



KPMG 2021 CEO Outlook: Brasil

**Lições aprendidas e foco
ampliado para prosseguir em
novos horizontes de otimismo**

KPMG no Brasil

kpmg.com.br/ceooutlook



Introdução

A retomada da positividade

Não poderia ser diferente: a pandemia da Covid-19 impactou fortemente as organizações, trazendo aprendizados e influenciando decisões futuras. Este acontecimento histórico trouxe profundas consequências, transformando o mundo de tal maneira, que nada voltará a ser como antes. Transcorridos quase 20 meses desde março de 2020, um clima de esperança aos poucos inspira todos à reconstrução. E talvez seja este novo momento que faz com que as opiniões dadas por todas as lideranças que participaram do KPMG 2021 CEO Outlook expressem alto grau de otimismo.

Neste ano foram ouvidos, entre 28 de junho e 30 de julho, 50 CEOs brasileiros, 260 sul-americanos (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Uruguai, Peru e Venezuela) e 1.325 que pertencem ao grupo denominado “*Core Countries*” (nesta análise integrado por Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos). Nos três grupos analisados neste estudo incluem-se representantes de onze setores-chave da indústria: gestão de ativos, automotivo, bancário, consumo e varejo, energia, infraestrutura, seguros, life sciences, manufatura, tecnologia e telecomunicações.

Para que seja possível detectar as diferenças e semelhanças entre esses grupos tão distintos, este estudo está segmentado em três comparativos analíticos: Brasil x *Core Countries*; Brasil 2020 x Brasil 2021; e Brasil x América do Sul.

Charles Kriek
Presidente da KPMG no Brasil
e na América do Sul



Sumário

04

O cenário brasileiro e o cenário global

14

Conclusão

09

O Brasil de 2020 e o Brasil de 2021

15

Depoimentos dos CEOs brasileiros

12

O Brasil e a América do Sul



O cenário brasileiro e o cenário global

O Brasil de 2020 e o Brasil de 2021

O Brasil e a América do Sul

Conclusão

Depoimentos dos CEOs brasileiros

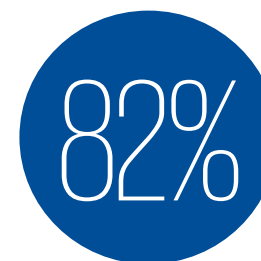
O cenário brasileiro e o cenário global

Otimismo compartilhado

Na análise comparativa entre as respostas dadas pelos CEOs brasileiros e pelos integrantes do grupo *Core Countries* sobressai um equilíbrio em todos os aspectos. Desde a positividade em relação ao futuro, passando pelas decisões estratégicas e chegando às mudanças de posicionamento influenciadas pela crise sanitária e demais desafios globais.

Muito provavelmente motivados por uma perspectiva de fim da pandemia, devido à vacinação em massa em todo o mundo, o otimismo é alto nos dois grupos: **82%** se dizem confiantes em algum nível no crescimento da economia de seus países nos próximos três anos. Corrobora esse dado o fato de que, nos dois grupos, pouco mais da metade dos CEOs indicou que houve crescimento nas receitas no ano fiscal mais recente. No Brasil, a parcela mais expressiva dos entrevistados (36%), estima crescimento de até 4,99% ao ano no próximo triênio. No grupo de *Core Countries*, o percentual mais representativo (48%) é o daqueles que esperam expansão de até 2,49%.

Ainda considerando o próximo triênio, mais da metade dos entrevistados nos dois grupos também têm confiança no crescimento da economia global (64% no Brasil e 60% *Core Countries*), com índices acima de 70% para a expectativa de expansão também de seus respectivos setores e, principalmente, das organizações que lideram, não apenas no aspecto das receitas como também no quadro de colaboradores.



se dizem confiantes em algum nível no crescimento da economia de seus países nos próximos três anos.



Estratégias e riscos ao crescimento

Para os brasileiros, o crescimento orgânico e as alianças estratégicas com terceiros serão as melhores opções para buscar a expansão de seus negócios no próximo triênio (ambas opções indicadas por cerca de 30% dos entrevistados). Além destas duas, com a mesma faixa percentual de 30%, os países do grupo de *Core Countries* colocam uma terceira opção: iniciativas de M&A, com 24% das indicações. De fato, 50% dos brasileiros indicaram um baixo apetite por fusões e aquisições no próximo triênio, mas no grupo dos *Core Countries* o mesmo percentual revelou que podem realizar operações capazes até mesmo de gerar um impacto significativo na organização.

Para **atingir seus objetivos de crescimento nos próximos três anos**, os CEOs indicaram diferentes estratégias que pretendem adotar ou continuar a seguir. Para os brasileiros, as opções que receberam mais indicações foram: aumentar o investimento em detecção de disrupções e processos de inovação (64%, quase o mesmo percentual de indicações dos CEOs do grupo de *Core Countries*, com 67%); fazer parceria com provedores de dados terceirizados (58%); e configurar programas aceleradores ou incubadores para startups (56%). Para os *Core Countries*, as opções também serão unir-se a consórcios da indústria focados no desenvolvimento de tecnologias inovadoras (57%) e avaliar a cultura e os valores da organização (52%).

Avançar na digitalização e conectividade de todas as áreas funcionais será uma **prioridade operacional** para 42% dos **brasileiros**, porém para o grupo de **Core Countries**, **não há uma única urgência a ser destacada**. Suas preocupações também passam, de modo equilibrado, pela otimização da cadeia de suprimentos, pelo aumento da resiliência cibernética, pelo ajuste dos custos de capital de modo a lidar com a inflação, atração e retenção de talentos e integração plena de práticas de governança ambiental, social e governança corporativa (ESG - Environmental, Social and Governance, em inglês) às operações da empresa – todas elas presentes no horizonte dos brasileiros, mas em menor percentual.

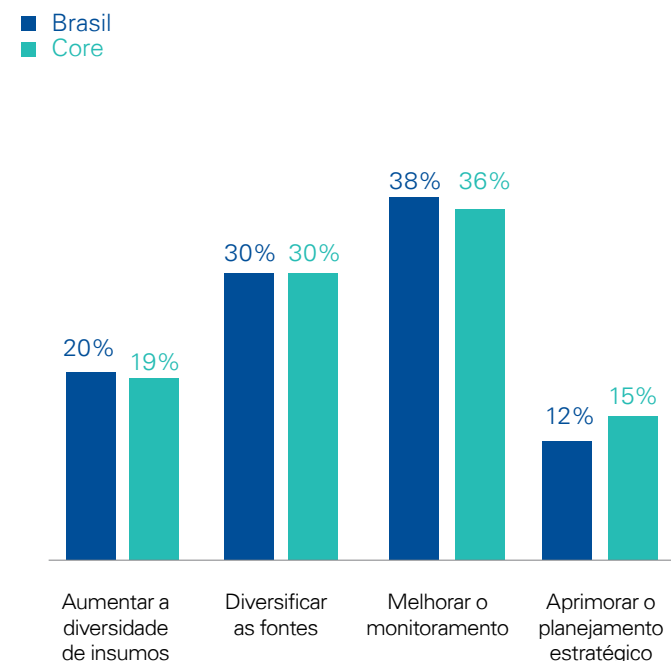
Cadeia de suprimentos

Não há dúvidas que as cadeias de suprimentos foram as mais afetadas durante a pandemia. Os CEOs indicaram as principais estratégias que pretendem adotar no próximo triênio para reduzir futuros impactos, assim procurando melhorar a produtividade e a resiliência operacional, bem como antecipando-se a eventuais distúrbios.

Ameaças

Em relação aos riscos ao crescimento, enquanto os **brasileiros** temem muito mais as ameaças como tecnologias disruptivas (24%) e falhas das cadeias de suprimentos (22%), para os países do grupo de **Core Countries**, os maiores problemas, embora não sejam percentuais tão expressivos, estão nas ameaças à segurança cibernética, mudanças climáticas e, também, na cadeia de suprimentos (todos eles com 12% das indicações).

Estratégias para mitigar problemas na cadeia de suprimentos





Tributos

Um aspecto no qual os dois grupos concordam (74% dos entrevistados em ambos) é a **urgência de buscar cooperação multilateral no sistema tributário global**, sendo esta uma solução a um provável reflexo da pandemia sobre as finanças públicas. Por outro lado, eles também se preocupam com os efeitos que este **regime tributário global** possa trazer para o crescimento das empresas; com a forte **pressão para aumentar a divulgação pública de suas contribuições fiscais** globais; e com influência na confiança pública da maneira como fazem a **abordagem tributária da organização**.

ESG

Muitos CEOs afirmaram que pretendem garantir que sejam mantidos os **ganhos de sustentabilidade obtidos durante o período de crise** (76% dos brasileiros e 77% dos países do grupo de *Core Countries*). E mais de 80% nos dois blocos confirmam que modificaram o programa de ESG, colocando **mais foco no componente social**, em razão da pandemia.

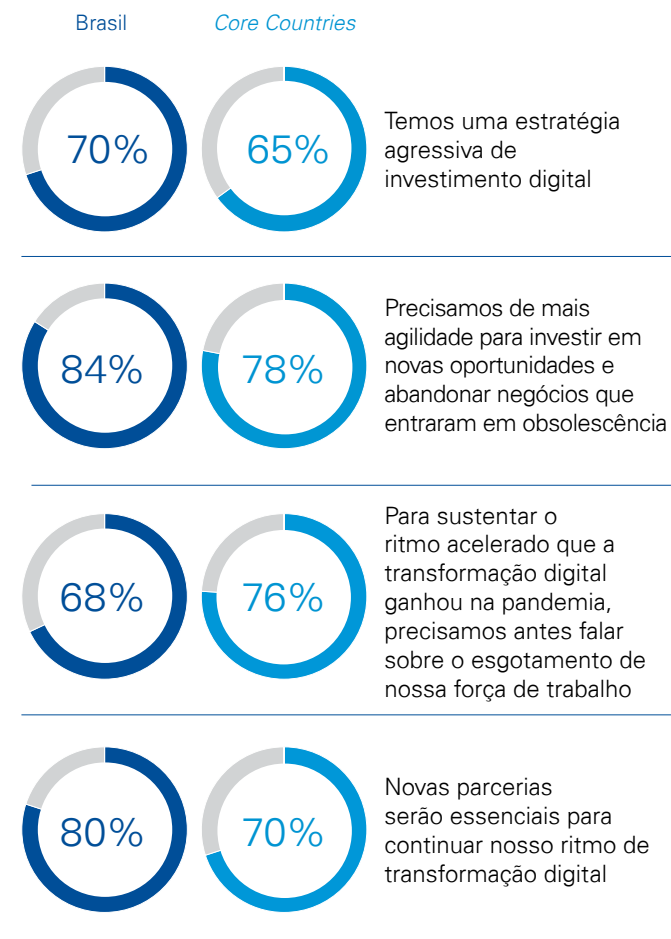
Para mais da metade dos **brasileiros**, a principal desvantagem de não atender às expectativas dos *stakeholders* no que diz respeito às **mudanças climáticas** está nos desafios que surgem em relação ao acesso ao mercado de capitais. Apesar de apontarem esta opção, os países do grupo de **Core Countries** também se preocupam com as dificuldades de recrutar e manter colaboradores comprometidos, e com o aumento da competitividade.

Os líderes também acreditam que, além das empresas, também **os governos devem adotar iniciativas que contribuam para reduzir os impactos das mudanças climáticas**: 88% dos brasileiros e 77% do grupo de *Core Countries* opinam que o estímulo do governo é necessário para turbinar os investimentos feitos pela comunidade empresarial.

Inovação e Transformação Digital

Mais de 70% das lideranças dos dois grupos afirmam que **buscam sair na frente da concorrência quando se trata de inovação**. A maioria deles (64% no Brasil e 60% dos *Core Countries*) continua a **investir mais capital na compra de novas tecnologias**, do que no desenvolvimento das habilidades digitais de seus colaboradores. Eles também concordam com diversos outros pontos, com médias entre 70% e 80% de resposta indicando ser “importante” ou “muito importante” aspectos como: entender a disrupção como oportunidade e não como ameaça; contar com uma estratégia cibernética forte para gerar confiança nos principais *stakeholders*; ter a segurança da informação como uma função estratégica e vantagem competitiva; estar ciente da importância de proteger o ecossistema dos parceiros e fornecedores, além da própria organização.

Eles também disseram até que ponto concordam com algumas afirmações sobre sua estratégia de transformação digital – os percentuais indicam o número de CEOs que escolheram esta opção em um questionário de múltipla escolha.





O propósito da organização está vinculado à integridade pessoal dos CEOs.

Segurança digital

Entre os brasileiros, 82% afirmaram **estar preparados ou muito bem-preparados para um futuro ataque cibernético**. No grupo de *Core Countries* 58% disseram o mesmo. No entanto, em ambos os grupos, cerca de 70% informaram ter um plano para lidar com um possível ataque de *ransomware*. Entre muitas alternativas para **lidar com riscos digitais futuros**, os entrevistados indicaram as principais medidas a serem adotadas no próximo triênio para construir resiliência. As três opções mais indicadas foram: ter foco na proteção das cadeias de suprimentos e ecossistema de fornecedores (52% das indicações dos brasileiros e 48% dos *Core Countries*); desenvolver uma infraestrutura de tecnologia baseada em nuvem segura e resiliente (52% e 40%, respectivamente); e melhorar as habilidades em segurança cibernética e outras áreas de risco de tecnologia (50% e 46%, na mesma ordem).

Propósito corporativo

Mais da metade (58%) dos **brasileiros** e 64% do grupo de **Core Countries** têm como principal objetivo **incorporar os propósitos das organizações que lideram em tudo o que fazem**, com o intuito de criar valor a longo prazo para todos os *stakeholders*. Para isso, nos próximos três, parte significativa dos CEOs terá como prioridade a maneira como incentivam e recompensam seus colaboradores (34% no Brasil e 28% dos *Core Countries*).

Com índices médios em torno de 80% de respostas que indicam ser estes aspectos “importantes” ou “muito importantes”, os CEOs apontaram o **propósito corporativo como fundamental** nos seguintes sentidos: impulsionar ações que atendam necessidades dos *stakeholders*; criar engajamento e valor para os funcionários (EVP); melhorar o desempenho financeiro; gerar retorno para os acionistas; construir relacionamentos com clientes e reputação da marca; e até mesmo para moldar a alocação de capital, bem como as parcerias, alianças e estratégias de M&A.

Confiança nos CEOs

O propósito da organização está vinculado à integridade pessoal dos CEOs. Cientes de seu papel nessa estrutura organizacional, as lideranças estão propensas a adotar medidas drásticas que preservem a boa reputação das empresas. Em maioria (médias em torno de 70% das respostas dadas), nos dois grupos analisados, eles estão dispostos a ter seus ganhos vinculados a métricas de confiança e reputação. Por isso mesmo não hesitariam em demitir um colega sênior que represente uma ameaça a essa boa reputação, mesmo que este tenha um bom desempenho. Mais que isso, podem até desinvestir uma parte lucrativa do negócio que esteja prejudicando a marca de algum modo.



Pandemia e desafios globais

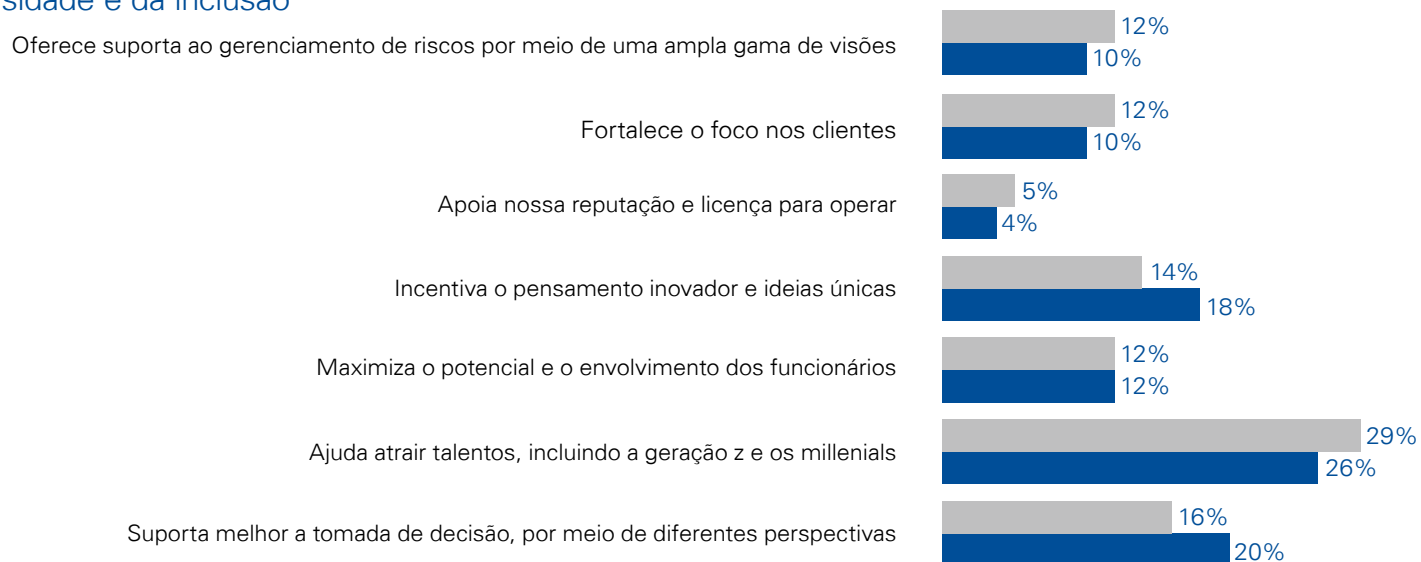
A pandemia impactou de maneira significativa as organizações. E esse processo continuará influenciando as diretrizes das empresas nos próximos três anos. Para lidar com esses cenários futuros, muitas lideranças afirmaram que irão se concentrar em uma cultura e políticas que promovam um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários (76% dos brasileiros e 45% dos *Core Countries*); irão garantir que uma grande proporção das reuniões de lideranças sênior seja conduzida remotamente (58% e 54%, respectivamente); e adotarão medidas para que a cadeia de suprimentos seja resiliente (50% e 59%).

Para garantir o engajamento, motivação e produtividade dos funcionários no momento em que o trabalho híbrido (remoto e presencial) se torna cada vez mais frequente, os CEOs deverão se preocupar principalmente com: a saúde mental e bem-estar dos funcionários (50% dos brasileiros e 42% dos *Core Countries*); treinamento, desenvolvimento e qualificação digital (42% e 43%, respectivamente); investir nas ferramentas digitais de que os funcionários precisem (34% e 25%). Além disso, 64% dos brasileiros e 57% dos *Core Countries* afirmam que suas organizações teriam algum nível de responsabilidade em ajudar com a requalificação ou colocação em novas funções de colaboradores que foram ou venham a ser demitidos.

Muitas outras questões envolvem o futuro das organizações no que diz respeito ao componente social. Os CEOs do Brasil e os do grupo de *Core Countries* estão cientes de que haverá cada vez mais pressão por posicionamentos corporativos que preservem e estimulem a diversidade racial, étnica e de gênero – e que eles terão papel preponderante em lidar com esses aspectos. Outra questão importante nos dias de hoje é a capacidade de ser uma organização diversa e inclusiva.

Para as lideranças estes seriam os principais benefícios:

Vantagens da diversidade e da inclusão



Fonte: KPMG 2021 CEO Outlook



O Brasil de 2020 e o Brasil de 2021

Doze meses depois, sutis mudanças de direcionamento

Um dos aspectos que chama a atenção na análise comparativa entre o Brasil 2020 e 2021 é que a proporção de mulheres participantes está muito mais expressiva nesta edição, com mais que o dobro do percentual do ano anterior. Também há um número maior de CEOs brasileiros na faixa etária entre 50 e 59 anos (78%). O comparativo também aponta percentual de 46% de empresas que registraram receita acima de US\$ 10 bilhões no último ano fiscal, o que é mais que o dobro do estudo anterior. Continua no patamar acima de 50% o total de empresas que registram crescimento no período, mas cresceu muito mais as que têm estrutura de capital aberto (de 60% para 76%).

Apesar do cenário de crise institucional pelo qual passa o Brasil, a pesquisa deste ano detectou que foi mantido o percentual de 82% de CEOs que estavam confiantes no crescimento da economia no ano anterior. Isso vale para a economia global (64% nos dois estudos), mas cresceu em dez pontos percentuais o número de confiantes no setor em que operam (de 76% para 86%), enquanto a expectativa de crescimento para a companhia caiu de 92% para 88%. Apesar disso, quem espera crescimento nos próximos três anos aposta em percentuais de, no mínimo, 2,5% e, no máximo, 10% de expansão. Também persiste o otimismo quando se trata de ampliar a força de trabalho. Porém, antes 70% informaram que contratariam até 5% a mais de funcionários e agora são 64%.

Estratégias e riscos ao crescimento

Não há como destacar apenas uma estratégia para buscar o crescimento no próximo triênio, já que na opinião dos CEOs sobressaem as **alianças estratégicas com terceiros e o crescimento orgânico** – porém, isso não mudou de um ano para outro, ficando em torno de 30% cada uma dessas opções. Vale mencionar que, embora não seja uma das opções mais apontadas, metade dos entrevistados afirmam que não estão muito interessados em estratégias de M&A, mas 40% declararam-se muito propensos a isso, no entanto em 2020 eram 50%.

Em 2020, 76% dos CEOs brasileiros estavam confiantes no crescimento do setor em que operam. **Em 2021 esse percentual subiu para**



Em 2020, 50% dos CEOs brasileiros estavam muito propensos a realizar uma operação de M&A como estratégia de crescimento. **Em 2021, esse percentual caiu para**





Cadeia de suprimentos

A pandemia impactou de tal modo a cadeia de fornecedores que, neste ano, esse item se posicionou entre as principais preocupações dos CEOs, sendo que antes sequer era mencionado. Eles também temem as tecnologias disruptivas, a segunda ameaça mais indicada. Diante deste fato, vivendo em sociedades cada vez mais digitais, a segurança cibernética deveria estar sempre presente em suas preocupações. Porém, esse tipo de risco não está entre os principais no horizonte das lideranças como potencial **ameaça ao crescimento das organizações**.

ESG

Se no ano anterior, mais da metade dos CEOs avaliaram que havia uma forte demanda, por parte dos *stakeholders*, para relatórios mais transparentes de ESG, no recente estudo os CEOs sentem que isso é menos relevante (apenas 40% têm essa opinião agora), mas que essa pressão vem muito mais dos órgãos reguladores (54%) e não dos investidores institucionais (38%). Também subiu (de 14% para 30%) o percentual de quem avalia que esse aspecto não deve ser um fator de preocupação.

Inovação

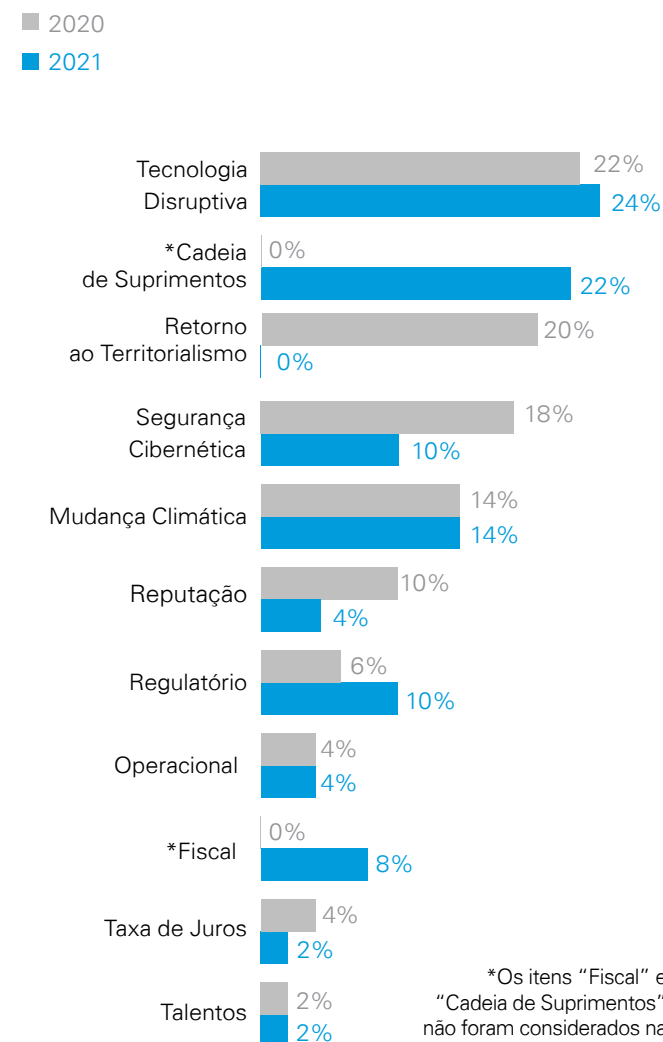
Se a tecnologia sempre foi importante para as organizações, depois da pandemia de Covid-19 ela se tornou fundamental, tanto em termos de competitividade, quanto no âmbito da adequação do trabalho ao *home office*. Por isso mesmo, em 2021, a fim de buscar o crescimento, as empresas continuam **investindo muito mais em novas tecnologias** do que no desenvolvimento das capacidades da força de trabalho (64%, embora fossem 70% em 2020).

No intervalo de um ano não houve muitas mudanças em relação à importância que as lideranças dão para sair na frente em termos de inovação (eram 78% e agora são 72%). Reduziu-se ligeiramente o número de CEOs que entendem a disrupção tecnológica como oportunidade de mercado e não como ameaça (eram 92% e agora são 84%).

No entanto, estão em maior número (74%) neste ano em relação ao anterior (66%) os que acreditam que a estratégia cibernética forte é fundamental para gerar confiança por parte dos *stakeholders*. A maioria, nos dois anos analisados, ainda entende que a segurança da informação tem função estratégica enquanto fonte potencial de vantagem competitiva: eram 86% e agora são 84%.

Agora, um número maior de CEOs afirmaram estar bem-preparados para um ataque cibernético (82%, sendo que no estudo anterior eram 62%). Cada vez mais, as lideranças entendem que é necessário proteger não apenas o próprio ecossistema cibernético, como também o de toda cadeia de fornecedores e parceiros de negócios. Em 2020 eram 70% que pensavam assim e agora são 84%.

Riscos que podem ameaçar o crescimento da organização



Source: KPMG 2021 CEO Outlook



das organizações têm como principal objetivo incorporar seus propósitos em tudo o que fazem



dos CEOs brasileiros, tanto em 2020, como em 2021 afirmam que poderiam desinvestir uma parte lucrativa do negócio se isso estiver prejudicando a boa reputação da organização

Propósito corporativo

Houve uma mudança sensível de foco nas organizações de um ano para outro, que antes estava bem distribuído. Se antes havia maior preocupação com retorno financeiro e em dar algum tipo de contribuição social, agora **58% das organizações têm como principal objetivo incorporar seus propósitos em tudo o que fazem**, criando um valor de longo prazo, extensível a todos dos *stakeholders*. E para conseguir isso, se destacam duas principais iniciativas a serem priorizadas: **recompensas e incentivos às equipes (34%) e melhor alocação do capital (24%)** – no ano anterior nenhuma dessas alternativas chegavam à casa dos 20%.

Confiança nos CEOs

Sobre a relação que pode existir entre a reputação da empresa e a confiança inspirada pelo CEO, não houve muitas mudanças de 2020 para 2021. São pouco mais de 70%, nos dois anos, aqueles que afirmaram que poderiam desinvestir uma parte lucrativa do negócio se isso estiver prejudicando a boa reputação da organização.

Pandemia e desafios globais

Na comparação entre 2020 e 2021, reduziu-se um pouco o percentual de CEOs que acreditam que alguns dos principais desafios globais – como a desigualdade de renda e as mudanças climáticas – são uma ameaça ao crescimento e valor de longo prazo de suas organizações (eram 82% e agora são 76%).

É muito maior (66% ante 52%) o número de CEOs que acreditam que a sociedade, na ausência de iniciativas do poder público, busca nas empresas a solução para preencher os desafios sociais como desigualdade de gênero e mudanças climáticas. Também muito superior (78% ante 42%) em 2021 ficou o percentual de lideranças que defendem que as grandes empresas têm os recursos – financeiros e humanos – para ajudar os governos a encontrar soluções para os desafios globais prementes.

Por fim, no que diz respeito aos benefícios de ser uma organização que abraça a diversidade e se mostra inclusiva, continuam em destaque, agora com maiores percentuais que no ano anterior, a capacidade de atrair talentos de gerações mais jovens (26% ante 12%) e de trazer perspectivas diferentes que ajudam na tomada de decisões (20% antes 14%).





O Brasil e a América do Sul

Aproximações e desafios entre vizinhos

Em boa parte dos tópicos abordados na pesquisa, **os CEOs brasileiros mostram-se bastante alinhados aos seus colegas sul-americanos**. Um exemplo é o tom de otimismo registrado no Brasil em relação ao futuro das companhias, setores e da economia nacional, que faz eco entre a amostra de executivos de Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Uruguai, Peru e Venezuela. Enquanto no Brasil 88% estão confiantes ou muito confiantes em relação aos próximos três anos das empresas que comandam, no apanhado sul-americano esse índice é de 87%.

O entusiasmo em relação aos próximos anos se aproxima dos níveis pré-pandêmicos, mas **isso não significa que a pandemia passará sem deixar marcas no mundo do trabalho**. Na América do Sul, **a possibilidade do trabalho remoto já está posta, mas mudanças não devem ser implementadas com a amplitude ou radicalidade que alguns projetavam**. Uma pequena parte (16% no Brasil e 15% no continente) declarou que já diminuirão ou diminuirão a presença física de suas companhias, e menos da metade (26% e 35%) pretendem contratar pessoas que trabalharão predominantemente de forma remota. **Um mundo officeless, portanto, não está no horizonte sul-americano**. Apesar disso, flexibilização de horários, balanço entre vida pessoal e profissional e *home office* em determinados dias da semana são sinais do futuro do trabalho que parecem mais palpáveis no curto prazo.

A retomada da economia deve se apoiar na renovada **confiança e apoio mútuo entre Estado, empresas – consideradas aqui em conjunto a seus parceiros, cadeias produtivas e investidores – e consumidores**. A questão da arrecadação de impostos voltou à tona, com 74% dos brasileiros e 79% dos sul-americanos afirmando que a pressão que a pandemia exerceu sobre as finanças públicas aumentou a urgência de uma cooperação multilateral global em relação à cobrança de impostos.

Na opinião dos CEOs de toda a América do Sul, deve também haver mais colaboração entre empresas e poder público no que se refere às iniciativas de sustentabilidade socioambiental, um tema cada vez mais valorizado pela sociedade. A ampla maioria (78% no Brasil e 82% no continente) acredita que as grandes companhias possuem recursos, financeiros e humanos, para **cooperar com o governo na busca por respostas aos grandes desafios globais**.



dos CEOs brasileiros e 87% dos CEOs sul-americanos estão confiantes ou muito confiantes em relação aos próximos três anos das empresas que comandam



dos CEOs brasileiros e 15% dos CEOs sul-americanos declararam que já diminuirão ou diminuirão a presença física de suas companhias



dos CEOs brasileiros e 79% dos CEOs sul-americanos afirmam que a pressão que a pandemia exerceu sobre as finanças públicas aumentou a urgência de uma cooperação multilateral global em relação à cobrança de impostos.



As mudanças climáticas são vistas como tópico urgente na organização internacional. Para 86% dos brasileiros e 81% dos sul-americanos, a reunião da COP26 (marcada para ocorrer em novembro de 2021) deveria ser fundamental para que lideranças políticas pensem em injetar a urgência necessária na agenda climática.

Na mesma linha, é disseminada a visão de que **os CEOs devem, cada vez mais, ser considerados responsáveis pelos avanços (ou não) das empresas em temas sociais, como equidade de gênero, raça e renda**. Não surpreende, já que apenas 4% dos brasileiros e 2% dos sul-americanos afirmaram que a pandemia não causou uma mudança de foco nas políticas de ESG para os componentes sociais das mesmas.

As **mudanças climáticas são vistas como tópico urgente na organização internacional**. Para 86% dos brasileiros e 81% dos sul-americanos, a reunião da COP26 (marcada para ocorrer em novembro de 2021) deveria ser fundamental para que lideranças políticas pensem em injetar a urgência necessária na agenda climática. Além disso, 88% dos brasileiros e 82% dos sul-americanos, **concordam que os governos devem estimular a tomada de investimentos em clima por parte das empresas**. Mas em que medida esse discurso deve se tornar realidade? No Brasil, 22% e na América do Sul 26% dos CEOs pretendem investir mais de 11% das suas receitas em ações que tornem as organizações mais sustentáveis. A maioria (78% e 73%, nessa ordem) pretendem investir entre 1% e 10% nessa agenda.

Meio ambiente e responsabilidade social não foram os únicos tópicos que receberam mais atenção durante a pandemia. **A questão da tecnologia também se mostrou urgente**. Pouco mais da metade dos CEOs (64% no Brasil e 65% no continente) declararam que estão **priorizando os investimentos em aquisição de tecnologias**. A disrupção, assunto bastante explorado em pesquisas anteriores, não pôde deixar de ser abordado em 2021. **A maioria dos entrevistados, na casa dos 70% nos dois grupos, pretende tomar a iniciativa em novos processos disruptivos**, e enxergam a disrupção mais como uma oportunidade, e não como ameaça (84% no Brasil, e 82% no continente). A *cyber* estratégia, de modo geral, é vista como fator chave para a construção da confiança dos *stakeholders*, para 74% dos brasileiros e 81% dos sul-americanos. **Segurança e resiliência da infraestrutura cloud e no ecossistema de supply chain** serão fundamentais para cerca da metade dos dois grupos, ao lado de medidas de governança. A ideia é que, após um acidente de segurança digital, as empresas possam se recuperar com rapidez



dos CEOs brasileiros e 98% dos CEOs sul-americanos afirmaram que a pandemia causou uma mudança de foco nas políticas de ESG de suas empresas, em especial para os componentes sociais.

Conclusão

Ao que parece, a crise sanitária impôs uma espécie de choque de realidade nas lideranças, que reforçam cada vez mais a preocupação com o que realmente está diante dos olhos, cuidando do hoje para que o futuro, se possível, traga menos sobressaltos. A pandemia nos fez pensar no imediato, com isso tornando mais claro nosso foco. Hoje, os CEOs parecem estar concentrados em levar adiante as estratégias de mercado que são de fato relevantes para as organizações.

Em todos os grupos analisados neste estudo, um fio comum está bastante destacado e ele não se restringe ao tão mencionado otimismo. Todos os líderes consultados parecem ter aprendido importantes lições com a pandemia da Covid-19: a importância fundante da tecnologia; a necessidade de otimizar operações em amplo espectro como forma de prevenção de futuras crises; e a premência de valorizar o capital humano.

Mais do que nunca se mostra fundamental proteger o meio ambiente e cuidar das pessoas, mostrando ao mundo que as organizações estão dispostas a assumir um papel central nessa nova ordem. Não é apenas uma questão de retorno financeiro ou de competitividade. A busca é pela construção de valor das marcas não porque isso seja mais interessante para os acionistas, mas porque estar alinhado com um propósito de valor perante a sociedade é uma questão para a sobrevivência de todos.



Depoimentos dos CEOs brasileiros

Momento de transformações

O período dos próximos três anos deverá ser marcado pela consolidação de profundas transformações nas organizações. É fato que a perspectiva do fim da pandemia da Covid-19 permite começar a vislumbrar um retorno à “normalidade”, mas a verdade é que jamais seremos os mesmos. E não apenas em razão da crise sanitária, e dos efeitos que causou na economia de todos os países, mas também para os aspectos a ela de algum modo associados, como o aprofundamento das desigualdades sociais e a maior percepção dos efeitos das mudanças climáticas. Convidamos cinco CEOs brasileiros a opinarem sobre este peculiar momento de nossa história. E suas respostas nos permitem ter um olhar mais aprofundado sobre os dados quantitativos que o KPMG 2021 CEO Outlook nos trouxe até aqui.

Estamos mesmo tão otimistas no Brasil?

Para **Tânia Cosentino, CEO da Microsoft Brasil**, embora exista uma perspectiva de melhora da economia nacional, não retornaremos aos níveis pré-pandêmicos em 2022. “Existem setores que estão se saindo muito bem, como o agronegócio. Porém, me preocupa a escassez hídrica, que vai impactar no custo de energia, e a inflação crescente. A transformação digital traz uma série de possibilidades para as empresas, e o Brasil tem grande potencial, mas ainda precisamos endereçar alguns desafios”.



“Existem setores que estão se saindo muito bem, como o agronegócio. Porém, me preocupa a escassez hídrica, que vai impactar no custo de energia, e a inflação crescente. A transformação digital traz uma série de possibilidades para as empresas, e o Brasil tem grande potencial, mas ainda precisamos endereçar alguns desafios”

Tânia Cosentino
CEO da Microsoft Brasil

Para **Ricardo Mussa, CEO da Raízen**, pelo fato de o Brasil vir de um período de recessão, há uma demanda reprimida. “Estamos recuperando o tempo perdido, além disso operamos em mercado de forte exportação, no caso do etanol, cuja demanda tem crescido”, opina. São vários fatores que contribuem para a positividade em relação ao futuro, na opinião de **Lícia Souza, CEO da WE Impact**. “Devido às condições extremas, as empresas se tornaram mais resilientes e inovadoras, com uma adoção massiva de tecnologia. Isso posto, acredito que o cenário de otimismo tem a ver com o avanço da vacinação, e uma maior previsibilidade do futuro.”

Henrique Martins, CEO da Brookfield Asset Management no Brasil, comenta que 2021 já vem apresentando uma recuperação em relação à recessão do ano passado, mas que 2022 será um ano desafiador. Em setores que a Brookfield investe, como infraestrutura, energia renovável e real estate, o executivo enxerga que há demanda por investimentos de médio e longo prazos. **Viviane Mansi, CEO da Fundação Toyota**, acredita que estamos naquele ponto em que o único caminho é a melhoria. “Por ser um ano eleitoral, 2022 traz uma expectativa de liberação de verbas públicas que atingirá fortemente alguns setores. Se temos um pouco mais de dinheiro na mesa, os negócios naturalmente melhoram. Há também uma perspectiva da retomada, em particular do ponto de vista do comércio”, avalia.



“
Estamos recuperando o tempo perdido, além disso operamos em mercado de forte exportação, no caso do etanol, cuja demanda tem crescido”

Ricardo Mussa
CEO da Raízen



O cenário brasileiro
e o cenário global

O Brasil de 2020
e o Brasil de 2021

O Brasil e a
América do Sul

Conclusão

Departamentos dos
CEOs brasileiros



“

O mundo ainda está imerso em subsequentes ondas da pandemia, e a retomada das atividades não se deu de modo completo em nenhum país. Estamos vivendo um cansaço global e isso joga um pouco de água fria nas expectativas”

Vivane Mansi

CEO da Fundação Toyota

A resposta mais ágil da economia global

Ricardo Mussa destaca que nosso país, mesmo que reaja positivamente, ainda está alguns passos atrás dos países mais ricos: “Ficamos para trás nesses últimos anos; a economia mundial cresceu muito mais que a brasileira”. Para Tânia Cosentino, nesse movimento de reação mais rápida à crise desenhado pela economia global mundial, “basta a China retomar o seu crescimento, o que também abre portas para as exportações brasileiras. E, nesse ponto, defendo que o Brasil precisa melhorar sua pauta de exportação, trabalhando com produtos de maior valor agregado e explorar esse crescimento do mercado externo. Seria uma excelente oportunidade de crescimento para o país”. Nem tão otimista, Viviane Mansi lembra que o mundo ainda está imerso em subsequentes ondas da pandemia, e que a retomada das atividades não se deu de modo completo em nenhum país. “Estamos vivendo um cansaço global e isso joga um pouco de água fria nas expectativas”, resume.



Cadeias interrompidas

Pressionados pelo impacto que sofreram as cadeias de suprimentos durante a crise, os CEOs aprenderam algumas lições importantes. “Tivemos uma dificuldade enorme no início da pandemia. Então, o principal aprendizado foi que não podemos ter uma cadeia de suprimentos extremamente concentrada. Também acredito que as grandes empresas têm que trabalhar de forma responsável no apoio a essas cadeias, para que elas sejam diversificadas, tenham capacidade de qualificação, de capacitação profissional e de absorver novas tecnologias, além de saúde financeira para enfrentar uma crise”, declara Tânia Cosentino.

Henrique Martins concorda: “O que vejo é que haverá uma diversificação maior nas cadeias de suprimentos. Não apenas por uma questão logística, mas também por uma necessidade de redução de risco”, opina. “Temos que estar preparados para trabalhar as ‘caudas’. Passamos a dar mais valor a contratos de longo prazo com fornecedores, porque isso faz diferença. Além disso é importante fortalecer a relação entre as empresas”, diz Ricardo Mussa.

Lícia Souza elogia a reação das startups e acredita que as grandes empresas e cadeias precisam se espelhar nisso: a adoção massiva de tecnologia e a grande capacidade de adaptação. “Foi interessante essa mudança de adoção tecnológica, a digitalização, que antes não era prioridade. Automação, inteligência artificial, relacionamento com fornecedores e gestão baseada em dados ganharam protagonismo. Foi uma grande transformação, que ocorreu de maneira acelerada. E isso é algo perene, não tem volta”. Porém Viviane Mansi defende que ainda temos que apertar o passo neste sentido. “Eu acredito que ainda estamos aprendendo, mas a importante é que a tecnologia digital foi incorporada nesse processo. Porém, do ponto de vista sistêmico ainda somos late adopter. A tecnologia está no produto, mas não está no mindset completo de transformação”.



“O que vejo é que haverá uma diversificação maior nas cadeias de suprimentos. Não apenas por uma questão logística, mas também por uma necessidade de redução de risco.”

Henrique Martins
CEO da Brookfield



“O que cresceu foi uma preocupação reputacional, o que é diferente de uma preocupação social. O lado bom é que isso cria um círculo virtuoso para fazer mais. Estamos vivendo o que eu chamaria de ESG wishing e não ESG washing. Sim, o mundo mudou, mas ainda precisa mudar muito mais.”

Viviane Mansi
CEO da Fundação Toyota

O “S” do ESG

A pergunta é: será que pandemia fez com que as lideranças ampliassem o foco social de suas políticas de ESG? Não, na opinião de Tânia Cosentino. “Nós vemos muitas ações de filantropia e muito engajamento na crise, o que é ótimo. Acredito que o componente social será fundamental daqui para frente, até porque os consumidores vão cobrar cada vez mais as marcas com as quais eles se conectam. E os investidores vão deixar de aportar capital em empresas que não têm compromissos claros. Mas acho que as empresas estão longe de ter um plano real para essas três letrinhas”.

Viviane Mansi concorda e vai além. “O que cresceu foi uma preocupação reputacional, o que é diferente de uma preocupação social. O lado bom é que isso cria um círculo virtuoso para fazer mais. Estamos vivendo o que eu chamaria de ESG wishing e não ESG washing. Sim, o mundo mudou, mas ainda precisa mudar muito mais”.

Ricardo Mussa entende que houve uma mudança profunda em muitos níveis, com maior valorização da família, da saúde, do meio ambiente, e da forma como as empresas se relacionam com os funcionários. “Quem quiser voltar ao que éramos vai descobrir que não funciona mais. Descobrimos que dá para fazer mais pelas pessoas, e que isso se reflete nos resultados de uma cultura melhor. Não é uma mudança passageira”, resume.

“Todos os componentes do ESG são aspectos que vão se balanceando ao longo do tempo, e há uma evolução constante desses três componentes. É natural que, em determinadas circunstâncias, se foque mais no E, no S ou no G, mas entendo que os três pilares seguirão em evidência nos próximos anos.”, aponta Henrique Martins. Para Lícia Souza ações como estas mostram que esta agenda acelerou, o que é muito bom – ainda que isso não devesse ser uma consequência da pandemia, já que as pautas ESG estão aí há décadas. “As pessoas saíram da intenção para a intencionalidade, agir e não apenas pautar, com práticas efetivas de responsabilidade social. Essas pautas vão deixar de ser um diferencial para ser obrigação. Pilar social e ambiental estarão no cerne do desenvolvimento e da constituição das empresas”, aponta.



O cenário brasileiro
e o cenário global

O Brasil de 2020
e o Brasil de 2021

O Brasil e a
América do Sul

Conclusão

Departamentos dos
CEOs brasileiros



Preocupação ambiental ampliada

Em janeiro deste ano, a 16ª edição do Fórum Econômico Mundial apontou que, entre os dez maiores riscos que podem impactar o desenvolvimento dos países, nada menos que seis estão relacionados ao meio ambiente. “No Brasil, devido a nossa má reputação sobre o aspecto ambiental, estamos deixando de atrair capital e criando entraves para as nossas exportações. Por isso, não apenas os governos têm responsabilidade, como é muito importante o engajamento do setor privado”, opina Tânia Cosentino.

Para Ricardo Mussa, o aumento da preocupação com a sustentabilidade chegou para ficar. “Com o consumidor e o mercado financeiro empurrando, é uma mudança que chegou e faz diferença. Porém, o Brasil tem uma vantagem competitiva mal explorada. Fazemos um marketing ruim e focamos nas questões erradas. Países como China e EUA têm um esforço maior para mudar a matriz energética, sendo que nós estamos em um ponto de partida muito melhor. Precisamos nos posicionar de forma adequada e sermos protagonistas, porque temos os predicados para tanto. E é um tema de governo. Precisamos sair da defensiva”, avalia.

“A pandemia trouxe um pouco a dimensão do que pode significar uma mudança climática. Porém, acredito que essa agenda ambiental será acelerada, e ela não pode perder protagonismo. Passar um ano que seja sem ações já traz impactos. As pessoas, empresas, sociedade civil, governo, todo mundo tem um papel importante, e todos podem dar alguma contribuição”, opina Lícia Souza.

Para Henrique Martins, de nada adianta ter uma companhia saudável em crescimento, se ela estiver localizada em uma região do país, ou em uma comunidade, cujo desenvolvimento segue no caminho contrário. “Essa preocupação com a sustentabilidade ambiental é crescente em todo o mundo. E as empresas que não entenderam isso vão acabar sumindo. O governo tem papel fundamental, com políticas públicas, para acelerar essa transição para uma economia de carbono neutro. Mas para que esse caminho seja sustentável é preciso ter o capital privado e o mercado consumidor acreditando nisso”, declara.

Viviane Mansi defende que precisamos debater muito mais o tema da sustentabilidade para que ele realmente se consolide como mudança real. “A mudança existe, é verdadeira, mas é dramática e acontece devagar. Eu vejo poucas pessoas trazendo discussões um pouco mais lúcidas. Não adianta fazer apenas o que está dentro da lei e chamar isso de ‘conquistas de ESG’. Falta muito letramento e não é simples fazer isso. Estamos ainda em um nível de um discurso etéreo, precisamos concretizar isso em ação de fato. Só que não dá para esperar um lado só resolver. Temos que tomar decisões mais rápidas, aprender mais rápido, para conseguir avançar mais rápido como nação”.



A pandemia trouxe um pouco a dimensão do que pode significar uma mudança climática. Porém, acredito que essa agenda ambiental será acelerada, e ela não pode perder protagonismo. Passar um ano que seja sem ações já traz impactos. As pessoas, empresas, sociedade civil, governo, todo mundo tem um papel importante, e todos podem dar alguma contribuição”

Lícia Souza
CEO da WE Impact



Charles Krieck
Presidente da KPMG
no Brasil e na América do Sul



Jean Paraskevopoulos
Sócio-líder de Clientes & Mercados
da KPMG no Brasil e na América do Sul



**Ser inovador
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



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

© 2021 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos.

Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG. MAT210901