



KPMG 2022 CEO Outlook

Estratégias de crescimento
em tempos turbulentos

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



Índice

03 Encontrar a oportunidade na incerteza

17 *Environmental, social and governance (ESG)*

06 Perspectiva económica

22 Conclusão

10 Tecnologia

24 Metodologia e agradecimentos

14 Talento

Encontrar a oportunidade na incerteza

Colocados à prova por enormes desafios em rápida sucessão — uma pandemia global, pressões inflacionistas e tensões geopolíticas — é animador que os CEOs, entrevistados no nosso CEO Outlook de 2022, estivessem confiantes na resiliência das suas empresas e relativamente optimistas quanto às suas próprias perspectivas de crescimento.

Ainda que não seja surpreendente que a conjuntura económica seja actualmente uma das principais preocupações dos líderes empresariais, nestes últimos anos, eles aprenderam a navegar na incerteza, reajustando a sua força de trabalho, resolvendo as disrupções da cadeia de abastecimento e adaptando-se aos impactos geopolíticos e económicos. À medida que a possibilidade de recessão se aproxima, já são muitos os que estão preparados e com um enfoque profundo no planeamento e na agilidade. E há quem veja oportunidades no meio desta incerteza provocado pela promessa de tecnologia, talento e ESG.



Bill Thomas
Global Chairman
e CEO KPMG
Internacional

O CEO Outlook de 2022 baseia-se nas perspectivas de 1.325 CEOs globais de 11 mercados e tem como objectivo fornecer uma visão das suas perspectivas sobre o panorama empresarial e económico, num horizonte de 3 anos. O inquérito revela também mudanças na estratégia e nos pontos de vista do CEO Outlook Pulse Survey da KPMG, realizado antes da invasão da Ucrânia por parte da Rússia.

No rescaldo da pandemia, os CEOs enfrentam um novo período turbulento. O nosso último CEO Outlook está a ser lançado no meio de um ambiente empresarial prejudicado por uma inflação elevada, tensões geopolíticas e receios de uma recessão. Mas a resiliência demonstrada durante o mais desafiante período da COVID-19 é um bom presságio para o futuro.

Contendo informações de 1.325 CEOs de grandes empresas a nível mundial, incluindo Portugal, o inquérito revela a existência numa maioria de CEOs confiantes no crescimento durante os próximos três anos e na resiliência das suas empresas a curto prazo, uma vez que se têm vindo a preparar para uma recessão através da implementação de novas estratégias que promovem a eficiência e expansão. Os CEOs estão enfocados no crescimento transformador através de fusões e aquisições, com uma maioria a considerar fazer acordos estratégicos para impulsionar os seus negócios.

Os CEOs estão a equilibrar as prioridades fundamentais e procuram transformar o risco em oportunidade, focando-se nas áreas da tecnologia, ESG e talento.

Determinados a serem os primeiros na transformação digital, os CEOs reconhecem a importância de mudar ao ritmo certo e da selecção de tecnologias emergentes relevantes. Com avanços significativos na ligação do ESG à rentabilidade, eles também reconhecem a importância crítica de ligar o seu programa ESG a estratégias digitais para alcançar os seus objectivos.

A ambição de crescimento está a acontecer numa altura em que a fadiga relacionada com a pandemia é a principal preocupação dos CEOs. Para promover o bem-estar dos seus funcionários, os CEOs estão a evoluir a proposta de valor aos colaboradores de modo a alinhar as respectivas expectativas com as necessidades empresariais. Os CEOs estão a utilizar tecnologia para assegurar a conexão, fornecendo modelos de trabalho flexíveis e centrados no propósito empresarial para conferir um significado mais profundo ao trabalho.

Tendo demonstrado uma tremenda força e coragem na “navegação” dos vários desafios nos últimos anos, os CEOs vêem a oportunidade na incerteza à medida que atenuam o risco e os receios de recessão com um enfoque profundo no planeamento e na resiliência — ter sucesso e crescer nos próximos anos.



Vitor Ribeirinho
CEO/Chairman da
KPMG em Portugal

Quatro temas-chave emergem do CEO Outlook deste ano:



Perspectiva económica

Os CEOs estão prontos e preparados para enfrentar os actuais desafios geopolíticos e económicos, antecipando simultaneamente o crescimento global a longo prazo.

Mantém-se o optimismo no crescimento

Apesar dos desafios geopolíticos e económicos, a confiança económica global nos próximos 3 anos recuperou desde o início de 2022, tendo aumentado para 71% (**64% em Portugal**).

Preparação para uma recessão

86% dos CEOs (**36% em Portugal**) acreditam que irá ocorrer uma recessão nos próximos 12 meses, mas 58% (**36% em Portugal**) acham que será moderada e de curta duração e 76% (**28% em Portugal**) dispõem de planos para lidar com a mesma. Em Portugal verifica-se uma menor preparação e percepção sobre a tempestividade desta recessão.

Gestão da geopolítica

As incertezas geopolíticas deverão continuar a ter impacto nas estratégias, com 81% dos CEOs (**84% em Portugal**) a ajustarem ou a preverem o ajustamento dos seus procedimentos de gestão de risco.



Tecnologia

Os CEOs estão a direccionar o investimento digital para as áreas dos seus negócios que impulsionam o crescimento, com especial destaque para as alianças.

Risco emergente de crescimento tecnológico

A tecnologia disruptiva emergiu como o risco número um para o crescimento. Em Portugal fruto da actual situação do mercado, o risco de cyber segurança é visto como o principal risco.

No bom caminho

O investimento deve, mais do que nunca, estar associado ao crescimento e 70% dos CEOs (**74% em Portugal**) afirmam que precisam de ser mais rápidos a canalizar o investimento para as oportunidades digitais e a desinvestir nas áreas em que enfrentam a obsolescência digital.

O ciber como uma função estratégica

O ambiente ciber está a evoluir rapidamente, e 77% dos CEOs (**80% em Portugal**) consideram a segurança da informação como uma função estratégica e uma potencial fonte de vantagem competitiva.



Talento

Os CEOs estão a mudar a forma como apoiam e atraem talento, sendo os seus esforços impulsionados por um enfoque nas pessoas e pela experimentação de formas de trabalho.

Talento, a principal prioridade operacional

Numa perspectiva de longo prazo, a proposta de valor para atrair e reter o talento necessário mantém-se como a principal prioridade operacional para alcançar os objectivos de crescimento a 3 anos.

A recessão origina “congelamentos” a curto prazo

No curto prazo, 39% dos CEOs (**44% em Portugal**) implementaram o “congelamento” de contratações, e 46% (**32% em Portugal**) estão a considerar reduzir a sua força laboral nos próximos 6 meses.

Promover um espírito de experimentação

O trabalho remoto tem tido um impacto positivo na contratação, colaboração e produtividade ao longo dos últimos 2 anos.No entanto, 65% dos CEOs (**84% em Portugal**) encaram o trabalho presencial como o ambiente de trabalho para os próximos 3 anos.



ESG

Os CEOs estão a equilibrar a necessidade de construir planos ESG resilientes e transparentes com a possibilidade de terem de fazer uma pausa ou reconsiderar as suas abordagens.

Acelerar as expectativas ESG

Os CEOs concordam cada vez mais que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro, fixando-se nos 45% (**32% em Portugal**), acima dos 37% registados no ano anterior.

Impacto do ESG nas cadeias de abastecimento

Os CEOs encaram o reporte e a transparência como sendo cada vez mais importantes para os seus objectivos ESG, o que inclui uma visão mais ampla da sua cadeia de abastecimento.

A diversidade aumenta o progresso

A vertente social do ESG está a ser alvo de grande atenção por parte das empresas mundiais: 68% dos CEOs (**56% em Portugal**) acreditam que o progresso na inclusão, diversidade e equidade (IDE) avançou de forma demasiado lenta no mundo empresarial, e 73% (**72% em Portugal**) acreditam que o escrutínio do desempenho IDE vai continuar a aumentar nos próximos 3 anos.

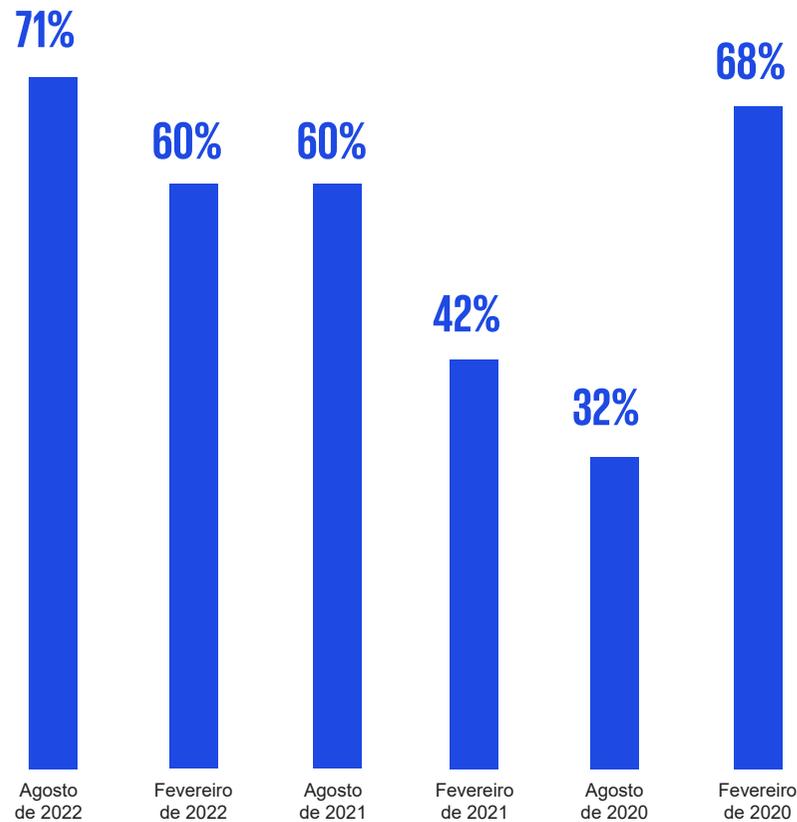
Perspectiva económica

Mantém-se o optimismo no crescimento a longo prazo

O CEO Outlook 2022 da KPMG entrevistou os CEO globais sobre as suas perspectivas a 3 anos relativamente ao panorama empresarial e económico. Apesar dos desafios geopolíticos e económicos, a confiança económica global nos próximos 3 anos recuperou a partir do início de 2022, tendo aumentado para 71%.

À medida que as empresas continuam a “navegar” no actual contexto evolutivo decorrente da pandemia da COVID-19, 85% dos CEOs globais referem expectativas de crescimento positivas em 2022; estas expectativas estão estáveis desde o início deste ano e ligeiramente abaixo de 2021 (87%).

Perspectivas de crescimento para a economia global nos próximos 3 anos



Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

Os CEOs antevêm uma recessão, mas estão preparados

Embora a confiança tenha aumentado relativamente aos próximos 3 anos, os CEOs antevêm desafios a curto prazo. Cerca de 9 em cada 10 (86% - 36% em PT) CEOs acreditam que deverá ocorrer uma recessão nos próximos 12 meses, mas 3 em cada 5 (58% - 36% em PT) acham que será moderada e de curta duração e 76% (28% em PT) dispõem de planos para lidar com a mesma. Apesar dos receios de uma recessão a curto prazo, a crescente confiança que os CEOs demonstram a longo prazo indica que se sentem preparados para conduzir os seus negócios por tempos turbulentos. Com efeito, quando questionados sobre a sua confiança na resiliência da economia global para os próximos 6 meses, (um período susceptível de estar repleto de incerteza e alterações constantes), 73% (68% em PT) dos inquiridos tinham ainda uma perspectiva positiva, mais 13 pontos percentuais do que em Fevereiro de 2022.

Embora os CEOs possam ser resilientes, são também realistas quanto aos desafios futuros. 73% (28% em PT) dos CEOs acreditam que uma recessão irá acelerar o crescimento previsto para os próximos 3 anos, e três quartos (75% - 80% em PT) também acreditam que uma recessão irá tornar mais difícil a recuperação pós-pandémica.

71 % (64% em PT) dos CEOs prevêem que uma recessão terá um impacto até 10% nos lucros das empresas no decurso dos próximos 12 meses.

Comparativamente com 2019 e 2020, os CEOs acreditam estar melhor preparados para enfrentar os desafios a curto prazo usando as medidas de resiliência em vigor, enquanto antevêm o crescimento a longo prazo. As três principais etapas incluem: aumentar a produtividade (50% - 76% em PT), gerir os custos (43% - 40% em PT) e reconsiderar as estratégias de transformação digital (40% - 32% em PT).

Principais riscos para o futuro

A fadiga pandémica e factores económicos (incluindo o risco de aumento das taxas de juro e da inflação), lideram actualmente a lista das preocupações mais prementes dos CEOs, representando 15% (20% em PT) e 14% (4% em PT), respectivamente. Olhando para os próximos 3 anos, constatamos que os riscos estão mais interligados do que nunca. A tecnologia emergente (que não constava no top cinco do ano passado) sobe na classificação como sendo o maior risco e a maior ameaça para o crescimento organizacional. As preocupações operacionais, regulatórias e reputacional também entraram para o top cinco.

Riscos para o crescimento nos próximos 3 anos

Agosto de 2022

	G	PT
1 Tecnologia emergente/disruptiva	12%	-%
2 Questões operacionais	10%	12%
3 Preocupações regulatórias	10%	-%
4 Alterações ambientais/climáticas	10%	12%
5 Risco reputacional	10%	12%
6 Regresso ao territorialismo	7%	12%
7 Risco da cadeia de fornecimento	6%	12%
8 Risco Ciber	6%	24%

Fevereiro de 2022

- 1 Cibersegurança
- 2 Preocupações regulatórias
- 3 Fiscalidade
- 4 Tecnologia emergente/disruptiva
- 5 Cadeia de abastecimento

Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

86% (36% em PT)

acreditam que irá ocorrer uma recessão nos próximos 12 meses

58% (36% em PT)

afirmam que uma eventual recessão será moderada e de curta duração

Gestão do risco geopolítico

As alianças estratégicas (26% - 36% em PT), o crescimento orgânico (22% - 20% em PT) e a gestão dos riscos geopolíticos (20% - 0% em PT) ocupam o topo da lista das estratégias mais importantes para alcançar os objectivos de crescimento organizacional nos próximos 3 anos.

Os CEOs indicam que as incertezas geopolíticas continuarão a ter impacto nas suas estratégias e cadeias de abastecimento nos próximos 3 anos. Com efeito, 81% (84% em PT) dos CEOs ajustaram ou prevêem ajustar os seus procedimentos de gestão de risco tendo em consideração o risco geopolítico, e 21% (24% em PT) aumentarão as medidas de forma a se adaptarem às questões geopolíticas com vista a atingir os seus objectivos de crescimento. Sendo a geopolítica um ponto-chave na agenda em 2022, os CEOs devem estar familiarizados com o tema e com a forma de lidar com os riscos. É importante incluir uma avaliação de risco geopolítico na sua estratégia global.



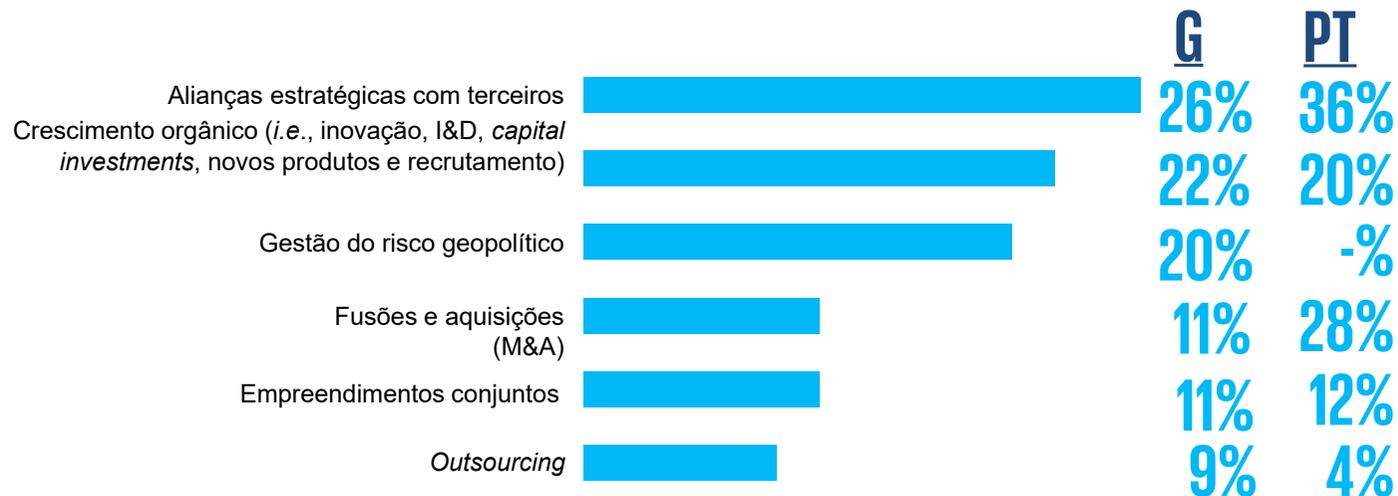
A pandemia e os acontecimentos na Europa mostraram-nos como estamos interligados como um mundo. Na minha opinião, as questões geopolíticas são o risco número um. Penso que todos nós precisamos de construir cadeias de abastecimento optimizadas e resilientes.



TV Narendran

Chief Executive Officer e Managing Director da Tata Steel

Estratégias importantes para alcançar os objectivos de crescimento nos próximos 3 anos



Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG



Uma das principais aprendizagens do último ano para TV Narendran, CEO e *Managing Director* da Tata Steel, tem sido a importância da construção duma cadeia de abastecimento resiliente, que passou a ocupar um lugar de destaque na agenda empresarial depois das incertezas pandémicas e geopolíticas. “A pandemia e os acontecimentos na Europa mostraram-nos como estamos interligados,” diz ele. “Na minha opinião, as questões geopolíticas são o risco número um. Penso que todos nós precisamos de construir cadeias de abastecimento optimizadas e resilientes.” Ainda que uma cadeia de abastecimento resiliente possa não ser a mais rentável, TV Narendran acredita que a disrupção e a mudança podem proporcionar oportunidades.

“Existem oportunidades para repensar os modelos operacionais e de negócio, assim como construir as infra-estruturas verdes necessárias”.

Aumento do apetite de M&A

Nos próximos 3 anos, o apetite por M&A permanece elevado, apesar das preocupações económicas. 47% (28% em PT) dos CEOs demonstram um apetite elevado por M&A, e 38% um apetite moderado, o que representa uma mudança significativa em relação aos 23% com apetite elevado registados no início de 2022. Com o aumento das taxas de juro e do custo de financiamento, a inovação rápida será a chave para se manter competitivo.

Os *deal makers* de negócios estão muito mais focados nos números e na criação de valor para desbloquear e rastrear o valor do negócio, em todas as etapas do processo.



A combinação de incertezas, atrasos e flutuações de preços está a obrigar alguns executivos a mudar significativamente as suas prioridades e a impulsionar os seus modelos de negócio, numa tentativa de manter o seu crescimento e confiança à medida que entram num período extremamente desafiante.

Regina Mayor
Global Head of Clients and Markets KPMG

A transformação digital na incerteza

A tecnologia emergente surge como o principal risco de crescimento

Os CEOs estão a manter o risco tecnológico em primeiro plano, a curto e longo prazo. A tecnologia disruptiva destacou-se como o principal risco e a maior ameaça ao crescimento organizacional nos próximos 3 anos. E embora a fadiga pandémica e factores económicos, como o aumento das taxas de juro e a inflação, estejam na ordem do dia nos próximos 6 meses, a tecnologia emergente e disruptiva ocupa a terceira posição. Os CEOs, confrontados com estes riscos, continuam a dar prioridade ao investimento digital, com 72% a concordarem que têm uma estratégia de investimento digital agressiva, destinada a assegurar o estatuto de *first-movers* ou de seguidores rápidos.

Adicionalmente, o avanço da digitalização e a conectividade mantém-se (com a atracção e retenção de talento) como a principal prioridade operacional para alcançar o crescimento nos próximos 3 anos. Este enfoque na transformação digital pode ser impulsionado por modalidades de trabalho cada vez mais flexíveis e por uma crescente tomada de consciência das ameaças em matéria de cibersegurança, exacerbada pela incerteza geopolítica.

Na Fujitsu Limited, o CEO Takahito Tokita tem como missão transformar a organização de uma empresa tradicional de IT numa organização orientada para a experiência digital. "Sempre tivemos confiança na nossa tecnologia e inovações, mas nas nossas conversas com os clientes, percebemos que eles precisavam de mais do que apenas produtos — precisavam de capacidades integradas e de valor acrescentado que contribuíssem para o avanço das suas próprias transformações digitais. Eu afirmei que passaríamos de uma empresa de IT para uma empresa de experiência digital de forma a satisfazer essa procura e reflectir um sentimento de premência de que não seremos uma empresa que apenas segue velhas tradições".

No bom caminho

A antecipação de uma recessão pode estar a levar as empresas a reconsiderar as suas estratégias a curto prazo. Quatro em cada cinco CEOs assinalam que estão a fazer uma pausa ou a abrandar as suas estratégias de transformação digital para se prepararem para a esperada recessão (40% - 32% em PT - fizeram uma pausa ou abrandaram as suas estratégias, e 37% - 44% em PT - planeiam fazer uma pausa ou abrandar as suas estratégias nos próximos 6 meses).

Com efeito, 70% (74% em PT) afirmam haver a necessidade de serem mais rápidos a transferir o investimento para oportunidades digitais e a desinvestir nas áreas em que enfrentam a obsolescência digital.

A transformação digital tornou-se mais onerosa nos últimos anos, pelo que o investimento deve, mais do que nunca, ser priorizado nas áreas que ajudam a impulsionar o crescimento — e potencialmente reduzido ou reavaliado nas áreas que podem ser considerados não críticos. Em tempos de incerteza, é imperativo que as empresas concentrem os seus investimentos digitais em oportunidades de criação de valor impactantes e quantificáveis, que possam contribuir para os seus objectivos estratégicos.

Reunir pessoas e tecnologia

Os CEOs continuam a reduzir o fosso entre os seus objectivos de transformação digital e o investimento nos seus colaboradores. Foi apresentada uma escolha binária aos CEOs: investirem mais capital em novas tecnologias (56% - 52% em PT) ou desenvolverem as competências e capacidades dos seus colaboradores (44% - 48% em PT). Este fosso tem diminuído desde 2021, tendo 60% dos CEOs privilegiado o investimento em tecnologia em detrimento do investimento associado aos colaboradores (40%).

Com a implementação de ferramentas digitais, a atenção das empresas passou a centrar-se na adopção, no envolvimento e na gestão da mudança, a fim de apoiar as suas pessoas que trabalham num mundo muito diferente. Com vista a impulsionar o seu crescimento, os CEOs poderão querer tornar os seus colaboradores mais produtivos através da transformação.

Foram tomadas medidas por parte dos CEOs para fazer uma pausa ou abrandar as estratégias de transformação digital a fim de se prepararem para uma recessão?



Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG



“

Sempre tivemos confiança na nossa tecnologia e inovação, mas nas nossas conversas com os clientes, percebemos que eles precisavam de mais do que apenas produtos — precisavam de capacidades integradas e de valor acrescentado que contribuíssem para o avanço das suas próprias transformações digitais.”

Takahito Tokita
CEO
Fujitsu Limited

Construir alianças bem sucedidas

Poucas são as organizações que conseguem ser bem sucedidas individualmente. Os negócios dependem dos seus ecossistemas na medida em que a construção de parcerias bem sucedidas pode contribuir para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva. Cada vez mais, os CEOs

consideram as alianças como um veículo importante para dar continuidade à sua transformação digital (71%, - 80% em PT - em comparação com 59% em Fevereiro de 2022). Os CEOs também consideram que a construção de alianças estratégicas com terceiros é a estratégia mais importante para os ajudar a alcançar os seus objectivos de crescimento nos próximos 3 anos. O estabelecimento de alianças com empresas

(por exemplo, *start-ups*, *fintech*, etc.) tornou-se um factor determinante para o seu desenvolvimento, proporcionando agilidade e resiliência ao crescimento. Com vista à concretização e transformação bem-sucedidas, os CEOs precisam dos parceiros certos, e da capacidade de estabelecer a ligação entre si.



Não é de estranhar que mais de metade dos CEOs tenham respondido que estão a investir mais capital na compra de novas tecnologias. Estes investimentos incluem uma tónica na cultura de cibersegurança, que os CEOs afirmam ser tão importante como a criação de controlos tecnológicos à medida que os receios de um ciberataque aumentam como resultado da incerteza geopolítica.

Carl Carande
*Global Head of
Advisory KPMG*

O ciber como uma função estratégica

Muito embora outros riscos possam agora figurar entre os principais preocupações para os CEOs globais, o ambiente ciber está a evoluir rapidamente, e 77% (80% em PT) dos CEOs consideram a segurança da informação como uma função estratégica e uma potencial vantagem competitiva. Para muitos CEOs, a incerteza geopolítica está a aumentar as preocupações relativamente aos ataques informáticos às empresas (73% - 88% em PT) em comparação com os anos anteriores (61% em 2021). Com efeito, três em cada quatro CEOs (76% - 64% em PT) afirmam que proteger os parceiros do seu ecossistema e a sua cadeia de abastecimento é tão importante quanto construir as ciberdefesas da sua própria organização.



A cibersegurança, é sem dúvida, um dos maiores riscos para a nossa indústria enquanto enfrentamos o futuro. Gerimos bem os nossos riscos, mas, como qualquer organização, os nossos dados são um alvo. As violações de privacidade e as burlas constituem ameaças, e os cibercriminosos estão cada vez mais sofisticados, porém essa é a natureza do panorama financeiro digital. Temos de continuar a adaptar-nos, preparar-nos e reagir.



Alexis George
Chief Executive
Officer AMP

A experiência crescente dos desafios da cibersegurança está também a conferir aos CEOs uma imagem mais clara de quão bem ou mal preparados poderão estar. Um número crescente de CEOs reconhece que estão mal preparados para um ataque informático, com 24% (4% em PT) a admiti-lo em 2022, em comparação com 13% em 2021. Em 2022, 56% (84% em PT) afirmam estar preparados (semelhante ao nível do ano passado). E aproximadamente três quartos (72% - 84% em PT) referem que a sua organização tem um plano em vigor para lidar com um ataque de *ransomware*, em comparação com os 65% observados em 2021. O rápido aumento dos ataques informáticos, juntamente com a dificuldade crescente de detectar atempadamente

os mesmos, requer automatização e inovação no tratamento de incidentes informáticos. Alexis George, CEO da AMP, reconhece que o risco de cibersegurança está a aumentar à medida que a AMP aumenta as suas capacidades digitais. “A cibersegurança é, sem dúvida, um dos maiores riscos para a nossa indústria enquanto enfrentamos o futuro. Gerimos bem os nossos riscos, mas, como qualquer organização, os nossos dados são um alvo. As violações de privacidade e as burlas constituem ameaças, e os cibercriminosos estão cada vez mais sofisticados, porém essa é a natureza do panorama financeiro digital. Temos de continuar a adaptar-nos, preparar-nos e reagir.



Promoção da resiliência nos colaboradores

Talento, a principal prioridade operacional

A forma como os CEOs apoiam e atraem talentos está a evoluir devido ao desafio da economia global e dos objectivos de crescimento dos CEOs. A proposta de valor para atrair e reter o talento necessário mantém-se como a principal prioridade operacional para alcançar objectivos de crescimento a 3 anos (25% - 24% em PT - em comparação com 19% em 2021). Além disso, cerca de dois terços dos CEOs (71% - 84% em PT) concordam que a capacidade de reter talentos com as pressões da inflação e o aumento do custo de vida constituem uma prioridade, assim como o são as repercussões a longo prazo para as organizações decorrentes das tensões pandémicas e geopolíticas.

A abordagem ESG de uma empresa é cada vez mais vista como um factor diferenciador no que respeita à atracção e retenção de talentos. Dos CEOs que referiram estar a assistir a uma procura crescente de uma maior transparência e reporte em matéria de ESG, 26% (11% em PT) afirmaram que a maior procura vinha dos colaboradores e das novas contratações. Observaram também que uma das principais desvantagens de não satisfazer as expectativas ESG são os desafios de recrutamento (22% - 20% em PT), imediatamente a seguir à capacidade de mobilizar recursos financeiros.

Nicola Downing, CEO da Ricoh Europe, considera que ter as pessoas certas com as melhores competências é fundamental para a visão e estratégia da Ricoh para o futuro. "Tivemos uma oportunidade de nos concentrarmos realmente nos nossos colaboradores, para sermos mais abertos e honestos sobre assuntos que incluem a saúde mental e o bem-estar. Investimos na formação das nossas pessoas, promovendo a mudança e a actualização de competências para corresponder às

nossas inovações, carteira de serviços digitais e mudanças nas necessidades dos clientes. Queremos que as nossas pessoas nos acompanhem. As competências actualmente necessárias à nossa equipa sofreram uma mudança significativa face aos nossos planos iniciais. Isso deve-se ao facto de os desafios enfrentados pelas empresas globais, e o ritmo de mudança e transformação, terem aumentado rapidamente".

Principais prioridades operacionais para alcançar os objectivos de crescimento nos próximos 3 anos



Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

A recessão origina congelamentos na contratação

Com a aproximação de uma recessão, dar-se-á ênfase significativo, e a curto prazo, ao congelamento das contratações e à redução do número de colaboradores: 39% (44% em PT) dos CEOs já implementaram o congelamento das contratações, e 46% (32% em PT) estão a considerar reduzir a sua força de trabalho nos próximos 6 meses. Mas quando os CEOs adoptam uma perspectiva de longo prazo, 79% (64% em PT) prevêem um aumento do número de colaboradores da sua organização para os próximos 3 anos. Os CEOs continuam a investir nos seus colaboradores, estando metade actualmente dedicada ao aumento da produtividade.



Tivemos uma oportunidade de nos concentrarmos realmente nos nossos colaboradores, para sermos mais abertos e honestos sobre assuntos que incluem a saúde mental e o bem-estar. Investimos na formação das nossas pessoas, promovendo a mudança e a actualização de competências para corresponder às nossas novas inovações, carteira de serviços digitais e mudanças nas necessidades dos clientes. Queremos que as nossas pessoas nos acompanhem.



Nicola Downing
Chief Executive
Officer Ricoh
Europe

Preparação para uma recessão antecipada

75% 84% em PT

implementaram ou planeiam implementar o congelamento das contratações nos próximos 6 meses

80% 76% em PT

consideraram ou estão a avaliar reduzir a sua força de trabalho nos próximos 6 meses

Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

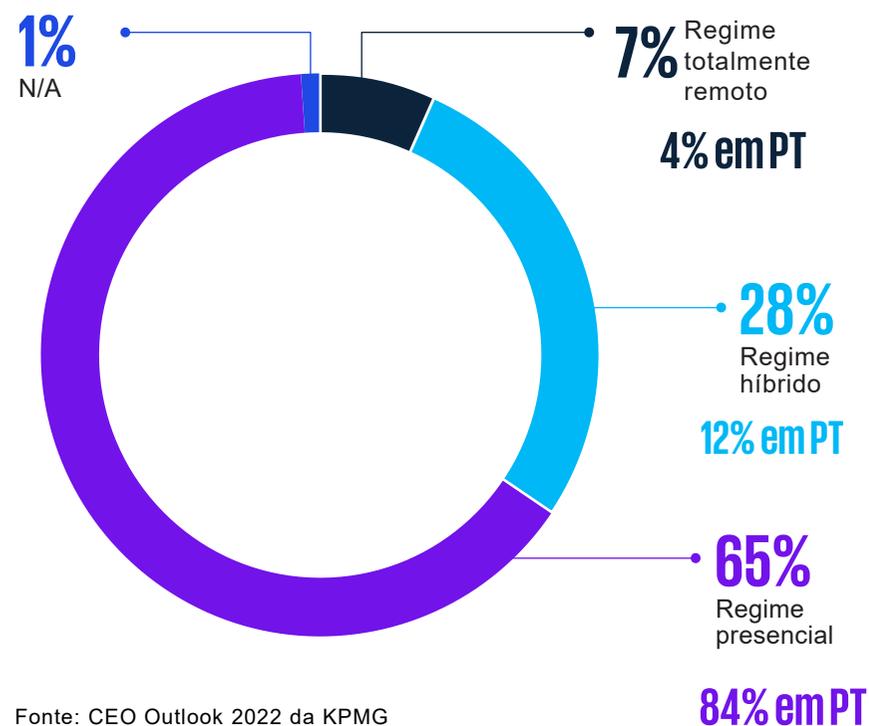


Promover um espírito de experimentação

O trabalho remoto, em regime híbrido ou trabalho remoto, tem tido um impacto positivo na contratação, colaboração e produtividade nos últimos 2 anos. No entanto, são muitas as organizações multinacionais que estão a pôr em prática planos de regresso ao escritório que visam um "retorno à normalidade", estando 65% (84% em PT) dos CEOs a preverem o regresso ao escritório dentro de 3 anos (com 28% - 12% em PT - a referir o regime híbrido e 7% - 4% em PT - o regime totalmente remoto). As expectativas dos colaboradores em matéria de trabalho remoto têm vindo a evoluir, pelo que é importante que os CEOs desenvolvam uma estrutura de trabalho mais adequada às suas pessoas naquela que é ainda uma área emergente.

Mesmo que a vertente oferta-procura da mão-de-obra beneficie as empresas (conferindo aos gestores um maior campo de acção para insistirem com os colaboradores a sua permanência no regime presencial), os CEOs precisam de se certificar de que as suas pessoas têm *purposeful interaction*. Como definem os CEOs as características de uma estrutura otimizada? Este é o momento ideal para experimentar e perceber o que funciona melhor. A escuta activa, a comunicação empática e o compromisso na procura do equilíbrio certo a longo prazo serão fundamentais.

O ambiente de trabalho ideal nos próximos 3 anos



Acelerar as expectativas ESG

Acelerar o impacto do ESG

Os CEOs globais reconhecem a importância das iniciativas ESG nas suas empresas, sobretudo quando questionados sobre o impacto do ESG na melhoria do desempenho financeiro, na dinamização do crescimento e na satisfação das expectativas dos *stakeholders*. E o inquérito deste ano revela um aumento acentuado da necessidade de maior transparência, por parte dos *stakeholders*, nomeadamente de clientes e investidores.

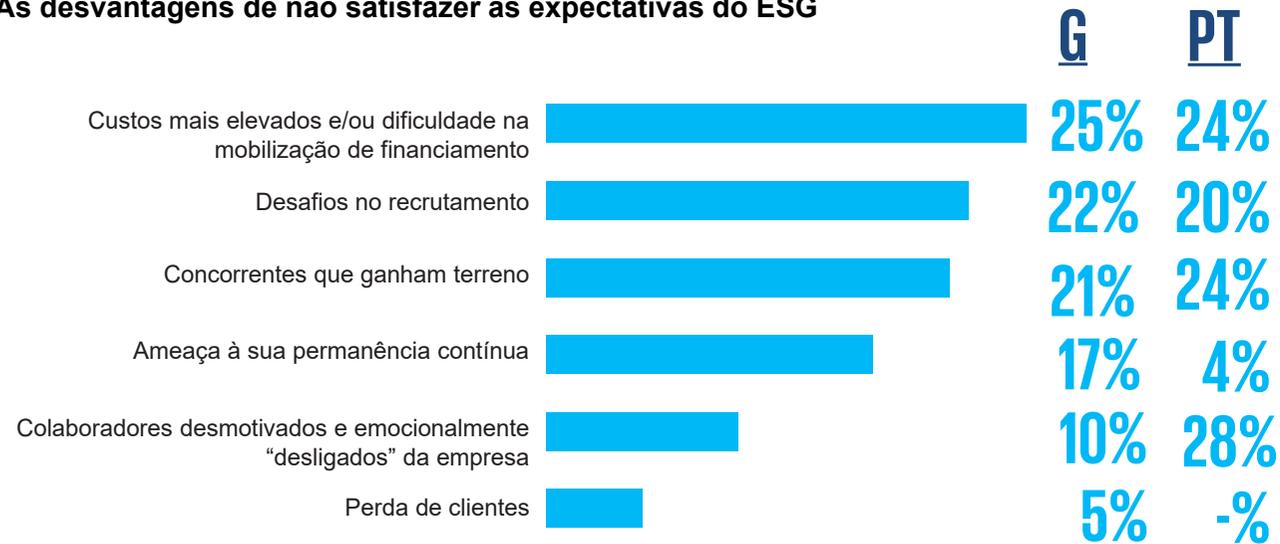
Os CEOs concordam cada vez mais que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro, fixando-se nos 45% (32% em PT), um aumento de 37% face ao ano anterior. Quando questionados sobre qual dos objectos sociais prevêem um maior impacto para os próximos 3 anos, o desempenho financeiro encontra-se na primeira posição com 73% (100% em PT). Os CEOs compreendem cada vez mais que as empresas que adoptam políticas de ESG conseguem assegurar melhor o talento, reforçar a proposta de valor dos colaboradores, atrair clientes leais e mobilizar recursos financeiros. O ESG passou de algo “agradável de se ter” para algo “necessário e importante” para o sucesso financeiro a longo prazo.

- **69% (72% em PT)** consideram que a necessidade de reporte e transparência por parte dos *stakeholders* sobre questões de ESG aumentou significativamente (face a 58% de Agosto de 2021)
- **72% (72% em PT)** dos CEOs acreditam que o escrutínio dos *stakeholders* em relação ao ESG continuará a acelerar (face a 62% em Agosto de 2021)
- **17% (24% em PT)** dos CEOs indicam que o cepticismo dos *stakeholders* em torno do *greenwashing* está a aumentar (face a 8% em Agosto de 2021)

As alterações dos regulamentos e os demais assuntos económicos globais prementes são os maiores desafios dos CEOs na concretização das suas estratégias de ESG. Os CEOs estão também cada vez mais conscientes da inexistência de um *framework* globalmente reconhecido que permita quantificar e divulgar o desempenho ESG (14% - 28% em PT -, em comparação com 7% em Agosto de 2021). Embora as preocupações com a regulamentação permaneçam elevadas, tal pode pôr em evidência a necessidade da colaboração entre governos e entidades reguladoras globais no sentido de se alinharem em torno dos requisitos do ESG.

- **Os investimentos estão a caminho:** 62% dos CEOs afirmam que pretendem investir pelo menos 6% das suas receitas em programas que permitam à sua organização tornar-se mais sustentável.
- **Factores-chave:** Os CEOs globais têm dificuldade em escolher apenas um factor-chave quando se trata de acelerar as estratégias ESG nas suas empresas: proactividade em questões sociais (34% - 52% em PT), uma maior transparência (26%), estratégia de inclusão, diversidade e equidade (IDE) (21% - 16% em PT) e estratégia net-zero (19% - 12% em PT). Isto demonstra a existência de um consenso crescente de que todos eles são importantes.
- **Articulação da sua história:** O maior desafio para os CEOs na comunicação do seu desempenho do ESG aos *stakeholders* reside na dificuldade de articular uma história convincente de ESG, uma situação enfrentada por mais de um terço das organizações (38%, face a 42% em Agosto de 2021).

As desvantagens de não satisfazer as expectativas do ESG



Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

“À medida que os CEOs tomam medidas para proteger as suas empresas de uma próxima recessão, os esforços ESG estão sob crescente pressão financeira. O CEO Outlook confirma que o ESG se tornou um imperativo empresarial intrínseco, com impacto na resiliência financeira, no crescimento e nas expectativas dos *stakeholders*. ”

Jane Lawrie

Global Head of Corporate
Affairs KPMG

O eventual impacto da recessão no ESG

Enquanto os CEOs se esforçam por manter o optimismo e tomar medidas para proteger as suas empresas de uma recessão esperada, os indicadores apontam para um agravamento do progresso do ESG, seguindo assim a tendência dos CEOs de reavaliarem iniciativas em muitas áreas do negócio (por exemplo, transformação e recrutamento). À medida que persiste a incerteza económica, 50% (28% em PT) dos CEOs estão a fazer uma pausa ou a reconsiderar os seus esforços existentes ou previstos no âmbito do ESG nos próximos 6 meses, tendo 34% (40% em PT) feito .

O ESG tornou-se um imperativo empresarial intrínseco. O adiamento de esforços-chave do ESG pode tornar as empresas mais reactivas no futuro ao invés de as ajudar na liderança com maior transparência, resiliência e sustentabilidade.

TOP 5 dos desafios na execução da estratégia ESG nos próximos 3 anos

	G	PT
Outras questões empresariais/económicas urgentes que nos levam a afastar o foco do ESG	17%	-%
Aumento ou alterações frequentes dos regulamentos	16%	12%
Falta de recursos orçamentais para investir na transformação do ESG	15%	16%
A tecnologia necessária para quantificar e acompanhar eficazmente as suas iniciativas ESG	14%	20%
Identificar e quantificar as métricas acordadas	14%	28%

Fonte: CEO Outlook 2022 da KPMG

79%

dos CEOs concordam que a igualdade de género no C-Level os ajudará a satisfazer as suas ambições

74%

dos CEOs concordam que os investimentos estratégicos digitais e ESG das suas empresas estão intrinsecamente interligados

80% em PT

92% em PT

A sombra do ESG lançada pela cadeia de abastecimento

É fundamental que os CEOs compreendam o quão sustentável é realmente o seu negócio. Os CEOs encaram cada vez mais o reporte e a transparência como importantes para os seus objectivos de ESG e isto inclui uma visão mais ampla da sua cadeia de abastecimento. O nosso inquérito mostra que quase metade dos CEOs (47% - 52% em PT) planeiam diversificar as suas cadeias de abastecimento nos próximos 6 meses, em resposta aos desafios geopolíticos. Além disso, a principal estratégia que os CEOs estão a considerar para mitigar as questões da cadeia de abastecimento consiste em acompanhar atentamente a sua cadeia de abastecimento (i.e., no terceiro e quarto níveis) de modo a antecipar eficazmente os problemas. Porquê? Porque as práticas ambientais, de sustentabilidade e de direitos humanos dos seus parceiros e fornecedores podem ter impacto nos seus negócios e na sua reputação.

Entre os vários desafios, a descarbonização da cadeia de abastecimento constitui um obstáculo significativo para as empresas que procuram alcançar a neutralidade carbónica (net-zero). Os líderes globais da cadeia de abastecimento estão a começar a duplicar o investimento em tecnologia, incluindo análises *end-to-end* em tempo real, para melhorar a visibilidade por toda a cadeia de valor. Tal permitir-lhes-á uma compreensão mais precisa de como os produtos e materiais fluem através da rede e onde se encontram os problemas na cadeia de abastecimento, para que possam passar da mera intenção estratégica para resultados realmente tangíveis.

Os CEOs estão igualmente a fazer a ponte para a transformação digital: 74% (92% em PT) concordam que os investimentos estratégicos da sua organização no domínio digital e do ESG estão indissociavelmente ligados. Com os CEOs a serem cada vez mais responsabilizados pelas suas cadeias de abastecimento e a terem de reportar aos *stakeholders*, o seu sucesso depende dos seus sistemas digitais.

Qual a origem das matérias-primas da empresa? Têm conhecimento do historial em matéria de direitos humanos dos seus fornecedores? As organizações multinacionais devem focar-se mais extensivamente no ESG, e em todas as sombras lançadas pela organização.

A CEO do Bankinter, María Dolores Dancausa, acredita que é responsabilidade do sector financeiro ajudar a facilitar uma transformação positiva e sustentável. "O sector financeiro deve acompanhar as empresas que se estão a transformar para modelos de negócio mais descarbonizados, e desempenhar um papel que vai muito além do mero financiamento dos sectores mais ecológicos". Ela argumenta que estas transições conferem aos bancos um leque mais vasto de oportunidades, "desde a possibilidade de financiar projectos que aceleram esta dinâmica à comercialização de produtos de investimento com base nestes tipos de activos".



O sector financeiro deve acompanhar as empresas que se estão a transformar para modelos de negócio mais descarbonizados, e desempenhar um papel que vai muito além do mero financiamento dos sectores mais ecológicos.



María Dolores Dancausa
Chief Executive Officer
Bankinter

A diversidade aumenta o progresso

A vertente social do ESG está a ser alvo de grande atenção por parte das empresas mundiais. Embora se verifique um amplo alinhamento em matéria de IDE, há uma preocupação crescente em torno do ritmo de progresso. 68% (56% em PT) dos CEOs acreditam que o progresso de IDE avançou demasiado lentamente no mundo empresarial (em comparação com 52% em Fevereiro de 2022), e 73% (72% em PT) acreditam que o escrutínio do desempenho de IDE continuará a aumentar nos próximos 3 anos.

A sensibilização para este tema é fundamental, e os CEOs podem desempenhar um papel determinante na liderança e condução da agenda de IDE nos próximos anos. No futuro, tornar-se-á importante normalizar a IDE nas empresas de modo a evitar a fadiga. Os planos devem ser intencionais e centrados no que é exequível no seu mercado e negócio.

Uma maior diversidade dentro das equipas permite também um desempenho superior, embora tal apenas se verifique em ambientes de segurança psicológica. 77% dos CEOs afirmam que têm a responsabilidade de promover uma maior mobilidade social nas suas organizações, o que implica a forma como são envolvidas as pessoas e como está estruturada a sua empresa, e isto requer que as

empresas invistam nas suas pessoas sob uma nova perspectiva.

Para Bill McDermott, CEO da ServiceNow, assegurar que o objecto social da empresa seja um método eficaz e simbiótico para o crescimento do negócio significa assegurar que os valores pessoais dos colaboradores se alinhem com os da empresa. "É necessário que haja um enfoque no recrutamento adequado para garantir que os valores individuais estejam alinhados com os da cultura da empresa. A existência desse alinhamento repercutir-se-á também na diversidade, equidade e inclusão".

“

É necessário que haja um enfoque no recrutamento adequado para garantir que os valores individuais estejam alinhados com os da cultura da empresa. A existência desse alinhamento repercutir-se-á também na diversidade, equidade e inclusão””

Bill McDermott
Chief Executive Officer
ServiceNow



Explorar oportunidades de crescimento

Tecnologia

- **Reúna as suas pessoas e a sua tecnologia:** As organizações investiram tanto na transformação digital que precisam de garantir que as pessoas adoptam estas tecnologias e as utilizem no seu pleno.
- **Desenvolva parcerias para gerar valor:** Com os CEOs cada vez mais interessados em parcerias, a identificação, integração e gestão eficaz de terceiros pode ajudar a aumentar a velocidade de colocação no mercado, reduzir os custos, mitigar os riscos e complementar as lacunas de capacidade no cumprimento da promessa do cliente.
- **Aproxime-se dos clientes:** Orquestrar experiências convincentes de clientes requer que as empresas comecem com o cliente e trabalhem no sentido inverso, adoptando uma perspectiva externa para inverter a engenharia e moldar a finalidade da experiência. Posteriormente, devem adoptar uma abordagem interna para definir a forma como a experiência deve ser executada.
- **Considere a cibersegurança como uma função estratégica:** Cada vez mais, o ciber já não é encarado como uma mera questão de IT. Tornou-se num imperativo fundamental da actividade da empresa. O aumento exponencial dos ataques informáticos, juntamente com a dificuldade de os detectar atempadamente, requer automatização e inovação no tratamento de incidentes informáticos.

Talento

- **Experimente métodos de trabalho:** À medida que as organizações põem em prática planos de regresso ao escritório, é importante que os CEOs desenvolvam estruturas de trabalho que se adaptem às suas pessoas. Este é o momento ideal para experimentar e perceber o que funciona melhor. A escuta activa, a comunicação empática e o compromisso na procura do equilíbrio certo a longo prazo serão fundamentais.
- **Conte a sua história do ESG:** A abordagem ESG de uma empresa é cada vez mais vista como um factor diferenciador no que respeita à atracção e retenção de talentos. Visto que muitos CEOs afirmam que estão com dificuldade em contar uma história de ESG convincente, é importante que os CEOs articulem as medidas que estão a tomar para que os *stakeholders* abordem o ESG nas suas organizações.
- **Construa, não siga:** As organizações e os seus colaboradores estão a evoluir e os líderes precisam de reinventar o corpo de colaboradores da empresa. As antigas regras de gestão de talentos estão desactualizadas, e o desafio reside no facto de não existirem novas regras para as substituir — ainda. O caminho a seguir envolve estratégias que incluem reinventar o corpo de colaboradores, concentrar-se no lado social do ESG, alavancar a análise e desenhar uma experiência de incentivo.

ESG

- **Reconheça o impacto do ESG no desempenho financeiro:** O ESG tornou-se fundamental para o sucesso financeiro a longo prazo. Os CEOs concordam cada vez mais que os programas de ESG melhoram o desempenho de ESG, o que inclui assegurar melhor o talento, reforçar a proposta de valor dos colaboradores, atrair clientes leais e mobilizar recursos financeiros.
- **Invista em tecnologias em tempo real:** Os CEOs devem acompanhar atentamente a sua cadeia de abastecimento (*i.e.*, no terceiro e quarto níveis). Os líderes globais da cadeia de abastecimento estão a começar a duplicar o investimento em tecnologia, incluindo análises *end-to-end* em tempo real, para identificar onde existem problemas e melhorar a visibilidade por toda a cadeia de valor.
- **Assuma a liderança em IDE:** Os CEOs podem desempenhar um papel determinante na liderança e condução da agenda de IDE nos próximos anos. É importante normalizar e criar uma cultura de IDE em toda a organização para atrair e reter novos colaboradores.
- **Construa ligações fortes entre as funções:** As organizações resilientes têm equipas internas devidamente interligadas, por exemplo, a função financeira está ciente do trabalho desenvolvido pelas equipas do ESG.

Metodologia e agradecimentos

Sobre o CEO Outlook da KPMG

A 8ª edição do CEO Outlook da KPMG, que contou com a participação de 1.325 CEOs, no período de 12 de Julho a 24 de Agosto de 2022, proporciona uma visão única da mentalidade, estratégias e táticas de planeamento dos CEOs, não só comparável em termos de pré-pandemia até à actualidade, mas também do CEO Pulse Survey da KPMG realizado com 500 CEOs, entre 12 de Janeiro e 9 de Fevereiro de 2022, antes da invasão da Ucrânia por parte do Governo russo.

Todos os inquiridos apresentam receitas anuais superiores a USD 500 milhões e um terço das empresas inquiridas apresentam receitas anuais superiores a USD 10 mil milhões. O inquérito abrangeu líderes de 11 mercados (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA) e 11 sectores-chave da indústria (gestão de activos, automóvel, banca, consumo e retalho, energia, infra-estruturas, seguros, ciências da vida, indústria transformadora, tecnologia e telecomunicações).

NOTA: alguns dos valores apresentados podem não corresponder a 100% devido aos arredondamentos.

A KPMG gostaria de agradecer as seguintes contribuições:

- María Dolores Dancausa, *Chief Executive Officer*, Bankinter
- Nicola Downing, *Chief Executive Officer*, Ricoh Europe
- Alexis George, *Chief Executive Officer*, AMP
- Bill McDermott, *Chief Executive Officer*, ServiceNow
- TV Narendran, *Chief Executive Officer and Managing Director*, Tata Steel
- Takahito Tokita, CEO, Fujitsu Limited

Para mais informações sobre o presente relatório e de que forma a KPMG pode ajudar no seu negócio, por favor [contacte-nos](#).

kpmg.pt



A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza, resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efectuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2022 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

© 2022 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.

