



# CEO Outlook América do Sul 2020: Edição especial COVID-19

KPMG na América do Sul

---

[kpmg.com.br/ceooutlook](https://kpmg.com.br/ceooutlook)



# Conteúdo

—	3
—	4
—	14
—	22

# Introdução

## A estratégia empresarial que nos une

O que esperar do posicionamento de CEOs que lideram organizações inseridas em dois grupos que possuem conjunturas díspares: a América do Sul e o as principais economias do mundo? São nações com diferentes dinâmicas sociais, sistemas de governo, cenários econômicos e dimensões geográficas. Além disso, todos eles se encontram sob o recente contexto de uma pandemia que mudou o cotidiano do planeta – uma crise que também foi enfrentada de maneiras distintas em cada país.

A verdade é que o pensamento empresarial, pautado por estratégias cuidadosamente traçadas, segue uma linha invisível de equilíbrio e coerência.

Não importa onde uma organização está sediada, nem o setor em que opera. Quem lidera uma grande corporação, quem está à frente de um negócio de grande porte e relevância, sabe que existem regras a serem seguidas, tendências a serem observadas, padrões éticos de comportamento a serem respeitados e valores corporativos que orientam as decisões diariamente tomadas. Em 2020, o ano em que os desafios se tornaram mais complexos, foi inevitável que, ainda no primeiro trimestre, todos fossem afetados por um denso clima

de incerteza sobre o futuro da economia ao redor do mundo. Naturalmente, as regras da excelência empresarial foram colocadas à prova. Foi um novo conjunto de adversidades para o qual os CEOs tiveram que buscar soluções. Lições foram aprendidas e, em um futuro breve, servirão como suporte adicional na manutenção das bases das organizações. A maneira como as lideranças souberam superar esses obstáculos está demonstrada nas páginas desta publicação. Não apenas pelo levantamento feito no CEO Outlook Global, que é elaborado todos os anos, como também pela pesquisa Pulse-Covid, que o complementa, trazendo as impressões das lideranças depois que a crise sanitária do novo coronavírus foi instalada.

A primeira parte deste capítulo sobre a América do Sul traz uma análise comparativa entre o grupo de países do continente (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela) e aqueles contidos no grupo Global (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos). É claro que as diferenças existem. Até pelos motivos já mencionados citados no início deste artigo de apresentação: cultura, sociedade, economia, tudo isso influencia um dos principais indicadores do levantamento, que é o de expectativas de crescimento. No entanto, em diversos outros aspectos, como as estratégias de expansão, a busca por inovação tecnológica, a postura ética perante os desafios globais e até mesmo a maneira de enfrentar as dificuldades geradas pela crise da Covid-19 são profundamente similares.

# Covid Pulse Survey

## Desafios e decisões similares em diferentes continentes

*As medidas adotadas, assim como as expectativas das lideranças, são muito similares no que se refere ao enfrentamento da crise do novo coronavírus.*

Em uma investigação sobre as opiniões e expectativas das lideranças após a crise da pandemia do novo coronavírus, a nova pesquisa da KPMG, realizada entre julho e agosto de 2020, consultou 80 CEOs sul-americanos e 315 CEOs globais (da Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos). Estas amostras estão compostas por 36% de empresas de capital aberto, na América do Sul, e 72% no Global. São lideradas, em sua maioria, nos dois casos, por homens.

Entre as organizações que faturaram **entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões** no mais recente ano fiscal, estão 41% das sul-americanas e 35% das Globais. Na faixa entre **US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões** estão 23% das sul-americanas e 30% das Globais. As companhias que tiveram receitas em patamar igual ou **superior a US\$ 10 bilhões** foram 36% na América do Sul e 35% no grupo Global.

Para 43% das sul-americanas as **receitas se mantiveram iguais** na comparação com o ano fiscal anterior e 25% das globais registraram a mesma situação. No grupo da América do Sul, 34% registraram **crescimento**, ante 65% das Globais; por fim, 23% das sul-americanas tiveram suas **receitas encolhidas**, status apontado por 10% do segundo grupo.

## Setores nos quais as organizações operam



A principal diferença nas expectativas das lideranças entre os dados coletados no CEO Outlook e esta análise realizada após a instalação da crise sanitária está na acentuada queda de confiança na economia - do mundo e do próprio país - o que é uma reação previsível. Em relação às empresas e setores, a queda é um pouco menos marcante.

## Confiança na expansão nos próximos três anos

■ América do Sul ■ Global

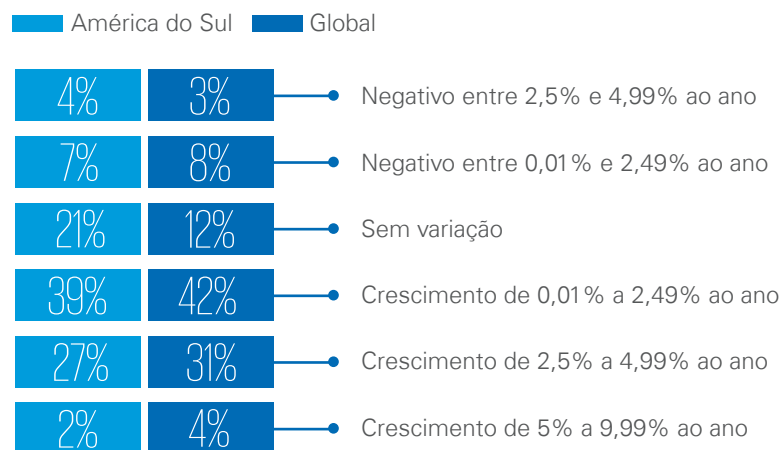
Economia global	24%	31%
Economia do país	46%	45%
Sector	45%	65%
Empresa	53%	68%







## Expectativa de ganhos para os próximos três anos



“

Apesar da recuperação potencial no próximo ano, certamente levaremos vários anos para retomar os níveis de consumo e desenvolvimento pré-pandemia. No nível setorial, os segmentos ligados ao consumo básico, obras públicas e expansão do crédito deverão se beneficiar da recuperação.”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO da Alicorp  
Peru





“

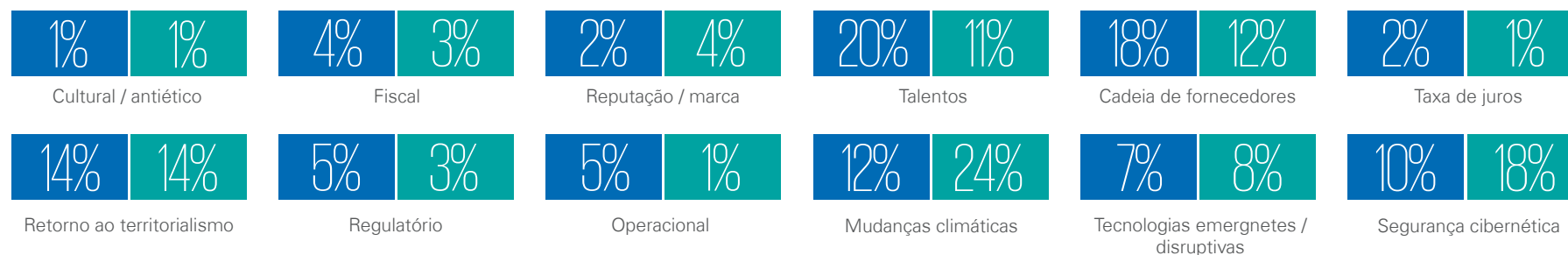
O impacto das restrições provocadas pela Covid-19, sem dúvida, gerou uma contração da demanda por bens e serviços, que vemos refletida em uma queda sem precedentes do PIB e da atividade econômica e empresarial, bem como em um aumento do desemprego. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO da Terpel  
Colômbia

Questionados sobre os **possíveis riscos que venham a ameaçar essas expectativas de crescimento**, de um modo geral, os sul-americanos apontam, principalmente, as mudanças climáticas (24% do total). Já os Globais (20%) têm mais preocupação com a falta de talentos para suprir a sua mão de obra de maneira adequada.

## Riscos

■ Global ■ América do Sul



## A aceleração digital e os desafios superados

Como a maioria das pessoas tem feito inúmeras atividades remotamente e, assim, permanecem protegidas contra os riscos da pandemia do novo coronavírus, os recursos digitais foram a grande saída para comprar, se exercitar, se divertir, conversar com os amigos e familiares e, claro, trabalhar. Essa mudança certamente impactou as organizações, as quais tiveram de acelerar diferentes projetos que poderiam levar meses, ou mesmo anos, para avançar.

A **digitalização das operações e a criação da próxima geração do modelo operacional evoluíram drasticamente** para 32% dos sul-americanos e 30% dos Globais, trazendo avanços que levariam anos para serem alcançados. Outros 36% de sul-americanos e 50% de Globais disseram que o progresso foi acelerado em questão de meses.

A **criação de um novo modelo digital de negócios e do fluxo de receitas** avançou em questão de meses - ou até mesmo anos - para 61% dos sul-americanos e 63% dos Globais.



“

A ‘transformação digital omnipresente’ que vivemos durante a pandemia deixou claro que temos que investir tempo e recursos na automação de processos e sermos muito mais flexíveis e colaborativos em nossa maneira de trabalhar. ”

**Constanza Bertorello,**  
CEO da Pernod Ricard  
Argentina, Uruguai e Paraguai

Muitas empresas aceleraram o desenvolvimento de recursos, diante da pressão para proporcionar soluções imediatas que pudessem suprir as novas demandas de consumidores, que passaram a depender da tecnologia digital para realizar diferentes atividades – seja otimizando um canal de compras on-line ou potencializando provedores de dados, por exemplo. Esse aspecto pode ser constatado quando sabemos que 87% dos sul-americanos e 75% dos Globais buscaram acelerar a **criação (ou a melhoria) de sistemas ou dispositivos que pudessem garantir uma experiência digital perfeita para os clientes.**

Essa demanda deu consistência a um dado sempre presente no CEO Outlook Global, em que uma maioria de líderes segue apontando que as tecnologias disruptivas irão gerar mais vagas de emprego, e não o contrário. De fato, a fim de executar a mencionada aceleração no desenvolvimento de produtos e serviços durante a pandemia, 57% dos sul-americanos e 61% dos Globais afirmaram terem contratado **mais pessoas para lidar com os sistemas de automação e inteligência artificial** no período.





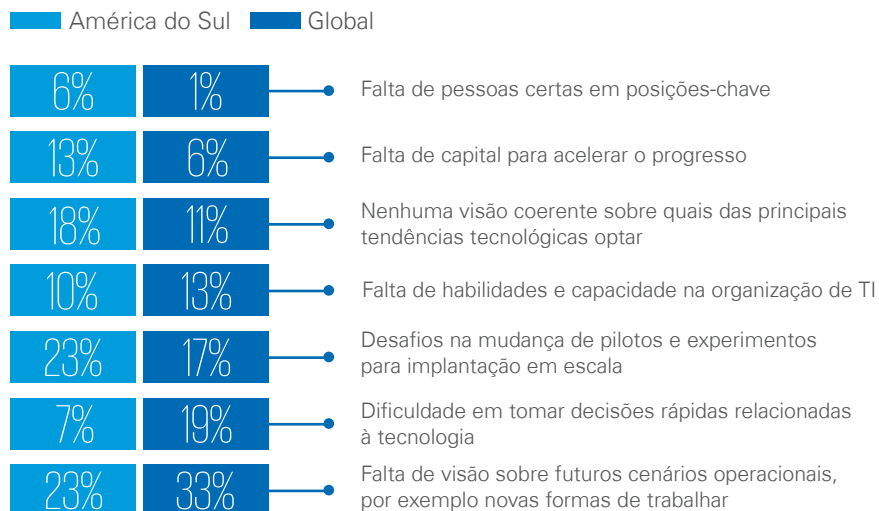
“

A transformação digital foi acelerada em muitas empresas que estavam na fase inicial desse processo, o que gerou vantagens competitivas significativas com outras, mis avançadas no mundo digital. Isso terá um impacto claro na produtividade.”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO da IBM  
Venezuela

Para 23% dos sul-americanos e 33% dos Globais, no entanto, atingir esses resultados exigiu ultrapassar o obstáculo da **falta de visão sobre futuros cenários operacionais**, por exemplo, como serão os modelos de trabalho daqui para diante?

### Obstáculos à digitalização



### Prioridades estratégicas

Não foram apenas os desafios operacionais que surgiram durante a crise. Muitos CEOs podem ter enfrentando dilemas relacionados aos **objetivos estratégicos de suas organizações. Uma prioridade foi reforçada nesse cenário:** para continuarem se destacando no setor em que operam, 61% dos sul-americanos e 67% dos Globais **pretendem investir na compra de novas tecnologias e digitalização** e, assim, alcançarem os seus objetivos estratégicos. Os demais investirão na força de trabalho, com treinamento e desenvolvimento de novas habilidades.

Embora afirmem que os impactos sentidos nas **cadeias de fornecedores** não foram tão significativos, caso venham a repensar sua abordagem neste aspecto, 31% dos sul-americanos e 32% dos Globais buscarão uma maneira de ganhar em agilidade para atender às mudanças nas necessidades do cliente. Outros 25% e 22%, respectivamente, procurarão se tornar mais robustos no caso de um desastre mundial natural.



“

Os principais desafios estarão relacionados com a eficiência, a sustentabilidade e a capacidade de reagir rapidamente.”

**Pablo Gonzalez,**  
CEO da ILC S.A  
Chile

A concluir pelas respostas dadas pelos dois grupos de entrevistados, as organizações parecem ter seus propósitos corporativos muito bem ancorados, de maneira a enfrentar com segurança até mesmo as tempestades de uma crise, como a recentemente enfrentada. Isso porque 62% dos sul-americanos e 66% dos Globais afirmaram fazer **uso do propósito corporativo para ajudar a impulsionar ações no intuito de atender às necessidades dos stakeholders.** Para 78% de cada uma das amostras, **o objetivo corporativo definido no propósito da empresa tem sido capaz de fornecer uma estrutura clara** para tomar decisões rápidas e eficazes. Para 55% dos sul-americanos e 77% dos Globais o propósito foi importante para **ajudar a entender o que é necessário**

**fazer para atender às demandas dos stakeholders;** outros 71% e 66%, respectivamente, até mesmo foi capaz de **orientar a abordagem mais adequada** no caso desse inesperado fator de crise. O que há de novo nesse cenário é saber que 67% dos sul-americanos e 79% dos Globais estão sentindo uma **conexão emocional mais forte com o propósito declarado da organização** por conta da situação que atingiu o mundo todo de maneira tão drástica. Ainda assim, 80% dos sul-americanos e 79% dos Globais pretendem fazer uma **reavaliação do propósito,** onde serão desenhadas as lições aprendidas com a crise face às novas demandas dos stakeholders.

As questões de sustentabilidade ambiental também foram alvo desses questionamentos relacionados às políticas empresariais. Neste caso, as de ESG. Tanto que 71% de cada um dos dois grupos **pretendem garantir que os ganhos de sustentabilidade conquistados durante a crise sejam preservados**. Além disso, 62% e 63%, respectivamente, **promoveram mudança de foco no componente social do programa ESG** para trazer respostas aos desafios da crise

A inclusão e a diversidade, temas que fazem parte do CEO Outlook, também ganharam mais espaço nesta nova pesquisa. Em relação ao **nível de confiança nas medidas antidiscriminação e antirracismo que as organizações vêm adotando**, 82% dos sul-americanos disseram estar confiantes ou muito confiantes, enquanto que 73% dos globais disseram o mesmo. Seja como for, 72% dos sul-americanos e 51% dos Globais **estão planejando anunciar as novas medidas que deverão adotar contra o racismo negro**. O gráfico abaixo mostra quais medidas foram mais indicadas pelos CEOs (os entrevistados puderam escolher uma ou mais opções).

## Medidas antirracismo

■ América do Sul ■ Global

Intervenções estruturais ou sistemáticas, a exemplo de recrutamento, promoções e representação de liderança



Treinamento individual para controlar o preconceito inconsciente



Intervenções de apoio, por exemplo treinamento de colaboradores



Intervenções externas, por exemplo, doações



Gestão de desempenho



## Tão longe e tão perto

A alternativa do trabalho remoto, à qual as organizações parecem ter se adaptado de maneira muito rápida, também trouxe boas surpresas: 82% dos sul-americanos e 68% dos Globais disseram que esse **sistema ajudou a melhorar a comunicação com os funcionários**; 80% e 71%, respectivamente, puderam até mesmo **identificar novos talentos em potencial nesse modelo de trabalho**; 85% e 87%, na mesma ordem, afirmaram que continuarão promovendo **o uso de colaborações digitais e ferramentas de comunicação** para trabalhar após o fim da pandemia. Sendo assim, já era esperado o que 73% dos sul-americanos e 69% dos Globais

afirmaram: os espaços físicos de seus escritórios serão reduzidos e, com isso, parte da equipe será mantida em home office.

Foi preciso fazer algumas **mudanças culturais** para que isso funcionasse? Sim, para 54% dos sul-americanos e 75% dos Globais. Mas houve o ganho importante do **envolvimento maior com as comunidades locais** – ou seja, um olhar mais atento a clientes, fornecedores e demais atores situados em áreas mais próximas das sedes das organizações, e que podem, de algum modo, influenciar tendências ou contribuir para movimentar as operações das empresas. Isso é um fato para 80% dos sul-americanos e 62% dos Globais.



“

Hoje em dia não estou vendo o que os treze gerentes que supervisiono estão fazendo, mas tenho certeza de que estão fazendo o que devem fazer para cumprir os objetivos que nos propusemos. Há um tema cultural de autogestão das equipes, de troca de critérios. ”

**Alejandro Maclean,**  
CEO da Bisa Seguros y Reaseguros S.A  
Bolívia





“

A pandemia afetou toda a sociedade e, conseqüentemente, as expectativas dos CEOs e líderes, que deverão adotar uma abordagem holística para voltarem a se concentrar na confiança dos clientes e funcionários, transformar o negócio e a experiência do cliente digitalmente e repensar os canais para reativar a demanda. ”

**Guido Ipszman,**  
Diretor-geral da Salesforce  
Argentina

**Os CEOs também foram questionados sobre o impacto em sua própria saúde ou na de seus familiares.** Foram afetados de algum modo pela pandemia? Sim, **de maneira branda** para 47% dos sul-americanos e 39% dos Globais. Porém, para 25% dos sul-americanos e 40% dos Globais esse fato **não impactou de modo drástico suas estratégias de liderança** para enfrentar os desafios nos negócios durante o período. Outros 58% e 35%, respectivamente, admitiram que, devido aos reflexos mais significativos em seu trabalho, **alteraram um pouco a estratégia de liderança.**

Seguindo uma tendência mundial de redução nas jornadas de trabalho e/ou nos ganhos de colaboradores – na qual cada organização definiu as próprias regras –, também as lideranças reduziram ganhos em razão dos efeitos da pandemia. Nesse viés dos cortes na remuneração, 46% dos sul-americanos e 63% dos Globais foram afetados de algum modo, sendo que 65% e 46%, respectivamente, reduziram **parcialmente os bônus futuros**; 25% e 18%, também na mesma ordem, **perderam o bônus de 2020 na integralidade.**





# Pensamento Continental: 2019 x 2020

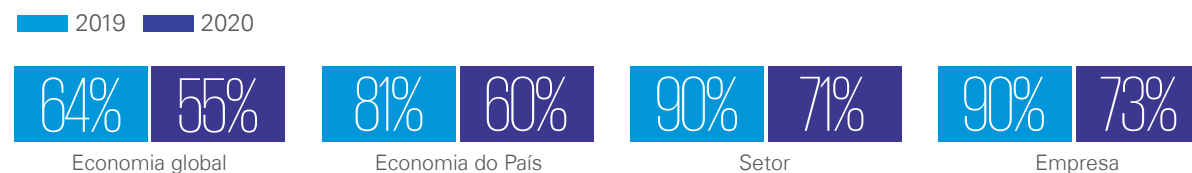
**A proposta desta análise é investigar um grupo de países localizados na América do Sul, trazendo os resultados do que pode ser definido como uma “visão única” sobre as expectativas dos líderes para os próximos anos, em comparação com a pesquisa realizada em 2019<sup>1</sup>.**

Nesta análise temos uma amostra integrada por 270 CEOs do grupo da América do Sul, que inclui, neste caso, os seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela. Nos dois levantamentos, de 2019 e 2020, continuam a ser maioria os CEOs que lideram organizações que registraram **receitas entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões** no ano fiscal mais recente. Em percentuais pouco acima dos 30% estão as empresas com receitas entre **US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões**. E correspondem a 16% do total das amostras nos dois anos, as empresas que tiveram receitas igual ou **superior a US\$ 10 bilhões** no período.

Em relação à mudança nas **receitas de um ano para outro**, a diferença mais sensível está no fato de que, para 50% das empresas, os números permaneceram os mesmos no levantamento mais recente, um percentual que era de 24% na pesquisa de 2019. Ou seja, apenas 39% registraram crescimento no último ano fiscal, enquanto que, antes, eram 70% das empresas que tiveram tais resultados.

Dentre os onze setores pesquisados, os três com maior representatividade são os bancos, a indústria de transformação e o segmento de consumo e varejo, mas estão também representadas as seguintes áreas: asset management, automotivo, energia, infraestrutura, seguros, life sciences, tecnologia e telecomunicações. São, em maior parte (56%), empresas de capital aberto, índice que mudou muito pouco em relação a 2019, quando eram 51% do total.

## Confiantes na expansão nos próximos três anos



<sup>1</sup> Os dados deste capítulo referentes a 2020 foram obtidos no início do ano, antes da crise gerada pela COVID-19



“

Estou otimista sobre o papel que a tecnologia pode desempenhar na geração de negócios mais resilientes. A expectativa é de que, na década que se inicia, o percentual do PIB mundial, representado pelo setor de tecnologia, aumente de 5% para 10%. ”

**Diego Bekerman,**

Gerente-geral para Clientes Médios, Pequenos e Corporativos da Microsoft América Latina Argentina

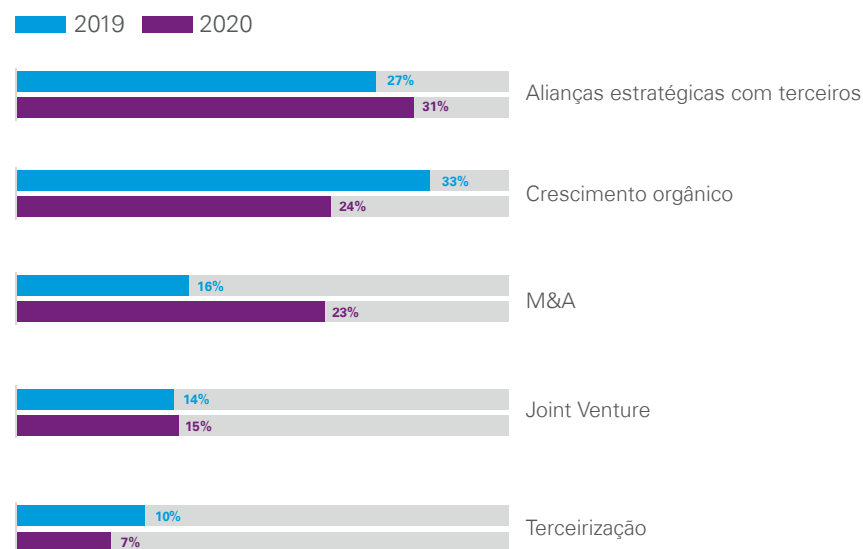
Nos próximos três anos, 59% dos CEOs estimam **crescimento entre 0,01% a 1,99% ao ano**, mas esse percentual já foi bem maior, de 72% em 2019. Reduziu-se também o grupo que esperava um **crescimento de até 5% no quadro de funcionários**, passando de 79% para os atuais 63%. Por outro lado, quase dobrou o número de CEOs que esperam contratar mais nesse mesmo período, entre 6% a 10% a mais que a equipe atual: eram 11% em 2019 e agora são 21%.

### Em busca da expansão

Em busca de expansão geográfica, os **mercados emergentes**, que já foram a opção de 70% dos CEOs, são agora de um grupo de 61% do total da amostra de entrevistados em 2020. Segue em vigor a preferência pelos países e regiões que fazem parte da **Iniciativa do Cinturão e Rota da China**: de 68%, o percentual de interessados nesses mercados subiu para 73%.

O gráfico abaixo descreve melhor as mudanças ocorridas em um ano na opinião dos CEOs em relação às estratégias a seguir nos próximos três anos para alcançar os objetivos de crescimento das organizações:

### Estratégias de expansão



A maioria, porém, continua descrevendo seu apetite por M&A como moderado, de maneira a causar impacto de menor grau em suas organizações: em 2019 eram 53% e agora são 52%. Além disso, o principal motivo continua a ser o aumento da participação de mercado, agora para 51% dos entrevistados (antes eram 41%). Outros afirmam estar interessados em diversificar os negócios (em 2019 eram 30% e agora são 51%). Dois fatores, antes bem cotados, com 46% do total cada um, foram menos indicados desta vez. Tirar proveito de avaliações favoráveis recebeu 28% de citações e reduzir custos por meio de sinergias e/ou economias de escala ficou com 22% do total.



“

A contração econômica e o seu impacto na capacidade financeira e de investimento de muitas empresas em economias de mercados emergentes abrirão uma oportunidade importante para investimentos, tanto em aquisições como em novos projetos necessários para a reativação econômica desses mercados. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO da Terpel  
Colômbia

## Estratégias de gestão

Em relação aos **principais benefícios de uma abordagem orientada a propósitos** para a organização, cresceram em importância fatores como a construção da marca de modo a atender às expectativas dos clientes; agilidade na tomada de decisões estratégicas de longo prazo; atendimento às expectativas dos clientes; e atração de novos talentos.

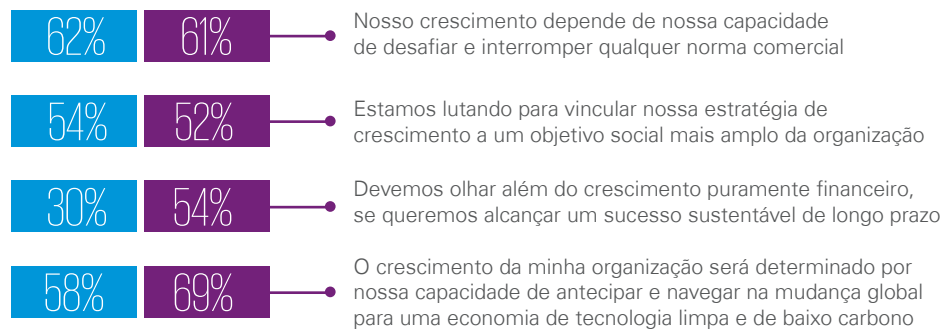
Estes aspectos são reforçados quando identificamos os fatores mais importantes para os CEOs no intuito de criar e proteger a reputação das empresas que lideram.

De 2019 para 2020, subiu de relevância a intenção de **conectar a marca a um objetivo corporativo atraente** (de 28% para 35%) e a proposta de **construir uma equipe de liderança mais diversificada e inclusiva** (de 8% para 14%).

Seguem em alta, de um ano para outro, algumas tendências relacionadas ao posicionamento que busque o crescimento das organizações. O quadro abaixo mostra a soma dos percentuais de respostas “concordo” e “concordo muito”, dadas pelos CEOs sobre **cada uma das afirmações colocadas a eles**, com destaque para o forte incremento na opinião de que as empresas devem estar atentas a outros aspectos sociais, além do crescimento meramente financeiro.:



2019 2020

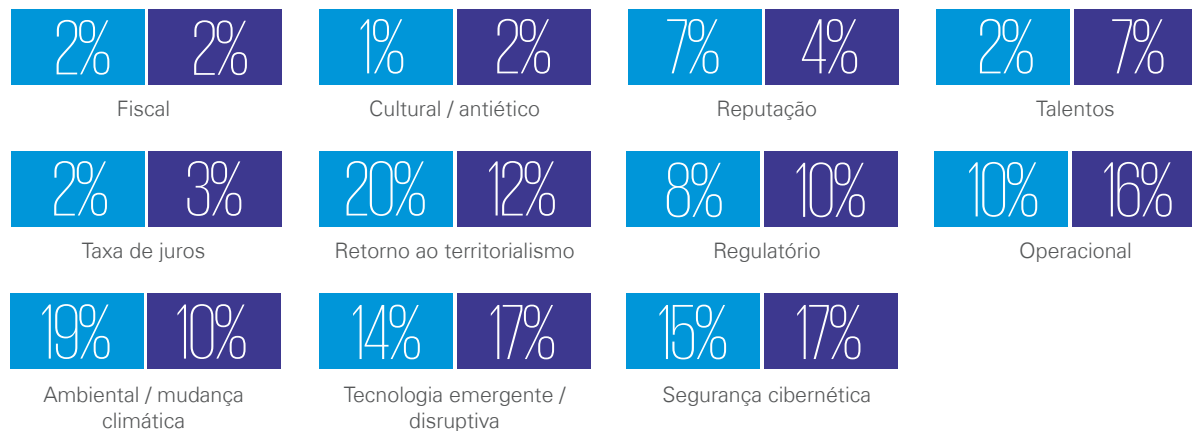


### As ameaças aos negócios

Dentre os riscos que representam maior ameaça às organizações, cresceu a preocupação com o **retorno ao territorialismo**. Eram 12% que recebavam este risco em 2019 e agora são 20%. Também há maior temor com as ameaças ambientais, por consequência das mudanças climáticas, antes eram 10% e agora são 19%.

### Riscos

2020 2019





“

Uma dimensão da tecnologia está relacionada ao hiato digital que se aprofundará nos países e, conseqüentemente, as empresas não terão funcionários com as competências adequadas para realizar os novos trabalhos, o que vai gerar uma falta de competitividade, comprometendo a sustentabilidade de muitas empresas. ”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO da IBM  
Venezuela

## Inovação tecnológica

A transformação das organizações, a inovação, a disrupção tecnológica, segue como um dos principais objetivos a serem alcançados pelas lideranças. É isso, acreditam, que irá garantir mais competitividade e significativos avanços no setor em que operam. No intervalo de doze meses entre as análises, percebe-se que este ainda é um ponto sensível para os CEOs, especialmente no que se refere a prazos e demais pressões que esse tipo de estratégia envolve.

## Opiniões das lideranças sobre inovação

■ 2019 ■ 2020

Estão preocupados com a migração dos dados da empresa para a nuvem



Estão mais confiantes hoje na tecnologia de nuvem do que nos três anos prévios



Estão pessoalmente empenhados para liderar a transformação



Sentem forte pressão de prazos para alcançar progressos na transformação



Acreditam que a inovação é fundamental para o crescimento sustentável



Enxergam a inovação como oportunidade e não como ameaça



Procuram ser disruptivos antes da concorrência







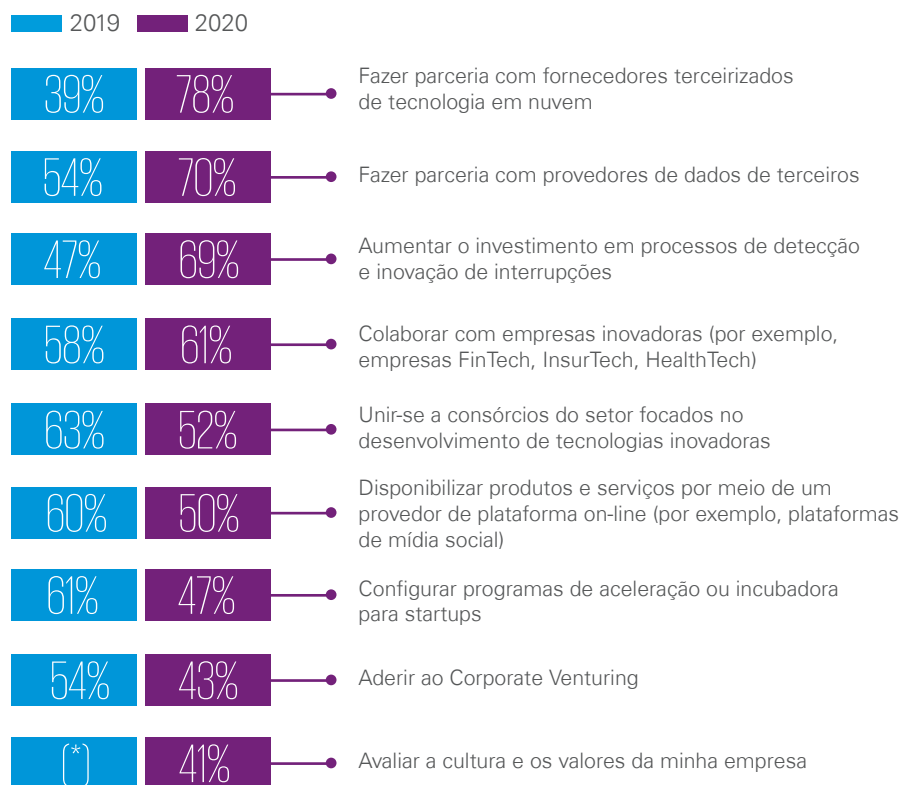
“

O setor bancário tem sido um dos que apresenta mais oportunidades para aplicar metodologias disruptivas. Melhorar as alternativas de transnacionalidade tem sido uma constante, pois é isso que os clientes demandam, além de permitir que o banco seja mais eficiente em termos de custos. ”

**Andrés Baquerizo,**  
CEO do Banco del Pacifico  
Equador

No que diz respeito à gestão dos negócios, a maioria continua a afirmar que uma **estratégia cibernética forte é fundamental para gerar confiança nos principais stakeholders**: eram 61% e hoje são 63%. São números muito parecidos com os índices de CEOs que seguem firmas na opinião de que suas **organizações enxergam a segurança da informação como uma função estratégica e como uma fonte potencial de vantagem competitiva** (65% em 2019 e 66% em 2020). Tanto é que 64% ainda estão pretendendo **priorizar os investimentos na compra de novas tecnologias**, em detrimento do desenvolvimento das habilidades e capacidades da força de trabalho, a fim de atingir os objetivos de crescimento e transformação (no levantamento anterior eram 62%).

O quadro abaixo mostra um comparativo das ações a serem empreendidas nos próximos três anos para impulsionar o alcance de objetivos de crescimento das organizações:



(\*) não havia esta opção de resposta na pesquisa de 2019  
Obs.: esta questão permitiu a múltipla escolha de diferentes opções

## Tecnologia e segurança

Sobre os riscos que a tecnologia pode oferecer, reduziu-se o número de entrevistados que acreditam que um **ataque cibernético irá ocorrer a qualquer momento**, afetando sua organização: antes eram 63% e agora são 57%. No entanto, se antes 58% avaliavam **suas organizações como bem preparadas para um ataque cibernético**, agora apenas 48% se posicionam da mesma forma.



“

A principal disrupção aplica-se no nível dos processos operacionais, na busca incansável por eficiências e sistematização que ofereçam maior competitividade. No entanto, vemos o conceito de disrupção como uma mudança cultural indispensável para a melhoria contínua em toda a organização. ”

**Gabriel Valdés,**  
CEO da Conaprole  
Uruguai

## Tecnologia e capital humano

Caiu ligeiramente o número de CEOs que apostam que a **tecnologia criará mais empregos nos próximos três anos**. Em 2019 eles representavam 80% do total, e agora são 77%. E, nesse viés das equipes de trabalho, a maioria dos entrevistados

(73% em 2019 e 74% em 2020) **segue incentivando funcionários a sentirem-se capacitados a inovar**, sem se preocupar com consequências negativas no caso de uma situação de *fast-failing*. Apesar disso, caiu o número de CEOs que afirmam que suas organizações possuem uma **cultura na qual iniciativas *fast-failing* são celebradas**: eram 60% e hoje são 45%.



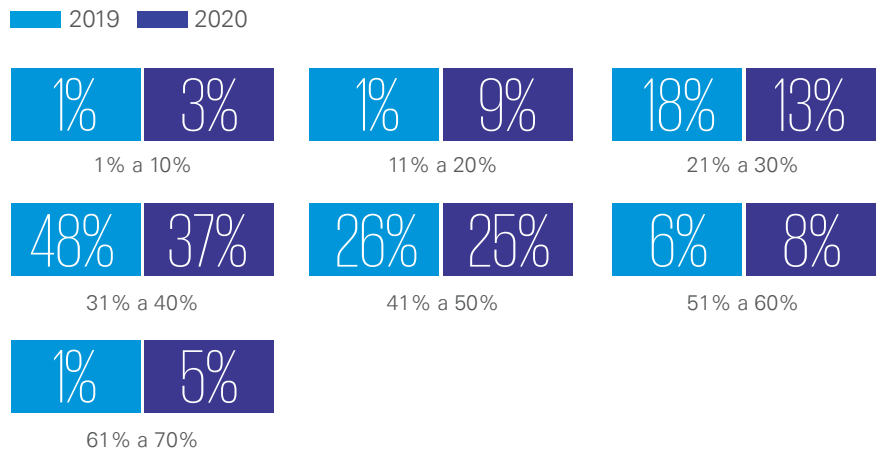
“

A Inteligência Artificial pode contribuir para o crescimento econômico e a geração de novos empregos de qualidade. Nesse novo paradigma, é imprescindível adquirir habilidades digitais para gerar mais oportunidades para todos. ”

**Diego Bekerman,**  
Gerente-geral para Clientes Médios, Pequenos e Corporativos da Microsoft América Latina Argentina

O gráfico abaixo mostra as proporções da força de trabalho que as organizações planejam aprimorar em novos recursos digitais nos próximos três anos.

### Percentuais das equipes a serem capacitados em tecnologia



# Da América do Sul para o mundo

***O que distancia e o que aproxima o pensamento corporativo do bloco da América Latina e do grupo Global? Identificar as respostas para esta questão é a proposta desta análise que compara as opiniões dos CEOs das duas amostras citadas<sup>2</sup>.***

De um lado estão 270 líderes, oriundos da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela. De outro, 1.251 CEOs de onze países: Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos. Tanto na América do Sul (96%) quanto no grupo Global (91%) há uma **maioria de homens** entre os entrevistados. As **faixas etárias mais representativas** são as de 40 a 49 anos (63% na América do Sul e 56% no Global) e de 50 a 59 anos, com 35% do primeiro grupo e 41% do segundo.

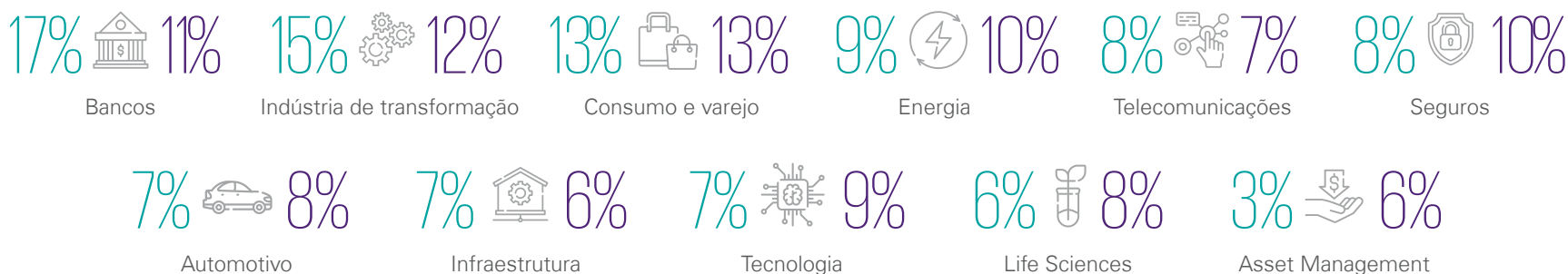
Em relação à **receita alcançada no ano fiscal mais recente**, a parcela mais significativa da América do Sul (47%) é formada por empresas que tiveram faturamento entre **US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões**, faixa na qual está a menor parte das empresas do grupo Global, com 27% do total. Neste grupo, a parcela maior de entrevistados (41%) afirmou ter atingido receitas entre **US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões** no período mencionado, o que, para as companhias sul-americanas, corresponde a um percentual de 37%. Por fim, as empresas que tiveram **receita igual ou superior a US\$ 10 bilhões** são 32% do total de entrevistados do grupo Global e 16% da outra amostra.

Enquanto 74% das empresas do grupo Global registraram **aumento nas receitas no ano fiscal mais recente em comparação ao ano anterior**, na América do Sul apenas 39% tiveram igual resultado. Para a metade das sul-americanas os números ficaram iguais, o que ocorreu para um quarto do outro grupo.

<sup>2</sup> Respostas obtidas no início de 2020, antes da crise gerada pela COVID-19

Os dois grupos de entrevistados estão assim representados de acordo com os setores em que suas empresas operam:

América do Sul Global



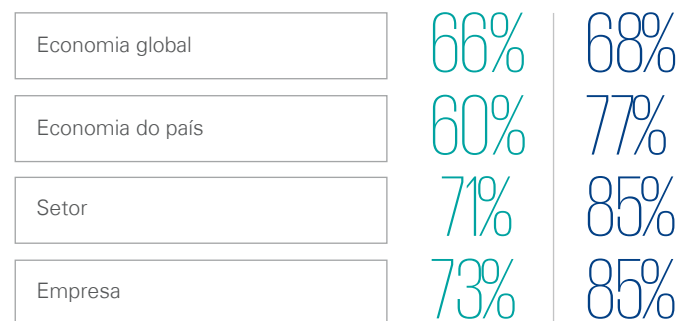
A maior parte das empresas, nos dois grupos (61% no Global e 56% na América do Sul), são companhias de capital aberto.

O levantamento identificou alto índice de confiança nos dois grupos em relação às expectativas de crescimento no próximo triênio. Destaca-se o significativo percentual de lideranças que apostam na expansão das companhias que lideram, como mostra o gráfico

Em relação à estimativa de crescimento das organizações para o próximo triênio os percentuais mais significativos são os que esperam expansão das receitas entre 0,01% a 1,99% ao ano (59% dos sul-americanos e 51% dos Globais). E, para 63% dos sul-americanos e 50% dos Globais, o quadro de colaboradores deverá crescer até 5% em comparação com o atual.

### Confiança na expansão nos próximos três anos

América do Sul Global



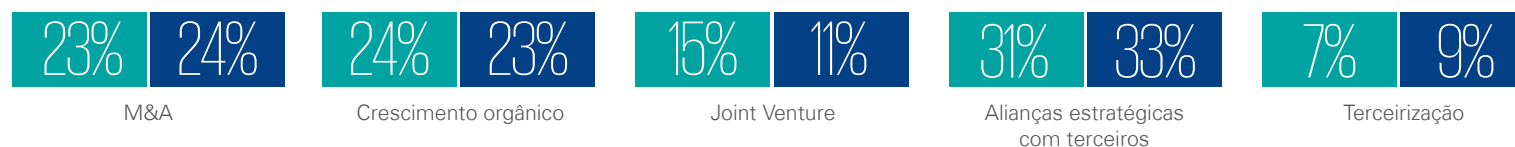


## Em busca da expansão

Buscando **expandir suas operações geograficamente**, 61% dos sul-americanos e 68% dos Globais darão prioridade aos **mercados emergentes** nos próximos três anos. Nesse escopo, 73% dos primeiros e 67% dos segundos lançarão foco principalmente para os **países e regiões que fazem parte da Iniciativa do Cinturão e Rota da China**.

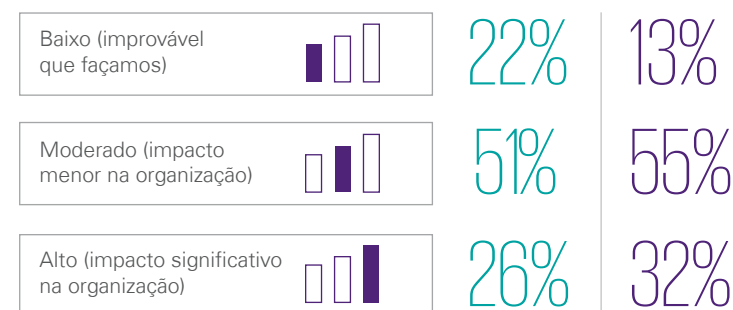
## Estratégias de expansão

América do Sul Global



Nos próximos três anos, as operações de M&A são as opções estratégicas de crescimento geográfico mais indicadas pelas lideranças das organizações, logo depois das alianças estratégicas com terceiros. É interessante observar, no entanto, que a tendência – para 51% dos sul-americanos e 55% dos Globais é manter o que se pode chamar de **“apetite moderado por M&A”**. Significa que as operações a serem realizadas **não deverão impactar fortemente as organizações**.

América do Sul Global



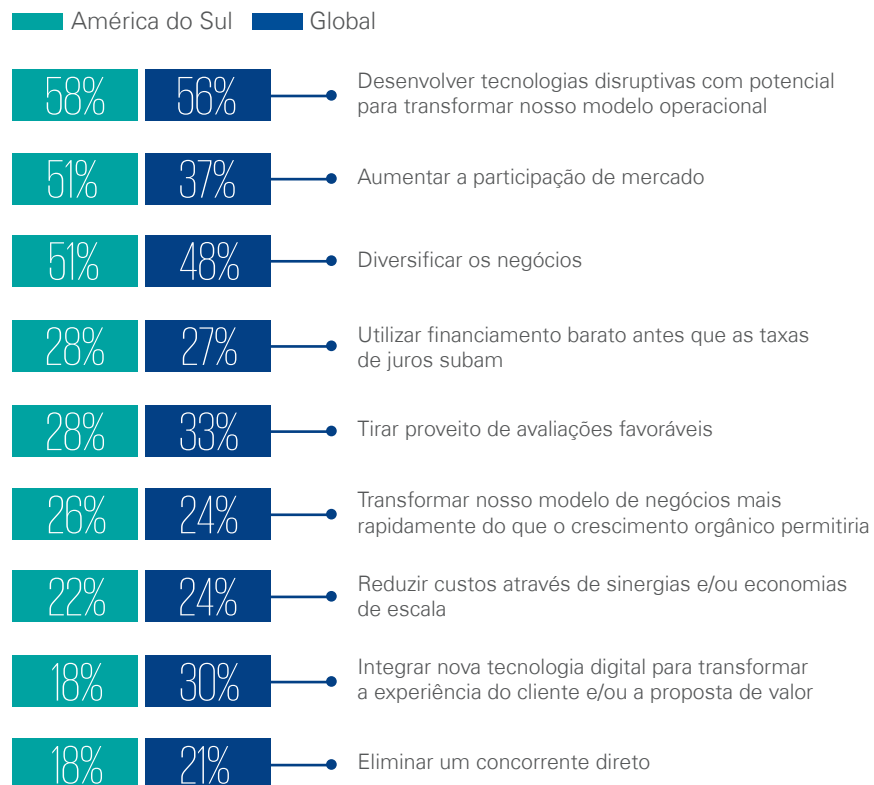


“

Na Sanofi, o período é, com certeza, de grandes aprendizados e adequações que trazem impacto positivo para toda a estrutura da companhia. É um momento de mudança e estamos preparados para nos adequar. Isso por que estabelecemos um trabalho organizado para dar respostas específicas para nossas prioridades, como, por exemplo, manter nossos funcionários em segurança e seguir sustentando a operação. ”

**Félix Scott,**  
General Manager da Sanofi  
Brasil

Outra questão do levantamento buscou identificar quais são os principais **motivadores das operações de M&A** nas organizações para o próximo triênio. As três opções mais apontadas, em um cardápio que permitia a escolha de uma ou mais alternativas, podem ser resumidas em uma única frase: **as organizações irão apostar em operações que lhes permitam ter acesso a tecnologias disruptivas, que não apenas ampliam sua participação de mercado, como também criem oportunidades de diversificação de negócios.**



## Estratégias de gestão

O levantamento da KPMG também investigou aspectos sobre a **geração de valor de longo prazo** nos próximos três anos, diante de uma preocupação dos CEOs de atender pressão por resultados financeiros de curto prazo, com ganhos trimestrais.

Nesse quesito, 43% dos sul-americanos e 42% dos Globais afirmaram que, com regularidade, **tomam decisões que atendem às demandas de curto prazo dos acionistas** à custa dos interesses de longo prazo da organização. Nesta questão, as opiniões ficaram bem divididas, com 32% e 29%, respectivamente, colocando-se em **neutralidade** e 29% e 25%, na mesma ordem, afirmando que **não tomariam tal atitude**.



“

Um ambiente que muda muito, em um curto espaço de tempo, exige organizações ainda mais flexíveis, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças, e que tenham eficiência, processos limpos, estruturas leves e a capacidade de reagir rápido. ”

**Pablo Gonzalez,**  
CEO da ILC S.A  
Chile

Essa divisão de opiniões pode ser explicada pelo fato de um número considerável de líderes (53% dos sul-americanos e 61% dos Globais) admitiram que adotar uma **cultura de curto prazo já provocou um impacto negativo nos objetivos estratégicos** de mais longa extensão de longo prazo da organização.

Há, porém, uma expectativa, para 76% dos sul-americanos e 71% dos Globais, de que os *stakeholders* estão cada vez mais preparados para entender que **vale mais manter o foco no longo prazo se uma estratégia muito bem definida estiver em vigor**. Até porque, para 65% e 74%, respectivamente, isso **acaba trazendo resultados também em curto prazo**.



“

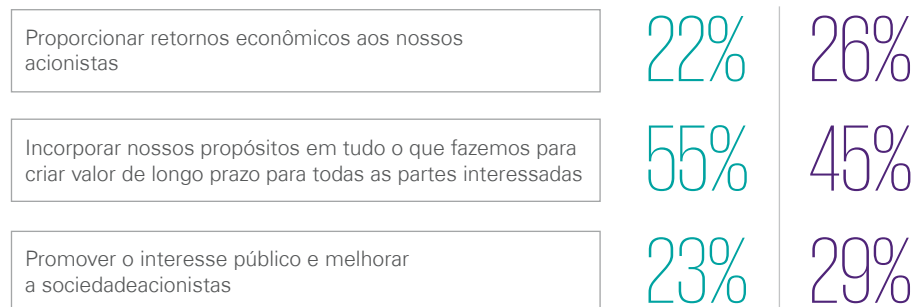
Ao longo de 2020 vários elementos convergiram, exigindo uma resposta por parte das empresas, que devem ser mais criativas para criar valor, buscando inovar ao entender as necessidades dos clientes; e mais eficientes para conseguir preços mais baixos e aproveitar a tecnologia para oferecer um atendimento melhor com custos menores. ”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO da Alicorp  
Peru

E qual seria a **principal orientação dessa estratégia de valor longo prazo**? Para 45% dos sul-americanos e 55% dos Globais o objetivo maior é **incorporar os propósitos da organização em tudo o fazem** de modo a contemplar todas as partes interessadas, como os consumidores e os investidores institucionais. Parcela também significativa de entrevistados apontam como principal objetivo da organização **promover o interesse público e melhorar a sociedade** (26% e 22%, respectivamente) e proporcionar **retornos econômicos aos acionistas** (29% e 23%, respectivamente). O gráfico abaixo deixa bem claras as opiniões dos CEOs sobre os objetivos gerais de suas organizações.

### Objetivo geral da organização

■ Global ■ América do Sul



Os CEOs também foram convidados a indicar quais seriam os maiores benefícios de uma abordagem organizacional orientada a propósitos. Com as respostas, o que se entende, em síntese, é que as lideranças estão atentas à manutenção de tripé de sustentação das organizações: estratégia de crescimento contínuo, foco nos investidores e nos clientes. Assim mostram os números apresentados no gráfico da próxima página.

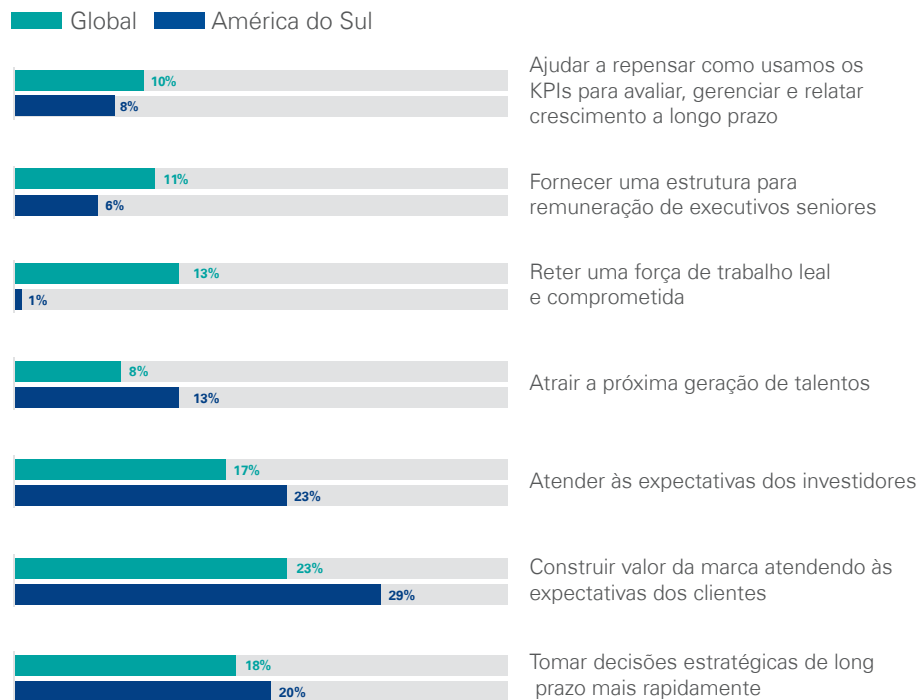


“

Manter uma mentalidade aberta e um esforço contínuo para se antecipar ou se adaptar às necessidades em mudança das pessoas. A inércia favorece a melhoria da eficiência, mas a verdadeira captura de valor está na capacidade de se antecipar às mudanças. ”

**Gabriel Valdés,**  
CEO da Conaprole  
Uruguai

## Benefícios da abordagem orientada a propósitos

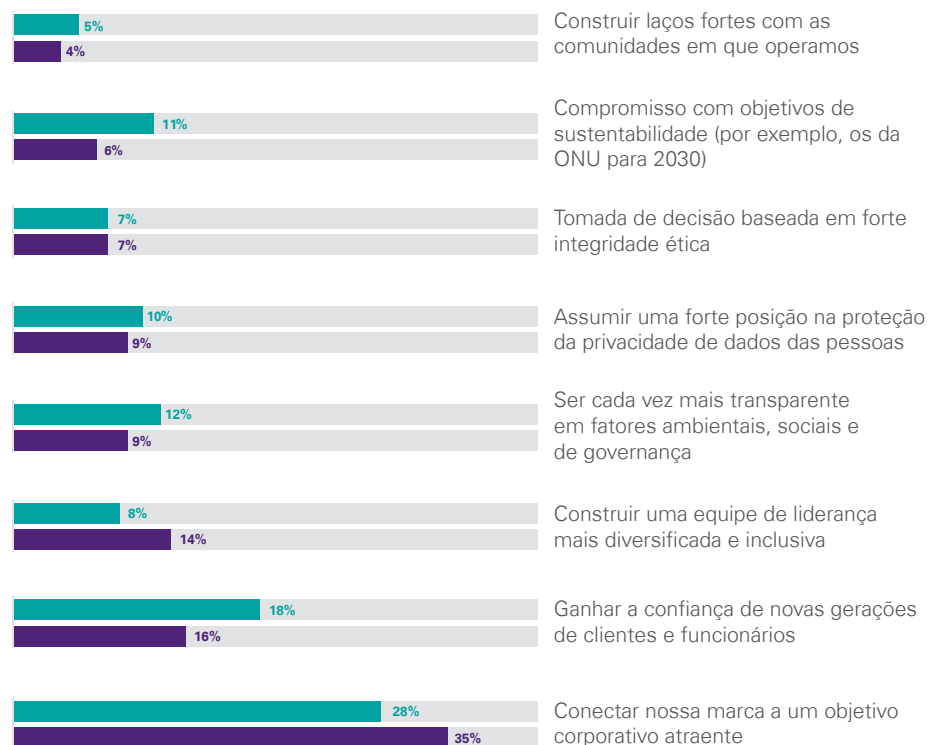


As respostas dadas sobre os principais benefícios da organização focada na estratégia de valor de longo prazo – atender expectativas de clientes e investidores e crescer de maneira sustentável – se confirmam com a questão seguinte da pesquisa: o que os CEOs consideram como fatores mais consistentes para proteger a reputação das organizações? As respostas se dividem de maneira muito bem equilibrada entre fatores que levam em conta a sustentabilidade ambiental, a diversidade, a inclusão, a transparência, a integridade e a ética.



## Fatores de proteção da reputação

Global América do Sul



## Ética e transparência

Os entrevistados também responderam questões que envolvem aspectos da transparência e da ética, especificamente na condução de relatórios de Environmental, Social and Governance (ESG), e a pressão exercida por investidores, órgãos reguladores e clientes.

Parcelas nas duas amostras (72% dos sul-americanos e 80% dos Globais) dão conta de que o **gerenciamento de fatores ESG será fundamental para impulsionar o crescimento de longo prazo das organizações**.

E existe, sim, **uma forte pressão**, de acordo com 72% dos sul-americanos e 62% dos Globais, **principalmente por parte de stakeholders** (38% dos sul-americanos e 49% dos Globais).

Os CEOs também afirmam que a meta pela qual vêm lutando é **vincular a estratégia de crescimento a um objetivo social mais amplo** – assim disseram 52% dos entrevistados em cada um dos grupos; e que é necessário **olhar além do crescimento puramente financeiro** (54% dos sul-americanos e 60% dos Globais). A **tomada de decisões éticas** também é prioridade para aqueles que acreditam que é nessa postura que se **ampara o crescimento das organizações** (70% dos sul-americanos e 72% dos Globais).



“

O principal desafio para as organizações será um desafio de agilidade. A transformação é de tamanha magnitude que exige profundidade e velocidade.

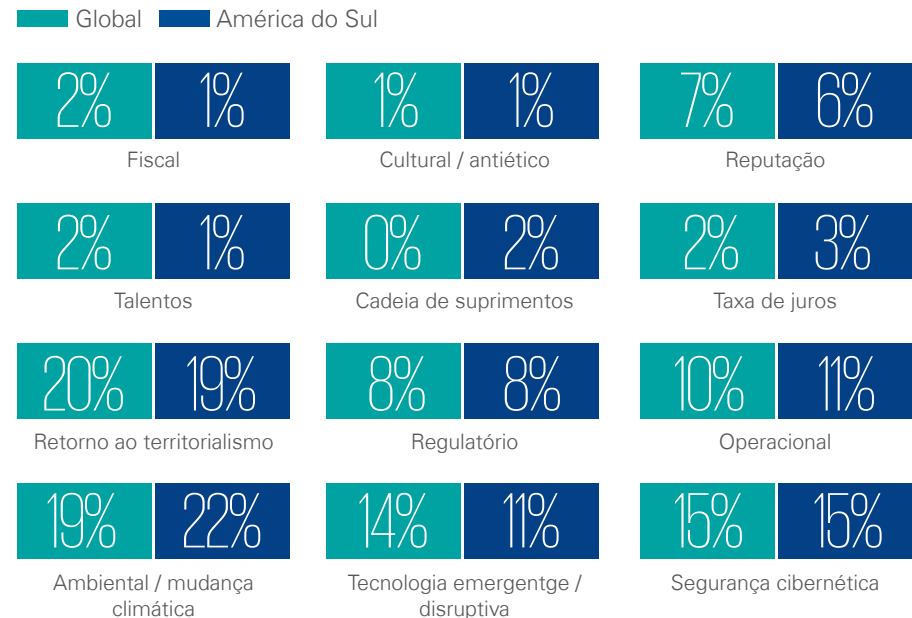
”

**Jose Luis Aiello,**  
CEO da Telefonica  
Uruguai

### As ameaças aos negócios

Os principais riscos apontados pelos CEOs, em suas operações atuais e futuras, também fazem parte da investigação deste levantamento anual. E, em todo o mundo, as preocupações são muito similares. Estão no topo da lista de preocupações, pela ordem: **mudanças climáticas, retorno ao territorialismo, segurança cibernética e tecnologias emergentes**. Aspectos que já foram motivos de maiores receios no passado, agora ocupam um lugar de menor importância, como risco regulatório de taxas de juros. O gráfico abaixo apresenta todos os demais riscos indicados pelos CEOs:

### Principais riscos



Ainda no âmbito dos riscos às organizações, os CEOs também foram questionados sobre se a **sociedade exige que as empresas mantenham padrões mais elevados de comportamento e integridade ética** do que apenas estar em conformidade com os padrões regulatórios. As respostas no bloco sul-americano ficaram bem divididas: 45% afirmaram ser essa uma realidade; outros 45% discordaram. No bloco Global houve uma maioria (67%) de entrevistados que concordaram,

Uma das ameaças mais citadas – **o retorno ao territorialismo** – também foi alvo de questionamento específico e resultou na informação de que 64% dos sul-americanos e 90% dos Globais acreditam que existe um potencial significativo de que disputas comerciais e/ou conflitos políticos forcem uma mudança na estratégia de crescimento das organizações.



“

No segmento de Óleo & Gás, considero que a descarbonização do setor de transporte será um grande desafio e, ao mesmo tempo, uma grande oportunidade. ”

**Sylvia Escovar,**  
CEO da Terpel  
Colômbia

## A inovação

O levantamento também investiga anualmente os aspectos de inovação tecnológica das organizações. Nessa comparação entre o bloco da América do Sul e os países que formam o grupo Global, as opiniões são muito similares. Os dois blocos estão atentos à **importância de serem disruptivas e afirmam que suas organizações se posicionam como inovadoras em muitos aspectos nos setores em que operam**

**perante a concorrência** (67% dos sul-americanos e 61% dos Globais) e enxergam esses avanços como **oportunidades de expansão** (89% e 84%, respectivamente), em que as tecnologias disruptivas permitiram o **crescimento sustentado** de longo prazo (71% de 72%, respectivamente).



“

A disrupção que vivemos tem um impacto direto na cultura organizacional e nos obriga a transformá-la, bem como a adquirir competências diferenciadas para poder atingir o próximo nível de desenvolvimento do negócio. ”

**Constanza Bertorello,**  
CEO da Pernod Ricard  
Argentina, Uruguai e Paraguai

Parcelas significativas nos dois grupos estão **priorizando a aplicação de recursos de capital em tecnologia** (64% dos sul-americanos e 67% dos Globais), enquanto que o restante investe no desenvolvimento das habilidades e capacidades da força de trabalho. No que se refere aos **mecanismos para buscar e incorporar as inovações** nos próximos três anos, 72% dos sul-americanos e 69% dos Globais deverão investir cada vez **em consórcios do setor**. Outros 69% e 74%, respectivamente, deverão ter acesso às tecnologias emergentes por meio de **incubadoras e startups**.

O gráfico abaixo mostra os percentuais de diferentes tecnologias nas quais os CEOs afirmaram que planejam aumentar investimentos de maneira significativa nos próximos 12 meses (os entrevistados puderam escolher duas ou mais opções).

### Investimentos em tecnologia

■ Global ■ América do Sul

Criptomoedas / Tokenização	11%	11%
Nuvem	65%	61%
5G	23%	24%
Ferramentas baseadas em blockchain	6%	10%
Automação robótica de processos	45%	51%
Inteligência artificial / machine learning	66%	43%



“

A Inteligência Artificial possibilita mais serviços, e melhores, aos clientes e, acima de tudo, bem direcionados de acordo com as tendências de cada consumidor. ”

**Andrés Baquerizo,**  
CEO do Banco del Pacifico  
Equador

O quadro abaixo mostra o que melhor descreve as abordagens dos CEOs ao investir em tecnologias disruptivas





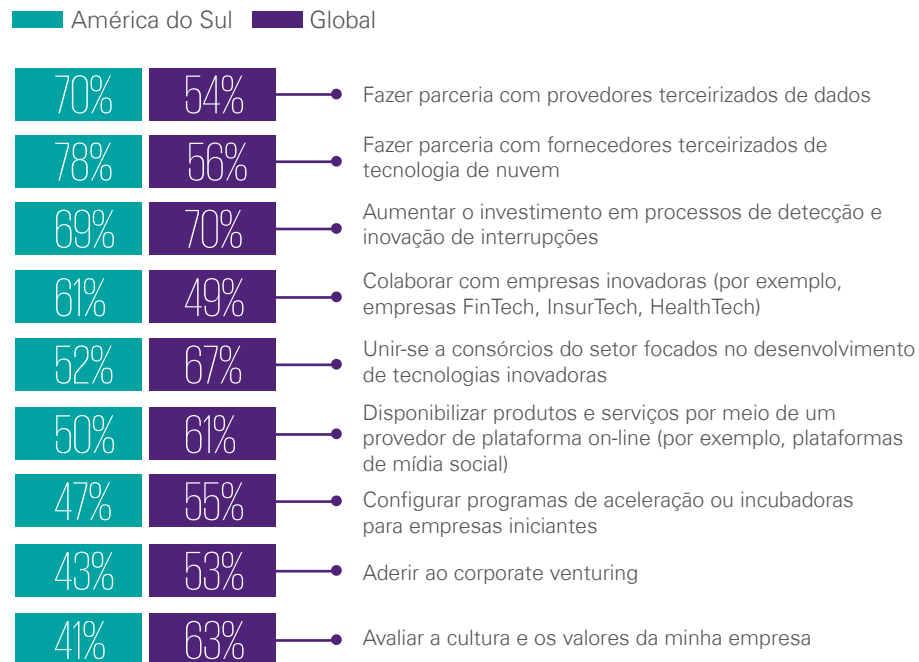


“

Disrupção é o desafio de transformar empresas que melhoram progressivamente o que fazem em organizações que redesenham sua cadeia de valor, incorporando todas as possibilidades que a tecnologia oferece, e com foco na criação de valor e na experiência do cliente. ”

**Jose Luis Aiello,**  
CEO da Telefonica  
Uruguai

E as ações de âmbito tecnológico – e outras exclusivamente gerenciais – a serem realizadas nos próximos três anos para ajudar a alcançar os objetivos de crescimento (os entrevistados puderam escolher mais de uma opção).



### Tecnologia e segurança

As tecnologias emergentes impactam diretamente as questões de segurança cibernética. Tanto que 57% dos sul-americanos e 54% dos Globais entendem que **poderão ser vítimas de um ataque a qualquer momento**. Porém, apenas 48% dos sul-americanos e 59% dos Globais afirmaram estar **“bem preparados”** ou **“muito bem preparados”** para isso.

## Tecnologia e capital humano

Os entrevistados também opinaram sobre os possíveis **impactos das tecnologias na força de trabalho** de suas organizações nos próximos três anos. Os CEOs enxergam esse dilema global com otimismo: 77% dos sul-americanos e 68% dos Globais acreditam que as **tecnologias disruptivas contribuirão para gerar mais**

**postos de trabalho em suas organizações** e não cortá-los. Irá depender é claro, da habilidade dos colaboradores. A maioria das organizações - 71% dos sul-americanos e 46% dos Globais – afirmaram ter **identificado um grupo de líderes responsáveis pela inovação**. Sendo que 68% e 47%, respectivamente, têm uma abordagem clara para **recompensar e incentivar as equipes** que estejam se destacando em inovação.



“

Atuar como uma empresa em transformação implica caminhar para um modelo de trabalho mais aberto, colaborativo e focado em metodologias ágeis, em um ambiente no qual as pessoas aprendem umas com as outras e são mais tolerantes ao erro. ”

**Germán Andrés Pacheco Figueroa,**  
CEO da IBM  
Venezuela

No entanto, ainda é modesto o percentual de **líderes que investem de modo significativo na construção de habilidades de inovação em suas equipes**: 49% dos sul-americanos e 47% dos Globais. Para termos uma dimensão mais exata 25% dos sul-americanos e 35% dos Globais planejam envolver de **41% a 50% de sua força de trabalho no aprimoramento de capacidades em novos recursos digitais nos próximos três anos**.



Como uma empresa responsável, a Sanofi quer gerar impacto positivo na sociedade, criando valores sustentáveis e compartilhados e promovendo uma melhor saúde para todos. Para isso, temos uma estratégia global de responsabilidade corporativa com pilares consistentes que atendem nosso compromisso com a sociedade e que está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. ”

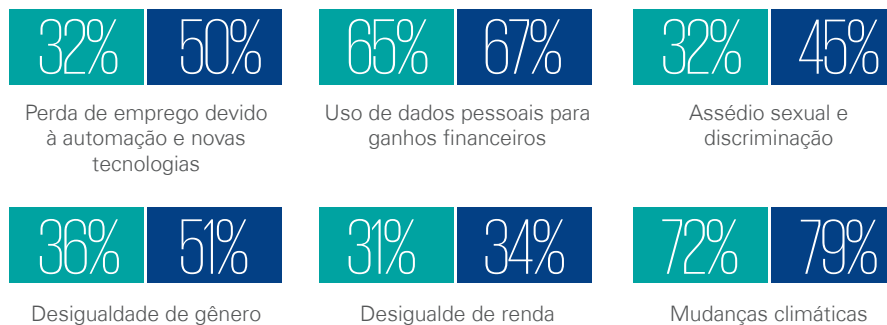
**Félix Scott,**  
General Manager da Sanofi  
Brasil

## Os desafios globais

Na atual conjuntura mundial, não são poucos os desafios para as organizações, sobretudo, nos campos social e econômico. O levantamento identificou o nível de pressão exercido por diversos fatores nas organizações, em geral, por parte de funcionários e clientes, para tomar medidas no intuito de resolver esses problemas. Os percentuais representam a soma das respostas “pressão significativa” ou “muito significativa”

### Fatores de pressão

■ Global ■ América do Sul



Tais desafios mundiais que **poderão impactar o crescimento das organizações**, bem como seu valor de mercado, na opinião de 67% dos sul-americanos e 62% dos Globais. E para 52% dos sul-americanos e 72% dos Globais, **as grandes empresas poderiam ajudar a resolver esses desafios**, já que teriam recursos financeiros e humanos para ajudar os governos nessa tarefa. Eles também acreditam (51% e 65%, respectivamente) que é nas empresas que **a sociedade buscará preencher a falta de confiança nas autoridades públicas**.



“

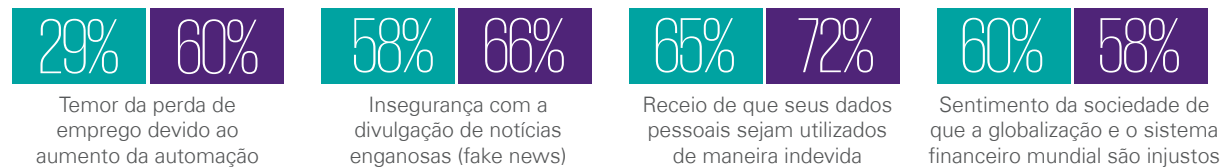
Este é o momento em que as marcas precisam liderar com relevância e propósito. Os clientes estão avaliando os novos comportamentos e procurando marcas que ajudem a sociedade nesta crise. Os líderes precisam se conectar com o seu propósito e se concentrar em ajudar a comunidade.”

**Guido Ipszman,**  
Diretor-geral da Salesforce  
Argentina

Um dos grandes desafios da atualidade é lidar com a crescente desconfiança da sociedade nas instituições, sejam elas os governos ou as empresas. Os CEOs foram convidados a expressar suas opiniões sobre os principais motivos que podem estar por trás dessas incertezas.

### Opiniões dos CEOs sobre as motivações para a perda da confiança nas instituições

■ Global ■ América do Sul





“

Possivelmente haverá desafios em várias dimensões: a necessidade de se aproximar do cliente; os ambientes de vendas menores com maior pressão sobre as margens devido aos custos incrementais gerados pela pandemia; e ter um papel positivo na sociedade. ”

**Alfredo Perez-Gubbins,**  
CEO da Alicorp  
Peru

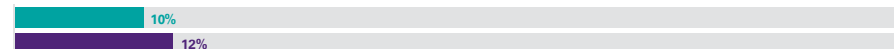
## Diversidade e inclusão

No atual cenário global, as questões sobre **diversidade e inclusão** estão em pauta continuamente. A maioria dos CEOs nos dois grupos (79% dos sul-americanos e 70% dos Globais) defendem que há **muita demora nos avanços nesse campo no ambiente dos negócios**, mas otimistas, acreditam que esse **processo tende a ser mais rápido** nos próximos três anos (para 74% dos sul-americanos e 63% dos Globais).

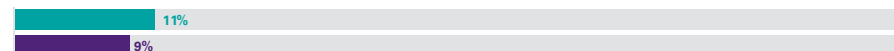
## Benefícios da organização diversa e inclusiva

Global América do Sul

Oferece suporte ao gerenciamento de riscos por meio de uma variedade mais ampla de perspectivas



Apoia um foco mais forte nos clientes



Apoia a reputação e a licença para operar da organização



Incentiva o pensamento inovador e ideias únicas



Maximiza o potencial e o envolvimento dos funcionários



Ajuda a atrair talentos, incluindo a geração Z e Millennials



Suporta melhor tomada de decisão através de diversas perspectivas





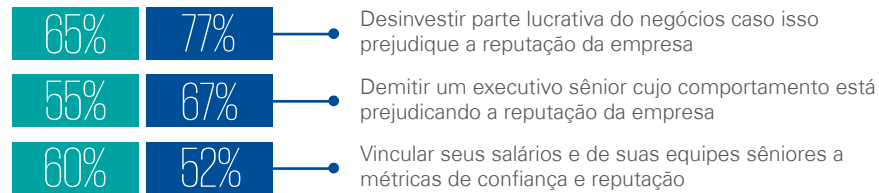
## O papel dos CEOs

Se a reputação da empresa estiver intimamente ligada a ter um CEO de confiança, até que ponto os entrevistados **estariam dispostos a adotar diferentes medidas para demonstrar integridade pessoal?**

A pesquisa buscou identificar até que ponto os entrevistados acreditam que as responsabilidades de seus cargos estão atreladas a diferentes fatores.

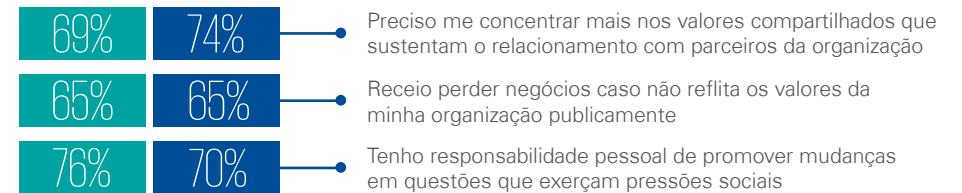
## Disposição da liderança para preservar a reputação das empresas

Global América do Sul



## Responsabilidades pessoais dos CEOs

Global América do Sul



“

Acredito que uma questão fundamental é que as organizações e instituições tenham prioridades claras: seus talentos humanos, por exemplo. Como o colaborador está; como se sente e como deseja continuar trabalhando? Estamos fazendo pesquisas sobre temas diversos, e disponibilizamos psicólogos e nossos médicos. Você tem que dar confiança aos talentos humanos. ”

**Alejandro Maclean,**  
CEO da Bisa Seguros y Reaseguros S.A  
Bolívia

# Contato



**Charles Krieck**

Presidente da KPMG no Brasil  
e na América do Sul



**André Coutinho**

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

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



© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.