

Reaction: Cinco tendências que moldarão a indústria química em 2021

Março de 2021

Uma retrospectiva de 2020

Se a indústria química e de tecnologias de desempenho fosse resumida em uma única palavra no ano de 2020, ela seria “disrupção”. No contexto de pandemia, algumas empresas ganharam força, como fabricantes de desinfetantes e de reagentes de diagnóstico, enquanto outras tiveram mais dificuldades, como aquelas que forneceram produtos aos mercados automotivo, de refino e construção. No entanto, seja se preparando para atender aos crescimentos repentinos de demanda ou lutando para sobreviver, as empresas do setor tiveram como consequência principal uma grande disrupção.

Muita coisa mudou em apenas um ano. As estratégias estabelecidas no passado já não são mais tão relevantes. A pandemia expôs os pontos fracos da indústria e acelerou significativamente os programas de transformação. Conforme as empresas navegavam por um cenário desconhecido, a transformação digital demonstrou ser a solução para muitos dos novos desafios. Agora, a digitalização continuará a ser acelerada em todos os aspectos da indústria química, sendo uma das cinco principais tendências que moldarão o setor em 2021.

Cinco principais razões pelas quais 2021 será diferente

Embora os desafios do ano passado ainda não tenham ficado para trás, algumas evidências mostram a necessidade da indústria química manter o foco em cinco áreas principais, que serão fundamentais em 2021:

1. Digitalização ampliada

A pandemia aumentou a conscientização sobre a importância fundamental da tecnologia. A escala e a velocidade sem precedentes da crise geraram um crescimento significativo nos investimentos em inovação. Em geral, um aumento na transformação digital raramente pode ser observado nos dados do produto interno bruto, mas o ano passado, marcado pela pandemia, foi uma exceção.

Crescimento da transformação digital induzida pela pandemia



Embora poucas organizações tenham previsto um acontecimento tão impactante como a Covid-19, os líderes digitais saíram na frente com a chegada da crise. Naturalmente, eles tinham uma infraestrutura melhor para enfrentar a necessidade imediata de migrar para o home-office e realizar operações remotas.

Em vista disso, o foco digital de 2021 será na modificação de estruturas e processos, conectando-se entre o front, middle e back office, para que as informações circulem facilmente entre cada um deles. Isso ajuda a garantir o acesso a todos os conhecimentos necessários para a tomada de decisões, o planejamento e o suporte. Uma empresa conectada provavelmente exigirá maior adoção de tecnologias emergentes, como automação, robótica, inteligência artificial, aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural. Esses investimentos, no entanto, trarão resultados em ganhos de receita e eficiência, além de um atendimento ao cliente superior.

A indústria química, que se move lentamente em comparação com muitas outras, deve aproveitar as práticas de liderança digital de setores que fizeram a transição bem-sucedida para uma empresa conectada, como os segmentos de mídia, telecomunicações e indústrias tecnológicas.

Etapas de ação:

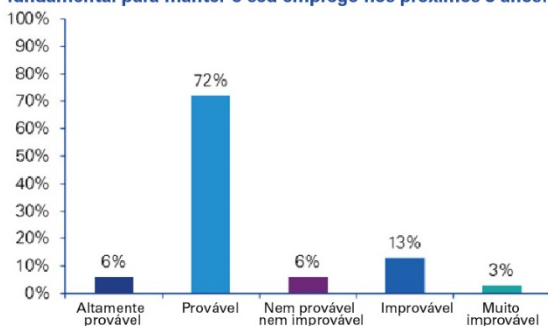
- Entenda o conjunto completo de produtos e opções disponíveis. O avanço digital não significa necessariamente uma grande atualização do planejamento de recursos empresariais.
- Use a tecnologia nas áreas de front, middle e back office. Não se contente apenas com a manutenção preditiva ou os bots em centros de serviços compartilhados. Explore ferramentas digitais para melhorar a experiência do funcionário, use análises de clientes para aumentar a receita e os lucros, entre outros.
- Vincule as ações ao retorno sobre o investimento: aplique as mesmas métricas básicas da indústria química para a lucratividade dos produtos ao investimento digital.

2. Ampliação das metas de ESG

A indústria química vem ocupando a liderança nos fatores ambientais, sociais e de governança, mas há muito mais a ser feito. É hora de dobrar as estratégias.

Os princípios ESG estão ganhando importância em função da intensificação da pressão dos investidores, reguladores, consumidores e demais stakeholders que responsabilizam as empresas pelos impactos nos quesitos ambientais, sociais e de governança. A demanda crescente por investimentos responsáveis resultou em grandes gestores de fundos abandonando seus investimentos em empresas não preocupadas com o clima, por exemplo. Por outro lado, as regulamentações relacionadas à sustentabilidade da União Europeia exigem que os impactos de ESG em todos os produtos sejam divulgados. Além disso, os consumidores estão exigindo publicamente que as empresas não realizem apenas gestos simbólicos e entrem, de fato, em ação. Neste cenário, os altos executivos serão cada vez mais avaliados e recompensados pelo progresso em relação às metas de ESG.

O gerenciamento dos riscos relacionados ao clima será um fator fundamental para manter o seu emprego nos próximos 5 anos?



Uma pesquisa recente da KPMG, realizada em conjunto com a Eversheds, identificou um aumento significativo no foco dos altos executivos nas mudanças climáticas.

Fonte: [KPMG Eversheds Sutherland survey, November 2020](#)

O setor químico é a chave para desbloquear estratégias climáticas em toda a cadeia de valor da manufatura industrial, a partir do fornecimento de produtos fabricados de maneira sustentável nas indústrias de downstream. Além disso, outras áreas focais proeminentes de ESG do setor incluem descarbonização, energia renovável, redução de CO₂ e plásticos circulares.

A incorporação dos princípios ESG cria uma vantagem competitiva. As práticas sólidas estão se tornando um pré-requisito essencial para o recrutamento de funcionários, melhoria da marca e realização de investimentos. Em resumo, o ESG cria um círculo virtuoso para todos: funcionários, clientes e investidores.

Etapas de ação:

- Seja específico: articule iniciativas de ESG prioritárias que melhor atendam à sua missão.
- Desenvolva uma metodologia disciplinada para mensurar e reportar sua jornada de métricas de ESG.
- Faça a transição das fontes de energia para fontes renováveis.
- Implemente relatórios mais eficazes para divulgar os esforços de ESG que já estão em andamento na sua empresa, para seus funcionários, os acionistas e a comunidade.

3. Maior diversidade na liderança

Apesar dos recentes progressos, a participação de mulheres e minorias na liderança da indústria química permanece baixa. Os líderes normalmente seguem um modelo muito tradicional: a maioria tem um diploma de engenharia química, experiência empresarial comparável e compartilha experiências similares. Essas semelhanças potencialmente levam a uma falta de pluralidade de pensamento. No ambiente dinâmico atual, uma maior diversidade é necessária para trazer novas perspectivas, ideias e oferecer maior agilidade em resposta aos novos desafios. A diversidade aumenta a inovação, ajuda na aquisição e retenção de talentos e melhora as conexões do cliente com uma base de consumidores cada vez mais diversificada.

Essa diversidade precisa ser refletida em toda a organização. As empresas químicas que terão mais sucesso nos próximos anos serão aquelas que conseguirem vencer a guerra por talentos diversificados e com experiência digital.

Etapas de ação:

- Defina metas de diversidade desafiadoras, com a conquista vinculada à remuneração dos executivos.
- Invista no desenvolvimento da liderança e estabeleça um programa de mentoria para incentivar a diversidade em todos os degraus da escada corporativa.
- Recrute fora do pool padrão para atrair talentos de escolas ou universidades não tradicionais, e de outros setores digitalmente fortes.

4. Aumento das fusões e aquisições

A covid-19 não interrompeu os negócios. Mesmo em um mercado desafiador, as empresas realizaram diversas transações, que chegaram a bilhões de dólares. A Trinseo, por exemplo, adquiriu o negócio de PMMA da Arkema; a BP vendeu seu negócio petroquímico para a INEOS; a PPG adquiriu a fabricante global de revestimentos Ennis-Flint e, desde então, anunciou sua intenção de adquirir a Tikkurila Oyj. Além disso, um consórcio da Cinven e Bain Capital anunciou que pretende adquirir o negócio de ingredientes especiais da Lonza, em uma transação de US\$ 4,7 bilhões.

Na verdade, este é atualmente o mercado de fusões e aquisições (M&A) mais ativo já visto em produtos químicos. Há ativos de propriedade do patrocinador em processo de venda, carve-outs corporativos em grande escala (por exemplo, o negócio de pigmentos da Clariant e as unidades de negócios de resinas adesivas e aditivos para pneus da Eastman), além de carve-outs corporativos menores, englobando linhas de produtos e até mesmo fábricas monolinha.

Existem diversos fatores que impulsionam a atividade de M&A, entre eles dívidas baratas e abundantes, interesse crescente do capital privado no setor, pressões de liquidez sobre empresas em dificuldades devido ao impacto da pandemia e o desejo de algumas empresas de alienar negócios com baixo desempenho ou não essenciais.

Há possibilidades promissoras em ambos os lados da equação de compra e venda. Os portfólios devem ser avaliados estrategicamente a fim de determinar onde concentrar os recursos finitos para atender aos objetivos de negócios. Se houver ativos no mercado que são bons alvos para aquisição, agora pode ser um bom momento para entrar em contato com o proprietário, pois ele pode estar pensando em vendê-los. Por outro lado, se uma parte do seu negócio não se alinha com a estratégia da sua organização, comece a pensar em maneiras de maximizar o valor na preparação para a venda — para investidores de private equity, corporações, ou ambos.

Etapas de ação:

- Avalie os ativos não essenciais para o possível desmembramento — você é o melhor proprietário de cada ativo individual ou grupo de ativos?
- Mire nas aquisições e pense como um ativista: (1) portfólio diversificado e unidades de negócios de baixo desempenho; (2) desempenho inferior em comparação com seus pares; (3) queda de valor devido a uma M&A malsucedida.
- Planeje e execute uma melhor separação e integração, evitando as três áreas que tendem a destruir mais de 50% do valor do negócio: (1) falta de execução; (2) confusão ou interrupção organizacional; (3) interrupções ou problemas

5. Portfólios diversificados

Historicamente, muitas das maiores empresas químicas foram diversificadas — normalmente como resultado de fusões e aquisições anteriores, embora nos últimos 10 anos tenha havido pressão para reestruturar portfólios a fim de se concentrar em menos negócios essenciais. Esse movimento é exercido, em grande parte, pela pressão ativista dos investidores nos Estados Unidos. No entanto, durante a pandemia, as empresas que se concentraram nos segmentos “errados” de mercado foram as que mais sofreram com a crise. A partir das lições aprendidas em 2020, se tornou um imperativo estratégico que todas as empresas químicas avaliem ativamente seus portfólios e determinem se uma mudança de direção é necessária. A diversificação não deve mais ser vista de forma negativa pelo setor — desde que diversificação não se torne uma desculpa para a falta de foco.

Etapas de ação:

- Avalie se a covid-19 mostrou que você estava sub ou superexposto a determinados segmentos.
- Determine se você se beneficiaria de um aumento na diversificação do portfólio para protegê-lo de possíveis choques externos futuros e se tornar mais resiliente.
- Continue aprimorando o desempenho operacional por meio da redução de custos, um melhor entendimento da lucratividade dos clientes e dos produtos, eficiências capturadas por meio da automação, remuneração executiva reestruturada, preços reconsiderados, exploração de novos mercados etc.

Um olhar para o futuro

A indústria global de produtos químicos e tecnologias de desempenho terá seu trabalho dificultado se quiser se recuperar do ano mais disruptivo da história. A boa notícia é que existe um caminho definido a seguir. Ao manter essas cinco tendências na vanguarda de sua estratégia, sua empresa estará bem posicionada para avaliar e responder rapidamente a novas oportunidades e ajudar a tornar o mundo um lugar melhor durante o processo.

KPMG Global Energy Institute

O KPMG Global Energy Institute (GEI) é um fórum mundial de compartilhamento de conhecimentos sobre questões atuais e emergentes do setor. Lançado em 2007, o GEI interage com mais de 30.000 membros utilizando vários canais de mídia, incluindo webcasts de áudio e vídeo, publicações, estudos, podcasts, eventos e newsletters trimestrais. Inscreva-se e comece a receber informações sobre temas relevantes de negócios e outras questões importantes do setor. Visite o site: read.kpmg.us/gei.

Para mais informações, acesse:

<https://home.kpmg/br/pt/home/industrias/energia-recursos-naturais.html>



No Brasil as tendências não são diferentes de outros lugares do mundo e a indústria química já se movimenta para expandir seu portfólio de produtos, buscar eficiência por meio da digitalização, além de focar em soluções que favoreçam a cadeia de suprimentos no setor. Muitas dessas ações tem a pandemia como impulsionadora, além do déficit de produtos químicos no país, que inclusive pode ser agravado pela revogação do Regime Especial da Indústria Química (REIQ)."

Sergio Bento

Sócio-líder do segmento de Chemicals & Petrochemicals da KPMG no Brasil

Contate-nos



Paul Harnick
Principal, Global Head of
Chemicals & Performance
Technologies
KPMG no US



Manuel Fernandes
Sócio-líder de Energia e
Recursos Naturais
KPMG na América do Sul
mfernandes@kpmg.com.br



Gillian Morris
Principal, Advisory, Strategy
KPMG no U.S.



Anderson Dutra
Sócio-líder de Energia e
Recursos Naturais
KPMG no Brasil
adutra@kpmg.com.br



Sergio Bento
Sócio-líder do segmento de
Chemicals & Petrochemicals
KPMG no Brasil
Sergiosilva@kpmg.com.br

A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.

kpmg.com/socialmedia



Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

© 2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG International não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG. NDP162566-1A