



Global Female Leaders Outlook

Uma perspectiva da América do Sul

Institucional

março de 2021

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



Sumario

Introdução	3
Principais resultados do GFLO 2020 na América do Sul	4
Conclusões	11
Referências	12

Esta publicação foi produzida pela sócia-líder de Cultura e Gestão de Mudanças e Líder do Comitê de Inclusão e Diversidade da KPMG no Brasil e América do Sul em conjunto com a equipe de Marketing e Comunicação da KPMG na América do Sul.

Conteúdo e Aspectos Técnicos:
Patrícia Molino

Análises e Redação:
Matias Cano // Ricardo Lima

Diagramação:
Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordenação:
Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti

Para as mulheres que ocupam cargos de liderança na América do Sul, o sucesso de longo prazo, o impacto positivo das próprias ações e a possibilidade de inovação representam as principais motivações.

Introdução

Com um número crescente na força de trabalho global e inserção gradativa em cargos de liderança corporativa, o papel das mulheres no ambiente dos negócios vem ganhando protagonismo nos últimos 50 anos. Conforme aponta um artigo publicado recentemente pela KPMG e pelo Consórcio Global do Projeto STEP¹, as mulheres estão assumindo posições de liderança em setores bastante distintos como indústria automotiva, mineração, construção e tecnologia. Além disso, embora as estatísticas que relacionam cargos de liderança e gênero permitam estimar que, globalmente, apenas uma pequena fração dessas posições são ocupadas por mulheres, o conjunto sucessivo de normas, regulamentos e a firme intenção de muitos países em transformar essa realidade ao promover a igualdade, estão possibilitando um conjunto interessante e variado de oportunidades para as mulheres e seu desejo de crescimento no mundo empresarial.

Essa tendência estimulou a necessidade de entender mais profundamente o papel das mulheres em cargos de liderança, descobrir suas perspectivas, como avaliam o atual ambiente de negócios, quais os riscos e desafios a enfrentar e como pretendem garantir o crescimento de suas organizações para os próximos anos. Com o intuito de compreender todo

este cenário, a KPMG realiza anualmente a pesquisa de perspectivas globais das mulheres líderes intitulada **Global Female Leaders Outlook (GFLO)**. Esta última edição do estudo (2020) contou com a participação de 675 mulheres líderes de todo o mundo, das quais 138 (20% do total pesquisado) estão situadas em países da América do Sul: Argentina (35), Brasil (44), Colômbia (3), Equador (15), Peru (11), Uruguai (3) e Venezuela (27). Conhecer as respostas, preocupações e expectativas das participantes dessa região, bem como aspectos de interesse global constitui um panorama relevante, pois permite separar quais tendências são mais marcantes na América do Sul em relação ao que acontece em âmbito global e como elas podem contribuir a curto prazo para o desenvolvimento tanto de setores como da economia da região. Essas informações também são essenciais, uma vez que a reestruturação na produção e nos modelos de negócio - impulsionada pela pandemia - pode levar a um conjunto amplo de oportunidades para as mulheres, considerando o seu papel de liderança na fase posterior à crise.

Este relatório, extraído da pesquisa global, busca também apresentar os principais resultados observados para a América do Sul em aspectos determinantes para o desenvolvimento da liderança feminina regional, tais como as expectativas de crescimento global, local, setorial e empresarial, as estratégias e medidas utilizadas para crescer no pós-pandemia, os riscos que as mulheres enfrentarão nos próximos anos, sua opinião em termos de trabalho, resiliência empresarial, sustentabilidade, tecnologia e igualdade de oportunidades. A análise termina com algumas considerações fundamentadas em alguns desses resultados.

¹ "O poder da mulher na empresa familiar. Uma mudança de geração no propósito e na influência". KPMG Private Enterprise & Consórcio Global do Projeto STEP, 2021

Principais resultados do GFLO 2020 na América do Sul

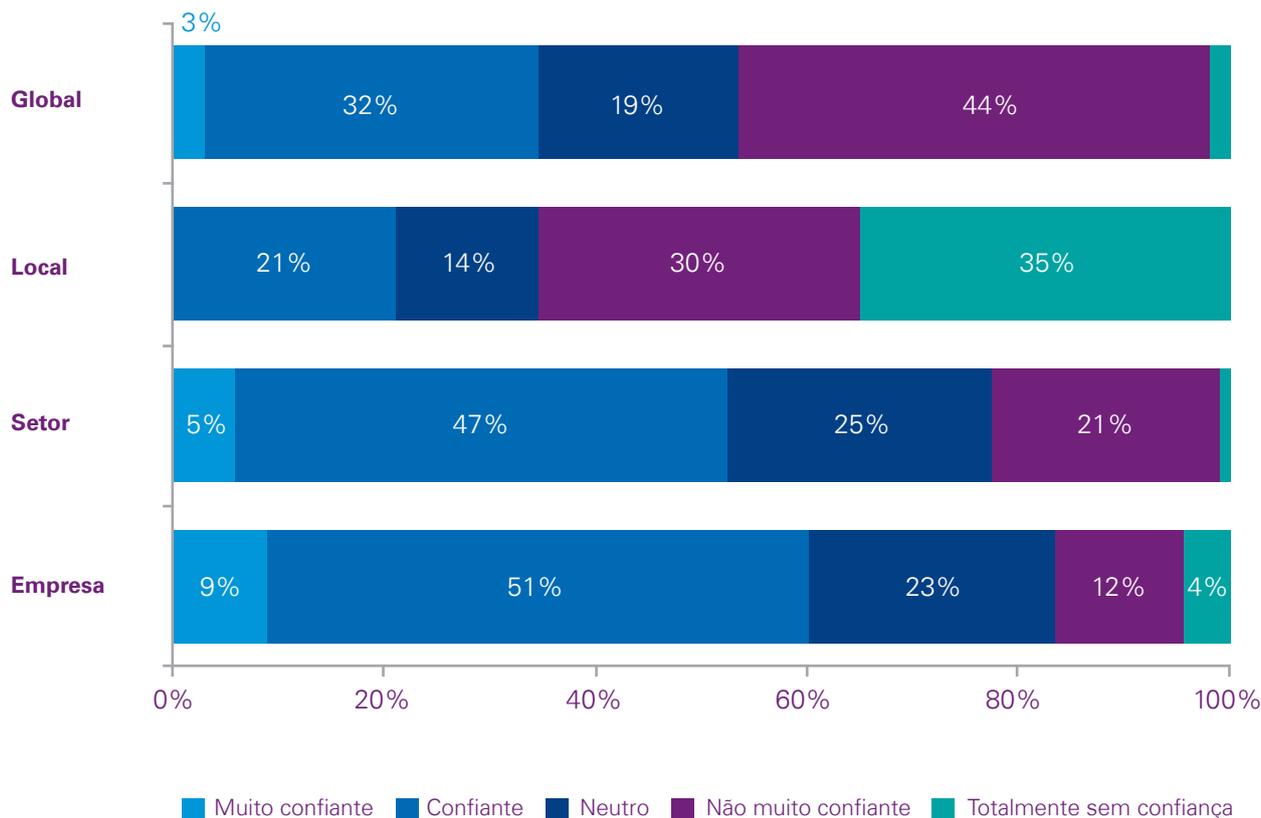
Em modo geral, a amostra regional é caracterizada por uma maioria de líderes com mais de 50 anos de idade (51%), com filhos (75%) e com mestrado ou doutorado (81%). Um percentual de 40% das entrevistadas trabalha em empresas que registram faturamento anual superior a US\$ 500 milhões, especialmente em setores como serviços profissionais (14%), serviços financeiros (13%), tecnologia (8%), consumo e varejo (7%), automotivo (7%) e energia (6%). Enquanto Argentina, Colômbia, Equador e Uruguai contribuíram com as respostas das executivas

mais jovens (já que aquelas com mais de 50 anos estavam abaixo da média regional nesses países), Brasil, Peru e Venezuela contribuíram com maior nível de grau de capacitação (por conta de maior proporção de participantes com níveis acadêmicos mais elevados como mestrado, doutorado, entre outros). O Brasil contribuiu com o grupo de mulheres líderes que atuam nas empresas com maior faturamento anual da região (20% em empresas com faturamento superior a US\$ 10 bilhões/ano).

Figura Nº 1

Perspectivas de crescimento das líderes sul-americanas nos próximos três anos. Nível de confiança.

(como porcentagem do total de respostas agregadas)



Fonte: Estudo KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

A **Figura 1** resume os resultados regionais das respostas das líderes sul-americanas em aspectos de nível de confiança e perspectivas de crescimento econômico mundial, regional, setorial e empresarial para os próximos três anos. Como é possível observar, **apenas 35% das entrevistadas afirmaram estar “confiantes” ou “muito confiantes” de que a atividade econômica global retomará sua trajetória de crescimento nos próximos anos**. E, embora esse nível de confiança fosse um pouco menor para as expectativas que as líderes mantêm em seus próprios países (21%), ele foi mais otimista quando a pergunta foi direcionada aos setores que atendem (já que 53% mostraram algum grau de confiança nesse sentido) e às suas empresas (60%). A respeito da segmentação das respostas por país, enquanto as líderes da Argentina, do Equador e da Venezuela apresentaram os maiores níveis de desconfiança em relação às perspectivas de crescimento de seus países, setores e empresas (fato certamente vinculado à realidade socioeconômica que atravessam), as representantes do Brasil, Peru e Uruguai foram as mais otimistas.

As conclusões dos parágrafos anteriores estão diretamente relacionadas às perspectivas que as mesmas líderes têm

acerca dos resultados esperados para suas empresas.

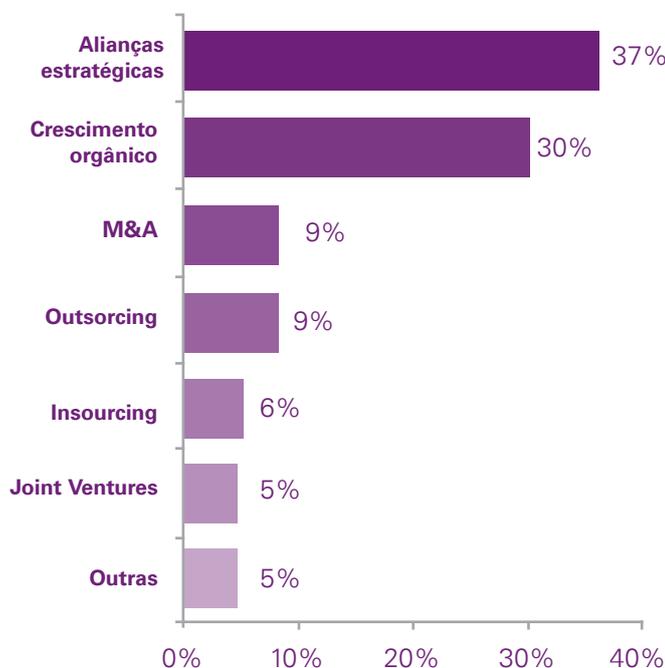
Enquanto 50% das líderes sul-americanas estão otimistas a esse respeito e esperam que suas organizações cresçam a uma taxa igual ou superior a 2,5% ao ano nos próximos três anos, outras 16% foram um pouco mais conservadoras e reduziram suas expectativas para taxas que poderiam ficar entre 0,1% e 2,49% da média anual no mesmo período. As menos otimistas (34%) garantem que suas empresas vão estagnar ou apresentar resultado negativo durante o próximo triênio (7% e 26%, respectivamente). Segundo a pesquisa, **as líderes brasileiras e uruguaias foram as mais “otimistas” em relação aos demais países**, já que mais de 60% esperam que os lucros de suas empresas cresçam a um ritmo igual ou superior a 2,5% ao ano nos próximos três anos. A respeito das **expectativas sobre a demanda por empregos**, enquanto 31% das entrevistadas afirmaram esperar aumento deste quadro nos próximos três anos, outras 28% acreditam que não haverá mudanças nesse sentido. As demais (41%) acreditam que empregos podem ser, inclusive suprimidos.

Figura Nº 2

Principais estratégias e riscos para atingir os objetivos e/ou níveis de crescimento que estavam planejados antes da covid-19 na América do Sul para os próximos três anos. (em %)

Estratégias

(como porcentagem do total de respostas)



Riscos

(como porcentagem do total de respostas)



Fonte: KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

Sem dúvida, a pandemia foi disruptiva para a atividade econômica global e regional. A retração econômica gerada pelas medidas de contenção adotadas por grande parte dos países no primeiro semestre de 2020 (basicamente limitando a mobilidade das pessoas para reduzir a curva de contágio), **se soma aos efeitos negativos e a incerteza quanto a possibilidade de novos surtos (ou “ondas”) e quando eles vão terminar, gerando mais atrasos na recuperação.** Por esse motivo, a pesquisa perguntou sobre **os riscos enfrentados pelas empresas nesta fase e as estratégias utilizadas** para acelerar a recuperação no pós-crise (**Figura 2**). As “alianças estratégicas”, o “crescimento orgânico” e as “fusões e aquisições” foram as estratégias mais escolhidas pelas líderes sul-americanas. Os “aspectos regulatórios” foram os riscos ou as ameaças mais mencionadas, especialmente na Argentina, no Peru e na Venezuela; já os “crimes cibernéticos” e “tecnologias emergentes”, no Brasil, e “escassez de talentos”, no Peru e na Venezuela. Da mesma forma, **quase todas as líderes da região concordaram que precisarão adaptar os processos de inovação e sua execução nos próximos três anos**, bem como atender às expectativas dos stakeholders (não apenas dos acionistas), além de melhorar a relação entre a estratégia de crescimento das empresas e

sua finalidade social. Um total de 88% das líderes concordaram que, para promover a inovação, a empresa deve capacitar seus profissionais a “inovar” sem que precisem se preocupar com as consequências negativas (uma ideia que se destaca em todos os países, mas principalmente para as executivas do Brasil, da Colômbia, do Peru e do Uruguai). E esse ponto é crucial considerando que **88% das respondentes regionais asseguraram que a inovação será o fator determinante para a sobrevivência das empresas após a pandemia.**

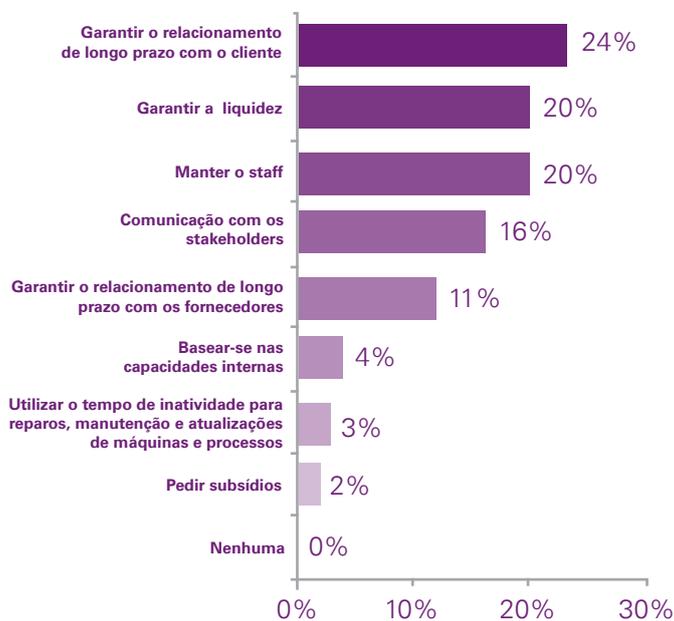
Com esses objetivos em mente e com a ideia de promover o crescimento organizacional em um período de crise, a maioria das líderes destacou que nos **próximos anos suas empresas focarão sua estratégia de negócios nas “plataformas online”**, ampliando a disponibilidade de seus produtos e serviços neste ambiente, por meio de implementação tecnológica, alianças com outras empresas e/ou aquisições. Da mesma forma, elas buscarão aumentar a colaboração com empreendimentos inovadores (*startups*) e, ao mesmo tempo, investir em tecnologias que detectem eventos disruptivos e promovam processos de inovação.

Figura N° 3

Principais medidas para enfrentar a crise da covid-19 e seu impacto no mercado de trabalho na América do Sul. (em %)

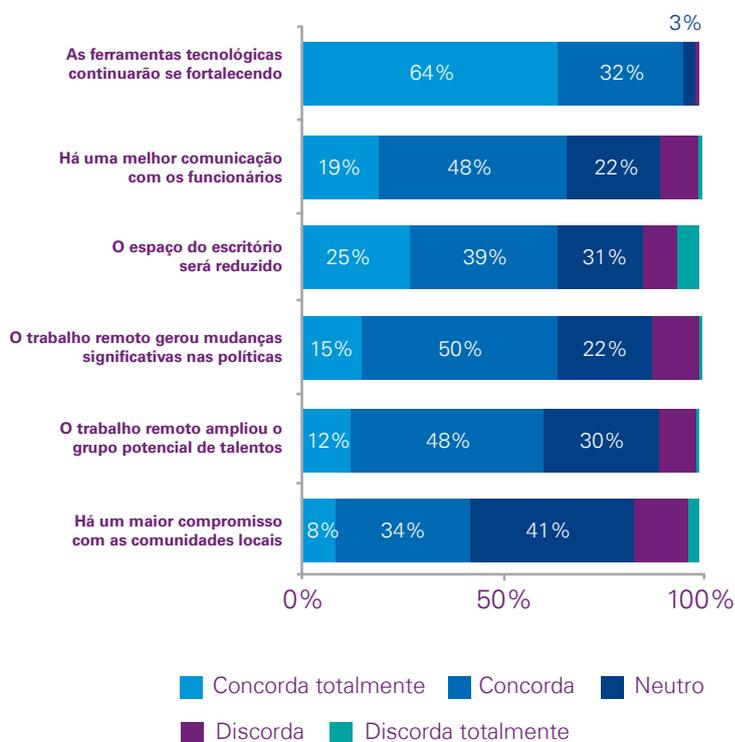
Medidas

(como porcentagem do total de respostas)



Impactos no mercado de trabalho

(como porcentagem do total de respostas)



Fonte: KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

No entanto, **as líderes da região também destacaram as medidas urgentes que estão adotando para enfrentar a crise sanitária** e se manterem atentas até que a situação seja superada (**Figura 3**). Considerando que a maioria das entrevistadas (57%) assegurou que os efeitos da pandemia nas empresas durariam até dois anos, as prioridades estão colocadas tanto no “fortalecimento do relacionamento de longo prazo com o cliente”, como na manutenção da “liquidez” (receita) e do “staff”. Para cumprir esta última prioridade, as entrevistadas apontaram que é fundamental conseguir atender as expectativas dos funcionários (especialmente os talentosos), oferecendo um amplo pacote de benefícios, sobretudo no que se refere a um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como um espaço de trabalho positivo e maior flexibilidade de horário. As líderes entendem que devem garantir seu relacionamento com a cadeia de suprimentos e até mesmo mudar sua abordagem para, dessa forma, responderem mais rapidamente às mudanças nos padrões de consumo e, assim, garantir receitas e reduzir custos.

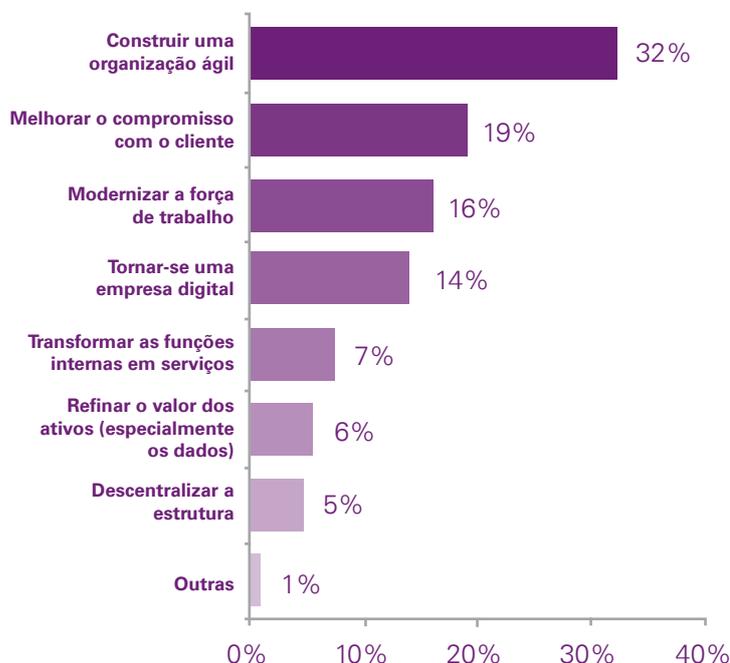
Tal como afirma a maioria das respondentes da pesquisa global, **78% das empresárias regionais concordam que o maior impacto da pandemia no comportamento do consumidor tem sido o aumento das compras online e sua maior dependência desse ambiente**. Mais uma razão para se basear na *omnicanalidade*.

Em termos trabalhistas, os efeitos da crise foram profundos (Figura 3). Embora as líderes tenham destacado que “a comunicação com os funcionários melhorou” (67%), e que de fato haverá uma “redução significativa do espaço de escritório” em prol do trabalho remoto (65%), quase todas as entrevistadas (96%) destacaram a importância e a atenção que as “ferramentas tecnológicas de comunicação e colaboração digital” continuarão recebendo –porque uma parte significativa da força de trabalho será transferida ou continuará trabalhando remotamente após a crise.

Figura Nº 4
Resiliência e sustentabilidade. Estratégias e desafios globais.
América do Sul. (em %)

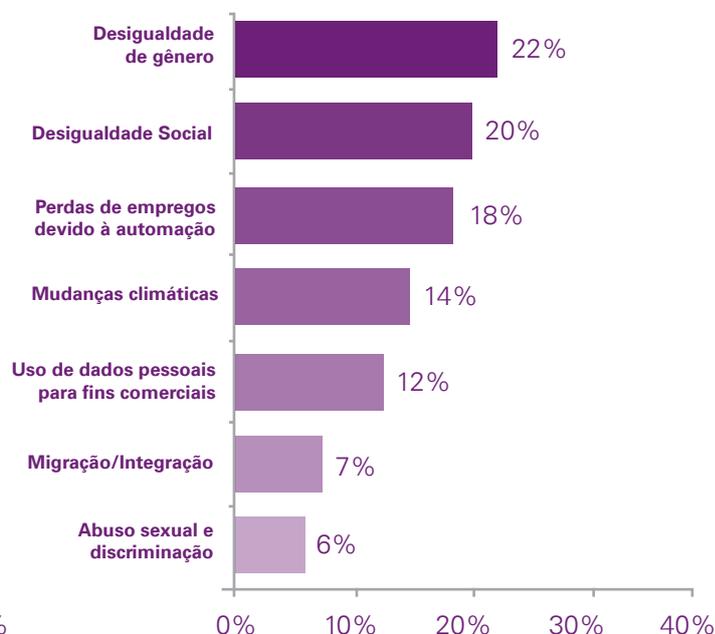
Estratégias “Future - Ready”

(como porcentagem do total de respostas)



Desafios globais

(como porcentagem do total de respostas)



Fonte: KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

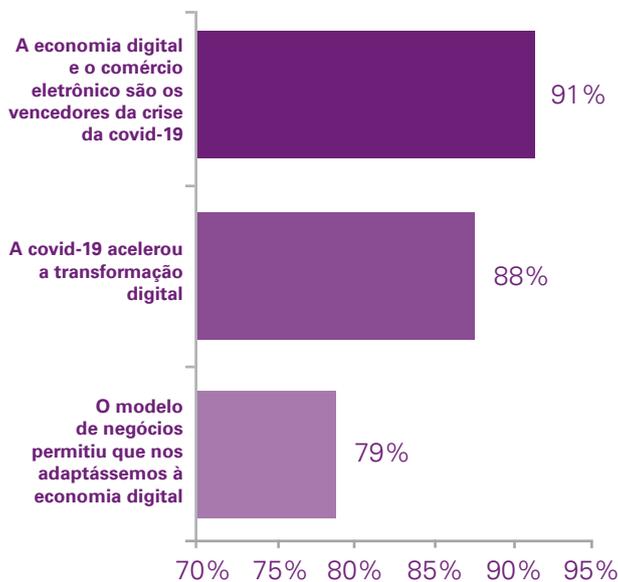
Com base no anteriormente exposto, as líderes sul-americanas acreditam que, para estarem preparadas para o novo normal, **suas empresas devem iniciar um processo de transformação que favoreça a “agilidade”**, propicie “melhoria contínua do compromisso com o cliente”, “modernize a força de trabalho” e “promova uma migração acelerada para o ambiente digital” (Figura 4). Por isso, as executivas confirmaram que, **para enfrentar a nova realidade, suas empresas estão investindo em tecnologia e/ou capacitação**. Analisando os resultados da pesquisa, enquanto 54% das entrevistadas asseguraram que suas organizações estão priorizando investimentos em tecnologia; as 46% restantes estão dedicando recursos ao treinamento da força de trabalho. Nesse sentido, com exceção das líderes do Uruguai, da Colômbia e da Venezuela, que afirmaram priorizar investimentos em capacitação, **os demais países estão investindo, especialmente em tecnologia e digitalização**.

As entrevistadas também destacaram que os principais desafios que enfrentam e demandam uma solução (Figura 4) são a “desigualdade social e de gênero” - um ponto destacado especialmente pelas líderes da Argentina, do Brasil, da Colômbia e do Uruguai -, a “perda de empregos devido à automação” - Argentina, Equador e Venezuela - e as “mudanças climáticas” - Uruguai. Em termos de sustentabilidade, **as respondentes salientaram o peso que os critérios ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG, na sigla em inglês) vêm ganhando**, em especial neste período de crise em que a sensação de “vulnerabilidade” se agravou. Nesse sentido, enquanto 77% das líderes afirmaram que a governança corporativa se tornou um fator “ainda mais importante” durante a pandemia, 54% concordaram que o surto de covid-19 as fez mudar seu foco dentro do ESG para o social. Um percentual de 52% comentou que buscará garantir os avanços nas questões ambientais e de sustentabilidade conquistados após a crise.

Figura Nº 5
Conquistas e desafios da economia digital frente à crise da covid-19.
América do Sul. (em %)

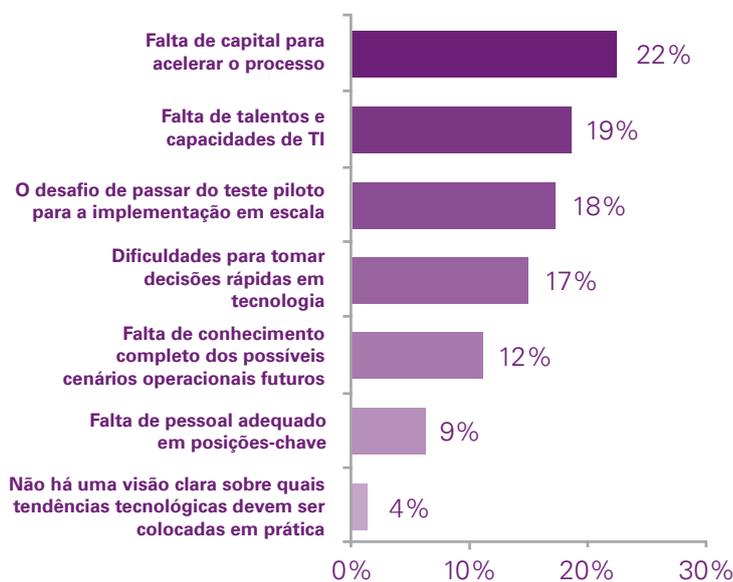
Realizações

(respostas “Concordo” ou “Concordo totalmente” como porcentagem do total de respostas por item)



Desafios

(como porcentagem do total de respostas)



Fonte: KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

Com relação às **conquistas e os desafios tecnológicos** frente à pandemia (**Figura 5**), enquanto 91% das líderes concordaram que a **digitalização e o comércio eletrônico foram os dois fatores que ganharam evidência** (especialmente entre as representantes da Argentina, do Brasil e do Peru), outras 88% afirmaram que a pandemia foi um acelerador dos projetos de transformação digital que as empresas vinham incorporando gradualmente nas suas agendas (principalmente no Equador e na Venezuela). Ademais, 79% concordaram que seu modelo de negócio permite uma fácil adaptação à nova economia digital (destaque para Colômbia e Peru). As entrevistadas confirmaram, ainda, que os maiores obstáculos ou desafios que enfrentam para seguir a tendência de transformação digital têm sido a “falta de capital para financiar o processo” (22%), a “falta de talentos e capacidades de TI” (19%), o “desafio de passar dos testes piloto para a implementação em escala” (18%), as “dificuldades em tomar decisões rápidas sobre tecnologia” (17%) e “a falta de conhecimento completo sobre possíveis cenários operacionais futuros” (12%). Enquanto para as líderes da Colômbia, do Equador e da Venezuela o desafio mais relevante tem sido a escassez de capital, no Brasil e na Argentina, respectivamente, a falta de recursos de TI e um conhecimento completo dos cenários operacionais futuros são os frequentemente mencionados. Já as entrevistadas do Peru destacaram as dificuldades em tomar decisões rápidas sobre tecnologia, e as do Uruguai ponderaram o desafio que significa passar de um teste piloto para a implementação em escala.

Além disso, as líderes sul-americanas “concordaram” ou “concordaram totalmente” que o uso de “ferramentas de

análise de dados” (73%), “uma boa conexão entre o *front*, *middle* e *back-office* da empresa” (88%) e a “proteção dos dados do cliente” (85%) são elementos cruciais para entender as necessidades do cliente, melhorar o relacionamento com ele, promover fidelidade à marca e impulsionar o crescimento de sua empresa. Da mesma forma, elas acreditam que a tecnologia que mais crescerá ou será importante para o desenvolvimento futuro de suas corporações será a *IA/Machine Learning*, o *Cloud* e a automação, **bem como as iniciativas voltadas à melhoria da segurança cibernética**, fundamentais tanto para proteger a confiança dos clientes e *stakeholders*, quanto para proteger os dados coletados, o ecossistema de negócios e o funcionamento da cadeia de suprimentos ou garantir a geração de vantagens competitivas que promovam o desenvolvimento.

No entanto, **as líderes estavam cautelosas acerca das oportunidades que a tecnologia e a automação podem oferecer tanto na geração de vantagens competitivas como na criação de novos empregos**. Para **82% das entrevistadas, a tecnologia representa “mais uma oportunidade do que uma ameaça”**. Um **percentual de 52% acredita que a inteligência artificial e a robótica terão um efeito negativo na geração de empregos** nos próximos três anos, sendo que o restante, 48%, considera que a tecnologia criará mais empregos do que eliminará. Nesse aspecto, do total de países participantes da América do Sul, apenas na Venezuela e no Peru, a maioria das participantes garantiu que a tecnologia criará mais cargos do que os eliminará.

Figura N° 6
Motivações e fatores de sucesso da liderança feminina na América do Sul. (em %)

Motivações

(como porcentagem do total de respostas)



Fatores de sucesso pessoal

(como porcentagem do total de respostas)



Fonte: KPMG Global Female Leaders Outlook, 2020.

Em termos de **liderança feminina, motivações e fatores de sucesso (Figura 6)**, a pesquisa detectou que as líderes sul-americanas entendem que a “geração de um impacto positivo”, a “possibilidade de inovar e redefinir o negócio” e a chance de “atingir o sucesso de longo prazo” são as três principais motivações. Enquanto as respondentes da Argentina e do Equador estão especialmente motivadas pela possibilidade de inovar e alcançar o sucesso de longo prazo, no Brasil, na Colômbia, no Peru e na Venezuela elas destacam a possibilidade de gerar um impacto positivo, e, no Uruguai, a capacidade de sustentar os valores dos clientes. Da mesma forma, a maioria das líderes da região destacou que a “rede de contatos”, “uma forte capacidade de comunicação” e o “apoio do(a) mentor(a) ou chefe” são os fatores mais determinantes para atingir sucesso profissional em suas empresas. No que tange ao impacto da pandemia nas oportunidades de carreira das entrevistadas, a maioria (77%) afirmou que “não sabe” ou “não acredita” que a covid-19 tenha algum reflexo no seu crescimento profissional dentro da empresa. A pesquisa observou que, apesar da crise, a maioria das entrevistadas espera uma promoção (41%) e, ao mesmo tempo, que seu “sucessor” no cargo seja uma mulher (61%). No entanto, **60% das entrevistadas asseguraram que os preconceitos e estereótipos de gênero ainda persistem em suas empresas**, principalmente em relação ao comportamento geral que devem seguir (sobretudo entre as participantes da Argentina, do Brasil, Equador e Peru), à comunicação (Venezuela) e à qualificação (Colômbia). Por isso, **elas acreditam que ainda há muito a ser feito em termos de diversidade nos níveis de gerência e diretoria** (uma visão defendida por 88% das líderes na Argentina, 90% no Peru e 96% no Brasil), e não concordam totalmente que as medidas que suas empresas vêm adotando para combater a discriminação e o racismo tenham sido plenamente eficazes (fato evidente entre as executivas do Equador, Uruguai e Peru), bem como que os sistemas de “cotas e metas” implementados – em que deve haver um percentual determinado de mulheres em cargos de liderança – sejam a solução para obter a igualdade de gênero (em especial, na Argentina e no Equador).

Conclusões

A edição 2020 da pesquisa global de líderes femininas teve a participação de 138 mulheres sul-americanas distribuídas entre Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela. De acordo com os efeitos da crise sanitária e com base nas respostas obtidas globalmente, **apenas 35% das empresárias da região mostraram algum nível de confiança em relação à recuperação da economia global** nos próximos anos. No entanto, a pesquisa constatou que as líderes da região estão mais confiantes sobre as perspectivas para suas empresas (60%) e setores (53%). Inclusive, **50% das entrevistadas acreditam que o lucro de suas organizações crescerá a uma taxa igual ou superior a 2,5% ao ano nos próximos três anos**. Em resumo, as evidências indicam que as líderes sul-americanas estão depositando níveis mais elevados de confiança nas perspectivas daquilo que conhecem (suas empresas e setores), mas desconfiando ou sendo cautelosas em relação ao macroambiente em que suas empresas estão inseridas.

Não por acaso, as “alianças estratégicas”, o “crescimento orgânico” e as “fusões e aquisições” se destacaram entre as líderes sul-americanas **como as principais estratégias escolhidas para acelerar a recuperação durante e após a crise**; bem como os “aspectos regulatórios” (especialmente na Argentina, no Peru e na Venezuela), “crimes cibernéticos” e “tecnologias emergentes” (no Brasil), e “a escassez de talentos” (no Peru e na Venezuela), classificados como os riscos ou ameaças mais mencionados.

Outro importante resultado da pesquisa é que **88% das líderes regionais asseguraram que a inovação será o fator mais determinante para a sobrevivência das empresas após a pandemia**, e que elas focarão sua estratégia de negócio nas “plataformas online”, uma vez que 78% das empresárias regionais concordaram que o maior impacto da covid-19 no comportamento do consumidor tem sido o aumento das compras digitais e a maior dependência desse ambiente. Na mesma linha, quase todas as líderes concordaram que a digitalização e o comércio eletrônico ganharam evidência durante a pandemia.

No que tange ao mercado de trabalho, os resultados foram os esperados, pois quase todas as líderes da região destacaram a importância e atenção que as ferramentas tecnológicas de comunicação e colaboração digital continuarão recebendo após a crise, **principalmente por entenderem que o trabalho remoto deixará de ser a exceção para se tornar a regra** e, ainda, porque, seguindo a tendência mundial, elas concordam que as empresas da região devem adotar as medidas necessárias para migrar para uma organização digital. Assim, as participantes afirmaram que, para responder a essa nova realidade, suas empresas estão investindo em tecnologia e na capacitação da sua força de trabalho.

Apesar disso, **grandes déficits persistem na América do Sul, os quais impedem que as decisões se tornem ações**. Assim, as líderes da região confirmaram que os maiores obstáculos e/ou desafios que tiveram que enfrentar para se envolver na transformação digital foram **a falta de capital para se financiar e a escassez de talentos e recursos de TI**.

Em relação aos aspectos de sustentabilidade e liderança feminina, enquanto 77% das líderes afirmaram que a governança corporativa se tornou um fator de grande valor durante a pandemia, outras **54% garantiram que o surto de covid-19 mudou sua abordagem de ESG mais para o social**. As respondentes asseguraram que o maior desafio que as mulheres enfrentam continua sendo o ambiente cultural, **visto que uma parte importante das entrevistadas declarou que preconceitos e estereótipos de gênero persistem em suas empresas**. Por isso, elas acreditam que ainda há muito a fazer em relação à inclusão e diversidade, principalmente nos níveis gerenciais e diretivos.

Referências

KPMG, “Global Female Leaders Outlook 2020”. KPMG, 2020

KPMG Private Enterprise & Consórcio Global do Projeto STEP, “*O poder da mulher na empresa familiar. Uma mudança de geração no propósito e na influência*”. KPMG & Consórcio Global do Projeto STEP, 2021.

Contato



Patrícia Molino

Sócia-Líder de Cultura e Gestão de Mudanças e
Líder do Comitê de Inclusão e Diversidade da
KPMG no Brasil e América do Sul.

E: PMolino@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



© 2021 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.

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