



# CEO Outlook Brasil 2020: Edição especial Covid-19



KPMG no Brasil

---

[kpmg.com.br/CEOoutlook](https://kpmg.com.br/CEOoutlook)

# Introdução

## O ano em que a distância nos aproximou

No atípico ano de 2020, o CEO Outlook está um pouco diferente. Ao estudo, realizado anualmente a partir de questionamentos feitos às lideranças de organizações de diversos setores, foi agregado um levantamento complementar para medir a temperatura dos negócios depois de instalada a crise do novo coronavírus.

Esta publicação apresenta, em suas primeiras páginas, os principais resultados desse novo estudo, denominado Pulse-Covid e realizado entre julho e agosto de 2020. Sem entrar na seara do trágico impacto humano que a pandemia trouxe, de modo inesperado, ao nosso bem assentado cotidiano, o que podemos concluir dessa análise é que a esfera corporativa ganhou novas perspectivas para observar o mundo do trabalho e dos negócios.

Certamente, a confiança dos CEOs no crescimento da economia ou das organizações que lideram foi impactada, entrando em declínio. Uma reação natural diante de um cenário no qual as incertezas são muitas. Porém, outros índices revelam que os CEOs aprenderam rapidamente a navegar nesse mar tempestuoso. Em muito, valeram-se das sólidas estratégias cuidadosamente elaboradas, e dos caminhos delineados por uma cultura empresarial robusta, com propósitos e objetivos muito bem definidos.

Com as medidas de isolamento social adotadas durante a pandemia, a vida digital ganhou ainda mais espaço, apresentando-se como a principal alternativa de contato entre famílias e amigos, atrativa opção de lazer e fundamental recurso para o trabalho remoto. A necessidade de oferecer soluções que pudessem atender as diferentes demandas surgidas em torno da tecnologia fez com que empresas de vários setores avançassem no desenvolvimento de projetos que, do contrário, poderiam levar anos para serem apresentados ao mercado.

Foi também um momento de colocar na balança a eficiência das cadeias de fornecedores, uma vez que este foi um dos aspectos mais afetados pelas restrições de circulação em todo o globo. A boa notícia é que as organizações souberam como ultrapassar esses obstáculos com eficiência. Foi uma prova difícil, mas da qual saíram vitoriosas. Outro ganho importante atingiu as políticas de ESG, com mais organizações preocupadas em manter as conquistas de sustentabilidade alcançadas.

Todos esses pontos favoráveis não são um resultado “mágico” de uma crise de proporções nunca vistas neste século. Então, se podemos dizer que temos conquistas para apresentar como o lado positivo desse grave cenário, é porque, antes, já havia toda uma estrutura. E nesse momento avançamos para as perspectivas obtidas pelo levantamento do CEO Outlook 2020.

Nas próximas páginas, as análises comparativas entre opiniões das lideranças brasileiras com duas diferentes amostras selecionadas – países de grupo Global e da América do Sul –, assim como o confronto entre a visão empresarial do Brasil de 2019 e o de 2020, nos mostram que existe toda uma estrutura sólida e alicerçada em profunda experiência das lideranças. São opiniões consistentes, ponderadas, equilibradas, dinâmicas e sintonizadas com a realidade do mundo dos negócios da atualidade. A crise da Covid-19 não foi a única a afetar os brasileiros. Nos últimos tempos, o País continua a sentir os efeitos das instabilidades no contexto socioeconômico que perduram há muitos anos. E mesmo nesse cenário, o CEO Outlook 2020 confirma que as organizações têm seguido o caminho do bom senso, da estratégia lúcida e dos investimentos mais eficientes – o que em nada difere de outros países, estejam eles no mesmo continente ou do outro lado dos oceanos.

O fato é que a mais recente crise também promoveu outros tipos de ganhos, além da certeza de que as organizações estão sólidas o suficiente. Houve uma bem-vinda aproximação com as comunidades locais onde as empresas estão sediadas, e isso deu a muitos líderes um novo olhar sobre aspectos sociais, o que compreende as medidas de inclusão e a derrubada de preconceitos. Haverá, sim, uma nova realidade nos próximos anos. Talvez com escritórios menores, menos deslocamentos e mais atenção aos talentos que podem ser agregados às equipes, e que antes não eram vistos. A distância nos aproximou, em muitos sentidos.

# Índice

Covid Pulse Survey - Análise Brasil x Global	5
Covid Pulse Survey - Análise Brasil X América do Sul	13
CEO Outlook Brasil 2020 - Análise Brasil 2019 x 2020	21
CEO Outlook Brasil 2020 - Análise Brasil X Global	30
CEO Outlook Brasil 2020 - Análise Brasil X América do Sul	45
A opinião das lideranças brasileiras	64

# Covid Pulse Survey

## Análise Brasil x Global

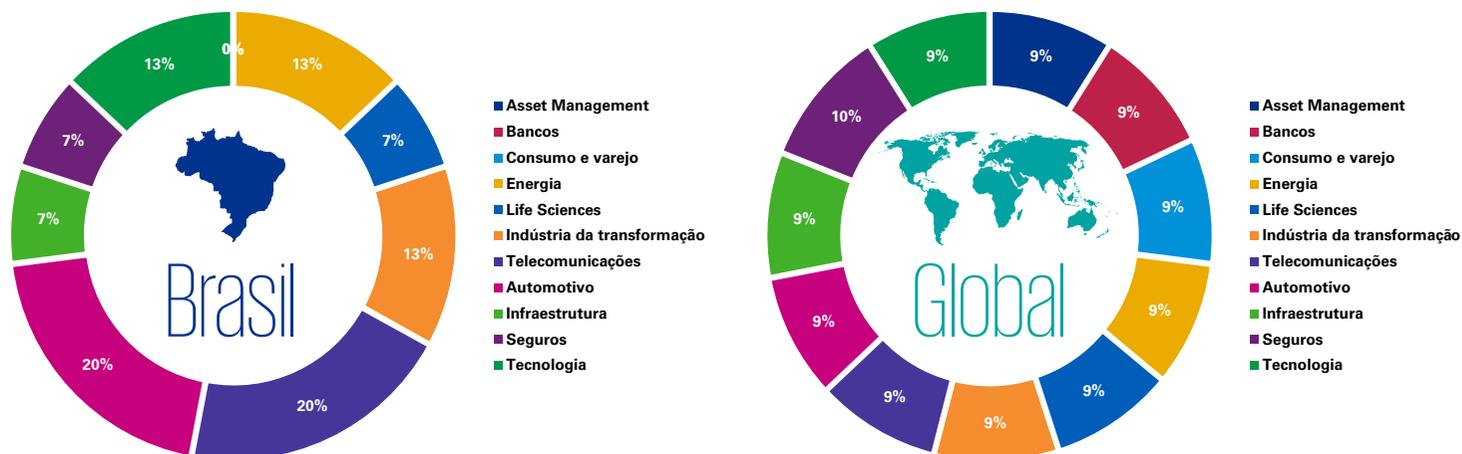
### Os caminhos dos líderes globais perante a crise da Covid-19

Neste ano, o CEO Outlook da KPMG traz um capítulo adicional para investigar os impactos da pandemia no mundo dos negócios. A nova pesquisa da KPMG, realizada entre julho e agosto de 2020, traz à tona as opiniões dos CEOs sobre os cenários atuais e futuros relacionados aos efeitos provocados pelo novo coronavírus também no âmbito dos atuais desafios socioeconômicos.

Entre janeiro e fevereiro de 2020, antes que o mundo começasse a sentir o real impacto da crise provocada pela pandemia do novo coronavírus, a KPMG entrevistou 1.300 CEOs das principais economias do mundo para entender as preocupações, prioridades, desafios e expectativas com relação à economia e negócios. Em razão da pandemia, a pesquisa ganhou **um capítulo dedicado ao impacto do isolamento social provocado pela Covid-19 nos negócios**. Entre julho e agosto, foram realizadas novas entrevistas com 50 CEOs brasileiros e com 315 Globais (grupo integrado pelos seguintes países: Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos), para entender como os pontos de vista desses executivos mudaram durante a crise.

As duas amostras são representadas por 60% de empresas brasileiras de capital aberto, sendo 72% com igual estrutura operacional na amostra Global. A maioria delas, nas duas amostras (93% Brasil e 91% Global), é liderada por homens. Os gráficos abaixo mostram quais foram os setores ouvidos pela pesquisa:

#### Setores





A pesquisa consultou, na amostra brasileira, uma maioria (60%) de organizações que tiveram **receita entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões** no mais recente ano fiscal. Nessa faixa de ganhos, o grupo Global representa apenas 35% dos entrevistados, sendo os demais divididos de modo equânime entre 30% que faturaram entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões (13% no Brasil), e outros 35% que tiveram receitas iguais ou superiores a US\$ 10 bilhões (27% dos brasileiros).

No período em que foram consultados, 40% dos brasileiros **seguiram confiantes ou muito confiantes no crescimento da economia do País**, resposta dada por 45% dos Globais. Cabe notar que igual percentual de 40% dos brasileiros indicaram estar **não confiantes/nada confiantes**, índice que no segundo grupo foi de 29%.

As opiniões também se dividem em relação **ao crescimento da economia global**: 26% dos brasileiros e 31% dos globais estão confiantes em algum nível, mas 41% e 32%, respectivamente, não estão confiantes.

No que se refere ao **crescimento do setor** em que suas organizações operam, 27% dos brasileiros e 55% dos globais **estão confiantes**. Por outro lado, 33% e 23%, respectivamente, **não estão confiantes**.

Em relação ao **crescimento de suas organizações**, 40% dos brasileiros se mostram otimistas e confiantes, mas uma parcela maior, de 60%, não confia nessa expansão. Para os Globais, são 68% de confiantes, ante apenas 16% de não confiantes.

Em relação às expectativas de ganhos nos próximos três anos, os percentuais da amostra brasileira estão bem distribuídos, com uma parcela ligeiramente maior (27%) de CEOs que acreditam que as receitas não terão variação. Também há 20% de brasileiros que acreditam em variação negativa entre 0,01% e 2,49% ao ano; e outros 20% que esperam crescimento entre 2,5% a 4,99% ao ano no triênio. Por sua vez, a parcela mais representativa de Globais (42%) aposta em crescimento entre 0,01% a 2,49% ao ano. O quadro abaixo detalha os demais percentuais indicados pelos CEOs

O quadro abaixo detalha os demais percentuais indicados pelos CEOs.



	Brasil	Global
Negativo entre 2,5% e 4,99% ao ano	7%	3%
Negativo entre 0,01% e 2,49% ao ano	20%	8%
Sem variação	27%	12%
Crescimento de 0,01% a 2,49% ao ano	13%	42%
Crescimento de 2,5% a 4,99% ao ano	20%	31%
Crescimento de 5% a 9,99% ao ano	13%	4%

## Ameaças aos negócios

A pesquisa Pulse/Covid-19 também buscou saber quais são os maiores temores dos CEOs em relação às **possíveis ameaças a seus negócios**. É um questionamento que já faz parte do CEO Outlook anualmente, mas que certamente pode ter sofrido alterações no atual cenário de pandemia.

Para os brasileiros, o maior risco é o **retorno ao territorialismo** (26% das respostas), ameaça apontada por 14% dos Globais. Um percentual idêntico de 13% foi apontado

pelos brasileiros para os riscos de **mudanças climáticas, cultural/antiético** e possível **ausência/perda de talentos nas equipes de trabalho**. Este último risco indicado pelos entrevistados do Brasil é também o mais apontado pelos Globais (20% do total), que temem os problemas que podem ameaçar a **cadeia de fornecedores** (18%) e as **mudanças climáticas** (12%).

## Transformação digital acelerada pela pandemia

A pandemia afetou, de diversas maneiras, o fluxo de transformação digital das organizações. O levantamento obteve respostas dos CEOs sobre os principais impactos causados até o momento.

Para 40% dos brasileiros e 50% dos Globais, **o progresso da digitalização das operações e a criação da próxima geração do modelo operacional foram acelerados em questão de meses**. Outros 27% do Brasil e 30% do Global foram além: para eles, houve um avanço tão drástico que colocou seus negócios anos à frente do que esperavam estar hoje.

A aceleração em questão de meses também propiciou a **criação de um novo modelo de negócios digital e atingiu o fluxo de receitas** de 40% dos brasileiros e 46% dos Globais. Avanço muito mais expressivo que isso foi indicado por 27% dos brasileiros e 17% dos Globais.

Da mesma forma, a pesquisa revela que 67% dos brasileiros e 75% dos Globais assistiram uma aceleração representativa ou muito representativa na **criação de uma experiência digital perfeita para o cliente**.

Aceleração expressiva também foi sentida por 87% dos brasileiros e 61% dos Globais na **criação de uma nova força de trabalho, impulsionada pela automação e inteligência artificial**.





## Enfrentando desafios

Os avanços na aceleração da transformação digital foram expressivos no decorrer da pandemia, mas, para isso, as empresas tiveram que superar alguns desafios. Para 20% dos brasileiros e 17% dos Globais, um destes obstáculos foi **começar a produzir em escala algo que ainda era um projeto-piloto**. Também 20% dos brasileiros e 19% dos Globais sentiram alguma dificuldade em **tomar rápidas decisões sobre tecnologia**. Porém, o que mais afetou os CEOs (40% dos brasileiros e 33% dos Globais) foi a **falta de visão sobre futuros cenários operacionais**, como novas formas de trabalhar.

Para enfrentar os desdobramentos que estão por vir - consequência da nova realidade imposta pela pandemia - os CEOs indicaram quais serão seus principais investimentos para atender os objetivos estratégicos de suas empresas: **53% dos brasileiros e 67% dos Globais pretendem colocar mais capital para a compra de novas tecnologias e digitalização**; os demais investirão na força de trabalho, com treinamento e desenvolvimento de novas habilidades.

Pensando no impacto disruptivo que a pandemia gerou nas **cadeias de suprimentos globais**, 87% dos brasileiros e 67% dos Globais afirmaram que, sim, **repensarão sua abordagem nesse sentido**. E, para 31% dos brasileiros e 32% dos Globais, a ideia é se tornarem mais **ágeis em resposta às mudanças nas necessidades dos clientes**. 31% dos brasileiros e 22% dos Globais pretendem **se tornar mais robustos, prevendo a hipótese de um desastre natural de proporções mundiais**.

## Novas respostas às questões globais

A pandemia pode ter modificado a maneira como os CEOs conduzem os **propósitos estratégicos das organizações que lideram**. A pesquisa também levantou qual a posição dos entrevistados em um cenário de crise. Um percentual de 80% dos brasileiros e de 66% dos Globais afirmou **utilizar o propósito corporativo para ajudar a impulsionar ações que atendam às necessidades dos stakeholders – mais do que isso, foi fundamental para entender o que deveria ser feito**, na opinião de 60% e 77%, respectivamente; possibilitou **definir a abordagem mais indicada** (para 80% e 66%, respectivamente); e forneceu uma **estrutura clara para tomar decisões eficazes**, incluindo as **relativas à Covid-19** (para 67% e 78%, na mesma ordem). Mesmo assim, 94% dos brasileiros e 79% dos Globais admitem ter **reavaliado o propósito em algum nível e, assim, suprir as necessidades dos stakeholders** face ao atual cenário. Outro aspecto relevante é que 60% dos brasileiros e 79% dos Globais disseram que, agora, têm uma **conexão emocional mais forte com o propósito de suas organizações**, o que passou a ocorrer logo no início da crise.

O novo levantamento aprofundou questões sobre os desafios sociais que fazem parte da edição 2020 do CEO Outlook. Até mesmo diante dos fatos que abalaram o mundo recentemente e que incentivaram o debate em torno do racismo - a morte do afro-americano George Floyd, vítima de violência policial em incidente ocorrido em Minneapolis (Minnesota/EUA), em 25 de maio. Uma das perguntas abordou os CEOs acerca do **nível de confiança que depositam nas medidas antidiscriminação e antirracismo de suas empresas**. A maioria dos brasileiros (80%) e dos Globais (73%) admitiu não estar confiante.



Questionados se suas organizações **declararam publicamente alguma nova medida contra o racismo negro em 2020**, 60% dos brasileiros e 51% dos Globais afirmaram que planejam anunciar em breve as iniciativas adotadas a esse respeito. O quadro abaixo ilustra as ações que as empresas vêm tomando (os entrevistados puderam escolher mais de uma opção):

	Brasil	Global
Gestão de desempenho	67%	64%
Intervenções externas, por exemplo, doações	33%	55%
Intervenções de apoio, por exemplo, treinamento de aliados	17%	37%
Treinamento individual para controlar o preconceito inconsciente	17%	23%
Intervenções estruturais/sistemáticas, como recrutamento/ promoções/representação de liderança	17%	17%



## Trabalho e emprego

Outro desafio global – as questões de ordem trabalhista –, que faz parte do CEO Outlook 2020, voltou a ser investigado no cenário da pandemia. Os CEOs responderam questões sobre **medidas a serem adotadas em consequência do impacto causado pela Covid-19**.

Nada menos que 100% dos brasileiros e 69% dos Globais pensam **em reduzir o espaço físico de seus escritórios**. Outros 94% e 87%, respectivamente, pretendem **continuar a desenvolver os recursos digitais e as ferramentas de comunicação para trabalho remoto**. Nesse ponto, 60% dos brasileiros e 68% dos Globais registram **melhoras na comunicação com os funcionários** durante a crise. Inclusive, para 86% dos brasileiros e 71% dos Globais o trabalho remoto até contribuiu para **ampliar o pool de talentos em potencial**.

Um índice de 47% dos brasileiros e de 75% dos Globais disse que o trabalho remoto provocou **mudanças significativas nas políticas** que sustentam a cultura das organizações. Por isso mesmo, 80% dos brasileiros e 62% dos Globais afirmaram que, agora, há **maior envolvimento com as comunidades locais** onde as operações estão baseadas. Portanto, embora mantenham sua visão estratégica em sintonia com os objetivos de maior amplitude, agora as organizações deverão estar ainda mais atentas às demandas dos grupos sociais nas áreas de abrangência mais próximas do local onde estão instaladas suas sedes.

## Política ambiental

Não há dúvidas que a sustentabilidade ganhou novo significado durante a pandemia da Covid-19. Muitos aspectos que envolvem essa discussão entraram em pauta, como a possibilidade de rever modelos de trabalho, eliminando, por exemplo, deslocamentos desnecessários, ou a otimização das cadeias de fornecedores, na intenção de reduzir impactos. Agora a pergunta é: como manter a economia aquecida e, ao mesmo tempo, respeitar o planeta? A atual crise mostrou que existem caminhos para isso e os CEOs querem avançar ainda mais nessa busca por respostas. No cenário da pandemia, 60% dos brasileiros e 71% dos Globais afirmaram que **têm intenção de garantir os ganhos de sustentabilidade e demais aspectos relacionados às mudanças climáticas conquistadas durante a crise**. Além disso, 73% dos brasileiros e 63% dos Globais admitiram que, em resposta à pandemia, **promoveram mudança de foco no componente social do programa ESG**.

## A posição dos CEOs perante a crise

Em âmbito pessoal, a primeira questão feita pelo novo levantamento procurou saber se as lideranças – ou seus familiares – tiveram a **saúde afetada pelo novo coronavírus**. Isso ocorreu para 60% dos brasileiros e para 39% dos Globais. Dentre os que foram afetados, 44% dos brasileiros e 40% dos Globais, disseram **que essa experiência pessoal teve pouco impacto na estratégia para enfrentar os desafios nos negócios durante a pandemia**. Outros 34% e 35%, respectivamente, no entanto, disseram que houve, sim, algum impacto e, por isso, alteraram um pouco a estratégia de liderança.

A pandemia também afetou os ganhos dos trabalhadores de todos os níveis. Como medida para superar os impactos da crise, cada organização definiu internamente a maneira de manter a sustentabilidade das receitas em meio a recessão, e boa parte optou por reduzir jornadas e salários. Não foi diferente com as lideranças: 40% dos CEOs brasileiros e 63% dos Globais afirmaram que **fizeram alguma alteração em seus próprios ganhos** em decorrência da crise. Bem como, 67% dos brasileiros e 46% dos Globais informaram ter **reduzido parcialmente o bônus futuro**, enquanto que 33% e 18%, respectivamente, **perderam o bônus de 2020** em sua integralidade.



# Covid Pulse Survey

## Análise Brasil x América do Sul

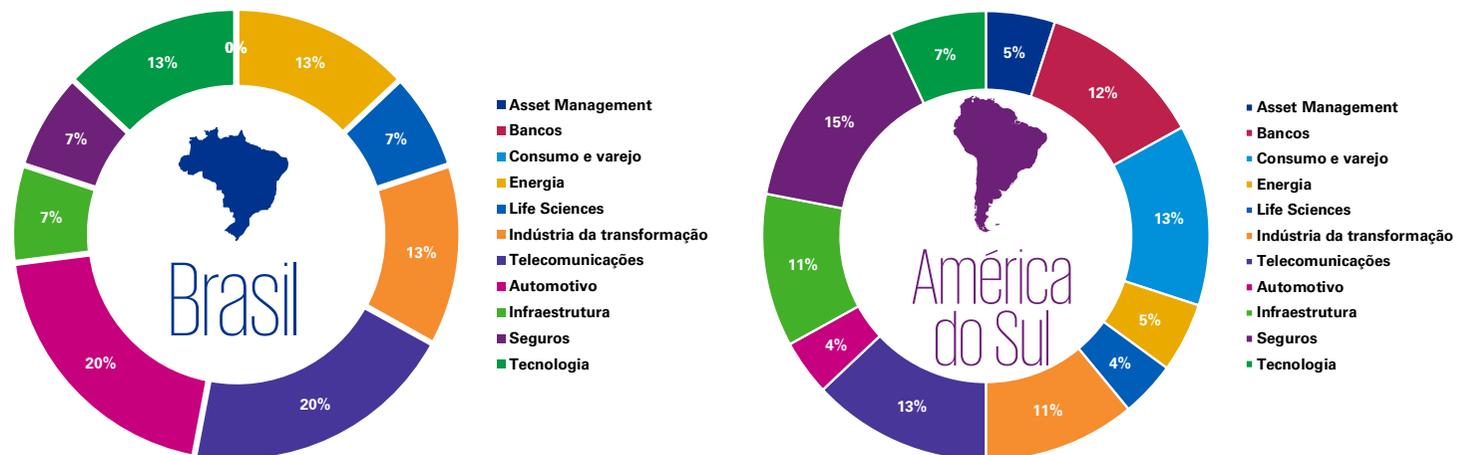
### Brasil e América do Sul no contexto da pandemia

*O novo levantamento elaborado pela KPMG Global também permitiu fazer uma análise comparativa entre os cenários brasileiros e sul-americano, no que se refere às medidas adotadas para enfrentar os desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus*

Na amostra brasileira há uma maioria (60%) de empresas de capital aberto, estrutura que somente 36% das sul-americanas têm. A maioria, nos dois grupos (93% e 96%, respectivamente) é liderada por homens.

Há uma maioria de empresas brasileiras (60%) que faturaram **entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões** no mais recente ano fiscal, faturamento apontado por 41% das companhias da América do Sul. No Brasil, 13% das empresas faturaram **entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões** no mesmo período, montante alcançado por 23% das sul-americanas. As companhias que tiveram receitas em patamar igual ou **superior a US\$ 10 bilhões** foram 27% da amostra brasileira e 36% da sul-americana.

### Setores analisados





Em relação às **expectativas de crescimento para o país**, a amostra brasileira apresenta iguais parcelas de 40% de confiantes e não confiantes. Na América do Sul, a confiança é ligeiramente maior, com 46% dos CEOs, mas há uma parcela significativa de 38% de não confiantes. Os brasileiros também estão divididos entre confiantes (31%) e não confiantes (32%) em relação às **expectativas de crescimento da economia global**. Na mesma questão, os sul-americanos são 24% de confiantes e 50% de não confiantes. No que se refere ao **crescimento do setor em que operam**, 55% dos brasileiros estão otimistas, enquanto 23% não esperam por expansão e outros 22% preferiram não opinar. Entre os sul-americanos 46% são os otimistas, 38% os não confiantes e 17% os neutros.

Os índices de confiança melhoram para os brasileiros na expectativa de **crescimento de sua organização, com 68% do total**; aqui os não confiantes são apenas 16%, mesmo percentual dos neutros. Para os sul-americanos, a confiança corresponde a 53% da amostra, enquanto que 31% não estão confiantes e 16% estão neutros a esse respeito.

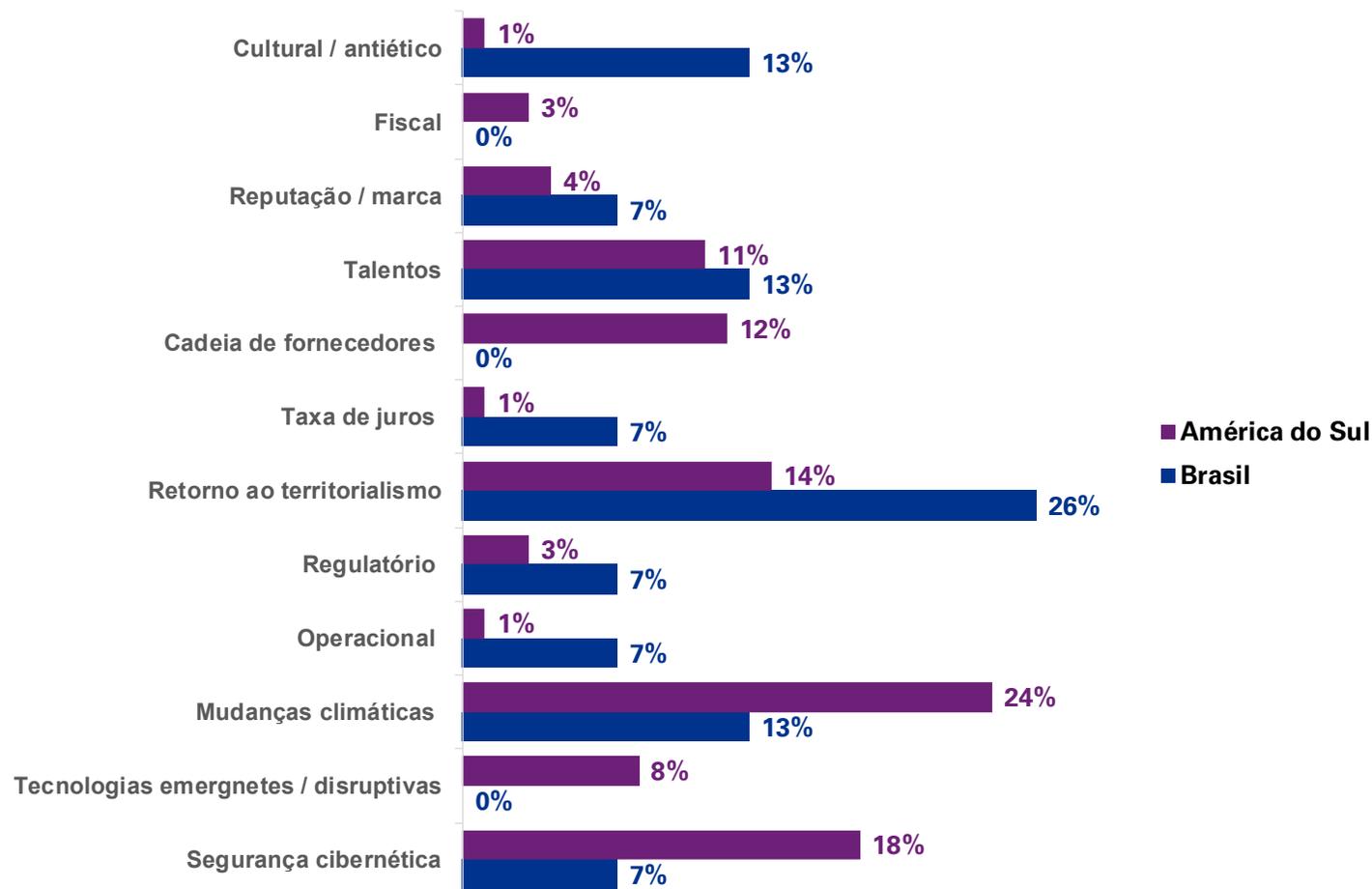
Na amostra brasileira, a maior parcela (27%) **acredita que os ganhos não terão variação nos próximos três anos**. Há, porém, um percentual geral de 46% de esperam crescimento nas receitas em diferentes patamares, como pode ser visto na tabela abaixo. Isso demonstra que, apesar da crise e do declínio nos índices de confiança, há um otimismo das lideranças de que os negócios irão manter em um nível seguro de expansão.

### Expectativa de ganhos para os próximos três anos

	Brasil	América do Sul
Negativo entre 2,5% e 4,99% ao ano	7%	4%
Negativo entre 0,01% e 2,49% ao ano	20%	7%
Sem variação	27%	21%
Crescimento de 0,01% a 2,49% ao ano	13%	39%
Crescimento de 2,5% a 4,99% ao ano	20%	27%
Crescimento de 5% a 9,99% ao ano	13%	2%

## Riscos ao crescimento

O gráfico abaixo mostra quais são os principais temores dos dois grupos analisados, quando a questão se volta para as ameaças que podem afetar os negócios nos próximos anos. No **Brasil**, a parcela mais significativa (26%) continua apontando o **retorno ao territorialismo como o risco mais preocupante**. Já para a **América do Sul**, se destaca, com 24% do total, as ameaças que possam ser consequência das **mudanças climáticas**.





## Transformação Digital

A pandemia pode ter afetado o processo de transformação digital das organizações. Contudo, ao que se pode observar no levantamento esses impactos foram mais positivos do que negativos. Para 27% dos brasileiros e 32% dos sul-americanos, a **digitalização das operações e a criação da próxima geração do modelo operacional evoluiu drasticamente**, trazendo avanços que levariam anos para serem alcançados. Outros 20% de brasileiros e 36% de sul-americanos disseram que o **progresso foi acelerado em questão de meses**. Efeitos negativos foram sentidos por poucos: 13% dos brasileiros e 10% dos sul-americanos **disseram que a evolução desse processo se tornou inviável** diante do cenário da pandemia. Os demais não sentiram qualquer efeito.

Ganhos também na **criação de um novo modelo de negócios digital e no fluxo de receitas**. Para um total de 67% dos brasileiros **a evolução se deu em questão de meses ou mesmo avançou de tal forma que somente seria possível daqui a alguns anos** – o mesmo ocorreu com 61% dos sul-americanos. Poucos viram **naufregar suas expectativas em relação a esse aspecto**: 6% dos brasileiros e 10% dos sul-americanos.

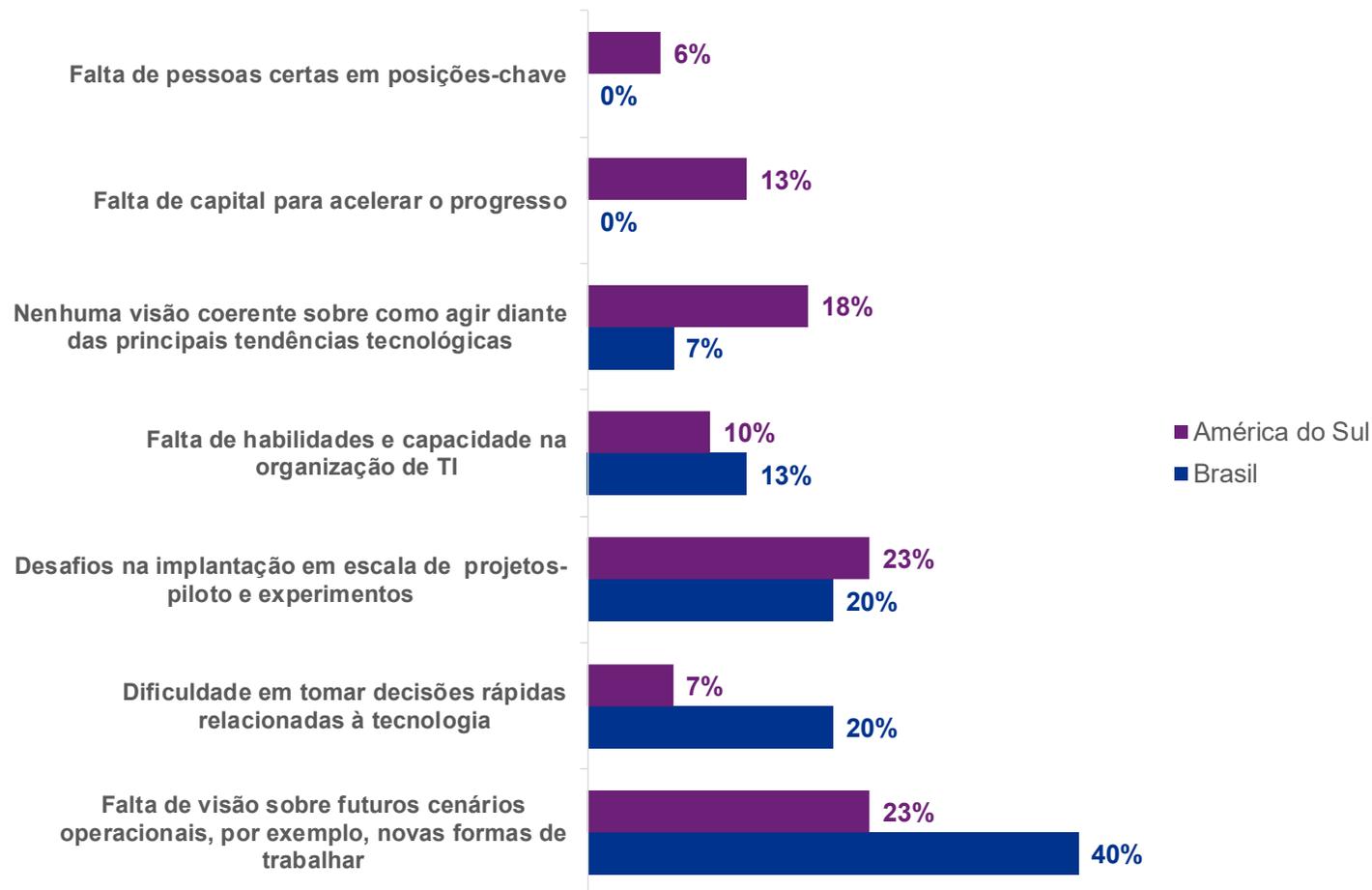
A pandemia foi também a oportunidade para muitos **criarem uma experiência digital perfeita para seus clientes**. No Brasil, 40% dos CEOs disseram que o avanço aconteceu de uma forma que, não fosse o atual cenário, poderia levar anos – e 47% dos sul-americanos disseram o mesmo. Para 27% e 40%, respectivamente, o progresso foi acelerado em questão de meses. Não tiveram mudanças nesse aspecto 27% dos brasileiros e 13% dos sul-americanos. E somente 6% dos entrevistados do Brasil afirmaram que a pandemia inviabilizou avanços nessa área.

Para a maioria dos brasileiros 80%, a pandemia também fez com que fosse necessário **contratar mais pessoas para lidar com os sistemas de automação e inteligência artificial** – algo que demoraria meses para ser feito, em uma situação normal – e para 7%, ainda, foi um avanço que levaria anos para acontecer. Porém, apenas 57% dos sul-americanos declararam ter adotado essa medida em suas organizações. Na América do Sul, aliás, 15% disseram que foi justamente este o motivo para frear novas contratações, enquanto que 28% mantiveram as equipes do mesmo tamanho, o que se deu com 13% dos brasileiros.

## Os desafios

Se a maioria dos CEOs viu sua **transformação digital acelerar** durante a pandemia, não foi algo que ocorreu sem que fosse **necessário ultrapassar alguns obstáculos**. Para os brasileiros (40% do total) o maior deles foi a **falta de visão sobre futuros cenários operacionais**, em que sobressam dúvidas sobre como serão as novas formas de trabalhar – algo que preocupa apenas 23% dos sul americanos. O que chama atenção, **no Brasil**, é que **nenhum dos entrevistados apontou a falta de capital ou de talentos para fazer acelerar a transformação digital**. As demais dificuldades apontadas podem ser mais bem visualizadas no gráfico abaixo.

### Desafios na transformação digital



## Objetivos estratégicos diante da crise

Muito se comenta que a pandemia trouxe um “novo normal” para a sociedade. Novas formas de se relacionar com as pessoas, de diversão, de interação e de trabalho. Se isso for uma realidade, só o tempo dirá, mas é certo que as organizações já se preparam para os reflexos de mudanças que ocorrem desde já. Pensando nisso, muitos CEOs já tem a resposta pronta quando questionados sobre as **prioridades que darão em seus principais objetivos estratégicos**. Em termos de investimento, a maioria nos dois grupos (53% no Brasil e 61% da América do Sul), **pretende investir capital na compra de novas tecnologias e digitalização**, os demais darão prioridade ao desenvolvimento das habilidades e capacidades da força de trabalho.

As **cadeias de fornecedores** em todo o mundo foram, sem dúvida, as que maior impacto sofreram durante a pandemia. No entanto, 87% dos brasileiros e 81% dos sul-americanos afirmaram que **não foi necessário repensar a abordagem** que fazem desse aspecto em suas organizações. Os que, porventura, venham a fazer mudanças tomarão essa decisão por dois principais motivos: **ganhar em agilidade para atender mais rapidamente às mudanças nas necessidades do cliente** (31% de cada um dos grupos) e **se tornar mais robusto no caso de um desastre mundial natural** (31% no Brasil e 25% na América do Sul).

Aliás, no que se refere à **influência do propósito das organizações na tomada de decisões** em período de crise como que vivemos agora, 80% dos brasileiros e 62% dos sul-americanos **afirmaram estar fazendo uso do propósito corporativo para ajudar a impulsionar ações para atender às necessidades dos stakeholders**.

Até porque para 67% dos brasileiros e 78% dos sul-americanos, o **objetivo corporativo definido no propósito da empresa tem sido capaz de fornecer uma estrutura clara** para tomar decisões rápidas e eficazes relacionadas à pandemia do novo coronavírus.

Muitos deles estão sentindo até mesmo uma **conexão emocional mais forte com o propósito declarado da organização** desde o início da atual crise. Isso é uma realidade para 60% dos brasileiros e para 67% dos sul-americanos. Embora sejam maioria, é importante destacar que, nesta questão, 20% dos brasileiros e 16% dos sul-americanos mantiveram-se neutros, praticamente a mesma proporção dos que afirmaram que não existe essa conexão pessoal.”

Seja como for, para 60% dos brasileiros e 55% dos sul-americanos, o propósito foi importante para **ajudar a entender o que é necessário fazer para atender as necessidades dos stakeholders**. Inclusive, para 80% dos brasileiros 71% dos sul-americanos, **o propósito da organização ditou a abordagem a ser adotada perante os stakeholders** em resposta à pandemia com nossas partes interessadas. Isso, porém, não isentou 94% dos brasileiros e 80% dos sul-americanos de fazer uma **reavaliação do propósito para melhor atender às necessidades dos stakeholders** face aos impactos trazidos pela pandemia.





## Nova realidade de trabalho

Com as medidas de isolamento social adotadas em todo o mundo, a maioria das empresas teve de aderir ao trabalho remoto. Um modelo que, consideradas as respostas obtidas no levantamento, pode ser um dos elementos do tão falado “novo normal”. Afinal, 100% dos brasileiros **afirmaram que irão reduzir os espaços dos escritórios**, porque certamente irão manter parte da equipe em *home office*. Na América do Sul, 73% disseram que farão o mesmo, mas 18% não pretendem mexer na estrutura de trabalho que havia antes da pandemia, sendo que 9% mantiveram-se neutros a esse respeito.

A quase totalidade dos brasileiros (94%) e 85% dos sul-americanos pretendem **continuar a desenvolver o uso de colaborações digitais e ferramentas de comunicação** para trabalhar depois que a pandemia passar. E para 60% dos brasileiros e 82% dos sul-americanos, esse **sistema de trabalho remoto durante a crise até contribui para melhorar a comunicação com os funcionários**. E mais: 86% dos brasileiros e 80% dos sul-americanos afirmaram que esse modelo de trabalho permitiu **ampliar o pool de talentos em potencial**. O impacto foi tanto que 47% dos brasileiros e 54% dos sul-americanos precisaram **fazer mudanças importantes nas políticas internas a fim de sustentar a cultura da organização**. Um ganho significativo nesse contexto foi o fato de 80% de cada um dos dois grupos terem passado a **se envolver mais com as comunidades locais** onde as operações da empresa estão baseadas.

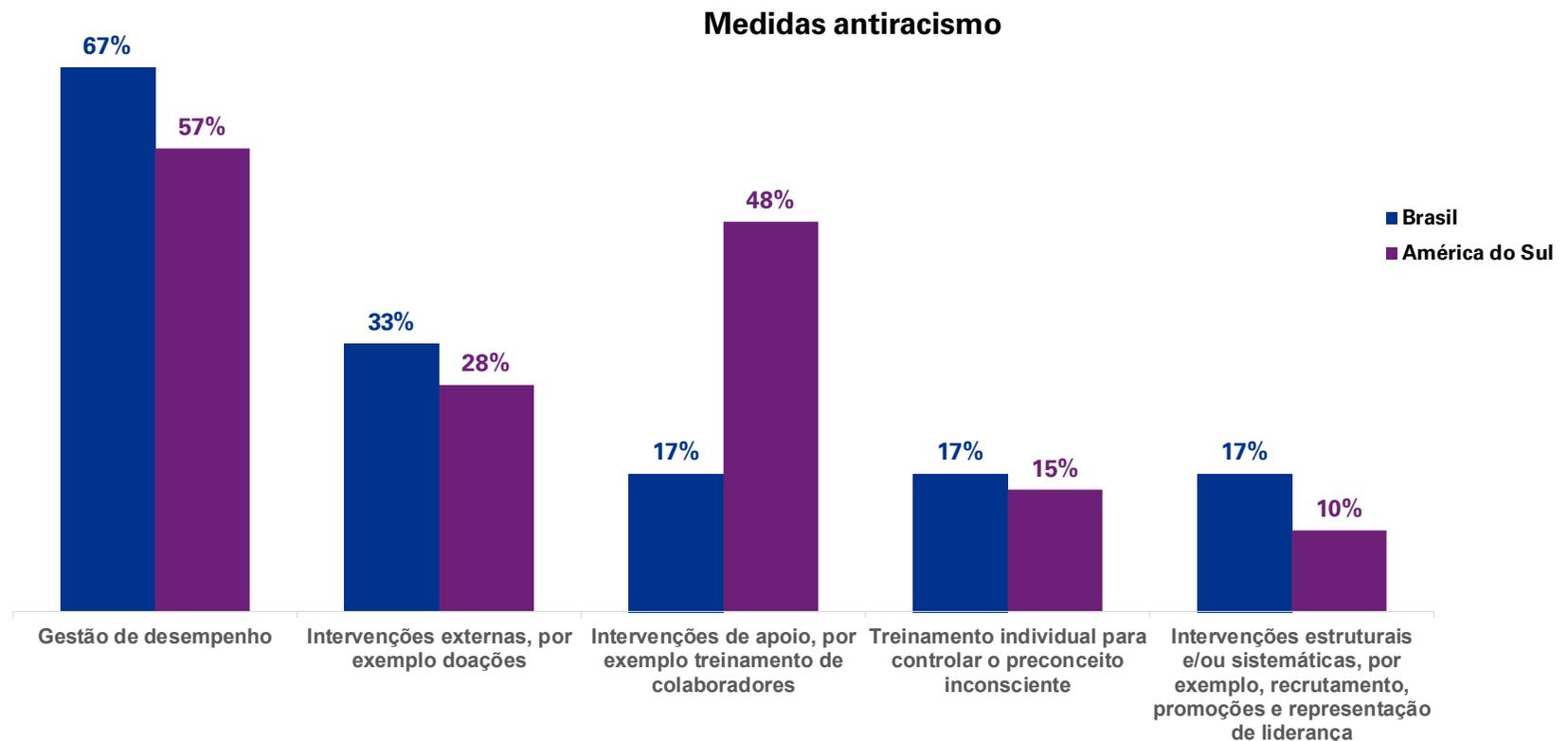
A pandemia do novo coronavírus também trouxe impactos de âmbito pessoal aos CEOs, já que 60% dos brasileiros e 47% dos sul-americanos **tiveram a própria saúde – ou de algum familiar – afetada de algum modo pela doença**. Entre os que foram de algum modo afetados pela Covid-19, estão 44% de brasileiros e 25% de sul-americanos que afirmaram ter colocado **um olhar mais atento ao aspecto humano da pandemia**. Ainda nesse grupo de lideranças impactadas pela pandemia, há aqueles que admitiram ter **modificado um pouco sua estratégia de liderança** (34% dos brasileiros e 58% dos sul-americanos).

Também a remuneração dos CEOs sofreu algum reflexo da crise para 40% dos brasileiros e 46% dos sul-americanos. A maioria (67% e 65%, respectivamente) **reduziu parcialmente os bônus futuros**; 33% e 25%, também na mesma ordem, **perderam o bônus de 2020 na integralidade**; e 10% dos sul-americanos fizeram doação de seus salários para a caridade.

## Aspectos socioambientais

É claro que a pandemia esbarrou nas questões da sustentabilidade, até pelos efeitos positivos que trouxe: com menos pessoas circulando pelas cidades de todo o mundo, obviamente a emissão de gases de efeito estufa foi sensivelmente reduzida – isso para citar apenas um dos aspectos. Por isso mesmo, no que se refere às políticas de ESG, 60% dos brasileiros e 71% dos sul-americanos **pretendem garantir que os ganhos de sustentabilidade conquistados durante a crise sejam preservados**. Atentos a todos os efeitos da crise, 73% dos brasileiros e 62% dos sul-americanos afirmaram que, para responder à pandemia, **foi necessário colocar mais foco no componente social do programa ESG de suas organizações**. Para 53% dos brasileiros e 60% dos sul-americanos, é provável ou muito provável que o gerenciamento de riscos relacionados ao clima seja um **fator-chave para a manutenção de seus cargos nos próximos cinco anos**.

Como o debate sobre as **questões em torno do racismo** também teve lugar durante a crise do novo coronavírus, o levantamento abordou algumas questões relacionadas ao tema. Uma delas procurou saber o **nível de confiança nas medidas antidiscriminação e antirracismo que as organizações vêm adotando**. Entre os brasileiros 73% disseram que estão confiantes ou muito confiantes – posição que têm 82% dos sul-americanos. Além disso, 60% dos brasileiros e 72% dos sul-americanos **estão planejando anunciar as novas medidas que deverão adotar contra o racismo negro**.



# CEO Outlook Brasil 2020

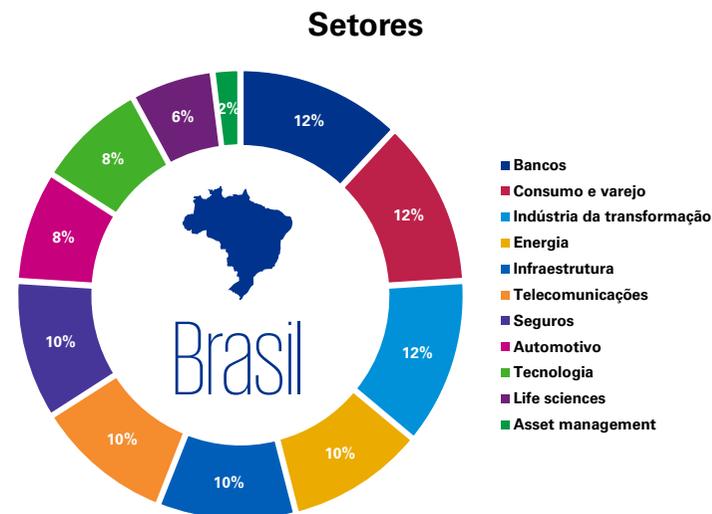
## Análise Brasil 2019 x 2020

### Sustentando a positividade

**Na comparação dos levantamentos realizados em 2019 e 2020, os CEOs brasileiros mantiveram suas expectativas otimistas e o comportamento pautado pelo dinamismo na gestão dos negócios.**

O ano de 2020 deveria ser de grandes mudanças, fundamentadas em expectativas de renovação de um cenário político-econômico que ainda apresentava seus primeiros movimentos para superar um período de crise que teve início em meados de 2014, quando as taxas de desemprego começaram a subir e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) seguiu caminho inverso. Persistia, ao menos até o primeiro bimestre de 2020, um clima de confiança e muitos acreditavam na retomada da boa fase da economia. Esse motivo pode explicar os números muito similares obtidos pelos levantamentos da KPMG em 2019 e 2020, no que se refere às expectativas de crescimento econômico sob diferentes perspectivas.

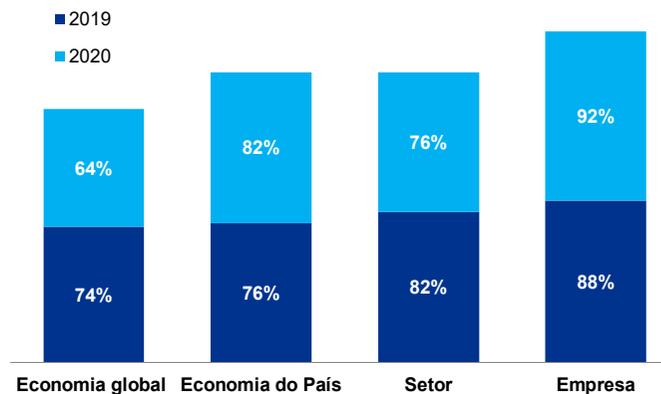
Em ambas as amostras, o **perfil dos entrevistados** permanece igual, com uma maioria (60%) de empresas de capital aberto. O gráfico abaixo mostra a proporção de cada segmento na amostra brasileira.



Não houve mudanças no que diz respeito à **receita média das empresas**, sendo que a maioria delas (56%) registrou ganhos entre US\$ 1 bilhão a US\$ 9,9 bilhões no ano fiscal anterior. E aqui está uma diferença significativa entre os dois exercícios fiscais: se, em 2019, mais da metade (74%) das empresas teve crescimento em suas receitas, em 2020 apenas 58% do total de entrevistados afirmaram o mesmo.

Quais são as expectativas dos brasileiros em termos de **desempenho da economia**, dos **setores** em que operam e de suas **organizações** nos próximos três anos, de um modo geral? No intervalo de um ano foram identificadas pequenas mudanças, com alguns índices em declínio e outros em ascensão. Porém, de um modo geral o número de lideranças que se mantiveram confiantes ainda é bastante alto, como mostra o gráfico abaixo:

#### Percentual de confiantes na expansão



Se manteve praticamente igual a parcela de entrevistados que estimam **crescimento nas receitas** no próximo triênio entre 0,01% e 1,99% ao ano com 68% do total. Estabilidade também na expectativa de **ampliação do quadro de funcionários**, com uma maioria de 70% esperando adicionar menos de 5% de novos profissionais à atual equipe.

## Em busca da expansão

Houve ligeira variação entre as opiniões dadas em 2019 e o levantamento mais recente, que pode ser percebida na intenção de ampliar os horizontes geográficos de atuação das empresas no próximo triênio. Ainda estão em maioria (56%) aqueles que priorizam **mercados emergentes**, e pouco mais da metade (68%) continuam afirmando que, entre essas localidades, as mais visadas são os **países e regiões que fazem parte da Iniciativa do Cinturão e Rota da China**.

Em relação às **estratégias de crescimento** a serem adotadas nos próximos três anos, a mudança mais relevante entre as opiniões dos CEOs foi relacionada à adoção do **crescimento orgânico** (por meio da inovação, P&D, investimentos de capital, novos produtos e recrutamento): em 2019 esta era a opção de apenas 18% deles, mas agora são 32% que apostam nessa alternativa. Mudança drástica também na opção **“joint venture”**, que era a aposta de 26% e agora é de apenas 8%, e na **“terceirização”**, que passou de 4% para 14%.

Permaneceu no mesmo patamar, de um ano para outro, o **apetite das organizações por M&A**, com quase 50% dos CEOs dizendo que pretendem fazer aquisições de **impacto moderado** e pouco mais de 30% afirmando que possivelmente realizarão aquisições de **impacto significativo** na organização.

A tabela abaixo mostra quais são as principais motivações das organizações por M&A no próximo triênio (os CEOs puderam escolher mais de uma opção):

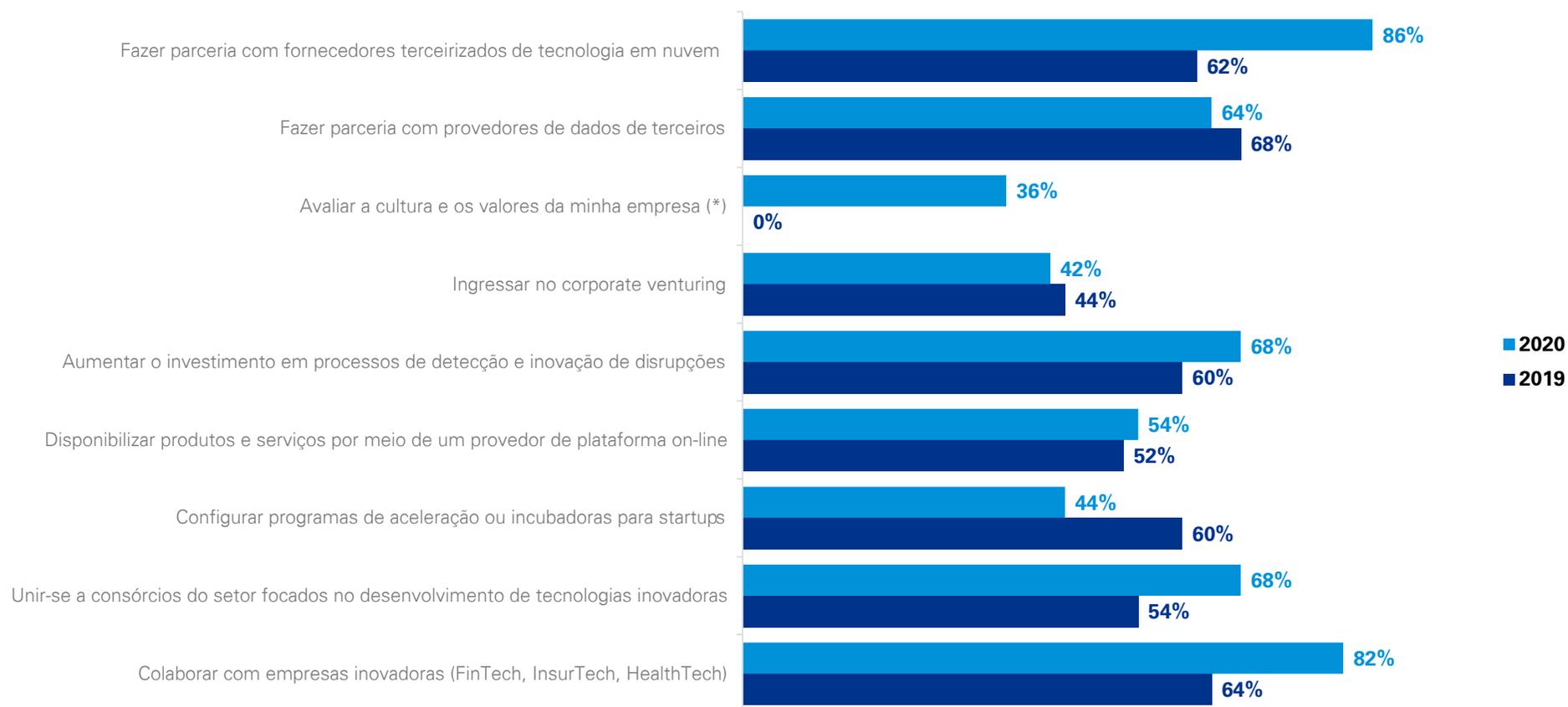
<b>Motivações para M&amp;A</b>	2019	2020
Aumentar a participação de mercado	48%	51%
Reduzir custos através de sinergias / economias de escala	48%	33%
Integrar nova tecnologia digital para transformar a experiência do cliente / proposta de valor	45%	33%
Eliminar um concorrente direto	40%	15%
Utilizar financiamento barato antes que as taxas de juros subam	33%	10%
Tirar proveito de avaliações favoráveis	38%	31%
Transformar nosso modelo de negócios mais rapidamente do que o crescimento orgânico permitiria	26%	13%
Desenvolver tecnologias disruptivas com potencial para transformar nosso modelo operacional	(*)	59%
Diversificar os negócios	21%	43%

(\*) Opção não existente na pesquisa anterior

## As ações para o crescimento

O gráfico abaixo mostra quais são os planos dos CEOs para alcançar seus objetivos de crescimento nos próximos três anos (eles puderam escolher mais de uma opção de resposta).

### Ações para alcançar os objetivos de crescimento nos próximos três anos



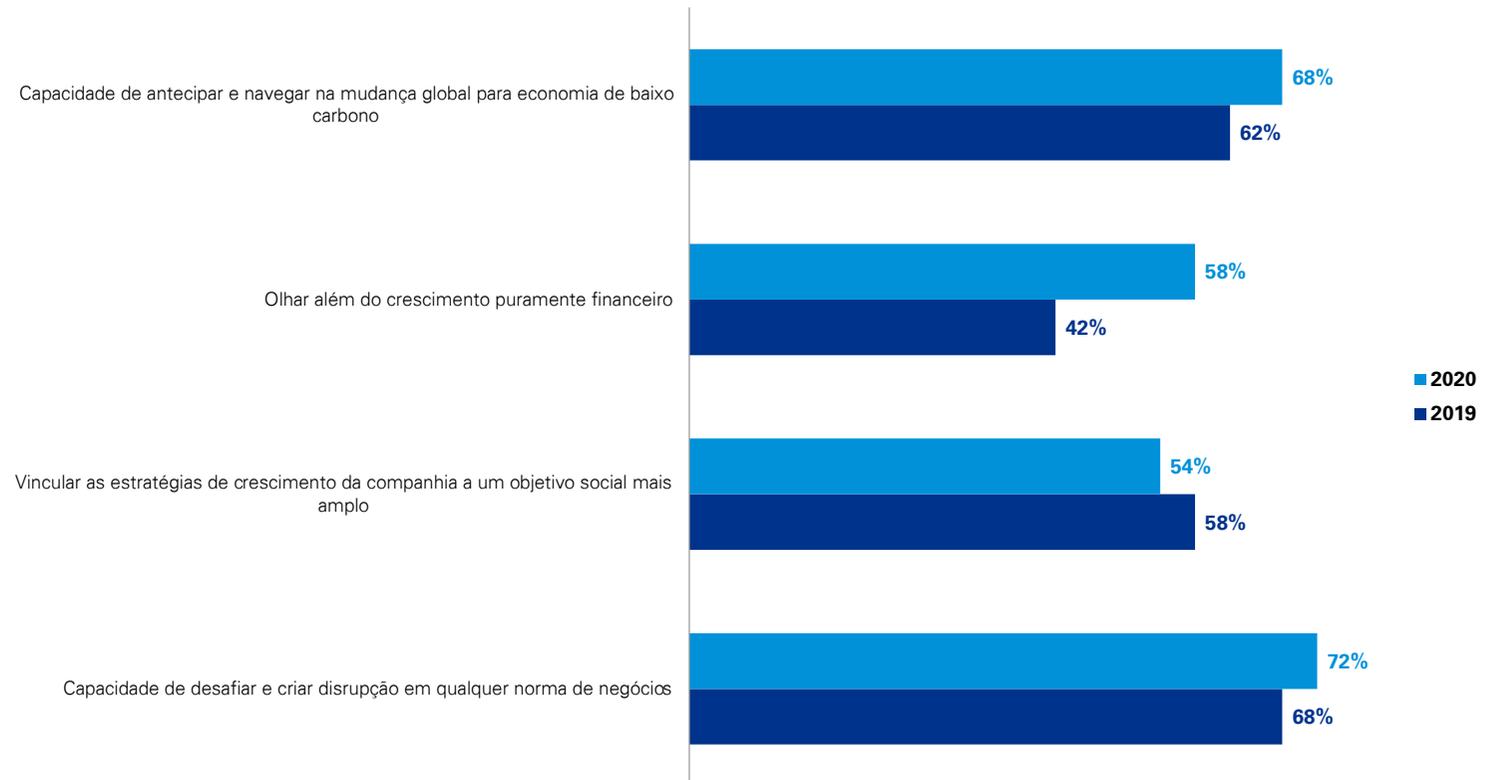
(\*) esta opção não constava no levantamento de 2019



## Os principais desafios

Quais são as **principais dificuldades** que os CEOs observam na busca pelo crescimento de suas organizações? O gráfico abaixo mostra os percentuais relativos às preocupações dos CEOs em relação aos quatro principais desafios da atualidade. Com índices crescentes na maioria deles de um ano para outro, o que se pode concluir é que as lideranças estão cada vez mais focadas em buscar a disrupção, até mesmo como um importante diferencial de competitividade, ao mesmo tempo em que sejam ambientalmente sustentáveis e socialmente responsáveis.

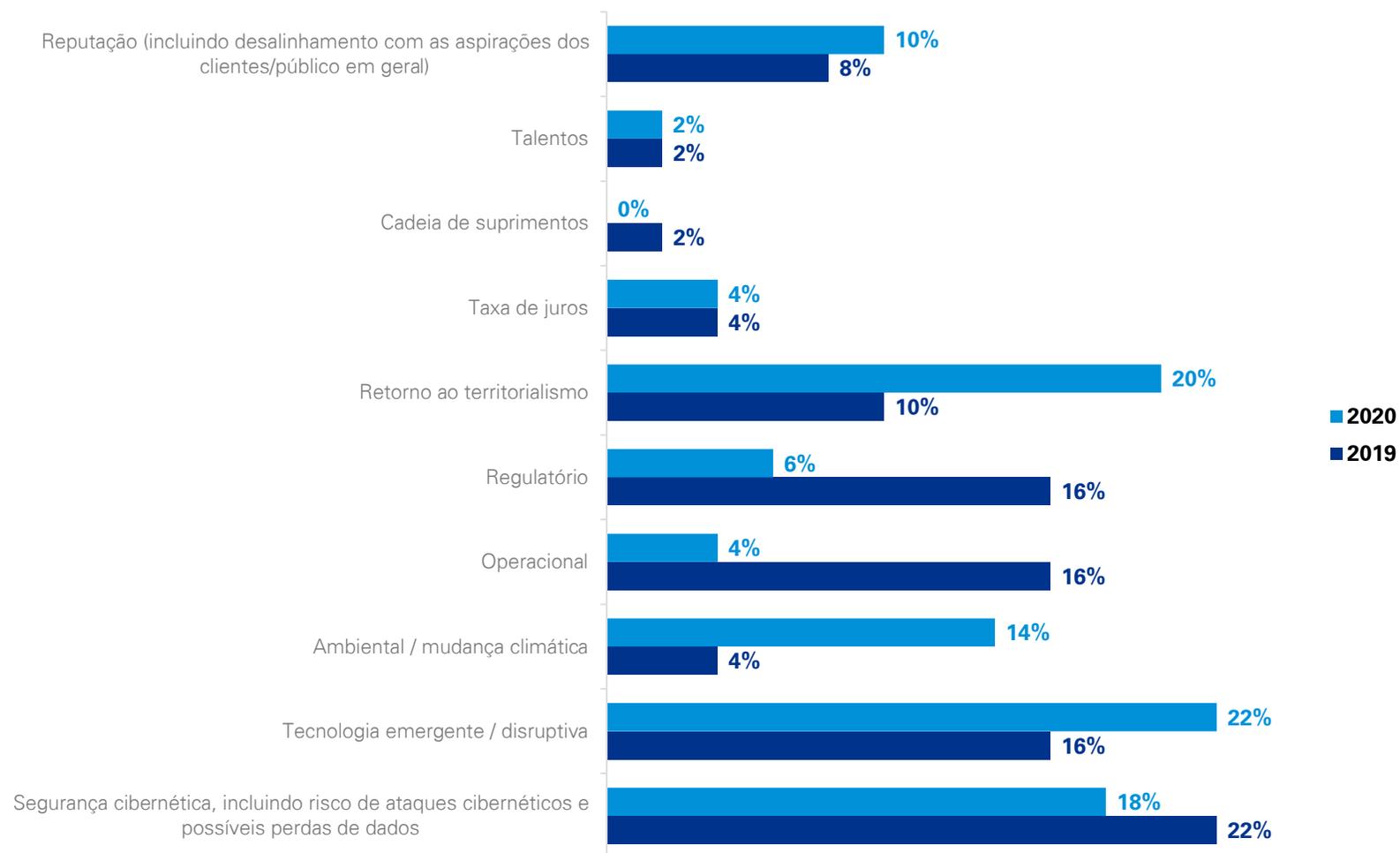
### Desafios ao crescimento



## As ameaças aos negócios

No que se refere **aos riscos que podem representar uma ameaça ao crescimento das organizações**, as mudanças entre as opiniões dadas em 2019 e 2020 podem ser percebidas no gráfico abaixo:

### Riscos ao crescimento - Brasil - 2019 x 2020





## Inovação tecnológica

A julgar pelas respostas dadas pelos CEOs, as empresas brasileiras continuam buscando a inovação e não sentem que isso pode representar uma forte ameaça a seus negócios. Tanto em 2019, quanto em 2020, mais de 70% dos entrevistados afirmaram que suas companhias são **ativamente disruptivas no setor em que operam**. E quase 100% deles, também nas duas análises, entendem que a disrupção tecnológica representa uma oportunidade de avançar no mercado.

Entretanto, eles continuam avaliando que, de um modo geral, os **prazos para alcançar um progresso significativo na transformação são uma fonte de grande pressão**. A diferença é que em 2019 eram 76% que pensavam assim e agora são um pouco menos, 62%. Em 2020, 64% dos entrevistados disseram

estar **liderando pessoalmente a estratégia tecnológica da organização**. No ano anterior, no entanto, eles eram em número ligeiramente maior: 76% do total da amostra. Eles também estavam em maior número (82% em 2019 e 72% em 2020) em relação ao nível de **confiança na ampliação do uso de tecnologias de nuvem**, mas se mostraram no mesmo patamar de um ano para outro (pouco mais de 50% nos dois levantamentos), sobre ter **receio de migrar todos os dados comerciais para essa tecnologia**.

O gráfico abaixo mostra as respostas para a questão “pensando em seus objetivos de crescimento e transformação, quais dos seguintes investimentos você prioriza?”

### Prioridade de investimentos



## Tecnologia e segurança

Aumentou um pouco o número de CEOs que acreditam que uma **estratégia cibernética forte é fundamental para gerar confiança nos principais stakeholders**: eram 50% em 2019 e agora são 66%. Também é maior o número de entrevistados que afirmaram que **suas organizações veem a segurança da informação como uma função estratégica e fonte potencial de vantagem competitiva**, passando de 68% em 2019 para 86% em 2020.

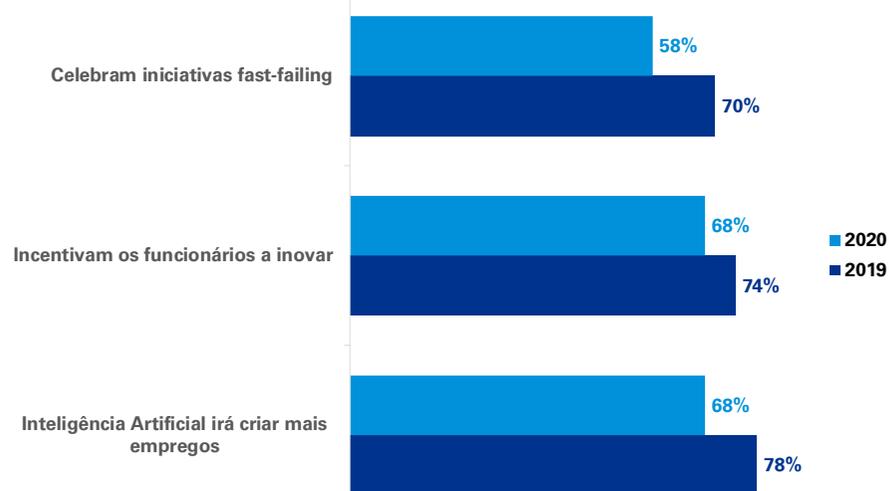
Os receios de um **iminente ataque cibernético** ainda existem em 2020, para 61% dos CEOs, mas isso já foi a preocupação de 78% deles. Porém, permaneceram em patamares quase iguais os percentuais daqueles que afirmaram **estar bem preparados para esse tipo de situação** (eram 68% agora são 62%).



## Tecnologia e capital humano

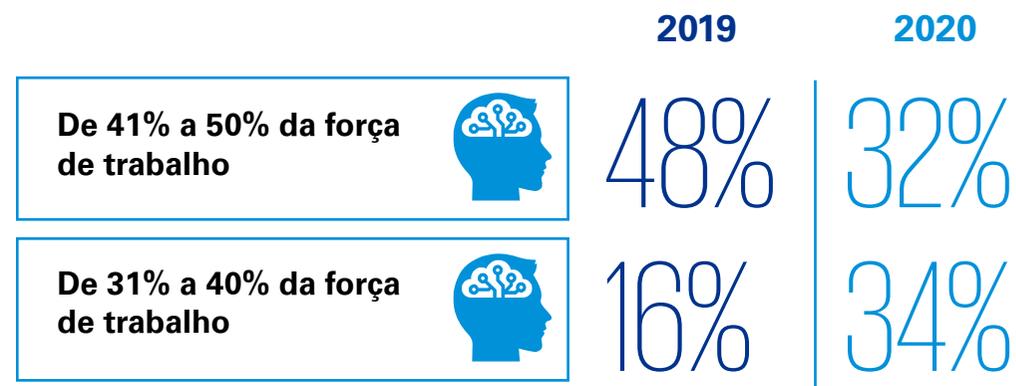
O levantamento da KPMG também busca medir os impactos das mudanças tecnológicas na manutenção ou geração de empregos. Embora se mantenham com percentuais bastante altos em 2020, houve uma queda geral no número de lideranças que têm uma visão mais focada no incentivo aos colaboradores no que se refere à inovação. Sobressai, nessa análise a queda de dez pontos percentuais no número de entrevistados que aposta que os **recursos como inteligência artificial e robótica criarão mais empregos**.

### A visão das empresas

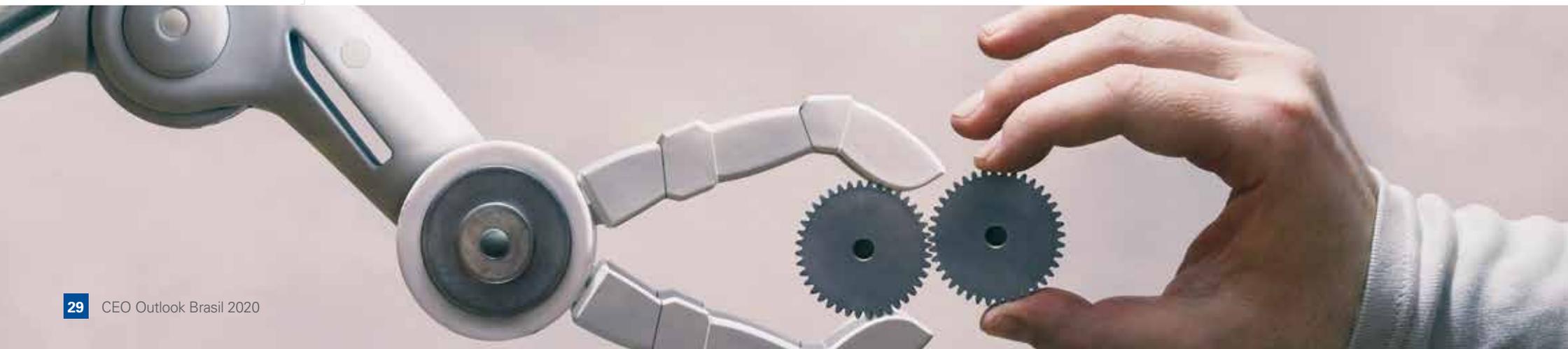


Sobre a intenção de **aprimorar os conhecimentos em recursos digitais** que as companhias venham a oferecer às suas equipes nos próximos três anos, destaca-se abaixo a mais sensível alteração de um ano para outro.

### Percentual das equipes a serem capacitadas em novas tecnologias digitais 2019 x 2020



Obs.: o gráfico considerou apenas os percentuais mais expressivos desta questão, pois as demais opções indicadas ficaram abaixo de 20% das respostas dadas.



# CEO Outlook Brasil 2020

## Análise Brasil X Global

### Brasil e Global: características, semelhanças e diferenças

Em um cenário de grandes desafios globais, o Brasil está alinhando com as principais diretrizes do pensamento estratégico corporativo. A comparação entre as opiniões dos CEOs dos dois grupos revela mais detalhes sobre o comportamento dos entrevistados.

Para começar nossa análise, é importante destacar a dimensão e perfil das amostras. Vamos aos fatos. No Brasil, o levantamento foi realizado com 50 CEOs, enquanto que na amostra Global são 1.251 líderes oriundos de onze países: Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos. Em proporções muito semelhantes nas duas amostras, são companhias dos seguintes setores:

#### Setores



- Asset Management
- Automotivo
- Bancos
- Consumo e varejo
- Energia
- Infraestrutura
- Seguros
- Life Sciences
- Indústria de transformação
- Tecnologia
- Telecomunicações



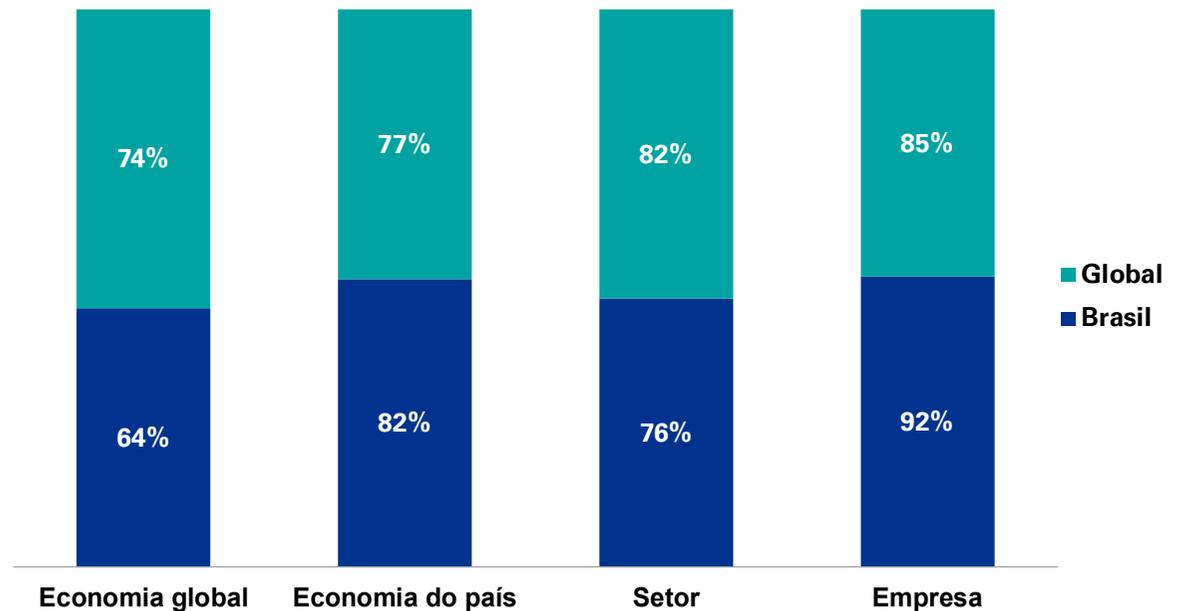
- Asset Management
- Automotivo
- Bancos
- Consumo e varejo
- Energia
- Infraestrutura
- Seguros
- Life Sciences
- Indústria de transformação
- Tecnologia
- Telecomunicações

Trata-se de uma maioria de homens (94% no Brasil e 91% no segundo grupo), com faixa etária entre 40 e 49 anos e 50 e 59 anos, praticamente a metade de cada um dos grupos.

Tanto no Brasil (56% do total da amostra), quanto no grupo Global (41%) estão em maior número as companhias que alcançaram **receitas entre US \$ 1 bilhão e US \$ 9,9 bilhões** no ano fiscal mais recente. Igualmente, nos dois grupos há uma maioria de empresas cuja **receita teve crescimento** na comparação entre os dois últimos anos fiscais, sendo 58% no Brasil e 74% no Global.

Em termos de perspectivas de crescimento, todos os índices são bastante altos em qualquer um dos indicadores, tanto no Brasil quanto no Global, confirmando as boas expectativas dos CEOs para o ano de 2020, quando o levantamento foi realizado. Sobressai nessa análise o índice de quase 100% de lideranças brasileiras com expectativas otimistas em relação à expansão de suas companhias.

### Índices de confiança na expansão

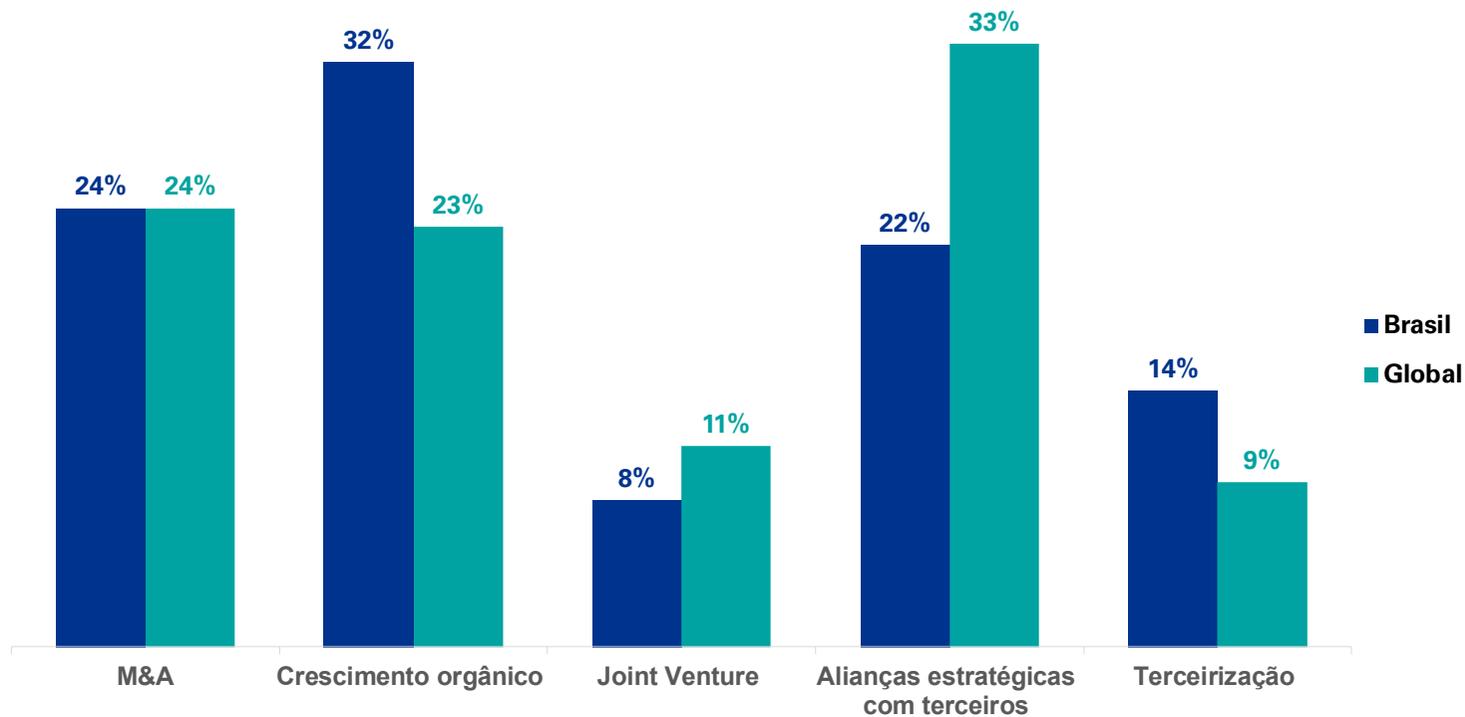


Em relação à **perspectiva de ganhos das organizações** estão em maior número, tanto no Brasil (68%) quanto no Global (51%), os CEOs que estimam **expansão entre 0,01% e 1,99%** ao ano no próximo triênio. No que se refere às mudanças no **quadro de funcionários** no mesmo período, eles estimam um crescimento de até 5% no máximo, no Brasil (70% do total de entrevistados) e 50% do segundo grupo).

## Em busca da expansão

Pensando em **expandir a atuação** das companhias que lideram para além de suas fronteiras, 56% dos brasileiros têm preferência por **mercados emergentes**, mesma opção de 68% do segundo grupo. Em proporção quase idêntica, de 68% e 67%, respectivamente, na mesma ordem, a prioridade dos dois grupos seria os países e regiões que fazem parte da Iniciativa do Cinturão e Rota da China.

Os caminhos para essa expansão são muitos similares nos dois grupos analisados, como mostra o gráfico abaixo:



Em relação às estratégias de M&A, aliás, uma parcela expressiva dos dois grupos (46% no Brasil e 54% no Global) afirmou ter um **“apetite moderado”** por fusões e aquisições, de modo que isso não provoque um forte impacto nas organizações. A maioria, também nos dois grupos (59% e 56%, respectivamente, na mesma ordem), adotaria essa estratégia motivada muito mais pela oportunidade de desenvolver tecnologias disruptivas com potencial de transformar o modelo de negócios vigente.

O quadro abaixo mostra algumas das ações que as organizações deverão realizar nos próximos três anos para ajudar a alcançar seus objetivos de crescimento. Os entrevistados puderam escolher uma ou mais opções entre as proposições feitas pela pesquisa:

	Brasil	Global
Colaborar com empresas inovadoras (por exemplo, empresas FinTech, InsurTech, HealthTech)	82%	49%
Unir-se a consórcios do setor focados no desenvolvimento de tecnologias inovadoras	68%	67%
Configurar programas de aceleração ou incubadora para startups	44%	55%
Disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma on-line (por exemplo, plataformas de mídia social)	54%	61%
Aumentar o investimento em processos de detecção e inovação de interrupções	68%	70%
Ingressar no corporate venturing	42%	53%
Avaliar a cultura e os valores da minha empresa	36%	63%
Fazer parceria com provedores de dados de terceiros	64%	54%
Fazer parceria com fornecedores de tecnologia em nuvem de terceiros	86%	56%

## Estratégias de gestão

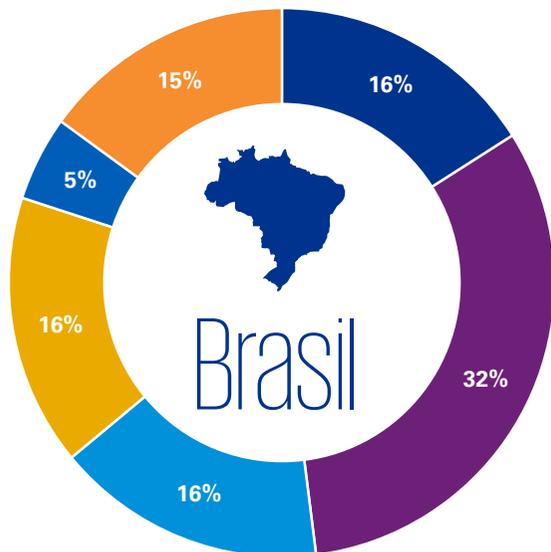
Em relação aos **objetivos gerais de suas organizações**, a maioria (55%) dos CEOs dos países que integram o grupo Global afirmou que tem como prioridade **incorporar seus propósitos em tudo o que fazem para criar valor de longo prazo para todas as partes interessadas incluindo clientes, funcionários, investidores e comunidades** – opção apontada por apenas 38% dos brasileiros, cujas respostas se dividiram entre **promover o interesse público e melhorar a sociedade** (32%) e **proporcionar retornos econômicos aos acionistas** (30%).

A fim de **incorporar à estrutura da organização uma abordagem mais orientada a propósitos**, os CEOs deverão dar prioridade às seguintes áreas nos próximos três anos:

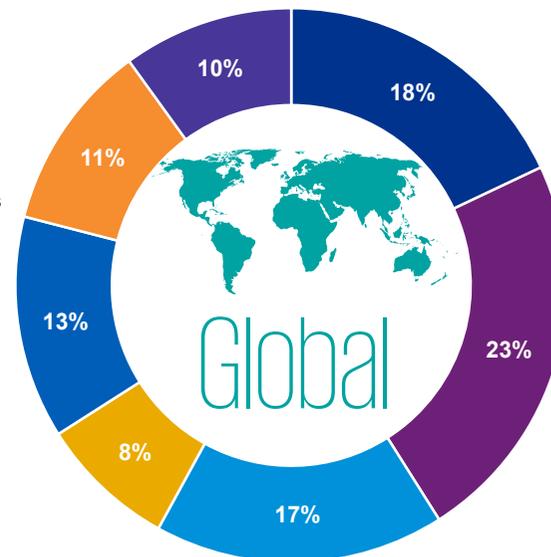
### Propósitos da organização



Eles também indicaram o que consideram como os principais benefícios de uma abordagem orientada a propósitos para a organização:



- Tomar decisões estratégicas de longo prazo mais rapidamente
- Construir valor da marca atendendo às expectativas dos clientes
- Atender às expectativas dos investidores
- Atrair a próxima geração de talentos
- Fornecer uma estrutura para remuneração de executivos seniores
- Ajudar a repensar como usamos os KPIs para avaliar, gerenciar e relatar crescimento a longo prazo



- Tomar decisões estratégicas de longo prazo mais rapidamente
- Construir valor da marca atendendo às expectativas dos clientes
- Atender às expectativas dos investidores
- Atrair a próxima geração de talentos
- Reter uma força de trabalho leal e comprometida
- Fornecer uma estrutura para remuneração de executivos seniores
- Ajudar a repensar como usamos os KPIs para avaliar, gerenciar e relatar crescimento a longo prazo



O quadro abaixo mostra quais são os fatores mais importantes para criar e proteger a reputação das organizações, na opinião dos CEOs:

	Brasil	Global
Conectar nossa marca a um objetivo corporativo atraente	26%	28%
Construir uma equipe de liderança diversificada e inclusiva	22%	8%
Mais transparência em ESG	14%	12%
Incluir a geração Z e os Millennials a fim de ganhar a confiança de novas gerações de clientes e funcionários	12%	19%
Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Nações Unidas para 2030	8%	11%
Tomada de decisões baseada em forte integridade ética	8%	7%
Assumir uma forte posição na proteção da privacidade de dados das pessoas	8%	10%
Construir laços fortes com as comunidades em que operamos	2%	5%

## Ética e transparência

O levantamento revelou que **74%** dos brasileiros e **62%** do grupo Global afirmaram que há uma **demanda significativa por mais transparência nos relatórios ESG** por parte de *stakeholders*, órgãos reguladores e clientes.

As mais representativas fontes de pressão são os órgãos reguladores (para **30%** dos brasileiros) e os *stakeholders* (para **49%** do grupo Global).

Para 80% dos brasileiros, e igual parcela dos CEOs do grupo Global, o **gerenciamento de ESG será fundamental para impulsionar o crescimento** de longo prazo. Também

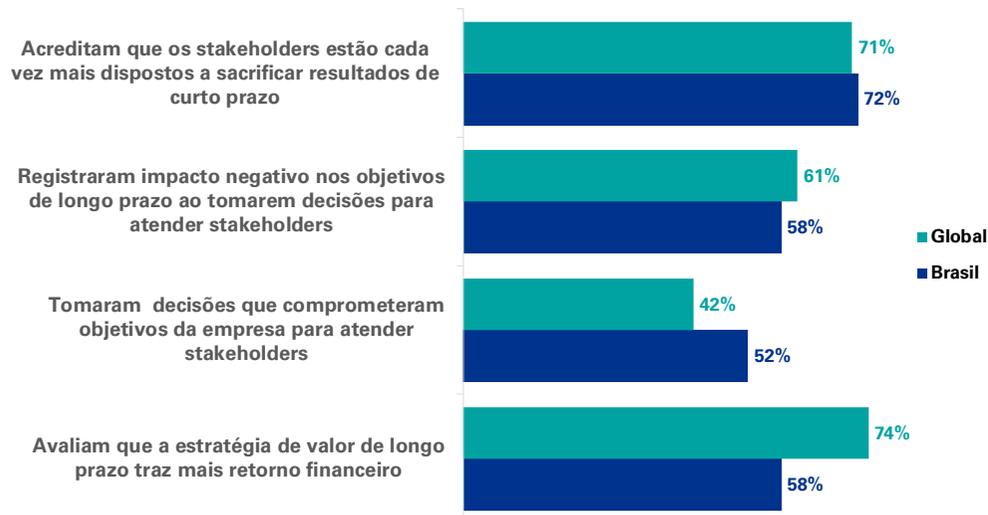
para mais de 70% dos dois grupos, **relatórios ESG robustos não são mais opcionais** para empresas que buscam uma ampla base de investidores.

Além disso, 60% dos brasileiros e 61% do Global afirmaram já contar com um nível elevado de divulgação pública de suas informações fiscais, como parte de sua abordagem ESG. Por outro lado, 34% em cada grupo disseram que essa divulgação é feita, mas de maneira relativamente restrita.

## Geração de valor

Quais são as decisões e perspectivas dos CEOs para os próximos três anos quando o assunto é **geração de valor de longo prazo para as organizações que lideram**, mas em um cenário em que há certa pressão para alcançar resultados financeiros de curto prazo? As lideranças vivem a constante pressão de apresentar resultados financeiros em um curto espaço de tempo, ao mesmo tempo em que estão cientes que uma estratégia de valor de longo prazo, embora leve mais tempo, oferece mais garantia de retorno mais consistente para a empresa. O gráfico abaixo mostra algumas tendências no que se refere a esse “dilema” dos CEOs.

### Decisões sobre valor da organização



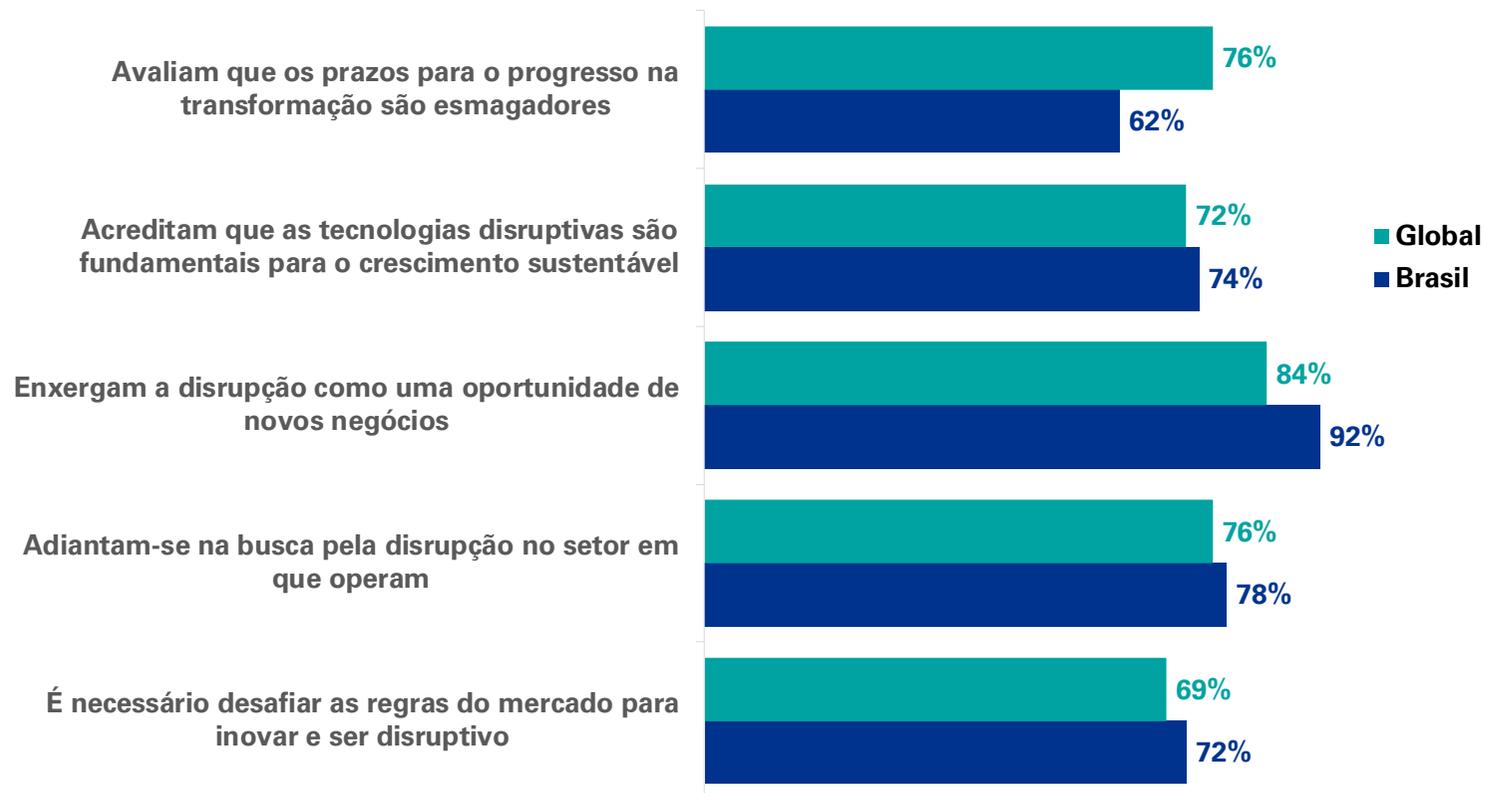
## As ameaças aos negócios

Entre os **riscos que representam maior ameaça aos negócios** das organizações, os três mais citados para os brasileiros são, pela ordem, as tecnologias disruptivas (para 22% do total da amostra), o retorno ao territorialismo (20%) e a segurança cibernética (18%). Para os CEOs do grupo Global, as ameaças mais citadas foram o risco ambiental oriundo das mudanças climáticas (22%), o retorno ao territorialismo (19%) e a segurança cibernética (15%). Cabe uma ressalva de que, para ambos os grupos, **90% dos entrevistados consideram que as disputas comerciais e conflitos políticos têm uma extensão significativa na estratégia de crescimento de suas companhias.**

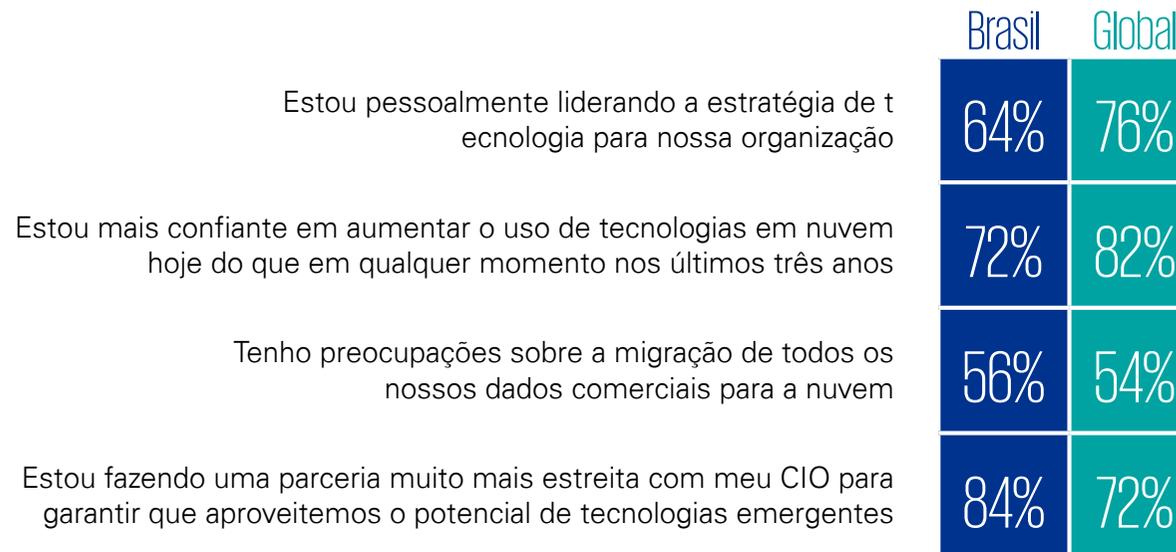
## Inovação tecnológica

Quando o **crescimento das empresas está vinculado à inovação**, os CEOs brasileiros e dos demais países do grupo Global estão alinhados na percepção de que a inovação é fundamental, representando um caminho para sair na frente da concorrência, ampliar mercados e manter a consistência dessa expansão por um longo tempo. A maioria dos entrevistados entende que suas empresas estão sendo disruptivas no setor em que operam, ainda que, muitas vezes, a transformação leve algum tempo a mais do que esperavam para se concretizar.

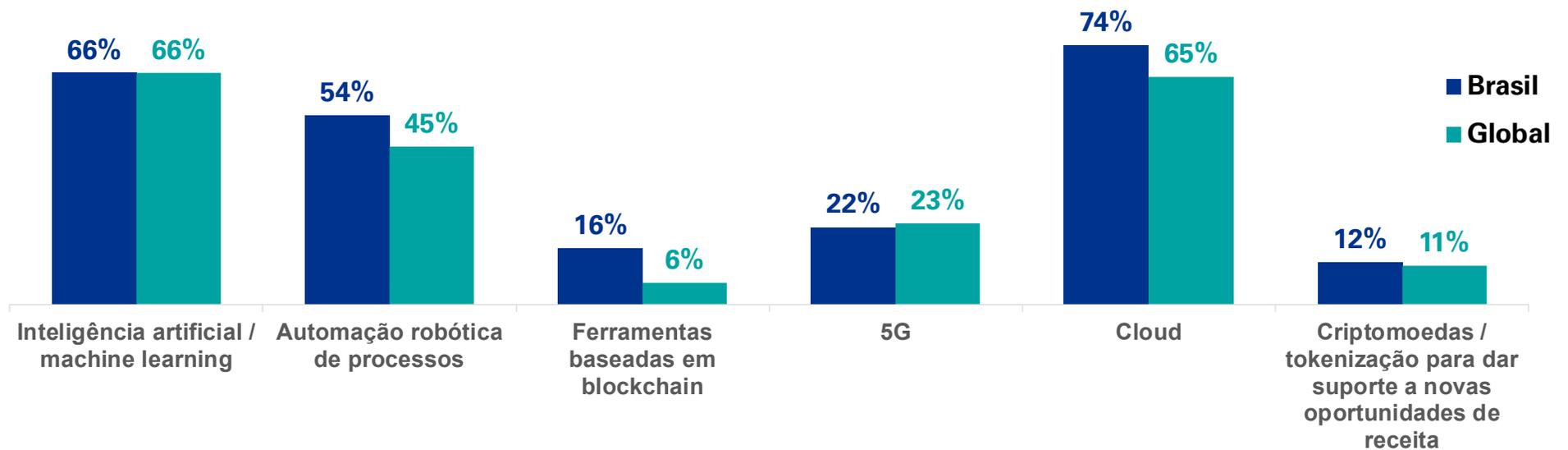
### Opiniões sobre inovação tecnológica



No quadro abaixo, são apresentados outros números relativos ao envolvimento dos CEOs na estratégia de tecnologia de suas organizações e sua confiança na tecnologia em nuvem:



Em relação às intenções de investir em novas tecnologias, o gráfico abaixo mostra os percentuais das respostas dos CEOs que pretendem ampliar significativamente os investimentos em diferentes tecnologias nos próximos 12 meses:





Não representam nem metade dos entrevistados, nas duas amostras (46% dos brasileiros e 38% dos Globais), os CEOs que acreditam que suas organizações têm uma **visão muito bem definida e única do que entendem por inovação**. A despeito dessa afirmativa, 88% dos brasileiros e 69% dos Globais declararam contar com uma **estratégia agressiva de investimento digital**. Faz sentido, quando sabemos que 70% dos brasileiros e 67% dos sul-americanos estão **priorizando a compra de novas tecnologias** para alcançar seus objetivos de crescimento e transformação.

Para 22% dos brasileiros e 20% dos Globais, o investimento em inovação parte, principalmente, de uma abordagem que busca **construir a tecnologia dentro da própria organização ou em um laboratório externo dedicado**. Para 62% dos brasileiros e 65% dos Globais, a ideia é ter acesso aos recursos e soluções em **parceria com startups e empresas digitais, por meio de aceleradores e outros ambientes de suporte**. Tanto é que 76% dos brasileiros e 74% dos Globais afirmaram que o **investimento em acesso à inovação digital por essas vias** aumentará significativamente nos próximos três anos. Outra parcela importante – 74% e 69%, respectivamente – pretende investir cada vez mais recursos em **consórcios do setor para colaborar em tecnologias emergentes**, como *blockchain* e inteligência artificial.

## Tecnologia e segurança

A pesquisa também procurou saber a opinião dos CEOs **sobre segurança da informação**, constatando que 86% dos brasileiros e 67% dos Globais afirmaram que **suas organizações veem esse fator como uma função estratégica** e fonte de **vantagem competitiva**. Outros 66% e 68%, respectivamente, defendem que isso é fundamental para **gerar confiança nos principais stakeholders**.

Mais da metade dos brasileiros (61%) e dos Globais (54%) acreditam que, a qualquer momento, poderão ser **vítimas de um ataque cibernético**. E parcela mais expressiva – 76% dos brasileiros e 73% dos Globais – avaliam que precisam **ampliar suas defesas para continuar investindo em novas tecnologias**, pois 70% deles, nas duas amostras, entendem que devem **garantir a segurança não apenas da própria organização**, como também de parceiros e fornecedores.

## Tecnologia e capital humano

Para a maioria dos CEOs (68% dos dois grupos) as tecnologias de inteligência artificial e robótica deverão **criar mais empregos do que eliminar** em suas organizações, nos próximos três anos. Além disso, 52% dos brasileiros e 47% dos Globais **buscam investir significativamente na construção de habilidades de inovação em seus funcionários**.

Cientes da necessidade de aplicar recursos também em capital humano e não apenas em tecnologia, 76% dos brasileiros e 53% dos Globais **deverão aprimorar entre 31% e 50% de suas forças de trabalho nesse âmbito** nos próximos três anos. Além disso, 78% e 47%, respectivamente, já possuem uma abordagem clara para **recompensar e incentivar as equipes** a atingirem um forte desempenho em inovação.

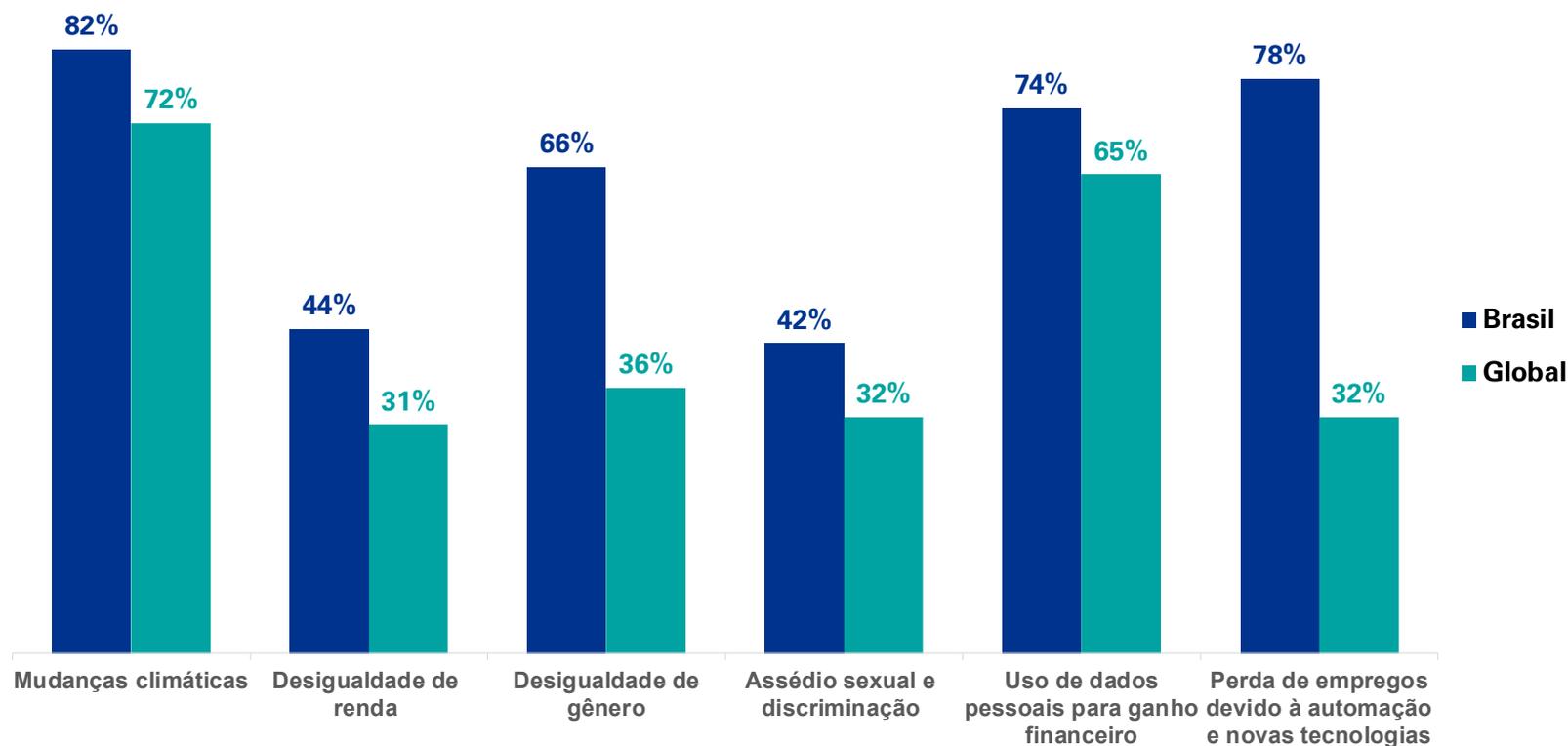
## Os desafios globais

O cenário global da atualidade está permeado de novos desafios, que envolvem não apenas questões políticas e econômicas, mas lançam um novo olhar para as questões sociais e ambientais. Por isso, o levantamento de 2020 também investigou diferentes aspectos sobre esses temas. Na opinião de 82% dos brasileiros e de 72% dos Globais, o **crescimento das organizações que lideram dependerá significativamente do quão bem priorizarem a tomada de decisão ética**. Por esse motivo, 54% e 52%,

respectivamente, procuram **vincular suas estratégias de crescimento a objetivos sociais mais amplos**, enquanto que 58% e 42%, também na mesma ordem, sabem que **devem olhar além do crescimento puramente financeiro**, se pretendem alcançar um sucesso sustentável de longo prazo.

O gráfico mostra os percentuais de CEOs que sentem significativa pressão de funcionários e clientes para tomar medidas para resolver problemas decorrentes de diferentes desafios globais:

### Fatores socioambientais de maior pressão



Dadas as preocupações com o declínio dos níveis de confiança nas principais instituições da sociedade, os CEOs opinaram sobre diferentes aspectos que acreditam estar minando significativamente a confiança do público nas empresas e em seus líderes:

	Brasil	Global
Globalização e a sensação de que o sistema financeiro global é injusto	72%	60%
Medo de perda de empregos devido ao aumento da automação	80%	29%
Uso indevido dos dados pessoais das pessoas	76%	65%
Lançamento de informações enganosas nas mídias sociais	62%	58%
Preocupações com remuneração de executivos seniores	34%	31%
Ausência de progresso em diversidade e inclusão	66%	38%



## Diversidade e inclusão

Na pauta das questões sociais que mais pressionam as organizações nos dias de hoje estão dois aspectos, a diversidade, que pressupõe agregar os mais distintos públicos, independentemente de qualquer fator étnico, cultural ou comportamental; e a inclusão, em especial daqueles que, por algum motivo, estão fora dos grupos que têm amplo acesso aos benefícios sociais.

### Opiniões sobre diversidade e inclusão



O quadro abaixo mostra a opinião dos entrevistados sobre quais são os maiores benefícios de ser uma organização diversa e inclusiva.

	Brasil	Global
Maximiza o potencial e o envolvimento dos funcionários	18%	10%
Oferece suporte ao gerenciamento de riscos por meio de uma variedade mais ampla de visualizações	18%	10%
Incentiva o pensamento inovador e ideias únicas	14%	13%
Propicia uma melhor tomada de decisão através de diversas perspectivas	14%	10%
Ajuda a atrair talentos, incluindo a geração Z e os Millennials	12%	40%
Apoia a reputação da organização e a licença para operar	12%	6%
Apoia um forte foco nos clientes	12%	11%

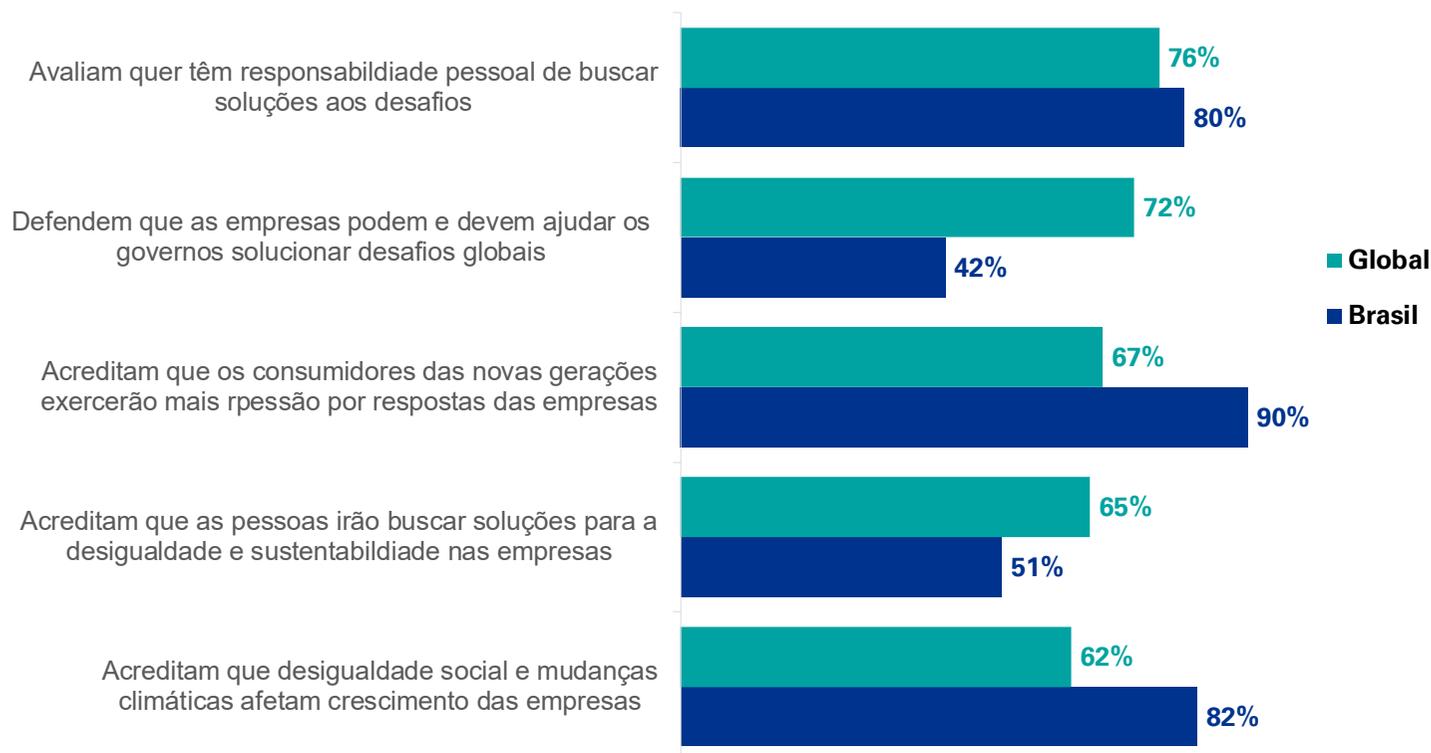


## O papel dos CEOs

Em questões que buscaram saber até que ponto os CEOs concordam com diferentes aspectos sobre o seu papel no **enfrentamento dos desafios globais**, da desigualdade de renda às mudanças climáticas. É possível perceber que a maioria, nos dois grupos, entende que o papel das empresas é cada vez mais representativo na busca de soluções para esses dilemas sociais da atualidade. E, por sua vez, a sociedade, especialmente os consumidores mais jovens, tende a cobrar e pressionar as organizações para oferecer respostas às questões para as quais os governos não têm proporcionado soluções.

São também **expressiva maioria nos dois grupos analisados** aqueles que acreditam que sua **postura pessoal no sentido de buscar soluções para os desafios globais** é necessária para atrair e reter funcionários, para defender os valores de seus clientes, fidelizando-os, bem como para manter saudáveis os valores compartilhados que sustentam o relacionamento com todos os parceiros de negócios. No que tange à suas decisões profissionais para proteger a imagem e prestígio das organizações, os dois grupos afirmaram, em maioria, que não teriam ter problemas de **vincular seus ganhos, e os de sua equipe sênior, a métricas de confiança e reputação**. Também não hesitariam em **desinvestir uma parte lucrativa do negócio** caso isso representasse uma ameaça.

### Opiniões sobre desafios globais



# CEO Outlook Brasil 2020

## Análise Brasil X América do Sul

### Próximos, mas nem sempre similares

***Embora seja parte do continente sul-americano, o Brasil apresenta sensíveis diferenças no pensamento empresarial, até por suas dimensões territoriais e contexto político-econômico. Descobrir o que há de semelhanças e de disparidades entre nosso país e outras nações que estão no mesmo bloco foi a proposta desta análise.***

Na amostra que contempla esta análise, além dos 50 CEOs brasileiros, há um total de 220 líderes que integram países do grupo da América do Sul (AS), os quais, para esta amostra, são os seguintes: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela. Na questão de gênero, temos que 94% no Brasil e 96% do outro grupo são homens, com idades entre 40 e 49 anos (50% no Brasil e 63% nos demais países) ou 50 a 59 anos (50% Brasil e 35% nos demais).

Diferentemente do Brasil, onde há uma maioria (56%) de companhias que registraram entre **US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões em receitas** no ano fiscal mais recente, o grupo da América do Sul está dividido entre uma parcela de 37% que tiveram essa **mesma receita** e outros 47% que tiveram receita entre **US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões**. As empresas que faturaram US\$ 10 bilhões ou mais são apenas 20% no Brasil e 16% na AS.

As diferenças entre os dois grupos também surgem na **alteração das receitas** quando se faz a comparação **entre o último ano fiscal e o anterior**. Para 58% dos brasileiros houve **crescimento**, mas o mesmo ocorreu com apenas 39% das empresas do segundo grupo. Enquanto apenas 4% dos entrevistados brasileiros afirmaram ter registrado **decréscimo nas receitas**, no grupo da AS foram 11% do total.

:

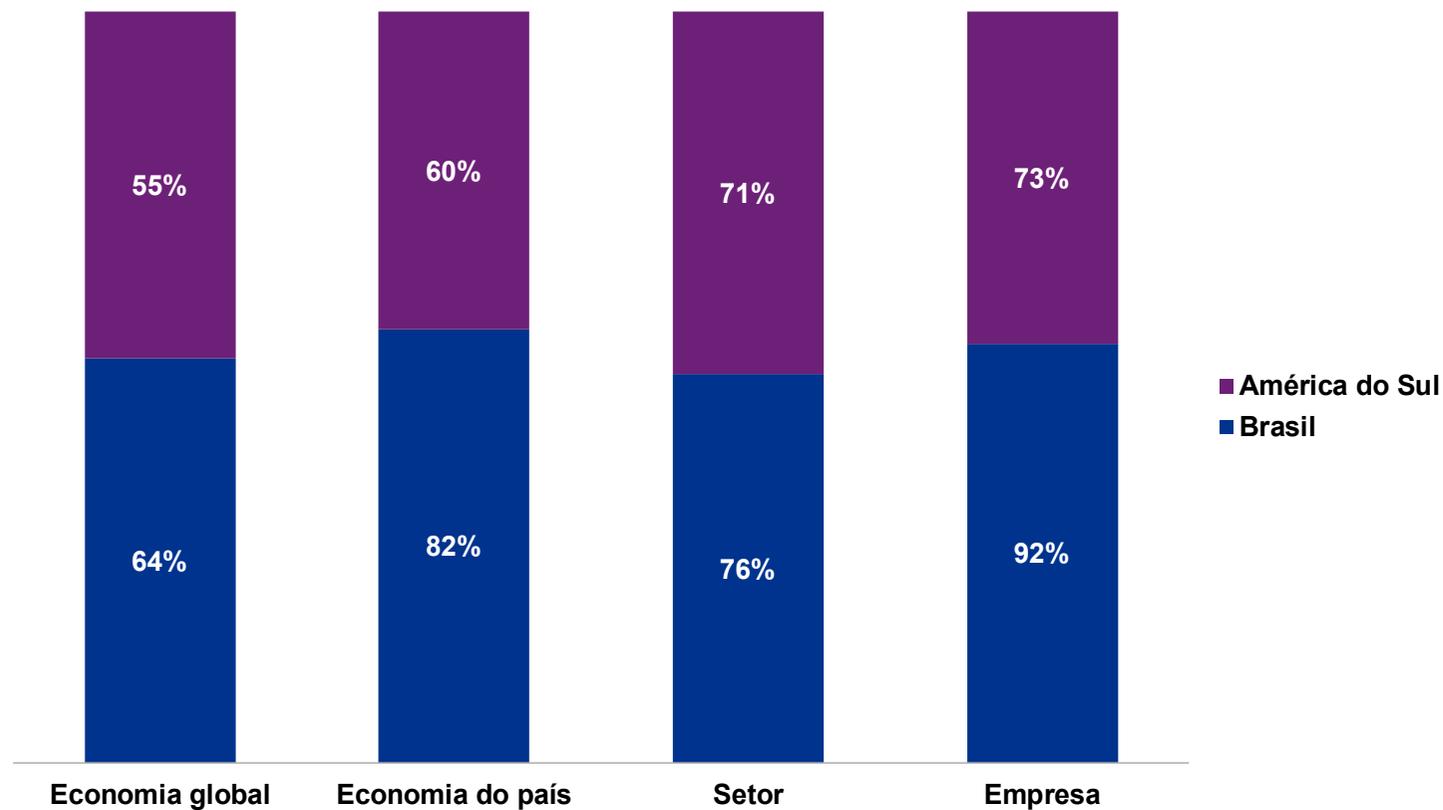
Há uma maioria de empresas de capital aberto (média de 60% nos dois grupos) e, em relação aos setores em que atuam os CEOs, o quadro abaixo mostra um equilíbrio entre as duas amostras analisadas:



	Brasil	América do Sul
Indústria de transformação	12%	15%
Consumo e varejo	12%	13%
Bancos	12%	17%
Energia	10%	9%
Seguros	10%	8%
Telecomunicações	10%	8%
Infraestrutura	10%	7%
Tecnologia	8%	7%
Automotivo	8%	7%
Life Sciences	6%	6%
Asset Management	2%	3%

O gráfico abaixo revela uma **tendência otimista nos dois grupos** em relação à expansão da economia, do setor e de suas empresas nos próximos três anos.

### Confiança na expansão nos próximos três anos



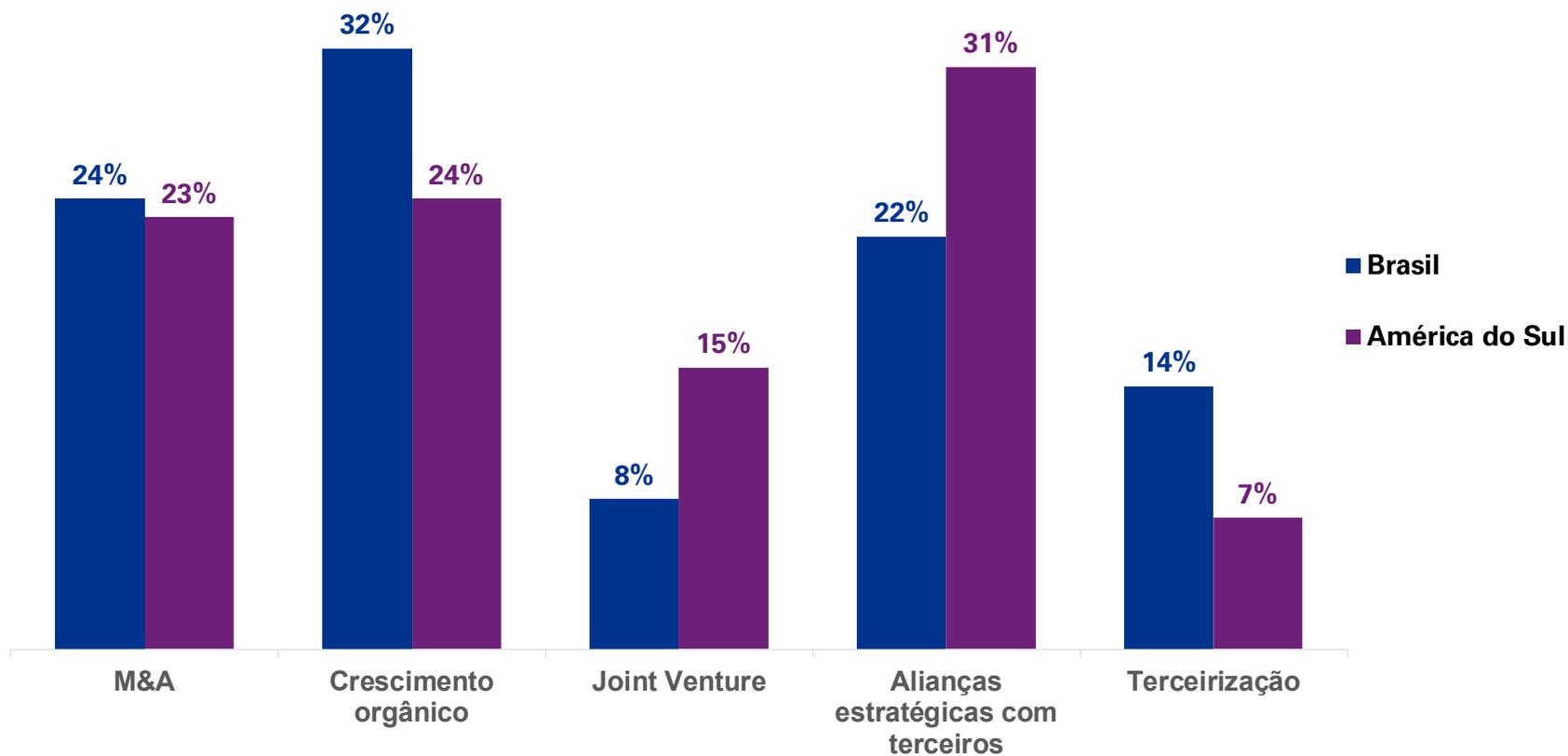
A maioria dos brasileiros (68%) e dos sul-americanos (59%) acredita que suas organizações deverão obter **ganhos entre 0,01% a 1,99% ao ano** no próximo triênio. Já em relação ao **quadro de funcionários**, no mesmo período, a estimativa é de crescimento inferior a 5% para 70% dos brasileiros e 63% dos demais.

## Em busca da expansão

Buscando a expansão geográfica nos próximos três anos, 56% dos brasileiros e 61% dos sul-americanos deverão investir em **mercados emergentes**. A prioridade, para 68% dos brasileiros e 73% do segundo grupo serão os países e regiões que fazem parte da **Iniciativa do Cinturão e Rota da China**.

O gráfico mostra as estratégias prioritárias para alcançar os objetivos de crescimento nos próximos três anos:

### Estratégias para o crescimento



Também no próximo triênio, assim estão os índices que demonstram o interesse dos líderes pelas operações de M&A: 46% dos brasileiros e 52% dos sul-americanos declararam ter **apetite moderado por fusões e aquisições**. Interesse maior foi demonstrado por 32% brasileiros e 26% dos demais.

E quais são os principais motivadores? O quadro abaixo – em questão que permitia a escolha de uma ou mais opções de resposta – mostra as similaridades e diferenças entre Brasil e o grupo da América do Sul.

	Brasil	América do Sul
Desenvolver tecnologias disruptivas com potencial para transformar nosso modelo operacional	59%	58%
Aumentar a participação de mercado	51%	51%
Diversificar os negócios	43%	51%
Integrar nova tecnologia digital para transformar a experiência do cliente / proposta de valor	33%	18%
Reduzir custos através de sinergias / economias de escala	33%	22%
Tirar proveito de avaliações favoráveis	31%	28%
Eliminar um concorrente direto	15%	18%
Transformar nosso modelo de negócios mais rapidamente do que o crescimento orgânico proporcionará	13%	26%
Utilizar financiamento barato antes que as taxas de juros subam	10%	28%

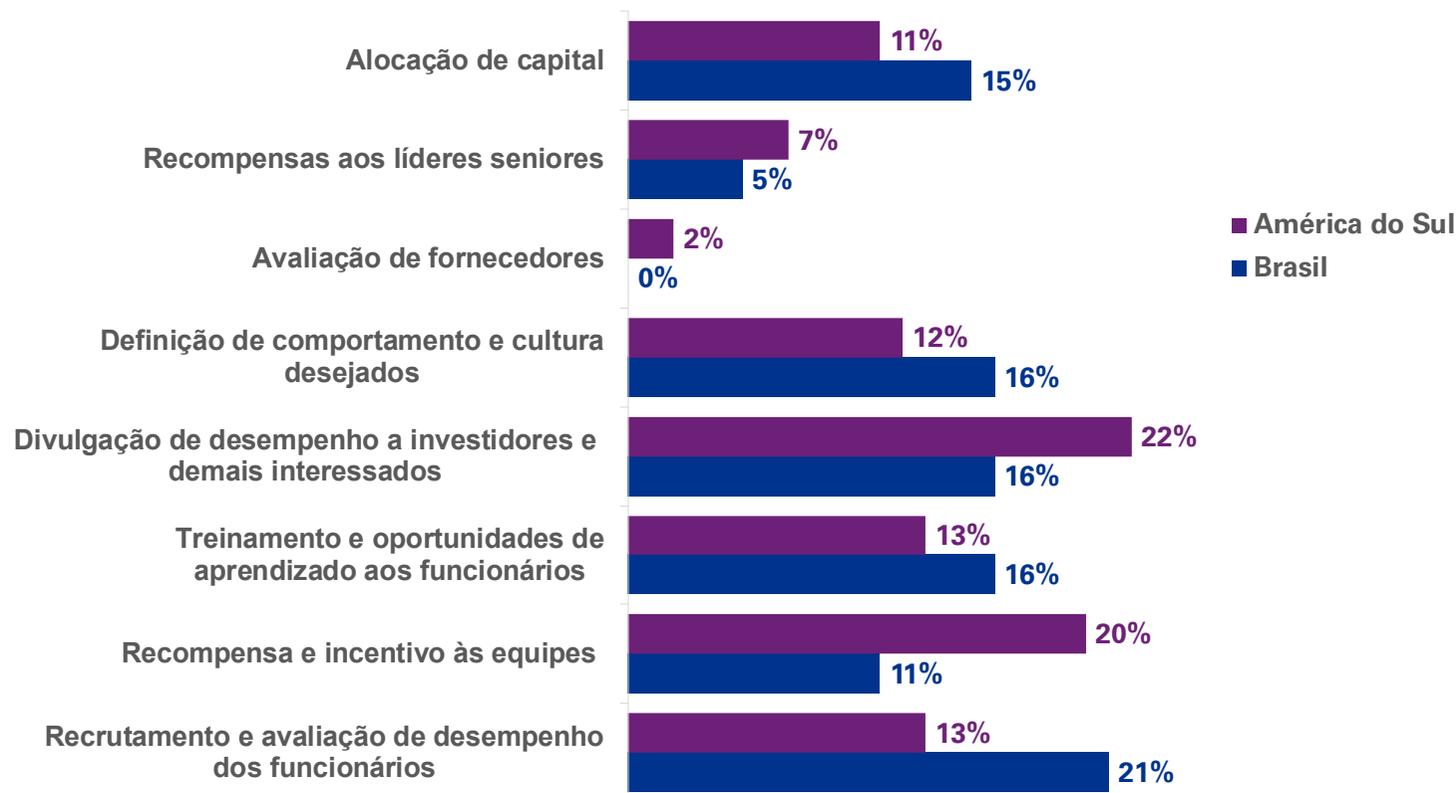
## Estratégias de gestão

O levantamento também investigou diferentes aspectos relativos ao dia a dia da gestão dos negócios. O primeiro deles diz respeito à definição dos **objetivos gerais das organizações**. Para os brasileiros, as três opções de respostas registraram um equilíbrio: 38% disseram que sua principal meta é incorporar propósitos em tudo o que fazem, a fim de criar valor de longo prazo para todas as partes interessadas (45% dos sul-americanos

escolheram esta alternativa). Em segundo lugar, com 32% das respostas está o objetivo de promover o interesse público e melhorar a sociedade (26% das respostas do outro grupo). A terceira resposta, dada por 30% dos entrevistados brasileiros, foi para o objetivo de proporcionar retornos econômicos aos acionistas (opção de 29% dos sul-americanos).

As áreas prioritárias para incutir uma abordagem orientada a propósitos na estrutura das organizações nos próximos três anos estão mais claras no gráfico abaixo:

### Áreas prioritárias para uma organização orientada a propósitos

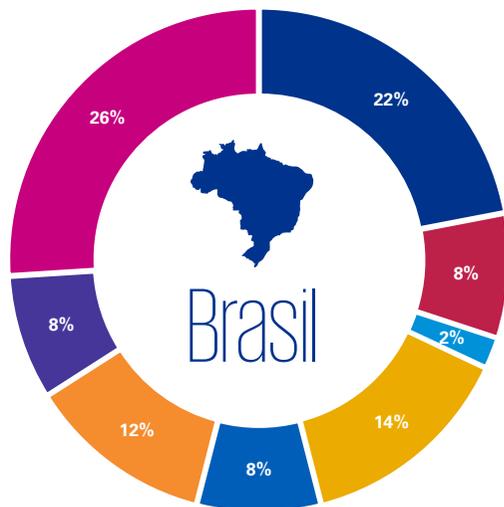


E o gráfico seguinte mostra o que os CEOs pensam sobre os principais benefícios de uma abordagem orientada a propósitos para suas organizações.

### Principais benefícios de uma abordagem orientada a propósitos



Eles também apontaram quais são os fatores mais importantes para criar e proteger a reputação das organizações.



- Construir uma equipe de liderança diversificada e inclusiva
- Comprometer-se com os objetivos de sustentabilidade da ONU
- Construir laços fortes com as comunidades em que operamos
- Ser cada vez mais transparente em aspectos socioambientais e de governança
- Tomar decisões baseadas em forte integridade ética
- Ganhar a confiança de novas gerações de clientes e funcionários
- Assumir uma forte posição na proteção da privacidade de dados das pessoas
- Conectar nossa marca a um objetivo corporativo atraente



- Construir uma equipe de liderança diversificada e inclusiva
- Comprometer-se com os objetivos de sustentabilidade da ONU
- Construir laços fortes com as comunidades em que operamos
- Ser cada vez mais transparente em aspectos socioambientais e de governança
- Tomar decisões baseadas em forte integridade ética
- Ganhar a confiança de novas gerações de clientes e funcionários
- Assumir uma forte posição na proteção da privacidade de dados das pessoas
- Conectar nossa marca a um objetivo corporativo atraente

Sobre as questões que envolvem a geração de valor de longo prazo nos próximos três anos – e num cenário de pressão para atender resultados financeiros de curto prazo, em que ganhos financeiros sejam alcançados –, 52% dos brasileiros e 43% dos sul-americanos declararam que, com certa regularidade, **tomam decisões que atendem demandas de curto prazo** dos acionistas à custa dos interesses de longo prazo de suas organizações e, que, para 58% brasileiros e 53% dos sul-americanos, isso já **provocou algum impacto negativo nos objetivos estratégicos** de longo prazo.

A expectativa de 72% dos brasileiros e de 76% dos sul-americanos é que os *stakeholders*, como grandes investidores institucionais, se revelem cada vez **mais preparados entender que vale a pena sacrificar resultados de curto prazo quando existe uma forte estratégia de longo prazo**. De fato, 58% e 65%, respectivamente, sabem que isso acabará por beneficiar inclusive as expectativas de curto prazo



E, na questão de como a organização pretende realizar diferentes ações de inovação nos próximos três anos para alcançar seus objetivos de crescimento. O quadro é o seguinte:

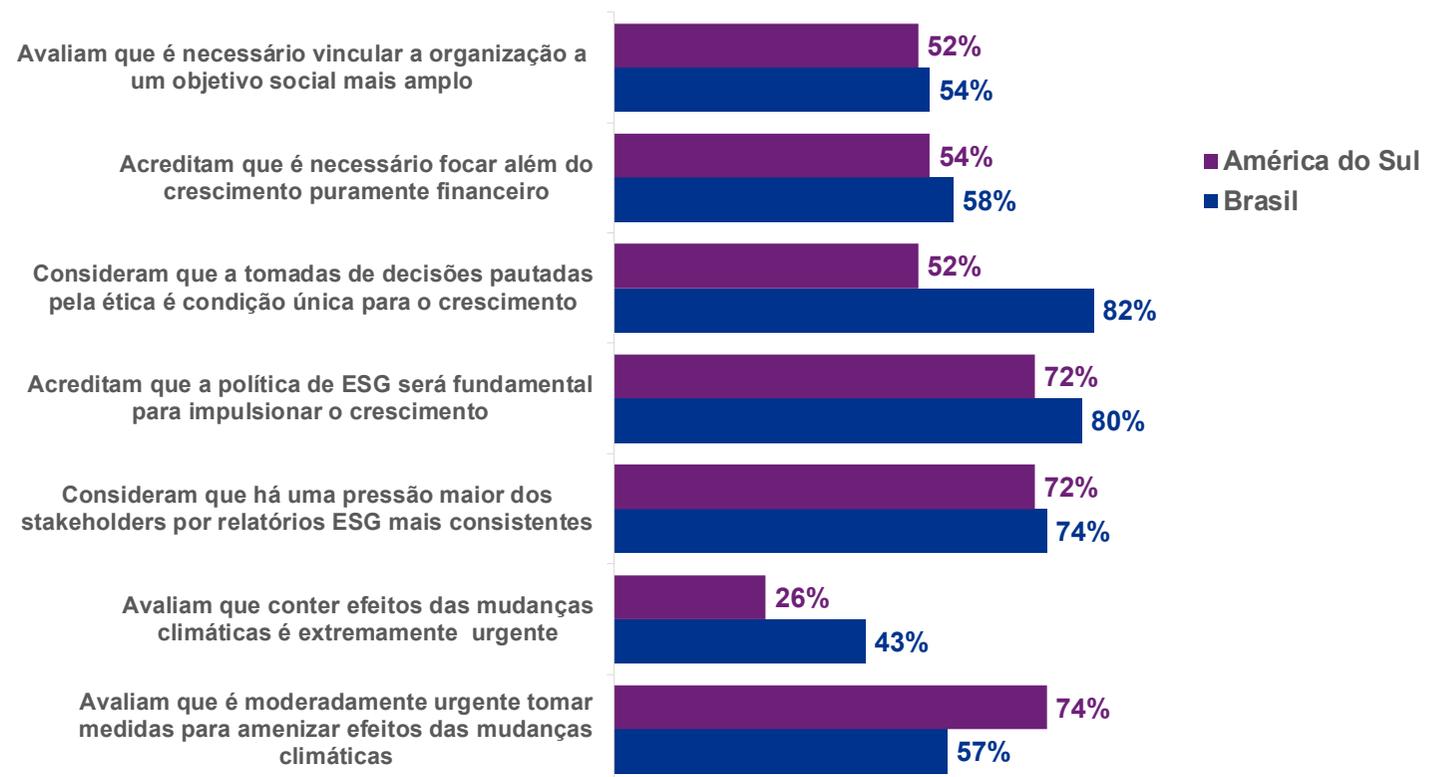
	Brasil	América do Sul
Fazer parceria com fornecedores terceirizados de tecnologia de nuvem	86%	78%
Colaborar com empresas inovadoras (por exemplo, empresas FinTech, InsurTech, HealthTech)	82%	61%
Aumentar o investimento em processos de detecção e inovação disruptivas	68%	69%
Unir-se a consórcios do setor focados no desenvolvimento de tecnologias inovadoras	68%	52%
Fazer parceria com provedores terceirizados de dados	64%	70%
Disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma on-line (por exemplo, plataformas de mídia social)	54%	50%
Configurar programas de aceleração ou incubadora para startups	44%	47%
Aderir ao corporate venturing	42%	43%
Avaliar a cultura e os valores da minha empresa	36%	41%



## Políticas de ESG

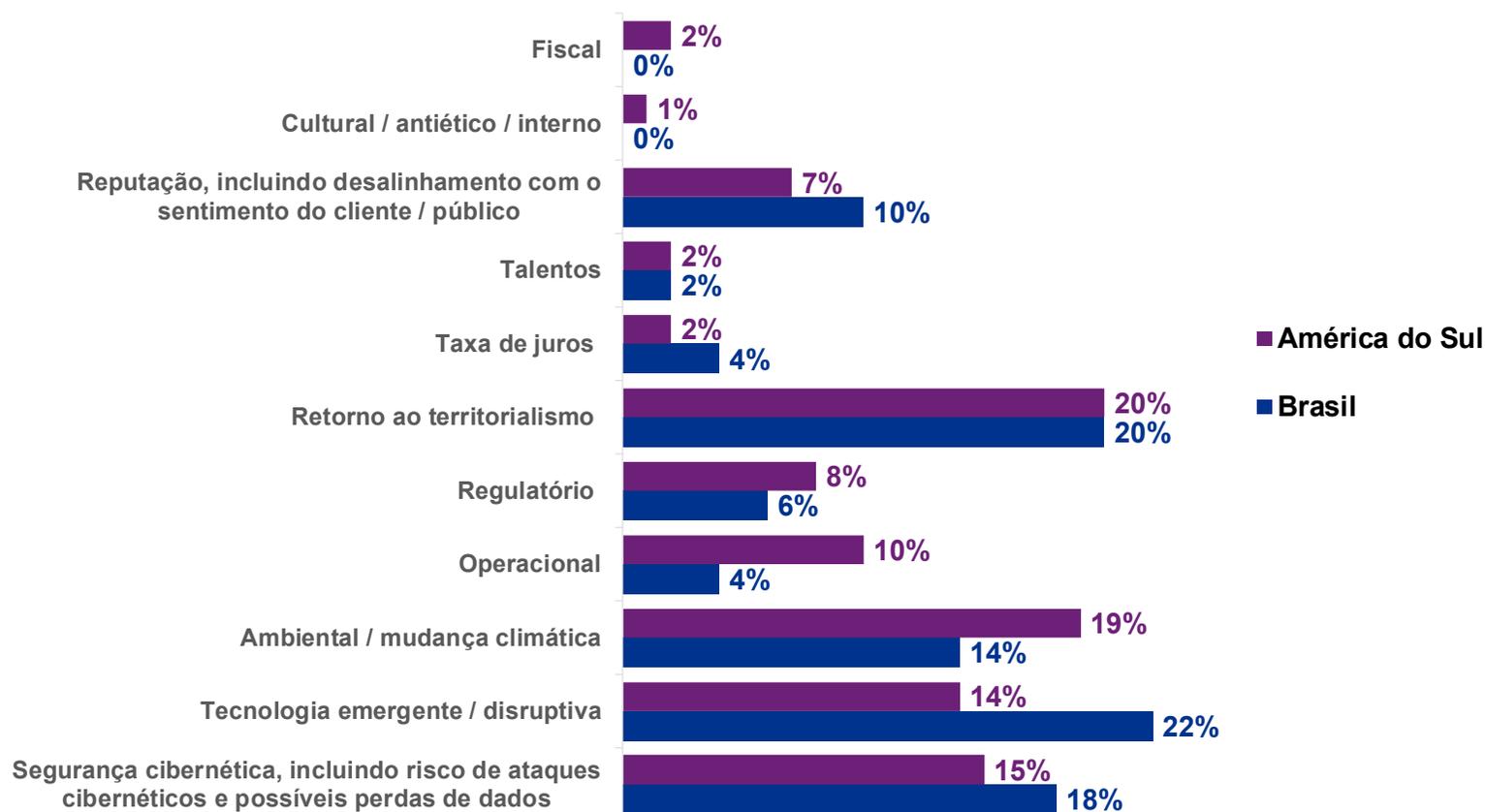
No viés da responsabilidade socioambiental, embora os riscos decorrentes das mudanças climáticas estejam entre as principais preocupações dos CEOs, ainda não parece haver uma tendência pelo entendimento que as empresas devem encarar a necessidade de tomar decisões para conter esse efeito com extrema urgência: somente 26% dos sul-americanos e 43% dos brasileiros pensam assim. O gráfico abaixo revela um pouco mais sobre as opiniões dos entrevistados no que diz respeito à política de ESG das organizações.

### Opiniões sobre Política ESG



## As ameaças aos negócios

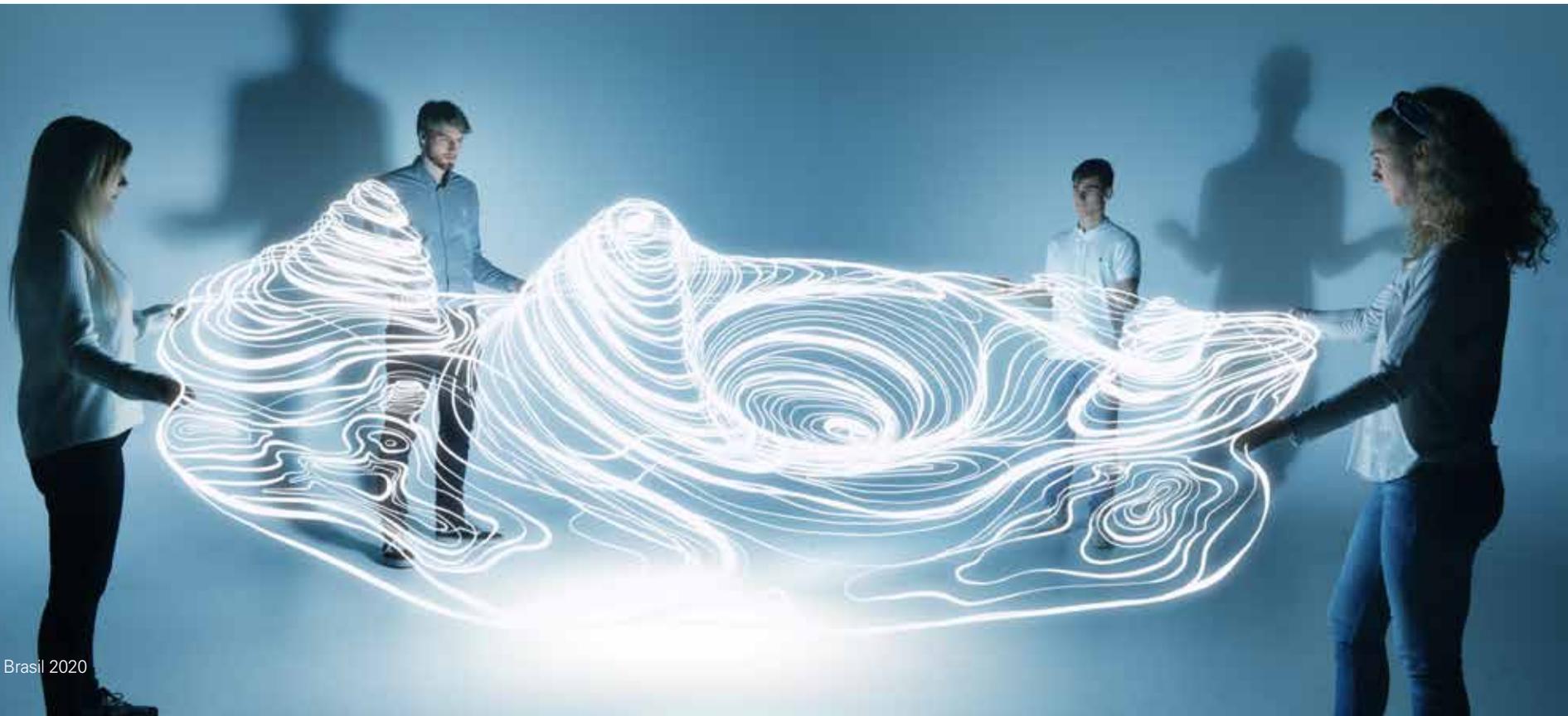
Quando o foco se volta ao questionamento sobre as **ameaças que podem colocar em perigo as expectativas de crescimento**, e que mais despertam as preocupações dos CEOs, ambos os grupos têm uma visão muito similar acerca do assunto, que pode ser visualizada mais facilmente no gráfico abaixo.



## Inovação tecnológica

Não há como negar que, nos dias de hoje, a inovação exerce pressão contínua nas organizações. Neste sentido, ao aprofundar um pouco mais a investigação a pesquisa identificou que, de modo geral, **as organizações se mostram conscientes da necessidade de modernizar continuamente suas operações**, estando mesmo bem posicionadas nesse sentido. De fato, 78% dos brasileiros e 67% dos sul-americanos afirmam que suas **organizações são ativamente disruptivas no setor em que operam**, antecipando-se à concorrência. Estas organizações entendem que a disrupção não como uma ameaça e sabem que **investir em tecnologias como inteligência artificial e automação é algo fundamental** para o crescimento dos negócios no longo prazo, e também para gerar mais confiança nos *stakeholders*.

Questionados sobre a **abordagem adotada ao investir em tecnologias disruptivas**, 62% dos brasileiros e 51% dos sul-americanos revelaram que têm optado por acessar recursos em parceria com startups e empresas digitais, por meio de aceleradores e outros ambientes de suporte. Tanto é verdade, que 76% e 69%, respectivamente, afirmaram que **vão aumentar investimentos em incubadoras e startups** nos próximos três anos. Declaração reforçada pelo fato de 74% e 72%, respectivamente, informarem que vão ampliar investimentos em consórcios para colaborar em tecnologias emergentes, como *blockchain* e inteligência artificial.





No que se refere ao **preparo da força de trabalho para a inovação**, 64% dos brasileiros e 62% dos sul-americanos disseram estar, pessoalmente, liderando a estratégia de tecnologia de suas organizações, mas 84% e 83%, respectivamente, entendem que é necessário buscar alinhamento perfeito com seus CIOs para garantir o aproveitamento integral das tecnologias emergentes.

Sobre a intenção de reforçar diferentes tecnologias nos próximos 12 meses, o quadro abaixo mostra a soma de percentuais de respostas “investimento significativo” ou “muito significativo”:

	Brasil	América do Sul
Tecnologia de nuvem	74%	61%
Inteligência artificial / machine learning	66%	43%
Automação robótica de processos	54%	51%
5G	22%	24%
Ferramentas baseadas em blockchain	16%	10%
Criptomoedas / tokenização para dar suporte a novas oportunidades de receita	12%	11%



## Tecnologia e segurança

A pesquisa identificou que 86% dos brasileiros e 66% dos sul-americanos enxergam a **segurança da informação como uma função estratégica** e fator de vantagem competitiva. Por isso mesmo, outras questões do levantamento avançam sobre este tópico, tentando compreender qual é a percepção dos CEOs em relação à tecnologia no âmbito da segurança da informação, seja em suas próprias organizações ou nas de seus parceiros de negócios.

Em um primeiro momento, ficou constatado que 61% dos brasileiros e 57% dos sul-americanos **consideram inevitável se tornarem vítimas de um ataque cibernético**. No entanto, 62% dos brasileiros e apenas 48% dos sul-americanos afirmaram que **suas organizações estão bem preparadas ou muito bem preparadas** para tal situação. Por isso mesmo, 76% e 79%, respectivamente, afirmaram que precisarão **aumentar seu nível de segurança para continuar a investir em tecnologias** como a inteligência artificial. Além disso, para 70% dos brasileiros e 72% dos sul-americanos, esta proteção deverá se estender ao ecossistema de seus parceiros e da cadeia de suprimentos

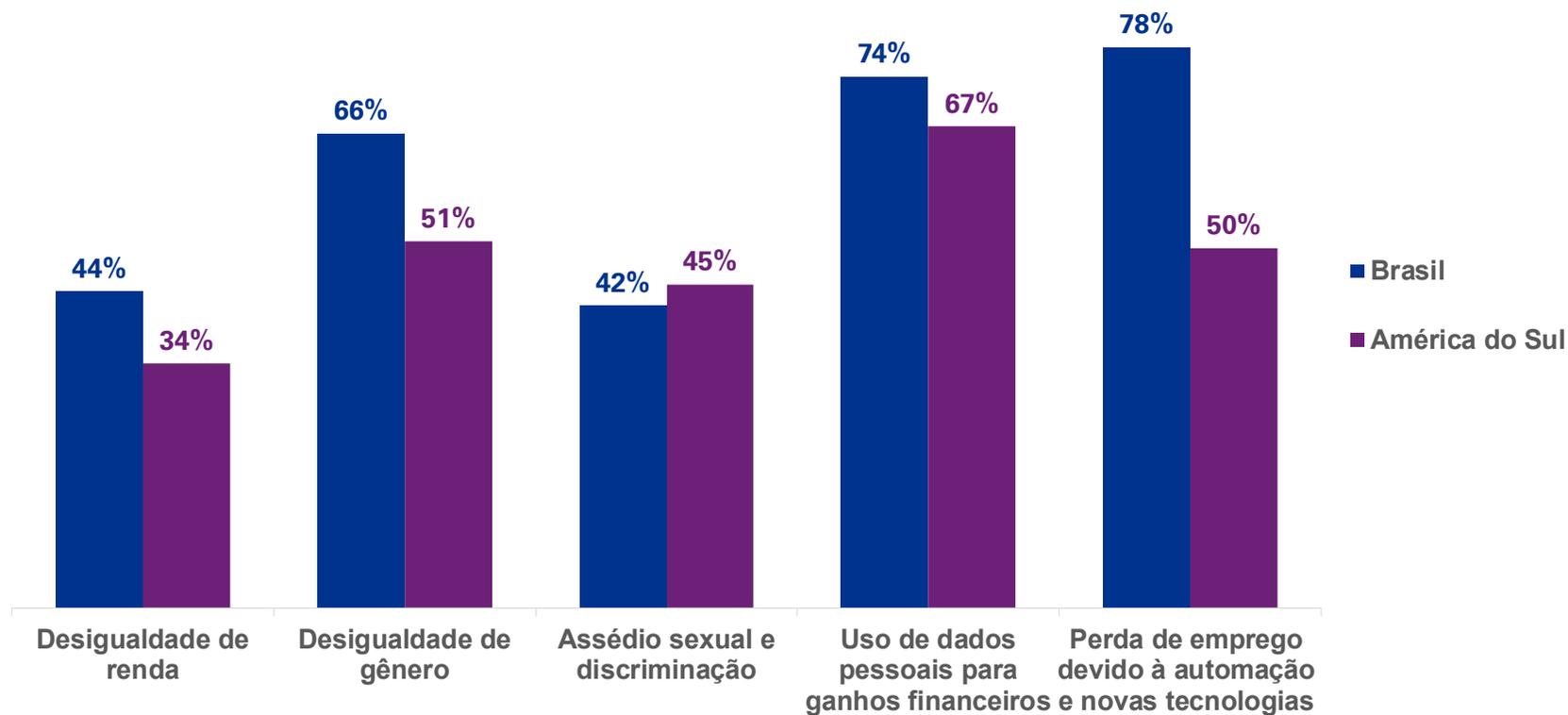
## Tecnologia e capital humano

Persiste hoje - e assim será por alguns anos à frente - o dilema entre a tecnologia versus a força de trabalho. Porém, para 68% dos brasileiros e 77% dos sul-americanos, **as tecnologias de inteligência artificial e robótica criarão mais empregos em suas organizações** nos próximos três anos do que eliminarão. Esta afirmação pode estar sustentada no fato de que, de um modo geral - sempre com percentuais de 50% ou mais nas duas amostras -, as lideranças afirmaram que **têm buscado investir na qualificação de suas equipes, na intenção de construir habilidades de inovação**, para o que 30% dos brasileiros e 36% dos sul-americanos têm direcionado investimentos. Eles também já têm **mecanismos claros para incentivar as equipes que se destacam no desempenho em inovação** - o que foi declarado por 88% e 68% respectivamente. Quanto às lideranças, 78% dos brasileiros e 71% dos sul-americanos declararam estar **satisfeitos com a atuação de seus executivos** responsáveis pela inovação. Além disso, nos próximos três anos, 66% dos brasileiros e 62% dos sul-americanos pretendem **aprimorar as habilidades em novos recursos digitais** de 31% a 50% de seus colaboradores.

## Os desafios globais

O levantamento de 2020 também avançou sobre questões que estão no centro dos debates da atualidade como parte do presente cenário de desafios globais. Tais tópicos são diversificados e vão desde mudanças climáticas até medidas de inclusão social. E, para 82% dos brasileiros e 67% dos sul-americanos, não responder adequadamente a essas pressões poderá ameaçar a reputação e o crescimento das organizações no longo prazo. O gráfico abaixo ressalta as principais preocupações relacionadas aos desafios mundiais - em uma questão que permitiu aos entrevistados indicarem mais de uma opção:

### Desafios globais x pressão por mudanças

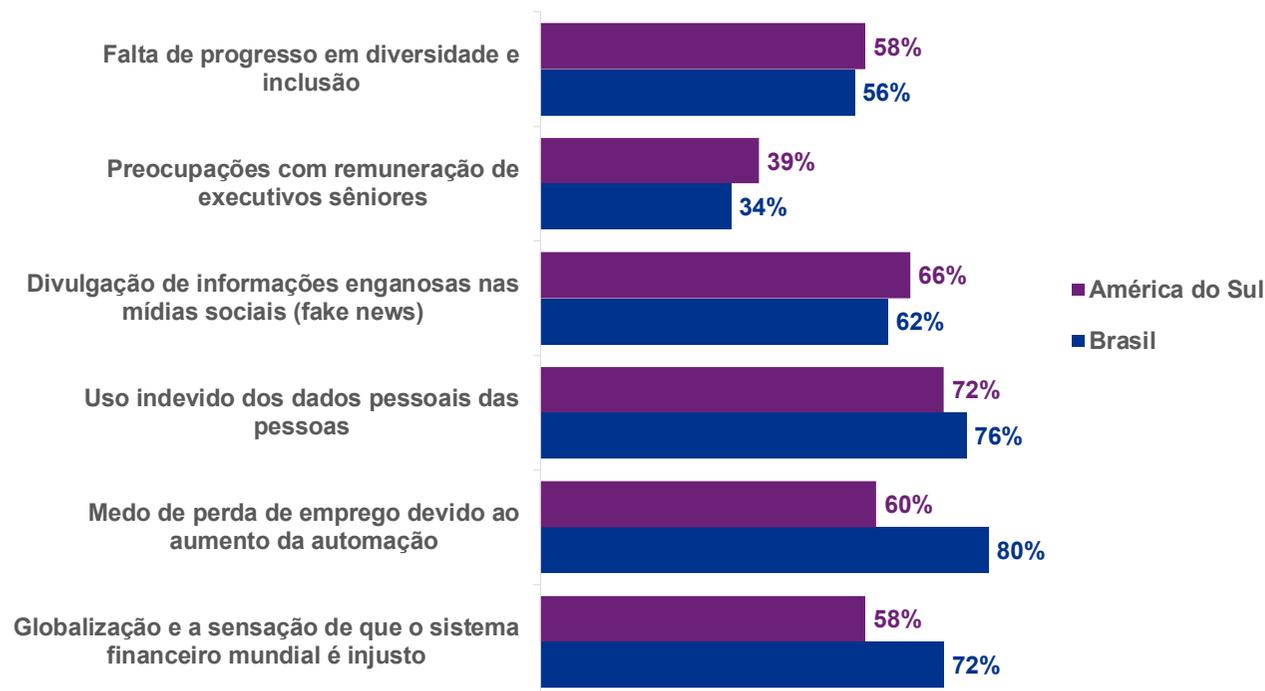


Na percepção dos CEOs, as **mudanças climáticas** têm um peso muito grande no cenário atual, sendo que 82% dos brasileiros e 79% dos sul-americanos afirmaram que há uma **pressão de funcionários e clientes** para que sejam tomadas medidas capazes de prevenir ou contornar esses problemas. Também os **consumidores mais jovens têm cobrado novos padrões de sustentabilidade** das empresas, na opinião de 90% dos brasileiros e de 88% dos sul-americanos.

As **organizações teriam recursos financeiros e humanos para ajudar os governos** a encontrar soluções para os desafios globais – na opinião de 42% dos brasileiros e 52% dos sul-americanos. É a elas que **a sociedade recorre quando perde a confiança na autoridade pública**, assim acreditam 52% dos brasileiros e 51% dos sul-americanos.

Também em uma questão que permitiu múltipla escolha, os CEOs indicaram os fatores que, de certa forma, eles acreditam que estariam minando a confiança do público nas empresas e em seus líderes:

### Fatores que incidem na perda de confiança nas instituições



Obs.: os percentuais são o resultado da soma das respostas "extensão significativa" e "extensão muito significativa".

## Diversidade e inclusão

Quando as questões se voltam para os temas da **diversidade e da inclusão**, os CEOs também demonstram estar atentos aos movimentos no mundo dos negócios. E, para 82% dos brasileiros e 79% dos sul-americanos, **a velocidade dos avanços** deixa a desejar. Além disso, quando se trata de criar **diversidade de gênero nos Conselhos**, 64% e 67%, respectivamente, afirmaram que ainda há muito a ser feito. Estão, porém, otimistas: 76% e 74%, respectivamente, acreditam **as organizações deverão ampliar o olhar para seu desempenho nesse sentido**, nos próximos três anos.

Por fim, o gráfico abaixo demonstra mais claramente o que os CEOs pensam sobre os benefícios de ser uma organização diversa e inclusiva.

### Benefícios da organização inclusiva



## O papel dos CEOs

Sobre **as responsabilidades pessoais que teriam como CEOs**, a maioria dos entrevistados, nos dois grupos, sente que **seu envolvimento como líderes ultrapassa o limite das atribuições do cargo**, para refletir-se no comportamento que parceiros de negócios, colaboradores, clientes e a sociedade como um todo esperam dele. Sua figura é a “cara da empresa”, então, para 80% dos brasileiros e 70% dos sul-americanos, há uma **natural expectativa que ele seja um líder e impulsionador de mudanças nas questões sociais**. Tanto é que 70% e 65%, respectivamente acreditam que **poderão perder negócios se não refletirem pessoalmente os valores de seus clientes em domínio público**. Para implantar uma **cultura de integridade e de ética em suas organizações**, 70% dos brasileiros e 69% dos sul-americanos avaliam que devem **reforçar essa proposta de comportamento em seu trabalho cotidiano**. Manter intacta a reputação da empresa, e a confiança granjeada em seu setor, também estaria vinculado à sua própria postura pessoal, na opinião dos CEOs. E por isso mesmo, 52% dos brasileiros e 52% dos sul-americanos **aceitariam ter o seus salários – e os de suas equipes sêniores – vinculados a métricas de avaliação desse tipo de desempenho**.



# A opinião das lideranças brasileiras

O CEO Outlook Brasil entrevistou lideranças que estão à frente de grandes corporações que atuam em território nacional, inseridas em diferentes segmentos de negócios. O objetivo foi procurar saber suas opiniões sobre as perspectivas de crescimento econômico e de mercado. Também foram investigadas suas reações e as medidas emergenciais adotadas diante da crise do novo coronavírus, suas decisões acerca da inovação tecnológica, políticas de ESG – aspectos bastante afetados pela recente crise sanitária que impactou todos os países – e, por fim, a maneira como todos esses fatores afetarão os objetivos das organizações nos próximos meses.

## Antes da crise: o otimismo em alta

Esta edição do CEO Outlook Brasil da KPMG revelou crescimento no otimismo dos CEOs brasileiros em relação à expansão da economia do País e a manutenção em altos níveis das boas expectativas no que se refere ao crescimento do setor em que as empresas operam e em relação às próprias organizações. Para **Roberto Fulcherberguer**, CEO da **Via Varejo**, havia uma demanda reprimida por crescimento no País. “À medida que os fundamentos da economia se apresentavam com clareza, essa demanda se transformou em otimismo. O setor de varejo é um dos que retratam mais rapidamente as mudanças de ânimo da população. Assim que a confiança do consumidor se restabelece, ele busca crédito e consome. E o que vimos, no período pré-pandemia, foi o aumento da confiança do brasileiro na melhora da economia”.

A **SAP Brasil** registrou um ano muito positivo em 2019, revela sua presidente **Adriana Aroulho**. “Fomos considerados a melhor Market Unit da SAP globalmente. A expectativa para 2020 era de fato positiva, corroborando a percepção identificada no CEO Outlook Brasil de que a economia brasileira iniciaria uma recuperação neste ano. Com a pandemia, vimos tudo mudar e os setores foram impactados de maneiras diferentes”.



**Roberto Fulcherberguer**  
Via Varejo



**Adriana Aroulho**  
SAP Brasil



**Chieko Aoki**  
Blue Tree Hotels



**Estanislau Bassols**  
SKY



**Félix Scott**  
Sanofi Brasil



O setor hoteleiro também se mostrava como um termômetro de um crescimento no otimismo, na visão de **Chieko Aoki**, CEO da rede **Blue Tree Hotels**. “Não era euforia, mas um movimento que vinha em uma crescente. Estavam acontecendo muitos treinamentos e viagens de negócios, e isso nos dava a percepção de retomada da economia e a perspectiva de que este seria um ano bom, depois de um 2019 de recuperação.”

“O otimismo está ligado a resiliência do brasileiro e a capacidade de se reinventar diante a adversidades, e a pandemia vem mostrando ainda mais essa característica em todo o País”, opina **Estanisla Bassols**, CEO da **SKY**. Também endereçando outro aspecto – este constatado no levantamento adicional Covid Pulse Survey, que detectou as atitudes das lideranças face à pandemia – a companhia realizou uma série de ações solidárias e de voluntariado em apoio aos profissionais da área da saúde e junto a populações carentes. “Observar o quanto empresas e pessoas têm sido solidárias me trouxe mais esperança para o futuro. Adicionalmente, nos negócios, vamos colher os frutos da digitalização e aumento da eficiência em todas as instâncias”

“Acredito que o otimismo é uma característica muito presente na cultura brasileira. É algo muito nobre, genuíno e que sempre acompanha as pessoas, seja qual for a posição ou função. Essa habilidade já é, por si, um fator pujante de motivação para que as crises sejam superadas de maneira muito mais ágil”, opina **Félix Scott**, CEO da Sanofi Brasil. “Há também um constante planejamento adotado pelos setores que, em linha com os mais diversos ambientes econômicos, criam um caminho robusto de inovação, independentemente do cenário.”

### As lições aprendidas durante a crise

Para **Roberto Fulcherberguer**, da **Via Varejo**, a pandemia fez com que aprendêssemos, de maneira ainda mais rápida, a ser adaptativos. “Tivemos que acelerar as transformações já planejadas e pensar em soluções inéditas para nosso negócio. De uma hora para outra, tivemos 100% de nossas

lojas fechadas e uma queda de 70% no faturamento. Corremos para criar alternativas, para nos digitalizar e posso dizer, hoje, meses depois, que continuo muito otimista. Hoje somos uma empresa verdadeiramente digital.”

As projeções de impacto da crise no PIB existem e os negócios serão impactados globalmente, na visão de **Adriana Aroulho**, da **SAP Brasil**. “Cada empresa reagirá de maneira diferente e considerando vários fatores. A maturidade digital certamente será um ponto importante para a capacidade de reação. Globalmente, a SAP respondeu rapidamente às mudanças no ambiente de negócios, adotando uma estratégia de vendas virtuais e implementações remotas que tem sido fundamental para manter o atendimento aos nossos clientes. Oferecemos atendimento consultivo para ajudá-los na continuidade de suas operações e no planejamento de ações futuras. Acompanhamos projetos que tiveram que avançar rapidamente, por conta da aceleração da transformação digital, ainda mais necessária nesse momento, inclusive com muitas soluções entrando em produção em plena pandemia.”

O setor de hotelaria e turismo foi um dos mais afetados pela crise sanitária. “Foi um ano extremamente difícil, para não dizer calamitoso”, diz **Chieko Aoki**, da **Blue Tree Hotels**. “Temos 23 hotéis e a parada repentina afetou a saúde da empresa. Como passamos por muitas crises no Brasil, estamos fortalecidos na gestão de risco. Trabalhamos desde o início em como resguardar a saúde financeira da empresa, ou seja, gerenciar e resguardar o patrimônio dos nossos investidores, garantir o maior fôlego possível com os hotéis fechados. Depois, conforme reabrimos, também investimos na proteção à saúde, com protocolos de vigilância sanitária e higiene. E nossa ocupação tem sido melhor do que esperado dentro dessa anormalidade.”

“A pandemia tem feito as organizações, de forma geral, revisitarem processos, dinâmicas e relações. Para o mercado, ela evidenciou uma tendência que a SKY vem investindo principalmente no último ano – o fortalecimento da digitalização de processos, possibilitando uma série de



ações sem sair de casa. As pessoas, que já vinham em uma crescente busca de serem atendidas por meios não presenciais, se viram obrigadas a se adaptar exclusivamente a eles durante a pandemia. Entre março e junho deste ano, os atendimentos via canais digitais representaram, em média, 65% do fluxo total da operadora. O SKY Play teve um crescimento de mais de 100% em usuários nos últimos seis meses”, relewa **Estanislau Bassols**, da **SKY**.

“Acredito que nos momentos mais desafiadores vemos nascer o otimismo. Por mais difícil que possa parecer, o tempo de uma pandemia é a ocasião certa para pensar sobre oportunidades de desenvolvimento. Na Sanofi, o período tem sido de grandes aprendizados e adequações que trazem impacto positivo para toda a estrutura da companhia. Estabelecemos um trabalho organizado para dar respostas específicas para nossas prioridades e seguir sustentando a operação e atingindo objetivos mesmo em um cenário de adversidade. A Sanofi já tinha uma política de home office e isso contribuiu para uma rápida adaptação e para seguirmos atuando em linha com o planejamento e objetivos pré-estabelecidos”, afirma **Félix Scott**, da **Sanofi Brasil**.

## Os ganhos em sustentabilidade

A pandemia também trouxe lições sobre aspectos da sustentabilidade, como indicou o levantamento Covid Pulse Survey. Nesse viés, há interesse por parte dos CEOs em repensar políticas de ESG. “A retomada virá primeiro para quem estiver mais bem preparado e os investimentos em inteligência de negócios precisam estar amparados em uma boa gestão corporativa, o que hoje inclui também agir de acordo com medidas para conter as mudanças climáticas e se apresentar como um investimento viável nos mercados de capitais. As empresas líderes estão tornando seu modelo de negócios, portfólio de produtos, operações e cadeias de suprimentos compatíveis com as preferências dos clientes e investidores – e resilientes à expansão da regulamentação relacionada ao clima. A SAP lançou o programa Climate 21 para construir recursos analíticos e transacionais em nossos

aplicativos empresariais. Isso pode ajudar nossos clientes a compreender e minimizar a pegada de gases do efeito estufa de seus produtos e operações ao longo de suas cadeias de valor. Essa é uma de várias iniciativas que a SAP está tomando para juntos buscarmos alcançar os objetivos relacionados ao clima para o século 21”, revela **Adriana Aroulho**, da **SAP Brasil**.

“O futuro nos pede um pensamento sustentável. É importante que empresas, governos e a sociedade como um todo assumam essa responsabilidade. As atitudes que tomamos hoje, e que impactam o meio ambiente, serão decisivas. As questões de governança e de responsabilidade social se integram ao tema: elas definem o futuro da sociedade. É importante que os CEOs de empresas dediquem sua energia a esses temas”, opina **Roberto Fulcherberguer** da **Via Varejo**.

Para **Chieko Aoki** da **Blue Tree Hotels**, a questão social é, talvez, o eixo mais importante no viés das políticas ESG. “Toda a questão de inclusão é de extrema importância. Quanto mais melhoramos as condições sociais, mais o mercado aumenta. Com mais educação, são geradas mais oportunidades de trabalho, melhora-se a situação econômica de cada família, e o consumo aumenta”. Ela também defende como elementos que podem fazer a diferença no futuro a positividade da liderança feminina, a integração, a inclusão e a diversificação. “Todas essas questões estão sendo colocadas em um mundo que está em adaptação. Temos que criar lideranças que tenham essa percepção, de coragem de aprender, de humildade. Precisamos perceber que não dá para viver isolado, e saber entender o outro. Os valores e princípios são milenares, e existe uma harmonia entre todos, com o respeito a todos. Nós vamos avançar nesses temas de governança com base nesses princípios.”

“A SKY chega a 100% dos municípios do País e estamos presentes na casa de milhões de famílias. Por tamanha responsabilidade, entendemos a importância de uma agenda positiva e o papel da companhia em contribuir com uma sociedade mais sustentável”, afirma **Estanislau Bassols**,



da **SKY**. Segundo ele, a companhia está engajada em uma série de projetos educacionais, de voluntariado social e de preservação ambiental. “A empresa está engajada e atuante, acreditamos que é responsabilidade de todos e que o que poderá fazer a diferença neste tema será a combinação: empresas, pessoas, comunidades e governo.”

“Para nós da Sanofi, o olhar atento ao ambiente climático é uma coluna prioritária de ação, seja no Brasil ou no mundo. Mesmo com os recentes avanços na contenção do impacto ambiental em todo o planeta – gerados principalmente pelo isolamento social – sabemos que, uma vez que a pandemia tenha passado e a atividade econômica seja retomada, voltaremos onde estávamos no que diz respeito a uma crise climática iminente, que futuramente poderá acentuar os desafios da saúde em todo o mundo”, afirma **Félix Scott** da **Sanofi Brasil**.

### Inovação tecnológica acelerada

“Basta olharmos o que aconteceu na pandemia para vermos que a tecnologia e a digitalização têm um papel essencial no crescimento da nossa empresa”, decreta Roberto Fulcherberguer da Via Varejo. Segundo ele, hoje é possível dizer que a tecnologia não é uma área apartada da companhia, mas algo que permeia e interage com cada setor, cada processo e cada atividade desempenhada. “A tecnologia, na Via Varejo, é olhada de forma indissociável do negócio.”

Para **Adriana Aroulho**, da **SAP Brasil**, a inovação deve ser uma constante para as empresas que buscam se diferenciar da concorrência e criar novos produtos e serviços. “Independentemente do tamanho, a crise deixou claro que não há uma tecnologia específica que possa ser indicada como a mais adequada para ajudar as empresas – o que é necessário é pensar como a automatização dos processos com o uso de big data torna as empresas mais ágeis na hora de tomar decisões importantes e ir adotando novas tecnologias para trazer mais inteligência para os negócios. Um ponto que podemos destacar é a consolidação das soluções em cloud

como uma forma de ter maior agilidade nos processos de transformação digital e também de aproximar a tecnologia das demais áreas da empresa.”

“Estamos acompanhando a evolução da tecnologia e investindo em serviços digitais. Por exemplo, temos trabalhado reconhecimento facial, home service e valet acessados pelo celular. Porém, não deixamos de lado aquilo que só um ser humano sabe fazer, que é o acolhimento, que é resolver problemas, fazer a prevenção de imprevistos. Outro projeto que investimos é o de business intelligence, a automação dentro do que é possível. Porque isso irá garantir que possamos aumentar a capacidade do nosso negócio”, revela **Chieko Aoki**, da **Blue Tree Hotels**.

“A transformação digital já é uma realidade para a SKY. Temos a missão constante de entender melhor o consumidor e suas necessidades, com investimentos contínuos e em múltiplas tecnologias e parcerias para atender a expectativa do público, cada vez mais exigente. Oferecer a melhor experiência para o cliente, com um produto que possui valor no seu dia a dia, é o caminho de mantê-lo de forma saudável em nossa base. Isso está no DNA da SKY, e trabalhamos essa transformação de dentro para fora”, afirma **Estanislau Bassols**, da **SKY**.

“O mundo está em constante mudança e, para acompanharmos este movimento, inovar é fundamental. Seguimos investindo em inovações tanto em produtos, quanto em gestão de negócios e pessoas, modelos de trabalho, sempre com foco em melhorar a jornada do paciente. Nosso portfólio de soluções para cuidados especializados inclui doenças raras, hemofilia, imunologia e oncologia. Temos ainda um portfólio de vacinas, graças a nossos investimentos em inovação. Nossas soluções, portanto, incluem prevenção e tratamento. Trazemos inovação radical desenvolvida globalmente para o mercado brasileiro. E fazemos inovação incremental no Brasil. São profissionais brasileiros inovando para pacientes brasileiros. Assim, atendemos as necessidades locais das pessoas para que estejam com a saúde em dia”, afirma **Félix Scott**, da **Sanofi Brasil**.



## Prioridades da gestão: o valor das companhias

Tecnologia ou capital humano, o que pesa mais na valoração das organizações? “Imagino que o passo inicial para ter um propósito em uma companhia é atrair e reter pessoas que compartilhem os valores e a visão desse propósito. Aqui na Via Varejo, estamos em um forte processo de transformação e de turn around. Buscamos ter nos nossos times pessoas que dividam essa vontade de transformar, de mudar a companhia e de realizar os sonhos dos clientes. A digitalização, que vem com tecnologia, é outra missão que procuramos e procuraremos acelerar cada vez mais em nossa empresa. Essa digitalização também está totalmente integrada ao propósito da companhia, que é ser inclusiva”, afirma **Roberto Fulcherberguer**, da **Via Varejo**.

“A realidade imposta pela pandemia do novo coronavírus lançou luz sobre problemas que já existiam, mas que agora se tornam ainda mais evidentes como os riscos das mudanças climáticas e aceleração das desigualdades sociais. Nos projetos com os clientes nos deparamos com alterações profundas que devem levar em consideração que o mercado mudou e os consumidores estão mais atentos às responsabilidades das empresas. Resiliência e sustentabilidade são pilares das empresas inteligentes e isso requer profunda automação de processos e uma cadeia de valor altamente otimizada, eficiente e flexível. A preocupação com a ‘experiência’, seja de clientes ou de colaboradores, continua central”, revela, **Adriana Aroulho**, da **SAP Brasil**.

“A resposta para essa questão depende da empresa. De modo geral, acho que a tendência é de buscar uma equipe muito forte em cultura e valores, no RH. No momento, estamos investindo mais em tecnologia e vendas, porque a sociedade está em mudança e isso exige novas soluções. Com a questão do nomadismo, por exemplo, é preciso compreender esse novo público. É muito bacana, porque é um novo aprendizado. E RH, treinamento, valores, formam um conjunto de nosso trabalho que vem sendo realizado nos últimos dois anos, sob minha liderança”, afirma **Chieko Aoki**, da **Blue Tree Hotels**.

“Para os próximos três anos, enxergo como prioridade três frentes de trabalho: cultura e inclusão, pois desde o início de 2019, a SKY vem passando por uma mudança de cultura, que começou com a percepção da empresa de que o mercado demandava um ambiente com mais colaboração e menos hierarquia. Estamos investindo no nosso maior asset, as pessoas; e também na digitalização, uma vez que entendemos que é isso o que nossos clientes esperam, e estamos preparados para nos adaptar e readaptar continuamente”, afirma **Estanislau Bassols**, da **SKY**.

“Inovação é uma das três maiores prioridades da empresa. Apenas em 2020, serão R\$ 16 milhões de investimentos no digital, considerando iniciativas digitais (pessoas + projetos) – foco em eficiência e crescimento do negócio (aumento da inteligência de onde operamos, otimizando investimentos). Além disso, temos a área de Aceleração Digital, que prevê construir soluções digitais que atendam às necessidades de médicos e pacientes, para que as pessoas sejam cada vez mais ‘donas’ de sua jornada de saúde. Aliada a essa estratégia, incentivamos nossos colaboradores a substituírem o medo de errar pela coragem de inovar, pois só assim seremos criativos e daremos o nosso melhor. Investimos bastante no desenvolvimento de nossos colaboradores e nas práticas e processos que trazem inovação e estão em acordo com as necessidades atuais, tanto internas quanto do mercado. Nosso modelo de gestão de pessoas valoriza a diversidade e a inclusão, e estimula a colaboração e o empoderamento dos funcionários”, afirma **Félix Scott**, da **Sanofi Brasil**.



# Fale com o nosso time!

**Charles Kriek**

Presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul  
ckriek@kpmg.com.br

**André Coutinho**

Sócio-Líder de Clientes e Mercados da KPMG no Brasil e na América do Sul  
acoutinho@kpmg.com.br



**Ser inovador  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



/kpmgbrasil

© 2020 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.

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.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International. BD200823