



KPMG 2022 CEO Outlook: Brasil

Fortalecidos e preparados para novos desafios

KPMG no Brasil

Outubro de 2022

kpmg.com.br/CEOoutlook



Introdução

Desafios superados

Diante das crises, os CEOs têm demonstrado cada vez agilidade em ajustar as estratégias das organizações que lideram. São períodos em que “adaptação” e “inovação contínua” são questões de sobrevivência. No entanto, eles desejam mais do que isso: procuram – e conseguem – antecipar respostas para manter suas empresas em constante crescimento.

No começo de 2022, quando grande parte da população mundial celebrava o novo ano com esperanças renovadas de alcançar o fim da pandemia de covid-19, graças à aplicação massiva de imunizantes, uma nova crise se instaurou, desta vez no ambiente geopolítico.

Em fevereiro, teve início o conflito entre Rússia e Ucrânia, trazendo profundas implicações econômicas em países e territórios de todos os continentes. Essa séria consequência ocorreu sobretudo porque as duas nações em guerra atuam em dois mercados fundamentais: o de alimentos e o de energia.

Enquanto a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou, em setembro de 2022, o fim próximo da pandemia, uma vez que o número de casos fatais entrou em declínio, o cenário da

guerra no Leste Europeu ainda é incerto. Como adequação a esse momento, foram encontradas soluções alternativas à interrupção e ao bloqueio de serviços e de bens.

Os dois eventos tiveram forte influência em toda a sociedade, ocasionando mudanças permanentes ao modo como as empresas lidam com questões cotidianas, desde a estruturação da cadeia de suprimentos até o modelo de trabalho proposto aos funcionários ao redor do mundo.

Por tais motivos, questões que estão no entorno desses eventos integram o levantamento anual *KPMG 2022 CEO Outlook: Brasil*. Nas páginas a seguir, é apresentado um recorte que analisa as respostas de 1.325 líderes do grupo global (Alemanha, Austrália, Canadá, China, Espanha, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido) em um comparativo com as opiniões de 50 CEOs brasileiros que lideram organizações de diferentes setores.

Em um segundo momento, analisamos o cenário brasileiro de 2021 em comparação com o de 2022, o que permite visualizar com mais clareza o pensamento das lideranças nacionais no intervalo de doze meses. O que mudou? O que foi necessário ajustar? Essas perguntas também foram direcionadas aos líderes da América

do Sul (neste caso, 255 CEOs da Argentina, Bolívia, Brasil Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela), a fim de trazer à tona respostas sobre como o Brasil se situa perante os países vizinhos – e que compõe a terceira parte deste estudo.

O que sobressai nesta investigação é o alinhamento das lideranças da região em aspectos que são fundamentais para a condução das empresas para o crescimento, em especial ao que se refere à adaptação ao chamado mundo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* - volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, em português) e às suas transformações.

Independentemente do país, os líderes empresariais têm se mostrado ágeis para ajustar as estratégias da gestão em face das contínuas mudanças, sobretudo as decorrentes dos impactos geopolíticos, da crise climática e das demandas tecnológicas. Estamos cada vez mais resilientes, conectados e fortalecidos.

Charles Kriek

Presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul

Sumário

04 O cenário brasileiro e o cenário global

15 O Brasil de 2021 e o Brasil de 2022

20 O Brasil e a América do Sul

29 Conclusão

30 Depoimentos dos CEOs brasileiros

O cenário brasileiro e o cenário global

Lideranças conscientes de seu papel

Os CEOs estão em diferentes setores, mas há algo que os une. É a consciência de que, para promover o contínuo crescimento das organizações que lideram, precisam estar atentos às mudanças que, no mundo de hoje, acontecem em velocidade cada vez mais rápida.

Neste recorte do levantamento *KPMG 2022 CEO Outlook*, que compara as respostas dadas por 1.325 CEOs do grupo global¹ com os dados de 50 líderes brasileiros, o destaque inicial está nas perspectivas que eles têm em relação ao crescimento de suas empresas, dos setores em que elas operam, da conjuntura de seus países e da economia mundial.

Para que esta análise apresente uma radiografia atual e dos próximos três anos, não poderiam faltar questões relacionadas ao atual cenário geopolítico e aos efeitos permanentes da pandemia de covid-19. Como tudo isso afeta, desde já, ou influenciará a maneira de fazer negócios e buscar a expansão

das operações comerciais? Em que medida a digitalização avançará e quais os riscos que isso implica no que tange à cibersegurança? Quem são as pessoas que fazem as empresas funcionarem e o que elas esperam em termos de propósito corporativo? As organizações estão, de fato, atuando para ajustar suas estratégias de ESG (*Environmental, Social and Governance*) para contemplar um mundo mais sustentável, diverso e justo?

As respostas para esses questionamentos podem ser conhecidas nas páginas a seguir. Está claro que os CEOs estão conscientes de seu papel para que as empresas se adaptem para continuar crescendo e, simultaneamente, trazendo soluções para a sociedade. Isso também está expresso nos depoimentos dados por seis CEOs de grandes organizações que atuam no Brasil.

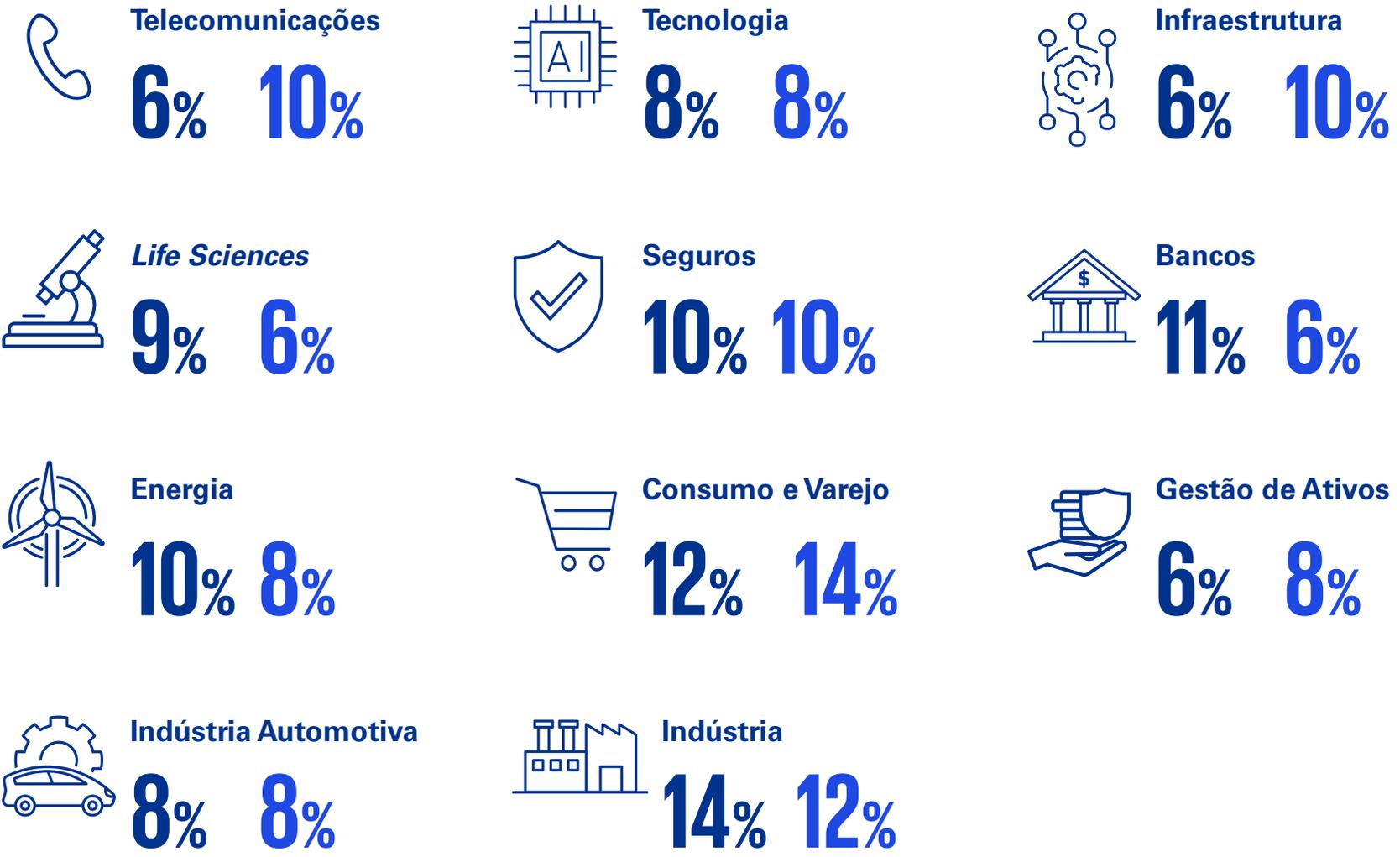
Os dados da página seguinte demonstram os percentuais de entrevistados em cada um dos setores consultados pelo levantamento. Observou-se o destaque na participação brasileira dos setores de consumo e varejo (14%) e industrial (12%).

A amostra brasileira é formada por uma maioria (58%) de empresas que alcançou receitas superiores a US\$ 10 bilhões no mais recente ano fiscal, o que difere muito da amostra global, com 35% em igual patamar. Porém, para os dois grupos, formados principalmente por empresas de capital aberto (70% no Brasil e 73% no grupo global), a maioria acusou aumento no faturamento na comparação com o ano anterior (70% no Brasil e 67% no grupo global).

¹ Grupo global: formado por Alemanha, Austrália, Canadá, China, Espanha, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão e Reino Unido.

Setores

■ Global ■ Brasil



Sempre confiantes

O resultado positivo nas receitas pode explicar o otimismo em relação às perspectivas apontadas pelos CEOs. Enquanto na amostra global 85% dos entrevistados estão confiantes ou muito confiantes sobre o crescimento das empresas que lideram para os próximos três anos, na amostra brasileira esse percentual chega a 94%.

Considerando igual período de três anos, esses índices de confiança e otimismo não são muitos diferentes no que diz respeito à expectativa para o setor em que operam (92% no Brasil e 85% no grupo global), ao país em que está localizada sua sede (82% no Brasil e 85% no grupo global) – e, no caso do Brasil, é um dado dissonante, haja vista os recentes desafios econômicos que o País vem enfrentando – e até mesmo à economia mundial (74% no Brasil e 71% no grupo global), algo que também surpreende, em razão dos claros sinais de recessão que se apresentam no horizonte.

Com tantos impactos e a necessidade de rápida adaptação com que os CEOs tiveram que lidar nos últimos anos, eles também se dizem muito resilientes e prontos para superar os desafios atuais para ajudar suas organizações a continuar crescendo (90% no Brasil e 79% no grupo global). Assim eles encaram o futuro de seu setor (82% no Brasil e 81% no grupo global), de seu país (68% no Brasil e 76% no grupo global) e até mesmo da economia global (68% no Brasil e 73% no grupo global). Esse forte otimismo pode ser mais bem compreendido na seção de depoimentos deste relatório, no qual os CEOs explicam as ações que têm tomado para contornar, com sucesso, esses desafios. E isso também nos dá uma base para o fato de, no

Brasil, todos os entrevistados afirmarem que suas empresas devem crescer no próximo triênio, sendo que mais da metade (52%) deles sinalizou expansão nos ganhos entre 2,5% e 4,99% ao ano.

Por sua vez, na amostra global, a parcela mais significativa (42%) foi a dos CEOs que indicaram expansão até 2,5% ao ano. Um faturamento maior significa mais profissionais recrutados. Por isso mesmo, no Brasil, 60% acreditam que irão contratar novos funcionários na proporção de 5% a mais que o quadro atual. Essa mesma estimativa é feita por 47% dos entrevistados da amostra global.

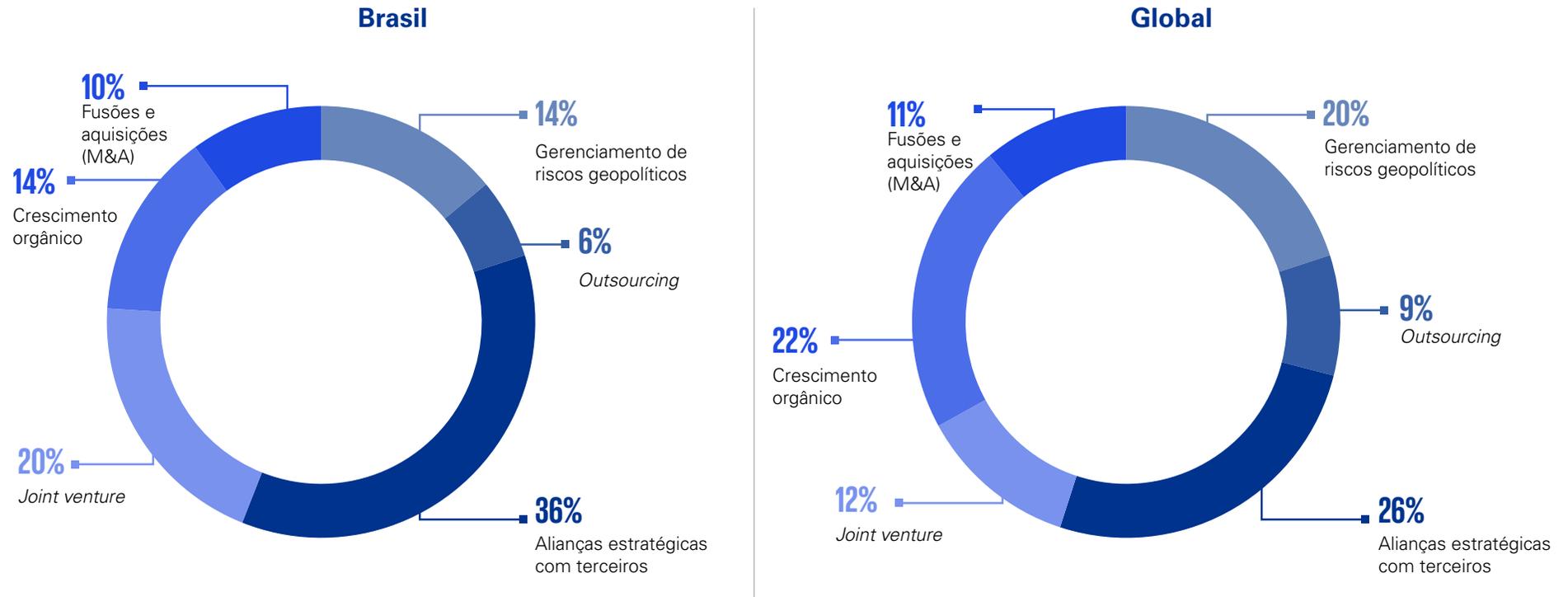
Expansão e crescimento

Se existe otimismo e perspectivas de crescimento, qual a melhor estratégia para alcançar resultados positivos no próximo triênio? Não existe uma tendência que se destaque entre as diversas modalidades indicadas pelo levantamento (conforme gráfico a seguir), contudo, é interessante notar que, pela primeira vez entre as oito edições desta pesquisa, aparece a opção “gerenciamento de riscos geopolíticos” dado o cenário atual, sobretudo em razão da guerra entre Rússia e Ucrânia.

No entanto, é relevante notar que este fator preocupa mais as lideranças globais do que as brasileiras (20% *versus* 14%, respectivamente). Essa diferença se explica, por um lado, pelo distanciamento geográfico do Brasil em relação ao local do conflito e, por outro, pela menor dependência de insumos provenientes da Rússia e da Ucrânia (especialmente carvão, gás e grãos).

Porém o problema da falta de fertilizantes deve voltar desafiar o agronegócio brasileiro mais fortemente a partir de 2023. Apenas em 2021, o País importou 85% dos insumos desse tipo utilizados na produção agrícola, sendo a maior parte (23%) de origem russa. De toda forma, a influência do aumento dos preços das *commodities* espalhou-se por todos os continentes.

Estratégias de crescimento



Além disso, para os dois grupos de CEOs, o interesse nos processos de fusões e aquisições (*mergers & acquisitions* - M&A) varia entre “moderado”, ou seja, que não provocará um impacto muito forte na organização (58% no Brasil e 38% no grupo global) e “alto” (28% no Brasil e 47% no grupo global), que deverá causar fortes efeitos na empresa como um todo.

Entre as três prioridades operacionais mais indicadas pelos entrevistados para atingir seus objetivos de

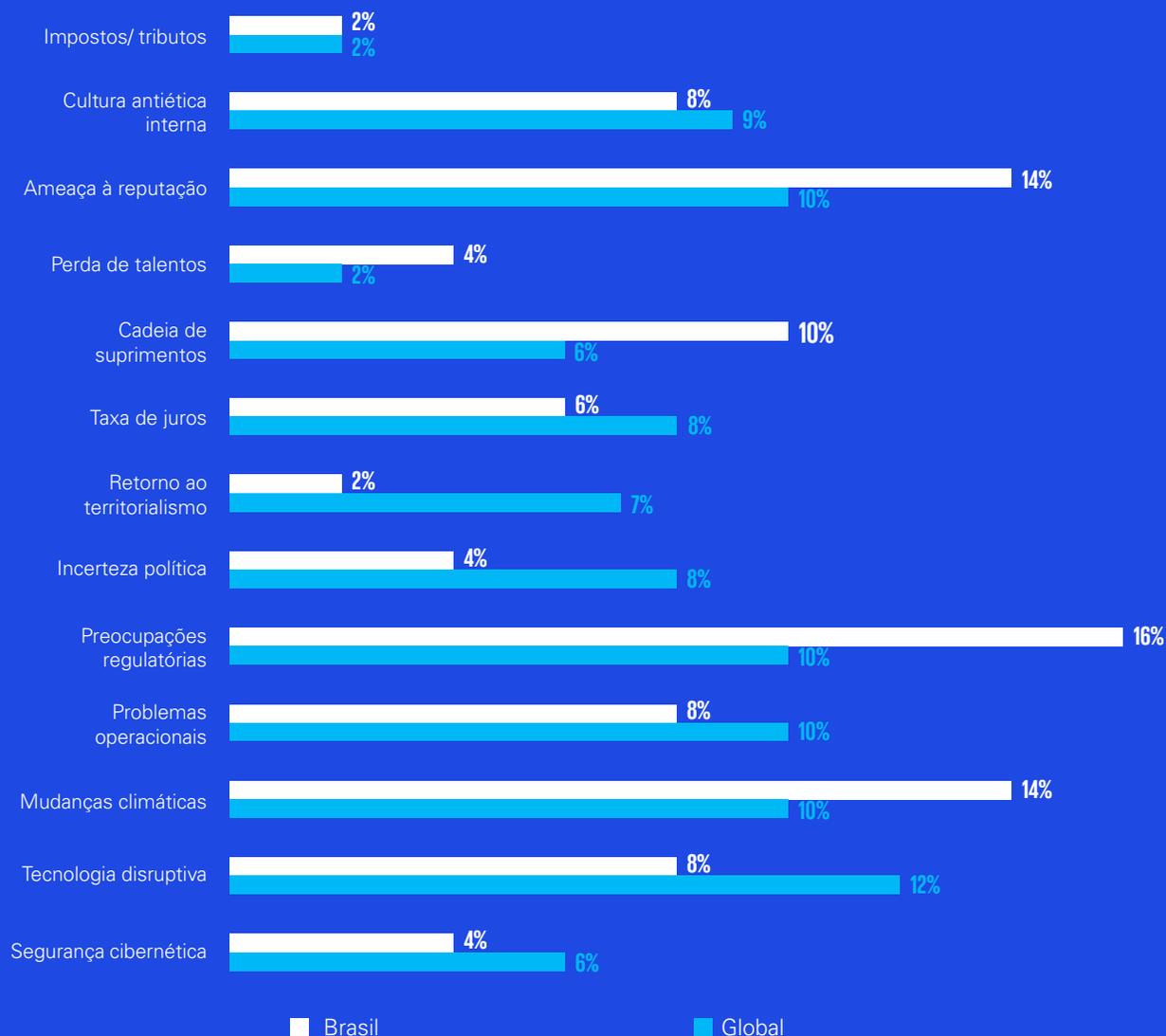
crescimento nos próximos três anos, destacam-se no Brasil o aumento as medidas de adaptação às questões geopolíticas (32%), a atenção à proposta de valor dos funcionários para atrair e reter talentos (20%) e a manutenção do capital à prova de inflação e dos custos de insumos (20%). Para o grupo global, as medidas de adaptação e a proposta de valor também foram indicadas (21% e 25%, respectivamente), além de medidas de digitalização e conectividade em toda a empresa (25%).

Riscos operacionais e ameaças

São muitas as preocupações que afetam os CEOs neste momento e, entre as mais sérias para os brasileiros, estão os riscos à reputação e aos impostos e tributos (com 18% de indicações cada) e os fatores econômicos, como taxas de juros crescentes, inflação e recessão antecipada.

Na amostra global, destacam-se as questões relacionadas à pandemia e pós-pandemia, que tem a ver com incertezas e o receio de restrições contínuas (15% das indicações), fatores econômicos (14%) e tecnologias disruptivas (12%). Entretanto, no horizonte dos próximos três anos, esses indicadores mudam bastante, como pode ser observado no gráfico a seguir.

Ameaças ao crescimento no próximo triênio



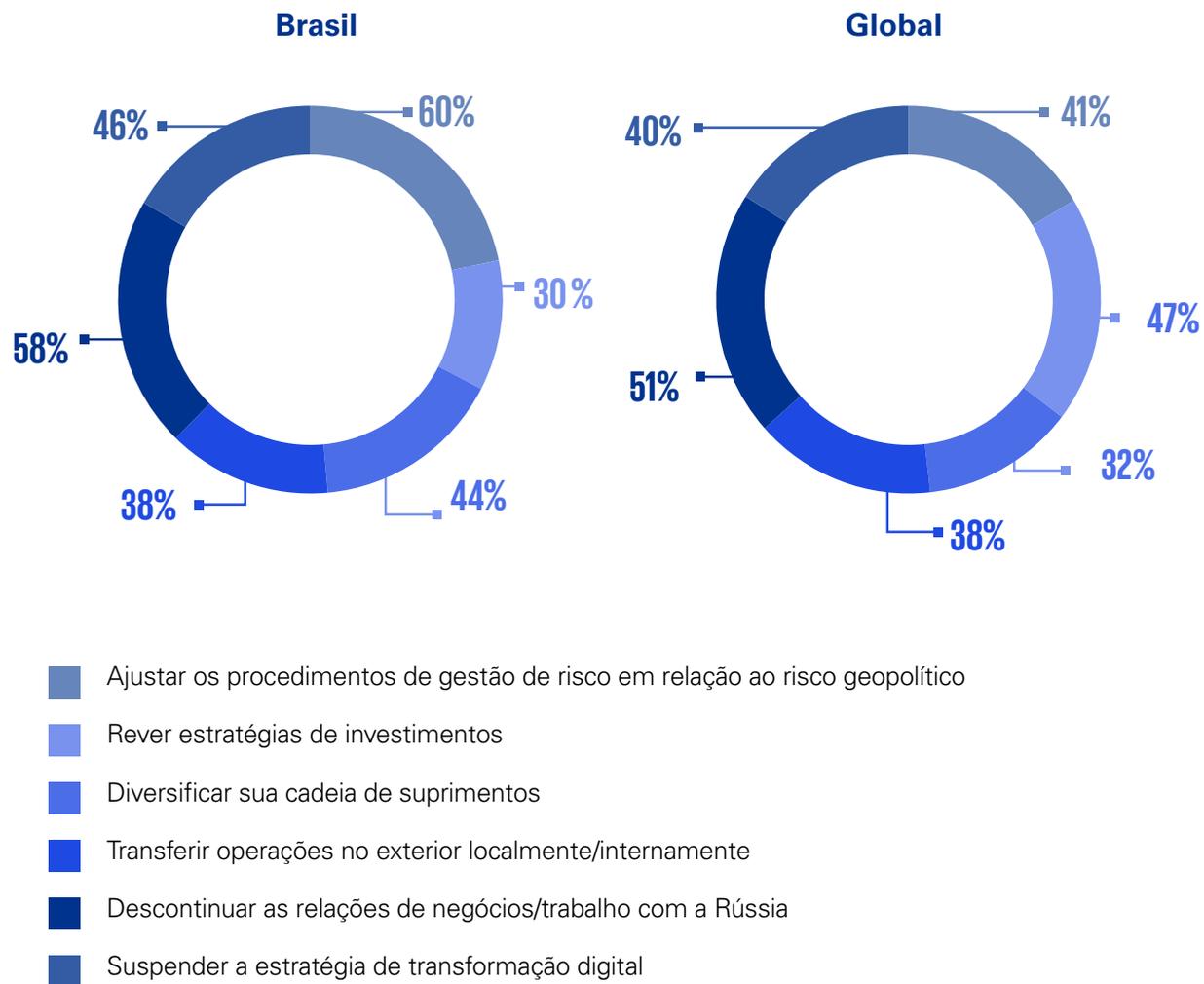
É interessante observar que, em alguns fatores, há diferenças nos percentuais entre os líderes brasileiros e os do grupo global. Por exemplo, as preocupações regulatórias estão no radar de 16% dos CEOs brasileiros para o próximo triênio, enquanto esse item preocupa apenas 10% dos executivos globais. As mudanças climáticas e a ameaça à reputação ganharam foco de 14% dos líderes do País, ante 10% dos seus pares globais. Apesar de a variação não ser tão grande, a diferença demonstra que regulação, clima e reputação serão temas relevantes na agenda dos executivos brasileiros para os próximos três anos.

Os CEOs também foram questionados sobre os aspectos atuais do cenário geopolítico, como a guerra entre Rússia e Ucrânia, as ameaças climáticas e o risco de estagflação², entre outros, que poderão impactar suas organizações nos próximos três anos.

Entre aqueles que disseram concordar em algum nível com os impactos desses fatores, destacam-se, por exemplo, os 80% de brasileiros que acreditam que isso irá impactar sua estratégia de transformação digital (ante 69% do grupo global) e outros 60% de brasileiros que veem impactos na disponibilidade de capital para novos investimentos (ante 71% da amostra global).

Os CEOs estão atentos às medidas necessárias para ajustar sua estratégia em resposta aos desafios geopolíticos. O gráfico a seguir mostra os percentuais de entrevistados que já modificaram suas estratégias de alguma forma.

Medidas tomadas



² A estagflação ocorre com a alta acelerada de preços em meio a uma queda da atividade econômica.

Outra questão que preocupa as organizações desde o início da pandemia, em 2020, é a cadeia de suprimentos. Questionados sobre como mitigar esses problemas nos próximos três anos, 32% dos entrevistados brasileiros afirmaram que pretendem diversificar fontes de insumos contratando novos fornecedores para tornar a cadeia mais resiliente. Para o grupo global, a estratégia mais validada é o monitoramento mais profundo dessa cadeia (para 27%).

Haverá recessão?

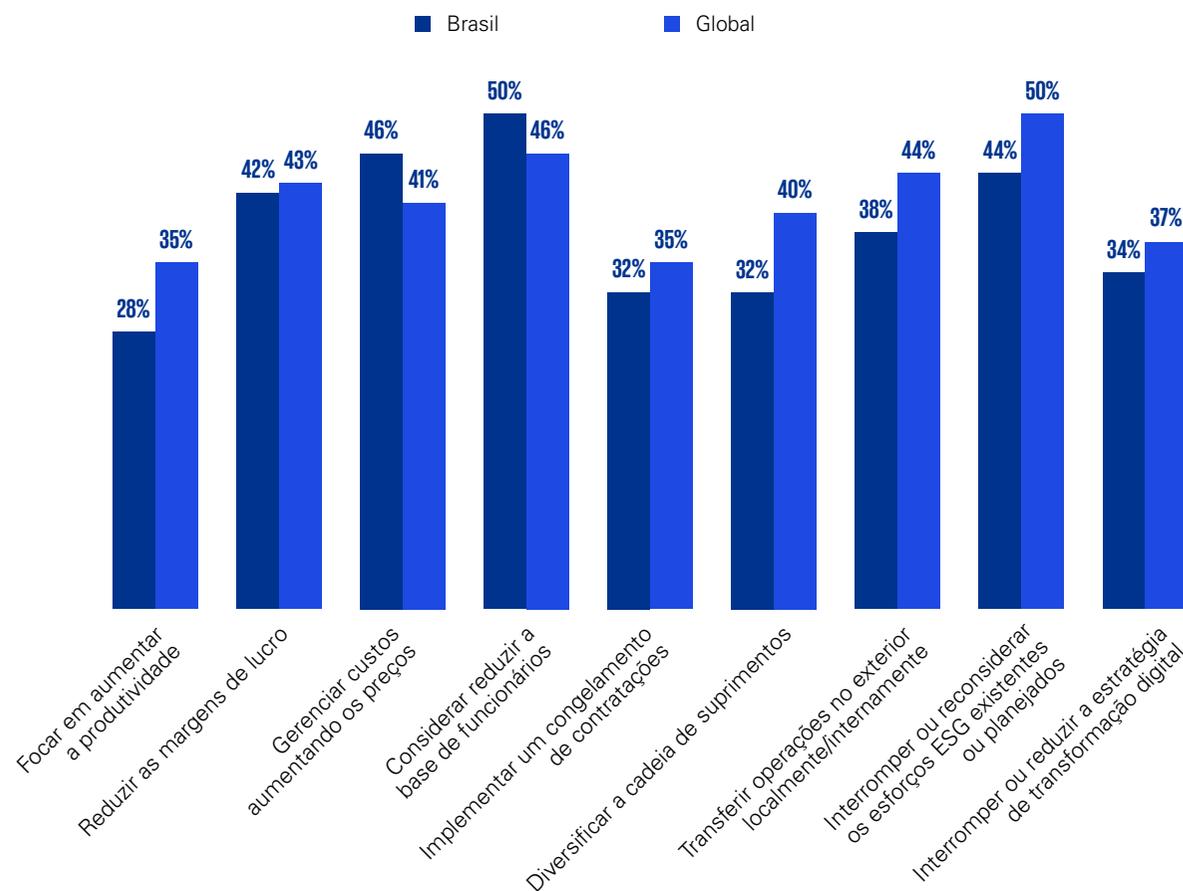
Um ponto extremamente relevante é a sensível diferença que existe entre aqueles que acreditam que haverá recessão nos próximos 12 meses (32% do grupo do Brasil e 86% do global) e os que não acreditam nessa possibilidade (56% do Brasil e 6% do global). Outra diferença marcante entre os dois grupos está no aspecto da preparação antecipada para uma recessão: apenas 28% dos brasileiros contra 76% da amostra global.

Esses dados revelam o otimismo brasileiro em claro contraste com a percepção da amostra global. No Brasil, a maioria (56%) acredita que a recessão não acontecerá; já no grupo global, a grande maioria (86%) dos líderes pensa de maneira contrária, e espera pela recessão no futuro próximo.

Contudo, essa visão otimista brasileira esbarra com a falta de preparo, também muito diferente do grupo global: 28% de brasileiros preparados *versus* 76% do grupo global. Ou seja: apesar de terem uma perspectiva menos positiva sobre a economia, os CEOs do grupo global apresentam a vantagem do planejamento sobre os executivos do Brasil.

Sobre as medidas que planejam tomar nos próximos seis meses, a fim de ajustar a estratégia para uma possível recessão, os dois grupos apresentam percentuais não tão díspares entre si. O que chama a atenção é que os dois grupos, desde já, tiveram como prioridade focar no aumento da produtividade (68% dos brasileiros e 50% do grupo global).

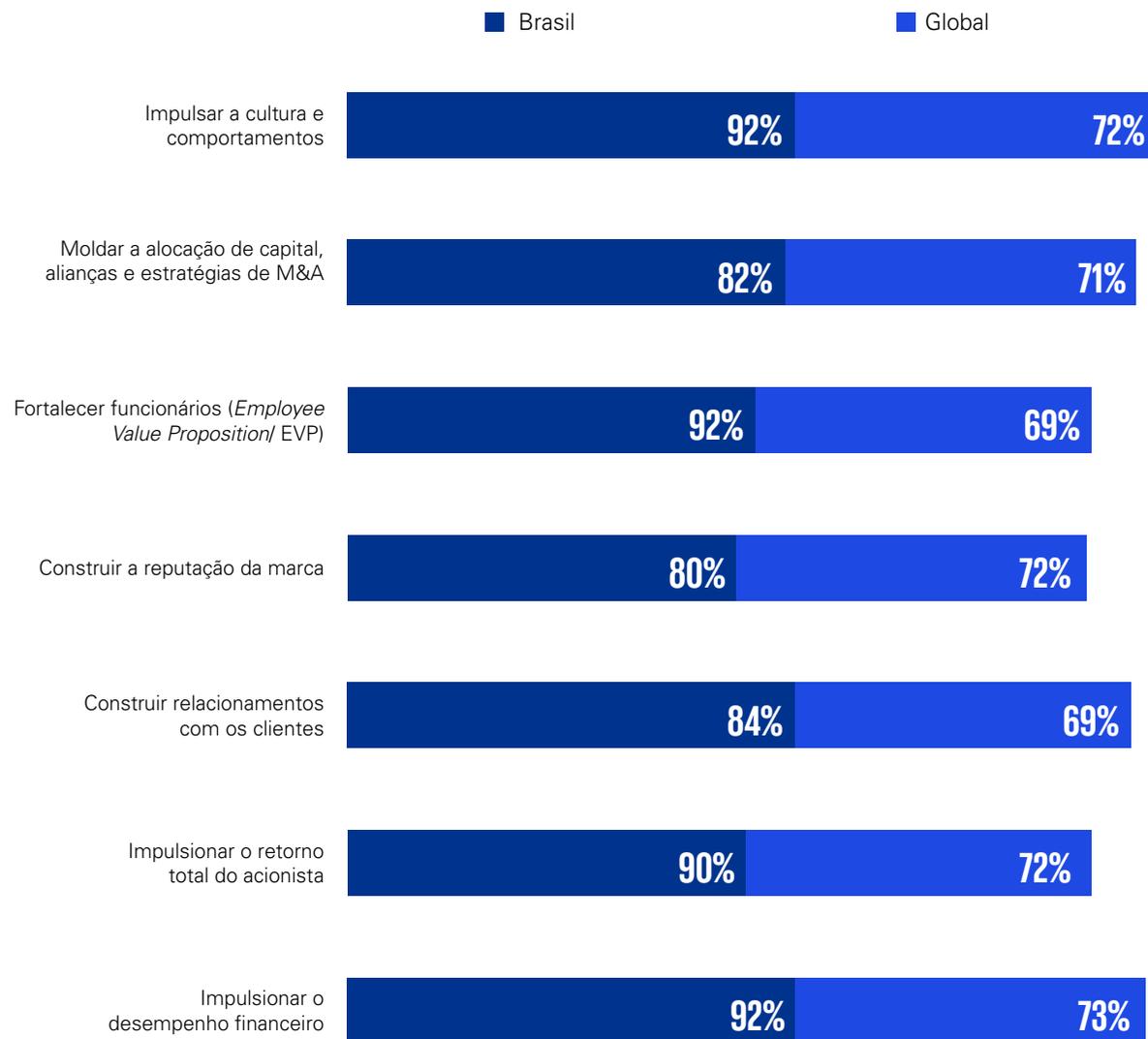
Recessão: decisões possíveis para os próximos seis meses



Atenção ao propósito corporativo

Ao serem questionados sobre a relevância do propósito corporativo para causar impacto na organização nos próximos três anos, em diferentes aspectos, os CEOs indicaram o seguinte (os percentuais são a soma de “importante” ou “muito importante”):

Importância do propósito corporativo



No Brasil, nota-se que o estímulo à adesão à cultura da organização (92%) e o engajamento dos funcionários e o desempenho financeiro (também com 92%) são os principais fatores levantados pelos entrevistados em relação à influência do propósito corporativo.

Esses dados revelam uma preocupação significativa no País tanto com os colaboradores quanto com o resultado da organização. Em contrapartida, na amostra global, estes mesmos fatores alcançaram 72%, 69% e 73%, respectivamente, demonstrando que o propósito corporativo impacta as organizações de maneira diferente nesses territórios.

Estratégia ESG

Para 50% dos brasileiros e 34% dos líderes do grupo global, adotar uma abordagem mais proativa para questões sociais, como o aumento do investimento em salários dignos, direitos humanos e uma transição justa, é o principal fator para acelerar a estratégia ESG de suas organizações nos próximos três anos.

Contudo, eles também indicam como positiva a implementação de uma estratégia *net zero*³ (20% no Brasil e 19% no grupo global), a entrega de uma estratégia de inclusão e diversidade para abordar a equidade na liderança (24% no Brasil e 21% no grupo global) e o aumento da implementação de métricas de avaliação e de governança para

³ Uma estratégia *net zero* significa zerar as emissões líquidas de gases de efeito estufa pela empresa.

desenvolver uma abordagem mais robusta e transparente para ESG (6% no Brasil e 26% no grupo global).

Porém, para 38% dos brasileiros, o maior desafio nesse tipo de estratégia ainda está na identificação e avaliação das métricas que forem adotadas. Para o grupo global, o entrave mais indicado (17%) está nos assuntos econômicos e nos negócios urgentes que levam a organização a se desviar do foco de ESG. Esses números demonstram que, no Brasil, os obstáculos estão mais relacionados à transparência e comunicação das informações sobre o tema, enquanto, na amostra global, a economia e a operação das empresas são as maiores adversidades.

É interessante notar que os CEOs (86% no Brasil e 69% no grupo global) estão cientes da significativa demanda dos *stakeholders* por relatórios e mais transparência sobre questões ESG, especialmente por parte dos investidores institucionais (para 49% no Brasil e 34% do grupo global).

No tocante aos desafios para alcançar o *status* de “carbono zero” ou metas climáticas semelhantes, a maior parcela dos brasileiros (40%) indica a falta de soluções tecnológicas apropriadas. Para o grupo global de líderes, no entanto, o impasse reside, em sua maior parte, na complexidade das cadeias de suprimentos descarbonizadas (28%).

Para 40% dos brasileiros e 68% do grupo global, o ritmo dos avanços da diversidade, equidade e inclusão no mundo dos negócios ainda é lento, o que revela que há necessidade de promover a aceleração nesses quesitos dentro das organizações.

Os líderes também foram questionados sobre o quanto estariam dispostos a tomar certas medidas para demonstrar integridade pessoal, uma vez que a reputação da empresa está intimamente ligada a ter um CEO confiável. A maior parcela de brasileiros (42%) e de entrevistados do grupo global (56%) afirmam que, mesmo sobre questões controversas, assumiriam uma posição transparente. De mesmo modo, 90% no Brasil e 69% no Global aceitaria alienar uma parte lucrativa do negócio se isto estiver prejudicando a reputação da empresa.

Talentos: longe ou perto?

São poucos os líderes que avaliam como negativo o impacto do trabalho remoto ou híbrido nos últimos dois anos, especificamente em relação às contratações de pessoas (18% no Brasil e 14% no grupo global), mas eles se dividem entre uma avaliação positiva (40% no Brasil e 44% grupo global) ou neutra (42% e 41%, na mesma ordem).

Mesmo assim, nos próximos três anos, a maioria dos entrevistados (74% no Brasil e 65% no grupo global) imagina que os funcionários que atuam em escritórios deverão voltar às instalações da organização – uma opinião que pode ter base em questões práticas, como o tipo de atividade que é desenvolvida por determinada equipe, ou aspectos subjetivos, a exemplo da necessidade de retomar o convívio com os colegas trabalho por uma possível fadiga do isolamento. Talvez isso explique a razão pela qual apenas 26% e 28% (na mesma ordem) apostam na continuidade do trabalho híbrido.

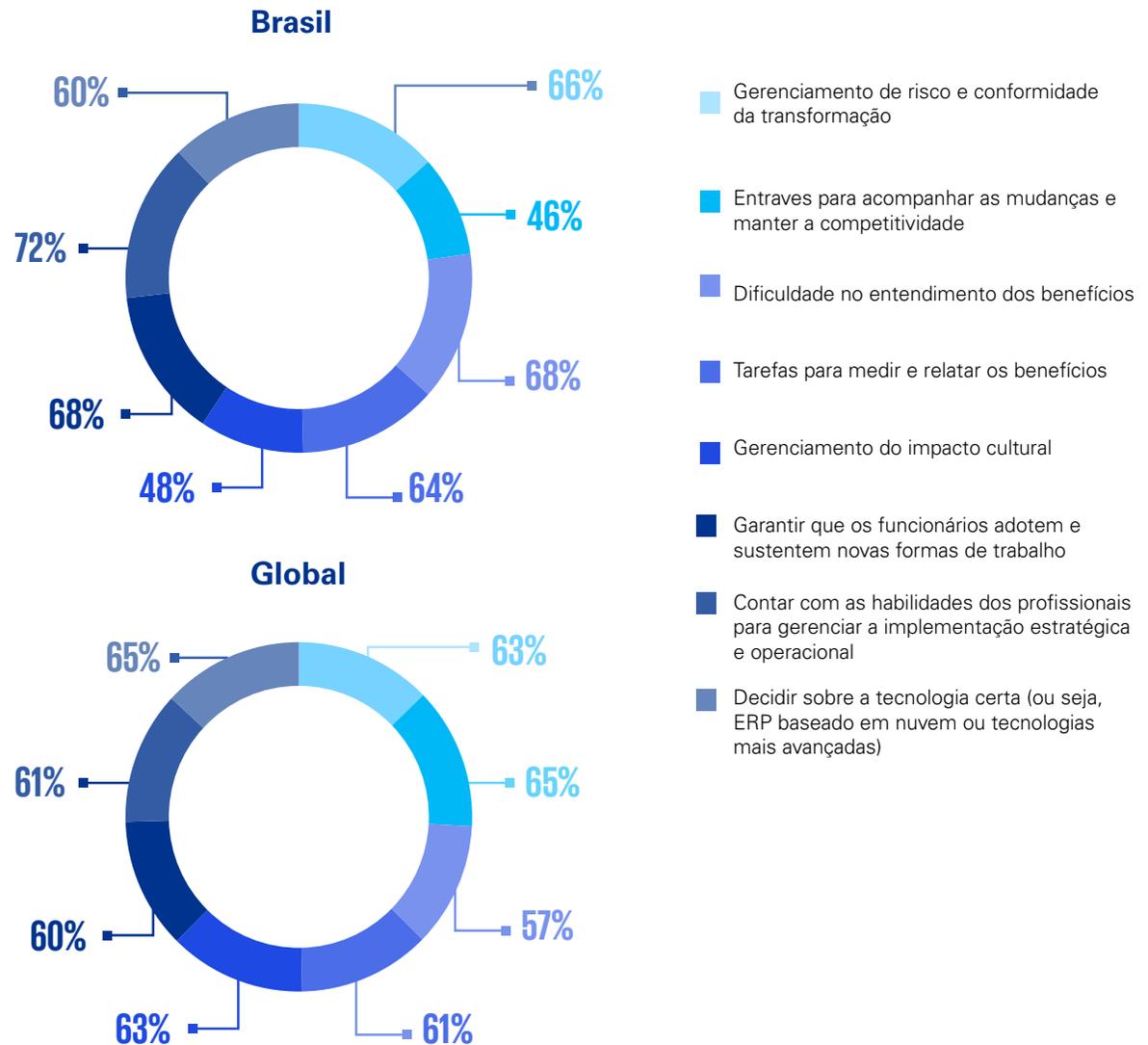
Nesse quesito, é possível verificar que os CEOs brasileiros e os da amostra global compartilham a mesma opinião. Embora a avaliação do trabalho remoto tenha sido positiva ou neutra em sua maioria, a expectativa do retorno ao trabalho presencial pela maior parte dos líderes deve impactar questões relacionadas à mobilidade, flexibilidade de horários e readaptação ao modelo integralmente presencial.

Na velocidade da transformação digital

Qual será a velocidade e a intensidade da transformação digital e da resiliência cibernética nas organizações nos próximos anos? Para responder a este questionamento, o estudo perguntou aos líderes sobre seu nível de aderência a diferentes aspectos de suas estratégias.

No Brasil, 88% dos entrevistados e, no grupo global, 71% deles afirmaram ter uma estratégia agressiva de investimento digital. Porém, 66% dos brasileiros e 70% dos integrantes do grupo global admitem a necessidade de maior agilidade para redirecionar o investimento para novas oportunidades digitais e retirar recursos das áreas em que ocorre a obsolescência digital. O gráfico a seguir representa a soma das respostas “concordo” e “concordo plenamente” sobre os maiores obstáculos para o avanço da transformação digital nas organizações.

Principais entraves ao progresso da transformação digital



Segurança cibernética

Com os avanços na digitalização ocorridos nos últimos dois anos, também cresceram as ameaças de ataques cibernéticos. Para se defender desses riscos, as organizações afirmam estar bem-preparadas, sendo 70% dos brasileiros e 56% dos entrevistados do grupo global. Além disso, 82% das lideranças brasileiras e 71% dos líderes do grupo global afirmam que suas organizações têm um plano para lidar com um eventual ataque de *ransomware*.

O Brasil de 2021 e o Brasil de 2022

O Brasil de ontem e de hoje: o que mudou?

De que forma o período de um ano é capaz de alterar as percepções sobre o mundo? E quando estamos falando do período entre 2021 e 2022, especificamente no Brasil, como isso ocorreu?

Neste estudo, foram comparados os dados referentes às edições de 2021 e de 2022 da realizadas no Brasil. Apesar de novos tópicos de discussão terem emergido na última pesquisa, outros permaneceram: estes últimos serão utilizados para comparação sobre o engajamento dos CEOs brasileiros entre este e o ano passado.

Esta análise permitirá obter uma percepção sobre as reais mudanças, práticas e conceituais, que estão se desenvolvendo neste momento.

Em 2022, 70% dos CEOs brasileiros afirmaram que a receita de suas empresas aumentou no último exercício fiscal, sendo que, no ano anterior, apenas 54% fizeram esta afirmação. Este aspecto pode ser mais bem observado na questão “qual é a perspectiva de ganhos da sua organização nos próximos três anos?”.

No intervalo de doze meses, o índice de entrevistados que projetaram aumento nas receitas na faixa entre 2,5% a 4,99% ao ano subiu de 36% para 52%. Esse crescimento revela uma importante melhoria na retomada pós-pandemia, demonstrando o fortalecimento das operações das empresas brasileiras.

Perspectivas e confiança empresarial

O otimismo dos CEOs brasileiros aumentou no período analisado. Quando perguntados sobre o grau de confiança quanto ao crescimento de suas empresas nos próximos três anos, 94% declararam estar confiantes ou muito confiantes em 2022, uma variação significativa em relação a 2021, quando os confiantes, de modo geral, eram 88%.

A melhoria de perspectiva para o setor de atuação também está presente em uma maior escala. Hoje, 92% dos CEOs brasileiros estão confiantes em relação ao crescimento nos próximos três anos do que setor em que atuam, enquanto 86% tinham essa percepção em 2021.

O crescimento nos índices de confiança dos líderes empresariais denota boas perspectivas para o futuro, considerando que haverá um otimismo maior das empresas em relação ao mercado.

Já em relação ao crescimento da economia do País, nada mudou. Neste ano, 82% dos CEOs estão confiantes, exatamente o mesmo percentual do ano anterior. No que diz respeito à economia mundial, houve um aumento de dez pontos percentuais no número de confiantes, subindo de 64% para 74% dos entrevistados de um ano para o outro.

Esses dados mostram uma percepção mais positiva em relação ao resto do mundo do que com o Brasil. Por um lado, o índice é positivo, indicando boas perspectivas para o mercado exterior, por outro, demonstra um certo receio em relação ao cenário doméstico.

Ameaças e riscos ao crescimento

As fusões e aquisições não estão no momento no foco dos CEOs brasileiros. Em 2021, 40% dos consultados pela KPMG disseram ter um alto

apetite por operações de *mergers and acquisitions* (M&A), número que baixou para 28% neste ano.

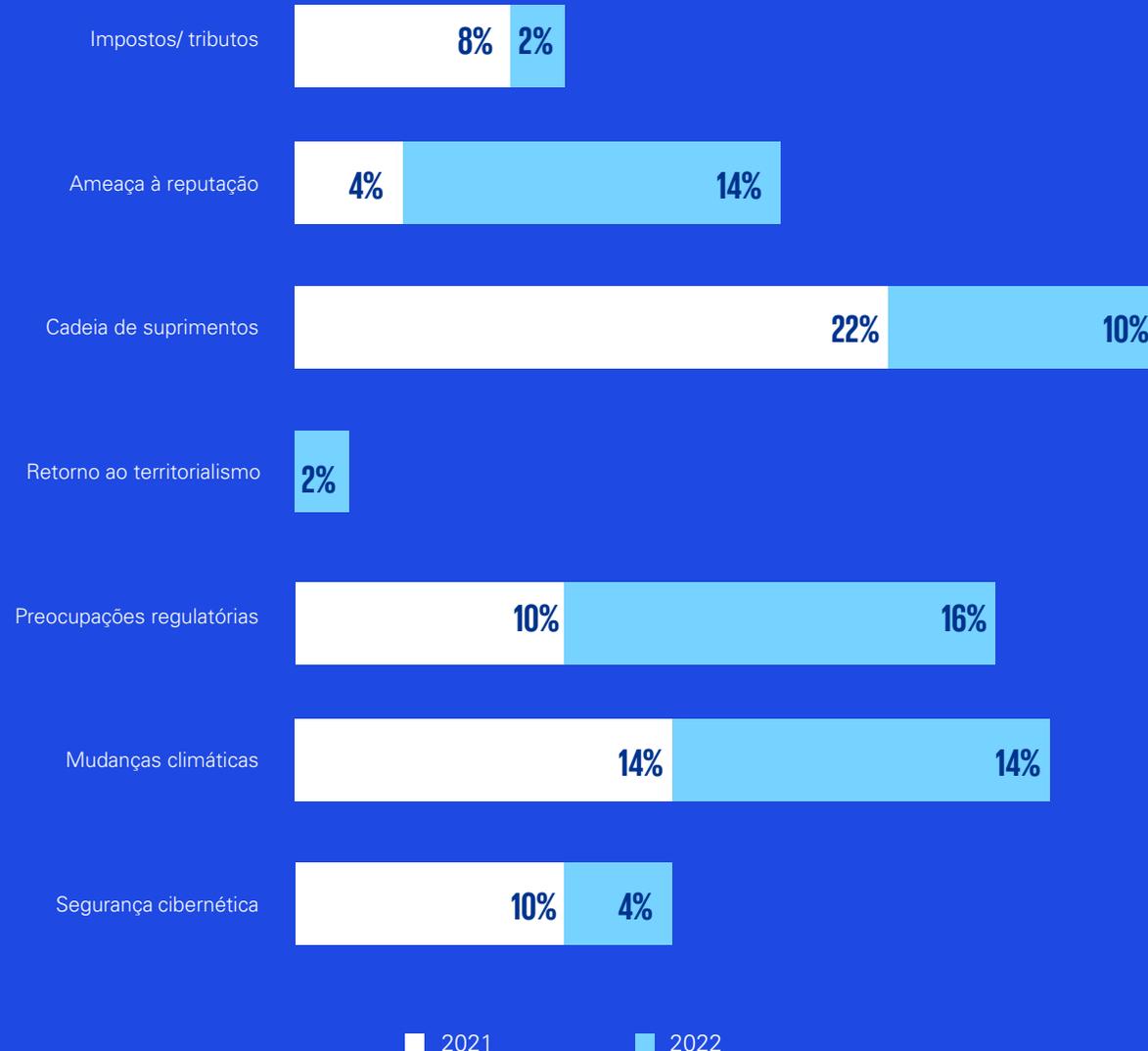
Seguindo o mesmo caminho, os CEOs apontaram, em 2022, uma inclinação maior pelo crescimento conjunto aos seus mercados, em detrimento de estratégias individuais. Os que pretendiam crescer por meio de M&A baixaram de 18%, em 2021, para 10% em 2022, e os que apostavam no crescimento orgânico – que inclui inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), investimentos de capital, novos produtos e recrutamento – foram de 34% no ano passado para 14% este ano, na comparação anual.

Também é interessante observar que, em 2022, 14% dos CEOs brasileiros responderam que o gerenciamento de riscos geopolíticos é uma estratégia de crescimento a ser utilizada nos próximos três anos – provável reflexo da guerra entre Rússia e Ucrânia.

Questionados sobre qual a maior ameaça ao crescimento das suas organizações nos próximos três anos, hoje os CEOs brasileiros estão mais focados nos riscos humanos e políticos, em grande e em pequena escala, do que para fatores técnicos e tecnológicos.

O gráfico a seguir demonstra esta constatação, mas ressaltam-se as sensíveis diferenças no quesito danos à reputação da empresa, que preocupava 4% dos CEOs em 2021 e, agora, está na mente de 14%. Esse crescimento destaca que os líderes estão conscientes dos riscos e dos possíveis impactos de uma imagem negativa percebida pelos *stakeholders*. Outro ponto importante: as preocupações relativas à atração e retenção de talentos subiu de 2% para 4%.

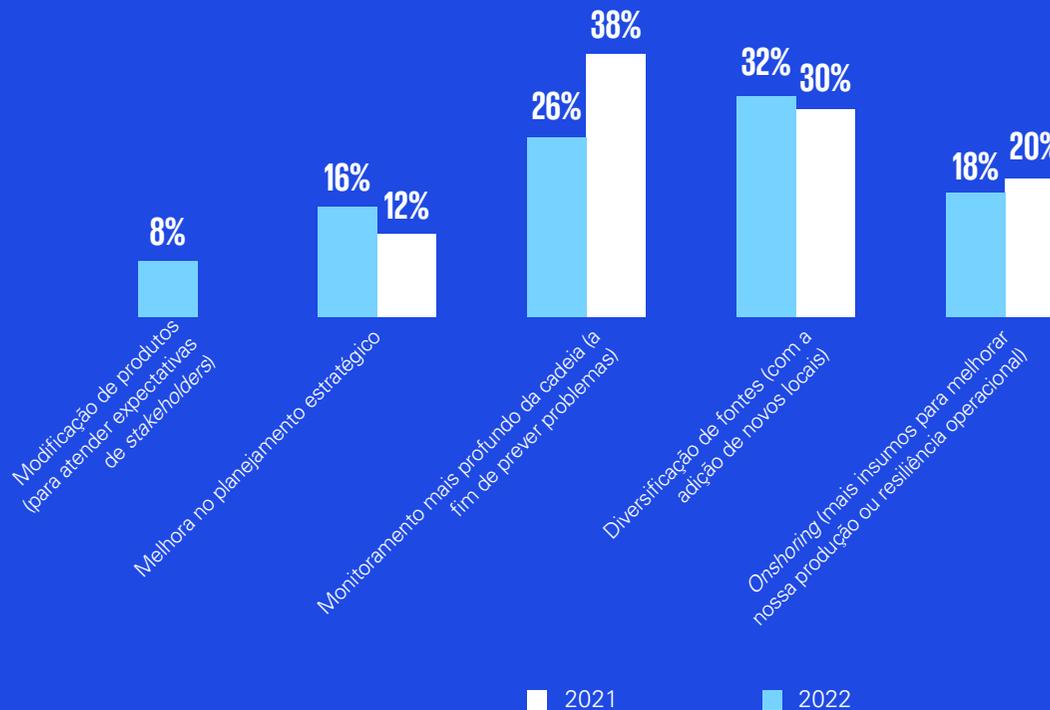
Riscos e ameaças - Brasil 2021 x 2022



Cadeia de suprimentos

Foram poucas as mudanças nas estratégias para superar os problemas nas cadeias de suprimentos – aspecto que deixou muitos líderes preocupados quando a pandemia teve início, em 2020. Agora adaptados a possíveis incertezas no fornecimento de insumos, eles apontaram algumas iniciativas prioritárias, com destaque para um maior monitoramento da cadeia, com 38% das respostas, e a diversificação de fornecedores, com 30%.

Estratégias para a cadeia de suprimentos



Os CEOs também responderam perguntas referentes à interface entre questão tributária, confiança do público e crescimento. Questionados se suas organizações estão sentindo uma pressão cada vez maior para aumentar a divulgação pública de suas contribuições fiscais globais, 70% dos executivos brasileiros concordam ou concordam plenamente em 2022 (mesmo percentual do ano anterior).

Quanto ao papel do regime tributário mínimo global enquanto preocupação para as metas de crescimento organizacional, 72% disseram estar alinhados a essa perspectiva, ante 82% no ano passado.

Propósito confiável e ESG

Métricas financeiras, expansão de mercados e aquisições fazem parte dos processos e das operações das empresas. No entanto, atualmente isso não é suficiente: a atuação nos negócios precisa avançar com o desenvolvimento de agendas de sustentabilidade ambiental, social e de governança e com a integração das companhias a uma cultura de propósito compartilhado em seu dia a dia.

Os CEOs brasileiros estão atentos ao peso do ESG sobre o futuro das empresas. Em 2022, 80% afirmaram concordar que os principais desafios globais de ESG, como desigualdade de renda e mudanças climáticas, são uma ameaça ao crescimento e ao valor de longo prazo de suas empresas – em 2021, esse percentual foi ligeiramente menor, de 76%.

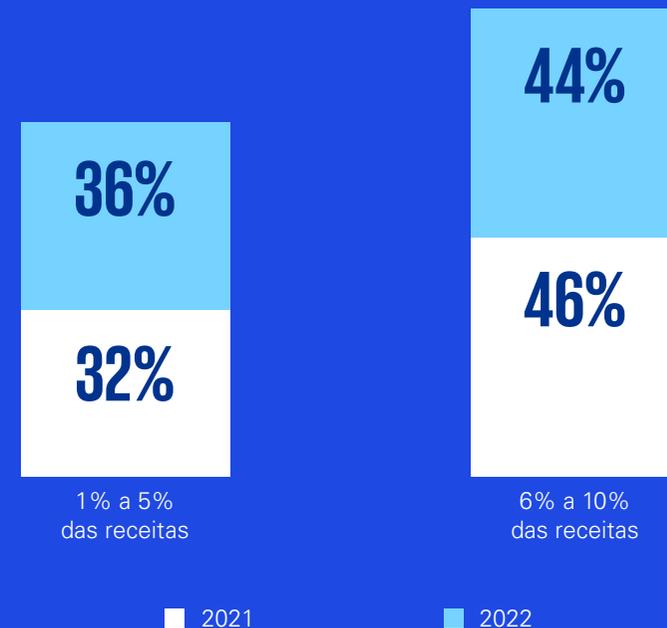
Os líderes brasileiros também seguem acreditando que o público procura as empresas para enfrentar desafios coletivos como inclusão, diversidade, equidade, mudança climática ou justiça social – são 74% em 2022 e foram 66% em 2021.

Boa parte dos CEOs também acredita que as corporações devem contribuir com os governos para encontrar soluções para os desafios globais urgentes, como as mudanças climáticas. Nesse quesito, a mudança de um ano para outro foi mínima: 76% agora e 78% em 2021.

Os empresários também sabem que, para os *stakeholders*, como investidores, reguladores e clientes, o interesse por ESG é mandatório e deve acelerar. Em 2022, 86% afirmaram que há uma demanda significativa destes públicos por mais relatórios e transparência sobre o tema – em 2021, esse percentual foi de apenas 48%.

O impacto das ações de ESG no desempenho financeiro das empresas também foi avaliado ano a ano e está em trajetória positiva. Neste ano, 64% dos entrevistados acreditam que essas ações melhoram o desempenho das contas, ante 56% em 2021.

Investimentos em ESG



Transformação digital

A pesquisa também buscou compreender de que maneira as empresas têm se preparado para a transformação digital e o seu grau de sua resiliência cibernética. Em 2022, 88% dos CEOs afirmaram que suas empresas têm uma estratégia agressiva de investimento digital, ante 70% no ano anterior. O incremento sinaliza que as lideranças no País percebem que esses recursos são essenciais para o seu crescimento, além de representar maior preparo e consciência sobre os riscos virtuais.

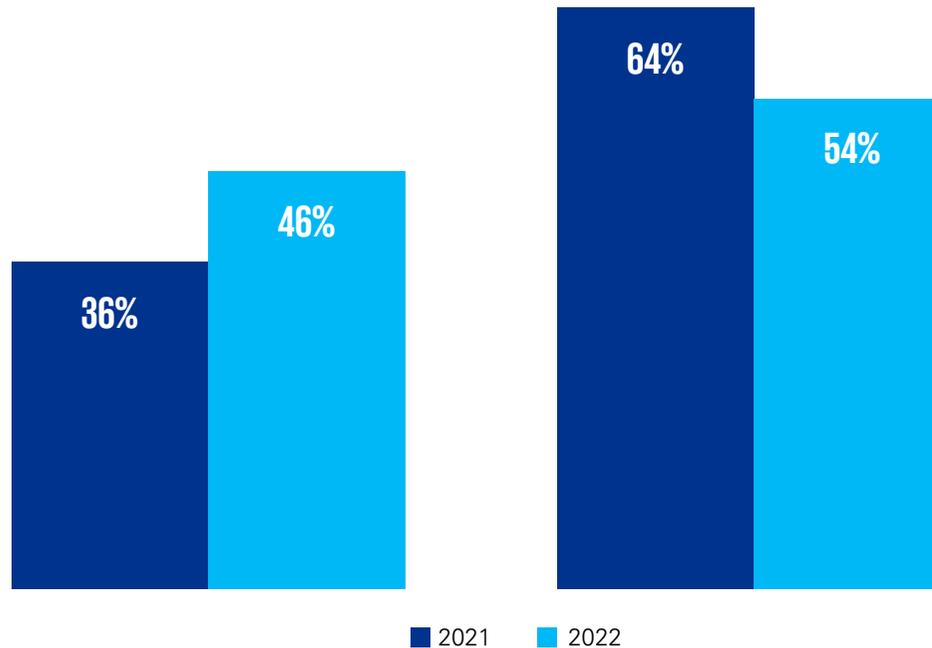
Um dado interessante é que houve uma inversão na preferência dos investimentos para ampliação da transformação digital, conforme o gráfico seguinte demonstra. No ano passado, 64% dos líderes tinham a intenção de investir mais em tecnologia, e apenas 36% em suas equipes. Já em 2022, o índice de CEOs que pretendem investir em tecnologia foi reduzido para 54%, e aumentou o número daqueles que irão investir nos colaboradores: 46%.

Apesar disso, em 2022 os CEOs parecem estar mais cautelosos quanto à capacidade de suas empresas de responder a um ataque digital. Quando questionados se suas empresas têm um plano para lidar com um ataque de *ransomware*, 82% disseram que sim, com maior ou menor intensidade, sendo que em 2021 esse grupo era de 76%.

Investimentos feitos para ampliar a transformação digital

Muito mais no desenvolvimento da força de trabalho

Muito mais em novas tecnologias



O Brasil e a América do Sul

Um bloco alinhado

O que pensam as lideranças da América do Sul⁴ e qual a posição brasileira na comparação com os países da região? A primeira diferença marcante entre as duas amostras analisadas está nas receitas das organizações.

Enquanto no Brasil a maioria das empresas (58%) registraram valor superior a US\$ 10 bilhões no último ano fiscal, nos países da América Latina a parcela mais significativa (42%) é a de empresas que alcançaram entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões no mesmo período, ficando na faixa de US\$ 10 bilhões a menor parcela, de 28% dos entrevistados.

No entanto, para a maioria dos entrevistados (acima de 70%) nas duas amostras houve aumento da receita em comparação com o ano anterior.

⁴ Nesta publicação, “América do Sul” refere-se aos países pesquisados: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela

Confiança maior no crescimento das empresas

No Brasil, 94% dos CEOs afirmam estar confiantes ou muito confiantes no crescimento de suas empresas nos próximos três anos, índice muito próximo ao registrado na América do Sul, com 91% dos entrevistados afirmando o mesmo. Igual panorama – com índices praticamente idênticos, e acima dos 80% – se percebe nas respostas sobre o crescimento do setor e para a economia do país onde as empresas estão localizadas.

Apesar de continuarem bastante positivos, os percentuais de confiantes caem ligeiramente na opinião sobre a expansão da economia global, que fica em 74% no Brasil e 69% na América do Sul.

Resiliência

A pandemia nos preparou melhor para rápidas mudanças, superação de desafios e continuação das operações para o crescimento. Não é surpresa, assim, constatar que 90% dos brasileiros e 82% dos sul-americanos afirmaram estar confiantes ou muito confiantes na resiliência de suas empresas nos próximos seis meses.

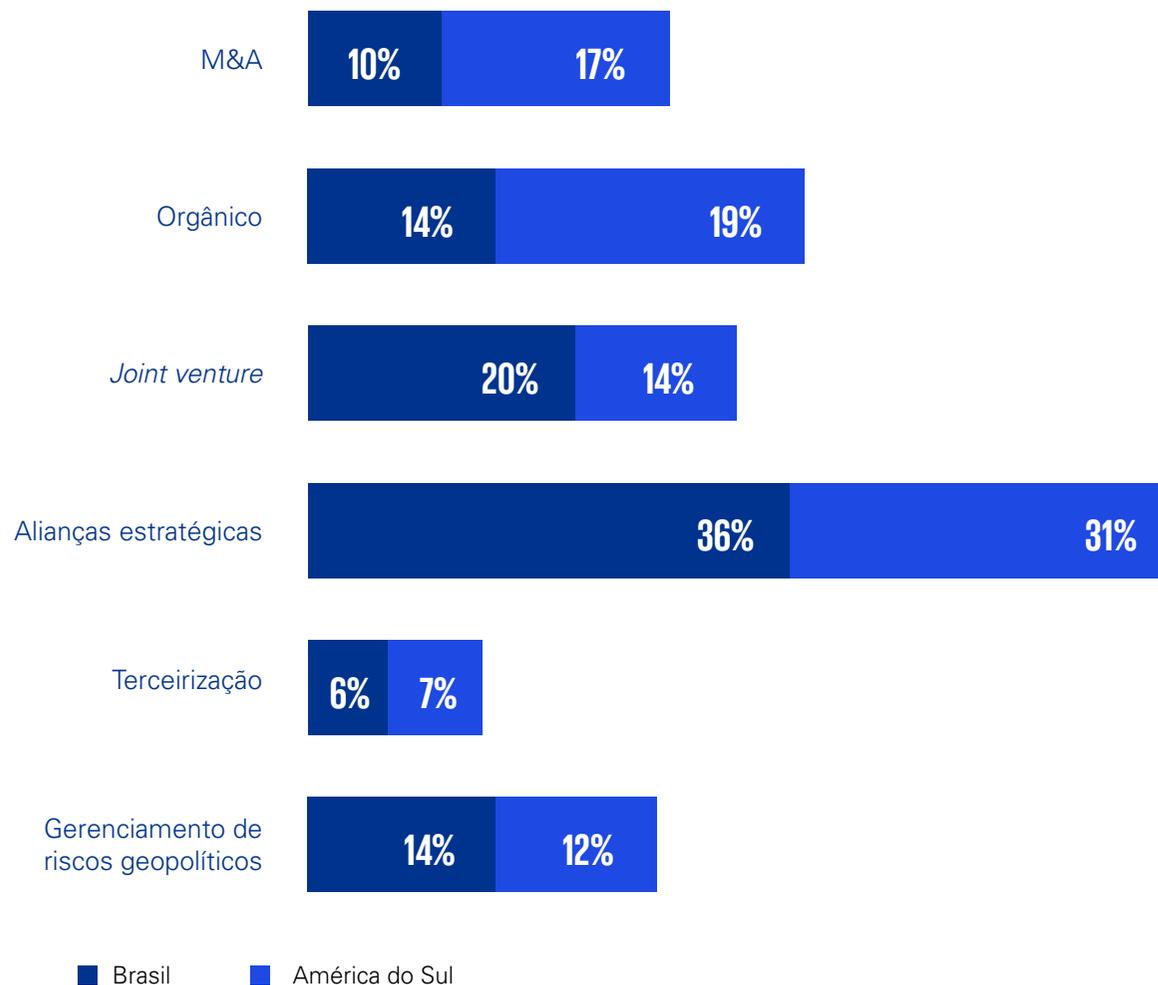
Isso vale para os setores em que operam (índice superior a 80% nos dois casos), mas fica abaixo de 70% a confiança brasileira em relação à resiliência dos seus países e da economia global – para os sul-americanos, o quadro muda ligeiramente, com 71% de confiantes.

Tanto que 52% dos brasileiros avaliam que suas organizações irão crescer entre 2,5% e 4,99% ao ano no próximo triênio – no grupo dos sul-americanos, 45% dos líderes também têm esta perspectiva. Ninguém indicou temer encolhimento nas receitas.

Isso influencia a perspectiva de aumento de funcionários, estimada em até 5% maior que o quadro atual para 60% dos brasileiros e 58% dos sul-americanos. As demissões também estão descartadas.

Se a ideia é continuar crescendo, as estratégias mais adequadas para os próximos três anos divide as opiniões, destacando-se, como novidade, o gerenciamento de riscos geopolíticos, considerando o cenário atual do conflito entre Rússia e Ucrânia.

Estratégias de expansão



Riscos e ameaças

Opiniões divididas é o que também se vê em relação às preocupações mais urgentes dos CEOs. Em comum entre Brasil e o bloco sul-americano, estão os fatores econômicos, como taxas de juros crescentes, inflação e recessão antecipada – indicação dada por 14% dos líderes brasileiros e 16% dos sul-americanos.

Enquanto no Brasil a maior preocupação é com tributos e ameaças à reputação (com 18% das respostas cada), nos países da América do Sul há também apreensão com a chamada “fadiga pandêmica” (16%), com a cadeia de suprimentos (9%) e com as tecnologias disruptivas (11%).

Já em um horizonte mais amplo, nos próximos três anos as maiores preocupações dos brasileiros são a regulação (16%), a reputação e as mudanças climáticas (com 14% cada). Entre os sul-americanos, destacam-se as tecnologias disruptivas (17%), os impactos operacionais (13%) e as taxas de juros (11%). Essa diferença no foco das inquietudes dos CEOs brasileiros e sul-americanos revela um maior pragmatismo e foco orientado às operações dos países vizinhos, em contraste com as questões de longo prazo e mais intangíveis e governança, prioritárias para os executivos no Brasil.

Em relação aos impostos, considerando a perspectiva do sistema tributário global, a maioria dos brasileiros (70%) e dos sul-americanos (79%) afirmaram sentir uma pressão crescente para aumentar a divulgação pública das informações tributárias das organizações que lideram.

Cenário adverso

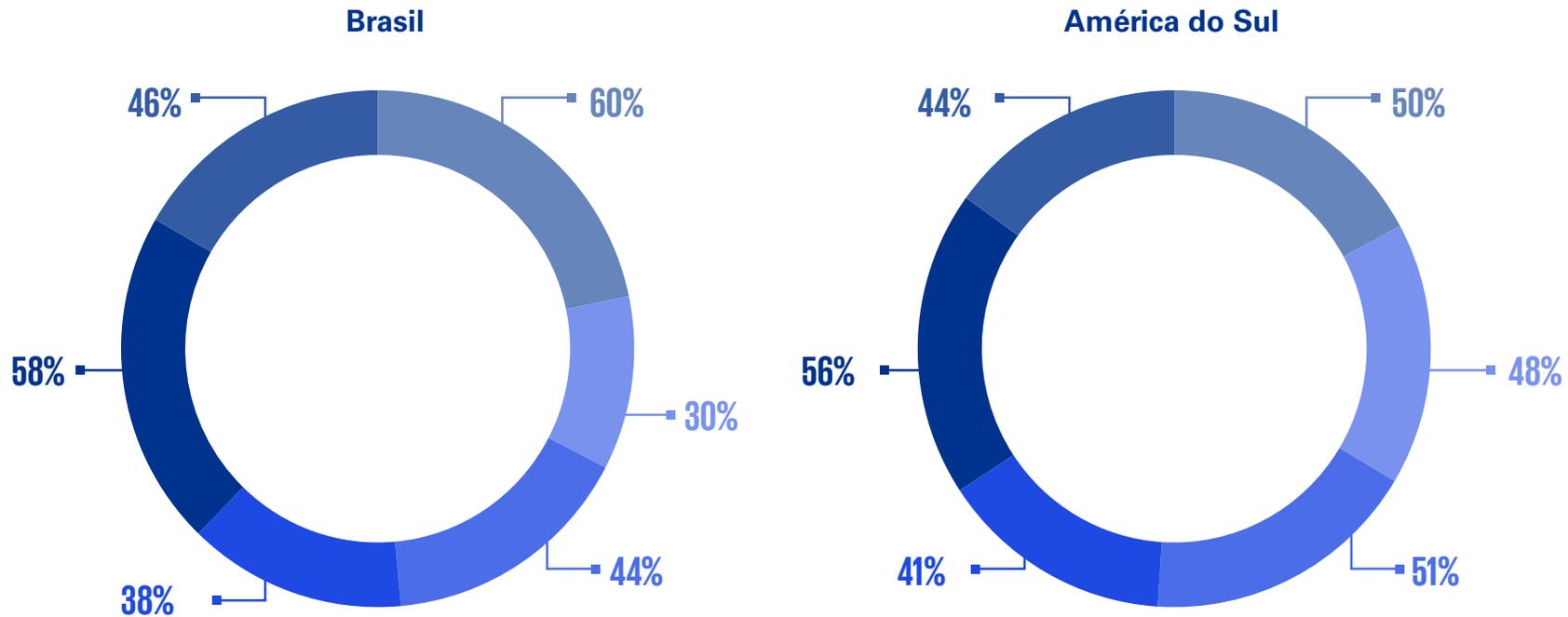
A guerra entre Rússia e Ucrânia traz a preocupação sobre os riscos de estagflação, um cenário adverso no qual não pode ser descartada a crise climática.

Os CEOs foram questionados sobre a influência desses aspectos em seus negócios nos próximos três anos. A maioria dos brasileiros (64%) e dos sul-americanos (66%) acreditam que esses fatores podem impactar o crescimento de suas organizações no caminho rumo ao período pós-pandemia.

Com índices acima de 60% nos dois grupos, os líderes concordam que esse cenário vai afetar o otimismo e a resiliência, a estratégia de transformação digital e a evolução da proposta de valor dos funcionários e de retenção de talentos devido a pressões inflacionárias. Serão afetadas ainda a cadeia de suprimentos, o capital para investimentos e até mesmo o cumprimento da estratégia e compromissos da agenda ESG.

Para amenizar possíveis efeitos, muitos CEOs já adotaram medidas para ajustar sua estratégia em resposta aos desafios geopolíticos. Como pode ser visto no gráfico a seguir, líderes brasileiros e sul-americanos estão alinhados, mas com uma única diferença, que se refere ao reposicionamento de investimentos. Para os brasileiros, essa medida foi adotada de imediato por 30% dos brasileiros, ante 48% dos sul-americanos.

Estratégias imediatas de contenção de danos

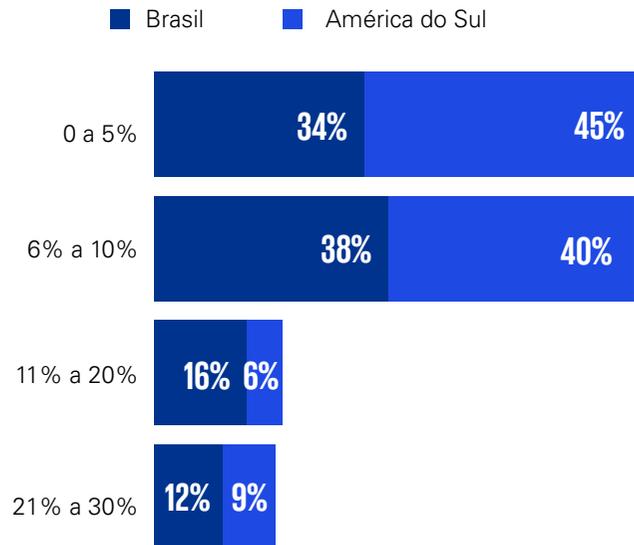


- Ajustar os procedimentos de gestão de risco em relação ao risco geopolítico
- Rever estratégias de investimentos
- Diversificar a cadeia de suprimentos
- Transferir operações no exterior localmente/internamente
- Descontinuar as relações de negócios/trabalho com a Rússia
- Suspender a estratégia de transformação digital

Com base nesses fatores adversos, os entrevistados foram questionados se eles acreditam que “haverá recessão nos próximos dois anos”. As respostas não poderiam ser mais inconclusivas: 32% dos brasileiros e 35% dos sul-americanos acreditam que sim, o que deixa as outras opções de resposta (neutralidade ou negação) com aproximadamente o mesmo percentual.

Caso a recessão aconteça, seja ela curta ou longa, a maioria concorda que esse cenário dificultaria a recuperação dos negócios no pós-pandemia (68% no Brasil e 72% na América do Sul) e que isso afetaria o crescimento da empresa para os próximos três anos (68% no Brasil e 65% na América do Sul).

Porcentagem de ganhos a sofrer impacto em caso de recessão



Para ajustar a estratégia para um possível ambiente de recessão, os CEOs já tomaram algumas medidas. Destacam-se entre elas o foco no aumento da produtividade (68% no Brasil e 73% na América do Sul) e a diversificação da cadeia de suprimentos (44% no Brasil e 49% na América do Sul).

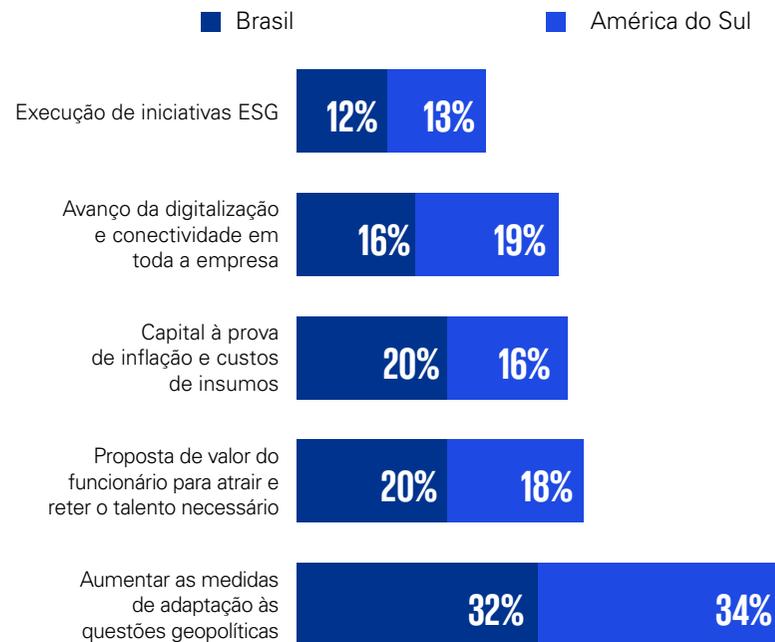
Tanto que, nos próximos três anos, a fim de mitigar os problemas da cadeia de suprimentos, os executivos consideram diversificar as fontes de insumos para torná-la mais resiliente (32% em cada uma das amostras analisadas) e realizar um

monitoramento mais acurado de toda a cadeia (26% no Brasil e 28% na América do Sul), entre outras medidas.

Em busca do crescimento

Visando o crescimento das organizações que lideram, os CEOs indicaram quais serão as suas prioridades operacionais nos próximos três anos. Destaca-se, com a maior parcela das respostas entre brasileiros e sul-americanos, a atenção ampliada às adaptações que surgem do impacto das mudanças geopolíticas.

Prioridades operacionais

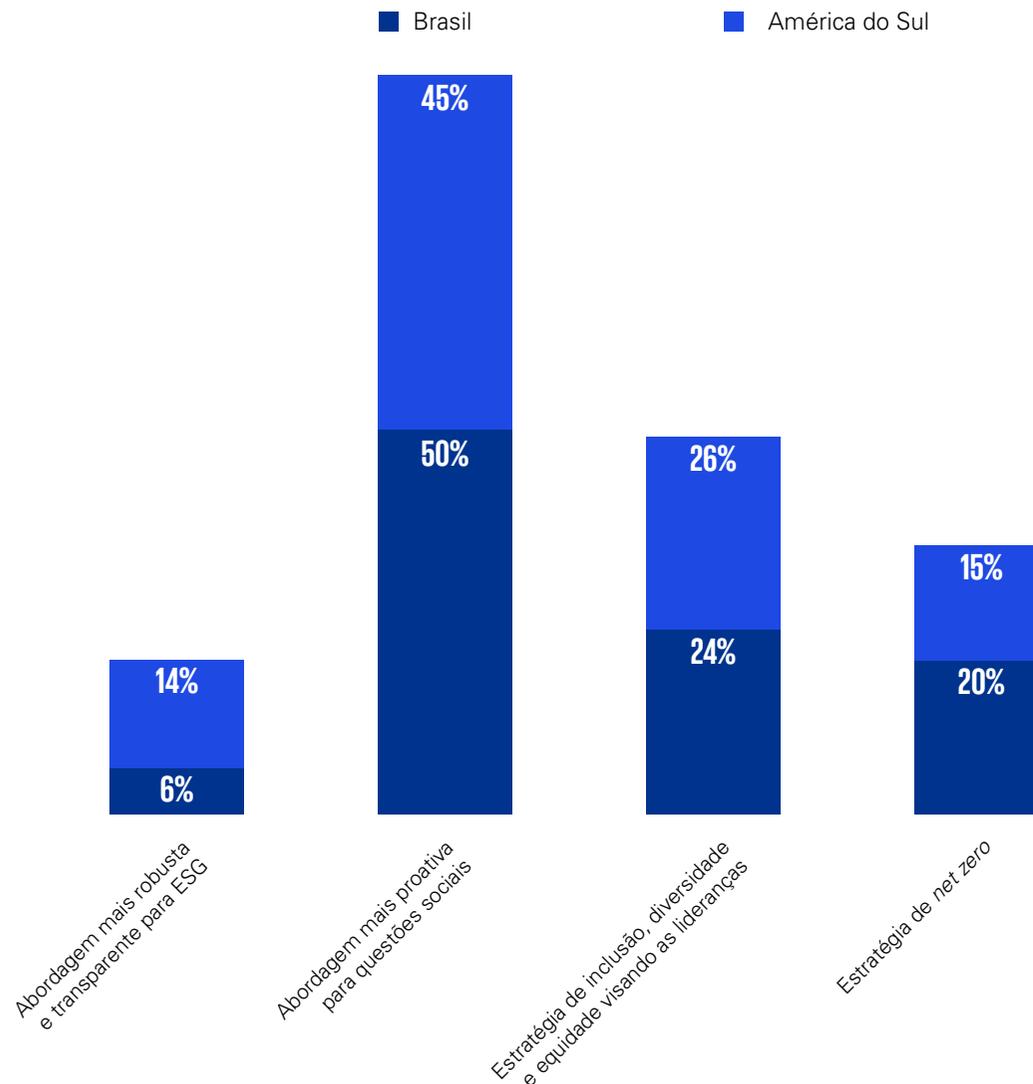


Propósito confiável e ESG

A maioria dos CEOs (92% no Brasil e 90% no Global) indicaram que nos próximos três anos o propósito corporativo das organizações que lideram causará maior impacto desempenho financeiro, mas também projetam – com índices acima de 80% nos dois grupos – o impulso no retorno total do acionista, na construção de relacionamentos com clientes e no fortalecimento do engajamento dos funcionários e da proposta de valor dos funcionários (*Employee Value Proposition – EVP*).

No que diz respeito à aceleração das estratégias ESG no próximo triênio, a maioria dos CEOs defende a adoção de uma abordagem mais proativa para questões sociais, como o aumento do investimento em salários dignos, direitos humanos e uma transição justa (50% no Brasil e 45% na América do Sul).

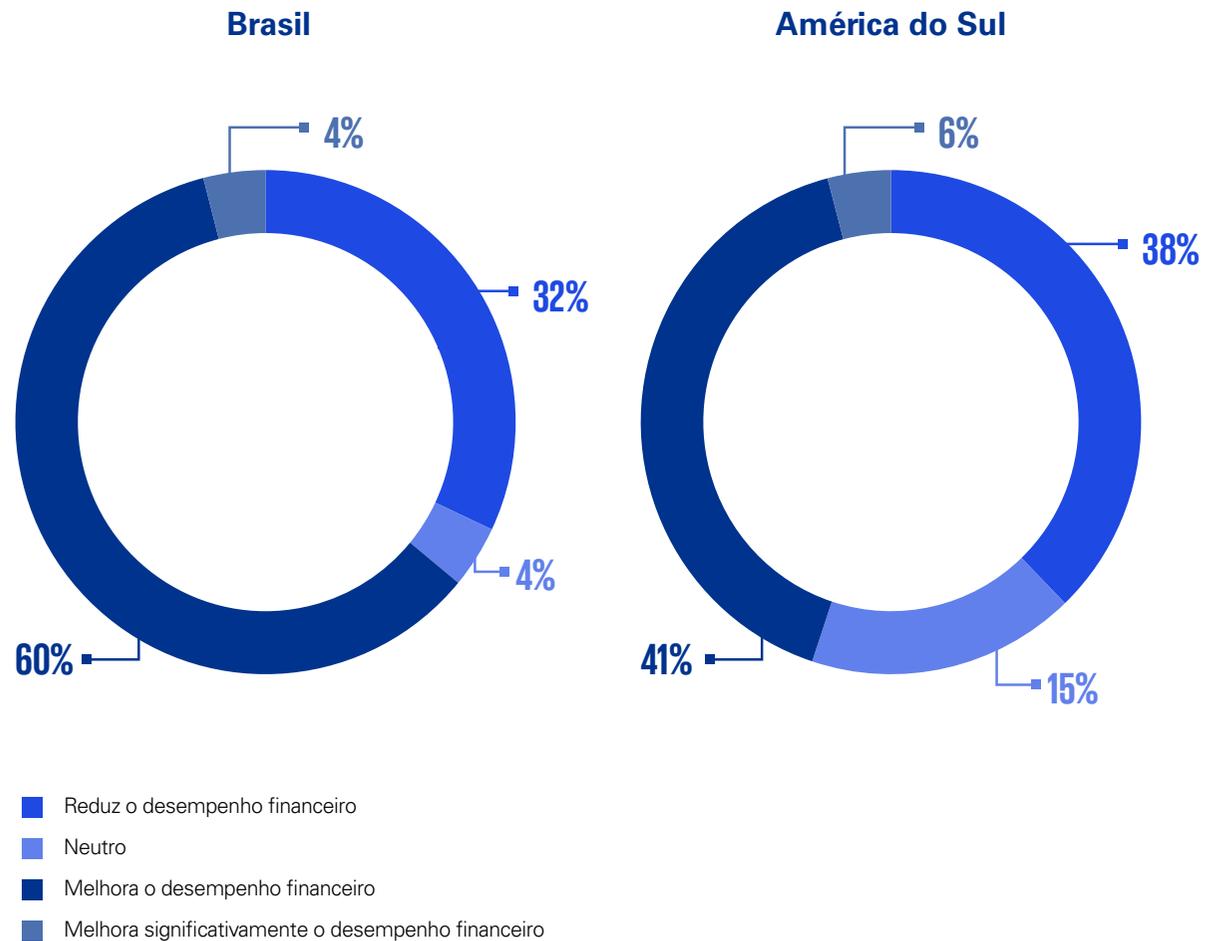
Aceleradores da estratégia ESG



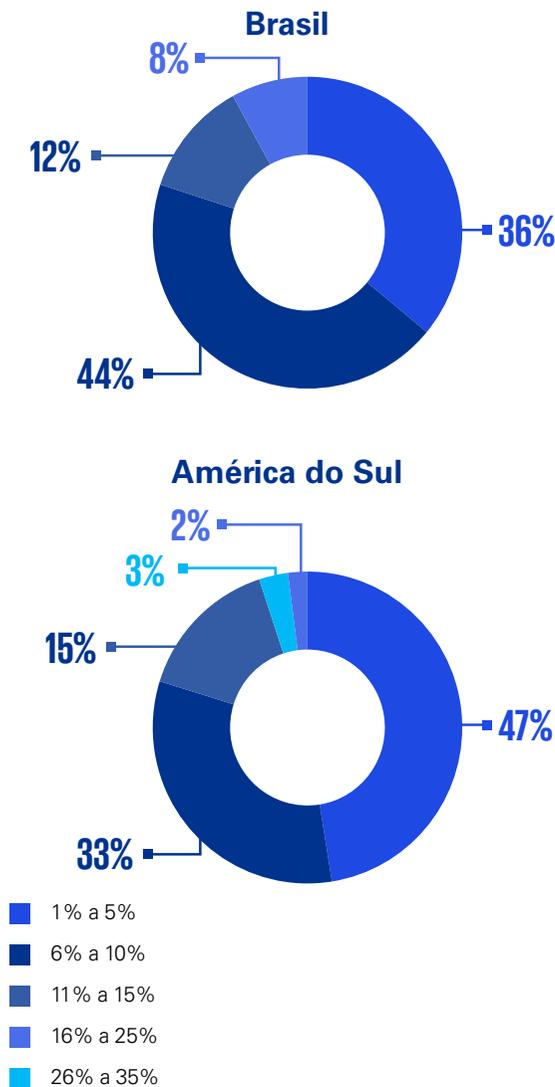
Por outro lado, ainda no foco de ESG, um dos principais desafios apontados pelos entrevistados para cumprir essa agenda é identificar e aplicar as métricas adotadas (38% no Brasil e 34% na América do Sul).

Há, ainda, uma demanda ampliada dos *stakeholders* por mais relatórios e transparência sobre questões ESG na opinião de 86% dos brasileiros e de 75% dos sul-americanos. Essa exigência é principalmente dos investidores institucionais, de acordo com 49% dos brasileiros e com 45% dos sul-americanos.

Impacto dos programas de ESG



Percentual das receitas a ser investido em programas de ESG



Mudanças nos modelos de trabalho

Os CEOs também foram questionados sobre os impactos do trabalho híbrido ou integralmente remoto nas organizações que lideram nos últimos dois anos. Em relação às contratações, os brasileiros se dividem na avaliação de que houve uma influência positiva (40%) e nenhuma influência (42%). Por sua vez, mais da metade dos sul-americanos (52%) acredita que houve um impacto positivo.

O quadro é quase o mesmo no que diz respeito à retenção de funcionários, já que apenas 40% dos brasileiros consideram que o trabalho híbrido ou remoto acrescentou pontos positivos, ao lado de 53% dos sul-americanos.

Nada menos que 74% dos brasileiros e 64% dos sul-americanos consideram que, nos próximos três anos, os funcionários deverão retornar ao modelo tradicional, em que os funcionários trabalham exclusivamente de maneira presencial em locais operados pela empresa.

Resiliência cibernética em alta

O levantamento também analisou a velocidade e a intensidade da transformação digital e da resiliência cibernética nas organizações. De acordo com 98% dos CEOs brasileiros e 85% dos sul-americanos, a estratégia de investimento digital das empresas que lideram é agressiva e tem o objetivo de garantir o *status* de ser pioneira ou de adotar rapidamente as tecnologias. A maioria também acredita que novas alianças serão fundamentais para continuar no mesmo ritmo de transformação digital (72% no Brasil e 71% na América do Sul).

Sobre os possíveis impedimentos ao progresso da transformação do seu negócio, sobressai

a resposta que aponta a dificuldade de decidir sobre a tecnologia mais adequada (ou seja, ERP [Enterprise Resource Planning] baseado em nuvem ou em tecnologias mais avançadas) para 60% dos brasileiros e 60% dos sul-americanos.

O capital humano, com habilidades para gerenciar a implementação estratégica e operacional, é outro elemento que preocupa os líderes - 72% dos brasileiros e 67% dos sul-americanos. Um ponto que chama atenção é a insegurança sobre a capacidade de acompanhamento das mudanças mantendo a competitividade na disrupção tecnológica (36% dos brasileiros e 57% dos sul-americanos).

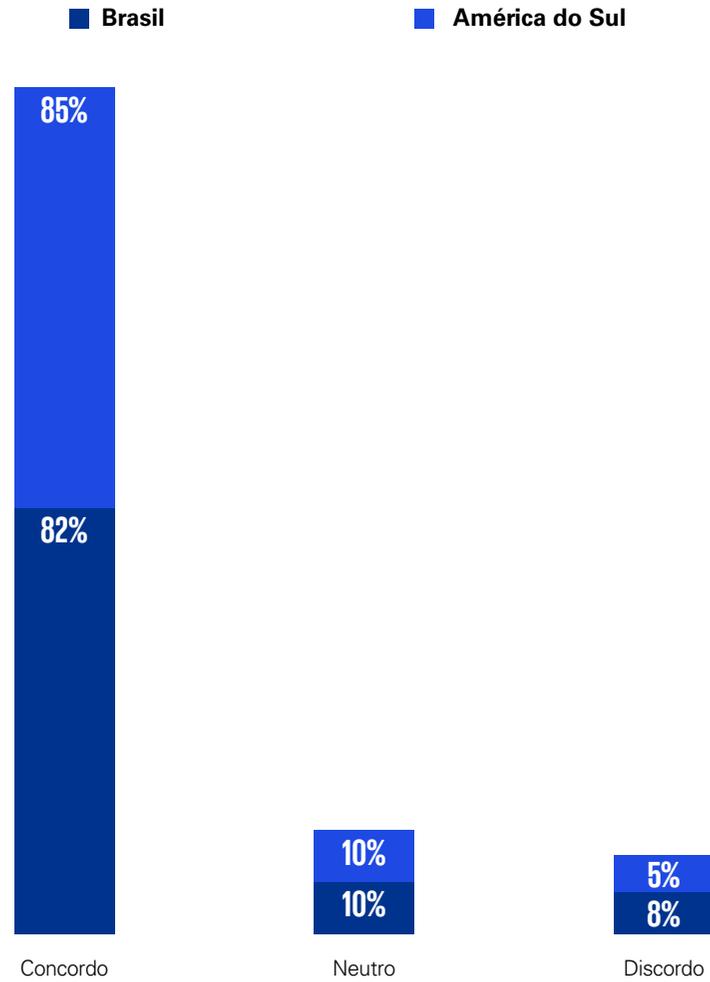
Ainda sobre os talentos, vale destacar que o investimento feito no desenvolvimento de colaboradores (46% dos entrevistados no Brasil e 43% na América do Sul), com foco nos objetivos de crescimento e de transformação, é quase o mesmo que aquele empregado em novas tecnologias (54% no Brasil e 57% na América do Sul).

Ameaças digitais

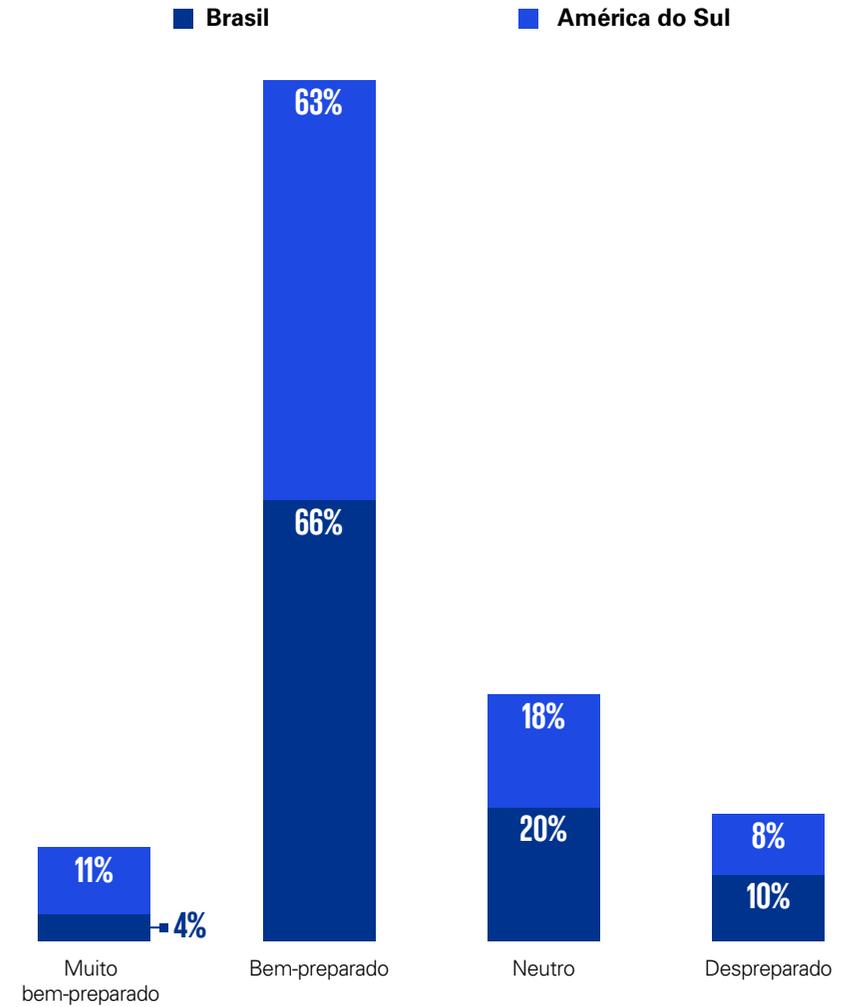
A maioria dos CEOs considera que uma forte estratégia cibernética é fundamental para gerar confiança nos principais *stakeholders* (86% no Brasil e 80% na América do Sul). Eles também concordam que a segurança da informação tem função estratégica e é fonte potencial de vantagem competitiva (88% no Brasil e 87% na América do Sul).

É significativo que 84% dos brasileiros e 87% dos sul-americanos tenham avaliado que a incerteza geopolítica está levantando preocupações sobre possíveis ataques cibernéticos em suas organizações.

Temos um plano para lidar com um ataque de *ransomware*



Nível de preparo em caso de ataque cibernético



Conclusão

Nunca fomos tão resilientes e tão otimistas

Das três análises comparativas observadas no recorte brasileiro desta edição do estudo *KPMG 2022 CEO Outlook*, ficam algumas conclusões. A mais marcante delas é que, em situações de crise, a busca por soluções torna-se um imperativo.

Como mencionado no início desta pesquisa, a resiliência tem sido um traço cada vez mais marcante das empresas, mas isso não significa um sinal de acomodação: é antes um sinal da capacidade de adaptação e de antecipação de respostas para os desafios.

Os CEOs brasileiros têm demonstrado alto grau de consciência de seu papel de líderes, antevendo respostas para questões múltiplas que surgem em um cenário de recentes impactos na geopolítica global, como o conflito entre Rússia e Ucrânia, na continuidade das consequências da crise sanitária trazida pela pandemia de covid-19 e nas mudanças climáticas que atingem o planeta há anos.

Todos esses abalos não foram suficientes para reduzir o nível de confiança no crescimento das empresas, dos setores, do país ou mesmo da economia global. Ainda assim, é marcante o otimismo dos CEOs do Brasil diante do restante do mundo e da América Latina, algo que impressiona até mesmo devido

aos fortes sinais de que poderemos vivenciar uma recessão mundial em 2023.

De todo modo, as receitas e o quadro de funcionários de todos os entrevistados parecem não ter sido impactados negativamente. Desses fatos, conclui-se que os objetivos de expansão também não foram afetados, exceto por um detalhe: em tempos de conflito armado, as empresas agora consideram o gerenciamento dos riscos geopolíticos para buscar novos mercados.

Em relação às preocupações dos CEOs sobre aspectos que possam atrapalhar seus planos e estratégias, destacam-se as questões regulatórias e as possíveis ameaças reputacionais.

No entanto, no atual cenário, não ficam de fora temores sobre o comportamento dos mercados após a pandemia, o ritmo da transformação digital e, sobretudo, a dinâmica dos modelos de trabalho e de que forma tornar mais transparente as ações de ESG.

Outro fato marcante foi a agilidade dos CEOs em tomar decisões para reduzir danos trazidos pelos desafios geopolíticos. Nesse aspecto, destacam-se dois pontos fundamentais: os ajustes dos procedimentos de gestão e a interrupção de relações de negócios com a Rússia.

Um desafio que aflige as organizações desde o início da pandemia é a cadeia de suprimentos. Porém, esse

fator já não é mais a maior preocupação dos CEOs, e isso ficou claro neste mais recente levantamento da KPMG, já que as organizações souberam buscar soluções a lacuna de produtos e de fornecedores.

Vale observar os elementos que alicerçam a positividade demonstrada pelos CEOs. Em primeiro lugar, é importante ressaltar o fato de que eles estão muito conscientes sobre o propósito corporativo. As lideranças sabem que este é um ponto fundamental para a estratégia da gestão em todos os aspectos da organização, desde o modo como se contrata e retém talentos até os resultados financeiros que se pretende alcançar.

A cada ano, os líderes se preocupam em fortalecer e tornar mais transparente as ações da pauta ESG. Por último, é necessário mencionar que os CEOs estão focados em sustentar uma estratégia digital eficiente e agressiva para manter a competitividade e fortalecer a resiliência – esta é, afinal, a palavra-chave de todo o cenário analisado pelo estudo *KPMG 2022 CEO Outlook: Brasil*.

Depoimentos dos CEOs brasileiros

Conhecendo riscos, seguindo adiante

Todos os dias, o mundo apresenta situações novas e inesperadas. Pandemia e guerra foram dois recentes marcos coletivos de uma trajetória que poucas vezes são previstos. Isso é especialmente verdade para as empresas, que precisam balancear diversas circunstâncias externas e fora do seu controle com planejamento e expectativas internas.

Existem, também, aspectos que impactam não só outros países ou empresas, mas a própria organização, como ataques cibernéticos e a dinâmica entre diferentes gerações no ambiente de trabalho. Foram convidados cinco CEOs brasileiros a opinarem sobre estes e outros tópicos discutidos no estudo. Por isso, suas respostas nos permitem ter um olhar mais aprofundado sobre os dados quantitativos que o estudo *KPMG 2022 CEO Outlook: Brasil* trouxe até aqui.

Até onde a visão pode levar

É resiliente a empresa que sabe onde deseja e precisa chegar. Segundo **Jeane Tsutsui, CEO do Grupo Fleury**, a companhia definiu como norte a missão de atuar além da medicina diagnóstica, e este compromisso permite que os planos sejam reajustados às circunstâncias.

“

O grupo, como empresa de capital aberto, acaba afetado pela instabilidade do mercado de capitais. No entanto, temos uma visão muito clara da nossa estratégia e daquilo que precisamos executar. Vemos com preocupação cenários de instabilidade e incerteza, mas, ao mesmo tempo, enxergamos isso como oportunidade de crescer”

afirma a CEO.

“Siga o plano” também foi a tônica da Bayer Crop Science desde o início da pandemia. “*Não é que não olhemos para o que está fora do nosso controle, mas tentamos não mudar radicalmente nossa estratégia. Somos uma empresa baseada em três pilares: inovação, sustentabilidade e transformação digital. Não tiramos o foco deles, independente do ambiente externo*”, diz o **CEO da divisão Crop Science da Bayer na América Latina, Maurício Rodrigues**.

Os ensinamentos da pandemia foram parecidos no **Mercado Livre**, afirma o **líder da empresa no Brasil Fernando Yunes**. “*A combinação entre visão de longo prazo e muita flexibilidade e agilidade na adaptação do curto prazo é poderosa*”, acredita.

Nessa dinâmica, é preciso ter agilidade para capturar oportunidades e mitigar riscos. **Marcelo Melchior, CEO da Nestlé Brasil**, por sua vez, também é uma testemunha de uma das lições mais marcantes da pandemia: a adaptabilidade. “*Aprendemos a ter humildade, no sentido de que o mundo não acaba, as coisas continuam e precisamos nos reinventar. E estar suficientemente desapegados para rever constantemente as decisões e atuações que tomamos*”, diz.

Para **Monalisa Gomes Mühlböck, country manager NLA & IBERO da Schauer Agrotronic GmbH**, a pandemia e outros acontecimentos dos últimos anos, como a guerra da Ucrânia, fez com que planos para o médio prazo fossem colocados em ação desde já. *“Tivemos que acelerar aquilo que estávamos projetando para acontecer em cinco anos. Temos parceiros no mundo inteiro e atuamos em uma estrutura global. Trabalhávamos com cenários, mas ninguém imagina que aquilo será executado tudo de uma vez. Ser global possibilita agir rapidamente. E há também o mindset de adaptabilidade, de oportunidade, de levar aprendizados de um mercado para outro”*, diz.

“

Temos um grupo de talentos muito aderentes à nossa cultura, na qual empreendemos assumindo riscos. Se acontece um erro, não buscamos culpados, mas sim corrigir o que deu errado e continuar tentando. É uma cultura colaborativa e não competitiva. Graças a isso, as perspectivas são de crescimento. A penetração do e-commerce no Brasil ainda é de 14%, e nos Estados Unidos, China e Europa, já passou dos 25%. Como o Brasil segue esses mercados, é uma questão de tempo para chegarmos a 20%. ”

Fernando Yunes,
Líder do Mercado Livre no Brasil

Encarar o imprevisível: desafios de produção e da cadeia de suprimentos

Desafios de logística e no acesso à cadeia de suprimentos pressionaram todo o mundo durante a pandemia. Como lidar com eles? Nossos entrevistados têm perspectivas variadas sobre a questão.

Para Marcelo Melchior, a empresa aprendeu sobre o tema tanto na pandemia quanto na greve dos caminhoneiros, em 2019. *“Na greve dos caminhoneiros definimos duas coisas: queríamos ser os últimos a parar e os primeiros a rearrancar. E foi transformador. Na pandemia, definimos que nossa indústria não poderia aumentar o nível de estresse dos consumidores com a falta de produtos essenciais e emocionalmente importantes, como aqueles para uma criança. E definimos que precisávamos abastecer o mercado. Não vender, porque isso é consequência, mas sim abastecer o mercado. E com essa definição, fomos concatenando as decisões”*, diz.

Jeane Tsutsui lembra que o Grupo Fleury, por atuar na área da saúde, foi um dos mais impactados no início na pandemia, o que os incentivou a explorar novos canais. *“As empresas foram procurando alternativas. Buscamos novos canais de fornecedores e, hoje, 93% da nossa receita vem de medicina diagnóstica e de exames de imagem, que não dependem de fornecedores, mas de equipamentos e médicos. Olhando daqui para a frente, o que vemos em relação a uma cadeia global*

é as empresas buscando fontes de relacionamentos e fornecedores mais próximos”, observa.

O cenário foi parecido na Schauer Agrotronic GmbH. *“Tivemos que repensar soluções e materiais e isso criou oportunidade de baratear produtos que tinham alta tecnologia, abrindo novos mercados. Os anos de pandemia, no nosso setor, foram anos atípicos de pedidos e produção. A Europa criou subsídios e a Ásia tinha alta demanda, então estivemos nesses mercados. Em 2022, a demanda arrefeceu, mas aprendemos a repensar a montagem e a redistribuir globalmente. Tivemos que olhar de outro prisma e criar novas colaborações e parcerias, repensar linhas de suprimento, garantir as entregas”*, afirma Monalisa Gomes Mühlböck.

Já o Mercado Livre, cujo cerne é a logística, viu um aumento exponencial da atividade desde 2020. Segundo o líder da empresa no Brasil, agilidade e investimento em tecnologia e mão de obra garantiram a adaptação, com sucesso, à nova realidade. *“Foi muito rápido para organizarmos a logística e tomar as decisões. O Mercado Livre tinha pouco mais de 2.600 pessoas no Brasil no início da pandemia e espera fechar este ano com cerca de 16 mil. Na logística, tem um lado que todos veem: os aviões, as carretas, as vans e os carros amarelos. E o que ninguém vê: muita tecnologia para garantir que isso aconteça de forma eficiente. Houve uma velocidade de decisão, execução e ousadia da empresa em alocar tanto capital e contratar tanta gente em uma velocidade tão rápida”*, diz Fernando Yunes.

“

Precisamos ter certeza de que nossas cadeias de suprimentos tenham o menor impacto possível. Para isso, não trabalhamos exclusivamente com a rede ótima do ponto de vista de custo, que pode nos colocar mais vulneráveis. Vale a pena ter um fornecedor alternativo, que seja mais caro, como possibilidade de um plano B, em vez de procurar quando for muito tarde. O “name of the game” agora é o mais racional e economicamente viável, mas é preciso ter planos B e C já ativados, com uma distribuição de 70-30% para conter os riscos. ”

Marcelo Melchior,
CEO da Nestlé Brasil

Segurança cibernética: trabalho contínuo e de muitas mãos

O tema da segurança cibernética também preocupa CEOs dos mais diversos setores. Bases de dados internos e informações sensíveis sobre clientes, em poder das companhias, ficam em risco diante de um ciberataque. Jeane Tsutsui aprendeu na prática como lidar com essa situação. “O Fleury sofreu um incidente cibernético em 2021. Antes disso, já existia a preocupação de que, por conta do homeoffice, os incidentes cibernéticos aumentariam no mundo. Instalamos uma série

de ações para aumentar o nível de segurança, garantindo que nossa base de dados fosse preservada”, conta.

A proteção contra ataques, segundo os entrevistados, é desenvolvida por duas vias: colaboração e ações contínuas. “Outras empresas nos procuraram para conhecer os mecanismos. Acredito que seja um processo contínuo: o tempo inteiro implementar mecanismos que aumentem o nível de segurança e treinar as equipes diante de um incidente e em questões como phishing e troca de senhas. São vários elementos que colocam as empresas num outro patamar de alerta”, completa a CEO do Grupo Fleury.

Para Maurício Rodrigues, o Brasil oferece um ambiente coletivo seguro e antenado sobre a questão graças à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). O volume de dados, no entanto, exige um esforço extra das empresas na tarefa de garantir segurança. “A quantidade de dados se multiplica em uma velocidade tremenda, e a necessidade de cruzar e disponibilizar essas informações se intensifica todo dia. Você tem que entender qual modelo usar e quais [são] as fronteiras dele. Quanto mais as empresas estão conectadas, maior o risco. Temos o nível máximo de proteção, mas sabemos que ele não é infalível, porque a criatividade dos hackers é muito grande”, pondera.

Essa fragilidade inerente aos negócios foi lembrada também pelo CEO da Nestlé Brasil. *“Se tiver um problema, podem parar uma fábrica da Nestlé em qualquer país. A mesma coisa com faturamento, carga e descarga. O mundo está tão conectado que por um lado é perigoso, porque ficamos mais sensíveis. Fazemos muitos investimentos, treinamentos, simulações de phishing, porque sempre alguém precisa deixar a porta entreaberta para que entrem no sistema e façam coisas”*, diz.

O Mercado Livre, que gere dados de usuários, olha para a questão de forma minuciosa. *“A segurança dos ambientes dos serviços digitais e a proteção dos dados dos usuários e funcionários é um pilar fundamental da empresa. Por isso, temos mais de 1.500 pessoas trabalhando em áreas de prevenção à fraude e segurança em toda a América Latina. Contamos ainda com o apoio dos chamados “hackers do bem”, profissionais especializados que testam nossos sistemas para apontar vulnerabilidades e oportunidades. É um esforço constante, pois a fraude virou um negócio. Há muitas pessoas dedicadas a isso, por isso nos preocupamos em manter o nível máximo de segurança”*, diz Fernando Yunes.

“

A cibersegurança é mais um cenário no qual estamos evoluindo. São questões éticas, de dados, Inteligência Artificial. Estamos todos aprendendo, todos os dias. Discutimos cenários e possibilidades e intervenções e temos um time voltado para gerenciamento de risco. Mas não conseguimos cobrir tudo. Sentimos que é um desafio generalizado, mas temos confiança no que estamos construindo. Não acho que tenhamos todas as respostas, e por isso trabalhamos com muita colaboração, interna e externa. Estamos explorando esse terreno com muita humildade, nos questionando o tempo todo e aprendendo.”

Monalisa Gomes Mühlböck,
country manager NLA & IBERO da
Schauer Agrotronic GmbH

ESG: integralidade e compromissos coletivos

Representatividade social dentro das empresas e cadeia produtiva ética, com baixa emissão de carbono, estão entre os temas prioritários de ESG em todo o mundo.

Para Marcelo Melchior, não há espaço para lugares comuns ou informações vagas. É preciso levar a sério as políticas de ESG, colocando uma comunicação transparente no centro do processo. *“Precisamos explicar para diferentes públicos o que fazemos em economia circular, com as matérias-primas de leite, café e cacau. E sendo transparentes. Não adianta fingir que somos perfeitos, porque não é verdade e não vai colar. Mas mostramos nossos compromissos para 2025, 2030, indicando em que estágio estamos e tentando não cair em generalidades”*, diz.

A comunicação de compromissos também é estratégia-chave na Bayer Crop Science. *“Temos compromissos globais de redução na utilização de químicos, carbono zero, desmatamento, atrelados a uma série de programas, inclusive no Brasil. Somos extremamente vocais, temos métricas globais e locais muito claras e procuramos segui-las. E há programas sociais de inclusão, com temática racial e de gênero. Por sermos uma empresa alemã, a cobrança sobre isso é muito grande”*, conta Maurício Rodrigues. Uma agenda parecida é adotada no Mercado Livre. *“Temos programas para atrair pessoas de gêneros diferentes, em um ambiente aberto e inclusivo. Todos têm as mesmas oportunidades dentro da empresa”*, exemplifica Fernando Yunes.

Monalisa Gomes Mühlböck acredita que nem todas as empresas já “viraram a chave” para a questão, mas que o processo está em curso em razão da sua urgência. O enfrentamento dessas

questões, lembra, precisa ser coletivo. “O bem-estar animal, por exemplo, não era um tema de ESG até ontem, e hoje há grandes produtores olhando para isso porque a cadeia inteira precisa assumir

esse compromisso. Porque não basta só eu fazer, se um fornecedor não fizer, vai refletir nos demais [participantes] da cadeia. É preciso olhar para todo o segmento e trazer as discussões”, lembra.

“

Criamos um comitê de ESG cujo coordenador é o presidente do Conselho de Administração, o que fortalece nossas táticas de ESG. Uma empresa que está em todo o Brasil, do Maranhão ao Rio Grande do Sul, precisa olhar essa diversidade cultural e geográfica e incorporá-la ao dia a dia. Em 2021, tivemos a primeira emissão de debêntures do mercado de saúde ligado a métricas de ESG, com duas metas: acesso a um milhão de clientes nas classes C e D por meio da plataforma digital, com telemedicina e outros serviços, e outra ambiental, com redução de 20% de resíduos biológicos. ”

Jeane Tsutsui,
CEO do Grupo Fleury

Inovação e transformação digital: impossível sem elas

A inovação é outra unanimidade, com aplicações diversas em cada segmento. “Investimos muito em tecnologia, P&D e transformação digital. Ano passado, cerca de 40% do nosso investimento estava voltado a novas tecnologias. Temos 26 startups que atuam em diferentes áreas, de Inteligência Artificial, produtividade e processos. Usamos IA pra escanear tomografias, identificar pacientes com sinais de tromboembolismo ou AVC e alertar o médico de que aquele laudo é urgente. Você salva vidas”, destaca Jeane Tsutsui.

Para Marcelo Melchior, esse foi mais um setor impulsionado nos últimos anos. Ele lembra que, como a Nestlé atua no varejo, a agilidade digital é fundamental para tomar decisões acertadas e manter o vínculo com o mercado. “Não adianta ter dados de

mercado de dois meses atrás. Hoje temos dados da semana anterior do Brasil inteiro. Isso tem um valor gigante porque podemos corrigir constantemente o que estamos fazendo para chegar aonde queremos chegar”, diz.

E essa inovação é construída por pequenos passos, completa. “Quando falamos em investimento em inovação e tecnologia, todo mundo pensa na Tesla, em drones. Mas existe um investimento formiguinha, para nos manter atualizados e conectados com os consumidores. Investimento para melhorar o perfil dos produtos, as embalagens, a experiência do consumidor. Isso nos torna competitivos e adaptados à realidade”, conta.

A experiência de Monalisa Gomes Mühlböck vai na mesma direção colaborativa – tanto com clientes quanto interna, entre diferentes times. “Nos últimos anos, temos investido ainda mais na cocriação com

nossos clientes e parceiros. Como atuamos em diversos mercados e economias, essa volatilidade tem nos apresentado diversas oportunidades de crescimento e aprendizado. E criamos uma dinâmica diferente, onde o departamento de P&D participou mais no dia a dia do mercado e os times técnico e comercial [atuou] dentro do laboratório. Tivemos mais trocas, mais busca de soluções, e isso foi muito produtivo em inovação”, observa.

No Mercado Livre, novas contratações aumentaram o time de tecnologia e as demandas dos consumidores fizeram a empresa expandir o negócio para segmentos como mercearia, publicidade e pagamentos. “É um exército de inovação melhorando o que existe e trabalhando para criar novas soluções. Essas 12 mil pessoas são vários times em paralelo lançando várias inovações ao mesmo tempo e seguir desenvolvendo é uma prioridade para nós”, sintetiza Fernando Yunes.

“

A produtividade do setor agrícola continua crescendo. Essa alta demanda requer que os produtores rurais busquem por mais tecnologia para que consigam produzir mais em uma mesma área, crescendo também a digitalização. É um momento de transformação cada vez mais forte, para que nos mantenhamos sustentáveis no longo prazo. E vamos investir muito mais. Além dos nossos investimentos internos para o desenvolvimento de uma solução, acreditamos muito na colaboração. Nossa área de Digital Farming Solutions está conectada, por exemplo, a um pool de pequenas empresas de tecnologia.”

Maurício Rodrigues,
CEO da divisão Crop Science da Bayer na América Latina



Quem mantém tudo funcionando

Inovação, adaptabilidade, percepção de riscos, desenvolvimento de novas oportunidades: quem, senão as pessoas, mantém tudo isso funcionando? Por isso, os CEOs sabem que é preciso ter um olhar e uma atitude especiais para os profissionais que trabalham nas empresas.

A criação de propósito e o cultivo da cultura corporativa ajudam a atrair novos talentos e a mantê-los em casa. A seguir, são destacados os principais pensamentos dos entrevistados sobre a questão dos recursos humanos e da sua potência transformadora dos negócios.

“

Temos foco no cliente, propósito, paixão pelas pessoas e uma cultura para permear por toda a organização com a visão de que cuidamos de vidas, de saúde, e que isso tem impacto na sociedade. Isso ajuda a motivar e engajar. Há a mudança de comportamento, de renovar, de trazer o ágil, o digital, a flexibilidade, ser uma organização ambidestra, com elementos de inovação.”

Jeane Tsutsui,
CEO do Grupo Fleury



“

Acredito que as pessoas precisam estar felizes onde estão. E como fazer para que as pessoas estejam orgulhosas e entusiasmadas? Explicando por que fazemos as coisas. As pessoas não vêm ao trabalho para vender mais café ou leite, e sim por algo maior, pelo que fazemos para transformar a sociedade. E só podemos ter sucesso em uma sociedade de sucesso. Podemos dar o exemplo, como onde compramos a matéria-prima e como trabalhamos o meio ambiente. Isso é muito importante no trabalho de retenção, porque as pessoas veem como nos comportamos, o que fazemos.”

Marcelo Melchior,
CEO da Nestlé Brasil

“

Não acreditamos muito em retenção, porque você não retém pessoas, você tenta convencê-las a ficar. E isso passa pela colaboração e inclusão, para que as pessoas se sintam à vontade. Passa também pelo modelo de trabalho híbrido, por inclusão e diversidade, onde temos avançado e feito esforços genuínos para representar a sociedade de forma ampla mais possível. E é importante ser atrativo em termos de remuneração também. Para que a empresa seja competitiva ao atrair pessoas, é preciso investir na área. ”

Maurício Rodrigues,
CEO da divisão Crop Science
da Bayer na América Latina



“

A volta do remoto tem sido uma discussão, o propósito tem sido discutido, junto com entrega de valor, posicionamento em relação ao mundo, legado... não é só um salário. As pessoas querem mais do que um trabalho. O mundo todo está migrando, temos mais gerações no mesmo ambiente, com várias relações com a mudança, com as inovações. O fundamental é buscar entender. Se não nos abrimos, perdemos muita gente boa. Se não nos abrimos, perdemos engajamento. E sem engajamento, não existe inovação e criatividade. ”

Monalisa Gomes,
country manager NLA & IBERO
da Schauer Agrotronic GmbH

“

“Pessoas querem trabalhar em empresas que são líderes, que estão ousando, inovando, onde elas podem desempenhar seu potencial ao máximo. O trabalho do time de recrutamento é muito importante. Cada líder contratado tem no seu escopo a missão de trazer e reter talentos. Isso vira um círculo virtuoso de pessoas diversas e muito talentosas trazendo mais pessoas igualmente boas. E, para comunicar algo, é preciso haver sustentação. Então, a empresa precisa trazer resultado, crescer de maneira sustentável, ganhar mercado, lançar inovações, encantar os clientes e gerar impacto positivo coletivo.”

Fernando Yunes,

Líder do Mercado Livre no Brasil



Metodologia

A publicação *KPMG 2022 CEO Outlook* foi realizada entre julho e agosto de 2022 com 1.325 CEOs líderes de 11 mercados (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA) para o estudo global, 50 CEOs brasileiros para o recorte Brasil e 255 CEOs da América do Sul (contemplando Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela) para o recorte regional.

A pesquisa entrevistou lideranças de organizações de 11 setores-chave da indústria (gestão de ativos, automotivo, bancário, consumidor e varejo, energia, infraestrutura, seguros, ciências da vida, manufatura, tecnologia e telecomunicações).

Observação: alguns números podem não somar 100% devido a arredondamentos.

Fale com nosso time

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

© 2022 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.

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

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.

