O novo sentido do sucesso

1.409
CEOs entrevistados em 83 países

72%
dos líderes brasileiros estão enfrentando mais ameaças hoje

85%
dos brasileiros definem sucesso nos negócios como algo além do lucro financeiro

pwc

www.pwc.com.br/ceosurvey

Conteúdo

1 O crescimento em tempos complicados 04

11 *Além da globalização*

13 *Como encontrar o rumo certo em um mundo de incertezas*

2 Como lidar com expectativas cada vez maiores 16

17 *O que querem os seus* stakeholders*?*

19 *Estamos na era do bom consumidor?*

20 *Uma preocupação central: a busca por confiança*

21 *Que causas você apoia?*

3 Transformação: tecnologia, inovação e talento 26

26 *Das palavras à ação*

29 *Como colocar a tecnologia para funcionar*

30 *A vantagem da inovação*

31 *A vantagem dos talentos*

33 *Por que governos e empresas precisam trabalhar juntos?*

4 Como medir e comunicar o sucesso 36

37 *Um novo conceito de medição*

39 *Tudo pode ser medido de modo confiável?*

42 *Comunicação de impactos*

5 Vencendo a complexidade para superar as expectativas 44

44 *Como vincular a estratégia à execução*

6 Entrevista 46

46 *Wilson Ferreira Jr., CEO da CPFL Energia*

7 Precisa de mais dados? 52

53 *Tendências globais, desafios locais*

57 *Metodologia da pesquisa e contatos*

59 *Agradecimentos*

Apresentação

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Mais de sete anos se passaram desde a crise financeira internacional, mas o ambiente de negócios continua a desafiar as empresas e se mostra cada vez mais complexo. A incerteza desses tempos está deixando os CEOs em todo o mundo menos confiantes nas perspectivas de expansão da economia global. Em 2015, 37% mostravam-se otimistas; agora, são apenas 27%. O percentual dos que acreditam no crescimento de seu próprio negócio também caiu de 39% para 35%.

No Brasil, a crise política e econômica que se arrasta desde o fim de 2014 abala a confiança dos executivos. Embora estejam mais otimistas em relação à economia global – 39% contra 27% no ano passado – eles se revelam preocupados com as perspectivas de suas próprias organizações. A confiança no aumento das receitas de suas empresas manteve o ritmo de queda verificado desde 2013. Apenas 24% dos executivos brasileiros acreditam que suas empresas crescerão, seis pontos percentuais a menos em relação a 2015.

Os resultados da pesquisa não escondem a desconfiança quanto à capacidade do governo de lidar com a situação: déficit fiscal e dívida pública estão na liderança das ameaças apontadas, com 93% de indicações. Em seguida, vêm a carga tributária, com 89%, e o excesso de regulamentação, 85%.

Essas três ameaças registraram percentuais maiores do que na pesquisa de 2015. Ainda como reflexo do momento interno, houve no Brasil um aumento expressivo das citações a problemas como corrupção e suborno e alto desemprego/subemprego.

Todas essas preocupações se somam à complexidade de uma economia globalizada, fortemente impactada pela tecnologia digital, que ampliou o poder dos consumidores e a interação das empresas com seus diversos *stakeholders*. Essas transformações criaram novas demandas e expectativas cada vez maiores.

Os líderes estão atentos a essa evolução, que também é resultante das mudanças demográficas e dos deslocamentos de poder econômico global. No Brasil, 96% dos CEOs acreditam que suas empresas precisam atender às expectativas de uma variedade mais ampla de *stakeholders* (no mundo, são 84%). Para isso, porém, é preciso romper barreiras que dificultam a solução dessas necessidades e, ao mesmo tempo, manter o foco na lucratividade e na expansão. Entre as barreiras apontadas, a principal é a dos custos adicionais de fazer negócios, citados por 63% dos CEOs brasileiros e 45% dos globais.

A tecnologia desponta como uma aliada na eliminação de obstáculos, juntamente com a inovação. Os líderes reconhecem o valor desses recursos: 72% dos CEOs brasileiros e 53% dos globais afirmam que as tecnologias de P&D e inovação estão gerando o maior retorno em termos de engajamento com os *stakeholders*. Mas será preciso ir além e aproveitar a tecnologia e a inovação para oferecer produtos e serviços convenientes, funcionais, sustentáveis e a preços acessíveis.

Para que a tecnologia e a inovação possam trabalhar efetivamente a favor das empresas, outro recurso se impõe: o talento. Não por acaso, 63% dos CEOs brasileiros consideram a formação de uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável uma prioridade nas empresas.

Os líderes também sabem que devem se esforçar para atrair e reter esses talentos. Mais da metade dos executivos brasileiros entrevistados (54%) está desenvolvendo sua reputação como empregador ético e socialmente responsável ou investindo na gestão eficaz do desempenho.

Numa realidade em que o sucesso não se restringe apenas ao lucro financeiro, os CEOs precisam identificar o que devem medir na organização para atingir seus objetivos de negócio e se empenham em buscar métricas que avaliem outros indicadores, como, por exemplo, os processos de pessoal e os impactos trazidos pela inovação.

Da mesma forma, eles se veem diante da necessidade de trabalhar melhor a comunicação. Num mundo divergente e conectado, é imprescindível estar atento às singularidades de culturas, direitos e expectativas de cada mercado para comunicar-se com clareza e estabelecer laços firmes de confiança. Os CEOs estão conscientes desse desafio: 35% dos líderes brasileiros e 48% dos globais estão fazendo mudanças significativas na forma como gerenciam sua marca e suas ações de marketing e comunicação.

Todas essas questões são apresentadas com mais detalhes nas próximas páginas. Para que pudéssemos levantá-las e avaliá-las, foi decisiva a participação dos líderes executivos brasileiros que ajudaram a compor o painel dessa 12ª edição da Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros. Gostaria aqui de expressar nosso agradecimento a todos eles.

Com este trabalho, esperamos contribuir para que as organizações se estruturem da melhor forma nesses tempos incertos e consigam alcançar de maneira consistente o sucesso.

O crescimento em tempos complicados

É cada vez mais complicado para os CEOs compreender e se adaptar ao ambiente de negócios atual. Mais de sete anos após a crise financeira internacional, o ritmo de antes ainda não foi retomado. Será algum dia? No ano passado, regulamentação, talentos, dívida pública, incerteza geopolítica e impostos encabeçaram a lista de preocupações dos CEOs globais em relação ao crescimento das empresas. Nenhuma dessas questões desapareceu este ano. Na verdade, o nível de preocupação alcançou níveis inéditos em relação aos últimos cinco anos.

63%

dos CEOs brasileiros estão preocupados com a incerteza geopolítica. No mundo, são 74%

... os preços baixos do petróleo têm repercussões sociais porque reduzem a disponibilidade de recursos no Oriente Médio, especialmente para os países produtores de petróleo [...], que têm grandes populações jovens. Haverá enormes pressões orçamentárias sobre vários países.

Dr. Ahmed Heikal
Chairman e fundador da Qalaa Holdings, Egito

No Brasil, o fenômeno é semelhante. As ameaças ao crescimento continuam sendo basicamente as mesmas: dívida pública, carga tributária e excesso de regulamentação. A diferença é que a preocupação aumentou com esses e outros temas, como o desemprego e a corrupção. A falta de infraestrutura adequada, talvez pela própria desaceleração da economia, caiu do primeiro para o quinto lugar no ranking de ameaças.

No momento em que a inflação parece descontrolada e as agências internacionais de classificação de risco reduzem as notas atribuídas ao Brasil, a preocupação com a resposta do governo ao déficit fiscal e à dívida pública atinge o nível máximo, com 91% de citações e em alta pelo terceiro ano consecutivo (Figura 1). Na esteira desse fenômeno, cresce também a preocupação com a carga tributária, uma vez que o governo acena com aumentos de impostos – como a recriação da CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira), por exemplo – para financiar seus gastos. Em um cenário de recessão, inflação e juros altos, isso poderia limitar ainda mais as perspectivas de crescimento das empresas. Nesse contexto, o excesso de regulamentação, uma antiga queixa dos líderes brasileiros, engessa a atuação das organizações.

Estamos em um ambiente no qual a mudança acontecerá a uma velocidade enorme, em termos de liderança econômica, desafios dos países emergentes ou desenvolvidos, agitação política, confrontos com ideias radicais em todo o mundo, novas tecnologias ou novos modelos de negócios. Isso é a normalidade. As empresas líderes nesse novo cenário precisam lidar com um ambiente de mudanças constantes e conseguir se ajustar a elas num ritmo cada vez mais rápido.

John Chambers
CEO e *chairman* da Cisco Systems, Estados Unidos

No mundo, a incerteza geopolítica tornou-se a segunda maior preocupação, mencionada por 74% dos CEOs globais (63% dos brasileiros). Isso reflete a disseminação dos ataques terroristas, muitos deles vinculados a choques crescentes no Iraque e na Síria. Os conflitos globais também estão associados a temores em relação a instabilidades sociais e ao despreparo das organizações para responder a crises (ameaças citadas por 70% e 61% dos CEOs brasileiros, respectivamente). A segurança cibernética também é uma preocupação para 61% dos CEOs globais – no Brasil, apenas 37% dos líderes mencionam o problema – e representa uma ameaça para interesses comerciais e nacionais.

Mas os CEOs precisam enfrentar outras incertezas. Os países com crescimento econômico moderado têm se apoiado muitas vezes em políticas monetárias não usuais. No caso dos Estados Unidos, no entanto, o Federal Reserve reverteu essa tendência recentemente ao elevar os juros pela primeira vez em nove anos. Esse movimento, aliado à desvalorização inesperada do iuane chinês em agosto de 2015, ajuda a explicar por que a volatilidade da taxa de câmbio, citada por 78% dos CEOs brasileiros e 73% dos globais, é a terceira principal preocupação no mundo.

De fato, os CEOs dão grande atenção à China devido à importância que a economia do país asiático tem para as perspectivas de crescimento de suas próprias empresas. O reequilíbrio econômico chinês, a fragilidade dos governos locais endividados e o setor industrial vacilante continuam a preocupar os investidores de vários setores – sobretudo o de commodities, que aproveitou a onda de crescimento rápido chinês e agora é o mais impactado por sua desaceleração.

Figura 1: Os CEOs brasileiros estão ficando mais preocupados com uma gama maior de riscos

P: Qual o seu grau de preocupação com as seguintes ameaças econômicas, políticas e sociais para as perspectivas de crescimento de sua organização?

Três principais ameaças

Déficit fiscal e dívida pública

93%

Carga tributária

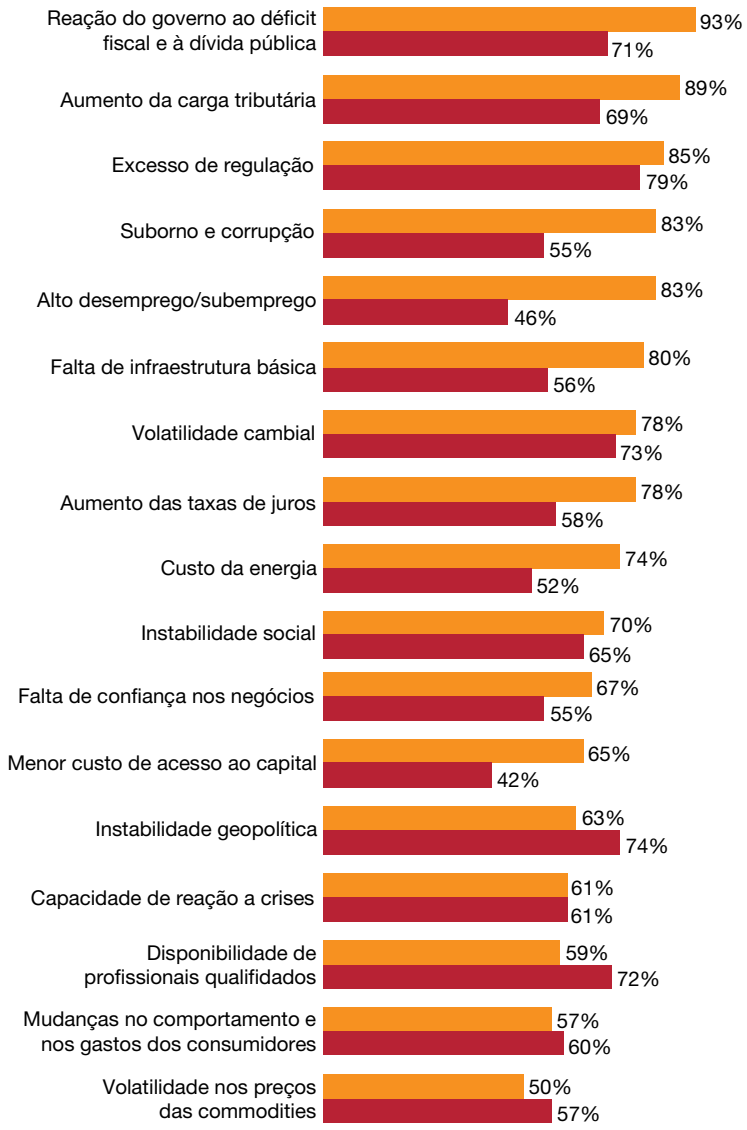
89%

Excesso de regulação

85%

Base: Todos os participantes que esponderam "Preocupado" ou "Extremamente reocupado".

Principais ameaças



Aumentam as preocupações

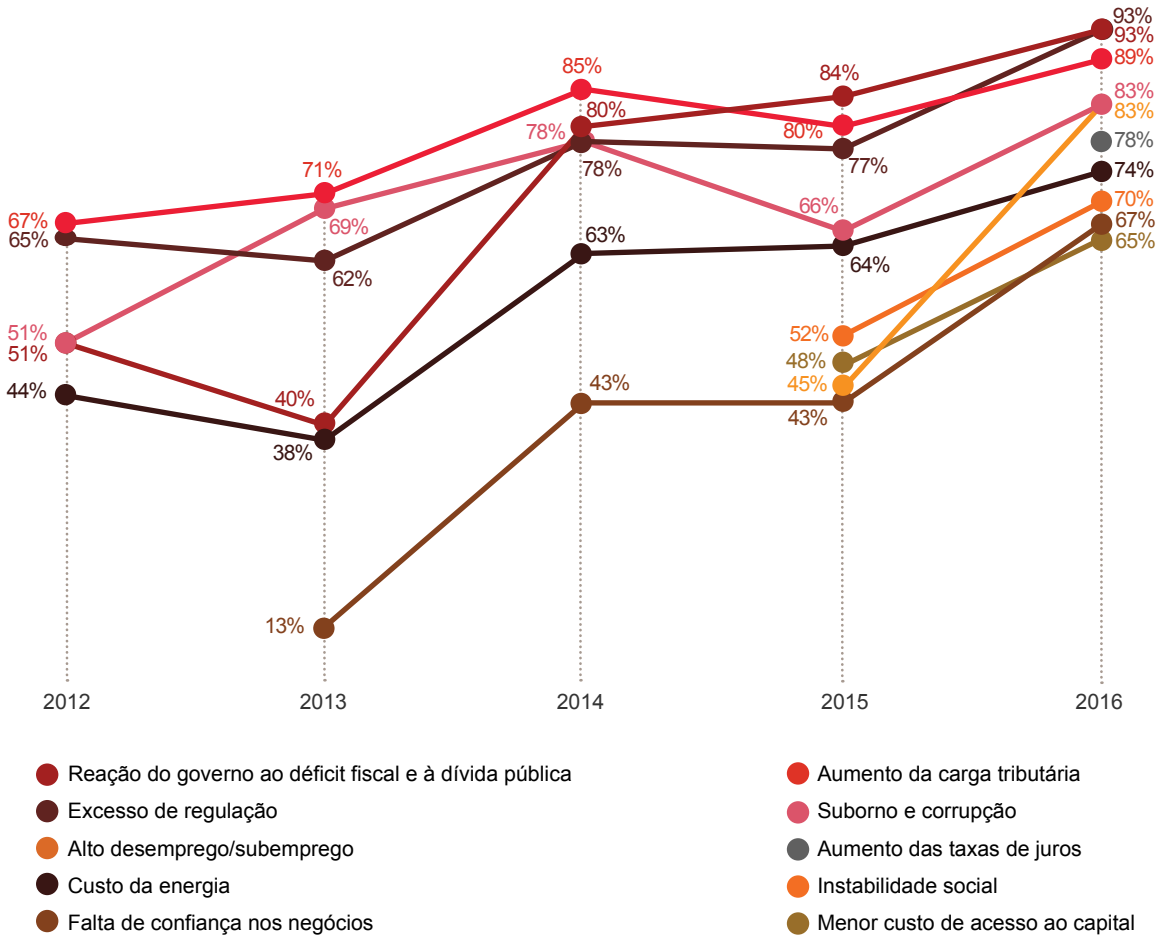
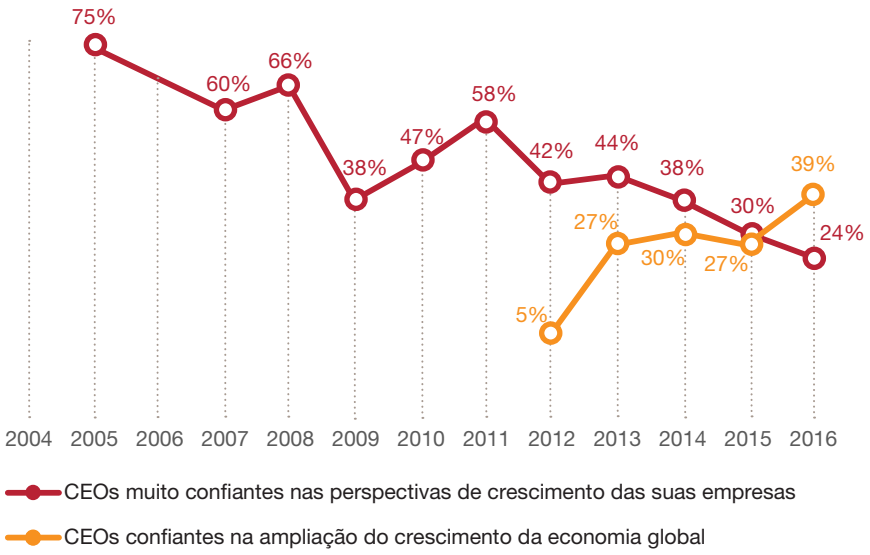


Figura 2: Os CEOs estão menos confiantes nas perspectivas de crescimento das empresas

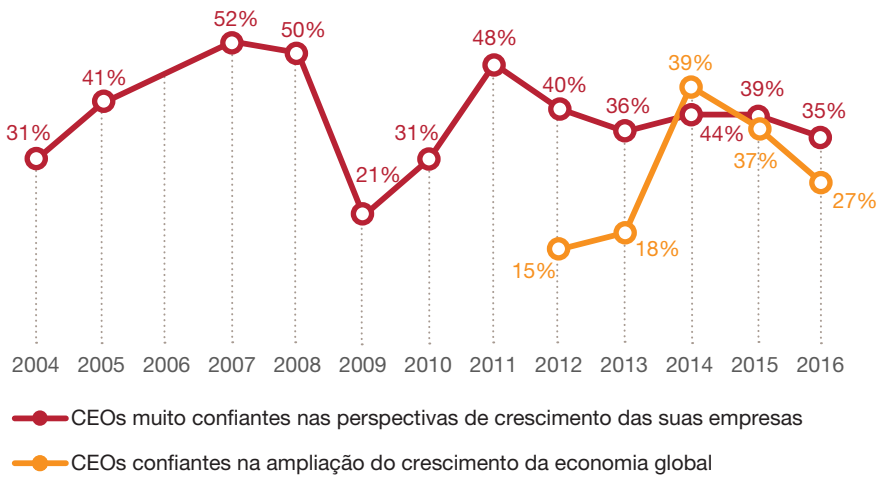
P: Qual o seu grau de confiança no crescimento das receitas de sua empresa nos próximos 12 meses?

P: Você acredita que o crescimento econômico mundial aumentará, continuará igual ou cairá nos próximos 12 meses?

Brasil



Global



Base: Todos os respondentes.

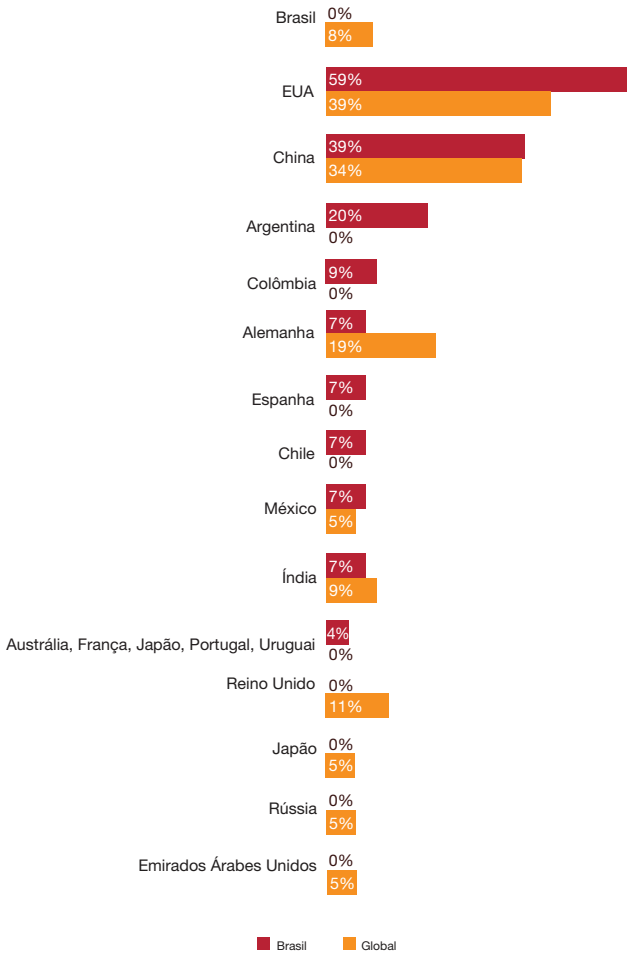
Obs.: Em anos anteriores, a pergunta era "Você acredita que a economia global vai melhorar, continuar igual ou piorar nos próximos 12 meses?" Em 2006, a pergunta não foi feita.

O efeito dos fatores citados varia de país para país, mas sua ação conjunta aumenta o grau de incerteza sobre a economia global. No Brasil, embora a confiança na expansão das receitas das empresas venha caindo desde 2013, cresceu neste ano o otimismo dos líderes em relação às perspectivas da economia global: 39% apostam em melhora nos próximos 12 meses, ante 27% no ano passado. No mundo, no entanto, os dois indicadores pioraram. A parcela de otimistas caiu de 37% para 27% (Figura 2). Os que acreditam em uma piora aumentaram de 17% para 23%. E a confiança dos CEOs globais nas perspectivas de crescimento de receita das suas próprias empresas no próximo ano também caiu, embora não com a mesma intensidade.

Ficou mais difícil identificar de onde o crescimento virá, mas os executivos estão apostando em velhos conhecidos: Estados Unidos e China – e, em menor medida, Alemanha e Reino Unido – continuam a ser os países mais citados pelos CEOs como seus principais mercados de crescimento no exterior (Figura 3).

Figura 3: Os CEOs continuam a ver oportunidades nos BRICs

P: Classifique os três países, excluindo aquele em que reside, que você considera mais importantes para as perspectivas de crescimento de sua organização nos próximos 12 meses?



39%

dos CEOs brasileiros estão muito confiantes no crescimento global de curto prazo

Eu espero, sem dúvida, um crescimento moderado nos Estados Unidos. Para mim, esse é o mercado mais resiliente e importante a registrar crescimento e também o mercado mais importante para nós.

Takeshi Niinami
Presidente e CEO, Suntori, Japão

... para nós, na Índia, parece que a situação é que seremos uma das principais economias em termos de crescimento.

Chitra Ramkrishna
Diretor administrativo e CEO, Bolsa de Valores (NSE), Índia

Os CEOs continuam a ver oportunidades de crescimento nos BRICs, apesar da situação complexa em que esses países se encontram. O Brasil, que chegou a ocupar o terceiro lugar na preferência dos líderes por três anos – de 2011 a 2013 – vem caindo de forma gradual desde então e agora está em sexto lugar, com 8% das menções, ligeiramente abaixo do resultado do ano anterior, mesmo com todos os problemas políticos e econômicos.

A Índia continuou a prosperar no governo do primeiro-ministro Narendra Modi, favorável ao setor privado, e aparece logo à frente do Brasil. Até a Rússia se manteve firme, apesar das tensões geopolíticas e da sua pesada dependência da economia na extração de petróleo e do gás. Há alguns anos, os CEOs eram tentados a considerar os BRICs um único bloco, mas hoje parecem buscar oportunidades nesses países individualmente. Alguns aguardam para saber como esses mercados evoluirão, enquanto outros avançam amparados em sua confiança nos fundamentos de longo prazo desses países – principalmente a grande e crescente classe média.

Após um período de dois anos, o México está de volta à lista dos 10 países mais importantes para o crescimento das empresas. Também é o maior mercado emergente para os CEOs fora dos BRICs. Os Emirados Árabes Unidos também estão nesse grupo e apresentam atualmente a melhor perspectiva entre os países do Oriente Médio, devido a sua dependência relativamente baixa das receitas do petróleo.

Para as empresas brasileiras, os três principais mercados são EUA, China e Argentina, que desbancou a Alemanha, terceira colocada na pesquisa do ano passado.

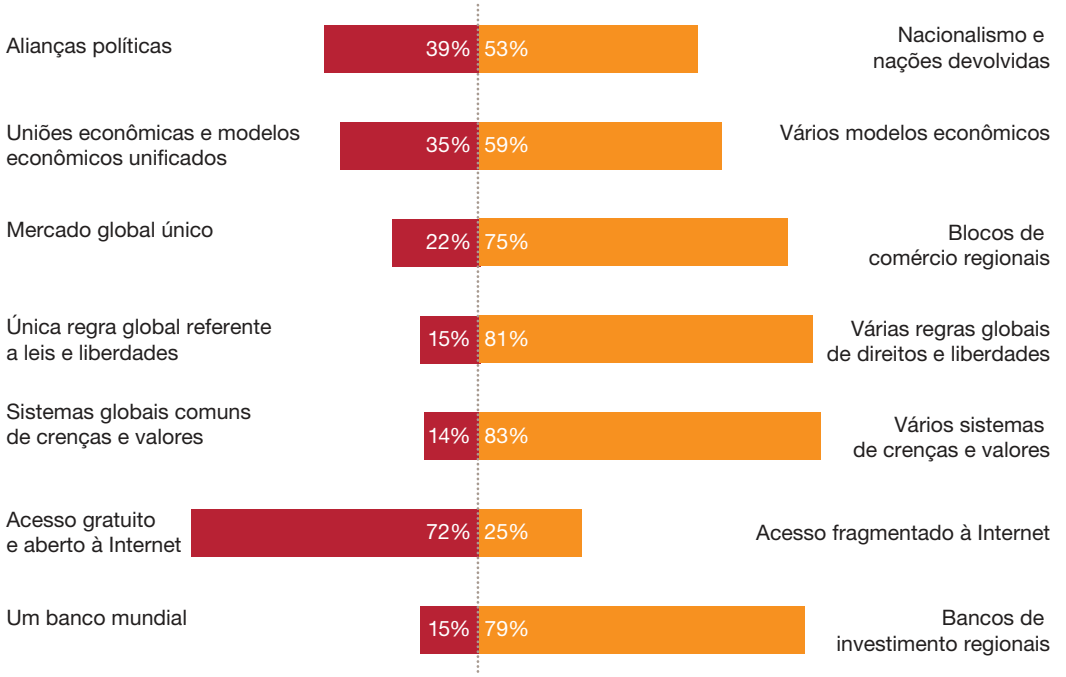
> *... o Acordo Transpacífico realmente é o maior acordo de comércio desde a OMC. Ele reúne 40% do PIB global em um único bloco econômico. Estou muito animado. O ano de 2015 está sendo fantástico para o Vietnã, não só por causa do acordo – do qual eu acredito que o país sairá como o principal membro beneficiado entre os 12 participantes – mas porque o Vietnã está no centro da AEC, a Comunidade Econômica da ASEAN, que será totalmente integrada até o fim de 2015.*
>
> **Don Lam**
> CEO e sócio fundador, VinaCapital, Vietnã

Além da globalização

Esse cenário global complicado não é influenciado apenas por tendências econômicas e geopolíticas. Em nossa opinião, uma mudança mais importante está acontecendo. O mundo globalizado está cedendo lugar a outro com muitas dimensões de poder, crescimento e ameaças: é a multipolaridade. A maioria dos CEOs já prevê essa mudança para um mundo com vários modelos econômicos; uma regionalização crescente do comércio; sistemas cada vez mais diversificados de leis e liberdades individuais; e diferentes sistemas de crenças fundamentais (Figura 4). Não surpreende que, nesse cenário, os líderes estejam tão preocupados com o crescimento e em saber como identificar suas principais fontes.

Figura 4: Os CEOs precisam lidar com um mundo multipolar e cada vez mais complicado

P: Selecione a alternativa que, na sua opinião, o mundo está mais inclinado a seguir

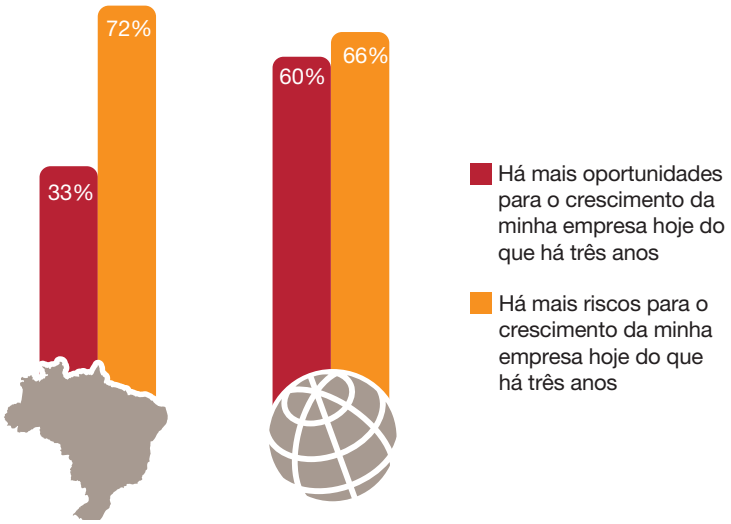


Por vários anos, observamos uma consolidação no ambiente regulatório em que operamos, mas nos últimos cinco anos houve uma divisão. Países como China, Coreia do Sul, Índia e Brasil criaram seus próprios regimes regulatórios, que, em tese, são semelhantes aos de outros países, mas têm diferenças suficientes para criar uma divisão.

Michael Daniell
Diretor administrativo
e CEO, Fisher & Paykel
Healthcare Corporation,
Nova Zelândia

Figura 5: Os CEOs percebem mais ameaças para seus negócios hoje do que há três anos

P: Em que medida você concorda/discorda das afirmações a seguir sobre ameaças/oportunidades para a sua empresa?



Base: Todos os participantes que responderam “Concordo” ou “Concordo fortemente”.

A única área em que os CEOs percebem uma convergência maior é a Internet – mas mesmo ela desempenha um papel essencial em enfatizar crenças divergentes ao aproximar as pessoas de diferentes partes do mundo.

Essa distribuição maior de poder traz ameaças e oportunidades. Diferentes pontos de vista, exacerbados por inseguranças econômicas, com certeza estão levando a mais conflitos. Mas blocos de comércio regionais, por exemplo, podem gerar políticas e acordos de comércio de melhor qualidade. Há sinais de que a maioria dos líderes executivos, por exemplo, está otimista em relação a uma integração econômica maior por causa da APEC (Cooperação Econômica Ásia- Pacífico).[1]

Isso não quer dizer que a globalização esteja morta. O acordo alcançado na Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas em Paris, em dezembro de 2015, é um bom exemplo de cooperação entre governos.

Considerando o grande número de incertezas que os CEOs globais estão enfrentando, não admira que eles estejam divididos a respeito da existência de mais ameaças ou oportunidades. Dois terços dos líderes (66%) acreditam que suas empresas enfrentam mais ameaças hoje do que há três anos, enquanto uma parcela semelhante (60%) vê mais oportunidades (Figura 5). Também não admira que, no Brasil, diante do cenário político e econômico adverso, as ameaças sejam muito mais pronunciadas do que as oportunidades atualmente para a maioria dos líderes (72% e 33%, respectivamente).

[1] PwC, 2015 APEC CEO Survey: CEO confidence in Asia Pacific shaken but strong, novembro/2015.

Como encontrar o rumo certo em um mundo de incertezas

Os CEOs entendem que, apesar dos enormes desafios que enfrentam para gerenciar seus negócios, eles também precisam construir uma empresa que esteja pronta para o mercado global mais complexo do futuro. A fim de se preparar para esse desafio, eles estão focando três competências essenciais que vamos analisar em mais detalhes.

A primeira competência trata de satisfazer a expectativas maiores. Os CEOs reconhecem que seus clientes e outros *stakeholders* querem que as organizações se esforcem cada vez mais para resolver problemas importantes. A resposta para muitos líderes tem sido focar ainda mais fortemente as necessidades do consumidor, além de se basear no próprio sentido de propósito das suas organizações – o motivo pelo qual elas existem – a fim de definir uma visão mais abrangente de como suas empresas operam na sociedade. Alguns CEOs estão dando passos concretos para alinhar essa missão mais ampla com a meta principal de lucratividade de suas empresas.

A segunda competência utiliza a tecnologia, a inovação e o talento para executar as estratégias que satisfazem a essas expectativas maiores. Os CEOs estão usando a tecnologia para chegar mais perto dos consumidores, mas estão sendo desafiados a subordinar todas as partes do seu modelo operacional a estratégias voltadas para o consumidor. Algumas empresas estão solucionando o que chamamos de "gap de execução" ao montar toda a sua proposta de valor, estratégia, operações e recursos em torno de um forte compromisso com aquilo que representa a sua razão de ser. Elas também estão buscando criar melhores recursos humanos e de inovação para lidar com as mudanças nas expectativas dos consumidores.

A última competência que os CEOs estão tentando desenvolver são métodos para medir e comunicar o sucesso. Os CEOs buscam medir melhor o impacto e o valor da inovação e dos principais riscos para os *stakeholders*. As empresas estão enfrentando esses desafios com um foco maior em dados e tecnologia para ter uma visão melhor de processos de negócios e medir uma quantidade mais ampla de variáveis. Elas também estão tentando comunicar melhor várias questões de "relacionamento" de um modo confiável e consistente através de diferentes canais.

Temos vários tratados, várias regras e convenções – precisamos garantir que eles possam lidar com os problemas atuais. Também precisamos ter certeza de que não vamos substituí-los por algo pior.

Michael Møller
Diretor-geral, Escritório das Nações Unidas em Genebra (UNOG), Suíça

Você precisa administrar uma empresa para obter lucro, crescimento de receitas, mas também para que, em cerca de 10 anos, ela esteja fazendo as coisas certas. Esse é um dos principais desafios que os CEOs enfrentam atualmente.

Ajay Banga
Presidente e CEO, MasterCard, Estados Unidos

Questões sobre o crescimento em tempos difíceis

Você ajustou seu modelo operacional para aceitar possíveis elevações do seu custo de capital no futuro, causados pelo aumento dos juros e da volatilidade dos mercados de câmbio?

Você está acompanhando os riscos certos relacionados a novas dinâmicas políticas, como a incerteza geopolítica e a cibersegurança, que se sobrepõem a temores relacionados a como lidar com a crise financeira?

Como a sua organização está se preparando para reagir à crise e se recuperar?

Você tem uma estratégia para atuar em um mundo no qual o poder e a influência estarão mais distribuídos?

Como você está preparando a sua organização para enfrentar concorrentes não tradicionais hoje e no futuro?

Como lidar com expectativas cada vez maiores

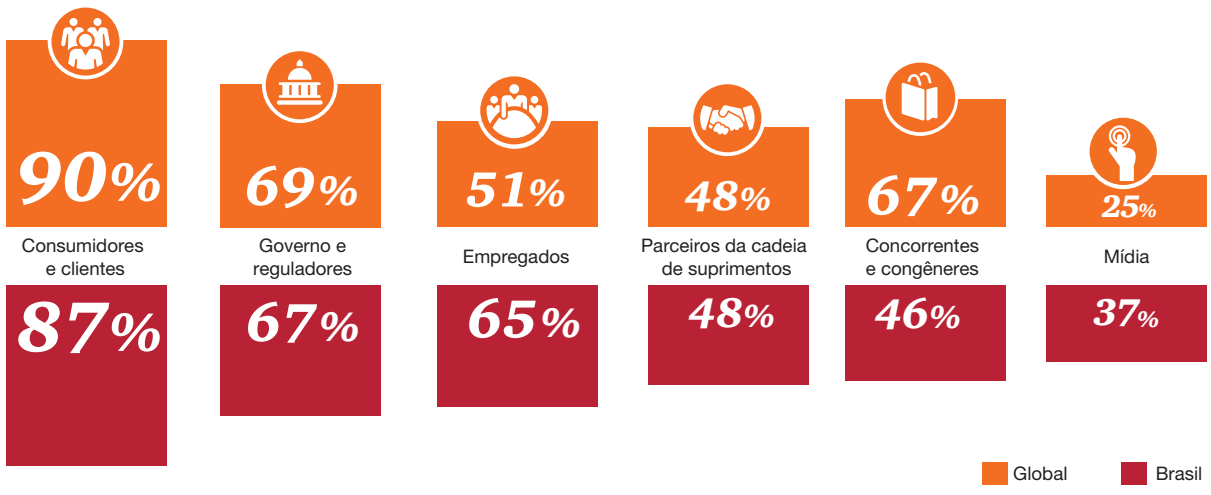
> *A maneira como lidamos com os nossos clientes, como cobramos nossos clientes e como buscamos atendê-los mudou completamente em relação ao antigo estilo de fazer negócios.*
>
> **Johan Dennelind**
> CEO, TeliaSonera AB, Suécia

A tecnologia e outros fatores criaram um ambiente de maior transparência. E isso fez os CEOs colocarem no radar uma variedade maior de *stakeholders*. Os consumidores continuam a ser prioridade: para 90% dos CEOs globais e 87% dos brasileiros, eles têm um impacto alto ou muito alto em suas estratégias de negócios (Figura 6). O governo e os reguladores estão em segundo lugar (citados por 69% dos CEOs globais e 67% dos brasileiros). No terceiro lugar, os brasileiros apontam os empregados, com 65%, enquanto os CEOs globais estão mais preocupados com concorrentes e empresas congêneres (67%).

As opiniões desses e de outros *stakeholders* estão evoluindo, e também divergindo, segundo nos disseram os CEOs. O comportamento do consumidor, em especial, tornou-se mais complicado, pois seus valores e suas preferências de compra evoluíram. As três principais tendências que, para os líderes executivos, mais influenciam essas opiniões – avanços tecnológicos, mudanças demográficas e deslocamento do poder econômico global – e as interações entre elas vão continuar a provocar transformações (Figura B, *Precisa de mais dados?* - página 56).

Figura 6: Consumidores e clientes são as prioridades dos CEOs

P: Que impacto os seguintes grupos de *stakeholders* têm na estratégia da sua organização?



Obs.: Participantes que indicaram impacto alto ou muito alto.

O que querem os seus stakeholders?

A maioria dos CEOs (70% no mundo e 59% no Brasil) acredita que seus clientes estão mais interessados em custo, conveniência e funcionalidade. Isso não surpreende, mas sim descobrir que, para 27% dos líderes globais e 37% no Brasil, os clientes estão buscando relacionamentos com empresas que atendam a uma gama mais ampla de necessidades dos *stakeholders* (Figura 7). No caso dos CEOs globais, o percentual aumenta para 44% quando se considera o cenário daqui a cinco anos. Ou seja, para esses líderes, os consumidores do futuro valorizarão o comportamento das empresas na sociedade global. No Brasil, no entanto, a tendência é inversa: o percentual cai para 33% quando a pergunta se refere ao futuro, demonstrando que, para os líderes brasileiros, o consumidor tende a desenvolver uma visão ainda mais pragmática.

No mundo, essas diferenças são observadas em relação não só aos consumidores, mas também aos talentos e aos investidores, enquanto no Brasil a visão dos respondentes praticamente não se altera quando eles avaliam o cenário futuro para esses *stakeholders*. Por exemplo, 59% dos CEOs globais acreditam que os grandes talentos preferem trabalhar em empresas que compartilham seus valores sociais. O percentual cresce para 67% quando eles avaliam o cenário em cinco anos. Ao mesmo tempo, apenas 37% dos CEOs globais acham que os investidores buscam investimentos éticos e 45% acreditam que isso será verdade em cinco anos. No Brasil, em relação aos talentos, o percentual se manteve em 61% nos dois períodos; já na avaliação sobre os investidores, o resultado foi muito mais alto do que o global e ficou pouco alterado em cinco anos: passou de 76% para 78%.

Por trás dessas diferenças entre a visão global e a brasileira talvez estejam as tendências que mais transformarão as expectativas dos *stakeholders* nos próximos cinco anos. Enquanto os CEOs globais atribuem mais importância aos avanços tecnológicos, citados por 77% dos participantes, os brasileiros (72%) acreditam que a escassez de recursos e as mudanças climáticas têm um potencial mais transformador.

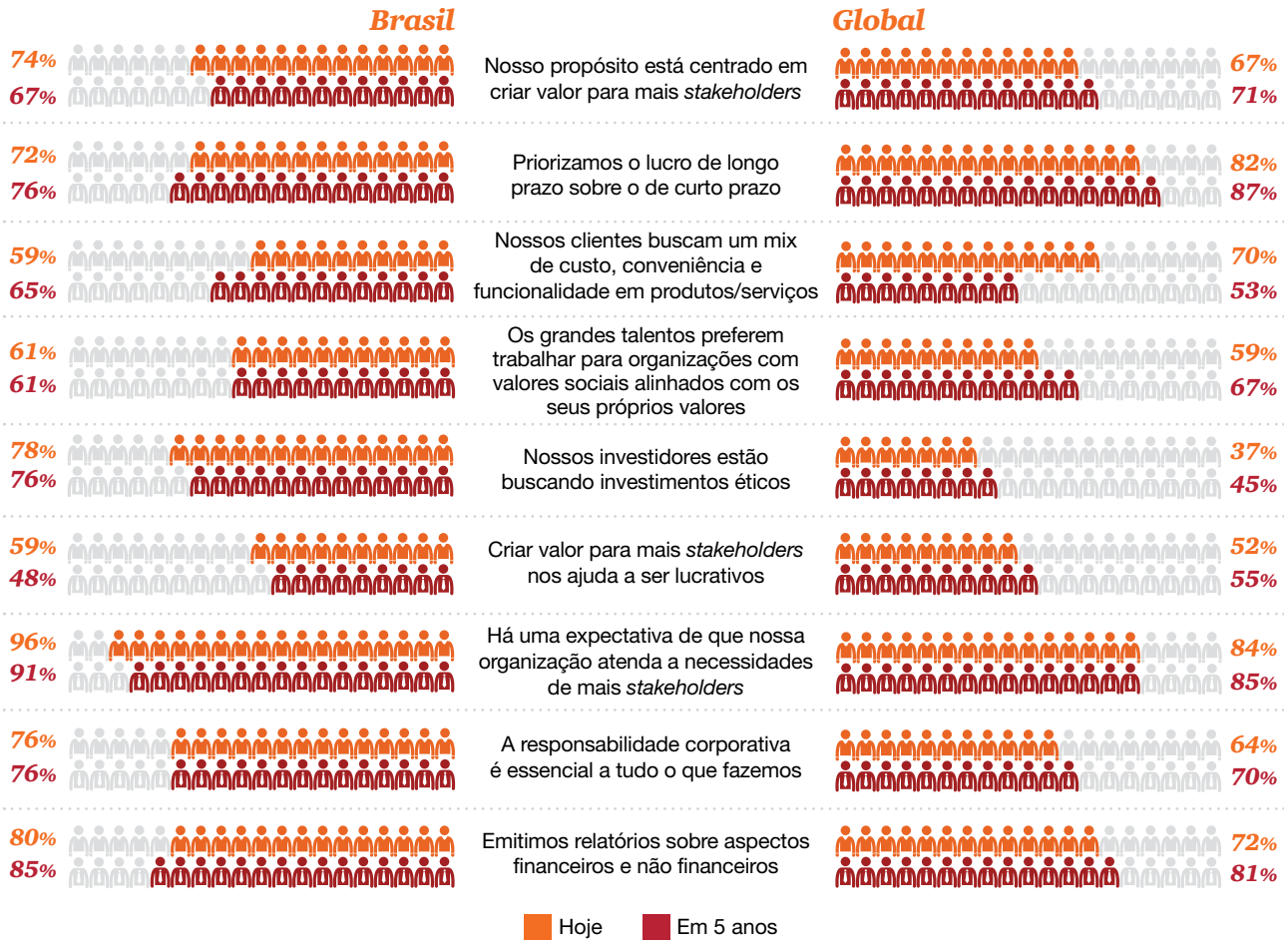
A tecnologia, para os brasileiros, vem em terceiro lugar na lista de tendências mais importantes. E, de fato, sua influência não pode ser ignorada. A conectividade móvel e as mídias sociais, especialmente, tornaram-se meios fundamentais para obter informações e comprar produtos e serviços.[2] A "Uberização" de um número crescente de setores – que oferecem maneiras rápidas, simples e dinâmicas de acessar bens e serviços via aplicativos móveis – também tem forte influência na forma como os consumidores percebem valor. Ao mesmo tempo, essas tecnologias estão dando acesso a um número crescente de pessoas a mais informações sobre o que as empresas fazem e o impacto das suas ações. Juntos, esses fatores estão ajudando a transformar o modo como os consumidores interagem com as marcas e o que pensam sobre elas de muitas maneiras diferentes.

[2] PwC, Total Retail 2015: O varejo e a era da disrupção, março/2015

Figura 7: Os CEOs brasileiros acreditam que os consumidores se tornarão mais pragmáticos no relacionamento com as empresas

P: Pensando nas expectativas dos *stakeholders* em geral, qual das afirmações a seguir melhor descreve sua organização hoje?

P: Qual das afirmações a seguir descreve melhor as organizações do seu setor que serão bem-sucedidas num prazo de cinco anos?



87%

dos CEOs brasileiros dizem que os consumidores têm forte impacto na estratégia

... por causa da Internet e do modo digital de fazer as coisas, os consumidores querem fazer muitas coisas sozinhos. Eles são autônomos. Sabem de tudo. Dão Google sobre tudo. Assim, eles vêm ao banco com uma expectativa completamente diferente.

Ralph Hamers
CEO, ING Group, Holanda

O nosso propósito social, assim como o envolvimento emocional dos nossos colegas, é um dos aspectos essenciais no desenvolvimento de uma estratégia vencedora para a Legal & General. Isso é importante porque nos dá uma enorme credibilidade junto aos nossos clientes e a outros políticos que estão ajudando a moldar o futuro, em nível local ou nacional, e eles querem se relacionar com empresas confiáveis.

Dr. Nigel Wilson
CEO, Legal & General, Reino Unido

Estamos na era do bom consumidor?

Há muito tempo imagina-se que apenas uma pequena porcentagem de consumidores procura produtos e serviços éticos e sustentáveis. Há indícios cada vez mais fortes, porém, de que isso está mudando. Um exemplo é a gigante de produtos de consumo Unilever. Seu portfólio de marcas classificadas como "Vida sustentável" corresponde hoje à metade do crescimento total da empresa e está aumentando duas vezes mais rápido que outras marcas da Unilever.[3] Trata-se de apenas uma entre nove empresas globais que geram mais de US$ 1 bilhão em receita anual com produtos ou serviços sustentáveis.[4] Em 2015, as vendas de artigos de consumo de marcas com um compromisso público com a sustentabilidade cresceram mais de 4% globalmente.[5] Como observa o CEO da CPFL Energia, Wilson Ferreira Jr.: "O consumidor faz escolhas hoje não só pela qualidade do serviço que é prestado, mas até pelas causas que aquela companhia apoia. Estamos vivendo, de fato, a era do bom consumidor."

Parte dessa transformação está sendo intensificada pelas mudanças demográficas: a geração do milênio e seu crescente poder de compra. No mundo, 10 mil pessoas completam 30 anos todos os dias e elas se mostram mais inclinadas a comprar de empresas que tomam medidas em relação à sustentabilidade.[6] A Campbell Soup é um exemplo de empresa que está atenta a essas mudanças. Ela acaba de comprar a Plum Organic Baby Food, abrindo "um canal com os pais da geração do milênio e dando à empresa uma visão sobre como melhorar a alimentação das crianças e dar a elas opções mais saudáveis [...]. Treinar o paladar da próxima geração é algo importante para nós e está bastante alinhado com o propósito da nossa empresa", afirma Denise Morrison, presidente e CEO da Campbell Soup Company, nos Estados Unidos.

[3] Unilever PLC, Unilever Sees Sustainability Supporting Growth, 5/5/2015.

[4] E. Freya Williams, Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses, agosto/2015 (pub. AMACOM).

[5] Nielsen N.V., Consumer Goods' Brands That Demonstrate Commitment to Sustainability Outperform Those That Don't, 12/10/2015.

[6] Morgan Stanley, Sustainability Through the Eye of the Investor, 27/2/2015.

E o que dizer das expectativas dos consumidores dos mercados emergentes? Eles enfrentam os desafios de desenvolver um estilo de vida de classe média, tendo acesso reduzido a recursos naturais e sofrendo os problemas associados à rápida urbanização, como poluição e superpopulação. Os CEOs da África e da Ásia-Pacífico tendem mais a dizer que seus clientes procuram organizações que atendam às necessidades de um conjunto mais amplo de *stakeholders* (39% e 31%, respectivamente), em comparação com a média global de 27%.

Mas interpretar o que passa pela cabeça dos consumidores não é tão simples. Nos mercados emergentes da Ásia-Pacífico, por exemplo, eles estão satisfeitos em dirigir SUVs, em vez de veículos com mais eficiência no consumo de combustíveis.[7] E há indicações de que aqueles mesmos indivíduos da geração do milênio que valorizam os "produtos e serviços verdes" também querem as melhores ofertas de preços.[8]

Uma preocupação central: a busca por confiança

É bastante difícil para as empresas conciliar as expectativas dos consumidores com a necessidade de gerar resultados ano após ano. Além disso, os CEOs sabem que devem assumir uma tarefa ainda mais desafiadora, que é preparar suas empresas para os consumidores mais complexos do futuro. Se não fizerem isso, eles temem reduzir a confiança na sua marca, criando um risco importante para a viabilidade de longo prazo dos seus negócios. Os líderes executivos estão muito familiarizados com as consequências da quebra de confiança. Mais de metade dos CEOs entrevistados (67% no Brasil e 55% no mundo) se preocupa com a atual falta de confiança nas empresas – em comparação com 13% no Brasil e 37% no mundo há três anos. Segundo o Edelman Trust Barometer 2015, a confiança do público nas empresas caiu em 2015 para o nível mais baixo desde 2008 – os CEOs eram considerados as fontes menos confiáveis de informações.[9] Seu desafio é mudar essa imagem para ajudar as empresas a atravessar esse cenário cada vez mais complexo.

Talvez a melhor descrição do problema tenha sido feita por John Nelson, presidente do Lloyd's, o mercado segurador global. Em uma reunião de líderes executivos realizada em 2015, ele afirmou: "O mais preocupante para mim é que estamos vendo uma mudança definitiva nas atitudes de populações do mundo inteiro em relação às empresas. Há uma falta de confiança nas empresas – as grandes especialmente – e isso está levando, em termos reais em alguns casos, a uma desconfiança em relação ao capitalismo."[10]

Segundo algumas pesquisas, um alto nível de confiança em uma empresa impulsiona o desempenho corporativo, atraindo novos consumidores e retendo os existentes.[11] Além disso, torna os funcionários mais inclinados a permanecer na organização, os parceiros mais dispostos a colaborar e os investidores mais preparados para confiar a administração dos seus recursos. As organizações que conseguem construir confiança parecem, portanto, colher benefícios significativos.

---

[7] Global Industry Analysts, Inc., The Global Sports Utility Vehicles (SUVs) Market, setembro/2015.

[8] Business Insider UK, Millennials apparently love Wal-Mart – and employees are shocked, 16/6/2015.

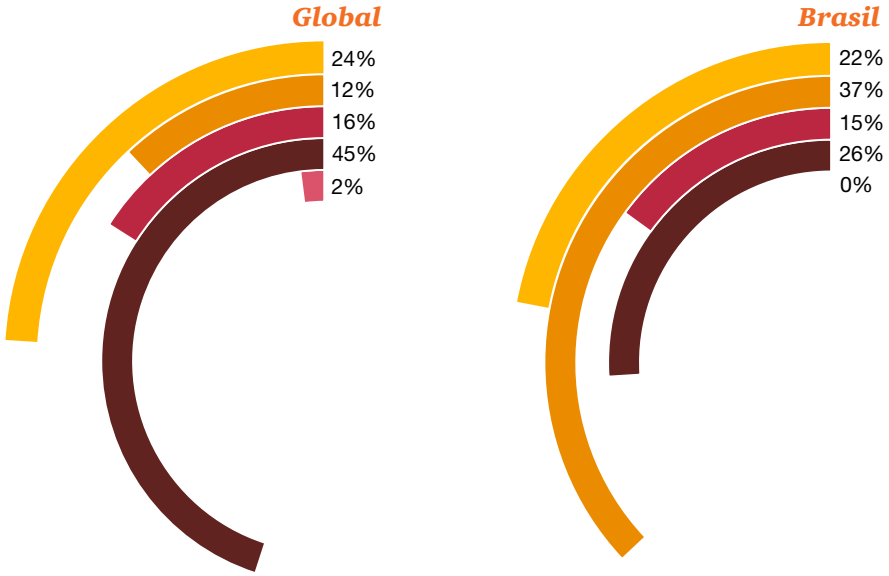
[9] 2015 Edelman Trust Barometer.

[10] Lloyd's City Dinner, 30/9/2015.

[11] PwC, Understanding the value and drivers of organisational trust, 2015.

Figura 8: A maioria dos líderes tem um propósito organizacional que reflete mais expectativas em relação às empresas

P: De que maneira as expectativas dos *stakeholders* influenciaram o propósito da sua organização?



- Nos últimos três anos, mudamos o propósito da nossa organização considerando o impacto que temos na sociedade de uma forma mais abrangente
- Nos últimos três anos, não mudamos o propósito da nossa organização incorporando de forma mais abrangente o impacto que temos na sociedade, mas estamos considerando fazê-lo
- Nos últimos três anos, não mudamos o propósito da nossa organização incorporando de forma mais abrangente o impacto que temos na sociedade, e não consideramos fazê-lo
- O propósito da nossa organização sempre incluiu de forma abrangente o impacto que temos na sociedade (ou mudamos nosso propósito há mais de três anos)
- Não sabe/não respondeu

... nosso propósito é promover de forma responsável e efetiva a eletricidade de baixo carbono.

Jean-Bernard Lévy
CEO e presidente,
EDF, França

Propósito é algo que você tem no coração, não algo que uma agência de propaganda cria. Nós extraímos o nosso propósito do coração das nossas pessoas e o expressamos em sete palavras: Real food that matters for life's moments [Comida de verdade é o que importa nos momentos da vida]. Validamos essas palavras com os consumidores e os nossos funcionários. Os consumidores nos contaram histórias sobre como as nossas marcas realmente importam para eles. Isso criou uma espécie de guarda-chuva para todas as marcas. Esse propósito pode reunir e motivar nosso pessoal em torno da importância do que fazemos todos os dias.

Denise Morrison
Presidente e CEO, Campbell Soup Company, EUA

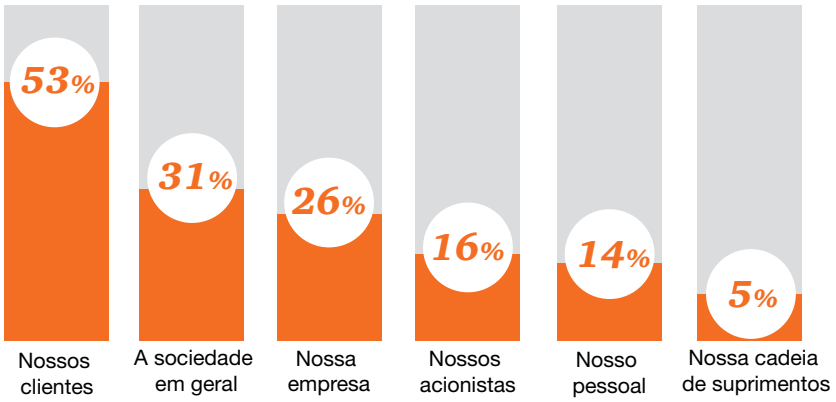
Que causas você apoia?

Em um mundo cada vez mais complexo, os líderes estão alterando seu propósito organizacional para refletir expectativas maiores em relação às empresas? Descobrimos que cerca de um quarto dos CEOs (22% no Brasil e 24% no mundo) mudou o propósito da sua organização nos últimos três anos para refletir as expectativas dos *stakeholders*. Além disso, 26% dos entrevistados no Brasil e 45% no mundo acreditam que seu propósito sempre teve essa característica. Todos esses CEOs vincularam o propósito organizacional a um amplo conjunto de públicos (Figura 8).

Mas o que os CEOs realmente querem dizer com propósito? Para alguns, ele representa a razão de existir das suas empresas; para outros, está mais relacionado ao que as empresas fazem ou pretendem alcançar, ou à forma como o negócio é conduzido. E como eles percebem o impacto mais amplo das suas organizações na sociedade? Quando solicitados a descrever seu propósito corporativo, os CEOs falaram sobre valor para um ou mais diferentes *stakeholders*, inclusive acionistas, parceiros da cadeia de suprimentos, funcionários, clientes e a sociedade em geral – como também seu próprio negócio, com relação a aspectos como crescimento, produtividade ou custos (Figura 9).

Figura 9: Os CEOs descrevem seu propósito corporativo como a expressão do valor gerado para diferentes *stakeholders*

P: Nas suas próprias palavras, qual é o propósito da sua organização? Criar valor para...



Base: 1.982 (inclui entrevistas adicionais em alguns países).

Obs.: Os participantes podem ter destacado mais de uma dimensão na resposta a essa pergunta.

59%

dos CEOs brasileiros dizem que criar valor para uma gama maior de stakeholders impulsiona o lucro

... depois de fazer a sua parte – cumprir as suas responsabilidades sociais e formar uma comunidade com a população local baseada em interesses comuns – as pessoas acolherão bem os seus projetos e darão enorme apoio. Os interesses de uma empresa e o valor social que ela proporciona estão intimamente ligados. Na verdade, esse também é um tipo de investimento, e sempre traz retornos.

Li Huaizhen
Presidente, China Minsheng Investment Corp., China

Mais de metade dos CEOs ouvidos na pesquisa global (53%) define sua organização pelo valor criado para os consumidores. Desse grupo de CEOs, mais de um terço (35%) também fala sobre o valor para a sociedade em geral, funcionários e/ou parceiros da cadeia de suprimentos, o que demonstra um claro reconhecimento da evolução das expectativas dos consumidores.

Esse reconhecimento da evolução das necessidades dos *stakeholders* se reflete em outras formas que os CEOs usam para descrever suas organizações. No Brasil, 96% dos CEOs acreditam que suas empresas precisam atender às expectativas de uma variedade mais ampla de *stakeholders* (no mundo, são 84%); 72% dos brasileiros (82% dos globais) afirmam que suas empresas priorizam o longo prazo; 76% (64% no mundo) afirmam que a responsabilidade social corporativa é essencial para o negócio, não um programa isolado; e 80% (72% no mundo) dizem que suas empresas emitem relatórios sobre aspectos não financeiros, além dos financeiros (Figura 7).

Tais esforços são vistos como compatíveis com a busca do lucro, embora de maneiras diferentes. Ao todo, 59% dos CEOs brasileiros e 52% dos globais afirmam que a criação de valor para um amplo conjunto de *stakeholders* impulsiona a lucratividade. Richard Goyder, diretor-geral da Wesfarmers, um grupo diversificado com sede na Austrália, afirma: “Como empresa listada, não acredito que exista qualquer dúvida quanto ao fato de que o nosso principal objetivo é gerar retornos para os investidores. Mas temos que fazer isso de forma sustentável, de maneira ética e que contribua para as comunidades em que atuamos. Isso atende ao nosso próprio interesse. Porque, se ajudarmos as comunidades em que atuamos, elas terão mais capacidade de fazer negócios conosco no futuro.”

> *Muito recentemente revisamos o propósito da empresa e fizemos uma pequena alteração. Antes era: "Construindo o futuro". Agora é "Construindo um futuro melhor". A CEMEX adotou a sustentabilidade há muito tempo. E acreditamos que a sustentabilidade representa a criação de uma nova economia, um tipo diferente de economia, que reformula algumas atividades econômicas. Para nós, as primeiras empresas a entender e adotar essa visão estarão ditando tendência e fazendo negócios de um jeito melhor do que outras.*
>
> Fernando Gonzalez Olivieri
> CEO, CEMEX, México

Ao mesmo tempo, 52% dos CEOs brasileiros e 46% dos dos outros países dizem que a busca do lucro é o que ajuda a gerar valor para um conjunto mais amplo de *stakeholders*. Como afirma Don Lam, CEO e sócio-fundador VinaCapital, empresa de desenvolvimento imobiliário e gestão de investimentos no Vietnã, "nosso principal objetivo como firma de investimentos é sempre, em primeiro lugar, gerar retorno em dinheiro para os investidores. O motivo pelo qual digo isso [...] é que você precisa gerar retorno para poder usar esse lucro e devolvê-lo à sociedade".

Mas os CEOs não estão apenas respondendo às necessidades dos clientes e de outros *stakeholders*. Eles estão bastante conscientes de que concorrentes e pares em seus setores também estão se preparando para o futuro. Em cinco anos, esses líderes acreditam que as organizações de maior sucesso em seus segmentos de atuação terão mudado de visão e prioridade no sentido de reconhecer as mudanças de expectativas e o valor que há em satisfazê-las, incorporando a responsabilidade corporativa aos seus negócios, incluindo nos relatórios temas não financeiros e levando em conta uma visão de longo prazo.

Questões sobre como lidar com expectativas cada vez maiores

Sua organização realizou uma modelagem de cenários ou outras iniciativas para entender melhor de que maneira algumas tendências globais, como avanços tecnológicos, mudanças demográficas e deslocamento do poder econômico global, influenciam as expectativas dos consumidores hoje e no futuro?

Como o seu CIO e o seu CMO estão trabalhando juntos para usar a análise de dados da melhor maneira para ter uma visão completa dos consumidores hoje e no futuro? E da sua força de trabalho?

Considerando que os clientes, os empregados e outros stakeholders *se preocupam cada vez mais com as causas que as empresas defendem, como você demonstra o propósito e os valores da sua organização?*

Como a sua organização gera confiança ao entender melhor as visões dos stakeholders*?*

Transformação: tecnologia, inovação e talento

Das palavras à ação

Hoje, ao definir seu propósito, a maioria das empresas reconhece as necessidades de um conjunto mais amplo de *stakeholders* – e as expectativas dos clientes sobre como atender a essas necessidades. Traduzir um propósito corporativo mais amplo em ações no dia a dia, porém, é uma questão totalmente diferente. Até mesmo os CEOs mais comprometidos talvez considerem extremamente desafiador reformular suas empresas ao mesmo tempo em que enfrentam as batalhas cotidianas para vencer a concorrência, expandir receitas e cortar custos.

Os CEOs dizem que estão encontrando várias barreiras para responder às mudanças nas expectativas de consumidores e de outros *stakeholders*. A principal delas é o custo adicional de fazer negócios, citado por 63% dos CEOs brasileiros e 45% dos globais (Figura 10). O *compliance* com regulamentações pouco claras ou inconsistentes, citado por 50% dos brasileiros e 42% dos líderes globais, também representa custos, geralmente passados para os preços ao consumidor (leia *Por que o governo e as empresas precisam trabalhar juntos*, página 33). Isso se soma ao prêmio que os consumidores costumam pagar por bens e serviços considerados sustentáveis – algo que 37% dos CEOs brasileiros (e 31% dos globais) não acreditam que eles estejam dispostos a fazer.

63%

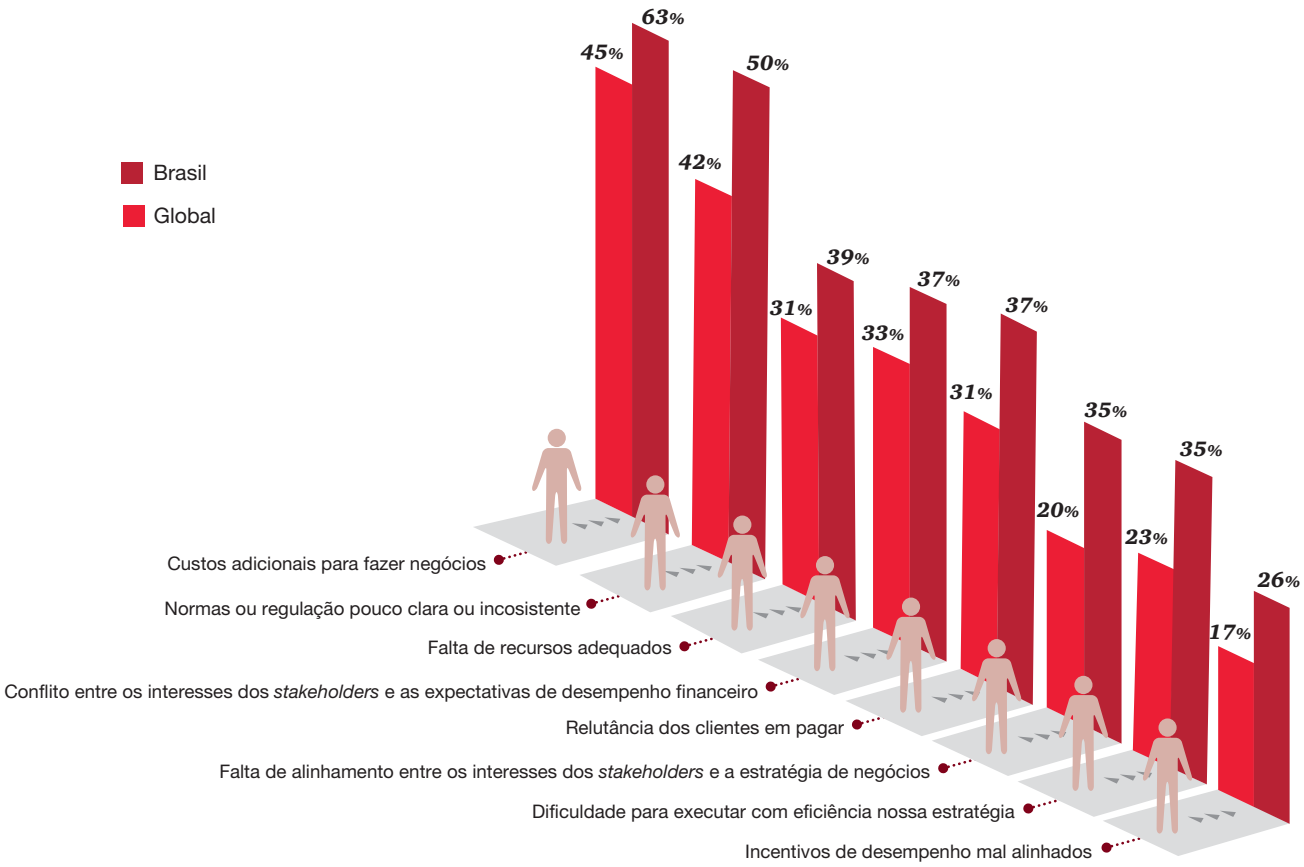
dos CEOs brasileiros dizem que os custos adicionais de fazer negócios constituem uma barreira para atender às expectativas dos stakeholders

Precisamos ter propostas baseadas em uma ética sólida, mas por meio das quais os clientes estejam dispostos a pagar um preço de mercado. Encontrar esse equilíbrio correto é fascinante, mas não necessariamente simples.

Richard Pennycook
CEO, The Co-operative Group, Reino Unido

Figura 10: Os CEOs enfrentam várias dificuldades para responder às mudanças nas expectativas dos consumidores e de outros *stakeholders*

P: Quais das seguintes dificuldades, se houver, sua empresa está enfrentando para atender às expectativas dos *stakeholders*?

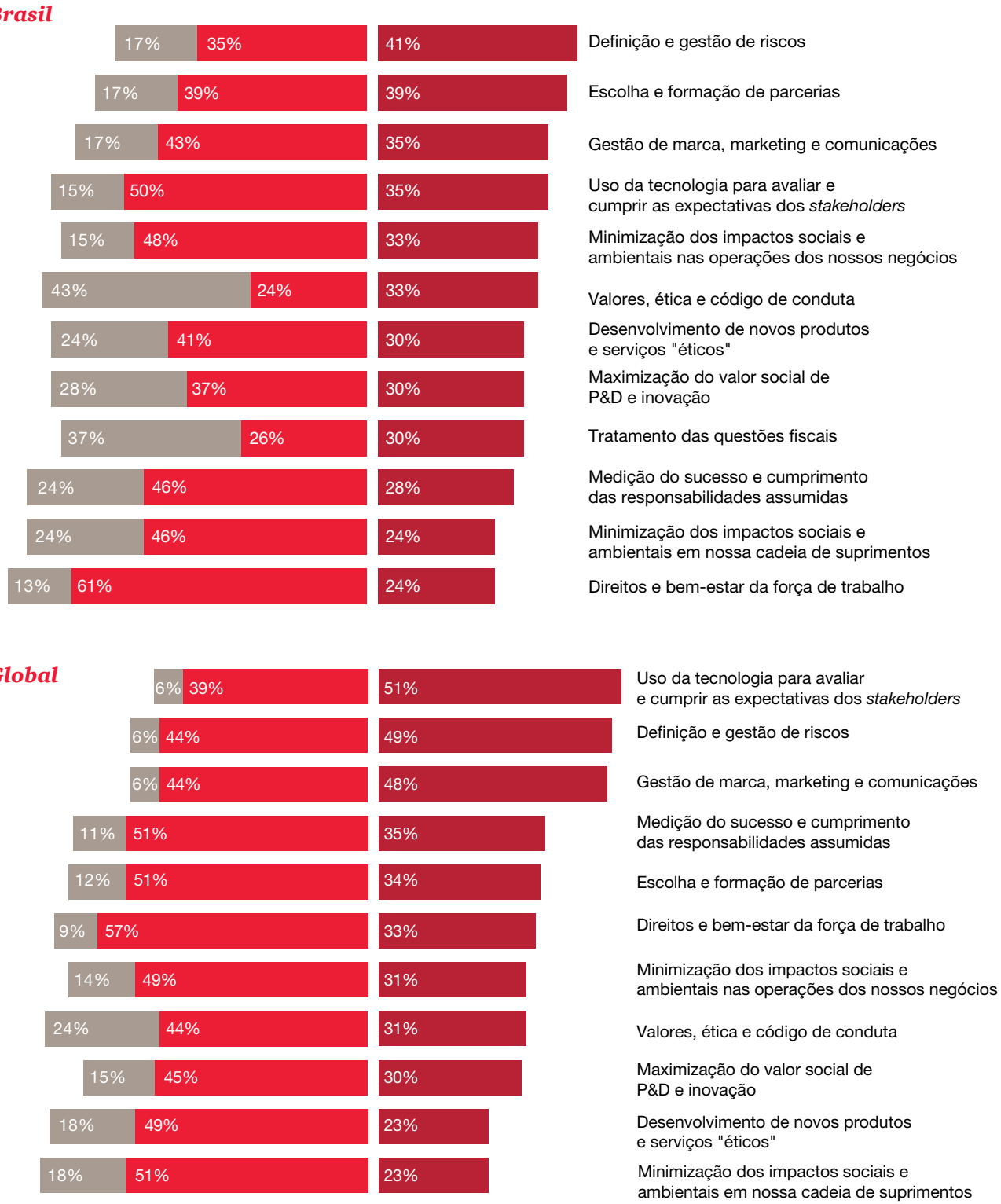


Essas dificuldades de execução estão criando conflitos para as empresas que tentam equilibrar as mudanças nas expectativas dos *stakeholders* com a busca da lucratividade e da expansão dos negócios no curto e no longo prazo.

No entanto, os CEOs estão cada vez mais cientes de que precisam superar essas barreiras para transformar seus negócios e alinhá-los totalmente a estratégias mais amplas.

Figura 11: A tecnologia e a gestão de riscos são as principais áreas em que os CEOs estão fazendo mudanças significativas para atender às expectativas dos *stakeholders*

P: Em que medida você está modificando os seguintes aspectos para atender às expectativas dos *stakeholders*?



Como colocar a tecnologia para funcionar

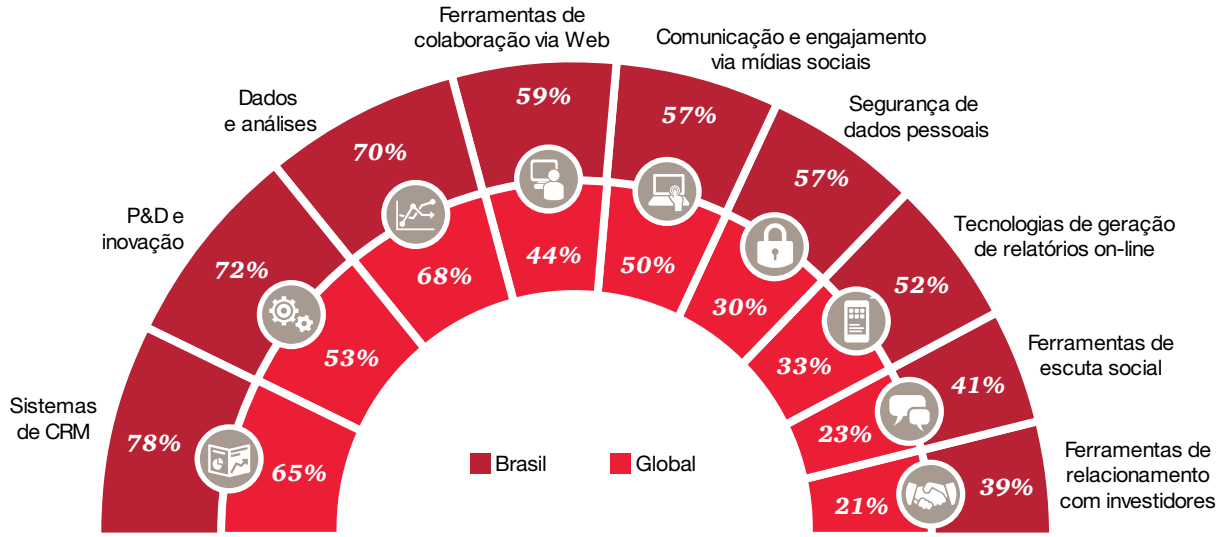
Como ocorre na maioria das situações, a tecnologia pode ajudar. Na seção anterior, vimos que os líderes executivos entendem muito bem como a tecnologia está transformando o relacionamento com os consumidores e outros *stakeholders*. Faz sentido, portanto, que eles a encarem como a melhor maneira de avaliar e atender às novas expectativas desse público: 51% dos CEOs globais estão fazendo mudanças significativas nessa área (Figura 11). Para os brasileiros, porém, a definição e a gestão de riscos estão evoluindo mais em resposta às necessidades dos *stakeholders*: 41% disseram estar promovendo mudanças significativas nessa área. O uso da tecnologia vem em quarto lugar, com 35% das respostas.

Um quinto dos líderes brasileiros e 24% dos globais acham que não têm informações suficientes sobre o que querem os consumidores ou outros *stakeholders*. De fato, uma pesquisa recente da PwC mostrou que o desafio mais citado pelos líderes globais da área de operações é entender o que os consumidores valorizam (63%).[12] Para obter essas informações, os líderes confiam no poder dos dados e análises (70% dos brasileiros e 68% dos globais) e nos sistemas de CRM – *Customer Relationship Management* (78% no Brasil e 65% no mundo) (Figura 12).

A confiança e a dependência crescente dos CEOs de dados e análises indicam o quanto o pensamento científico, baseado em dados, invadiu até mesmo o complexo mundo da gestão de *stakeholders*. E à medida que o *big data*, a computação em nuvem e a Internet das Coisas se tornam ainda mais importantes nas empresas, o papel que a tecnologia desempenha para ajudar a entender as expectativas de um conjunto mais amplo de *stakeholders* também está sendo usado para atender e até superar essas expectativas.

Figura 12: A maioria dos CEOs brasileiros veem as tecnologias de CRM como as que geram o maior retorno em termos de engajamento de *stakeholders*

P: Selecione as tecnologias de conexão que, na sua opinião, geram o maior retorno em termos de engajamento com um conjunto mais amplo de *stakeholders*.



[12]PwC, 2015 Global Operations Survey.

... a maior oportunidade para nós é a digitização... e com base nela aperfeiçoaremos todo o nosso negócio e criaremos valor para todos os nossos stakeholders.

Mikko Helander
Presidente e CEO, Kesko Corporation, Finlândia

A principal tendência que todos os setores enfrentam é o impacto da tecnologia em cada aspecto de uma empresa. Pode ser na eficiência operacional para aplicar a tecnologia a processos manuais tradicionais. Pode ser no uso de inteligência avançada, com base na análise de big data *para ajudar a gerenciar processos de marketing, riscos, criação de produtos ou avaliação de ideias... A tecnologia levará a transformações profundas na forma como as empresas se organizam e são gerenciadas em todos os segmentos, e o nosso setor não é diferente.*

Brian Moynihan
CEO, Bank of America, EUA

A nossa empresa foi fundada por Thomas Edison há quase 130 anos e ele tem uma frase excelente que eu adoro repetir: "Descubro o que o mundo precisa. Então, vou em frente e invento." E esse tem sido exatamente o principal valor da nossa empresa ao longo de 130 anos. Nós ouvimos os nossos clientes. Entendemos o que eles precisam e inovamos constantemente em torno das necessidades dos consumidores. Ao fazermos isso, a área em que escolhemos atuar está resolvendo os difíceis problemas do mundo.

Canan M. Özsoy
Presidente e CEO, General Electric Turquia

A vantagem da inovação

Para 72% dos CEOs brasileiros e 53% dos globais, as tecnologias de P&D e inovação estão gerando o maior retorno em termos de engajamento com os *stakeholders* (Figura 12). Os vencedores no jogo da inovação, porém, serão aqueles que souberem aproveitar a tecnologia e a inovação para oferecer produtos e serviços convenientes, funcionais, sustentáveis e a preços acessíveis.

Atualmente, alguns dos produtos mais desejados refletem a mudança nos valores dos consumidores. Um exemplo são os monitores domésticos de eficiência energética da Nest; outro são os calçados e as roupas da Nike desenvolvidos com ferramentas que permitem a fornecedores e designers avaliar critérios de sustentabilidade rapidamente. Ao mesmo tempo, empresas como a GE inovam na assistência à saúde e em soluções para as cidades inteligentes.

A digitização é essencial para esses esforços. Com ela, as empresas podem obter e usar dados sobre processos de negócios necessários para apoiar as iniciativas de inovação. Também ganham eficiência para eliminar custos do sistema.

A tecnologia desempenha um papel essencial na inovação, mas geralmente isso se dá em conjunto com mudanças no modelo de negócios, caso da Airbnb e de outras empresas vinculadas à "economia do compartilhamento".

A maioria das empresas, no entanto, precisa se esforçar muito para crescer com base na inovação. E inovar para atender às novas demandas dos consumidores por produtos e serviços sustentáveis e éticos adiciona uma dimensão desafiadora a esse esforço, que muitas empresas estão apenas começando a abordar. Isso provavelmente explica por que há menos CEOs promovendo mudanças significativas para maximizar o valor social das suas iniciativas de P&D e inovação e desenvolver produtos e serviços éticos (Figura 11).

Para atender a essas novas expectativas, estamos recorrendo à nossa área de P&D e a nossos 2 mil pesquisadores. Eles estão desenvolvendo inovações para smart grid, novas energias, armazenamento de carbono e muito mais. Também estamos desenvolvendo novidades com serviços de gestão doméstica.

Jean-Bernard Lévy
CEO e presidente, EDF, França

Acredito que o valor para o acionista não tem a ver com o aumento do preço da ação no curto prazo, mas sim com um conjunto de movimentos estratégicos impulsionados por inovação e comprometimento dos funcionários que visam criar valor de longo prazo de forma sustentável.

André Calantzopoulos
CEO, Philip Morris International, Suíça

A vantagem dos talentos

Para satisfazer as expectativas complexas dos *stakeholders* e da sociedade, as empresas precisarão de uma nova geração de profissionais, que tenham uma mentalidade empreendedora, possam aproveitar a tecnologia e impulsionar a inovação.

É fácil, às vezes, vincular o sucesso baseado na tecnologia apenas a modelos de internet do Vale do Silício. No entanto, um estudo da PwC com empreendedores globais bilionários mostrou que mais de 80% desses indivíduos extremamente ricos fizeram suas fortunas em mercados altamente competitivos, como o de produtos de consumo, varejo ou serviços profissionais.[13] Isso significa que praticamente todos os mercados podem ser reinventados.

Figura 13: CEOs brasileiros enfatizam a ética e a responsabilidade social para atrair e reter talentos

P: Que aspectos da sua estratégia de talentos você está mudando para melhorar a atração, a retenção e o engajamento dos profissionais de que precisa para se manter relevante e competitivo?

[13] Mitch Cohen and John Sviokla, The Self-Made Billionaire Effect, dezembro/2014 (Pub. Portfolio).

Não admira, portanto, que 59% dos CEOs brasileiros e 72% dos globais estejam preocupados com a disponibilidade de competências-chave, especialmente quando 35% dos brasileiros e 48% dos líderes globais planejam aumentar o número de funcionários no ano que vem. E isso explica por que, para a maioria dos CEOs (61% dos brasileiros e 75% dos globais), uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável deve ser prioridade para os negócios no país onde está sediada (Figura 14).

Esse é um fator tão importante que os CEOs o veem como prioridade tanto para as empresas quanto para o governo – juntos. Brian Moynihan, CEO do Bank of America Corporation, reconhece a importância dos talentos: "Mesmo com todas as novas tecnologias, as competências das pessoas são ainda mais importantes hoje. Seja na prestação de serviços no dia a dia das nossas agências bancárias, seja na gestão das nossas análises de dados, tudo tem a ver com pessoas".

O que os CEOs estão fazendo então para desenvolver a força de trabalho de que precisam no presente e no futuro? No Brasil, mais de metade das organizações está desenvolvendo sua reputação como empregadora ética e socialmente responsável ou investindo na gestão eficiente do desempenho. No mundo, o foco está em mudar a forma de desenvolver os líderes do futuro (Figura 13). É fácil entender por quê. Essa nova geração de líderes cresceu em um mundo diferente e está mais bem preparada para lidar com questões sociais difíceis.

Pensemos nas novas competências que os CEOs precisarão ter caso as previsões dos líderes atuais estejam certas. Eles precisarão ser capazes de atuar em um mundo com vários *stakeholders*, diferentes valores e atitudes em relação a leis e direitos, tudo isso em um contexto econômico cada vez mais volátil. Além disso, precisarão lidar bem com dados, análises e muitas novas tecnologias. Esse tipo de líder também precisará desenvolver novos líderes com as competências certas e capacidade de se adaptar para gerar vantagem competitiva na área de talentos.

O foco na formação de líderes também ajudará a garantir que os líderes do futuro consigam divulgar mensagens coerentes para toda a base de funcionários, alcançar exposição e produzir "exemplos de liderança" que ajudem a transformar palavras em ações.

A capacidade de alinhar toda a força de trabalho em relação às metas de negócios e crescimento, no entanto, também é essencial à execução. Como diz a CEO e diretora geral do grupo australiano de gestão de ativos Mirvac, Susan Lloyd-Hurwitz, "alinhar pessoas aos negócios, às mudanças, às expectativas e ao nosso propósito é absolutamente essencial".

54%

dos CEOs brasileiros estão mudando o foco da sua estratégia de talentos para uma gestão eficiente de desempenho

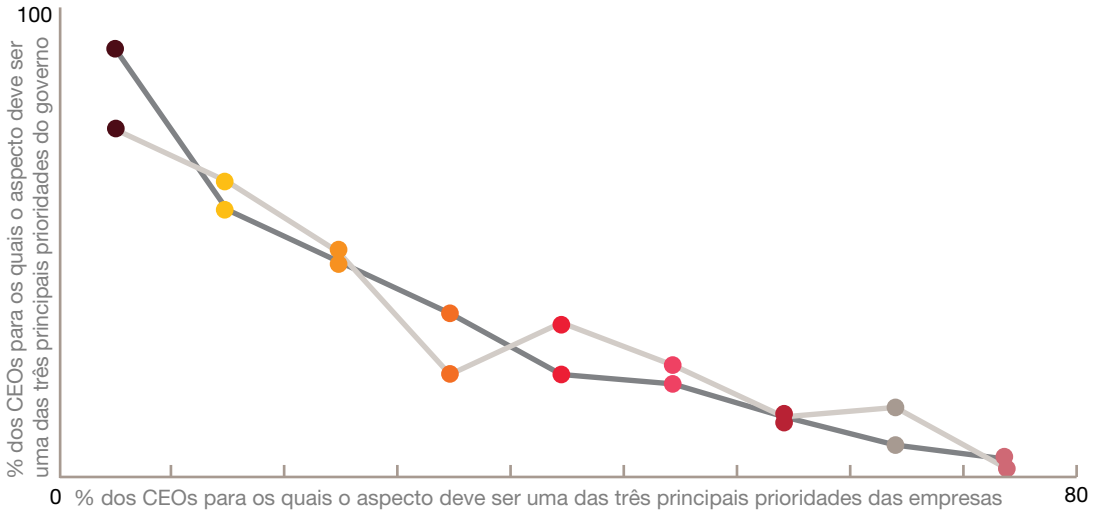
Temos uma cultura corporativa muito forte. Ela está bastante centrada em sermos acionistas responsáveis, empregadores responsáveis e termos um papel na sociedade, além de criar empresas lucrativas, é claro ... Acredito que essa também seja uma vantagem competitiva para se ter nos próximos 10 a 20 anos.

Susanna Campbell
CEO, Ratos AB, Suécia

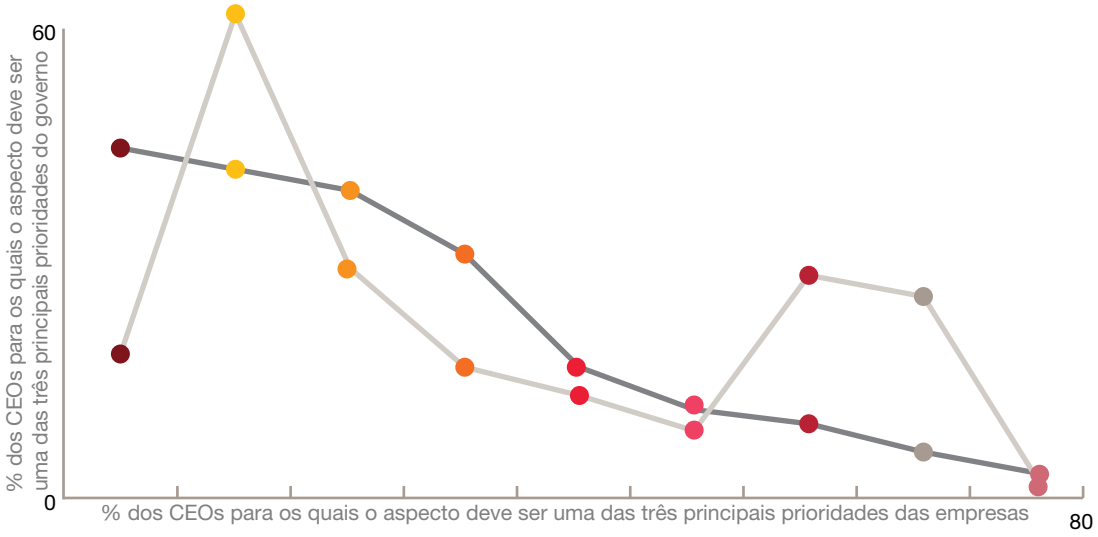
Figura 14: Os CEOs acham que empresas e os governos devem dar prioridade à formação de uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável

P: Selecione os três aspectos que devem ser prioridades de governo/empresas no país em que você está sediado.

Brasil



Global



Governo
Empresas

- Impostos como parte de uma estratégia de negócios que reflita seus impactos na sociedade
- Um sistema tributário claramente entendido, estável e eficaz
- Uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável
- Infraestrutura física e digital adequada
- Altos níveis de emprego
- Redução de impactos ambientais
- Maior igualdade de renda
- Boa saúde e bem estar da força de trabalho
- Diversidade e inclusão da força de trabalho
- Garantias quanto ao uso de dados pessoais

Por que governos e empresas precisam trabalhar juntos?

Em todos os setores, são grandes as tensões entre as empresas, que acreditam ter a credibilidade necessária para fazer a coisa certa, e os governos, que não têm tanta certeza disso. As regulamentações que os governos tentam fazer valer visam ao interesse do público, tanto consumidores quanto trabalhadores. Mas essas regras podem envolver reformas, penalidades ou aumentos de impostos que elevam custos – inclusive pelo fato de as empresas não terem clareza suficiente sobre como as regulamentações devem ser interpretadas e implementadas. Esses custos, por sua vez, provavelmente serão passados aos consumidores na forma de reajustes de preços.

Isso leva os CEOs a constatar, de modo quase universal, que o excesso de regulamentação é uma ameaça ao crescimento das empresas. Também explica por que 50% dos líderes brasileiros e 42% dos globais mencionam regras pouco claras ou incoerentes como uma barreira para responder às mudanças nas expectativas dos consumidores. Além disso, sistemas políticos e legais cada vez mais divergentes em todo o mundo dificultam a tarefa das multinacionais de cumprir regras ou normas nos países em que operam sem infringir as leis de seu país de origem.

Mas encarar o governo de forma combativa provavelmente não ajudará as empresas no longo prazo. Por um lado, governo e reguladores exercem grande influência sobre as empresas – quase 70% dos CEOs no Brasil e no mundo citam os dois públicos como muito influentes na definição da estratégia de negócios. E apesar de suas queixas sobre a interferência do governo, muitas empresas esperam que o Estado forneça uma ajuda considerável no aprimoramento das competências e da educação da força de trabalho ou da infraestrutura necessária a qualquer economia moderna.

Tanto as empresas quanto os governos precisam enfrentar as mudanças nas expectativas do público. E, para isso, eles têm uma interdependência muito maior do que podem imaginar. Afinal, as empresas querem gerar o máximo de valor para os consumidores, e fazer isso significa cada vez mais criar o máximo de valor para a sociedade como um todo – objetivos que são compartilhados pelos governos, ou seja, uma relação ganha-ganha.

Para as empresas, entender por que a regulamentação existe, em vez de pensar só na interpretação e no *compliance*, pode evitar o enfrentamento. As regulamentações geralmente são criadas em resposta a uma falha de mercado ou para embutir boas práticas de negócios na legislação. Reconhecer o espírito por trás das ações do governo pode ajudar as empresas a se antecipar à necessidade de regulamentação, estabelecendo princípios e valores fundamentais que orientem a tomada de decisão. Também abre caminho para que elas se alinhem com metas e programas de governo, ajudando a elaborá-las e a melhorar sua eficácia. Essas ações também servirão para conquistar a confiança dos reguladores.

O governo, por sua vez, precisa entender melhor os custos e as sobrecargas adicionais que as regulamentações geram para as empresas e levar esses aspectos em conta, juntamente com os benefícios sociais. Se as empresas viverem na expectativa de uma mudança legislativa constante, o clima de incerteza ameaçará os investimentos, o crescimento nacional e a competitividade. O importante é criar normas harmoniosas, confiáveis, coerentes, transparentes e direcionadas. Racionalizar os processos do setor público com base na tecnologia digital – e envolver as empresas no planejamento da implementação dessas inovações – também pode contribuir bastante com esse processo e facilitar o trabalho de *compliance* das empresas.

63%

dos CEOs brasileiros dizem que a formação de uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável deve ser uma prioridade das empresas

Em geral, as esferas sociais que vão além dos negócios de uma empresa e precisam mais de investimento são a educação e a assistência à saúde. Educar é cuidar da vida humana.

Herman Gref
CEO e presidente do conselho executivo, Sberbank, Rússia

No entanto, as organizações estão com dificuldade para conseguir isso. Apesar da importância de contar com os talentos certos, menos de um terço dos CEOs no Brasil e no mundo estão fazendo mudanças no foco em competências e na adaptabilidade da equipe (Figura 13). E, apesar da adoção da tecnologia em todos os assuntos relacionados ao consumidor, as empresas estão fazendo pouco para mudar a maneira como ela é usada para melhorar a produtividade ou a análise de dados sobre a força de trabalho (Figura 13).

Os CEOs globais reconhecem a importância de vincular a cultura do local de trabalho aos comportamentos – 41% deles estão fazendo mudanças nesse aspecto de suas estratégias de talento, em comparação com 20% no Brasil (Figura 13). De fato, as empresas altamente coerentes – aquelas com forte alinhamento entre sua proposta de valor, seus recursos, produtos e serviços – consideram a cultura seu maior ativo.[14]

Questões sobre transformação: tecnologia, inovação e talento

Como você assegura que está investindo nas tecnologias certas para ter um engajamento franco com seus clientes e outros grupos de stakeholders*?*

Você identificou as capacidades certas para apoiá-lo desde a estratégia até a execução?

Sua inovação busca gerar ofertas que atendam a necessidades sociais importantes e gerem ROI (retorno sobre o investimento) de longo prazo?

O que você faz para que a sua equipe trabalhe para atender melhor às expectativas de uma gama mais ampla de stakeholders*?*

Como você trabalha com o governo para criar melhores resultados para clientes e empregados?

[14] Paul Leinwand e Cesare Mainardi, Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap, janeiro/2016 (pub. Harvard Business Review Press).

Como medir e comunicar o sucesso

Em um mundo complexo e em rápida transformação, buscamos entender que áreas os CEOs querem medir melhor e quais eles querem comunicar melhor para vários *stakeholders* que interagem com as suas organizações. Descobrimos que as principais métricas que os CEOs globais gostariam de aprimorar são aquelas tradicionalmente vistas como fatores de sucesso de negócios "mais técnicos", como inovação e riscos, enquanto as áreas que eles querem comunicar melhor são as relacionadas a questões "mais emocionais" em torno de valores e propósitos. Mas isso não se reproduz da mesma forma no Brasil. Segundo os líderes locais, são áreas mais técnicas – inovação e indicadores não financeiros – que exigem aprimoramento tanto em termos de medição quanto de comunicação (Figura 15).

A questão é que os consumidores estão buscando informações tanto sobre fatores "técnicos" quanto "emocionais" relativos ao sucesso do negócio. Painéis em tempo real criados e gerenciados pelos próprios usuários estão se tornando mais comuns, o que eleva as expectativas em relação à atualidade e à pertinência das informações e também em relação à forma de visualizá-las.

Em última análise, o CEO precisa lidar com questões racionais e emocionais. A nossa pesquisa sugere que há muito a ser aperfeiçoado na avaliação e na comunicação das principais áreas de negócios, inclusive dos principais dados financeiros.

72%

dos CEOs brasileiros acreditam que as empresas poderiam fazer mais para medir o impacto e o valor da inovação

Gostamos de medir. Eu digo internamente que aquilo que você não pode medir não existe. É uma coisa que sempre mencionamos porque essa é a maneira como abordamos as coisas.

Dr. Nuno Amado
CEO, Banco Comercial Português, Portugal

Um novo conceito de medição

O que as empresas podem fazer para medir impacto e valor seguindo a evolução das expectativas dos *stakeholders*? As duas principais áreas indicadas pelos CEOs foram oportunidade e risco. Mais de metade (55% no mundo e 72% no Brasil) citou a necessidade de medir a inovação. Os riscos aparecem em segundo lugar na pesquisa global, com 53%, e em quarto lugar na brasileira, com 59%, depois de indicadores não financeiros e práticas relacionadas aos empregados (Figura 15). A combinação desses dois temas aparece nas respostas de muitos CEOs – eles reconhecem que o mundo mudou e que precisam lidar com o novo, mas preservar o passado; eles avançam para atender vários *stakeholders*, mas se concentram em gerar lucro para os acionistas e mais conveniência, melhor preço e mais funcionalidades para os consumidores.

Considerando que a maioria das empresas ainda não descobriu como medir a inovação, não surpreende que essa seja a área em que os CEOs queiram medir com mais precisão. E isso pode ajudar a explicar por que os CEOs se esforçam para saber como otimizar o valor social de P&D e inovação.

Uma grande parte do desafio está na adoção e no uso da tecnologia. Há um fosso entre as organizações que cresceram no mundo digital e todas as outras. Empresas que são "nativas digitais" têm um conjunto abrangente de dados on-line sobre todo o negócio, com circuitos de resposta para feedback em cada ponto dos seus processos. Elas gerenciam métricas constantemente e as tornam muito eficazes para mudança de processos e execução rápida e efetiva – um fator importante do sucesso na inovação.

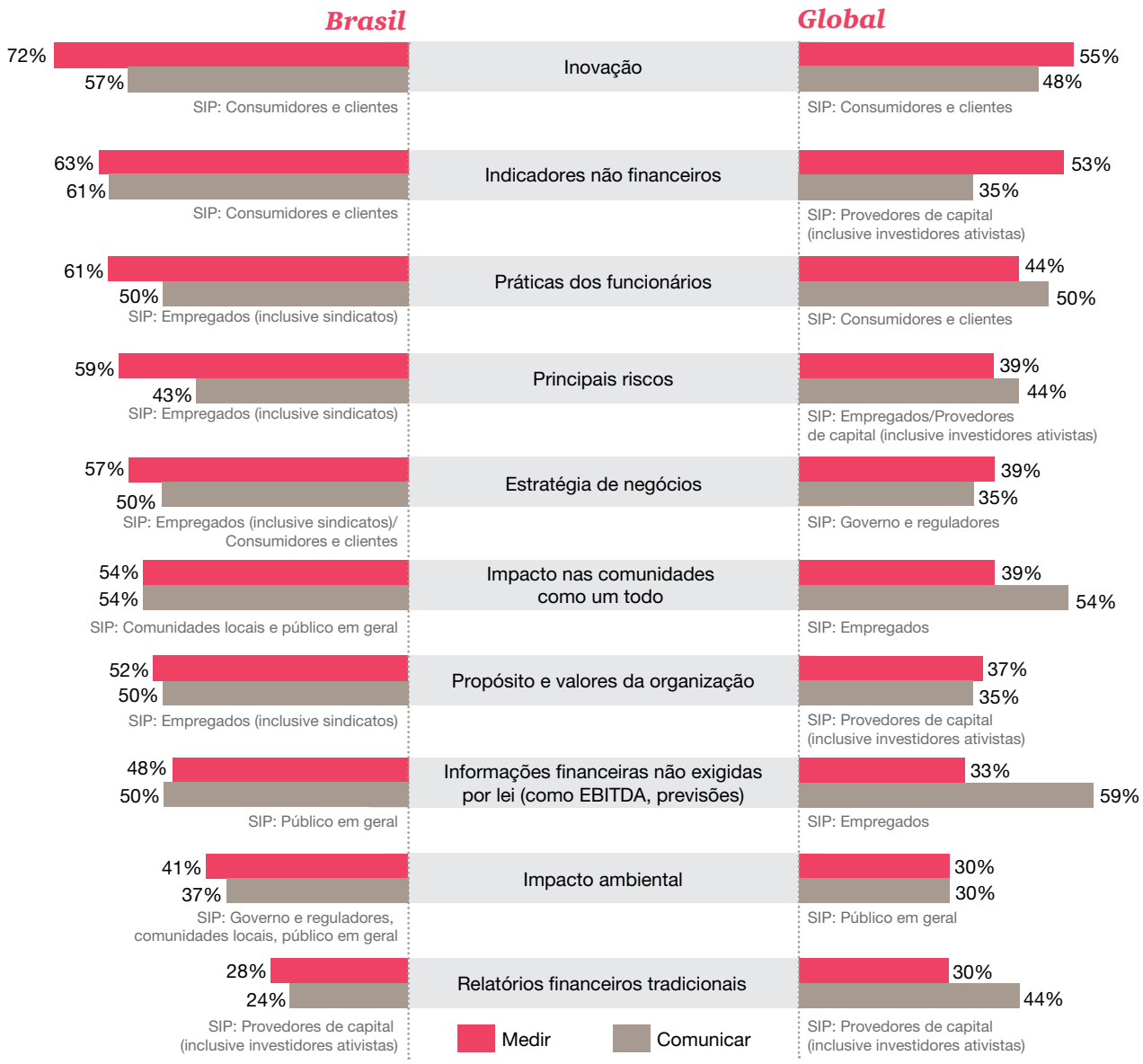
E não se trata apenas de digitalizar e migrar tudo para o mundo on-line, mas sim de gerar, coletar, analisar e relatar informações constantemente, com uma cobertura que seja ao mesmo tempo profunda e abrangente.

Os CEOs reconhecem a importância da análise de dados, ao citá-la como uma das tecnologias que geram mais retorno no engajamento com os *stakeholders* (Figura 12). O desejo de velocidade e precisão nesse ambiente mais dinâmico está crescendo. Novos concorrentes que começam com um sistema de métricas atualizado e mais ágil estão fazendo indústrias inteiras avançar mais rapidamente.

Figura 15: Os CEOs estão buscando comunicar melhor aspectos emocionais e medir melhor fatores técnicos de sucesso dos negócios

P: Em quais das seguintes áreas a sua empresa deve fazer mais para medir/comunicar impacto e valor?

P: Selecione o grupo de *stakeholders* que teria mais influência para melhorar a comunicação em cada uma dessas áreas (*Stakeholders* Influenciadores Predominantes, SIP).



Se o tema da sustentabilidade era uma opção para as empresas, hoje ele é uma obrigação. Vivemos uma mudança de era.

... estamos focados nos resultados financeiros no nosso balanço. Estou convencido, porém, de que esse resultado é realmente genuíno, pois ele leva em conta os princípios de sustentabilidade. Isso, para mim, é um indicador de sucesso. Também estamos motivados pelo fato de que a empresa está sempre entre as 10 primeiras no ranking de prestígio. Não sei se isso pode ser considerado um indicador de sucesso, mas é muito gratificante.

Luis Pagani
Presidente, Grupo Arcor, Argentina

... em 2002, nós é que trouxemos o padrão GRI para o Brasil, com mais duas empresas. Nós é que internalizamos, traduzimos e passamos a ser um agente que reporta os resultados nessa metodologia. Avançamos nos últimos dois anos para o relatório integrado – daí o tema da transparência, da governança corporativa, da equidade com acionistas, do accountability. *Se o tema da sustentabilidade era uma opção para as empresas, hoje é uma obrigação.*

Wilson Ferreira Jr.
CEO, CPFL, Brasil

Nosso Relatório Integrado avalia e demonstra esse valor ao responder aos indicadores GRI (Global Reporting Initiative), que representam o padrão atual dos relatórios de sustentabilidade. Esse relatório nos incentiva a identificar quais são as questões materiais para os nossos stakeholders *e a medir os resultados e as informações da administração sobre toda a organização.*

Manuel Manrique
Presidente e CEO, Sacyr, Espanha

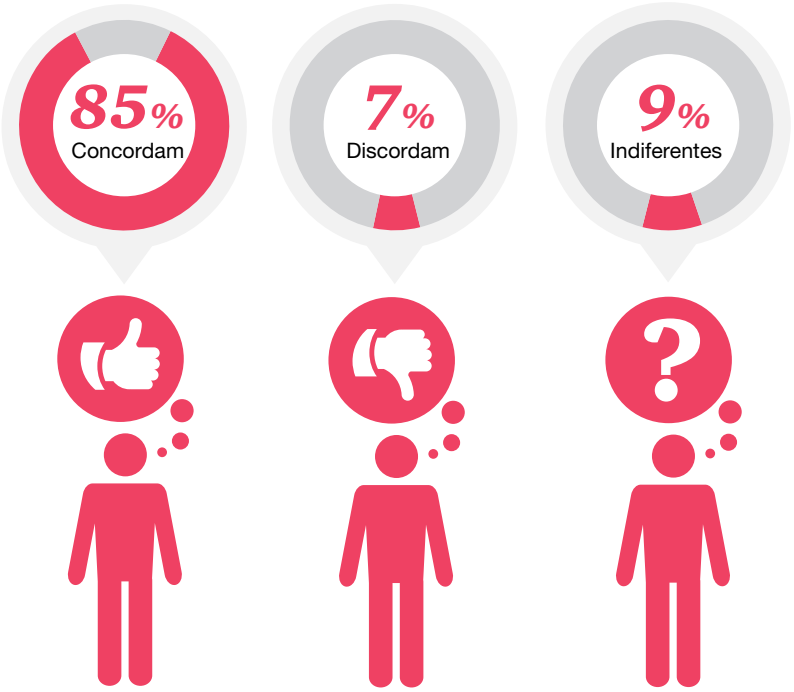
Tudo pode ser medido de modo confiável?

Ter um bom controle sobre a medição dos processos relacionados a capital humano e inovação é fundamental. Mas com as mudanças nas expectativas dos consumidores, os CEOs também reconhecem a necessidade de ampliar o escopo daquilo que medem para incluir informações dos *stakeholders* que estão fora do seu ambiente de negócios imediato.

Ao todo, 80% dos CEOs brasileiros e 72% dos globais dizem que suas empresas emitem relatórios sobre aspectos financeiros e não financeiros. Em um período de cinco anos, 85% dos líderes brasileiros e 81% dos globais acreditam que as organizações mais bem-sucedidas em seus setores estarão fazendo isso. E 85% no Brasil (76% no mundo) dizem que o sucesso nos negócios no século 21 será ditado por outros aspectos além do lucro financeiro (Figura 16).

Figura 16: A maioria dos CEOs brasileiros acredita que o sucesso nos negócios será definido por questões além do lucro financeiro

Q: Até que ponto você concorda que o sucesso nos negócios no século 21 será medido por aspectos além dos resultados financeiros?



41%

dos CEOs brasileiros acreditam que as empresas deveriam estar fazendo mais para medir seu impacto ambiental

... se quiser ter lucro de modo consistente, você precisa gerar valor para os seus clientes da maneira como eles o medem... Precisa também medir níveis de sucesso, como o impacto que você tem nas comunidades que atende, seu impacto na sociedade da qual é parte e, acima de tudo, você precisa fazer isso de forma consistente e coerente.

Eduardo Stock da Cunha
CEO, Grupo Novo Banco, Portugal

Há sempre o desafio de determinar se as métricas de sucesso se referem ao presente ou ao futuro. Considerando o curto e o longo prazo, sempre houve esse trade-off entre o imperativo de negócios e o imperativo social. É preciso encontrar o equilíbrio certo entre eles, mas o desafio é saber como. Também acredito fortemente que a busca de lucro privado responsável às vezes pode levar à criação de valor social.

Larry Ettah
Diretor-geral, UAC, Nigéria

A capacidade das empresas de avaliar indicadores não financeiros de sucesso comprova o crescimento acelerado da área de métricas e relatórios de sustentabilidade nos últimos 15 anos. E a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas ajudará a impulsionar a medição de uma gama mais ampla de impactos. Novamente, a tecnologia e os dados são essenciais: a digitalização e instrumentalização de processos de negócios pode aumentar a eficiência, identificar e tratar custos ocultos e dar mais transparência a áreas como o consumo de recursos e a geração de rejeitos.

Os padrões existentes para elaborar relatórios sobre aspectos ambientais, sociais e de governança são um ponto de partida importante na divulgação das ações corporativas a clientes e demais *stakeholders*. A Global Reporting Initiative (GRI), por exemplo, fornece diretrizes para relatórios de sustentabilidade, enquanto o International Integrated Reporting Council (IIRC) defende o uso de relatos integrados para relatórios anuais. Já o foco do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) está em conteúdos sobre sustentabilidade para formulários financeiros exigidos pelos órgãos reguladores de empresas de capital aberto nos Estados Unidos.

Futuramente, as empresas precisarão recorrer a um conjunto mais amplo – e detalhado – de ferramentas para medir o valor indireto que geram.

Por exemplo, a B Lab, organização sem fins lucrativos que certifica empresas que usam os negócios para gerar uma influência positiva – também chamadas B Corps –, fornece indicadores padronizados e detalhados de avaliação de impactos e uma plataforma customizada para medi-los.[15] Outra abordagem é o modelo Total Impact Measurement and Management (TIMM), da PwC, que integra indicadores tributários, econômicos e de sustentabilidade para avaliar o impacto total de uma organização. Assim, os tomadores de decisões podem entender o resultado prático de suas ações e avaliar as escolhas que precisam fazer.[16]

Ninguém está dizendo que é fácil aplicar metodologias robustas para medir o valor indireto. Independentemente das ferramentas usadas, algumas coisas talvez não possam ser avaliadas com métricas precisas. Mas, se não tentarem medir melhor essas áreas, as empresas simplesmente não terão como alocar recursos finitos de modo eficaz para solucionar as questões que os seus clientes querem cada vez mais que elas abordem.

[15] Site da B Lab, About B Lab. https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab.

[16] PwC, Valuing our total impact, 2015.

35%

dos CEOs brasileiros estão fazendo mudanças importantes na forma como gerenciam marca, marketing e comunicação

Quando medimos o sucesso na Wesfarmers, analisamos claramente o desempenho financeiro: nossos lucros, nossos fluxos de caixa, o retorno sobre capital ou patrimônio, os dividendos que pagamos aos acionistas. Mas, no fim do dia, a medida mais importante para mim é a nossa reputação.

Richard Goyder
Diretor-geral, Wesfarmers, Austrália

Nos dias atuais, neste mundo transparente em que vivemos, não há como trabalhar sem total transparência.

Guillermo Tagle
Presidente, Credicorp Capital, Chile

Comunicação de impactos

As empresas estão entrando em mercados com direitos, expectativas e relacionamentos com a sociedade muito diferentes. Faz sentido, portanto, que os líderes queiram assegurar que suas organizações sejam muito claras em relação ao que elas defendem e quais são suas vantagens únicas. Acreditamos que, por essa razão, propósito/valores (59%) e estratégia de negócios (54%) são as duas principais áreas sobre as quais os CEOs globais querem se comunicar melhor. No Brasil, por sua vez, o foco está na comunicação de indicadores não financeiros e da inovação (Figura 15).

Esse conjunto de prioridades também faz sentido no nosso mundo cada vez mais transparente. Na atual sociedade conectada, por exemplo, se por acidente ou de modo deliberado, a organização ocultar determinadas informações, ela não conseguirá evitar sua ampla divulgação. Como afirma Nigel Wilson, CEO da provedora britânica de serviços financeiros Legal & General, “os negócios precisam se tornar muito mais transparentes, muito mais abertos e ter um nível de engajamento maior”.

Os interesses em jogo estão crescendo à medida que mais e mais pessoas dependem das informações que as empresas divulgam para comprar produtos, aceitar ofertas de emprego ou fazer negócios. As organizações precisam ter controles e processos implantados para conseguir comunicar informações e mensagens confiáveis e coerentes em uma enorme variedade de áreas, inclusive materiais de marketing, contratos, relatórios anuais e formulários financeiros. Coerência, no entanto, não significa uniformidade: as ideias podem ser influenciadas por tendências globais, mas também refletem aspectos locais.

O fato de que cerca de um terço dos CEOs brasileiros (35%) e 48% dos globais estejam fazendo mudanças significativas na forma como gerenciam sua marca e suas ações de marketing e comunicação comprova a consciência crescente que as empresas têm desses desafios. É claro que há um limite para o que pode e deve ser comunicado. Mas essa linha está sempre se movendo para atender ao número crescente de pessoas que faz perguntas mais detalhadas e bem fundamentadas para as empresas. As organizações devem encontrar o equilíbrio certo em relação a esse tema se quiserem melhorar sua transparência – e, em última análise, sua credibilidade. Medir e comunicar riscos e crescimento, bem como valores, propósito e estratégia de negócios, cria um equilíbrio útil.

Questões sobre como medir e comunicar o sucesso

Você já identificou o que deve medir na organização para refletir aonde a sua empresa quer chegar?

A sua equipe de elaboração de relatórios está à vontade com as várias e complexas exigências relacionadas à divulgação de informações não financeiras mais abrangentes em todo o mundo?

Como você está medindo os impactos (positivos e negativos) da cultura e dos comportamentos organizacionais?

Como a sua organização garante que está medindo as coisas certas da maneira certa para usar dados sobre impactos não financeiros na tomada de decisões?

Como você assegura que a sua empresa está divulgando as informações que seus clientes e outros stakeholders *querem?*

Há valiosos intangíveis que você ainda não encontrou como medir, mas acha que deve? E há aspectos que, na sua opinião, não devem ser medidos de modo nenhum?

Vencendo a complexidade para superar as expectativas

... a primeira coisa que precisamos fazer é sermos claros com todo mundo sobre o que estamos tentando alcançar.

... o que significa boa comida e o que queremos, e ter certeza de que isso está claro para todos.

Acho que esclarecer de antemão o que pretendemos exatamente quando queremos alcançar esses objetivos é um primeiro passo fundamental para o alinhamento.

Dirk Van de Put
CEO, McCain, Canadá

Como vincular a estratégia à execução

Avanços tecnológicos, mudanças demográficas, expansão urbana, a ascensão dos mercados emergentes e um planeta em transformação estão levando o mundo para uma realidade multipolar, que vai além da globalização. Os CEOs estão aprendendo que grande parte do sucesso depende de perceber e abordar a rápida evolução dos valores e das expectativas dos seus vários *stakeholders*.

Ao longo da história, as empresas prosperaram por resolver grandes problemas da sociedade de uma forma decisiva. No século 19, a Lever Bros. (precursora da Unilever) concentrou sua atuação na luta em prol da saúde pública na Inglaterra vitoriana e iniciou uma verdadeira dinastia com o lançamento do sabão Sunlight.[17]

Nos Estados Unidos, Henry Ford viu a democratização do carro como uma tendência fundamental para aumentar a qualidade de vida da classe média americana.

Esse tipo de foco pode ajudar as empresas a ter sucesso no mundo atual. Transformar o propósito organizacional – não importa como esse propósito seja definido – no princípio orientador de tudo o que a empresa faz, com apoio e direcionamento visíveis da liderança, é o primeiro passo necessário para uma execução eficaz.

A Strategy&, da PwC, estudou recentemente algumas das empresas globais de maior sucesso e observou que uma parte essencial desse resultado se deveu ao comprometimento com uma identidade e ao alinhamento de toda a organização em torno dele.[18] Como explica Ralph Hamers, CEO da instituição financeira holandesa ING Group, "manter vivo o propósito em uma empresa [...] significa que você precisa conseguir explicar que esse propósito é real, que deve ser seguido [...]. Esse é o ponto de partida para tudo o que você faz".

[17] Unilever PLC, Our History.

[18] Paul Leinwand e Cesare Mainardi, Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap, janeiro/2016 (pub. Harvard Business Review Press).

... há valores essenciais que não são negociáveis para uma empresa. São os valores da confiança, integridade, transparência, objetividade, equidade – eles são completamente inegociáveis.

Chitra Ramkrishna
Diretor-geral e CEO, Bolsa de Valores da Índia (NSE)

Um dos fundamentos da estratégia que colocamos em prática há três anos foi definir o que vamos fazer e, mais importante, o que não vamos fazer, para ter certeza de que estávamos concentrando nossos esforços onde poderíamos realmente agregar, sem sermos distraídos por muitas coisas no negócio. Assim, fazemos um trade-off constante para ter o melhor uso de horas, pessoas e dinheiro.

Susan Lloyd-Hurwitz
CEO e diretora geral, Mirvac Group, Austrália

Em organizações de sucesso, há uma integração mais forte da estratégia até a execução. As ações precisam estar firmemente vinculadas à forma de executá-las – no que se refere à velocidade e à diferenciação. Essa abordagem permite que a empresa defina uma proposta de valor atraente e especial para o cliente alinhada com o seu propósito, uma estratégia de negócios focada nessa proposta de valor, além de um modelo operacional e recursos diferenciados capazes de levar efetivamente à realização da proposta.

Chitra Ramkrishna, diretor-geral e CEO da Bolsa de Valores da Índia (NSE) reconhece o valor do foco e do alinhamento organizacional: "[...] o nosso principal objetivo é criar uma instituição de excelência [...], uma empresa em que os valores estejam embutidos, consagrados nas pessoas e nos processos".

As empresas com foco constante no que vão ou não fazer podem encontrar benefícios nos custos reduzidos, mas também em um modelo operacional mais flexível, definido não por regras e estruturas rígidas, mas por princípios e valores. Isso lhes dará a velocidade e a agilidade necessárias para navegar em um ambiente volátil e confuso.

Basear-se no propósito e nos pontos fortes de uma empresa para identificar e desenvolver alguns recursos interfuncionais essenciais é a chave para o sucesso. Há provas de que as empresas que se concentram em um pequeno conjunto de recursos específicos têm duas vezes mais chance de alcançar níveis médios mais altos de rentabilidade em comparação com as concorrentes.[19]

Como vimos, os CEOs estão presos entre tentar resolver demandas diferentes – e às vezes conflitantes – dos *stakeholders* e fazer isso tentando satisfazer suas próprias necessidades de negócios, mantendo os custos baixos. Conseguir associar de modo mais eficaz a tecnologia, a inovação e as pessoas pode fornecer às empresas os recursos de que elas precisam para fazer exatamente isso.

É preciso ter um entendimento profundo daquilo que os consumidores valorizam e das causas que a sua empresa defende – em vários diferentes mercados e governos. Também é preciso alinhar toda a organização em torno desse compromisso a fim de executar de modo eficaz as estratégias relacionadas ao consumidor. Isso envolve ainda usar todo o poder dos dados e da tecnologia para medir e comunicar como essas estratégias estão sendo executadas.

Somente traçando um rumo direto entre os valores dos clientes e a execução estratégica, as empresas podem esperar construir confiança – a mais importante das moedas para fazer negócios em tempos incertos.

[18] Ibid.

Entrevista Wilson Ferreira Jr., CEO da CPFL Energia

Para o presidente da CPFL, Wilson Ferreira Jr., as empresas estão alinhando cada vez mais seus propósitos aos anseios dos stakeholders. *À frente da maior empresa privada de energia elétrica do Brasil, com 20 milhões de usuários em quatro estados brasileiros, Wilson entende que estamos entrando numa nova era, com as empresas focadas não só em resultados financeiros, mas em temas que podem influenciar esses resultados, como aspectos sociais e ambientais. "Se a sustentabilidade era uma opção para as empresas, hoje é uma obrigação", diz o executivo.*

PwC Brasil: Na sua opinião, o que acontecerá com a economia global e a brasileira nos próximos 12 meses?

Wilson Ferreira Jr.: O mundo continua em crescimento mais moderado, na casa de 2,5% a 3%, e o Brasil, em vista da crise, tem uma queda do PIB em torno de 1,5% a 2%.

E nos próximos três anos?

O mundo continua crescendo nessa base, em torno de 3%. Imaginamos que o Brasil, no terceiro ano, já estaria com PIB positivo. Isso significa que, ainda ao longo do ano que vem, haverá uma queda, talvez alguma coisa entre 0,5% e 1,5%. E, na sequência disso, aí sim, a gente volta a crescer, também de forma modesta, de 0,5% a 1%.

Em relação ao propósito da CPFL, o senhor acredita que é preciso considerar o aumento das expectativas dos* stakeholders *e o impacto mais amplo da organização para a sociedade?

Não tenho dúvida. Incorporamos o tema da sustentabilidade nos direcionadores estratégicos, na visão, missão e nos princípios da CPFL em 2007. Se o tema da sustentabilidade era uma opção para as empresas, hoje ele é uma obrigação. Vivemos uma mudança de era. Saímos da era do *shareholder value* para a era do *stakeholder value*. A companhia administra um conjunto de relações na sociedade – acionistas, governo, meio ambiente, colaboradores, o entorno das cidades onde atuamos... Não se pode focar exclusivamente no tema financeiro, até porque os outros indicadores são capazes de destruir a perspectiva futura da companhia.

Que tendências globais mais influenciam esse fenômeno?

A primeira é o tema do meio ambiente. Existe um conjunto de ações que os países têm que desenvolver, mas se você pegar hoje os 100 maiores agentes econômicos do mundo, mais de 50 são empresas. As empresas já são maiores que os países. É importante que elas assumam também esse papel de referência. Elas podem fazer muito pelo planeta, como também pelo tema da sustentabilidade. Assim, uma segunda tendência é o tema do protagonismo das empresas no enfrentamento dos temas do mundo contemporâneo, para que a gente tenha, de fato, uma perspectiva melhor para todos os cidadãos da Terra. Uma terceira tendência é o tema das cidades. As pessoas não moram no governo federal, nem no governo estadual. Elas moram nas cidades. São as cidades os grandes provedores de serviços públicos para o cidadão. Neste momento, praticamente mais da metade da população vive em cidades. Nos próximos 20 anos, vai chegar a cerca de 65%. Aqui também é importante a participação da sociedade no sentido de fornecer os recursos necessários para que as cidades possam prover bons serviços ao cidadão, notadamente com a participação das empresas, em particular aquelas que prestam serviços públicos.

Esse seria o caso da CPFL?

Sem dúvida. Hoje, a CPFL é o maior agente de distribuição de energia elétrica no Brasil. Vendemos energia em 571 cidades. Há uma importância muito grande em relação ao serviço público universalizado.
Nós somos o único operador e temos muita preocupação em prestar um serviço de qualidade. E estamos conseguindo. Hoje, a CPFL é considerada no setor elétrico a empresa de distribuição que presta os melhores serviços. É uma obrigação. E é muito importante que ela o faça de forma bastante assertiva.

Que stakeholders exercem mais influência no caso da CPFL?

Por sermos uma empresa regulada, certamente os temas de governo e regulação são muito importantes, mas os *stakeholders* que demandam nossos serviços são os clientes, são os consumidores de energia elétrica. Eles são os principais. Além disso, a CPFL é uma empresa listada no Novo Mercado, nos Estados Unidos. Então, o acionista, os financiadores, as empresas de infraestrutura são *stakeholders* também importantes. Claro que nem se fala em meio ambiente, especialmente na atividade de geração. Hoje, temos sete grandes usinas hidrelétricas e 41 ativos de geração renovável, envolvendo pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), parques eólicos, parques solares e empresas de cogeração de biomassa de cana-de-açúcar.

Em cerca de 5 ou 10 anos, como as tendências globais e a mudança nas expectativas da sociedade afetarão a estratégia da empresa?

Nós nos preparamos para este cenário há sete anos e, de alguma maneira, hoje estamos aproveitando as vantagens de ter reconhecido a importância do tema do meio ambiente para a sociedade. As empresas terão que firmar compromissos e demonstrá-los. Desde 2009, por exemplo, somos uma empresa que mede anualmente as próprias emissões de carbono, gerencia o uso de recursos como água e a energia elétrica em cada uma das nossas instalações. Não podemos pregar o uso racional da energia e não sermos exemplo nessa área. Nós é que trouxemos o padrão GRI para o Brasil, em 2002, com mais duas empresas. Internalizamos, traduzimos e passamos a ser um agente que reporta os resultados nessa metodologia. Avançamos nos últimos dois anos para o relatório integrado – daí o tema da transparência, da governança corporativa, da equidade com acionistas, do *accountability*. São temas que, se eram opções para as empresas, já não são para a CPFL há algum tempo. E entendo que, em um futuro muito próximo, as empresas que não estiverem olhando adequadamente para o conjunto dos *stakeholders,* e com eles mantiverem relações transparentes de equidade, procurando a sua satisfação, estarão condenadas.

Qual é o propósito da CPFL hoje?

A missão da CPFL é prover soluções energéticas sustentáveis com qualidade e competitividade e com atenção ao entorno das comunidades onde atua. Nossa missão encontra inspiração na visão da companhia: é essencial ao bem-estar das pessoas e da sociedade produzir e utilizar a energia de forma sustentável. É algo que vai fazer bem ao planeta e à sociedade.

Esse propósito mudou ou existem planos para mudá-lo?

Não. Incorporamos o tema da sustentabilidade em 2002, fazendo o reporte integrado no *triple bottom line*. Não só o econômico, mas muito do tema social e ambiental também. Desde então, começamos a assumir um conjunto de compromissos. Ou seja, não adianta você medir uma coisa e não gerenciá-la. Estamos sempre gerenciando para saber como podemos contribuir mais.

O senhor espera que esse propósito mude com o tempo? De que maneira?

Não acredito que a gente tenha uma mudança no tempo. Avançamos e, agora, trata-se de entregar, de materializar, tangibilizar esses propósitos. Na nossa atividade, quanto mais êxito temos, melhor para o meio ambiente, porque contribuímos com redução de emissão e com captura de carbono, no caso da biomassa. Você pode produzir a mesma luz com tecnologias mais avançadas e, portanto, gastando menos energia. Acredito que, como um agente econômico voltado a atender às necessidades das pessoas, sociedades e empresas, também temos uma missão de protagonismo no sentido de indicar, orientar, assistir. Acredito que a sociedade, até em vista dos compromissos assumidos na COP 21, precisará de empresas que possam facilitar a vida do cidadão – e também das empresas – para cumprir as metas de redução de emissões que vamos assumir.

Que partes da organização estão mudando em resposta ao aumento das expectativas dos stakeholders?

Fazemos o plano plurianual quando o conselho, de forma unânime, valida a estratégia. E essa estratégia é desenvolvida de forma conjunta, com a participação de parte do conselho de administração em todo o processo e, no final, com a aprovação dele. Uma empresa de energia, que trabalha concessões longas, não pode ser avaliada, seja na sua estratégia, seja na execução dos seus trabalhos, só na base trimestral. É importante a gente olhar, dentro do princípio do *stakeholder value*, o quanto de valor estamos adicionando a cada um desses agentes no tempo. Quanto a gente está oferecendo para um fundo de pensão, por exemplo, em termos de perspectiva de que aquele investimento vai produzir aposentadorias ou pensões no longo prazo? Além disso, há os compromissos assumidos pela companhia quando decidiu se listar na bolsa de valores – de equidade no tratamento de qualquer acionista (só temos ação ordinária), os compromissos ligados ao *accountability*, à transparência – que são fundamentais para que a companhia possa, além de reportar o que aconteceu no passado, ver as perspectivas que ela oferece para a sociedade, para investidores e acionistas, no curto, médio e longo prazos.

O senhor poderia citar alguns exemplos? Vocês estão desenvolvendo novos produtos? Têm iniciativas em marketing e comunicação? Ou estão focados em tecnologia?

Alguns compromissos dizem respeito ao negócio, outros são obrigação. Temos obrigação de fazer investimentos em redução de consumo para consumidores de baixa renda, um trabalho muito grande de substituição gratuita de lâmpadas incandescentes por lâmpadas eficientes, por exemplo. Um programa de geladeiras eficientes, garantindo que a velha saia. Fazemos isso também em algumas instalações públicas, como hospitais, escolas e delegacias. No interior dos estados, por exemplo, mais de metade dos hospitais que servem a comunidade são santas casas ou hospitais filantrópicos, com municípios muito pequenos e, às vezes, instalações ociosas. No passado, nos limitávamos a fazer doações de equipamentos de diagnóstico. Mas, há uns 10 anos, percebemos que a contribuição maior que a gente podia dar era compartilhar formas de gestão mais eficientes para proporcionar sistemas de atendimento mais rápido à população, para marcar consulta e não ter que esperar por ela, para ter facilidades de identificação, de locais para pegar os medicamentos gratuitos pela internet. Fazemos coisas no sentido

de tentar racionalizar o processo de compra, ou de medicamentos ou de gás industrial, de tal maneira que mais de um hospital possa fazer parte daquela tomada e alcançar uma vantagem em termos de eficiência. Além disso, um dos nossos compromissos é compartilhar esse tipo de visão com alguns poderes públicos municipais. É o caso de um projeto da Comunitas, o Juntos, em que eu, pessoalmente, sou padrinho do prefeito de Campinas. A cidade estava há 19 anos com desequilíbrio fiscal e, pela primeira vez, com esse prefeito, com um trabalho para o qual contratamos uma consultoria, tivemos o primeiro superávit em 20 anos. Criar um superávit é o elemento fundamental para que você possa transferir ao cidadão melhores serviços públicos. Hoje já estamos na Comunitas com 12 prefeituras apoiadas, com 12 padrinhos da iniciativa privada e com 12 extraordinários resultados que podem ser replicados para as quase 6 mil prefeituras do Brasil.

Vocês apoiam esse trabalho da Comunitas só com conhecimento ou também com recursos financeiros?

A CPFL apoia com recursos financeiros, mas são poucos recursos, porque há uma intenção de que a gente compartilhe isso com mais empresários, nosso apoio é mais na parte da governança. A garantia de sustentabilidade desse programa é que, além do líder, os servidores públicos possam ver naquela nova forma de gerir os seus processos uma perspectiva melhor para a carreira. É isso que a gente tem conseguido. É motivar o cidadão a participar, motivar o servidor a produzir e até demonstrar o quanto ele é importante nessa cadeia de valor.

Como a CPFL mantém as pessoas alinhadas em relação a essas mudanças nas expectativas dos stakeholders?

O dado fundamental aqui é comunicação. Cada um dos nossos compromissos firmados é conhecido por todos os colaboradores. Fazemos, a cada semana, uma comunicação com todos os gestores da companhia – desde o supervisor até o presidente. São cerca de 450 gestores para comandar um grupo de quase 9 mil pessoas. Temos um canal executivo para informar as decisões ou os planos a todos os gestores, e eles são responsáveis por fazer a mesma coisa com os seus colaboradores. É uma empresa que dá muito valor à comunicação. O que a gente mais vê é um pessoal absolutamente sintonizado. A nossa empresa não é diferente das outras, também tem rádio-peão, mas eu posso garantir que a relevância da rádio corporativa, da TV corporativa, é muito maior.

Que papel a tecnologia desempenha para conectar a organização e permitir as mudanças que a empresa prevê?

A estratégia da CPFL é focada em crescimento e na inovação em processos – a gente acredita que é capaz de fazer mais e melhor. Criamos uma plataforma colaborativa chamada Usina de Ideias em cima daqueles desafios de inovar em processos. Na verdade, você coloca a sua ideia para ser trabalhada com a colaboração de outros colegas. Obviamente, recompensamos financeiramente as melhores ideias, mas o objetivo é fazer com que as pessoas colaborem com aquela ideia. A gente imagina que qualquer ideia colocada não é final; é o começo de uma colaboração maior. Isso mantém o quadro muito mais unido, focado nos objetivos empresariais assumidos com os acionistas, com os *stakeholders* da companhia. Essa plataforma é uma inovação para produzir inovação.

Que barreiras o senhor encontra ao executar a sua estratégia ou alinhar a organização ao seu propósito?

Você não consegue executar a sua estratégia só com um ato de vontade. Hoje, as empresas devem ter – e os seus líderes principalmente – uma preocupação de entender a importância do relacionamento institucional para mobilizar todos os *stakeholders* em torno dessa estratégia. Trata-se de pessoas; não é um negócio que você faz num ato de vontade unilateral – tem que ser sempre negociado. Esse é o primeiro ponto. O segundo é que somos uma empresa regulada, ou seja, não fixamos tarifa; a tarifa é fixada. Você viu o que aconteceu com a Petrobras, de segurar o preço da gasolina. Isso também ocorreu na área de energia. Daí você vai para o chamado "realismo tarifário". Na nossa estratégia, isso custou dinheiro. Tivemos que "emprestar" muito para o consumidor porque ele não conseguiria pagar a conta naquele momento. Depende de novo de um processo negociado com o regulador, com o poder concedente. E tem, naturalmente, o alinhamento da sua força de trabalho, dos profissionais, no desenvolvimento da estratégia.

O senhor sente que precisa fazer concessões na forma de administrar a empresa para atender às crescentes expectativas dos stakeholders?

É da vida. As concessões têm que ser negociadas. Às vezes, você consegue identificar uma forma de fazer que é melhor para você, mas não é para o *stakeholder*. Se lá atrás dava para fazer, hoje não se deve fazer. A forma sustentável é aquela que é adequadamente negociada. Isso vai ser bom para todo mundo, inclusive para a empresa.

Que desafios o senhor enxerga para compatibilizar o crescimento rentável da CPFL e a resposta a essas expectativas crescentes?

O crescimento rentável deve ser uma ambição importante do acionista. Se você olhar o regulador, ele também tem uma missão, a de mediar interesses dos consumidores, do governo e das empresas. Só pela ação do regulador, você entra em um processo que tem de ser negociado. Temos uma visão de longo prazo e achamos importante isso. O curto e o médio prazo servem para a gente chegar no longo prazo. A nossa sociedade tem uma preocupação muito imediatista. Quer dizer, você vai resolver um problema tarifário, ou dar um desconto ou diminuir o WACC [*weighted average cost of capital*], e isso resolve um problema imediato, mas compromete o futuro. Tivemos aqui um aumento elevado para os consumidores... Tem gente que pensa que ao empresário interessa a tarifa mais alta. Não é. Essa tarifa mais alta gerou na sequência uma redução de consumo, o que compromete muito mais o resultado do investidor que fez investimento pensando no longo prazo, que trabalhou com a perspectiva de estar vendendo mais e vai estar vendendo menos, e usar menos as redes. Isso também é ruim para o consumidor. O desafio maior é ter uma capacidade de mediação tempestiva, o mais rápido possível.

Que aspectos, na sua opinião, devem ser considerados métricas de sucesso para as empresas atuais?

Uma medida importante é a do valor da companhia na bolsa de valores. É verdade que essa é uma métrica isolada no tema financeiro. As demais métricas são: o ambiente de negócios que a companhia desenvolve com seus *stakeholders*. Desde o início, quando adotamos o tema da sustentabilidade, montamos um mapa de *stakeholders* e, anualmente, nos reunimos formalmente para avaliar nosso avanço, até por conta dos compromissos de GRI [Global Reporting Initiative] e do reporte integrado. Também reportamos cada um dos compromissos, sejam eles ambientais, sejam sociais, que nós tenhamos assumido – emissão de carbono, consumo de água, ações trabalhistas, o que nos interessa sempre baixar. Esse conjunto de indicadores de relacionamento com cada *stakeholder* é acompanhado de forma sistemática. Temos uma plataforma de sustentabilidade formada por um conjunto de dirigentes da companhia que, com base em cada um desses compromissos, estabelece um conjunto de indicadores, acompanhados gerencialmente e reportados ao conselho. Algumas medidas de eficácia: a companhia faz parte do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) desde a primeira edição, e a gente é medido pelo quanto cresce em termos de participação no índice. Estamos também no Dow Jones Emerging Markets, no Morgan Stanley Capital International Global Sustainability Index. Alguns indicadores que fazem parte desses índices são incorporados à nossa plataforma.

Esses aspectos são prioridade para o governo, para as empresas ou ambos?

Vejo um avanço nisso. Em relação ao tema da ética, em alguns momentos, a sociedade brasileira – não sei se só a nossa, mas a nossa em particular – foi muito tolerante, e ainda é, com pequenos desvios, entendendo que eles possam ser perdoados – punição só para os grandes casos. Chegamos em um momento de colocar isso à prova. Temos que, de fato, avançar. Talvez os exemplos enfrentados hoje de uma forma triste, na política, entre os empresários, na economia, façam com que a gente saia disso num outro patamar. Estamos assistindo a coisas que não imaginávamos, mas acho que damos um passo adiante no sentido de compartilhar que a ética é para todos, não só para "os outros". Nesse ponto, as empresas são importantes. Hoje, quando você entra numa empresa como esta, a primeira coisa que recebe juntamente com o seu contrato de trabalho são todos os compromissos que ela tem com os *stakeholders*, com a sociedade, que se convencionou chamar de código de conduta, ética, de comportamento ético. Cada um de nós representa essa companhia. É um sobrenome. É Wilson da CPFL, é Wellington da CPFL... A gente tem esse sobrenome e, com ele, um conjunto de compromissos; que nem uma família. Estamos numa área de mais de 570 municípios. Um em cada mil chefes de família nessas 571 cidades é funcionário direto da CPFL. Obviamente, isso tem uma influência. Esse pai de família vai à escola, se relaciona com o professor; vai à missa, se relaciona com o padre e outros fiéis; vai ao clube jogar bola e tem os companheiros dele. Quanto mais ele for agente disseminador da ética, melhor para todos. Precisamos ter um compromisso, para além de fazer um EBITDA no trimestre, de gerar o comportamento ético na sociedade no entorno.

Em que áreas o senhor acredita que as empresas deveriam estar fazendo mais para medir e comunicar seu impacto e valor?

Você vê muita competência no *triple bottom line*, na parte econômico-financeira, mas ainda carece de instrumentos e práticas para avaliar os demais impactos e *stakeholders*. A evolução foi esse relatório integrado, que veio há dois anos e que começamos a fazer no ano passado. Não é só fazer direito. É saber comunicar direito e para o *stakeholder*. Se não, fica muito restrito. Tem que se encontrar com o *stakeholder*, tem que provocar esse relacionamento, para que você possa aprender mais com ele, possa identificar mais as suas demandas, de que maneira você pode satisfazê-las ou até explicar a dificuldade de fazer. Esse é o processo de negociação. Não é necessário a gente fazer tudo, mas é preciso ter tudo negociado, esclarecido, o por que sim, o por que não e quando. Isso ajuda bastante.

O senhor menciona que o aspecto financeiro vai bem. Mas em relação aos aspectos sociais, ambientais, tributários, em termos de riscos ou impactos econômicos, o senhor acha que as empresas vão bem nessas áreas?

Algumas empresas sim. Entendo que nós avançamos muito. Não acho que seja o padrão, mas vejo o investidor mais preocupado com isso. Eu tenho um sistema muito sofisticado de gestão de risco na companhia, com os limites em termos de governança, a forma como são administrados, como são informados etc. E não é o risco financeiro exclusivamente. Tem o risco de meio ambiente, de imagem da companhia, de perda de valores humanos... Montamos isso e fazemos a medição via nossa governança interna e via governança do conselho de administração. Eu diria, de novo, que é um avanço, mas você sabe que, se há uma percepção de valor para a sociedade, essas questões passam a ser um padrão. Sustentabilidade era uma opção há dez anos, hoje é uma obrigação. É nisso que eu acredito muito. Por ser um serviço público, esse tipo de inovação é compartilhado, é copiado. Às vezes, é um privilégio que a sociedade consiga identificar: "Olha, aquela ideia é boa e vou seguir, porque ela pode produzir isso e aquilo de bom para os *stakeholders*."

Voltando ao seu propósito organizacional: na sua opinião, essas métricas são eficazes para medir e reportar a realização desse propósito?

Eu acho que sim. Obviamente, eu tenho remuneração de curto prazo, mas nós temos metas de criação de valor no curto prazo também. E medimos. Para mim, tem que haver um equilíbrio entre o quanto você valoriza o curto ou o longo prazo. O quanto você dá preferência ao resultado econômico em vista dos demais resultados do contexto ambiental e social, que às vezes são tão ou mais importantes para o futuro do negócio. Empresa não pode ser um negócio para ganhar dinheiro por quatro trimestres. Daqui a quatro trimestres não tem mais emprego, perde-se tudo. Empresa é um agente social importantíssimo. É importante que ela tenha condições de enfrentar o curto prazo, mas que se mire no longo prazo. Ela serve para desenvolver carreiras de pessoas para atender a necessidades da sociedade, para, obviamente, dar uma contribuição para o meio ambiente. Não pode ter foco exclusivo no curto prazo.

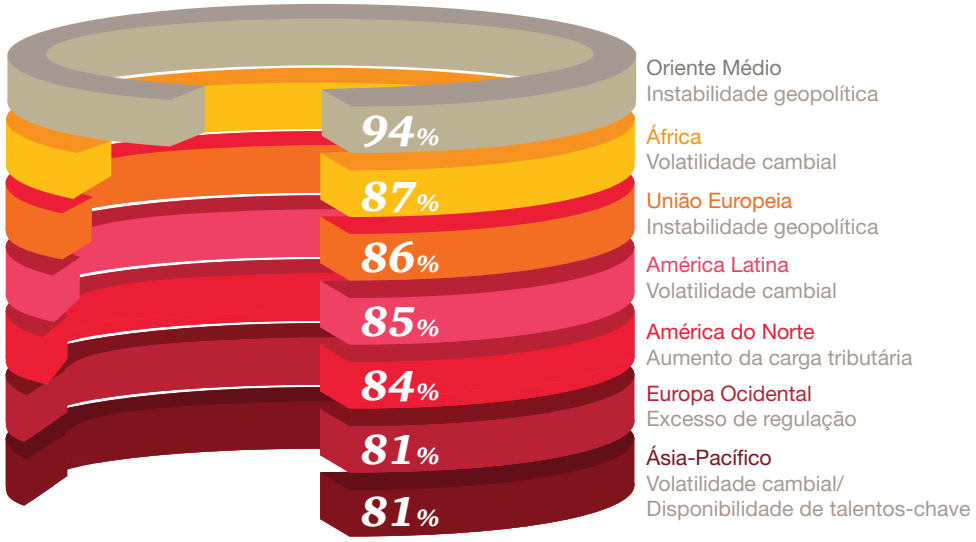
O que a sua organização proporciona à sociedade que não é medido atualmente ou que é medido, mas não é totalmente reconhecido?

Somos a companhia do setor elétrico com maior múltiplo em bolsa. Ou seja, temos um prêmio em relação aos nossos *peers*. Como esse prêmio tem sido consistente ao longo do tempo, entendo que esteja ligado a esse conjunto de práticas, desde o compromisso que a companhia tem por estar num nível de governança de novo mercado (ADR nível 3) até um conjunto de preocupações que vão além do resultado trimestral financeiro, econômico ou mesmo anual. É o conjunto da obra que determina o prêmio. O investidor sabe e paga mais caro para ter esse tipo de companhia como a CPFL. Há um tema relacionado à precificação de carbono e aos serviços florestais. O Brasil tem uma relevância para o planeta, porque a floresta pode absorver e porque a geração renovável, mais cara que a convencional, pode trazer benefícios ao não emitir. Lá atrás, você tinha um mercado robusto, com mecanismos de desenvolvimento limpo da própria ONU, reconhecimento de crédito de carbono e podia comercializar. A CPFL foi a primeira a ter reconhecimento por repotenciação de PCHs (Pequenas Centrais Hidrelétricas), por um projeto mais eficiente em armazenagem de água em hidrelétricas de maior porte, pela cogeração de biomassa e pelo tema da eólica. Esse mercado quase derreteu. Sem dúvida, é também um desafio. Se esse for um compromisso de fato mundial, o mercado entende, por sermos uma empresa renovável, que isso vai valer dinheiro. Ele não precifica isso hoje, mas podemos ter surpresas na frente.

Precisa de mais dados?

Figura A - As grandes preocupações por região

P: Qual o seu grau de preocupação em relação às seguintes possíveis ameaças econômicas, políticas, sociais e de negócios para as perspectivas de crescimento da sua organização?



Obs.: Participantes que responderam “Preocupado” e “Extremamente preocupado”.

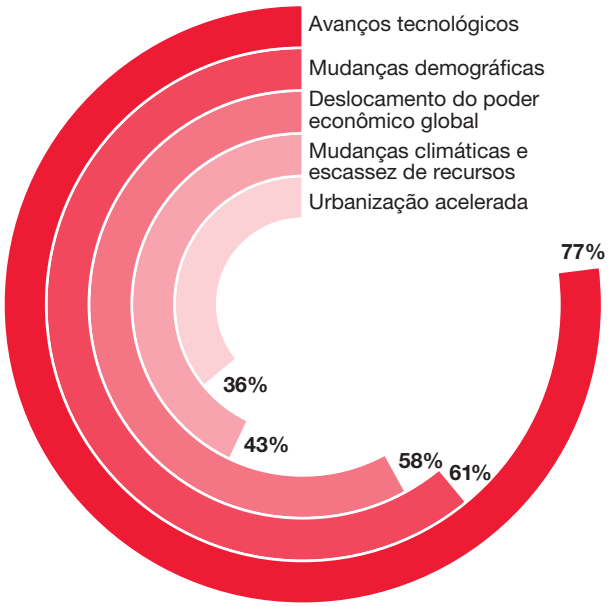
Tendências globais, desafios locais

O excesso de regulamentação é a maior preocupação dos CEOs da Europa Ocidental (citado por 81% dos entrevistados), enquanto os norte-americanos estão mais temerosos em relação ao aumento da carga tributária (84%). A volatilidade cambial é o foco de atenção dos líderes executivos na África (87%), América Latina (85%) e Ásia-Pacífico (81%). É a incerteza geopolítica que preocupa os CEOs no Oriente Médio (94%) e na Europa Central e Oriental (86%).

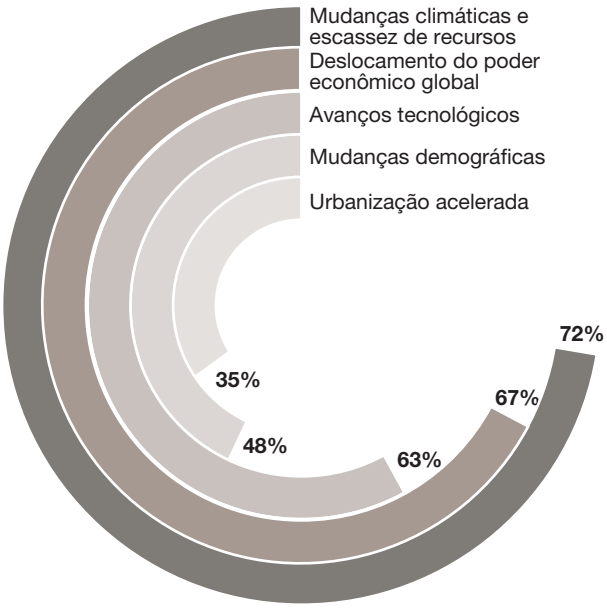
Figura B - Os avanços tecnológicos são vistos como a tendência global com mais chance de transformar as expectativas dos *stakeholders* em relação às empresas; no Brasil, são as mudanças climáticas

P: Classifique as três principais tendências globais que, na sua opinião, têm maior probabilidade de transformar as expectativas dos *stakeholders* em relação às empresas no seu setor ao longo dos próximos cinco anos.

Global



Brasil



Obs.: Porcentagem de participantes que classificaram a tendência em primeiro, segundo ou terceiro lugar.

Figura C - Uma força de trabalho qualificada é o resultado social mais importante segundo os CEOs globais, seguida por infraestrutura – tanto física quanto digital

P: Selecione os três aspectos que considera mais importantes para a sociedade no país em que você vive.

Global

Para explorar melhor os números, use o nosso Data Explorer em *www.pwc.com/ceosurvey*.

Figura D - Quase metade dos CEOs espera contratar nos próximos 12 meses

P: Você prevê que o número de funcionários de sua empresa nos próximos 12 meses vai aumentar, diminuir ou continuar igual?

Global

Brasil

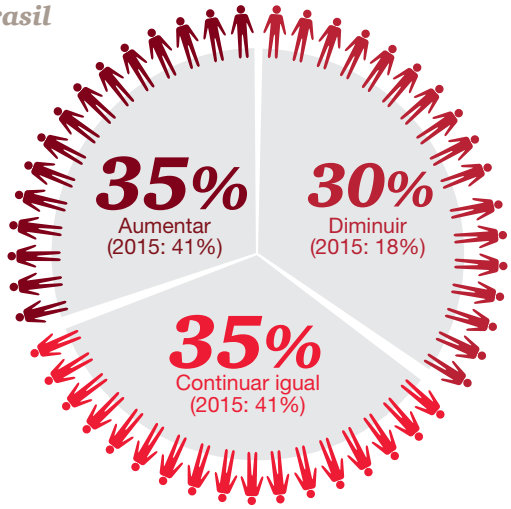


Figura E - Da mesma forma que no ano passado, as duas principais atividades planejadas de reestruturação são iniciativas de redução de custos e o estabelecimento de novas alianças

P: Qual das seguintes atividades de reestruturação, se houver, você planeja iniciar nos próximos 12 meses?

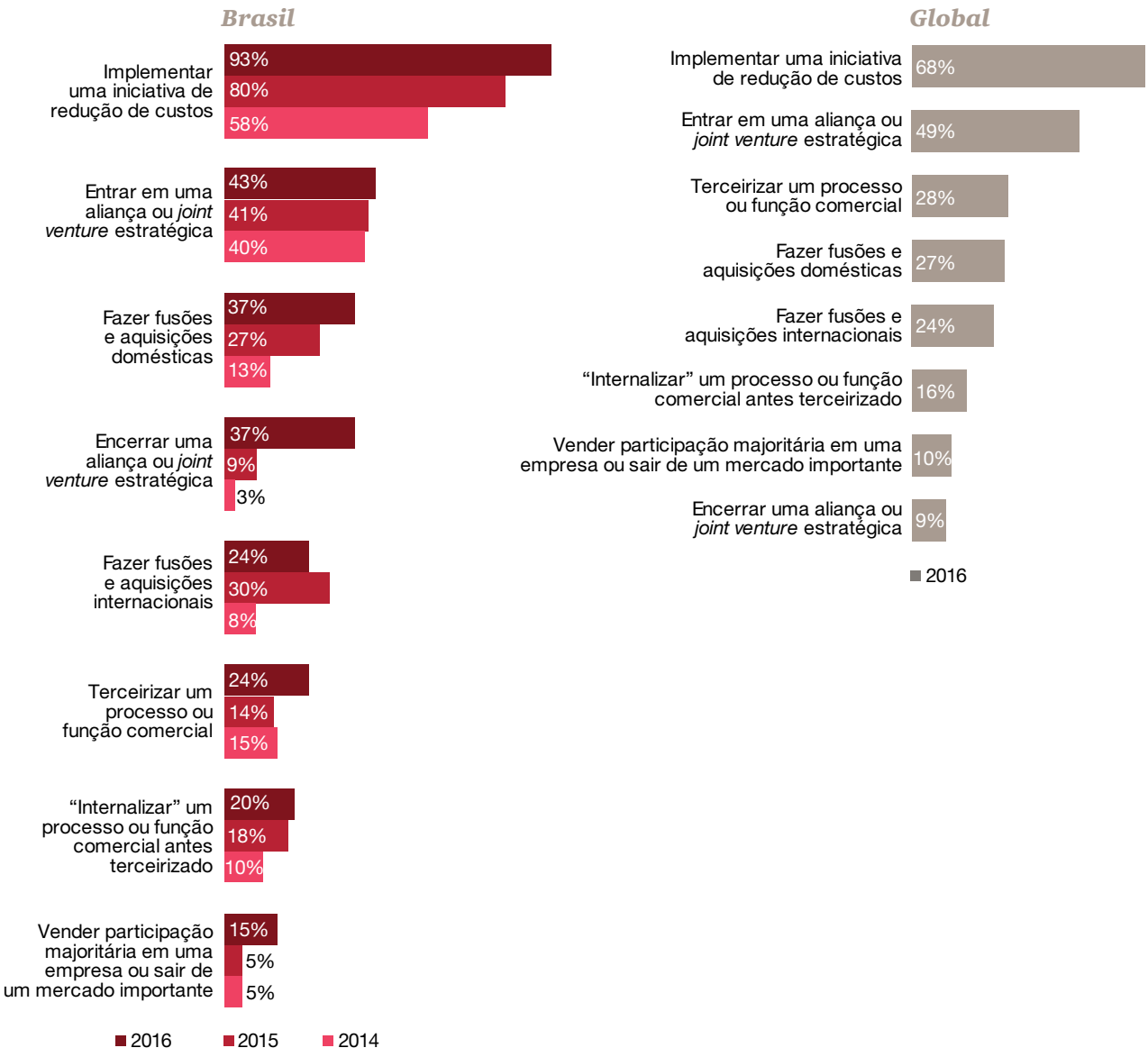
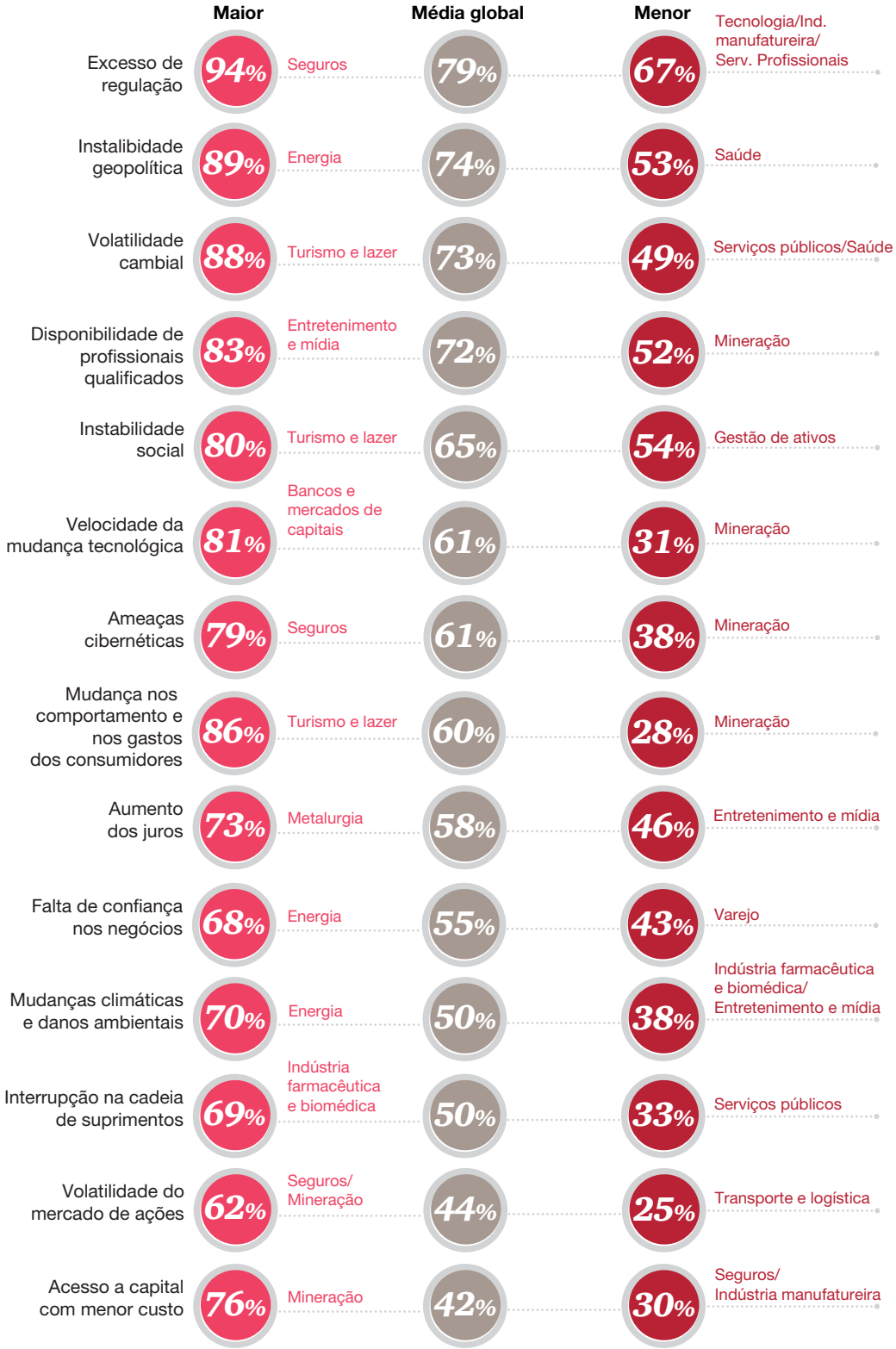


Figura F - Principais ameaças no mundo variam por setor

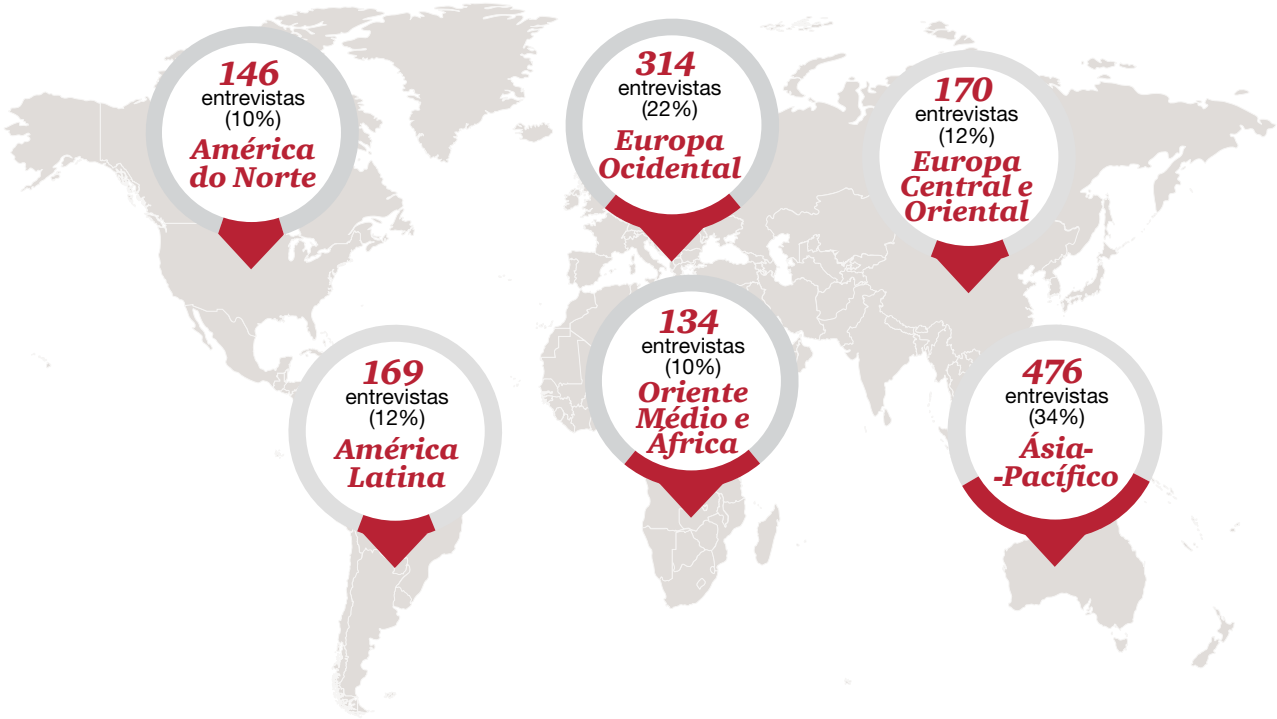
P: Qual é seu grau de preocupação, se houver, em relação a cada uma das potenciais ameaças econômicas, políticas e sociais às projeções de crescimento de sua organização?

Global



Metodologia da pesquisa e contatos

A 12ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros é um extrato da 19ª Pesquisa Anual Global com CEOs, cujos resultados se baseiam em 1.409 entrevistas realizadas em 83 países. Nossa amostra de empresas se baseia no percentual do PIB dos países incluídos na pesquisa para assegurar que as opiniões dos CEOs estejam representadas de forma equilibrada entre os principais países e regiões do mundo. As entrevistas foram distribuídas entre uma ampla gama de indústrias. Mais detalhes, por região ou indústria, estão disponíveis, caso solicitados. Ao todo, 36% das entrevistas foram conduzidas por telefone, 60% on-line e 14% via correio. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.



1.409
entrevistas realizadas em

83
países entre 28/9 e 8/12/2015

1.747
membros do Global PwC CEO Panel foram convidados a participar via pesquisa on-line, o que contribuiu para o total de respostas on-line.

O limite inferior para inclusão nos 10 principais países (por PIB) foi de 500 empregados ou uma receita de mais de US$ 50 milhões. O limite para a inclusão nos 20 países seguintes foi de empresas com mais de 100 empregados, ou uma receita de mais de US$ 10 milhões.

- 30% das empresas têm receitas de US$ 1 bilhão ou mais.
- 38% das empresas têm receitas de US$ 100 milhões até US$ 1 bilhão.
- 28% das empresas têm receitas até US$ 100 milhões.
- 60% das empresas têm capital fechado.
- 38% estão listadas em pelo menos uma bolsa de valores.

Observações:

- Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo "nem/nem" e "não sei".
- A base de dados é 1.409 (todos os respondentes), salvo indicação contrária.

Para obter mais informações sobre o conteúdo da pesquisa, contate:

Suzanne Snowden
Diretora, Global Thought Leadership
+44 20 7212 5481
suzanne.snowden@uk.pwc.com

Para avaliar melhor as perspectivas dos CEOs para 2016, também realizamos entrevistas presenciais em profundidade com 33 CEOs de seis continentes no quarto trimestre de 2015. As entrevistas são citadas neste relatório, e trechos mais longos podem ser encontrados no nosso site, em www.pwc.com/ceosurvey, no qual você também pode explorar as respostas por setor e local.

Agradecimentos

Redação e edição do relatório global
Suzanne Snowden (Diretora do programa)
Poh-Khim Cheah

Comitê editorial
Dalia Adawieh
Cristina Ampil
Justine Brown
Poh-Khim Cheah
Emily Church
Claire Clark
Mike Davies
Spencer Herbst
Deena Hooper
Maria Jennings
Nick Jones
Dominic Kelleher
Emily Litz
Robert MacKay
Sarah McQuaid
Rowena Mearley
Christopher Michaelson
Elizabeth Montgomery
Sanjukta Mukherjee
Jill Peacock
Oriana Pound
Rebecca Pratley
John Sviokla
Joanna Wells

Gestão do programa e entrevistas presenciais
Valentina Hovhannisyan
Angela Lang
Penny Rich

Comunicação, on-line e multimídia
Magdalene Fong
Ashley Hislop
Lesley Hornung
Charlotte Kuhn
Yuri Park

Pesquisa e análise de dados dos dados globais
Research to Insight (r2i), da PwC Reino Unido

Gostaríamos de agradecer aos seguintes especialistas da PwC por suas contribuições
Bridget Atherton, Raymund Chao, Martha Corbett, Emma Cox, Paul Fitzsimon, Bharti Gupta Ramola, Rob Gittings, John Hawksworth, Ian Hitchen, Stephanie Hyde, Leo Johnson, Per-Ola Karlsson, Barret Kupelian, David Lancefield, Henrique Luz, Bob Moritz, Alan Morrison, Dennis Nally, Gary Neilson, Yumiko Noda, Ian Powell, David Percival, Malcolm Preston, Donald Reed, Daniel Schwarzmann, Norbert Schwieters, Richard Sexton, Robert Shelton, Blair Sheppard, Mark Strom, John Sviokla, Robert Swaak, David Wijeratne, Norbert Winkeljohann, David Wu, Nora Wu

Escritórios PwC Brasil

São Paulo - SP
Av. Francisco Matarazzo, 1400
Torre Torino, Água Branca
05001-903, São Paulo/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Barueri - SP
Al. Mamoré, 989 21º, 22º e 23º
Cond. Edifício Crystal Tower
06454-040, Barueri/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Belo Horizonte - MG
Rua dos Inconfidentes, 911,
18º e 17º - Bairro Funcionários
30140-120 Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-1500
Fax: (31) 3261-6950

Brasília - DF
SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C
Ed. Business Center Tower
Salas 801 a 811, Brasília/DF
70322-915, Caixa Postal 08850
Telefone: (61) 2196-1800
Fax: (61) 2196-1820

Campinas - SP
R. José Pires Neto, 314, 10º
13025-170, Campinas/SP
Telefone: (19) 3794-5400
Fax: (19) 3794-5469

Curitiba - PR
Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º
Curitiba Trade Center
80410-180, Curitiba/PR
Telefone: (41) 3883-1600
Fax: (41) 3883-1698

Florianópolis - SC
Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
88015-205, Florianópolis/SC
Telefone: (48) 3212-0200
Fax: (48) 3212-0210

Goiânia - GO
Av. 136, nº 797 - Setor Sul
Cond. New York Square –
Business Evolution
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A
74093-250 - Goiânia - GO
Telefone: (62) 3270-5900

Maringá - PR
Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3
Ed. Átrium - Centro Empresarial
87030-000, Maringá/PR
Telefone: (44) 3472-2200

Porto Alegre - RS
R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
90430-000, Porto Alegre/RS
Telefone: (51) 3378-1700
Fax: (51) 3328-1609

Recife - PE
R. Padre Carapuceiro, 733, 8º
Ed. Empresarial Center
51020-280, Recife/PE
Telefone: (81) 3464-5000
Fax: (81) 3464-5098

Ribeirão Preto - SP
Av. Antônio Diederichsen, 400,
21º e 22º - Ed. Metropolitan
Business Center
14020-250, Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 3516-6600
Fax: (16) 3616-6685

Rio de Janeiro - RJ
R. do Russel 804
Ed. Manchete, Térreo, 6º e 7º
22210-907, Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 3232-6113

Salvador - BA
Av. Tancredo Neves, 620, 34º
Ed. Empresarial Mundo Plaza
41820-020, Salvador/BA
Telefone: (71) 3417-7500
Fax: (71) 3417-7698

São José dos Campos - SP
R. Euclides Miragaia, 433
Conj., 301 e 304
12245-902, São J. dos Campos/SP
Telefone: (12) 3519-3900
Fax: (12) 3519-3998

Sorocaba - SP
R. Riachuelo, 460, 5º
Ed. Trade Tower
Salas 501, 502, 503 e 504
18035-330, Sorocaba/SP
Telefone: (15) 3332-8080
Fax: (15) 3332-8076

PwC Brasil @PwCBrasil @pwcbrasil

PwC Brasil youtube.com/PwCBrasil

© 2016 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure