

# 10 Minutos

## sobre as prioridades dos CEOs



Março 2012

### **Foco nos resultados: crescimento e geração de valor em um mundo de incertezas**

#### **Destaques**

As empresas estão ampliando sua presença nos mercados locais.

Muitas estão expandindo sua capacidade em mercados prioritários e inovando localmente para atender melhor a clientes de novos segmentos.

A busca de crescimento fora de mercados conhecidos exige um monitoramento cuidadoso dos riscos locais e dos possíveis impactos em negócios globais.

Os líderes empresariais também estão sendo desafiados a solucionar restrições de talentos de modo mais sistemático e estratégico em todos os mercados.

Mais de três anos de crise econômica transformaram o modo como os líderes empresariais enxergam o ambiente de negócios: as incertezas e a volatilidade passaram a fazer parte do jogo e devem ser encaradas apenas como mais um fator de influência para os planos de expansão a longo prazo.

A 8ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros, que integra a 15ª Pesquisa Global de CEOs, mostra que os executivos estão adotando medidas para crescer em seus mercados prioritários – aqueles que julgam ser os mais importantes para seu futuro.<sup>1</sup> Eles estão cientes dos riscos e dos custos dessa iniciativa, mas sabem que é maior o risco de permanecerem parados.

Analisamos as conclusões da pesquisa e de iniciativas relacionadas para elaborar oito perguntas que, acreditamos, ajudam a estruturar os desafios e as oportunidades que os CEOs precisam enfrentar.

As respostas da pesquisa deixam claro que planos de negócios de longo prazo devem permanecer inalterados apesar da inesperada volatilidade de 2012. Nos próximos três anos, as estratégias estão concentradas na formulação do correto modelo de negócios global para um mundo em que os riscos e as oportunidades com frequência são extremamente locais.

#### **Quais são as prioridades dos CEOs?**

##### **Há uma crise de confiança.**

O agravamento das condições da economia mundial é uma aposta feita por quase metade dos líderes empresariais globais (48%). Os brasileiros se mostram ainda mais inseguros: 42% sequer arriscam dizer se a situação deve melhorar ou piorar, enquanto 40% acreditam em deterioração das condições atuais. Apesar do cenário sombrio, 42% das lideranças se dizem muito confiantes no crescimento das receitas de suas empresas no Brasil em 2012 (40% na pesquisa global).

##### **Talento e inovação são essenciais para os resultados.**

Não contar com as pessoas certas nas posições certas é uma importante ameaça para muitos CEOs. Um em cada quatro entrevistados na pesquisa global afirmou que deixou de perseguir uma oportunidade de mercado ou precisou cancelar ou adiar uma iniciativa estratégica por limitações de qualificação da empresa. No Brasil, o percentual foi de 42%, quase o dobro. Aproximadamente três quartos dos CEOs no Brasil e no mundo planejam promover mudanças nas áreas de P&D e de inovação em 2012.

##### **Mais preparo para enfrentar riscos.**

A dependência de mercados prioritários distantes da sede desafiará as empresas a se preparar melhor para as consequências de possíveis perturbações para seus negócios. A incorporação de restrições e necessidades das comunidades locais aos planos estratégicos, além do trabalho com grupos interessados para enfrentar essas questões, se tornará um elemento importante da administração de riscos.

<sup>1</sup> Conclusões da 8ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros da PwC. Resultados completos da pesquisa e entrevistas em [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

## Foco nos resultados, em números

**54%**

dos CEOs da América do Norte estão muito confiantes nas perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos três anos (47% no mundo).

**73%**

dos CEOs dos EUA estão fazendo mudanças estratégicas por causa de ameaças competitivas (56% no mundo).

**87%**

dos CEOs da América Latina planejam ampliar o investimento nos próximos 3 anos para criar e promover uma força de trabalho qualificada (71% no mundo).

**59%**

dos CEOs do Reino Unido acreditam que a criação e a promoção de uma força de trabalho qualificada devem ser prioridades do governo (47% no mundo).

**55%**

dos CEOs da Alemanha dizem que suas empresas foram diretamente afetadas pelo terremoto e a crise nuclear no Japão (29% no mundo). Por isso, 29% fizeram mudanças específicas de estratégia, gestão de risco ou planejamento operacional.

**87%**

dos CEOs na China dizem que planejam fazer mudanças em sua capacidade de P&D e inovação (72% no mundo).

**60%**

região Ásia-Pacífico planejam alterar o enfoque dado a questões de reputação corporativa e reconquista de confiança (50% no mundo).

**55%**

dos CEOs que têm o Brasil como um de seus três mercados mais importantes pretendem expandir a capacidade interna de fornecimento de serviço no país.

**75%**

dos CEOs globais esperam que suas operações na África se expandam no próximo ano.

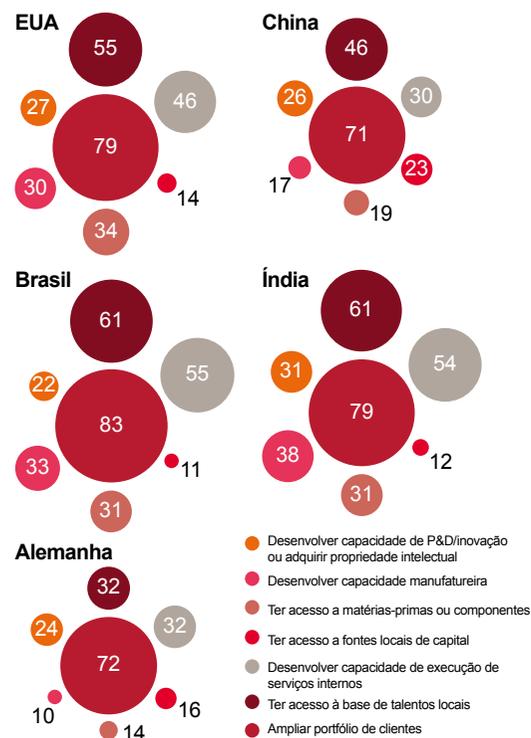
**83%**

dos CEOs da Índia planejam fazer alterações no modo de se relacionar com seus conselhos, em comparação com 35% no mundo.

## Prioridade para os mercados locais

### Os CEOs estão investindo em diferentes capacidades locais em seus mercados prioritários

Q: Quais objetivos você espera alcançar nos próximos 12 meses? (Os 5 principais países mencionados como resposta à pergunta “Quais três países, excluindo aquele em que está sediado, são os mais importantes para a sua perspectiva de crescimento geral nos próximos 12 meses?”)



Base: China (383); EUA (275); Brasil (188); Índia (176); Alemanha (152) Fonte: PwC, 15ª Pesquisa Global de CEOs, 2012

### 1) Qual é o nível de enfoque local da sua estratégia de crescimento global?

Entre as tendências de longo prazo com as quais os líderes podem contar está a transferência crescente de poder para os mercados emergentes. De fato, 59% dos CEOs acreditam que esses mercados são mais importantes para o futuro de suas empresas do que os países desenvolvidos, da mesma forma que 68% dos CEOs localizados nos próprios mercados emergentes.

No entanto, a fim de aproveitar essa tendência para impulsionar o crescimento global, as estratégias precisam incorporar mudanças relacionadas ao poder de compra do consumidor, à demografia e às relações existentes entre os riscos. Isso significa adotar uma abordagem pragmática, tanto nas economias desenvolvidas quanto nas emergentes, com uma estratégia bem definida que realmente atenda às necessidades dos mercados locais. Também significa conferir um caráter local à estrutura de poder da empresa, de modo que o foco dos negócios possa circular entre diferentes mercados caso as condições se alterem.

Essa é uma tarefa difícil – especialmente quando há um controle rígido sobre custos e riscos. Porém, ter uma abordagem local para estratégias de crescimento global permite dar enfoque a atividades que geram o máximo de valor em cada mercado. Escolhas seletivas e racionais podem equilibrar custos, riscos e oportunidades.

### 2) De que forma você está equilibrando a execução local e os recursos globais?

As empresas querem ter certeza de que estão investindo nos negócios certos e nos mercados corretos – e que esses negócios são perfeitamente adequados a esses mercados. Por isso, estão desenvolvendo recursos locais e adaptando suas abordagens comerciais. Por exemplo, um em cada cinco CEOs globais planeja inovar localmente em mercados prioritários, e mais de um terço pretende expandir a capacidade de execução de serviços nesses mercados.

No entanto, conduzir uma organização global para o nível local, mantendo a lucratividade, exige equilíbrio. Por exemplo, os produtos precisam não só atender à demanda local, mas também explorar as vantagens da escala global. As operações, além de ser ágeis e satisfazer às condições locais, precisam se adequar a processos e padrões globais. As culturas devem ser apropriadas ao local e coerentes com as expectativas globais.

Equipes multifuncionais dedicadas podem configurar operações locais para obter uma execução mais rápida e um melhor gerenciamento dos riscos, mantendo o equilíbrio entre essas duas necessidades. Dessa forma, as práticas globais recomendadas apoiam, em vez de impor, estruturas operacionais em negócios locais, e as operações locais alinham-se aos objetivos globais.

# 02

## Como criar uma estratégia sustentável de talento

### Os CEOs estão mais concentrados em recrutar talento local e desenvolver e promover funcionários

Q: Em relação aos planos para a sua força de trabalho global nos próximos três anos, quais das seguintes afirmações você considera mais provável de ser concretizada?



Base: Todos os respondentes (1.258); Brasil (43)

### 3) Sua estratégia de talentos é adequada ao crescimento?

O fosso existente entre os objetivos de crescimento das corporações e o talento para realizá-los é um desafio frustrante para as empresas atuais, com impactos tangíveis sobre o crescimento. Por exemplo, um terço dos CEOs no Brasil e no mundo diz que as limitações de talento afetaram sua capacidade de inovar.

Sendo assim, como as empresas podem se tornar mais estratégicas em relação ao talento?

Uma forma de começar é trabalhar com base em dados melhores. De modo geral, os CEOs dizem que não dispõem de informações suficientes para melhorar a tomada de decisões em áreas como retorno sobre investimentos em capital humano, produtividade da mão de obra ou opiniões e necessidades dos funcionários. Essa é uma lacuna de informações que precisa ser solucionada.

O desafio é também identificar quais são as competências necessárias em cada local, a fim de cumprir as futuras estratégias de crescimento – não apenas para o próximo trimestre, mas para os próximos três anos ou mais.

Outra questão de mesma importância é o desafio de tornar o planejamento da força de trabalho parte integrante do planejamento de negócios desde o início, em vez de apenas uma forma de realizar a estratégia. Isso exige forte apoio da diretoria em relação ao que é necessário para gerenciar talento, de modo que o RH e a área de negócios trabalhem em harmonia no planejamento e na tomada de decisões.

### 4) Suas inovações criam valor para os clientes ou apenas novidades?

A inovação está deixando de significar o desenvolvimento de produtos em laboratórios para se transformar em criação de valor para os clientes. Só que, para descobrir o que os clientes valorizam, é preciso se aproximar deles.

Por essa razão, quase um quarto dos CEOs globais diz estar desenvolvendo a capacidade de inovação em seus mercados prioritários. E a criação de valor pode significar inovação em modelos de negócios, atendimento, processos ou marketing. Mais da metade dos CEOs está se concentrando mais em inovações no modelo de negócios.

Ser inovador é um processo contínuo e de longo prazo. As empresas são desafiadas a criar o negócio de amanhã mesmo concentradas em manter uma estrutura enxuta hoje. Os avanços incrementais mais imediatos são complementados por grandes apostas de longo prazo. Os inovadores eficazes empregam estruturas e práticas destinadas a tornar a inovação mais sistemática.

Isso permite ‘controlar’ descobertas acidentais e inovar permanentemente. Tais estruturas incluem uma abordagem de base – capacitar os funcionários para atuar como empreendedores – além de forte apoio da liderança e suporte centralizado.

Geralmente essas mudanças precisam ser acompanhadas por outras no modelo operacional. Na verdade, é a completa transformação de modelos operacionais em consequência da digitalização que impulsiona diversas formas de inovação. Muitos inovadores estão abraçando o que o digital significa para seus negócios. Outros estão inventando novos modelos operacionais para atingir públicos mal atendidos em mercados antes considerados inalcançáveis.

# 03

## Enfrentar as incertezas para não perder as oportunidades

As empresas aprenderam que precisam se recuperar de eventos adversos mais rapidamente

Q: Quais dos seguintes eventos afetaram de modo direto a sua empresa financeiramente?

Q: Quais dos seguintes eventos, se houver, desencadearam mudanças específicas de estratégia, gestão de riscos ou planejamento operacional?



Base: Brasil (43)  
Fonte: PwC, 15ª Pesquisa Global de CEOs, 2012

### 5) Você está preparado para lidar com as consequências do risco?

O ano passado foi muito difícil do ponto de vista dos riscos de alto impacto: 60% dos CEOs brasileiros disseram que suas empresas foram financeiramente afetadas pela crise da dívida soberana na Europa (56% no mundo), outros 21% pelo terremoto e o tsunami no Japão (29% no mundo), e 9% pelo levante político no Oriente Médio (21% no mundo). É provável que muitos mais tenham sido afetados pelas inundações na Tailândia também. E tudo isso ocorreu em paralelo à crise econômica global iniciada três anos antes.

Importantes medidas defensivas já foram adotadas: os balanços melhoraram e reservas de caixa foram acumuladas, por exemplo. Além disso, o risco corporativo agora é discutido com mais frequência nas reuniões de conselho.

As empresas estão descobrindo, porém, que os riscos estão se multiplicando e ficando mais complexos e interconectados à medida que elas ingressam em mercados desconhecidos. O desafio atual está em entender as consequências da perda de serviços, suprimentos e clientes essenciais como resultado de riscos de alto impacto.<sup>2</sup>

Quanto mais as empresas se globalizam, mais elas intensificam o monitoramento das condições no nível local. As condições econômicas, sociais e políticas variam de acordo com o país. Uma compreensão mais sutil de como esses fatores transformam continuamente o ambiente de negócios é essencial para detectar novas oportunidades e gerenciar riscos inesperados.

### 6) Você está respondendo às necessidades e limitações dos mercados locais em que opera?

À medida que se expandem para diferentes mercados, as empresas descobrem que a antiga forma de operar simplesmente não funciona mais. Com a influência crescente dos mercados emergentes, mais grupos de interesse de diferentes lugares podem verbalizar o desejo de que as empresas gerem valor para as sociedades em que operam. Os CEOs estão reconhecendo isso: metade diz que está promovendo mudanças para melhorar a reputação corporativa e reconquistar a confiança do público.

Sucesso significa trabalhar em estreita colaboração com grupos de interesse tão diversos quanto governos, populações, mão de obra e sócios locais. Compromissos e investimentos de longo prazo que geram credibilidade junto às comunidades estão ajudando as empresas a alcançar crescimento sustentável nos negócios.

Isso pode envolver o desenvolvimento de competências da força de trabalho local, ajuda para gerenciar as limitações de recursos ou contribuição para soluções na área de saúde. Por exemplo, mais de metade das empresas globais estão investindo para melhorar as condições de vida e trabalho nos locais em que operam – no Brasil, 93% dos líderes entrevistados planejam aumentar os investimentos na manutenção da saúde de seus funcionários. As empresas também estão se tornando mais conscientes da importância de divulgar o valor que seus negócios geram para a comunidade.

<sup>2</sup> Fonte: PwC, Risk Practices: Black swans turn grey – The transformation of risk, janeiro de 2012.

# 04

## Governo e empresa: as muitas formas de uma parceria

Os CEOs veem o desenvolvimento da força de trabalho como uma prioridade compartilhada entre setor público e privado

Q: Em que medida a sua empresa planeja aumentar o investimento durante os próximos três anos para alcançar os resultados a seguir no país em que você está sediado? (Prioridade da empresa)

Q: Quais deveriam ser as três áreas prioritárias do governo? (Prioridade do governo)



Base: Brasil (43)

Fonte: PwC, 15ª Pesquisa Global de CEOs, 2012

### 7) Onde estão as grandes oportunidades para empresas e governos trabalharem juntos?

À medida que se globalizam, as empresas enfrentam a complexidade e a diversidade crescente das regulamentações.

O ambiente regulatório global está mudando mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar. Por esse motivo, os CEOs de modo geral dizem que o excesso de regulamentações é uma ameaça à expansão dos negócios. E a situação não está melhorando: apenas 9% dos líderes brasileiros (31% dos globais) acreditam que as regulamentações serão harmonizadas entre os governos.

Apesar disso, os setores público e privado têm seu destino cada vez mais entrelaçado. Modelos de parceria eficazes estão surgindo em todo o mundo, com avanços na comunicação e na coordenação e até colaboração real, dependendo do mercado.

Do total, 91% dos CEOs brasileiros (71% dos globais) planejam aumentar investimentos em uma área que consideram ser uma das três maiores prioridades do governo: o desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada. E os próprios governos estão dando a ela o caráter de prioridade máxima. Países e empresas estão competindo por talento. Alguns governos investem alto para tornar sua força de trabalho mais competitiva. Por exemplo, o governo de Cingapura fez uma parceria com uma universidade local para lançar um programa de desenvolvimento de talento que reúne firmas de consultoria, universidades e escolas de negócios.<sup>3</sup>

A qualificação da mão de obra é apenas uma área de foco. Propriedade intelectual, saúde, energia, infraestrutura, imigração, impostos, convergência financeira são outras áreas importantes em que líderes dos setores público e privado dizem poder trabalhar juntos de modo mais eficaz para alcançar objetivos comuns.

### 8) Você está adaptando seu modelo de governança à às novas expectativas dos interessados?

A organização do futuro deverá prestar contas com frequência cada vez maior a um conjunto diferente de grupos de interesse de uma variedade maior de mercados. Os conselhos estão reconhecendo que os modelos de governança precisam se adaptar, a começar pela estrutura de liderança. Nesse sentido, o planejamento da sucessão foi uma área na qual a supervisão do conselho mudou significativamente nos últimos anos.

As empresas estão descendo na estrutura organizacional para buscar os líderes do futuro no início da cadeia de liderança. Do total, 42% dos CEOs brasileiros (53% dos globais) estão preocupados em recrutar e reter gerentes médios de alto potencial. E muitos disseram que pretendem criar equipes de liderança mais diversificadas.

O objetivo das empresas é se tornar mais sistemáticas no desenvolvimento de líderes e na obtenção de um retorno maior dos programas de desenvolvimento de lideranças. Elas estão repensando o que é liderança sustentável à luz das novas expectativas dos grupos de interesse.

A prestação de contas por parte da administração e junto aos órgãos reguladores requer também estruturas corporativas mais simples e claras. De fato, a complexidade e a mudança organizacionais têm-se mostrado um risco comum por trás de várias crises corporativas importantes da última década.<sup>4</sup>

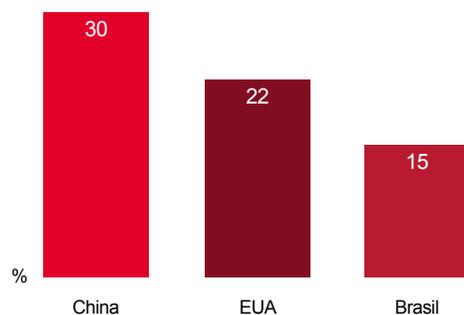
<sup>3</sup> Ministério da Mão de Obra, [www.mom.gov.sg](http://www.mom.gov.sg)

<sup>4</sup> Cass Business School em nome da Airmic, Roads to Ruin, junho de 2011.

# 05

## O Brasil em destaque

É o terceiro país mais citado como um dos mais importantes para a perspectiva de crescimento geral das empresas nos próximos 12 meses:



- Para as empresas brasileiras, os três países mais importantes para a expansão dos negócios são EUA (49%), Alemanha (21%) e China (19%).
- Acompanhando tendência global, o grau de confiança dos CEOs brasileiros no crescimento de receita de suas empresas nos próximos 12 meses caiu em relação à pesquisa anterior. Os que se mostravam muito confiantes eram 58% na edição de 2011 e agora são 42%.
- Os brasileiros estão inseguros e pessimistas quanto à evolução da economia global em 2012: 42% não sabem dizer se a situação vai melhorar ou piorar, enquanto 40% acham que vai piorar.
- No Brasil, a escassez de talentos (72%), o aumento da carga tributária (67%), a infraestrutura precária e o excesso de regulação (ambas com 65% de citações) são as principais preocupações dos CEOs nos âmbitos comercial, econômico e político.
- Para 74% dos brasileiros, a prioridade do governo deve ser melhorar a infraestrutura do país, enquanto 67% acreditam que deve ser a criação e o fomento de uma força de trabalho qualificada, área na qual 91% das empresas também planejam fazer investimentos.
- 86% dos CEOs brasileiros implantaram iniciativas de redução de custos em suas empresas nos últimos 12 meses. No entanto, apenas 38% afirmavam que pretendiam fazê-lo na pesquisa anterior. Este ano, 58% dizem que pretendem cortar custos.
- 65% dos brasileiros acham que o governo gerencia os impactos da crise internacional de modo eficaz.
- 100% dos brasileiros têm expectativa de expandir suas operações-chave no Oriente Médio e na África em 2012. A presença deles é de apenas 2% na primeira região e de 5% na segunda.
- Metade dos CEOs sediados em países desenvolvidos acredita que as economias emergentes são mais importantes para o futuro das suas empresas, da mesma forma que 68% dos CEOs localizados nos próprios mercados emergentes.

---

## ***Próximos tópicos em 10Minutos***

Geração do Milênio no emprego



Foco em resultados – Principais constatações nos setores de varejo e bens de consumo



## **Como a PwC pode ajudar**

Para obter mais informações sobre os resultados da 8ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros acesse [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br) ou entre em contato com:

**Henrique Luz**

Sócio PwC

+55 (11) 3674-3897

[henrique.luz@br.pwc.com](mailto:henrique.luz@br.pwc.com)

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor:

Acesse: [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br) >

Clique em “Publicações” > e, em seguida, “10Minutos > Compartilhe a sua opinião”.