



# A era da liderança resiliente

**2019 Global CEO Outlook  
Resultados Brasil**

KPMG no Brasil

---

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

#CEOoutlook



# Sumário



4  
Introdução



6  
Resultados Brasil 2019 e comparativo com 2018



16  
Brasil versus global



28  
Brasil versus América Latina



40  
Brasil versus América do Sul



48  
Com a palavra, os CEOs

# A era da liderança resiliente

Quando observamos os resultados do mais recente levantamento CEO Outlook, elaborado anualmente pela KPMG, a primeira impressão é que paira sobre as lideranças de todos os 63 países – um total de 2.535 entrevistados – um clima de extrema bonança, e que todas as tempestades passíveis de afetar o bom andamento dos negócios do mundo corporativo globalizado ficaram no passado.

É claro e natural que, a despeito de um forte clima de otimismo que permeia as respostas da maioria dos executivos consultados, as instabilidades econômicas, os riscos, as ameaças e os desafios da inovação continuam a afetar os negócios em maior ou menor grau.

O que há de diferente no cenário de 2019 é a forte consciência das lideranças que é necessário adotar nova postura perante uma pressão cada vez mais impositiva por respostas que atendam às atuais demandas. A resposta está na *resiliência*. É com este recurso que os CEOs se tornam cada vez mais capacitados às adaptações que o mundo corporativo exige.

É fato que o levantamento denota, de imediato, uma subida vertiginosa dos índices de otimismo – fato registrado não apenas do Brasil, como também nos países vizinhos da América do Sul e, igualmente, em âmbito mundial, por parte dos principais países consultados pela pesquisa. Cabe notar que o levantamento CEO Outlook 2019 entrevistou um total de 50 CEOs brasileiros. O bloco da América do Sul forma um grupo de oito nações: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela (235 entrevistados). Por sua vez, as nações do grupo global, são onze: Austrália, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Holanda, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos (1.300 entrevistados).

Trazendo as luzes para o nosso país, não é difícil compreender a mudança drástica nas perspectivas dos CEOs entrevistados pela pesquisa. O ano de 2019 começou sob positivos auspícios, estimulados pela crença na mudança de rumo da economia. A esperança, pautada pelo resultado das eleições gerais, em outubro do ano anterior, que colocaram

na presidência da república um candidato de perfil, acima de tudo, liberal. A promessa de adentrarmos um novo cenário de injeção de investimentos na economia induziu à confiança de reverter um longo período de baixos índices de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

A concretização de tal expectativa, no entanto, está atrelada a uma série de fatores, dentre os quais se destaca a reforma da previdência social. Por isso mesmo, pelo tempo necessário para que este processo seja realizado, a esperança segue como sentimento que impera no horizonte dos líderes brasileiros. Se, no Brasil, a conclusão natural se volta para este tema, não é tão simples tecer conjecturas sobre os países da América do Sul, que fazem parte de um dos comparativos que apresentamos nas páginas a seguir – afinal, trata-se de realidades bastante distintas. De mesmo modo, não é possível fazer uma análise caso a caso dos países que integram o grupo “global”.

O que une todos esses em torno do clima de otimismo,

então? A resposta mais correta pode ser a forte consciência estratégica que possuem em suas experiências de liderança. Todos, independentemente de sua localização geográfica ou do contexto socioeconômico, estão atentos com as demandas corporativas da atualidade, e, para enfrentar as adversidades, os riscos e as mudanças tecnológicas que se apresentam de modo cada vez mais rápido, entendem que é necessário, sobretudo, valorizar o capital humano, investir em educação continuada, promover a disrupção e manterem-se em sintonia com as necessidades dos consumidores ao redor do planeta.

Quando falamos nas características comuns a todos os CEOs, sem importar em qual país do globo sua empresa esteja sediada, estamos necessariamente mencionando um conjunto de tendências que parece permear as lideranças há algum tempo. Neste “pacote” está presente um nível muito alto de capacidade de flexibilizar sobre decisões e rumos a tomar – a mencionada *resiliência*, palavra-chave do CEO Outlook deste ano.

E o que torna esses executivos tão resilientes? Ou, talvez, seja melhor questionar: por que estão adotando esta postura? A resposta é bastante simples: em tempos de drásticas mudanças, que ocorrem em velocidade cada vez maior, manter uma posição “fechada” sobre qualquer aspecto que envolva o futuro das companhias conduz, naturalmente, ao

fracasso. Os CEOs entenderam que é necessário acompanhar o ritmo, navegar os mares da disrupção com o jogo de cintura necessário para não apenas sobreviver às mais devastadoras ondas, mas, principalmente, antecipá-las e mudar o curso antes de serem atingidos.

Flexibilizar tem a ver com os rumos geográficos que devem tomar os investimentos. Se, há alguns poucos anos, o BREXIT provocava certo pânico nos executivos, hoje este movimento – cujo desfecho ainda está imerso em incertezas – não causa mais comoção. Novas opções de destinos do capital surgem, como na Iniciativa Belt and Road, além de serem reavaliadas outras localidades que, antes fora do mapa de intenções, são agora vistas sob uma lente mais otimista a respeito do que a expansão para lá pode trazer como retorno.

Ser resiliente também tem a ver com repensar as estratégias de crescimento, revendo posturas sobre as opções de parcerias e o quanto elas podem ser vantajosas, cada uma a seu modo. Nenhuma delas parece ser mais viável que outra. Esta é a questão. Essa nova postura adotada pelos CEOs remete, ainda, a capacidade ampliada de lidar com os desafios impostos pelos riscos. A tecnologia segue como um dos fatores de maior receio para todos eles, mas, agora, parece haver uma certeza implícita que existe um preparo – humano e material – para superar quaisquer ameaças que surjam no horizonte.



**Charles Krieck**  
Presidente da KPMG no Brasil

# Resultados Brasil 2019 e comparativo com 2018

## BRASIL: OTIMISMO EM ALTA

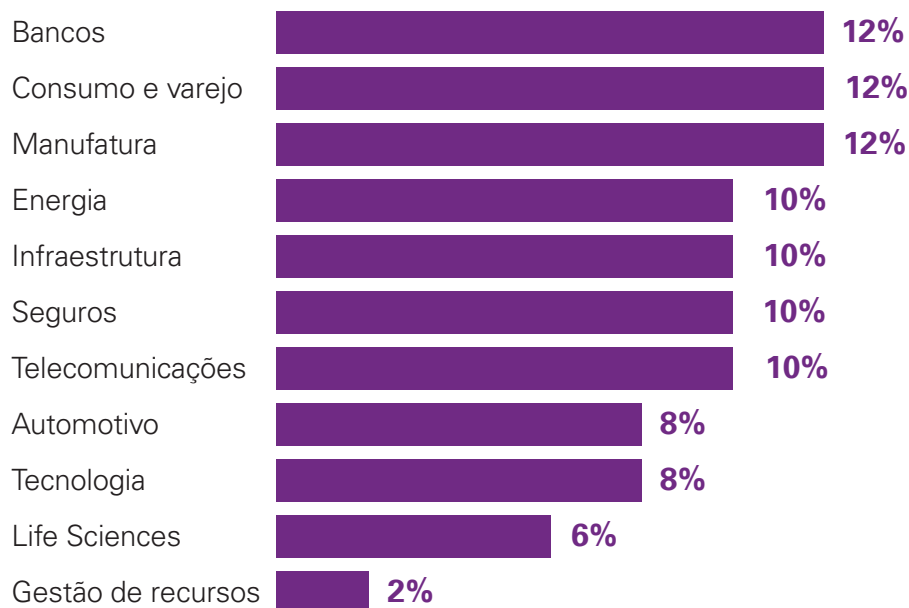
*Os resultados do CEO Outlook revelam que as lideranças estão mergulhadas em um clima de grande confiança nas perspectivas de crescimento do País, a partir deste ano. Ainda que as expectativas não venham a se confirmar, a pesquisa denota que existe uma forte consciência estratégica sobre as demandas corporativas do mundo atual – e preparo, flexibilidade e resiliência para enfrentar adversidades e alcançar objetivos não faltam aos brasileiros.*

O levantamento CEO Outlook 2019 da KPMG entrevistou um total de 50 CEOs, que lideram empresas de diferentes setores, todas elas com sede no Brasil. Trata-se de um grupo formado majoritariamente por executivos do gênero masculino (98%), sendo que 38% estão no cargo entre 6 e 9 anos; outros 26% ocupam tal posição entre 4 e 5 anos; 18% são CEOs **há 2 ou 3 anos; 16% lideram a companhia entre 10 e 14 anos; e apenas 2% estão nessa posição há um ano ou menos.**

Mais da metade (60%) das empresas consultadas pelo levantamento da KPMG são companhias de capital fechado. A maioria das empresas brasileiras (56%) faturaram entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9

bilhões no último ano fiscal. Na segunda posição, com 24% do total de entrevistados, estão as companhias que registraram faturamento entre de US\$ 500 milhões a US\$ 999 milhões;

e, por fim, com 20% do total, aquelas que faturaram de US\$ 10 bilhões ou mais no período mencionado. Em relação aos setores das empresas, temos o seguinte quadro:



## PERSPECTIVAS ECONÔMICAS E CONFIANÇA NOS NEGÓCIOS

Em alguns tópicos do CEO Outlook foi possível cruzar os dados relativos aos anos de 2018 e de 2019. As questões relacionadas às perspectivas econômicas e confiança nos negócios é um desses aspectos, o que permite ampliar o entendimento do relatório atual, ao apontar muitas mudanças marcantes de um ano para outro. As últimas eleições presidenciais no Brasil, que colocaram no mais alto cargo do poder Executivo um candidato com perfil liberal, parecem ter influenciado em muito os resultados mais recentes. É muito provável que a perspectiva de mudança radical no modo de conduzir a política e a economia nacionais tenham lançado reflexos sobre as respostas dadas no levantamento deste ano.

Para começar a confirmar tais afirmações basta perceber a gritante diferença entre o número de CEOs brasileiros que se diziam “**muito confiantes**” no **crescimento econômico do País nos próximos três anos**. Em 2018, o percentual era de 9%, mas em 2019 registrou uma surpreendente subida para 42% dos entrevistados. É bem verdade, no entanto, que a soma dos “muito confiantes” e “confiantes”, nos dois anos, resulta em percentuais muito próximos; 76% em 2019 e 79% em 2018. Além disso, na última pesquisa não houve registro de “não muito confiantes”, enquanto que, na

anterior, 4% dos consultados escolheram esta opção.

Cresceu bastante também o número de pessoas que confiam, de um modo geral, no **crescimento da economia global nos próximos três anos**: de 53% em 2018 para 74% em 2019. Cabe ressaltar que, também neste caso, houve vertiginosa subida no número de “muito confiantes” de um ano para outro, saindo de 4% para 20%.

Nesse ritmo, é natural que tenha dobrado o número de pessoas que se dizem “muito confiantes” no **crescimento do setor em que suas empresas estão inseridas**, também no próximo triênio: de 11% para 22%. Porém, no somatório de confiantes de modo geral, não houve grande alteração, sendo 85% em 2018 e 82% em 2019.

Curiosamente, caiu o número de CEOs que se mostram **muito confiantes** em relação ao **crescimento de sua empresa**, nesse mesmo intervalo de tempo: eram 57% no exercício anterior e agora são 44%. Analisando as respostas “confiança” de um modo geral, também houve queda, de 100% para 88%. A única inferência que se pode fazer neste caso é que, embora os brasileiros tenham se mostrado mais confiantes no crescimento da economia global e do próprio país, e até mesmo de seu setor, talvez entendam que sua empresa precise enfrentar, primeiro, um período de estabilidade para, depois, voltar a crescer. De fato, em ambos exercícios, a

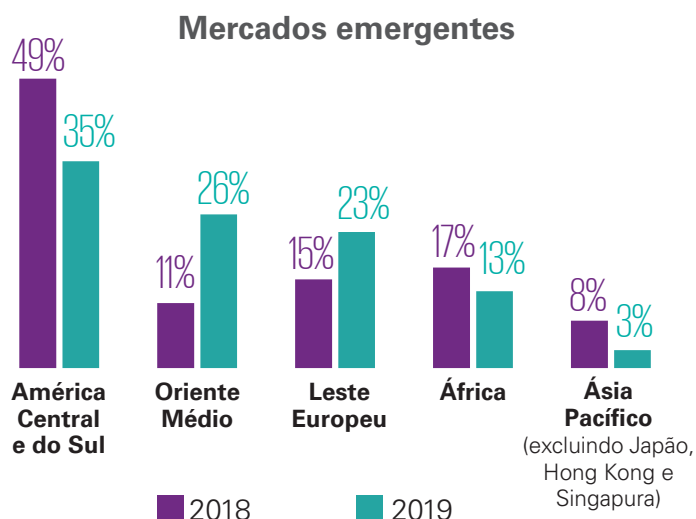
maioria dos CEOs brasileiros afirmou que tinha expectativas de um **crescimento mínimo de receitas nos próximos triênio**, de 0,01% e 1,99% ao ano. Pensavam desta maneira 87% dos entrevistados em 2018. No último levantamento apenas 64% disseram o mesmo. Há, no entanto, um aspecto curioso: subiu bastante o percentual de CEOs que acreditam em um crescimento que varie entre 2% a 4,99% ao ano: eram apenas 8% e agora são 30%. Para 74%, a receita de sua organização aumentou na comparação do último exercício com o anterior; 24% disseram que ficou igual e 2% afirmaram ter diminuído.

Parece que a confiança cai também quando a questão se volta para o crescimento no **quadro de funcionários**. Em 2018, para 87% dos consultados pela pesquisa, a previsão era de gerarem menos de cinco novas vagas no triênio. Em 2019, o percentual que acredita no mesmo número de contratações caiu para 74%. No entanto, nos dois levantamentos ninguém mencionou possíveis demissões.

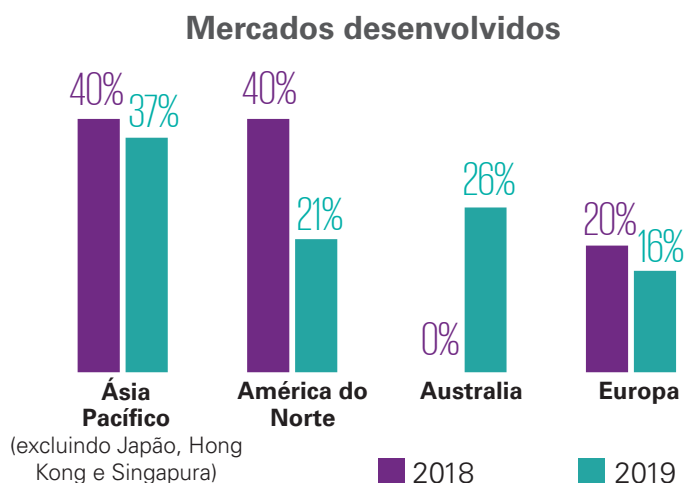
### Expansão geográfica

A comparação entre os levantamentos realizados em 2018 e 2019 também permite analisar as tendências dos CEOs no que tange às **prioridades de expansão geográfica nos próximos três anos**. A primeira conclusão é que reduziu-se o número de entrevistados que consideram investir em **mercados emergentes**, ou seja, localidades que apresentem economia

caracterizada por mercados de capitais menos desenvolvidos, porém com regulação e infraestrutura que permitem sua evolução. Em 2018, eram 89% dos brasileiros que faziam esta escolha; em 2019, este percentual caiu para 62%. Neste caso, as diferenças percebidas de um ano para outro são as seguintes:



**É claro que, no outro lado da moeda, nas localidades com mercados desenvolvidos,** houve uma inversão de um ano para outro: eram apenas 9% dos CEOs que escolheriam esta opção e agora são expressivos 38%. Isso pode significar que, antes, quando o nível de confiança dos brasileiros era menor, o investimento em mercados emergentes era um caminho a ser considerado. Agora, no entanto, diante da crença de que o Brasil irá assistir sua economia decolar, os CEOs acreditam que é viável e factível investir em localidades que tenham economia madura e mercados de capitais abertos à propriedade estrangeira. Neste caso, as diferenças percebidas de um ano para outro são as seguintes:



## Particularidades mercadológicas

Como acréscimo neste ano, o levantamento trouxe algumas questões sobre a **Iniciativa Belt and Road** (em síntese, o conceito pode ser resumido em uma nova “rota da seda”, que pretende construir uma rede de comércio e infraestrutura conectando a Ásia com a Europa e a África ao longo das antigas rotas comerciais por terra e por mar). Aos CEOs brasileiros que pretendem expandir para mercados emergentes, foi solicitado informar se estariam priorizando localidades que fazem parte da mencionada iniciativa chinesa. A resposta foi “sim” para 66% dos entrevistados. Como se trata de uma questão do tipo Top 2 box, outros 60% disseram que a intenção é construir presença nesses mercados, a fim de “nos tornarmos mais resilientes como um negócio”.

Também no âmbito de mercados “específicos”, entramos na seara do **Brexit**, cenário ainda indefinido devido aos impasses que as autoridades britânicas enfrentam para definir qual a melhor estratégia para efetivar a saída do Reino Unido da União Europeia. O mais recente levantamento da KPMG revelou que quase a metade das empresas (ou 48% do total) já operam no Reino Unido. Questionados sobre se irão investir na região depois do Brexit, 70% dos CEOs disseram que é “mais provável” que o façam. Cabe notar que, em 2018, esta era a opção de 58% dos brasileiros enquanto que outros 25% pretendiam reduzir operações por lá – aqui também é possível aplicar a hipótese de que os previstos impactos negativos que o Reino Unido sofrerá com o Brexit, podem tornar a localidade mais “acessível” para investimentos.

## AMBIENTE DE NEGÓCIOS E POLÍTICA

Qual será a **estratégia mais viável para as empresas que desejam buscar sua expansão nos próximos três anos?** De acordo com o levantamento da KPMG deste ano parece haver um equilíbrio de modelos que os CEOs

adotariam como primeira opção, algo que não ocorria no ano anterior. Na comparação temos o seguinte quadro:

Tipos de estratégias	2018	2019
Alianças estratégicas com terceiros	32%	26%
M&A (fusão & aquisição)	21%	26%
Joint venture	19%	26%
Crescimento orgânico (inovação, P&D, injeção de capital e recrutamento)	17%	18%
Terceirização (outsourcing)	11%	4%

Há que se considerar, porém, que embora 26% dos entrevistados tenham apontado a **estratégia de M&A** como a de mais provável adoção, quase a metade dos CEOs (46%) afirmaram que o “apetite” para dar andamento a tal operação é **moderado**, ou seja, farão aquisições, mas com impacto moderado em toda a organização. É quase o mesmo índice demonstrado em 2018, quando 51% afirmaram o mesmo. Quando a questão se volta para o **“apetite alto”**, capaz de provocar um impacto significativo em toda a organização, cabe o registro de que houve uma alteração marcante de um ano para outro. Antes era 13%, agora são 38% que admitiram esta intenção.

Em um questão que permitiu múltiplas respostas sobre os motivos para impulsionar o apetite para adotar uma

estratégia de M&A no próximo triênio, os CEOs disseram o seguinte:

Motivos para impulsionar uma estratégia de M&A	2018	2019
Para aumentar o <i>market share</i>	44%	48%
Reduzir custos através de sinergias/economias de escala	35%	48%
Para incorporar nova tecnologia digital/inovação	38%	45%
Para eliminar um concorrente direto	44%	40%
Para aproveitar as avaliações favoráveis	32%	38%
Para utilizar o financiamento barato antes do aumento das taxas de juros	44%	33%
Para transformar nosso modelo de negócios mais rápido do que o crescimento orgânico	35%	26%

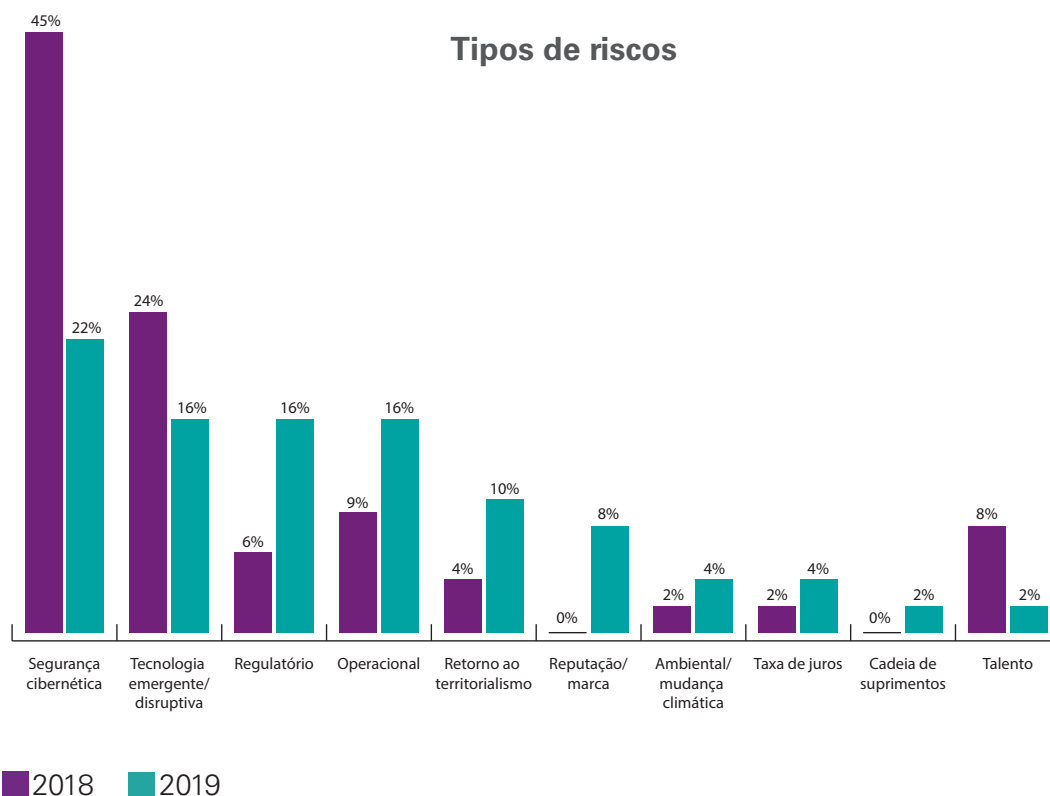
Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção.

## Riscos ao crescimento das empresas

Nos dias de hoje, os ataques cibernéticos são, sem dúvida, o principal motivo de temor das organizações, uma vez que as falhas na segurança podem expor dados sigilosos, o que implica não apenas na perda da confiança por parte dos clientes, como também na fragilidade perante a concorrência, entre outros fatores negativos. Questionados pelo levantamento da KPMG, os CEOs brasileiros concordam com esta informação, com 22% dos entrevistados apontando os **riscos de segurança cibernética** como a maior ameaça ao crescimento de suas companhias.



O resultado difere em muito da pesquisa anterior, quando 45% dos entrevistados apontaram este risco como sua maior preocupação.



Cabe notar alguns aspectos revelados pelo mais recente levantamento da KPMG que demonstram a extensão de alguns destes riscos. Para 88% dos entrevistados, o **risco de tecnologia emergente/disruptiva** é considerado de moderada extensão – no ano anterior eram 56% que afirmavam o mesmo. No tocante ao **“retorno ao territorialismo”**, o que mais preocupa 60% dos CEOs são as negociações comerciais entre Estados Unidos e China. O restante do grupo tem como maior receio, neste viés, o Brexit.

A pesquisa de 2019 também questionou aspectos gerais

relativos aos possíveis impedimentos ao crescimento das organizações, chegando ao seguinte panorama.

**70%** defendem que é necessário melhorar os processos de inovação e execução nos próximos três anos.

**68%** avaliam que o crescimento depende da capacidade de a organização desafiar e romper qualquer norma de negócios.

**68%** afirmam que estão lutando para vincular a estratégia de crescimento a um objetivo social mais amplo para a organização.

**66%** acreditam que é um desafio encontrar os trabalhadores que precisam.

**60%** pensam que atuar com agilidade é a nova moeda dos negócios: se formos muito lentos, estaremos falidos

## Negócios e sustentabilidade

As medidas de sustentabilidade são uma realidade em qualquer companhia que pretenda se estabelecer no mercado atendendo o mínimo das demandas que a sociedade exige nos dias de hoje. O CEO Outlook 2019 detectou que 62% dos líderes brasileiros acreditam que o crescimento de suas organizações será determinado pela capacidade de antecipar e navegar na mudança global para uma economia de tecnologia limpa e com baixo teor de carbono. Outros 42% afirmaram que é necessário olhar para além do crescimento puramente financeiro, se quiserem que suas companhias alcancem um sucesso sustentável a longo prazo.

### Questões fiscais

Os riscos fiscais e tributários também estão no centro das preocupações dos CEOs. Embora uma série de medidas seja importante, entre as métricas de desempenho consideradas mais significativas para a função fiscal da organização estão os seguintes pontos:

**26%** defendem que a função tributária deve estar alinhada para suportar a estratégia corporativa.

**18%** opinam que a função tributária gerencia com eficiência os recursos do departamento.

**12%** afirmam que os resultados das auditorias de jurisdição fiscal são os esperados.

**10%** avaliam que os riscos fiscais são gerenciados adequadamente de acordo com os valores e objetivos organizacionais.

**10%** declaram que os prazos para cumprimento de impostos estão dentro do cronograma.

**10%** avaliam que a função fiscal gera economia de caixa para organização.

**8%** garantem que há precisão dos retornos e esquivas de penalidades.

**6%** afirmam que as unidades de negócios estão satisfeitas com os serviços fiscais fornecidos.

## O LÍDER RESILIENTE E A TECNOLOGIA

A capacidade de adaptação aos atuais e futuros desafios é uma das principais marcas da liderança resiliente – um aspecto relevante nas organizações da atualidade. O levantamento da KPMG investigou a opinião dos CEOs sobre o que torna um **negócio verdadeiramente resiliente** em um cenário de incertezas. Para 32% é a companhia que adapta-se rapidamente ao ambiente de negócios em mudança. A capacidade de salvaguardar o **core business** e o conhecimento de estratégias disruptivas ficaram com 24% das respostas cada um. Para 20% dos entrevistados, no entanto, a resposta correta é: todas as alternativas juntas.

Ainda que defendam a inovação tecnológica, 82% das lideranças afirmaram que, diante de **decisões críticas** que precisaram tomar nos últimos três anos, preferiram deixar de lado **insights** fornecidos por modelos de análise de dados, por serem contrários à sua própria experiência. Esses CEOs entendem que as regras do jogo mudaram e que hoje é necessário dominar uma gama muito maior de habilidades e expertises. Questionados sobre sua supervisão em diferentes áreas funcionais, 72% dos entrevistados afirmam que como CEOs, são **responsáveis por garantir a conexão** entre o front, middle e back office de uma maneira que seus antecessores não eram. Indo além, outros 76% avaliam que **garantir que o front office esteja perfeitamente conectado** ao middle e back office é a chave para criar uma experiência de marca e de cliente mais forte. Confiantes, 80% deles acredita estar **ativamente transformando suas equipes** de liderança para fortalecer a resiliência da companhia como um todo.

Com o avanço cada mais consolidado da **tecnologia de nuvem**, as lideranças também precisam estar atentas e, se possível, diretamente envolvidas nas **estratégias** que convergem para esta tendência. E, de fato, esta é uma realidade para 76% dos entrevistados, que afirmaram estar liderando pessoalmente esta inovação. Para 82% dos CEOs consultados, hoje há mais confiança em aumentar o uso de tecnologias de nuvem do que em qualquer outro momento nos últimos três anos. Existe, no entanto, uma preocupação com a migração dos dados comerciais para a nuvem, o que foi registrado por 54% dos entrevistados.

## A PRESSÃO CONTÍNUA PELA DISRUPTURA

Não é de hoje que inovar é a palavra-chave para as empresas saírem na frente diante da concorrência. O que aumentou foi a exigência para que isso ocorra mais rápido e com maior frequência. A regra máxima na atualidade é “disruptura acima de tudo”. Oitenta por cento dos entrevistados afirmam que contam com **estruturas para revisar seus modelos**

**de negócios e garantir que permaneça competitivo** diante da disruptura. Embora declarem que estão buscando **caminhos que levem à disruptura** no segmento em que atuam, sem esperar que a concorrência tome esta atitude primeiro – declaração dada por 76% dos entrevistados –, os CEOs brasileiros, em igual percentual, avaliam que os **tempos de espera para alcançar um progresso significativo na transformação** muitas vezes parecem esmagadores.

**Seja como for, parcela significativa dos entrevistados acredita que poderá ver os resultados dos investimentos em mudanças no prazo máximo de três anos.** Para 48%, o programa geral de transformação digital de suas empresas deverá apresentar retorno em até 12 meses; 38% estimam um prazo de até três anos para conseguir resultados nos sistemas de inteligência artificial – mas 36% apostam em até 12 meses. Três anos, no máximo, também é o prazo estimado para a plenitude da automação do processo robótico, de acordo com 54% dos entrevistados.

Em alguns aspectos deste tópico é possível fazer um comparativo com a pesquisa anterior: em **2018**, nada menos que 89% dos CEOs afirmaram estar pessoalmente preparados para liderar suas organizações através de uma transformação radical de seu modelo operacional para manter a competitividade. Também naquele ano 83% dos CEOs se diziam confiantes no preparo de suas equipes de liderança para supervisionar uma transformação radical pela qual a organização tivesse que passar.

De todo modo, os dois levantamentos, de 2018 e 2019, mostram que os CEOs continuam encarando a disruptura tecnológica muito mais como uma oportunidade do que uma ameaça – assim afirmaram 94% dos consultados pela pesquisa em 2019 e 100% deles na edição anterior. Vale mencionar, ainda que nem toda disruptura tem, necessariamente, a ver com evoluções tecnológicas – e, hoje, 62% dos CEOs estão conscientes que esta não é a única fonte de impacto em seus negócios.

No que tange à **Inteligência Artificial**, 98% dos CEOs já estão implementando, em algum nível, este tipo de tecnologia. A pesquisa avaliou também o impacto desta mudança na força de trabalho, nos próximos três anos. Para 78% deles a **IA ajudará a criar mais empregos**, e não o contrário. É também expressivo o número de entrevistados – 74% – que **desejam que seus funcionários se sintam capacitados a inovar**, sem se preocupar com consequências negativas que venham a decorrer dessa iniciativa.

## A ORGANIZAÇÃO RESILIENTE

Vencer as adversidades do mundo corporativo nos dias de hoje também implica ter flexibilidade para lidar com os riscos que a tecnologia pode acarretar. Mais do que isso, para 50% dos consultados pelo levantamento, contar com uma forte estratégia cibernética é fundamental para gerar confiança em seu público de interesse. Outros 68% estão bastante preocupados com a segurança da informação, entendendo-a como uma garantia estratégica e fonte de potencial vantagem competitiva.

Apesar disso, 78% dos CEOs acreditam que tornar-se vítima de um ataque cibernético é agora um caso de “quando”, e não “se”, para a organização. Porém, 68% afirmam estar bem preparados para isso. Se depender do preparo do capital humano, 56% dos CEOs têm planos de capacitar entre 41% e 60% do quadro de funcionários no sentido de promover o aprimoramento de suas capacidades digitais ao longo dos próximos três anos. E mais da metade dos entrevistados (54%) já fazem contratações que levam em conta essas novas habilidades, independentemente das futuras metas de crescimento.

O levantamento também consultou os entrevistados sobre o nível de qualificação do capital humano em diferentes áreas, resultando no seguinte quadro, que demonstra a média dos que responderam como “bastante eficaz”:

Especialistas em segurança cibernética	<b>30%</b>
Cientistas de dados	<b>52%</b>
Especialistas em tecnologias emergentes	<b>48%</b>
Gestores de transformação digital	<b>56%</b>
Especialistas em sustentabilidade	<b>52%</b>
Especialistas em mercados emergentes	<b>48%</b>
Especialistas em governança/ética	<b>50%</b>
Especialistas em modelagem de cenários e riscos	<b>50%</b>
Especialistas em recursos humanos	<b>44%</b>

*Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção.*

O CEO Outlook 2019 investigou, ainda, em quais ações as organizações pretendem investir para atingir seus objetivos de crescimento nos próximos três anos. Confira a comparação entre os dados obtidos em 2018 e no atual levantamento:

Ação	2018	2019
Fazer parceria com provedores de dados terceirizados	32%	68%
Colaborar com startups inovadoras (FinTech, InsurTech, HealthTech etc.)	38%	64%
Firmar parceria com provedores de tecnologia de nuvem terceirizados	32%	62%
Aumentar o investimento em processos de detecção de disruptura e inovação	42%	60%
Configurar programas de aceleração ou incubadora para empresas iniciantes	40%	60%
Unir-se a consórcios da indústria com foco no desenvolvimento de tecnologias inovadoras	54%	34%
Disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma on-line (por exemplo, plataformas de mídia social)	38%	52%
Corporate venturing	42%	44%

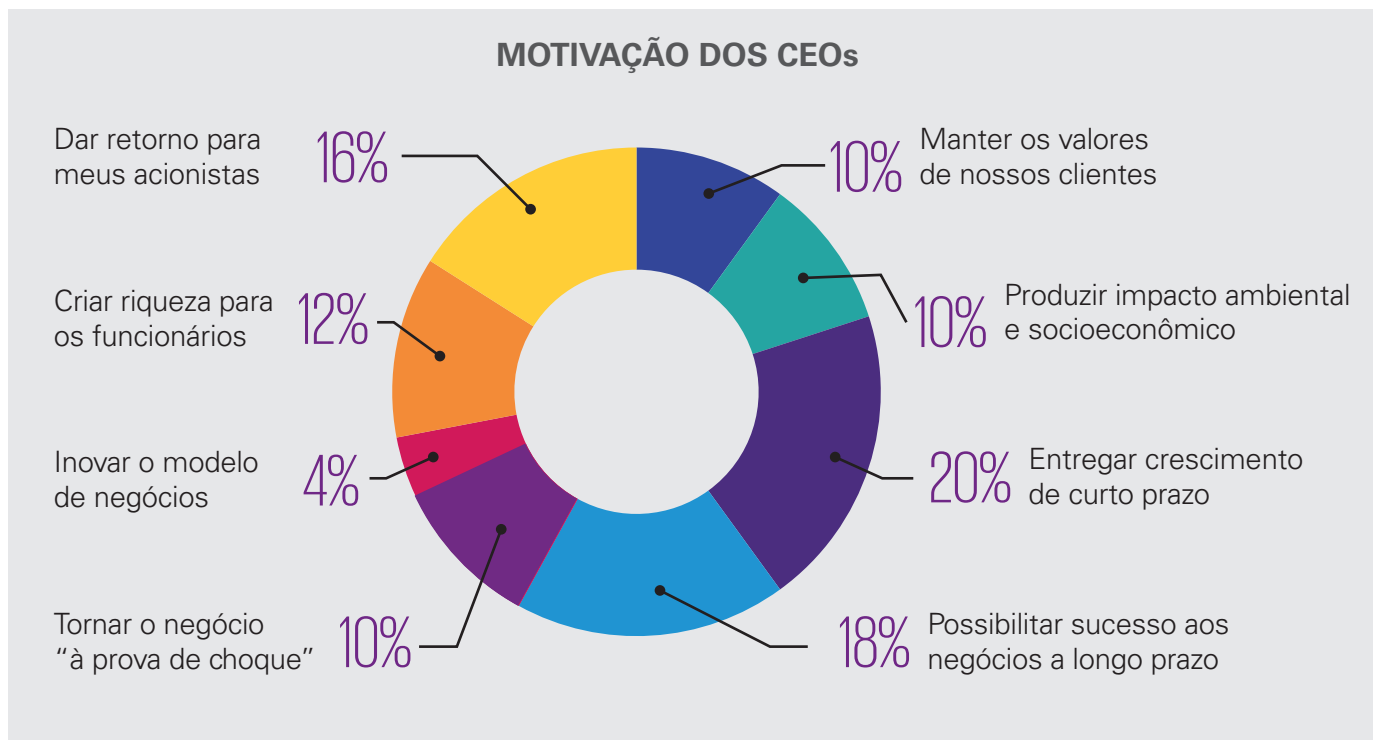
Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção.

Vale salientar que, na média, 60% dos entrevistados defendem os seguintes postulados à respeito das experiências de sua organização em parceria com empresas terceirizadas: 1) acreditamos que aumentar o uso de parcerias externas é a única maneira de a organização atingir a agilidade que necessita; 2) estamos procurando qualidade sobre quantidade em nossas novas parcerias (como ter menos relacionamentos, porém mais profundos); 3) no passado, reconsideramos uma parceria que teria ajudado no crescimento porque a organização externa não se encaixava bem com a cultura e o objetivo de nossa empresa.

Para 40%, o que têm mais peso estratégico para garantir que sua organização esteja preparada para o futuro ainda é a modernização do quadro de trabalhadores, por exemplo, com a adoção de automação enxuta e inteligente; e a contratação de funcionários que possuam as habilidades mais necessárias àquele determinado empreendimento. Apesar disso, pensando especificamente em melhorar a resiliência da organização, 62% preferem investir capital na compra de novas tecnologias, enquanto que apenas 38% direciona esses recursos para o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos empregados.

## O PAPEL DO CEO NA MUDANÇA

As motivações dos CEOs para seguir liderando suas companhias no rumo do crescimento são muitas, conforme demonstra o gráfico:



O levantamento também mensurou as opiniões que os CEOs têm a respeito do desempenho de suas funções:

**82%** Eu dei um passo em falso significativo na minha carreira (como assumir um papel ou lançar um empreendimento que não teve sucesso), mas consegui superar.

**80%** Eu estou colocando em prática medidas para garantir que minha visão pessoal seja percebida depois que eu deixar meu cargo atual.

**76%** O mandato médio de um CEO hoje é de cerca de cinco anos, o que é mais curto do que era no início da minha carreira.

**74%** Em cinco anos, o mandato médio de um CEO aumenta a necessidade de atuar com agilidade.

**58%** Diferentes tipos de CEO são necessários para vários estágios do ciclo de vida de uma empresa (crescimento, reestruturação, transformação etc.)

Um indicativo importante obtido pelo levantamento diz respeito ao relacionamento entre a organização e o cliente. Para 78% dos entrevistados, proteger os dados dos clientes é uma de suas responsabilidades mais importantes como CEO para permitir que a organização aumente sua base de clientes no futuro. Idêntico percentual defende que é possível – e necessário – buscar melhoria significativa na compreensão dos clientes da organização. Outro ponto que é muito relevante para os líderes (70% assim pensam) é sua responsabilidade pessoal de garantir que as políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) da organização reflitam os valores de seus clientes.

# Brasil versus global



## Realidades distintas, opiniões sortidas

*Os desafios representados pela disrupção tecnológica e pelas instabilidades de mercados em constante mudança são parecidos em todo o globo. Porém, a maneira como os CEOs brasileiros e estrangeiros reagem a estas adversidades diverge em vários aspectos.*

O CEO Outlook 2019 ouviu 2.535 CEOs de 63 países dos cinco continentes. Esse universo heterogêneo abarca desde grandes economias, como Estados Unidos, China e países da Europa ocidental, até nações em desenvolvimento da África e da Ásia, compondo um panorama internacional diversificado e passível de uma série de recortes geográficos e econômicos.

Nesta análise, iremos destacar um conjunto representativo de nações, cuja análise comparativa com o Brasil nos interessa. O grupo aqui chamado **global** é composto por 11 localidades: **Austrália, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão,**

**Holanda, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos.** Ao todo, são 1.300 entrevistados, cujas opiniões são confrontadas com as de 50 CEOs brasileiros. Em que medida os dois grupos se encontram ou se afastam, quando o tema são suas visões e percepções sobre o futuro de seus respectivos mercados, relacionamento com clientes, tecnologia e conjuntura econômica? Os números revelados pela pesquisa ajudam a compreender como esses fatores contribuem para a construção da resiliência das empresa – isto é, sua capacidade de, após um choque, conservar seu perfil original, não se deformando ou diminuindo em razão da influência externa.

## Perspectiva Econômica e Confiança: olhos no exterior versus foco doméstico

O CEO brasileiro encara as realidades nacional e internacional sob perspectivas distintas. Na comparação com seus pares internacionais, é maior o número de brasileiros otimistas quando o assunto são negócios externos ou a conjuntura econômica na escala macro, e mais comedidos eles são quando se trata de sua própria empresa. Embora os dois grupos compartilhem muitas opiniões, iremos enfatizar os pontos em que as unanimidades tornam-se mais tênues e abre-se espaço para as diferenças sutis entre o tamanho proporcional dos mais ou dos menos otimistas.

Neste ano que marca o início de novos mandatos dos poderes Executivo e Legislativo, em âmbito federal e estadual, os

brasileiros que estão “muito confiantes” ou “confiantes” em relação ao crescimento do País nos próximos três anos somam 76%. **No global, o grupo dos mais otimistas perfaz um total de 83%, ligeiramente acima do resultado brasileiro.** Os neutros também têm mais peso por aqui, com 24% da amostra – no resto do mundo eles são 16%, onde há também 1% que afirmaram não estar confiantes.

Também é relativamente menor a proporção de brasileiros mais otimistas em relação às suas empresas. Embora 82% dos CEOs nacionais apresentem confiança intensa ou moderada quanto ao crescimento dos seus negócios nos próximos anos, no mundo esse universo de maior otimismo abarca 94% dos entrevistados. Além disso, os brasileiros que veem o futuro das empresas de maneira neutra, nem positiva e nem negativa, é de 12%, o dobro do apurado no outro grupo.

**As posições invertem-se quando o assunto é a economia global. Nesse quesito, os brasileiros mais otimistas formam um grupo estatisticamente maior entre que seus pares:** 74% estão muito confiantes ou confiantes em relação aos próximos anos da economia global, e 20% veem esse futuro de modo neutro. No restante do mundo, pouco mais da metade (63%) está confiante sobre a conjuntura internacional, e 32% a veem com neutralidade. Quando perguntados sobre o futuro dos setores em que atuam, os dois grupos têm posições parecidas. No Brasil, 82% são confiantes, e no exterior esse grupo é apenas 2% menor, com 80% de entrevistados apresentando a mesma visão. O grupo de neutros, no entanto, é maior no global, onde são 20% – contra 16% no Brasil.







**A pesquisa mediu o apetite dos CEOs quanto à expansão geográfica dos seus negócios nos próximos três anos, além de determinar qual papel este tipo de movimento tem para a resiliência da empresa.**



**O descompasso entre os relativos otimismo do estrangeiro e cautela do brasileiro em relação aos seus próprios quintais mostra-se também nas perspectivas de receita e tamanho da mão de obra.** Enquanto a maioria dos brasileiros (64%) vê sua receita oscilando entre 0,1% e 1,99% para cima – o menor estrato entre as perspectivas positivas –, entre os CEOs do restante do globo, 53% têm a mesma visão sobre seus negócios. Lá fora, os que projetam aumento maior, entre 2% e 4,99%, são 41%; sendo 30% no Brasil. O mesmo padrão repete-se em relação ao aumento da mão de obra empregada. Entre os brasileiros, 74% veem o quadro de funcionários crescendo menos de 5%, proporção que entre os demais CEOs é de 57%. Já os que projetam um incremento maior, entre 6% e 10%, são 34% no mundo e apenas 18% no Brasil.

A pesquisa também mediu o apetite dos CEOs quanto à expansão geográfica dos seus negócios nos próximos três anos, além de determinar qual papel este tipo de movimento tem para a resiliência da empresa. **A distribuição geral dos destinos é bastante semelhante, com 62% dos brasileiros e 63% dos estrangeiros mirando países com economia em desenvolvimento, e 38% e 36%, respectivamente, priorizando mercados desenvolvidos** – 1% dos CEOs estrangeiros não pretendem entrar em novos mercados.

Entre aqueles que estão mirando países desenvolvidos, existe alguma diferença de interesse por distintos continentes. Enquanto os brasileiros preferem a porção oriental do globo, com destaque para a Ásia-Pacífico (prioridade de 37%) e Australásia (opção de 26% dos entrevistados), os demais CEOs miram América do Norte (32%) e Europa (22%). Neste grupo, 27% se interessam pelo grupo de países formado por Japão, Hong Kong e Cingapura, e apenas 19% pela Austrália e Nova Zelândia. **As preferências entre os que pensam em se expandir para mercados em desenvolvimento também são distintas, e a maior divergência se dá em relação ao Oriente Médio e Leste Asiático.** Os brasileiros preferem investir na primeira região – opção de 26%, contra 16% entre os estrangeiros –, porém, no global, a Ásia desperta maior interesse. Enquanto 11% dos CEOs globais se interessam por países asiáticos, apenas 3% dos brasileiros têm o mesmo pendor. Essas, no entanto, são as exceções. As preferências são América Latina (citada por 35% dos brasileiros e 38% dos demais) e Europa oriental (com 23% e 24% dos dois grupos, respectivamente). A África foi citada por 13% e 11% dos dois grupos.

Dois mercados, um desenvolvido e outro em desenvolvimento, foram tomados à parte para análise. Quando perguntados sobre seu interesse em investir no Reino Unido após o Brexit, os brasileiros se mostraram mais

empolgados: enquanto 70% deles estão mais inclinados a aplicar, entre os demais CEOs essa proporção é de 54%. E se 22% dos estrangeiros sentem-se pouco inclinados, entre os brasileiros esse grupo é de apenas 6%. Já a proporção de CEOs entusiasmados com a China é semelhante: no Brasil, são 66% interessados na região, e 65% no outro grupo. A diferença é que, entre os brasileiros, há mais neutros e menos avessos à ideia: no global, são 22% neutros (contra 28% no Brasil), e 12% não têm a região como prioridade (no Brasil, apenas 6% encontram-se no grupo).

Mas para quê expandir e, especificamente, para mercados em desenvolvimento? **Para 87% dos CEOs globais, a expansão para os emergentes é uma estratégia na construção da resiliência das empresas.** Outros 11% são neutros sobre esse tema, e 2% discordam. **Os brasileiros, por sua vez, são mais céticos quanto a esse efeito:** 40% não concordam nem discordam que a expansão os torna resilientes, e 60% creem neste efeito.

## Ambiente de Negócios e Política: crescer para onde e para quê?

Somar para crescer ou crescer para somar? Os CEOs do Brasil encaram o crescimento de suas organizações de maneira diferente dos seus colegas do restante do mundo. Eles prezam três alternativas em igual medida – fusões e aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas com firmas de *third-parties*, todas citadas por 26% dos entrevistados. **Nos demais países o cenário é diferente, e CEOs privilegiam as parcerias com *third-parties* e o crescimento orgânico,** que caracteriza táticas como inovação, investimento em pesquisa, lançamento de novos produtos e injeção de capital. É acentuada a diferença entre o apetite dos dois grupos por fusões e aquisições – a preferida dos brasileiros – e por terceirização. Enquanto 26% dos brasileiros preferem a primeira, no restante do mundo essa taxa é de 17%. Já a terceirização foi citada por 10% do grupo global, e por apenas 4% do Brasil.



As razões que levam à decisão de absorver a estrutura de outra empresa também diferem. Enquanto os maiores propósitos no Brasil são aumentar o *market share*, reduzir custos com economias de escala e embarcar em inovações tecnológicas, os CEOs globais manifestaram menor preocupação com esses pontos. Para eles, as fusões e aquisições vêm sobretudo para transformar os modelos de negócios em uma velocidade que o crescimento orgânico não permitiria, reduzir custos com economia de escala e transformar os negócios. **O aumento do *market share*, preocupação de 48% dos brasileiros, foi citado por 35% dos CEOs globais. Já a diversificação do negócio, tema caro a 36% dos estrangeiros, preocupa 21% dos brasileiros.**

A percepção dos CEOs sobre quais são os obstáculos ao crescimento de suas companhias também varia. De modo geral, **no exterior, os entrevistados mostraram-se mais preocupados com mudanças climáticas e protecionismo, temas que afligem proporcionalmente menos brasileiros.** Enquanto 21% dos CEOs globais temem os riscos representados por mudanças climáticas, apenas 4% dos brasileiros têm a mesma percepção. Já o retorno a práticas territorialistas inquieta 16% e 10% dos dois grupos, respectivamente. Os brasileiros, por sua vez, preocupam-se com riscos ligados a *cyber* segurança (citado por 22%), e têm os riscos de disrupção tecnológica, de operação e regulatórios empatados, com 16% cada. Desses três, disrupção e riscos operacionais também preocupam os estrangeiros, mas **o tema da regulação enquanto ameaça ao crescimento é mais lembrado no Brasil:** apenas 7% dos CEOs globais veem essa ameaça.

Entre os que enxergam na disrupção tecnológica um possível obstáculo, os brasileiros preocupam-se menos com a *cyber* segurança enquanto um fator subjacente. No Brasil, a minoria (13%) vê a *cyber* segurança como um componente significativo desse risco, contra 38% no grupo global, e 88% o vê como um fator de significância moderada, contra 38% no global. E ainda mais: 5% dos entrevistados internacionais enxergam problemas de *cyber* segurança como um fator disruptivo bastante ameaçador. Quando perguntados sobre as maiores ameaças territorialistas, o grupo global apontou, em primeiro lugar, o Brexit (44%); em segundo, o contexto de comércio entre Estados Unidos e China (32%); e, em terceiro, a ascensão de partidos políticos que defendem pautas protecionistas (24%). Esta última preocupação simplesmente não pontuou entre os brasileiros, para quem as principais ameaças são o comércio EUA-China (60%) e, em menor medida, o Brexit (40%).

**A importância da agilidade para implementar mudanças também é percebida de maneiras ligeiramente distintas.** “Agir com rapidez é a nova moeda de troca no mundo dos negócios; se formos lentos demais, falimos”: 67% dos CEOs globais concordam em alguma medida com essa afirmação, contra 60% dos brasileiros. E os que discordam estão em maioria no Brasil, onde somam 26%, contra 20% dos estrangeiros que divergem em alguma medida com a frase.

Além de dar menos importância que seus pares à rapidez, **os CEOs brasileiros são mais tímidos ao afirmar suas habilidades de disrupção – e ao apontá-las como um fator de sustentação ao crescimento das suas empresas.** Enquanto 39% e 32% dos líderes globais, respectivamente, acreditam fortemente ou não que o desenvolvimento se apoia na habilidade de desafiar e causar disrupção em normas de mercado, no Brasil, essas proporções são de 26% e 42%, respectivamente, perfazendo um total de 68%, contra 71% no global. Também é interessante notar que os brasileiros que discordam dessa ideia são maioria: 16%, contra 12% no global.

Embora em alguns aspectos o CEO brasileiro seja mais modesto que seus pares internacionais, **ele está mais atento à implementação de mudanças no curto prazo e ao impacto do seu negócio na sociedade.** Enquanto 70% dos brasileiros acreditam que, nos próximos três anos, precisarão melhorar seus processos de inovação, no global esse grupo é menor, somando 62%. Apenas 10% dos líderes nacionais não veem essa necessidade, proporção que, entre os estrangeiros, é de 20%. Além de enxergar a inovação com mais urgência, o CEO brasileiro está muito mais preocupado com o impacto social dos seus negócios. **No mundo, menos da metade (47%) dos pesquisados afirmou que está direcionando esforços para ligar o crescimento das suas empresas a um maior propósito social. No Brasil, a maioria (68%) tem essa percepção.** E mais: os que não veem essa necessidade são 28% entre os globais, e apenas 8% no Brasil.

As diferenças voltam a aparecer quando os tópicos são mão de obra e novas demandas por tecnologias limpas. Entre os CEOs brasileiros, 66% consideram um desafio encontrar os funcionários de que precisam, proporção que no restante do mundo é ligeiramente menor (59%). Os que não encontram essa dificuldade são minoria nos dois grupos, mas estão em maior proporção no grupo global, onde são 24%, contra apenas 6% no Brasil. **Os estrangeiros também acreditam que, se suas empresas querem crescer, precisam antecipar ou ao menos acompanhar novas demandas por tecnologias limpas.** Entre eles, 76% possuem esta crença, contra 66% no Brasil. **A menor importância deste tema entre os brasileiros** também é vista entre os que não acreditam que acompanhar essa demanda seja uma necessidade, parcela que por aqui fazem 26%, e no outro grupo apenas 7%.



## O líder resiliente: táticas e responsabilidades do CEO

Os CEOs estão bem conscientes do seu papel na construção da resiliência das empresas que comandam. A pesquisa investigou quais são as características e visões de negócios que constituem o líder capaz de construir estruturas e uma cultura que ensejem a resistência em tempos difíceis. Quais habilidades os dias de hoje demandam?

Para os CEOs globais, o negócio mais resiliente é aquele que, em momentos de incerteza econômica, consegue proteger o seu **core business**. Essa foi a opção de 36% dos entrevistados, grupo que no Brasil é ligeiramente menor (24%). A maior parte dos brasileiros (32%) dá mais importância à habilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças, tema que, no outro grupo, foi considerado secundário (prioridade de 23%). **Causar disrupção no mercado como resposta à incerteza não é uma opção popular em ambos os grupos:** no Brasil, somaram 24%, e no outro grupo, 17%. Os que acreditam que as três estratégias são igualmente importantes somaram 20% (Brasil) e 24% (global).

**Como os líderes costumam decidir em situações delicadas?** De modo geral, todos os CEOs apoiam-se mais em suas experiências pessoais e intuição, mesmo que para isso precisem deixar de lado dados objetivos. Mas, **no Brasil,**

**os intuitivos aparecem em proporção maior**, de 82%, contra 71% no global. Os que declararam que nos últimos três anos nunca “passaram por cima” de dados em favor de experiência pessoal são 18% no Brasil, e 29% no global.

Outra opinião em comum é que, cada vez mais, **os líderes devem ter uma visão abrangente dos escritórios que comandam, garantindo a integração entre diferentes setores.** Para 62% dos CEOs brasileiros e 79% dos estrangeiros, eles são responsáveis por garantir essa conexão em um nível que seus antecessores não eram. Os neutros sobre o tema são 28% e 9% dos dois grupos, e os que discordam dessa tese são 12% dos globais, e inexistentes no Brasil. Quando perguntados se a conexão entre **front, middle e back office** é a chave para que o cliente tenha boas experiências e a marca seja fortalecida, os brasileiros e estrangeiros que concordaram em alguma medida são maioria, e em proporções semelhantes (76% e 77%, respectivamente). No entanto, mais uma vez, apenas os estrangeiros discordam dessa necessidade (10%). O fato de nenhum dos CEOs brasileiros ter se oposto à ideia de integração pode indicar que, de modo geral, **o brasileiro esteja bem atento à maior necessidade de entrosamento entre diferentes divisões de uma empresa.**

Ainda falando em força de trabalho, também foi sondado **em que medida as demais lideranças estão sendo treinadas para aumentar a resiliência das empresas.** Enquanto 43% dos CEOs globais estão trabalhando nisso com ênfase, apenas 20% dos brasileiros estão no mesmo grau de engajamento. Os que estão cuidando nisso, porém com menos ênfase, são maioria no Brasil (60%), e menos da metade (41%) no global. Os que ainda não têm certeza sobre a necessidade de adotar essa medida são 18% e 13%; e os que não estão lançando mão da medida somam 2% e 3%, respectivamente.

## **Estratégias de inovação digital também são percebidas como um ingrediente que cria resistência às intempéries do mercado.**

Nesse aspecto, os CEOs brasileiros estão ligeiramente menos engajados. Aqui, 76% disseram estar liderando pessoalmente as estratégias de tecnologia das empresas, grupo que no global é de 85%. Os neutros são 16% e 11%, respectivamente.

## **Os que não estão na linha de frente formam um grupo maior no Brasil, com 8%, sendo 4% do global. Apesar disso, os brasileiros estão mais confiantes em relação ao aumento do uso do armazenamento em nuvem.**

Aqui, 82% estão mais confiantes do que jamais estiveram nos últimos três anos, grupo que no global é um pouco menor, com 78%. Os que não estão mais confiantes em absoluto são 4% no Brasil, e 10% no global. **Eles têm medo de migrar seus dados para a nuvem? Nesse aspecto, as opiniões estão bem distribuídas** em ambos os grupos. Os neutros são 26% no Brasil e 11% no global. Os mais confiantes somam 20% no Brasil e são um grupo pouco maior nos demais países, com 28%. Já os temerosos são cerca de metade dos dois blocos – 54% no Brasil e 61% no global.

## **A empresa resiliente: como crescer e ter resistência a choques?**

Neste estudo, a anatomia de um corpo resiliente passa por alguns pontos chave: **cyber** segurança, inovação e novas habilidades dos funcionários, todas elas ligadas ao uso de tecnologia. O que é prioridade? **Brasileiros e estrangeiros concordam que, se o objetivo é criar uma empresa resiliente, a maior parte dos investimentos deve ser direcionada à compra de novas tecnologias.** Os que acreditam nisso são 62% no Brasil e 68% no global. Os que estão direcionando a maior parte do capital para melhorar as habilidades dos funcionários são 38% e 32%, respectivamente. Embora o CEO brasileiro esteja bem alinhado aos seus colegas estrangeiros, **por aqui a tendência a investir mais nos recursos humanos é pouco maior.**

## **A modernização da força de trabalho é, de fato, a estratégia na qual 40% dos CEOs brasileiros irão se apoiar para garantir que suas empresas estejam prontas para o futuro**

– no global, essa é a opção de 37%. Também é um pouco mais acentuada a tendência brasileira a repensar funções internas como serviços – 22% do nacional e 17% do global. **Lá fora, é proporcionalmente maior o interesse em aumentar o engajamento do cliente** – 28%, sendo 22% no Brasil.

No quesito tecnologia, é consenso que a **cyber segurança é fundamental para ganhar e conservar a confiança de clientes e fornecedores**, mas os brasileiros ainda têm menos certeza disso. Aqui, 50% concordam em alguma medida que este é um fator chave, contra 68% nos demais países. Já os neutros, que são 28% dos brasileiros, somam 11% no outro grupo. Os que discordam ficam próximos, sendo 22% e 20% nos dois blocos, respectivamente. A maior neutralidade brasileira aparece também na percepção sobre **cyber** segurança enquanto um fator de competitividade. Aqui, 22% dos CEOs não concordam nem discordam desta tese, 68% concordam e 10% discordam. No exterior, as opiniões dos extremos são mais acentuadas: 71% concordam, e 17% discordam.

Ao lado disso, **os CEOs brasileiros também são mais temerosos quanto à ocorrência de um cyber ataque.** Enquanto 62% dos estrangeiros dizem que pensam “quando” serão vítimas de um, e não “se” serão, no Brasil o índice sobe para 78%. As proporções de neutros (28%, contra 16%) e de descrentes (19%, contra 6%) também são maiores lá fora. Entre os dois grupos, no entanto, a maioria (68% Brasil e 69% global) afirma estar bem preparada para um **cyber** ataque. Os que se consideram despreparados são apenas 4% no Brasil, e 18% lá fora. Nos próximos três anos, **os funcionários devem receber novos treinamentos e**

**ser exigidos em novas habilidades, ligadas sobretudo ao domínio da tecnologia.** Para 48% dos brasileiros, cerca de metade (41% a 50%) da força de trabalho receberá aulas de visualização de dados e programação, por exemplo. Os que desejam treinar uma fatia maior, de até 70%, são 20%. **O entusiasmo dos CEOs globais é ligeiramente maior.** Lá fora, 45% desejam dar treinamento a mais da metade dos recursos humanos, e 36% a cerca da metade. Ou seja: no Brasil, 68% irão treinar pelo menos 40% dos funcionários, e nos outros países 81% o farão. Apesar disso, **os CEOs brasileiros estão se mexendo mais para contratar funcionários que já possuem essas novas habilidades:** 54% estão absorvendo este tipo de empregado, contra 45% no global. Os que estão esperando crescer mais antes de tomar essa decisão são 46% e 55% dos dois grupos. As habilidades mencionadas incluem especialistas em cyber segurança, inteligência artificial, transformação digital, modelagem de riscos e especialistas em mercados emergentes.

**Quais tipos de iniciativa serão mais importantes nessa caminhada de crescimento e construção de resiliência?** Para os CEOs estrangeiros, os níveis de interesse em cada uma das alternativas vieram em linha, cada um mencionado por cerca de 50% dos entrevistados, sem nenhuma opção recebendo atenção fora do comum. No Brasil as diferenças são mais acentuadas. Embora a média dos 50% também tenha sido respeitada, aqui a opção de fazer parcerias de *third party* no setor digital foi citada por 68%, contra 49% dos estrangeiros – esta, inclusive, foi a saída menos popular entre eles. **A opção de trabalhar ao lado de startups também é mais popular no Brasil.** Já a criação de novos produtos e serviços em plataformas digitais é estimada entre os globais e menos no Brasil, citada por 61% e 52% dos entrevistados.

Todos concordam que as **parcerias, sejam quais forem, devem ser profundas e significativas.** Entre os brasileiros, 64% e com os estrangeiros, 70% afirmam estar na busca por mais qualidade, e não quantidade, na hora de estabelecer novas parcerias. 60% dos brasileiros e 57% dos globais afirmam já ter **dispensado uma parceria que os ajudariam a crescer porque a outra empresa possuía cultura e propósitos diferentes das suas** – os que nunca passaram por isso são 12% e 21%, respectivamente.

## Lidando com a contínua pressão para mudar

Esperar pela mudança ou mudar antes de todos? Não existe uma forma de se eximir desse dilema, e comparado aos CEOs globais o brasileiro não deixa nada a dever quando o assunto é iniciativa. **Nos dois grupos, a maioria está trazendo a disrupção ao mercado, em vez de esperar que a concorrência tome a dianteira da mudança.** Os brasileiros se mostraram mais ousados, com 76% dos CEOs concordando em grau alto ou moderado com essa tese, enquanto no global 63% têm a mesma opinião. Os que não realizam a disrupção por conta própria são 10% no Brasil e 16% no global, e os neutros somam 14% e 20%, respectivamente. Mas o entusiasmo não é, necessariamente, um processo vivido de maneira tranquila. **O tempo de espera entre a concepção de uma inovação e seu lançamento é experimentado pela maioria como algo desgastante** – no Brasil, por 76% e no global por 68%. Embora a proporção de CEOs muito angustiados com esse *gap* seja maior no global (35%, contra 24% no Brasil), os estrangeiros também têm maior representação na ponta oposta, naqueles para quem esse aspecto não representa uma angústia: lá eles são 19%, e no Brasil, apenas 4%. Além disso, a rapidez das mudanças tecnológicas não é a única disrupção significativa para 62% dos brasileiros e 70% dos globais.

Esses dados justificam **o horizonte de tempo em que os CEOs esperam ter o retorno dos investimentos feitos em transformação digital.** No global, 31% esperam ter o retorno em 12 meses, índice que no Brasil é 48%. No mundo, 61% esperam retorno entre 1 e 3 anos, e no Brasil são 22%. O universo dos que trabalham com horizonte de até três anos é, portanto, 70% no Brasil e 92% no global. Entre os brasileiros, 28% esperam ter retorno entre 3 e 5 anos, e 1% em 5 a 10 anos. No mundo, apenas 8% trabalham com horizontes mais largos. Já os projetos de inteligência artificial esperam-se que dê resultados em um horizonte mais curto, e a automatização em horizontes maiores. Nos dois cenários, a inteligência artificial ainda é algo incipiente, com 16% dos

CEOs globais já as tendo implementado (contra 18% no Brasil), e 53% as utilizando em processos específicos, grupo que no Brasil é 60%.

**As empresas estão se estruturando para garantir suas posições em um mercado disruptivo, e mais CEOs brasileiros estão entre os melhor preparados.** Enquanto 69% dos globais declararam possuir estruturas para revisar modelos de negócios e garantir sua competitividade, no Brasil esse grupo soma 80% dos entrevistados. A quantidade de neutros é parecida (18% e 13%, respectivamente), mas a proporção de CEOs que declararam não possuir essas estruturas é bastante diferente – 18% no global e apenas 2% no Brasil. **Quando perguntados se a disrupção tecnológica é uma ameaça ou oportunidade, a opinião dos dois grupos é parecida, e positiva.** No Brasil, 94% acreditam que a ela é uma oportunidade, índice que no global vai a 96%. Os indecisos no Brasil são 6%, e no global 3%. **Apenas 2% dos globais acreditam que a disrupção tecnológica é mais ameaçadora.**

Nos dois cenários, **acredita-se que a robótica e a inteligência artificial irão contribuir mais para a criação de empregos e menos para a sua eliminação.** O brasileiro, inclusive, está mais otimista, com 78% apresentando essa crença, contra 65% no mundo. Os funcionários também são encorajados a inovar no campo tecnológico, sem se preocuparem com prováveis consequências pessoais, caso o projeto falhe. No global, 84% dos CEOs desejam que seus funcionários tenham essa liberdade, número que no Brasil é algo menor – 74%. Aliás, para a maioria é melhor que a falha **em um processo inovador posto à prova surja o quanto antes, e o brasileiro parece incentivar mais essa cultura.** Aqui, 70% dos CEOs declararam que suas empresas mantêm esse pensamento, contra 56% no mundo. Os neutros são 22% no Brasil e 15% no global. Os que discordam dessa regra são, respectivamente, 8% e 28%, o que indica uma significativa diferença cultural quando o assunto é a possibilidade de falhar durante processos de inovação.





## O papel do CEO: transformações e responsabilidades

O que motiva o CEO, em tempos de mudanças e processos de construção da resiliência de negócios? Na comparação com seus pares globais, **os CEOs brasileiros mostram maior preocupação em fortalecer a estrutura dos seus negócios no longo prazo.** Embora a motivação de maior representação nos dois grupos seja o crescimento no curto prazo – resposta de 20% dos brasileiros e 22% dos globais –, a segunda principal resposta dos brasileiros não é compartilhada com os demais. Para 18% dos brasileiros, sua motivação é possibilitar o sucesso dos negócios no longo prazo. Já no global, 11% deram essa mesma resposta. **Tornar o negócio “à prova de choque” também é uma preocupação proporcionalmente menor no restante do mundo, em comparação com o Brasil.** Aqui, 15% têm essa como sua principal motivação, contra 5% no global. **Outra diferença mais acentuada se dá em relação à inovação enquanto fator de incentivo:** enquanto 14% são movidos pela inovação do modelo de negócio com que trabalham, apenas 4% dos brasileiros se sentem da mesma maneira. Já respostas como “manter os valores dos nossos clientes”, “criar impacto ambiental e socioeconômico”, “criar riqueza para os funcionários” e “dar retorno aos acionistas” pontuaram de maneira semelhante entre os dois grupos, na linha dos 10% a 15%. O retorno aos acionistas é o mais popular, com 16% dos CEOs brasileiros e 14% dos globais.

## Os CEOs desejam deixar sua visão como herança para as empresas que comandam?

Para a maioria, sim. Entre os brasileiros, 80% declararam que estão tomando medidas para garantir que, após deixarem sua posição atual, sua visão pessoal seja realizada, e 79% dos globais sentem-se da mesma maneira. A diferença é que, enquanto 18% dos brasileiros são neutros no tema e 2% declaram não estar agindo nesse sentido, entre os globais esse último grupo é ligeiramente maior, perfazendo 6% do total. **Em média, os CEOs ficam no cargo por cinco anos.** Para a maioria (76% Brasil e 75% global), esse período é menor do que o praticado quando eles começaram a trabalhar. Apenas os estrangeiros (12%) afirmaram que, quando iniciaram suas carreiras, os CEOs não ficavam mais de cinco anos no posto. **Suas estradas profissionais mostram também que os fracassos fazem parte da história de quem está no topo, desde que sejam superados.** Entre os brasileiros, 82%, e entre os estrangeiros, 74% declararam que no passado já deram um passo em falso de tamanho significativo, como assumir uma responsabilidade para a qual não estavam prontos, ou lançar um produto que fracassou. Os neutros são 14% e 17% dos dois grupos, e os que nunca passaram por essa situação somam 4% e 9%, respectivamente.

A janela de tempo de cinco anos em que os CEOs permanecem em seus cargos pode ser compreendida como um mecanismo garantidor de que, a cada fase, a empresa tenha uma liderança diferente, mais adequada ao momento que

estiver vivendo. Assim, **diferentes tipos de CEOs são necessários em diferentes momentos** – expansão, crescimento, reestruturação e assim por diante. **Essa tese é menos popular no Brasil.** Embora a maioria dos dois grupos (58% no Brasil e 71% do global) compartilhe dessa opinião, no Brasil, 22% discordam dela, contra 11% do global.

Na avaliação dos seus trabalhos, **os brasileiros são mais otimistas quanto à melhoria na compreensão dos clientes, e de modo geral mostram-se mais afinados a eles do que seus pares internacionais.** No Brasil, 78% consideram que hoje suas empresas conhecem melhor seus clientes, contra 67% no global. Além disso, enquanto 17% do outro grupo afirmou que não viu essa melhora, no Brasil nenhum dos pesquisados teve a mesma impressão. Em linha com isso, **os CEOs nacionais também estão mais satisfeitos com os retornos de investimentos na personalização da experiência do consumidor.** Enquanto 47% dos CEOs globais acham que esses investimentos não deram o resultado esperado até o momento, no Brasil esse nível é sensivelmente menor – 28%. Por aqui, 60% viram resultado, contra 41% no exterior. **A proteção de dados é vista como um fator chave no crescimento da base de clientes das empresas.** No Brasil, 78% dos pesquisados acreditam nisso, número que no outro grupo é de 71%. Os neutros são, respectivamente, 16% e 11%, o que faz com que os descrentes dessa necessidade sejam 17% no exterior e apenas 6% no Brasil. Além disso, **os CEOs acreditam ser necessário que as empresas reflitam os valores dos clientes – em aspectos sociais, ambientais e éticos.** Isso é verdade para 70% dos brasileiros e 68% dos globais. Os neutros, no Brasil, somam 28%, e não há quem discorde dessa ideia. Os globais, por sua vez, somam 14% indecisos e 15% descrentes da necessidade desse alinhamento de ideais entre empresas e clientes.



**Os brasileiros são mais otimistas quanto à melhoria na compreensão dos clientes, e de modo geral mostram-se mais afinados a eles do que seus pares internacionais.**



# Brasil versus América Latina



## Novos ventos sobre a América Latina

*Otimistas com o futuro da economia mundial e atentos aos desafios tecnológicos e transformações do mercado, CEOs brasileiros tomam a dianteira da nova jornada de desenvolvimento latino-americana.*

O Brasil sempre figurou como elemento peculiar da geografia física e econômica da América Latina. Na década passada, ao alcançar patamares elevados de crescimento econômico e ostentar baixos índices de inflação e desemprego, o País foi alçado à “elite” das nações em desenvolvimento, na companhia de Índia, China, África do Sul e Rússia – que também possuem dimensões continentais e população na casa dos milhões. A diversificação da economia brasileira, fruto da combinação entre indústria, agronegócio, exploração de recursos naturais e um crescente setor de serviços, dá fundamento à distinção feita entre Brasil e seus companheiros de continente. Acostumada a episódios de instabilidade na política e na economia, a América Latina

como um todo parecia, salvo exceções, em descompasso com seu maior integrante, cujo Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 5,2% em 2008 e 6,1% no ano anterior, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A recente recessão brasileira, iniciada em 2015, trouxe o aumento da inflação e da taxa de desemprego, fazendo ruir dois dos pilares da bonança anterior. Mesmo assim, o Brasil permanece firme no posto de maior economia latino-americana. Em 2017, seu PIB foi de US\$ 2,056 trilhões, ao passo que a economia mexicana produziu US\$ 1,15 trilhão, a chilena US\$ 277,1 bilhão e a argentina US\$ 63,76 bilhões no mesmo período, de acordo com o Banco Mundial.

Neste estudo, comparamos os resultados obtidos no Brasil com as respostas de 330 CEOs de 16 nações latino-americanas, de diferentes dimensões e perfis produtivos: **Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.**

## Perspectivas para economia e negócios na América Latina

Em geral, **os níveis de confiança são compartilhados entre Brasil e seus companheiros de bloco.**

Quando perguntados sobre as perspectivas de crescimento econômico para seus respectivos países, 76% dos brasileiros e 77% dos latino-americanos declararam estar “muito confiantes” ou “confiantes”. **No entanto, o grupo América Latina mostra menos confiança em relação à economia mundial:** 63% deles tem algum nível de confiança para os próximos três anos, 24% são neutros e 4% têm pouca confiança. No Brasil, a fatia de indecisos é menor (20%), como reflexo da maior proporção tanto

de otimistas (74%) quanto de pessimistas (6%).

Os **brasileiros, por outro lado, estão um pouco menos confiantes em relação ao futuro dos setores em que atuam.** Enquanto 82% dos CEOs nacionais vê os próximos três anos com confiança, nos demais países essa proporção sobe e atinge os 89% – deixando espaço para 10% de neutros e 1% de pessimistas. Dois grupos que no Brasil são proporcionalmente maiores, com 16% e 2% do total. **No tocante aos próximos anos das empresas que comandam, as taxas de otimistas e de neutros alinham-se novamente:** 88% no Brasil estão “muito confiantes” ou “confiantes”, sendo 90% no outro grupo. Os neutros são 10% e 12%, respectivamente.



Quando essa confiança é decomposta em perguntas relativas ao **incremento na receita e no tamanho da mão de obra empregada, o CEO brasileiro fica um pouco à frente dos seus companheiros.**

No Brasil, os que veem crescimento na receita entre 2% e 9,9% são 32%. Os que esperam um crescimento mais modesto, entre 0,01% e 1,99%, são 64%. No estrato mais superior, que espera crescer mais de 10%, ficaram 2%, a mesma quantidade dos que esperam crescimento nulo. Já na América Latina como um todo, 30% esperam um aumento entre 2% e 9,9%, e 70% esperam crescer até 1,99%. Ou seja: uma maior proporção de brasileiros vê um crescimento mais expressivo para suas empresas.

No Brasil, 18% dos pesquisados consideram que o número de empregados das suas empresas irá aumentar entre 6% e 10% nos próximos três anos, proporção que na América Latina em geral é pouco menor, de 12%. Os que veem um crescimento abaixo de 5% somam 74% dos brasileiros e 83% entre os latino-americanos. No entanto, enquanto no Brasil 8% acreditam que esse número permanecerá igual, no outro grupo os menos otimistas são 5%.

Quanto aos planos de expansão dos negócios, **os CEOs dos dois grupos não irão competir por território.** Embora a maioria deseje investir em países em

desenvolvimento, os latinos pendem mais para esse perfil econômico: 68% irão privilegiar o bloco, contra 31% que miram países em desenvolvimento – outros 1% não desejam expandir-se para outros países. No Brasil, a porcentagem dos que buscam o primeiro grupo é ligeiramente menor (62%), e 38% preferem países mais ricos. Também diferem quais países são os preferidos dos CEOs. Observando o mundo desenvolvido, a maioria (37%) dos brasileiros mira na Ásia-Pacífico (Japão, Hong Kong e Cingapura), enquanto entre os latinos apenas 13% sentem-se atraídos pela região. Para eles, o bloco econômico mais interessante é a América do Norte, preferida de 39% – enquanto isso, a região seduz 21% dos brasileiros. Também é maior a simpatia dos latinos pela Europa (26%), na comparação com os brasileiros (16%). **A propensão a investir no Reino Unido pós-Brexit é menor entre os latinos** (60% pretendem aplicar recursos naquela localidade, ante 70% dos brasileiros).

**As opiniões sobre mercados emergentes também se distinguem em alguns pontos.**

A parcela mais expressiva dos entrevistados dos dois grupos concorda que seus mercados prioritários são as porções central e sul do continente americano (37% no bloco latino e 35% dos brasileiros). Também são semelhantes os apetites pela África (14% e 13% dos grupos, respectivamente) e pelo leste europeu (18% e 23%).

Quando se trata do Oriente Médio e do extremo da Ásia, no entanto, cada grupo adota uma posição diferente. Enquanto 26% dos brasileiros declaram que sua prioridade é o mundo árabe, 20% dos demais têm a mesma posição. E se 11% dos latinos olham para a Ásia, apenas 3% dos brasileiros os acompanham.

Os latino-americanos também se mostram mais seguros quanto aos frutos que essa imersão nos países em desenvolvimento lhes renderá em termos de resiliência. Enquanto 60% dos brasileiros acreditam que esse movimento tornará suas empresas mais resilientes, entre os demais essa taxa vai a 74%. Os brasileiros neutros somam 40%, ante 24% do mencionado bloco de países.

## Avaliação regional dos negócios e da política

Nos próximos três anos, os CEOs latino-americanos devem conduzir seus negócios de maneira diferente. **Ao contrário dos brasileiros, o grupo não tem grande apetite por ações de crescimento estruturadas na relação com outras companhias, a exemplos de *joint ventures* e fusões e aquisições (F&A), dando preferência ao crescimento orgânico** – isto é, investindo em inovações, pesquisa e desenvolvimento, capital e novos produtos. Enquanto 26% dos brasileiros pensam em F&A, no outro grupo 18% têm o mesmo interesse. As *joint ventures* estão nos planos de 26% dos latino-americanos e nos de 16% das lideranças nacionais. Já as ações de fomento ao crescimento orgânico, por sua vez, atraem 29% dos latinos e apenas 18% dos brasileiros. E, de fato, enquanto 28% dos latinos declaram que têm pouco apetite por realizar fusões e aquisições nos próximos três anos, e 48% possuem apetite moderado – totalizando 76% de CEOs pouco interessados – no Brasil os desinteressados são 14%, e os que indicaram “apetite moderado” são 46%. Os brasileiros muito interessados somam 38%, ante 23% do outro bloco. Uma pequena fatia, de 2% e 1%, respectivamente, revelou o desejo de serem adquiridos pela concorrência. Na América Latina, ao contrário do Brasil, os motivos que levariam a uma F&A são mais ligados à estrutura da empresa e menos à sua posição no mercado. Destaque-

se o fato de que, enquanto 48% dos brasileiros apontaram o objetivo de aumentar o *market share*, entre os latinos esse percentual foi de 39%. Além disso, 36% dos integrantes do grupo latino-americano desejam provocar uma transformação que não poderia surgir de maneira orgânica; algo que, entre os brasileiros, representa uma parcela de 26%. Nos demais aspectos – como embarcar em uma tendência de inovação digital, eliminar competidores e reduzir custos – os dois grupos andam juntos, apresentando percentuais muito semelhantes.

Os dois alvos desta análise podem divergir sobre como se dará sua expansão, mas concordam à respeito das principais ameaças que rondam seus negócios. **Questionados sobre os maiores riscos ao crescimento, brasileiros e demais latino-americanos apontaram a *cyber* segurança, tecnologias disruptivas, riscos operacionais e a adoção de práticas territorialistas.** Apesar disso, existem algumas nuances distintas. Em relação à *cyber* segurança, 13% dos brasileiros se declararam preocupados de modo “significativo”, taxa que no bloco latino salta para 40% – destes, 11% sentem-se afetados de maneira “muito significativa”. Os que estão “moderadamente preocupados” são 39% no bloco latino e 88% no Brasil. Os que se declararam “pouco preocupados”, no entanto, encontram-se apenas fora do País, somando 21%. Em relação às ameaças territorialistas, 16% dos latino-americanos preocupam-se mais com a ascensão de partidos



**As *joint ventures* estão nos planos de 26% dos latino-americanos e nos de 16% das lideranças nacionais. Já as ações de fomento ao crescimento orgânico, por sua vez, atraem 29% dos latinos e apenas 18% dos brasileiros.**





**68% dos CEOs brasileiros declararam que estão empenhados na construção de uma estratégia de crescimento que contemple um propósito social mais amplo**



políticos que adotam bandeiras protecionistas (nenhum brasileiro apontou esse risco). As proporções de preocupados com o futuro do Reino Unido pós-Brexit são idênticas nas duas partes analisadas (42%), porém o número de brasileiros de olho nos negócios entre China e Estados Unidos é maior em comparação com a AL: 60%, ante 42%. Os que veem aspectos regulatórios como ameaça estão em maior proporção no Brasil (16% ante 11%). Por fim, os riscos ambientais foram apontados por ínfima parcela de 9% dos latinos e de 4% dos brasileiros.

A pesquisa também investigou a posição dos CEOs em relação ao que eles consideram mais ou menos necessário para garantir a sobrevivência e o crescimento das suas empresas. **A agilidade em implementar mudanças é a nova moeda de troca do mundo dos negócios? A maioria dos dois grupos (60% dos brasileiros e 55% dos latino-americanos) acredita que sim.** Os neutros estão em menor proporção no Brasil: são 14% e, no outro grupo, 24%. Os que discordam da necessidade de ser veloz a fim de evitar a falência são 26% no Brasil, e 40% no bloco latino. As visões dos CEOs à respeito da rapidez para mudar também é exposta quando o tema é a **habilidade de causar disrupção** enquanto um propulsor do crescimento. Nesse aspecto, os brasileiros também indicam maior inclinação à inovação: 68% acreditam que provocar

a disrupção irá impulsionar suas empresas, taxa que entre os demais latinos é de 64%. E embora os descrentes dos dois lados somem os mesmos 16%, os indecisos estão em menor proporção no Brasil (16% ante 21%). Com percentual de 70% cada um, **os dois grupos alinham-se na percepção quanto à necessidade de inovar processos e sua execução:** eles avaliam que nos próximos três anos o ritmo de renovação de suas empresas precisa melhorar. Entre os latino-americanos, 11% não veem essa necessidade, parcela que no Brasil é de 20%.

**A necessidade de alinhar o crescimento dos negócios a um maior propósito social é menor na América Latina como um todo.** Enquanto 68% dos CEOs brasileiros declararam que estão empenhados na construção de uma estratégia de crescimento que contemple um propósito social mais amplo, no outro grupo 56% tem a mesma posição. E se no Brasil 8% não defendem essa posição, no exterior eles são 22%. Apesar disso, **o princípio de olhar além do crescimento puramente financeiro a fim de assegurar o sucesso de longo prazo não configura unanimidade em nenhum dos cenários.** Enquanto no Brasil 42% apontam que essa é uma abordagem válida, 36% dos latinos pensam da mesma forma. Os que discordam formam 32% e 34%, respectivamente. Os neutros são 26% e 31%, na mesma perspectiva de análise.

**No assunto da mão de obra qualificada, por sua vez, as diferenças são pequenas:** 66% dos brasileiros disseram ser desafiante encontrar os funcionários de que precisam – apenas 6% declararam não ter esse problema. Entre os latinos, os mais insatisfeitos são 62% e os satisfeitos, 15%. Como vimos, os brasileiros se mostram mais empolgados que seus vizinhos quando a ideia é promover disrupção, mas em relação ao meio ambiente a proporção de CEOs ainda hesitantes à respeito da urgência de mudanças é maior no Brasil. Embora sejam parecidas as proporções de entrevistados que concordam que o crescimento de suas empresas será determinado pela capacidade de acompanhar ou mesmo antecipar tendências de tecnologia limpa (59% na América Latina e 62% no Brasil), os brasileiros que declararam que não estão apostando nessa habilidade têm mais peso: são 26%, contra 19% no outro grupo. A fatia de neutros também é sensivelmente menor no grupo nacional – 12%, contra 23%.

Já as respostas a respeito de **qual a métrica de desempenho mais importante para a função fiscal das empresas** estão relativamente harmonizadas, com cada uma das oito alternativas apontadas angariando cerca de 12% da preferência dos pesquisados. As diferenças mais significativas surgiram quando os assuntos foram: o alinhamento da função fiscal à estratégia corporativa geral (considerada por 26% dos brasileiros e por 16% do grupo latino-americano) e a satisfação das unidades de negócios com os serviços fiscais existentes (citada por 12% entre os latinos e 6% entre os brasileiros).





## Visões e estratégias do CEO resiliente

Quais habilidades e visões de negócios determinam a personalidade de um líder capaz de fomentar o engajamento e criar estratégias de resiliência dentro das empresas? De modo geral, brasileiros e latino-americanos compartilham as mesmas concepções e hábitos enquanto CEOs. Apesar dessa tendência geral, existem alguns aspectos em que os dois grupos mostram divergências. É o caso, por exemplo, da principal tarefa do líder empresarial em um cenário de incertezas. Entre os brasileiros, a alternativa mais popular foi a rápida adaptação a mudanças no ambiente de negócios (resposta de 32% dos entrevistados, mas citada por 25% dos latinos). No grupo de países da AL, a capacidade de proteger o *core business* é vista como a principal responsabilidade do líder para 35% dos pesquisados – entre os brasileiros, 24% optaram pela mesma alternativa. Por sua vez, a capacidade de causar disrupção em tempos de incerteza foi a opção de 25% dos entrevistados de ambos os grupos.

O levantamento também abordou o peso que a intuição e as experiências pessoais têm na tomada de decisões.

**O conjunto de CEOs latino-americanos mostrou-se mais apegado a dados objetivos e menos propenso a utilizar o instinto.** Enquanto 82% dos brasileiros declararam que, nesse aspecto, nos últimos três anos, deixaram de lado

dados objetivos em favor do próprio discernimento, no outro grupo esse índice vai a 61%. Essa abordagem “holística” dos negócios estende-se a fatores como a integração de diferentes partes das unidades de trabalho, aqui chamadas de *front, middle e back offices*. Entre os brasileiros, 72% acreditam ser mais responsáveis por essa aproximação do que seus antecessores; entre os latinos, o grupo é pouco maior, somando 79%. Os neutros na questão também são maioria no Brasil – 28%, ante 17%. Os que discordam desse preceito são 3% no grupo latino. Essa **estratégia de integração dos escritórios pode ter efeitos sobre o produto final, resultando em uma experiência do consumidor e estabelecimento da marca mais intensos.** É o que acreditam 76% dos brasileiros e 72% dos respondentes do outro grupo. Os indecisos sobre a questão representam 24% nas duas partes analisadas, mas os descrentes existem apenas no universo latino-americano, onde são 4%.

**É semelhante entre os dois grupos o posicionamento dos CEOs enquanto impulsionadores de uma cultura de resiliência entre os líderes que comandam.**

Na amostra brasileira, 80% dos entrevistados disseram estar pessoalmente envolvidos nesse trabalho, proporção que é de 75% entre os latinos. Os indecisos são 18% e 21%, respectivamente, e os que afirmaram não estar trabalhando

nessa transformação são 2% e 3%, na mesma ordem. Foi medido, ainda, **o nível de engajamento pessoal dos CEOs na estratégia de inovação tecnológica das suas empresas.** Também aqui, a maioria dos dois grupos – 76% dos brasileiros e 67% dos latinos – mostrou-se empenhada. A neutralidade foi demonstrada por 28% de CEOs da AL e por 16% do Brasil. Os que afirmaram não estar atuando como propulsores foram 8% no Brasil e 6% na outra amostra.

**Também aumentou o nível de confiança em relação ao uso de tecnologia de nuvem.** Entre os brasileiros, 82% estão mais confiantes sobre este aspecto do que estavam há três anos, proporção que no outro grupo é de 77%. Aqueles cuja confiança não aumentou representam 4% das duas amostras. No entanto, **a possibilidade de migrar todas as bases de dados para a nuvem ainda depende da conquista da confiança dos executivos.** No Brasil, 54% declararam estar preocupados com tal possibilidade, grupo que entre os latinos soma 58%. O time dos confiantes representa 20% e 18% dos dois universos, respectivamente. Cerca de 25% dos entrevistados de ambos os grupos declararam neutralidade sobre o tema.

## Criando empresas à prova de choques

A maneira pela qual as empresas se preparam para enfrentar mudanças na conjuntura econômica e em seus mercados é um fator determinante para sua capacidade de ser resiliente às intempéries. Nesse cenário, qual caminho seguir? A pesquisa ofereceu aos entrevistados algumas alternativas, e os resultados revelaram diferentes níveis de aderência de cada grupo a essas sugestões.

A ideia de que uma *cyber* estratégia forte tem efeito positivo junto aos *stakeholders*, por exemplo, ainda não logra a mais vasta aceitação. Sobretudo no Brasil, onde 50% dos entrevistados acreditam que esse seja um fator crítico para criar confiança, e outros 22% não acreditam que essa seja uma necessidade. Entre os latinos, a parcela é um pouco maior: 61% creem neste poder da *cyber* estratégia, mas 17% não. Os CEOs do continente também parecem estar em processo de convencimento à respeito do papel da segurança da informação como fonte de vantagens competitivas. Entre os brasileiros, 68% acreditam que esse tipo de cuidado lhes confere diferenciais ante a concorrência, proporção que, entre os demais latinos, é pouco menor (64%). Os que discordam dessa ideia são 10% e 12%, respectivamente, enquanto que 22% e 20%, na mesma ordem de análise, a veem de maneira neutra.

## Os brasileiros são mais temerosos quanto à segurança digital, se comparados a seus vizinhos da América Latina.

Por aqui, 78% acreditam que suas empresas serão alvo de um *cyber* ataque em algum momento – ou seja, a questão é “quando” isso ocorrerá, e não “se”. Entre os demais países, esse índice é de 62%. Os ainda indecisos sobre o tema são maioria lá fora, onde somam 32%, ante 16% no Brasil. Os mais confiantes, que não creem que virá um *cyber* ataque, são 6% nos dois grupos. Em razão disso, **é levemente maior a proporção de CEOs brasileiros que declararam estar bem preparados para um futuro *cyber* ataque: 68%, ante 61% no outro grupo.** Já os que disseram estar pouco preparados também estão em menor proporção no grupo brasileiro: 4%, contra 12% nos demais países.

Neste contexto, os líderes devem promover **o treinamento de funcionários para fazer frente aos desafios de segurança e informação digital**, capacitando-os em habilidades como visualização de dados e programação. A pesquisa perguntou qual fatia da força de trabalho os CEOs planejam treinar, e **os brasileiros mostraram-se inclinados a engajar um maior número de pessoas nessa atualização.** Aqui, 20% pretendem treinar entre 51% e 70% dos seus funcionários, e 48%, a maior fatia, deve oferecer treinamentos a 41% a 50% do pessoal nos próximos três anos.



**A opção mais popular entre os líderes do bloco latino foi o estabelecimento de aceleradoras e incubadoras de startups**



No grupo latino-americano, a maior porção de respondentes (48%) deve treinar entre 31% e 40% do pessoal. Outros 26% irão treinar de 41% a 50%, e 9% acima da metade. Além disso, **o Brasil também sai na frente em relação ao andamento da contratação de funcionários com esse *know-how* digital.** Se aqui 54% dos CEOs já estão admitindo esse pessoal, independentemente de estratégias de crescimento, no outro grupo 41% têm a mesma posição. Na AL, de um modo geral, a maioria (59%) dos executivos está aguardando atingir certas metas de crescimento antes de empregar esse tipo de funcionário.

Apesar disso, **os CEOs brasileiros estão menos satisfeitos que os seus pares em relação a especialistas de algumas áreas estratégicas.** Enquanto no Brasil 32% deram uma nota igual ou menor do que 2 para os especialistas em *cyber* segurança, na América Latina 22% os avaliaram da mesma forma. E se, em nosso país, 30% concedem notas acima de 6, entre os latinos essa proporção vai a 51%. O mesmo fenômeno se repete quanto aos especialistas em tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA): 58% dos brasileiros classificam seus *experts* com as notas mais altas (acima de 6), mas entre os latinos essa proporção é de 69%. Os entrevistados que deram as notas mais baixas, por sua vez, são 26% e 12% dos dois grupos, respectivamente. Em categorias como gerente de transformação digital, cientistas de dados, especialistas em mercados emergentes e especialistas em ética e governança, os dois grupos distribuíram-se de maneira homogênea, com a nota 5 sendo opção para algo em torno de 20% e 30% dos entrevistados.

**Os brasileiros voltam a se destacar em relação às ações a serem tomadas nos próximos três anos para alavancar o crescimento.** Enquanto a alternativa mais citada no Brasil foi o estabelecimento de parcerias *third-party* com fornecedores de tecnologia de nuvem, citada por 68% dos entrevistados, entre os demais latino-americanos essa alternativa foi mencionada por 47%. Também são mais

populares entre os brasileiros a colaboração com *startups* como *fintechs* e *healthtechs*, (opção de 64% dos brasileiros e 58% dos demais) e parcerias com provedores de tecnologia em geral (62% e 45%, respectivamente). A distribuição das escolhas dos CEOs estrangeiros foi mais uniforme, com cada uma das alternativas recebendo entre 45% e 60% dos votos. **A opção mais popular entre os líderes do bloco latino foi o estabelecimento de aceleradoras e incubadoras de startups,** citadas por 60% deles – no Brasil, os mesmos 60% apontaram essa alternativa. A maioria, nos dois grupos (64% dos brasileiros e 68% dos demais latino-americanos) acredita que as parcerias estilo *third-party* são a única maneira de criar a agilidade que suas empresas precisam. Mas os que não acreditam que essa seja sua principal ferramenta estão em maior proporção no Brasil: aqui, eles são 20%, e no outro grupo 13%. **Nessas e em outras parcerias, qualidade é melhor do que quantidade, de acordo com os entrevistados:** para 64% dos brasileiros e 67% dos latinos, é mais interessante ter relações comerciais profundas, ainda que sejam poucas. No Brasil, é maior a fatia de CEOs que não acreditam que “menos é mais”: enquanto 18% deles disseram que não estão buscando qualidade no lugar de quantidade, entre os demais apenas 9% adotaram a mesma posição. Apesar disso, é semelhante a proporção de CEOs que já deixaram de firmar uma parceria porque a outra

empresa não estava alinhada aos valores praticados na casa. No Brasil, 61% dos líderes já passaram por isso, sendo 60% na América Latina. **Os que nunca reconsideraram um negócio por falta de alinhamento ideológico formam um grupo levemente maior no conjunto latino: 17%, ante 12% no Brasil.**

Qual será a **principal estratégia dos entrevistados para garantir que suas empresas estejam prontas para o futuro?** Nesse campo, os dois grupos alinharam-se. Modernizar o conjunto de funcionários nas suas habilidades é a opção mais popular para ambos: 40% dos brasileiros e 37% dos latinos. Em seguida, vêm os esforços para aumentar o engajamento do cliente – citado por 22% e 23%, respectivamente. Na mesma ordem de análise, terceirizar funções executadas internamente é a prioridade de 22% e 19% dos CEOs, e redefinir a precificação dos seus bens será a estratégia de 16% e 21% deles, respectivamente. **A maior parte dos investimentos que visam aumentar a resiliência das empresas será direcionada à compra de novas tecnologias**, segundo 62% dos brasileiros e 61% dos latinos – o restante dos recursos prioritários irá para o desenvolvimento de funcionários.

## A pressão disruptiva na América Latina

Como os CEOs latinos sentem as transformações do mercado e a pressão para que suas empresas também mudem? Os números mostram que é maior a proporção de **brasileiros que se sentem pressionados para inovar e estão alertas à dinâmica disruptiva de seus mercados**. Enquanto 68% dos latino-americanos estão provocando a disrupção em suas áreas de atuação, em vez de esperar que a concorrência o faça, no Brasil essa proporção é maior: 76%. Também representam 76% do total a parcela de brasileiros que se sentem sobrecarregados pela cobrança para inovar, grupo que entre os demais CEOs soma 63% da amostra.

A maioria dos brasileiros e dos demais latinos dizem possuir **estruturas para revisar e adaptar seus modelos de negócios em uma conjuntura de disrupção**, garantindo que a empresa permaneça competitiva. No Brasil, 80% dos CEOs as possuem, ante 75% no outro grupo. **Também é levemente maior o peso, entre os brasileiros, dos que consideram a disrupção tecnológica antes uma oportunidade, e não uma ameaça**: por aqui, 94% pensam dessa maneira – entre os latino-americanos, a taxa é de 88%. Para pouco mais da metade, em ambos os grupos, a tecnologia não é o único desafio disruptivo que suas empresas enfrentam. **É o que pensa 58%**

**do grupo latino e 62% dos brasileiros. Já para 21% e 18%, respectivamente, a disrupção não se dá apenas pela via tecnológica.**

Sendo a tecnologia um fator central (ainda que não o único) nas mudanças que diversos mercados enfrentam, os CEOs avaliaram em qual horizonte de tempo eles esperam o retorno dos investimentos feitos em seus programas de transformação digital, com ênfase nos projetos de IA e automação por robótica. Em relação ao programa geral de inovação tecnológica das empresas, 73% dos latinos trabalham com um horizonte de tempo de entre 12 meses e três anos, percentual que entre os brasileiros é de 70%. A fatia dos que pensam em ter retorno daqui a três e até 10 anos é 29% no Brasil e de 26% nos demais. **Já em relação aos investimentos em sistemas de IA e robótica, o brasileiro tem mais pressa que os vizinhos**. Aqui, 74% esperam ter retorno entre 12 meses e três anos dos recursos aplicados em IA, índice que nos demais países mal ultrapassa a metade da amostra (55%). No campo da robótica, a diferença é mais sensível: 60% dos brasileiros aguardam um menor horizonte temporal, enquanto entre os demais latinos 32% adotam a mesma posição. Tal desejo de um retorno rápido entre os brasileiros tem fundamento: **nossas empresas estão implementando processos de IA em um ritmo mais intenso que o geral da América Latina.**

Dentre os CEOs brasileiros, 60% estão implementando IA em processos específicos, e 18% implementaram em parte dos processos. Lá fora, os respectivos índices são de 41% e 12%. A visão sobre as consequências da adoção de tecnologia sobre os empregos é compartilhada entre os dois grupos: **78% dos brasileiros e 79% dos latinos acredita que a tecnologia irá criar mais empregos, em vez de eliminá-los.**

Na trajetória da inovação, ideias são criadas e testadas diariamente. Nem todas trarão o resultado esperado. Qual é o melhor momento para descobrir falhas em novas soluções e,

assim, descartá-las? **O sistema apelidado de “fail fast” (“falhe rápido”) é celebrado pela maioria dos CEOs dos dois grupos:** 70% dos brasileiros e 68% dos latinos afirmam que suas empresas o adotam. Os que não apreciam esse modo de trabalhar são 8% e 9% dos dois grupos, respectivamente, e o restante não têm opinião formada. Por isso, é igualmente popular o objetivo de dar aos funcionários confiança e tranquilidade para inovar, sem pressioná-los com eventuais represálias por errarem no processo. Entre os latinos, 77% declararam adotar essa visão em suas empresas, índice próximo ao brasileiro (74%).

## Responsabilidades dos CEOs hoje e amanhã

Foi pedido aos entrevistados que apontassem sua principal motivação como líderes. **Alguns desses estímulos encontram eco entre Brasil e o restante do continente.** Caso, por exemplo, do aumento do **crescimento de curto prazo** (resposta de 20% dos dois grupos), da **criação de riqueza para os funcionários** (citado por 12% dos brasileiros e 11% dos latinos) e da **geração de impacto socioambiental positivo** (prioridade de 10% e 11%, respectivamente). **Oferecer um bom retorno para investidores**, por sua vez, é mais popular no Brasil, onde esta foi a terceira principal motivação em termos de representatividade: 16% têm essa meta, ante 11% do outro grupo.



**Deixar suas visões de negócios como herança para os próximos CEOs é outra preocupação corrente, sobretudo no Brasil.**

Aqui, 80% estão colocando em prática medidas que visam à permanência de suas concepções de gestão, ante 63% no restante do continente. Os que não têm essa meta somam 12% do grupo latino, e apenas 2% do brasileiro. Vale lembrar que, em média, um CEO passa cinco anos no cargo – para 78% do grupo latino e 76% do brasileiro, esse é um horizonte de tempo inferior ao que era praticado quando os entrevistados iniciaram suas carreiras. Para 78% e 74% dos dois grupos, respectivamente, a gestão de cinco anos aumenta a necessidade de agir de maneira rápida – os que discordam dessa afirmação formam 8% e 4% dos dois grupos. Esse tema abre uma nova frente de avaliação: o que os CEOs pensam a respeito da função que ocupam e como a enxergam na estratégia das empresas. Para cerca de metade dos dois grupos (65% da América Latina e 58% do Brasil), o perfil do CEO deve estar em harmonia com o momento que a companhia está vivendo. Isto é, diferentes tipos de líderes são necessários em diferentes estágios corporativos, como crescimento ou reestruturação. A fatia dos que acreditam que não é necessário que exista essa confluência entre o perfil do CEO e a empresa também é numerosa, somando 22% da amostra brasileira e 20% da latino-americana. Na avaliação da **incidência de erros cometidos durante a carreira, os brasileiros tomaram a dianteira frente aos**

**colegas de continente.** Enquanto aqui 82% dos CEOs declararam que já deram um passo em falso do qual se recuperaram, no grupo da América Latina 62% passaram pela mesma situação. Os que declararam que nunca cometeram um erro significativo são 4% no Brasil e 11% na outra parte de entrevistados.

Se a autocrítica brasileira é mais rigorosa nesse aspecto, se tratando da capacidade de compreender os clientes, o grupo é mais otimista do que seus vizinhos no que tange às suas habilidades. Enquanto na América Latina 69% declararam que conseguiram melhorar o conhecimento das empresas à respeito dos clientes, e 9% admitiram que não foram capazes disso, no Brasil os otimistas somam 78%, sobrando 22% de neutros e nenhum pessimista. Ainda assim, para alguns dos entrevistados, **os processos que levam a um melhor relacionamento com os clientes ainda precisam de mais tempo de maturação – sobretudo no Brasil.** Quando perguntados se até o momento os investimentos feitos para personalizar a experiência do consumidor refletiram-se no crescimento da empresa, 60% dos brasileiros e 59% dos latinos responderam que sim. Os que ainda não viram esse tipo de resultado formam um grupo proporcionalmente maior no Brasil: 28%, ante 16%.

A proteção de dados dos clientes é outro ingrediente para o crescimento cuja importância estratégica foi avaliada. Nesse



**Para alguns dos entrevistados, os processos que levam a um melhor relacionamento com os clientes ainda precisam de mais tempo de maturação – sobretudo no Brasil.**



aspecto, há consenso. Para 78% dos brasileiros e 76% dos latino-americanos, **zelar pela confidencialidade de informações é uma das suas principais atribuições como CEO, cuidado que irá possibilitar o crescimento da base de clientes.** Também é significativo o apreço que os CEOs têm pelos valores dos clientes, e aqui o Brasil também se destaca. Para 70% dos brasileiros e 66% do outro grupo, o CEO é o responsável por garantir que as políticas ambientais, sociais e de governança das empresas reflitam as convicções dos clientes. E se no grupo latino-americano 10% discordam dessa ideia, no Brasil apenas 2% dos entrevistados manifestaram-se contrários.

# Brasil versus América do Sul



## Brasil e América do Sul: as similaridades de um continente

*Apesar das diferenças socioeconômicas entre o nosso país e as demais nações do continente sul-americano, as respostas dadas pelos CEOs dos dois grupos refletem uma harmonia de pensamento das lideranças consultadas.*

O cenário econômico brasileiro no primeiro semestre de 2019 ainda não é dos melhores. O país luta para sair de uma crise que tem como principal expoente o alto índice de desemprego cravado em 12,4%, ou 13,1 milhões de pessoas, segundo o último levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Por outro lado, o mês de janeiro foi inspirador no sentido de promover a expectativa de melhoras – graças a ascensão ao cargo máximo do Executivo de um presidente com perfil liberal, que foi eleito com base em sua proposta de promover o crescimento econômico do País. No entanto, esta confiança tende a oscilar conforme as decisões do atual governo sejam colocadas em prática e efetivamente concretizadas – algo que somente será possível

mensurar no médio prazo.

Em breve análise conjuntural da economia dos demais países da América do Sul, é possível dizer que todos eles vivenciam a mesma situação. Alguns com um quadro agravado de dificuldades, outros em situação mais estável. No estrato da pesquisa CEO Outlook 2019 da KPMG, que ora analisamos, foram consideradas as médias das respostas dadas pelos executivos de oito nações: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela (perfazendo um total de 235 entrevistados). Embora seja necessário considerar as particularidades de cada um deles, de um modo geral o comparativo entre as respostas dadas pelos executivos de companhias dos dois grupos deixa perceber que os pontos

de vista dos CEOs do Brasil (50 entrevistados) e dos demais países da região que integraram o levantamento são, em maioria, muito semelhantes – até porque considerou-se uma distribuição equânime dos setores produtivos representados. Cabe ressaltar, ainda, no que tange ao perfil desses grupos, que 40% das empresas brasileiras têm capital aberto, um percentual parecido com o das companhias que integram o segundo grupo, de 51%.

Deste modo, vale observar com mais atenção, ao longo desta análise, as poucas divergências percebidas. Uma das principais está na faixa de receita acusada pelos entrevistados. Enquanto 56% dos brasileiros afirmam ter faturado entre US\$ 1 bilhão e US\$ 9,9 bilhões no ano fiscal mais recente, apenas 34% dos

sul-americanos disseram o mesmo, ficando a maior parcela, de 50%, com aqueles que registram a metade disso, ou seja, uma receita que gira em torno de US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões. Na faixa de faturamento acima de US\$ 10 bilhões, no entanto, os dois grupos estão praticamente equiparados, com 20% dos brasileiros, ante 16% dos demais. Por outro lado, a receita dos dois blocos aumentou, na comparação entre o último exercício e o imediatamente anterior, para 74% das companhias brasileiras e 70% das demais. Exatamente a mesma parcela, de 24% de ambos os grupos consultados, afirmou que o faturamento se manteve igual.

## A CONFIANÇA É A MARCA DE BRASIL E DEMAIS PAÍSES

Apesar das particularidades que enfrentam cada uma das nações que integram a pesquisa, a maioria dos brasileiros (76%) e dos latino-americanos (80%) estão de algum modo confiantes no **crescimento de seu país** nos próximos três anos – mantiveram-se neutros, 24% e 19%, respectivamente.

No que se refere à confiança no **crescimento da economia global** no próximo triênio, os brasileiros seguem como uma maioria de confiantes, com 74% do total. Os sul-americanos representam uma parcela um pouco menor, de 66%, porém, neste **último** grupo, o número de entrevistados que se mantiveram neutros subiu para 32%. É igual nos dois blocos analisados o percentual de “não muito confiantes”: 6%.

Em relação ao **crescimento do setor** em que atuam, no mesmo período de tempo, 82% os CEOs brasileiros estão confiantes, enquanto que 92% dos que integram o outro grupo disseram o mesmo. Por fim, em **relação às suas empresas**, 88% os líderes no Brasil se disseram confiantes, mesma resposta dada por 90% dos sul-americanos.

A perspectiva de **expansão das receitas** das companhias é parecida nos dois grupos: 64% dos brasileiros acreditam em um crescimento que varie entre 0,01% e 1,99% ao ano, no próximo triênio.

É um pouco maior a parcela de sul-americanos que apresentou a mesma expectativa: 74%. Crescimento maior que este, entre 2% e 4,99%, é esperado por 30% dos CEOs brasileiros, ante 22% dos que integram o segundo grupo.

Em relação ao **quadro de funcionários**, 74% dos brasileiros esperam ampliação máxima de 5% – o mesmo que foi declarado por 82% do segundo grupo. Embora 8% dos CEOs do Brasil e 10% dos sul-americanos tenham afirmado que não farão contratações, ninguém disse que pretende demitir funcionários.

## EXPANSÃO INTERNACIONAL

Pensando na possibilidade de **atuar em outros países nos próximos três anos**, 62% dos brasileiros afirmaram que apostariam em **mercados emergentes**. É a mesma opção do segundo grupo, porém em maior porção, de 72%. Na outra ponta, a dos mercados desenvolvidos, estão as expectativas de 38% das lideranças nacionais e de 28% dos países vizinhos. Para 66% dos brasileiros e 70% dos sul-americanos, ao visar este bloco para possíveis expansões, busca-se priorizar países e regiões que fazem parte da iniciativa “Belt and Road” da China. Ainda, 60% dos CEOs do Brasil e 67% dos demais países, afirmam estar construindo presença nos mercados emergentes para tornar suas respectivas companhias mais resilientes como um negócio. No caso dos emergentes, o quadro abaixo mostra as preferências dos dois grupos analisados:

Localidade	Brasil	América do Sul
África	13%	8%
América Central/Sul	35%	36%
Leste Europeu	23%	19%
Oriente Médio	26%	23%
Ásia-Pacífico (excluindo Japão, Hong Kong e Singapura)	3%	14%



Por outro lado, no que se refere aos mercados desenvolvidos, Brasil e demais países da América do sul, desenham as seguintes perspectivas:

Localidades	Brasil	América do Sul
Australásia	26%	21%
Europa	16%	28%
América do norte	21%	41%
Ásia-Pacífico (ou seja, Japão, Hong Kong e Singapura)	37%	10%

A particularidade aqui, no caso dos mercados desenvolvidos, tem a ver com o Brexit. Uma vez concretizada a saída do Reino Unido da Comunidade Europeia, 70% dos brasileiros e 52% dos sul-americanos avaliam ser muito mais provável fazerem investimentos naquela localidade. Diferença marcante entre os dois grupos analisados surge quando sabemos que 6% dos brasileiros afirmaram ser menos provável que isso aconteça. Entre os sul-americanos este percentual sobe para significativos 24%. Cabe notar que o levantamento identificou um parcela de 48% de empresas brasileiras que já operam no Reino Unido, ante 53% entre os sul-americanos.

## OS CAMINHOS PARA A EXPANSÃO

Buscando a **expansão dentro de seu próprio país ou fora dele**, os CEOs dos dois grupos analisados validaram as mais diferentes **opções estratégicas para alcançar tais objetivos** nos próximos três anos. Porém, enquanto que no Brasil parece haver uma distribuição equânime entre as diferentes modalidades, entre os países da América do Sul, o crescimento orgânico desponta com uma parcela ligeiramente maior que as demais.

Estratégia para expansão	Brasil	América do Sul
Fusões & Aquisições	26%	16%
Crescimento orgânico (ou seja, inovação, P & D, investimentos de capital, novos produtos e recrutamento)	18%	33%
Joint Venture	26%	14%
Alianças estratégicas com terceiros	26%	26%
Terceirização	4%	11%

De todo modo, nos próximos três anos, no que tange às **fusões e aquisições (F&A)**, 46% dos brasileiros afirmaram ter um apetite moderado, o que significa fazer aquisições com impacto moderado em toda a organização. Esta também foi a resposta da maioria dos sul-americanos, com 54% do total de entrevistados. Declararam que têm apetite baixo (dificilmente farão qualquer aquisição) 38% dos brasileiros e 28% dos sul-americanos. No que se refere aos **motivos que impulsionam a busca por expansão das companhias por meio de F&A**, temos o seguinte quadro que mostra um equilíbrio entre os dois grupos analisados:

Motivação para buscar F&A	Brasil	América do Sul
Para aumentar a quota de mercado	48%	41%
Para transformar nosso modelo de negócios mais rápido do que o crescimento orgânico	26%	38%
Para incorporar nova tecnologia digital/inovação	45%	34%
Para eliminar um concorrente direto	40%	37%
Para aproveitar as avaliações favoráveis	38%	46%
Para utilizar o financiamento barato antes do aumento das taxas de juros	33%	32%
Reduzir custos através de sinergias/economias de escala	48%	46%
Para diversificar o negócio	21%	30%

*Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção.*

## As principais ameaças e as atitudes que visam ao crescimento

Entre os fatores que podem ameaçar o crescimento de suas empresas, 22% dos CEOs do Brasil apontaram como o principal deles a **segurança cibernética**, preocupação indicada por 17% dos sul-americanos. O **risco operacional** é um ponto de inquietação para 16% dos CEOs do Brasil, mas o percentual sobe para 21% nos países vizinhos. Nos dois grupos, as seguintes ameaças apresentaram percentuais de 10% ou mais: **risco de tecnologia emergente/disruptiva** (16% no Brasil e 17% na América do Sul); **risco regulatório** (16% e 10%, respectivamente); e **retorno ao territorialismo** (10% e 15%, na mesma ordem).

Além das ameaças, os CEOs preocupam-se com as atitudes que eventualmente podem vir a “travar” o crescimento de suas empresas. Estão relativamente equilibradas as opiniões dos líderes dos dois grupos em relação a isso. Para 60% dos brasileiros e 49% dos sul-americanos **atuar com agilidade é a nova moeda dos negócios**: para eles, a lentidão na tomada de decisões pode representar a falência. Para 68% das lideranças nacionais e 62% das que atuam em países vizinhos do continente o **crescimento da companhia depende de sua capacidade de desafiar e romper qualquer norma de negócios**. Além disso, nos próximos três anos, 70% dos brasileiros e 69% dos demais estarão empenhados em **melhorar os processos de inovação e execução de suas empresas**.

Muitos CEOs estão interessados em **vincular a estratégia de crescimento a um objetivo social mais amplo** para a organização, pois assim pensam 68% dos brasileiros e 50% dos sul-americanos. Por fim, outra questão parece ser primordial para os CEOs dos dois grupos: **superar os desafios de encontrar os trabalhadores de que necessitam** (66% e 58%, respectivamente).

Vale acrescentar que há, ainda, uma preocupação em atender as questões de sustentabilidade, tão presentes no universo corporativo dos dias de hoje. Apesar disso, enquanto 42% dos brasileiros acreditam que devem **olhar para além do**

**crescimento puramente financeiro**, se quiserem alcançar um sucesso sustentável de longo prazo, apenas 29% dos sul-americanos pensam da mesma maneira. Por outro lado, equilibram-se as parcelas de CEOs dos dois grupos que declararam que **o crescimento de suas organizações será determinado por sua capacidade de antecipar e navegar na mudança global para uma economia de tecnologia limpa** e com baixo teor de carbono (62% e 51%, respectivamente).

O levantamento da KPMG também dedicou um espaço importante para saber as opiniões dos CEOs sobre as **métricas de desempenho mais significativas para a função fiscal** da suas organizações. O quadro abaixo mostra um equilíbrio entre as respostas dadas pelos brasileiros e pelos sul-americanos.

Métrica de desempenho para a função fiscal	Brasil	América do Sul
Os riscos fiscais são gerenciados adequadamente de acordo com os valores e objetivos organizacionais	10%	13%
Precisão dos retornos e esquivas de penalidades	8%	10%
Os prazos para cumprimento de impostos estão dentro do cronograma	10%	10%
Função tributária está alinhada para suportar a estratégia corporativa	26%	21%
Os resultados das auditorias de jurisdição fiscal são os esperados	12%	12%
As unidades de negócios estão satisfeitas com os serviços fiscais fornecidos	6%	12%
Função tributária gerencia com eficiência os recursos do departamento	18%	14%
Função fiscal gera economia de caixa para organização	10%	8%

## Lideranças preparadas para a transformação tecnológica

Em um mundo marcado por mudanças frequentes e cada vez mais rápidas, os CEOs precisam aprimorar a resiliência, ou seja, tornar-se capazes de se adaptar com agilidade às transformações. Avaliando suas empresas, os entrevistados pelo CEO Outlook opinaram sobre o que consideram um negócio verdadeiramente resiliente. Para 24% dos brasileiros e 37% dos sul-americanos, este status pertence às **empresas que são capazes de proteger seu core business. Adaptar-se rapidamente ao ambiente de negócios em mudança** foi a opção indicada por 32% e 25%, respectivamente. A **capacidade de ser disruptivo** perante o mercado é a característica apontada por 24% e 25%, na mesma ordem de avaliação. Porém, 20% dos brasileiros e 13% dos sul-americanos acreditam que **é preciso ter todas essas capacidades juntas** para ser plenamente resiliente.

Seja como for, as lideranças estão confiantes em suas próprias decisões, pois 82% dos brasileiros e 63% dos sul-americanos afirmaram que, no momento de tomar **decisões críticas nos últimos três anos**, deixaram de lado os *insights* fornecidos pelos modelos de análise de dados ou mediados por computador por serem contrários à sua própria experiência. Em relação à sua supervisão em diferentes áreas funcionais, temos o seguinte quadro comparativo das opiniões dadas pelos dois grupos analisados:

Posicionamento enquanto supervisor	Brasil	América do Sul
Como CEO, sou responsável por garantir a conexão entre o front, middle e back office de uma maneira que meus antecessores não eram	72%	78%
Garantir que o front office esteja perfeitamente conectado ao middle e back office é a chave para criar uma experiência de marca e de cliente mais forte	76%	73%
Eu estou ativamente transformando nossa equipe de liderança para fortalecer nossa resiliência	80%	72%

*Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção*

OS CEOs também opinaram sobre o seu **envolvimento na estratégia de tecnologia da suas organizações**. A maioria dos brasileiros (76%) afirmaram estar liderando, pessoalmente, a estratégia de tecnologia de nuvem para sua organização – mesma resposta foi dada por 65% dos sul-americanos. Também em parcela mais expressiva, 82% dos CEOs do Brasil disseram que estão mais confiantes em aumentar o uso de tecnologias de nuvem hoje do que em qualquer outro momento nos últimos três anos – afirmaram o mesmo 72% dos líderes do segundo grupo. Apesar dessa tranquilidade em relação à estratégia em si, 54% dos brasileiros e 55% dos sul-americanos admitiram estar preocupados com a migração de todos os dados comerciais de suas companhias para a nuvem – obviamente, pelos riscos da segurança cibernética implicados nesse processo.

## Mais do que nunca, a disrupção

O levantamento constatou que 76% dos CEOs do Brasil – e 59% dos que atuam em países vizinhos – declararam estar **tomando a frente no que se refere a buscar a disrupção no mercado**, em vez de esperar que seus concorrentes façam isso. Entre os brasileiros, 80% garantem que suas organizações dispõem de estruturas para revisar o modelo de negócios e garantir que ele permaneça competitivo diante da disrupção – 70% dos entrevistados do segundo grupo disseram o mesmo. Ainda assim, 76% e 58%, respectivamente, afirmam que os tempos de espera para alcançar um progresso significativo na transformação muitas vezes parecem esmagadores.

É praticamente maioria absoluta (94%) o número de brasileiros que vê a disrupção tecnológica mais como uma oportunidade do que como ameaça – os sul-americanos, com uma parcela de 81%, não ficam muito atrás. Tanto é que 78% dos brasileiros e 80% dos demais acreditam que as tecnologias de inteligência artificial e robótica criarão mais empregos do que o contrário.

Além disso, 74% e 69%, respectivamente, afirmaram que desejam que seus funcionários

se sintam capacitados para inovar, sem se preocupar com consequências negativas no caso de a iniciativa falhar. No entanto, as lideranças sabem que a tecnologia de avanço rápido não é a única disrupção significativa que o seus negócios enfrentam. Assim pensam 62% e 55%, respectivamente. O quadro abaixo mostra as expectativas em relação ao período de tempo em que esperam ver, no programa geral de transformação digital de suas empresas, um retorno significativo do investimento em transformação digital, em inteligência artificial e em automação de processos robóticos.

Período de retorno dos investimentos em transformação digital	Brasil	América do Sul
Dentro de 12 meses	48%	23%
Em 1-3 anos	22%	54%
Em 3-5 anos	28%	20%
Em 5-10 anos	2%	2%
Nós já alcançamos um retorno significativo sobre o investimento	-	1%

## Lideranças resilientes, organizações idem

Não são apenas os CEOs que afirmam estar preparados para a inovação e, portanto, são mais resilientes. A aposta na inovação para promover o crescimento está de tal modo enraizada nas companhias que 50% dos brasileiros e 64% dos sul-americanos defendem que uma **forte estratégia cibernética é fundamental para gerar confiança nos principais interessados**. Também 68% e 65%, na mesma ordem, entendem que a **segurança da informação é uma função estratégica** e uma fonte potencial de vantagem competitiva. Ainda assim, estão cientes que tornar-se vítima de um ataque cibernético é **algo que fatalmente ocorrerá** – 78% dos brasileiros, e 52% dos demais pensam assim. Para 68% dos brasileiros isso não é um problema, uma vez que afirmam que sua organização está preparada para esse futuro ataque cibernético – entre os sul-americanos, o percentual ficou em 64%. O quadro abaixo mostra a intenção das empresas no que se refere ao **aprimoramento das capacidades**

**digitais de seus funcionários** nos próximos três anos:

Percentual de aprimoramento digital dos funcionários a ser promovido pela organização	Brasil	América do Sul
1%-10%	2%	0%
11% - 20%	2%	1%
21% - 30%	12%	17%
31% - 40%	16%	52%
41% - 50%	48%	22%
51% - 60%	8%	6%
61% - 70%	12%	2%

Ainda no que se refere ao quadro de funcionários, 54% dos brasileiros e 35% dos sul-americanos afirmaram que já estão contratando pessoal que possua novas habilidades, independentemente das futuras metas de crescimento. Não farão o mesmo 46% e 65% respectivamente, preferindo esperar atingir determinadas metas de crescimento. Os CEOs também classificaram a eficácia de seus funcionários na atualidade em diferentes aspectos:

Áreas de atuação	Brasil	América do Sul
Especialistas em segurança cibernética	30%	50%
Cientistas de dados	52%	59%
Especialistas emergentes em tecnologia (por exemplo, especialistas em inteligência artificial)	48%	70%
Gestores de transformação digital	56%	51%
Especialistas em sustentabilidade (ou seja, liderar a integração do pensamento sustentável na estratégia de negócios)	52%	49%
Especialistas em mercados emergentes	48%	44%
Especialistas em governança/ética	50%	54%
Especialistas em modelagem de cenários e riscos (ou seja, para prever e mitigar riscos de negócios futuros)	50%	48%
Especialistas em recursos humanos	44%	48%

Obs.: nesta questão coube aos entrevistados escolher mais de uma opção

Além de capacitar funcionários, os CEOs indicaram outras medidas que a organização pretende empreender nos próximos três anos no âmbito tecnológico, com objetivo de buscar seu crescimento – e aqui valem uma ou mais das opções. Colaborar com *startups* inovadoras (FinTechs, InsurTechs, HealthTechs etc.) é a opção de 64% dos brasileiros e de 58% dos sul-americanos. Juntar-se a consórcios da indústria com foco no desenvolvimento de tecnologias inovadoras foi indicação de 64% e 58%, respectivamente, na mesma ordem acima. Configurar programas de aceleração ou incubadora para empresas iniciantes é algo a ser considerado por 60% e 61%. Disponibilizar produtos e serviços por meio de um provedor de plataforma online (como as plataformas de mídia social) é um recurso

que está no horizonte de 52% e 60%. Aumentar o investimento em processos de detecção de disrupção e inovação será a medida adotada por 60% e 47%. Adotar a estratégia de *corporate venturing* é uma escolha de 44% e 54%. A parceria com provedores de dados de terceiros pode ser viável para 68% e 54%. Por fim, a cooperação com provedores terceirizados de tecnologia de nuvem terceirizados é considerada por 62% e 39%.

Sobre a experiência de suas organizações na parceria com empresas terceirizadas, 64% dos brasileiros afirmaram que a única maneira de a organização atingir a agilidade que necessita é aumentar o uso de parcerias externas – assim responderam 71% dos sul-americanos. Também 64% dos CEOs brasileiros afirmaram estar priorizando *qualidade* e não *quantidade* nas novas parcerias (68% dos demais países concordaram). Além disso, 60% dos brasileiros já reconsideraram, no passado, uma parceria que teria ajudado no crescimento porque a organização externa não se encaixava bem com a cultura e o objetivo da empresa (59% dos sul-americanos fizeram o mesmo).

Questionados sobre qual estratégia os deixa mais confiantes para garantir que suas organizações estejam preparadas para o futuro, 40% dos CEOs brasileiros e 33% dos sul-americanos avalia que a mais garantida é a modernização do quadro de trabalhadores, com a adoção de automação enxuta e inteligente e da contratação de força de trabalho baseado no conceito de “habilidades sob demanda”. Percentual um pouco menor, de 22% corresponde às opções de melhorar o engajamento do cliente e de reimaginar funções internas como serviços – os demais países apontaram percentuais de 23% e de 18%, respectivamente. Por fim, os líderes escolheram a opção “redefinir como valorizamos ativos, incluindo dados”, como outra opção, sendo 16% de brasileiros e 26% de sul-americanos.

Pensando especificamente em melhorar a resiliência da organização, 62% dos CEOs dos dois grupos analisados afirmaram que estão colocando mais investimento de capital na compra de nova tecnologia. Os demais disseram que o foco dos investimentos está no desenvolvimento das habilidades e capacidades dos empregados.

## Qual é o verdadeiro papel do líder?

Para encerrar, o CEO Outlook da KPMG quis saber qual é o papel dos executivos na transformação, a partir do questionamento de suas motivações para estar à frente dessas organizações. Os resultados mostram um equilíbrio entre os dois grupos analisados:

Motivações para liderar a organização	Brasil	América do Sul
Entregar crescimento de curto prazo	20%	19%
Possibilitar sucesso aos negócios a longo prazo	18%	12%
Dar retorno para meus acionistas	16%	12%
Criar riqueza para os funcionários	12%	10%
Produzir impacto ambiental e socioeconômico	10%	12%
Manter os valores de nossos clientes	10%	12%
Tornar o negócio “à prova de choque”	10%	11%
Inovar o modelo de negócios	4%	12%

Os executivos também apontaram várias opções sobre a maneira como entendem a liderança, sobre sua função e sobre aspectos que qualquer CEO pode enfrentar ao longo de sua carreira. A maioria (82%) dos brasileiros e 66% dos sul-americanos, admitiram que já deram um passo em falso significativo na carreira (como assumir um papel ou lançar um empreendimento que não teve sucesso), mas que conseguiram superar. Colocar em prática medidas para garantir que sua visão pessoal seja percebida depois que deixarem o cargo é uma preferência de 80% dos brasileiros e de 63% dos demais entrevistados. A maioria dos brasileiros e dos sul-americanos, 76% e 74%, respectivamente, avalia que o mandato médio de um CEO hoje é de cerca de cinco anos, portanto mais curto do que era no início de suas carreiras. Por isso mesmo, 74% e 78%, na mesma ordem,

considera que o atual mandato médio de um CEO aumenta a necessidade de agir com agilidade. Por fim, para 58% dos brasileiros e 62% dos demais, os cenários organizacionais da atualidade exigem diferentes tipos de CEO para lidar com os vários estágios do ciclo de vida de uma empresa (crescimento, reestruturação, transformação etc.). Coube aos entrevistados um último questionamento sobre suas opiniões à respeito da maneira que poderiam contribuir ainda mais para otimizar o desempenho de suas empresas. Melhorar significativamente a compreensão dos clientes foi a escolha de 78% dos brasileiros e de 70% dos sul-americanos. Igualmente, 78% dos CEOs do Brasil – e 69% dos demais – acreditam que proteger os dados dos clientes é uma de suas responsabilidades mais importantes para permitir que a organização aumente sua base de clientes no futuro. Outros 70% de brasileiros sentem que é sua responsabilidade pessoal garantir que as políticas ambientais, sociais e de governança (ESG) da organização reflitam os valores de seus clientes – 66% dos sul-americanos pensam da mesma forma. Finalmente, 28% do primeiro grupo e 17% do segundo declararam que, até hoje, os investimentos feitos na tentativa de personalizar a experiência do cliente não geraram os benefícios de crescimento esperado.

# Com a palavra, OS CEOs

De que maneira uma pesquisa reflete a realidade concreta e o estado de espírito das pessoas que a compõem? Transformar dados em informação requer não só a aproximação com o outro e a habilidade de traduzir questões muitas vezes subjetivas em dados objetivos, mas também a contínua substituição de formatos e linguagens. Opiniões são transpostas em perguntas e respostas, cujos resultados transformam-se em planilhas – que, por sua vez, são reorganizadas no formato de texto. Como resultado, aumenta a distância entre a forma final do que foi analisado e seu formato original e orgânico. No caso do CEO Outlook 2019, este sujeito é o executivo no seu cotidiano de trabalho.

Para reforçar o protagonismo dessas figuras e humanizar os dados explorados neste estudo, buscamos os insights

de quatro CEOs no comando de empresas brasileiras, ou de filiais de multinacionais no Brasil. Andre Clark Juliano, Elizabeth de Carvalhaes, Mario Ghio e Pablo Di Si atuam em diferentes segmentos de mercado. Aqui, eles refletem sobre os principais temas abordados no levantamento – confiança, disrupção, inovação e resiliência. Seus negócios são impactados de maneiras distintas pela conjuntura econômica e pela tecnologia, mas eles formam um consenso quando o assunto é a postura adotada ante os desafios colocados no Brasil e no mundo. Entre suas competências, estão a habilidade de aceitar a incerteza e antecipar riscos e a capacidade de criar uma cultura corporativa aberta à inovação. O resultado é um estado de espírito entusiasmado – e não temeroso ou hesitante – com o futuro que nos espera.



**Andre Clark Juliano**, presidente & CEO da Siemens no Brasil



**Elizabeth de Carvalhaes**, presidente executiva da Interfarma



**Mario Ghio**, presidente da SOMOS Educação



**Pablo Di Si**, presidente & CEO da Volkswagen América Latina

## **SOBRE CONFIANÇA NA ECONOMIA E O OTIMISMO DOS CEOs**

### **Andre Clark Juliano, presidente & CEO da Siemens no Brasil**

Nós continuamos bastante otimistas, inclusive por questões circunstanciais do mercado em que a Siemens atua. O crescimento dos nossos negócios no Brasil é bastante acelerado em quase todas os setores em que atuamos, porque a área de energia – petróleo e gás, por exemplo – continua bastante aquecida, e acreditamos que continuará assim nos próximos dois, três anos. Isso acontece em virtude de um fenômeno chamado transição energética. O Brasil está no meio da sua transição, algo estrutural e que continuará trazendo boas notícias nesse campo. Seja pela questão conjuntural, de uma equipe econômica e técnica nas áreas de infraestrutura e energia de excelente qualidade, seja por questões estruturais, como a exploração do pré-sal e de energias renováveis, vemos o futuro com otimismo.

### **Elizabeth de Carvalhaes, presidente executiva da Interfarma**

Desde o resultado das últimas eleições presidenciais, a perspectiva aparentemente conflitante sobre o futuro do Brasil tem sido uma constante. De um lado, a indicação de lideranças técnicas aos postos mais estratégicos do governo, com uma visão mais liberal e de promoção do mercado, tem entusiasmado gestores e empresas. De outro, a necessidade de reformas estruturantes no País é fundamental para que qualquer plano de crescimento econômico seja viável, mas essas reformas são complexas e requerem habilidade política para serem aprovadas. Portanto, é perfeitamente justificável esse clima de otimismo e cautela.

### **Mario Ghio, presidente da SOMOS Educação**

Creio que todos os CEOs são otimistas e empreendedores por definição e acreditam que o futuro será sempre melhor que o passado. São pessoas que acharam caminhos ao longo da vida, mesmo quando o ambiente era adverso. No entanto, quando falam de suas empresas, que estão inseridas em contextos específicos da dinâmica econômica, é realmente diferente, já que tanto a economia mundial, quanto a brasileira são complexas e diversificadas e podem crescer, mesmo quando setores específicos não crescem. Quero dizer que os CEOs também são como pais de família e assumem uma postura mais cautelosa, procurando mitigar os riscos que se apresentam em uma perspectiva de tempo mais previsível. Assim, no médio e longo prazo são mais otimistas, e no curto, são sempre mais cautelosos.

### **Pablo Di Si, presidente & CEO da Volkswagen América Latina**

Temos planos muito agressivos para o país, com objetivos de crescimento bem definidos para este ano e para o próximo ano. Nossa meta é uma ampliação de 25% em relação a 2018 na produção e na exportação, principalmente para o Chile e para a Colômbia. Mas disso depende a aprovação da reforma da previdência. Acredito que assim que isso acontecer o Brasil irá decolar. Do contrário, teremos problemas. Porém, acredito que vai acontecer mesmo. A fome positiva que os investidores têm pelo Brasil é grande. Eles estão apenas esperando.



## **SOBRE RESILIÊNCIA DAS COMPANHIAS E DOS CEOs**

### **Andre Clark Juliano, presidente & CEO da Siemens no Brasil**

Para nós, resiliência é negócio. Por exemplo, à medida que o Brasil por ventura cresça, a infraestrutura existente pode não seguir o mesmo compasso. Começa então a surgir, por parte das empresas, o interesse em investir nessa área de forma a garantir suas operações em caso, de, por exemplo, quedas de energia. Isso é a construção da resiliência. Mais e mais clientes nossos começam a olhar para os riscos em seus negócios, e a energia é um deles. Outro exemplo é o que aconteceu após a greve dos caminhoneiros de 2018. Com o risco de que aconteça outro evento do tipo, muitos clientes começaram a se interessar por outras soluções de mobilidade, para tornar suas empresas mais resistentes a riscos de transporte.

O CEO resiliente é aquele que abraça a incerteza. Ele passa a olhar os riscos e a incerteza sob uma ótica especial, que constrói um modelo de operação ao redor dessa realidade. O mundo de hoje não é estável, e sim incerto. E todos os negócios têm seus riscos, inclusive os grandes, cuja possibilidade de acontecer é pequena, mas de altíssimo impacto. Os CEOs mais do que nunca começam a olhar riscos como parte do negócio.

### **Mario Ghio, presidente da SOMOS Educação**

Penso que todos temos como missão criar empresas 'feitas para durar'. Não acredito que seja possível criar empresas imunes ao cenário externo, mas sim empresas dinâmicas, leves, meritocráticas e inteligentes, que sempre terão condições de se reinventar caso a necessidade exista. Resiliência vem da engenharia de materiais e significa a capacidade de retornar à forma original, mesmo quando submetido a uma força externa. Quando aplicamos esse conceito a pessoas, queremos que elas sejam capazes de se adaptar ao inesperado e recobrar seu foco na perpetuação da empresa e na satisfação dos clientes. Creio que essa seja uma característica indelegável dos CEOs.

### **Elizabeth de Carvalhaes, presidente executiva da Interfarma**

A resiliência se tornou uma necessidade para todas as lideranças e para as empresas, dos mais diversos setores da econômica global. Os desafios se tornaram significativamente maiores desde 2007, quando a Europa, EUA e outras importantes regiões do mundo passaram a enfrentar sucessivas transformações econômicas, crises e dificuldades para retomar o crescimento globalmente. A crise que afetou praticamente todo o mundo em 2008, por exemplo, foi uma verdadeira prova de fogo e reforçou a resiliência como característica prioritária das grandes corporações e de empresas menores. Mas os benefícios dessa habilidade não se sobressaem apenas em tempos difíceis, eles também cumprem papéis importantes nos momentos mais decisivos de uma empresa. Hoje, com o ritmo das inovações e dos avanços da tecnologia, a resiliência se faz necessária porque o ciclo de vida de determinados produtos e serviços, e até de segmentos inteiros de atividade econômica, surgem e desaparecem com um dinamismo inédito.

### **Pablo Di Si, presidente & CEO da Volkswagen América Latina**

Para trabalhar no Brasil, na América Latina, você precisa ser muito resiliente. Você chega ao escritório todos os dias e precisa matar dez leões ou eles te devoram. Poderia citar inúmeros exemplos de decisões complexas que tomamos e de problemas que não temos nos Estados Unidos ou na Europa. É preciso ter vontade de trabalhar, competência emocional e intelectual, além de pensamento analítico para identificar a melhor estratégia. Em resumo, o Brasil não é um país para amadores. Alcançar o equilíbrio aqui é uma arte. Se você faz sucesso aqui consegue ser bem-sucedido em qualquer outro lugar. Um ano de Brasil equivale a oito em qualquer outro país.

## **SOBRE DISRUPÇÃO DOS MERCADOS**

### **Andre Clark Juliano, presidente & CEO da Siemens no Brasil**

Nós estamos em uma indústria de alta tecnologia, e vivemos a disrupção todo santo dia. Duas questões nos ajudam nessa realidade. A primeira é estar perto do cliente. A proximidade é fundamental para identificar os riscos de disrupção, o que te dá a opção de provocá-la você mesmo. A segunda é manter uma organização aberta à inovação, com uma cultura aberta, respeitosa e plural. Nós defendemos a diversidade do nosso grupo de profissionais, seja com através da paridade de gênero ou da diversidade de cor e orientação sexual. Quanto mais diversidade existir, mais riqueza de pontos de vista temos. Conseguir enxergar a origem das mudanças e desafios do mercado fica mais fácil conforme sua capacidade de enxergar o mundo for mais plural. Para nós isso é essencial, e a resiliência de uma empresa passa por esse ambiente saudável, que escuta todos igualmente e fomenta novos ecossistemas de inovação.

### **Mario Ghio, presidente da SOMOS Educação**

Não creio que exista nenhuma atividade, atualmente, que não seja profundamente impactada pela tecnologia. No entanto, acredito mais em uma evolução contínua dos negócios, e penso que toda inovação, para ser adotada, precisa ter um papel bem definido na melhoria progressiva de uma empresa e de suas entregas à sociedade. Curiosamente, lendo a história das empresas mais reconhecidas como inovadoras mundialmente, vemos como todas melhoram continuamente há décadas, adaptando-se aos imprevistos e buscando incansavelmente satisfazer os seus clientes e ser melhores que seus concorrentes. Enfim, disrupção se planta e cultiva todo dia, com o nome de evolução.



## **Elizabeth de Carvalhaes, presidente executiva da Interfarma**

O setor farmacêutico possui um dos mais desafiadores contextos de inovação. Para uma terapia ser criada, cerca de 10 mil moléculas são pesquisadas durante dez anos, com investimentos que chegam a ultrapassar a casa de US\$ 1 bilhão. As investigações científicas precisam estar no limite das ciências médicas, o que implica em cientistas altamente qualificados trabalhando conjuntamente em diversos países. Diante disso, o suporte das mais avançadas tecnologias se faz necessário. O uso de big data, a automação de processos industriais, a criação de softwares e hardwares sob medida às necessidades de cada projeto de pesquisa são alguns dos pontos que contribuem para que as descobertas sejam mais rápidas e mais precisas. As salas totalmente automatizadas deixaram de ser uma exclusividade das linhas de produção para otimizar também processos de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias no mercado farmacêutico. Assim, o ritmo das descobertas no setor farmacêutico tem avançado, ciente da urgência dos pacientes, que aguardam novos tratamentos para doenças sem cura e sintomas difíceis de controlar. Hoje, o setor caminha rumo às terapias biológicas, usadas contra doenças como câncer, problemas neurológicos e degenerativos, doenças raras e ultrarraras, entre outras enfermidades das mais complexas. Criar um medicamento biológico implica em manipular organismos vivos como forma de terapia, o que requer a mais avançada precisão nos processos de produção, tanto que se diz que o processo é o produto. Portanto, a indústria farmacêutica inovadora, que cria terapias, sempre estará incorporando as mais avançadas tecnologias, pois somente assim é possível avançar com descobertas eficientes e seguras neste setor.



## **Pablo Di Si, presidente & CEO da Volkswagen América Latina**

Somos privilegiados de estar vivendo esse momento de transição do mundo físico para o digital. Duas semanas atrás estive na área de manufatura da fábrica e, embora não entenda de tecnologia, percebo e aprovo o fato de os profissionais terem a iniciativa e o senso de ownership para criar soluções, mesmo que isso não seja uma decisão da diretoria. Eles estão mudando a empresa de baixo para cima. Tem pessoas com 20 anos de Volkswagen, às quais eu pergunto sobre o que estudaram, se fizeram MBA ou algo assim. Eles dizem que não, que têm, no máximo, um curso noturno; eles apenas chegam e encontram soluções. Eles correram atrás, e essa é a mensagem: você não pode ficar parado esperando as coisas caírem do céu.

# Contato

## **Charles KriECK**

Presidente da KPMG no Brasil  
ckriECK@kpmg.com.br  
(11) 3940-3311

## **André Coutinho**

Sócio-líder de Clientes & Mercados da  
KPMG no Brasil  
acoutinho@kpmg.com.br  
(11) 3940-3337

Para mais informações sobre este estudo e como a KPMG pode ajudar o seu negócio, acesse [kpmg.com.br/ceooutlook](https://kpmg.com.br/ceooutlook)

#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

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



© 2019 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.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Projeto gráfico e diagramação: Ex-Libris Comunicação Integrada