inversa à dada pela maioria dos executivos do segundo grupo, já que

55% afirmaram o contrário.

Os brasileiros, em maioria de 70%, também não acreditam que a organização corra o risco de perder atuais clientes ao empregar muitos recursos na atração de novos. No segundo grupo, as opiniões se dividem em igual proporção de 30% das respostas dadas.

Sessenta e dois por cento dos brasileiros estão satisfeitos com os resultados positivos, no crescimento da empresa, alcançados por meio de investimentos realizados na personalização da experiência do consumidor. É o mesmo que defendem 40% dos demais entrevistados. Tanto é assim que eles acreditam que a performance das suas empresas em atender às expectativas de experiência personalizada dos clientes atende ou excede as expectativas para, respectivamente, 71% e 75% dos entrevistados.

Os dois grupos anunciaram alguns desafios para atender às necessidades dos clientes *millennials*. São eles:

DESAFIOS DOS CLIENTES <i>MILLENNIALS</i>	Brasil	Core Countries
Atender às expectativas de serviços sob demanda	45%	42%
Entender como as expectativas dos <i>millennials</i> se diferenciam das gerações mais velhas	43%	45%
Indicar líderes sênior que possam se identificar com <i>millennials</i>	43%	45%
Adaptar modelos de venda e distribuição	43%	42%
Reposicionamento da imagem da marca	42%	38%
Engajar <i>millennials</i> de novas maneiras via canais digitais	40%	45%
Atrair atenção dos <i>millennials</i> em meio à competição de conteúdo online com outras marcas e publicações	38%	43%

Força de trabalho e liderança

As perspectivas para o quadro de funcionários nos próximos três anos são de aumento máximo de 5% para 85% os executivos brasileiros e 54% dos demais. Expansão maior que esta, de até 10% das equipes, somente é esperada por 11% dos brasileiros e 36% dos outros entrevistados.

No tocante às habilidades da força de trabalho consideradas como “altamente importantes” para os dois grupos, no sentido de promover o crescimento das empresas, temos o seguinte quadro:

Especialistas mais importantes



Com relação à força de trabalho de um modo geral, a maioria dos brasileiros (85%) afirmou estar esperando atingir determinadas metas de crescimento antes de admitir novos talentos. Para o segundo grupo, no entanto, há uma divisão praticamente equânime, entre quem irá aguardar (52%) e quem já está fazendo novas contratações (48%)

Existem alguns desafios de confiança no sentido de alcançar o modelo ideal do contingente da força de trabalho. Para os dois grupos, eles foram assim descritos:

	Brasil	Core Countries
Dificuldade em alinhar o comportamento do contingente de trabalhadores com os valores e propostas chave da empresa	59%	51%
Ausência de proximidade com a força de trabalho cria problemas de controle e gerenciamento	49%	49%
Riscos relacionados ao compartilhamento de dados e informações	47%	50%
Dúvidas sobre quem possui a propriedade intelectual	43%	50%

A maioria dos brasileiros (64%) acreditam que, nos próximos três anos, a inteligência artificial e as tecnologias em robótica irão mais gerar empregos em sua companhia do que eliminar. É quase o mesmo percentual (62%) do que foi declarado pelo segundo grupo. Desde já, a maioria dos brasileiros (55%) está implementando a IA em alguns processos específicos, o que também ocorre com 51% dos *Core Countries*.

BENEFÍCIOS DA IA NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS	Brasil	Core Countries
Aumentar nossa agilidade como organização (rapidez com que tomamos e implementamos decisões, p. ex.)	47%	33%
Redução de custos operacionais	43%	34%
Acelerar o crescimento da receita	42%	39%
Melhorar a administração de riscos	38%	37%
Melhorar nossa capacidade de análise de dados	36%	40%
Melhorar a experiência do consumidor	34%	40%
Aumentar a produtividade	32%	35%
Melhorar a governança de dados	28%	41%

No momento da tomada de decisões, os CEOs se apoiam em alguns mecanismos muito usuais. Dentre eles estão os modelos de previsão ou análise, a respeito dos quais 87% dos brasileiros não veem necessidade de aumentar a aplicação nos próximos três anos. Compartilham dessa opinião 49% dos executivos do segundo grupo de entrevistados.

Apesar disso, 76% dos brasileiros confiam muito mais na precisão de análise preditiva do que na de dados históricos. Para os executivos do segundo grupo, porém a opinião é totalmente oposta: 50% acreditam que os dados históricos da empresa são muito mais confiáveis.

Para 78% dos brasileiros, não há motivos para aumentar o uso de dados não estruturados nos próximos três anos, ainda que 85% deles confiem muito mais na precisão destes do que na de dados estruturados. Para 37% dos CEOs do grupo *Core Countries*, deverá haver investimento maior em dados não estruturados nos próximos três anos. Outros 32% não pretendem fazer o mesmo – neste grupo, também a maioria (39%) confia mais na exatidão de dados não estruturados.

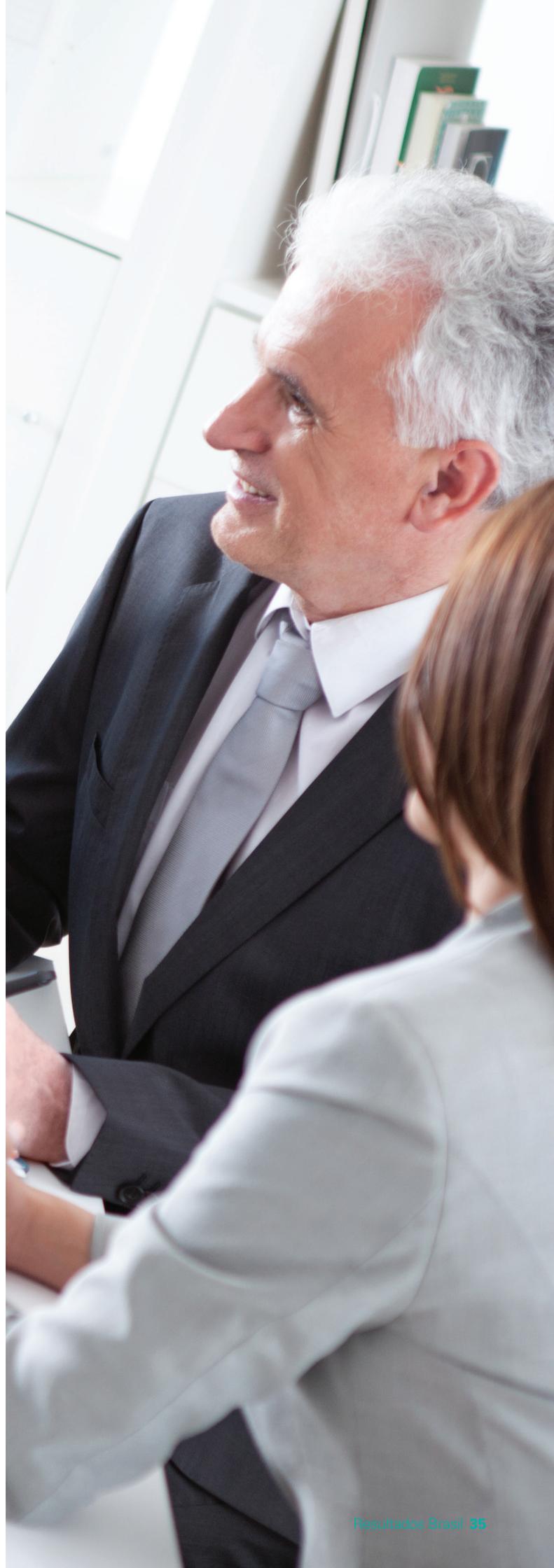
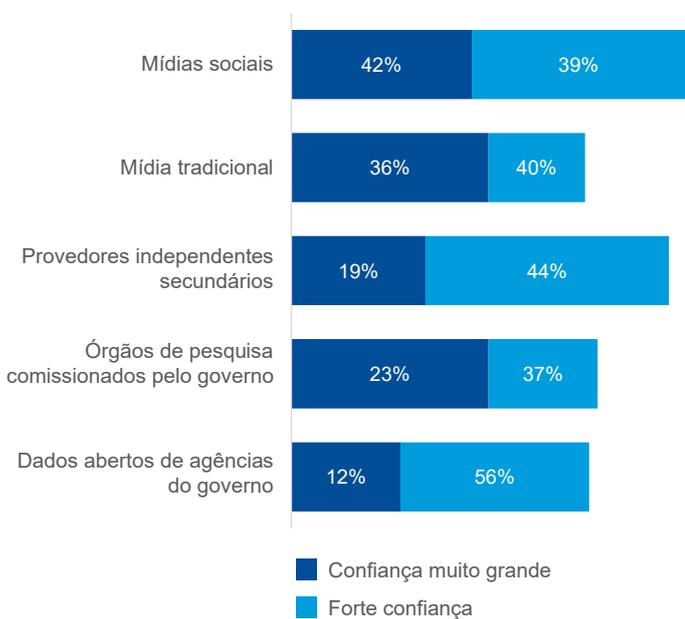
“ Desde já, a maioria dos brasileiros (55%) está implementando a IA em alguns processos específicos, o que também ocorre com 51% dos *Core Countries*. ”

Nível de confiança em cada uma das fontes de informações que os CEOs usam para tomar decisões estratégicas:

Nível de confiança: Brasil



Nível de confiança: Core Countries



Contato

Charles Krieck

Presidente da KPMG no Brasil

ckrieck@kpmg.com.br

(11) 3940-3311

André Coutinho

Sócio-Líder de Clientes & Mercados da KPMG no Brasil

acoutinho@kpmg.com.br

(11) 3940-3337

Para mais informações sobre este estudo e como a KPMG pode ajudar o seu negócio, acesse www.kpmg.com.br/ceooutlook.

#CEOoutlook

www.kpmg.com.br



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.

© 2018 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.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.