

26ª CEO Survey | 2023

Transformando o futuro, encarando o presente



pwc

Saiba mais em
www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo



Apresentação



O CEO em uma encruzilhada

Um terço dos CEOs no Brasil e no mundo não acredita que suas organizações serão economicamente viáveis em dez anos caso se mantenham no rumo atual – o que exige investimentos urgentes na transformação dos seus negócios. Ao passo que devem transformar o futuro, a maioria lida com as questões de curto prazo.

Os resultados da **26ª Global CEO Survey** ilustram a profundidade dos desafios – e o que fazer para gerar oportunidades – à frente dos líderes empresariais hoje. De um lado, a grande maioria considera vital reinventar seus negócios para o futuro em um mundo de disrupção e inovação. De outro, eles se mobilizam para enfrentar um cenário atual com instabilidade econômica global, inflação, rupturas nas cadeias de suprimento e conflitos geopolíticos.

No Brasil e no mundo, 73% dos CEOs acreditam que a economia global sofrerá uma desaceleração nos próximos 12 meses. Apesar disso, uma parte importante dos CEOs de alguns países prevê que suas economias locais terão trajetória contrária e também acredita no crescimento da receita de suas empresas — especialmente os brasileiros.

Este duplo imperativo – encarar o presente e ao mesmo tempo se transformar para o futuro – os coloca em uma encruzilhada inédita que exige ação imediata.



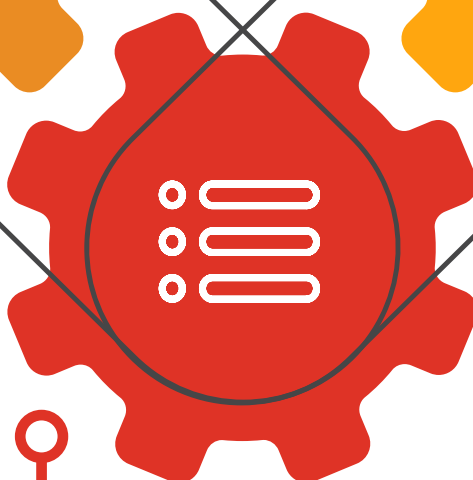
Organizamos este relatório em três dimensões: os desafios atuais; a preparação para o futuro; e a agenda necessária para se atingir um equilíbrio entre o curto e o longo prazos e transformar as dificuldades em oportunidades.

Tensões atuais

Os desafios imediatos em meio a condições macroeconômicas incertas, aumento da inflação, instabilidade geopolítica e ameaças crescentes, como as relacionadas à cibersegurança.

A corrida pelo futuro

A necessidade de se antecipar aos riscos de longo prazo para as suas empresas, a sociedade e o planeta – como a disrupção dos modelos de negócios e os riscos climáticos.



Uma agenda equilibrada

A missão do CEO de lidar com os desafios atuais e ao mesmo tempo investir no futuro, impulsionando a transformação e a integração a ecossistemas que criem valor, viabilizando a sustentabilidade do negócio.



Participaram desta edição da CEO Survey:



Mais de **4.400**
executivos...



...de mais de
100 países...



...com participação
recorde de CEOs do Brasil.

Suas empresas representam um
faturamento combinado de mais de
R\$ 3,8 trilhões.





Apresentação



Tensões atuais



A corrida pelo futuro



Uma agenda equilibrada



Tensões atuais

1 Quanto seu ânimo atual afeta sua visão de futuro?

O maior desafio de curto prazo enfrentado pelos CEOs é a situação da economia global. Quase três quartos dos líderes participantes da pesquisa no Brasil e no mundo acreditam que o crescimento econômico global vai se desacelerar nos próximos 12 meses.



73%

dos líderes no Brasil e no mundo estão **pessimistas** com o crescimento econômico global, uma mudança drástica em relação ao ano passado.

Esse pessimismo, que se repete para todas as principais economias, representa uma reversão completa de ânimo em relação ao ano passado, quando uma proporção semelhante (77%) acreditava em uma aceleração do crescimento global. O otimismo de 2022 refletia a esperança de que as condições econômicas continuariam melhorando à medida que a pandemia de covid-19 se tornasse um problema do passado.

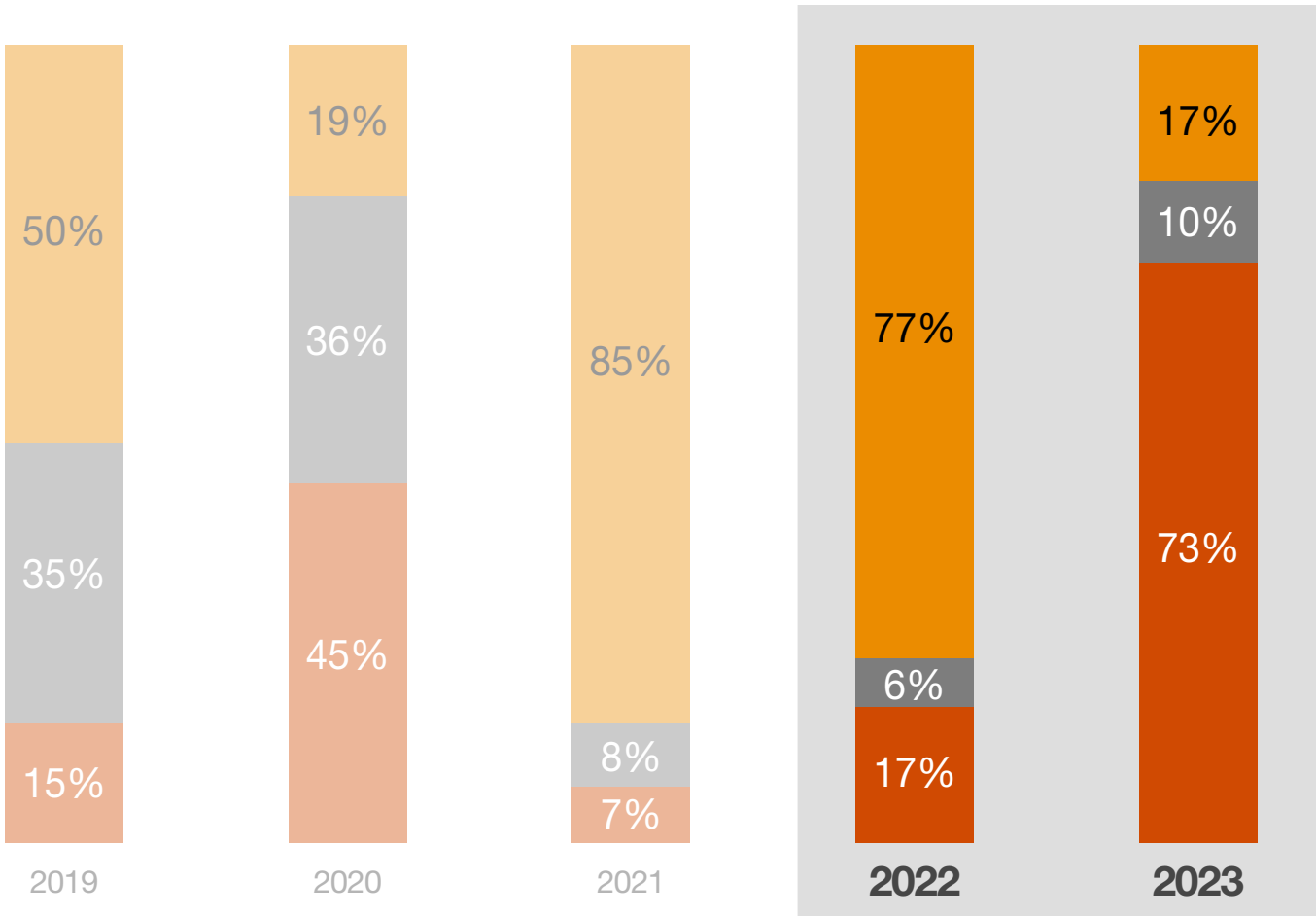
Esse movimento, no entanto, foi frustrado por novos choques globais, como a guerra na Ucrânia e seus efeitos imediatos (o aumento dos preços da energia e commodities) e a aceleração da inflação.



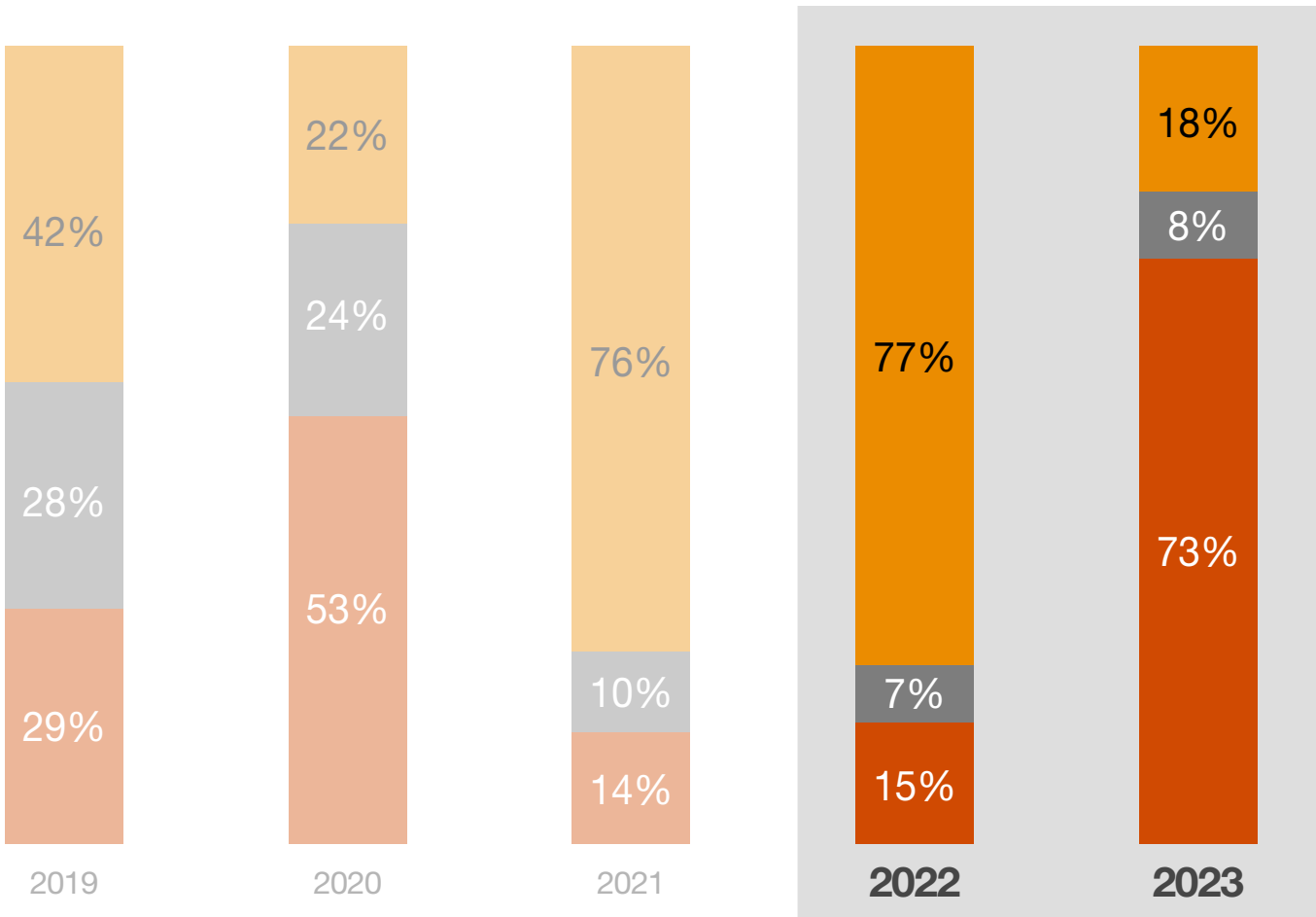
Como você acredita que o crescimento econômico global será alterado nos próximos 12 meses?

 Brasil

 Aceleração  Estabilidade  Desaceleração



 Global





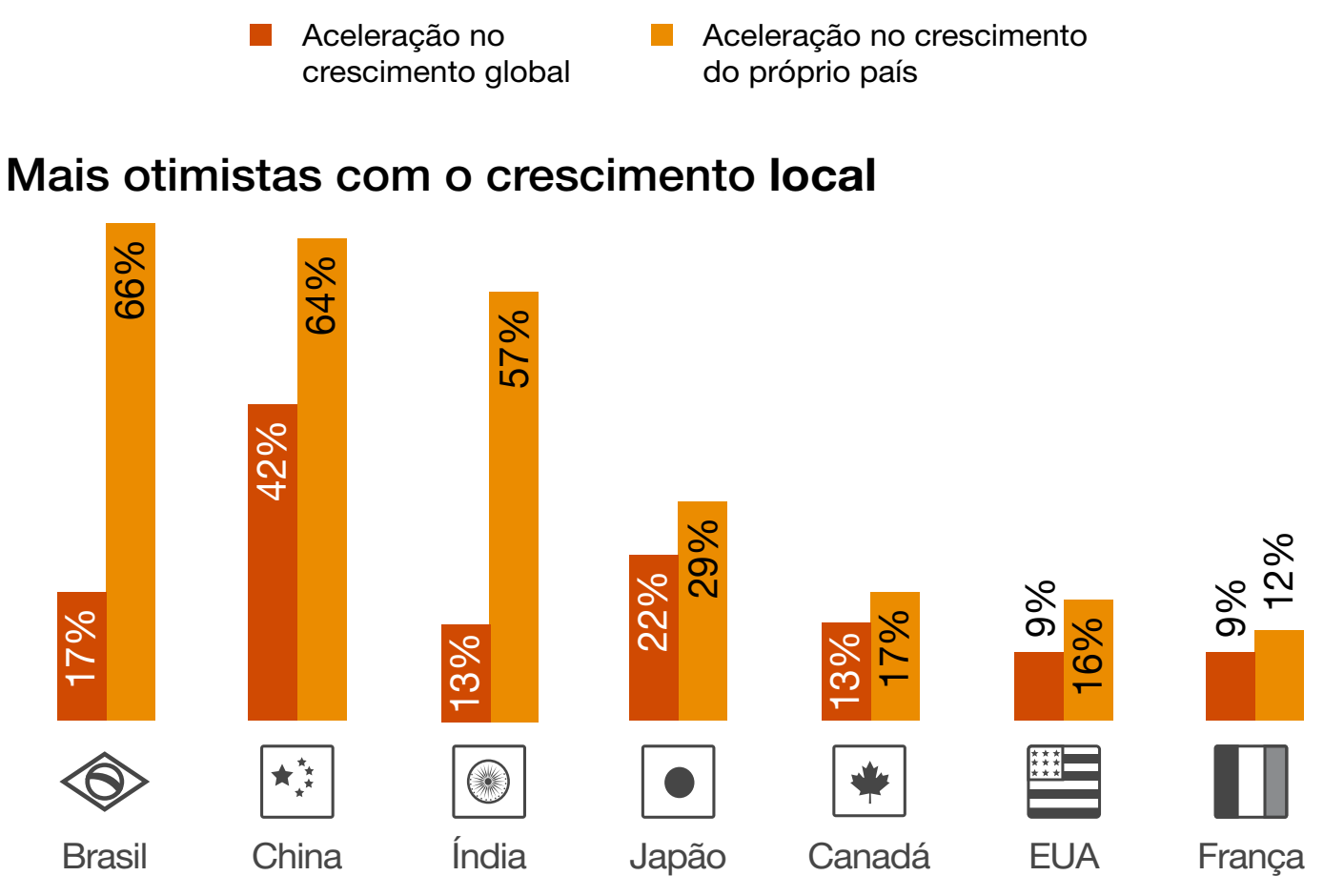
CEOs no Brasil estão mais otimistas em relação ao crescimento do país do que da economia global

Quanto às perspectivas para as economias locais, os CEOs no Brasil, China e Índia estão muito mais otimistas em relação ao crescimento de seus próprios países do que da economia global. Japão, Canadá, Estados Unidos e França também enxergam perspectivas melhores para seus mercados domésticos, mas com índices de otimismo bem mais baixos.

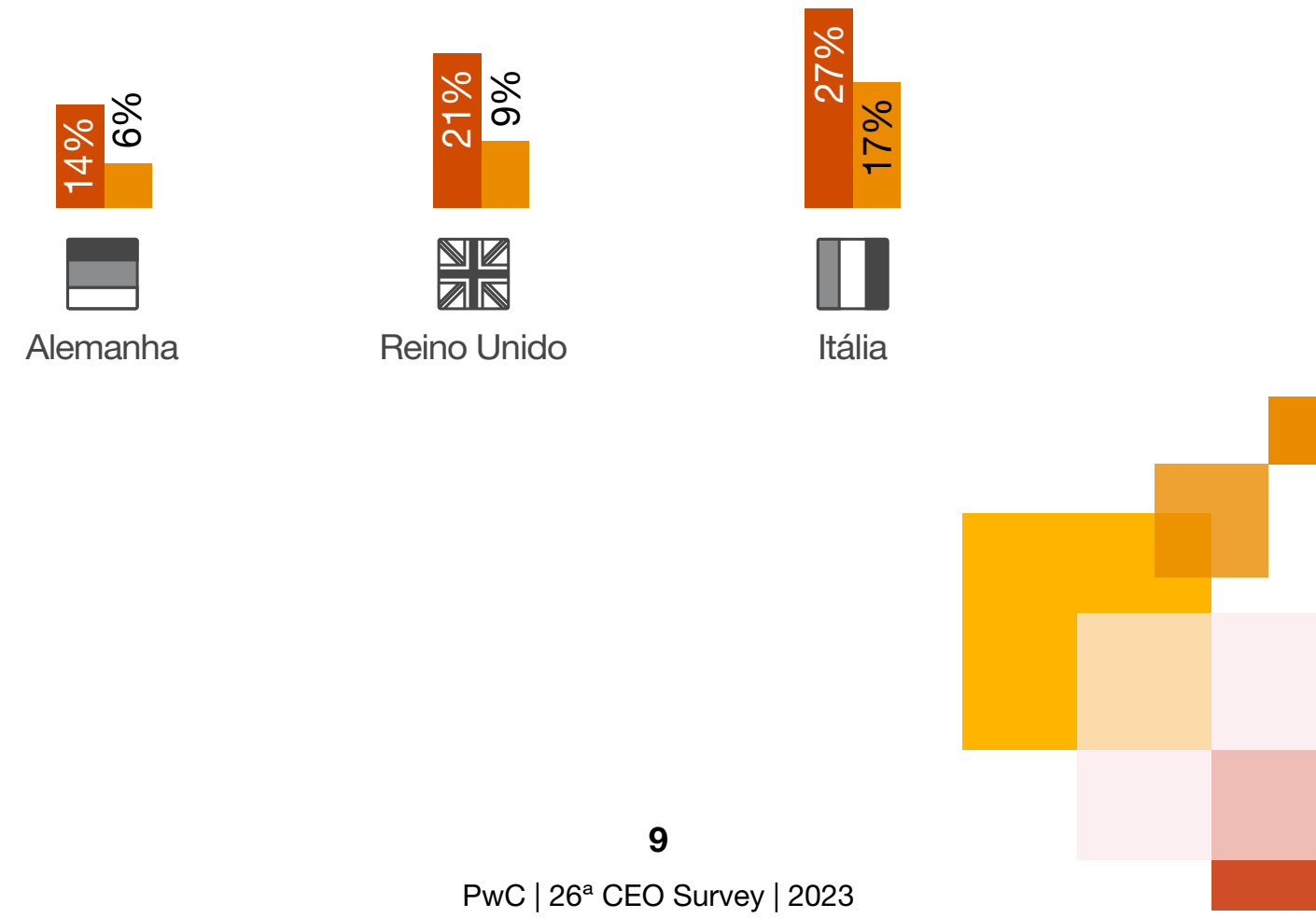
Na contramão dessa tendência, entre os países desenvolvidos, os CEOs da Alemanha, Reino Unido e Itália são os que mais acreditam que seus mercados locais terão desempenho pior do que a economia global no próximo ano.



Como você acredita que o crescimento econômico global e no seu país será alterado (caso isso ocorra) nos próximos 12 meses?



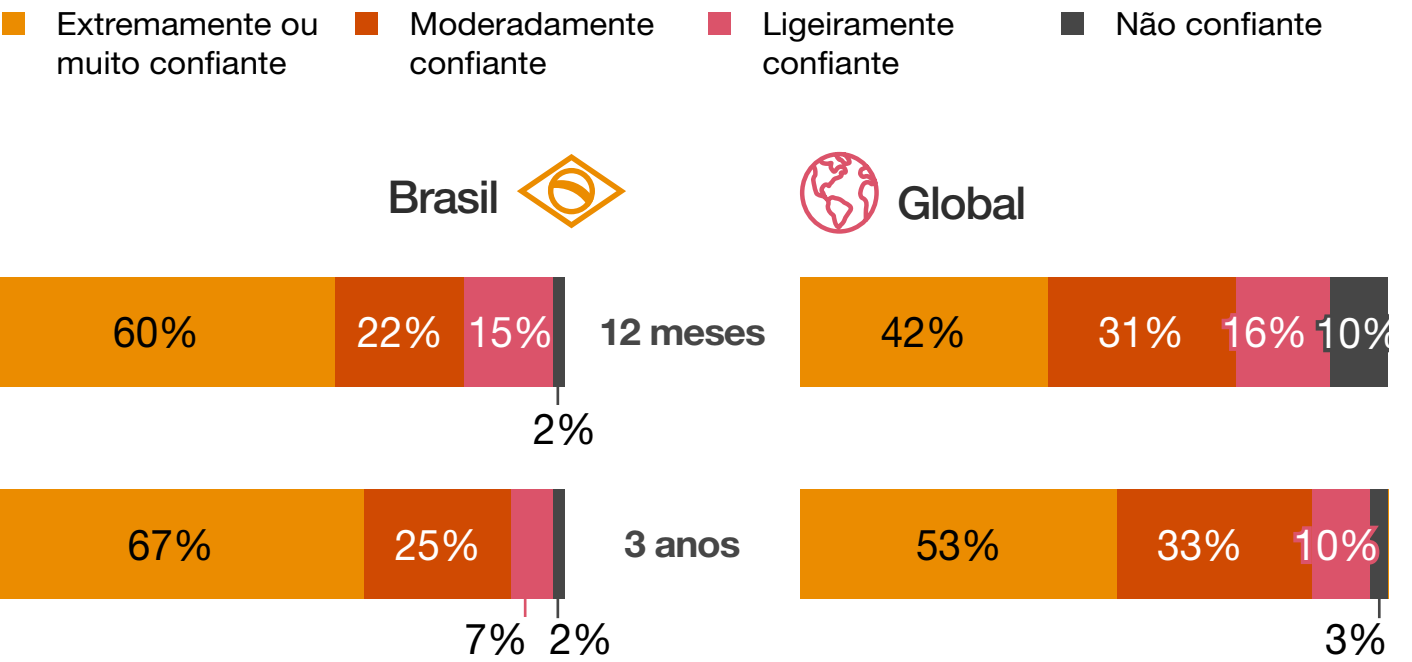
Mais otimistas com o crescimento global



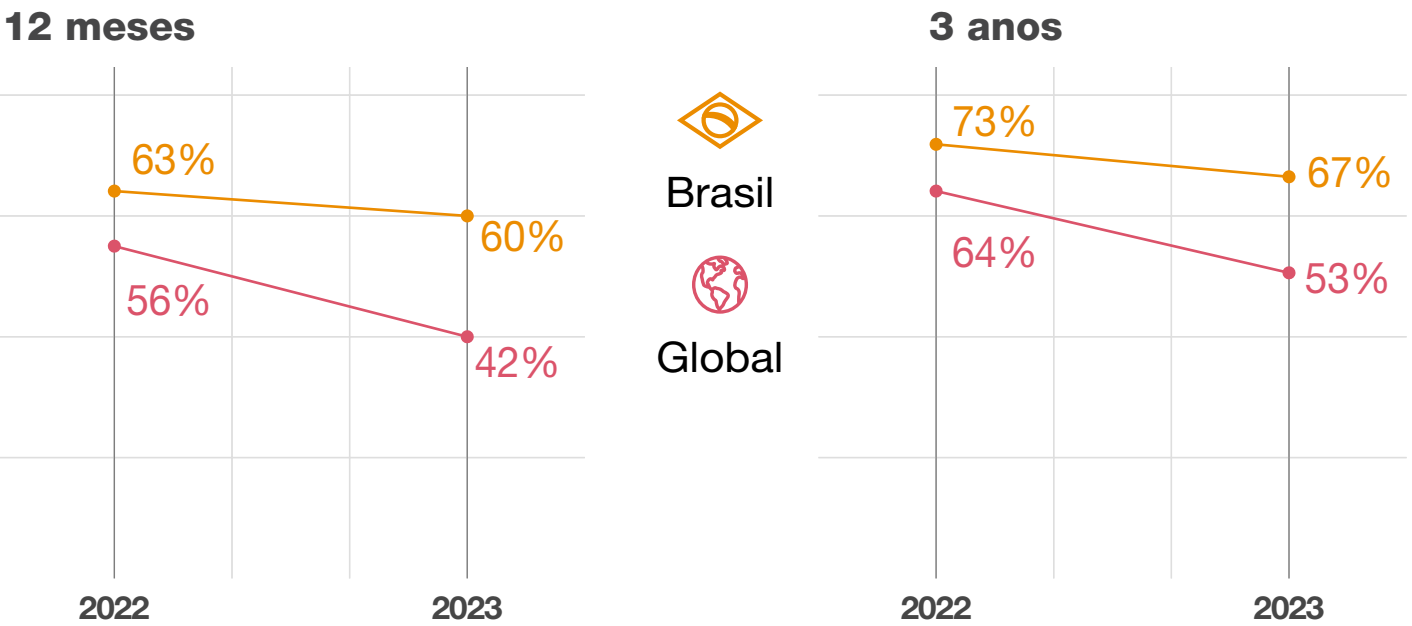
O pessimismo em relação à economia como um todo chegou a abalar a confiança dos CEOs no crescimento da receita de suas empresas, mas a maioria manteve o otimismo — e a perspectiva dos líderes brasileiros é mais positiva que a média.

CEOs brasileiros estão mais otimistas que os globais em relação ao crescimento das receitas

Qual é seu grau de confiança nas perspectivas de crescimento da receita da sua empresa nos próximos...?



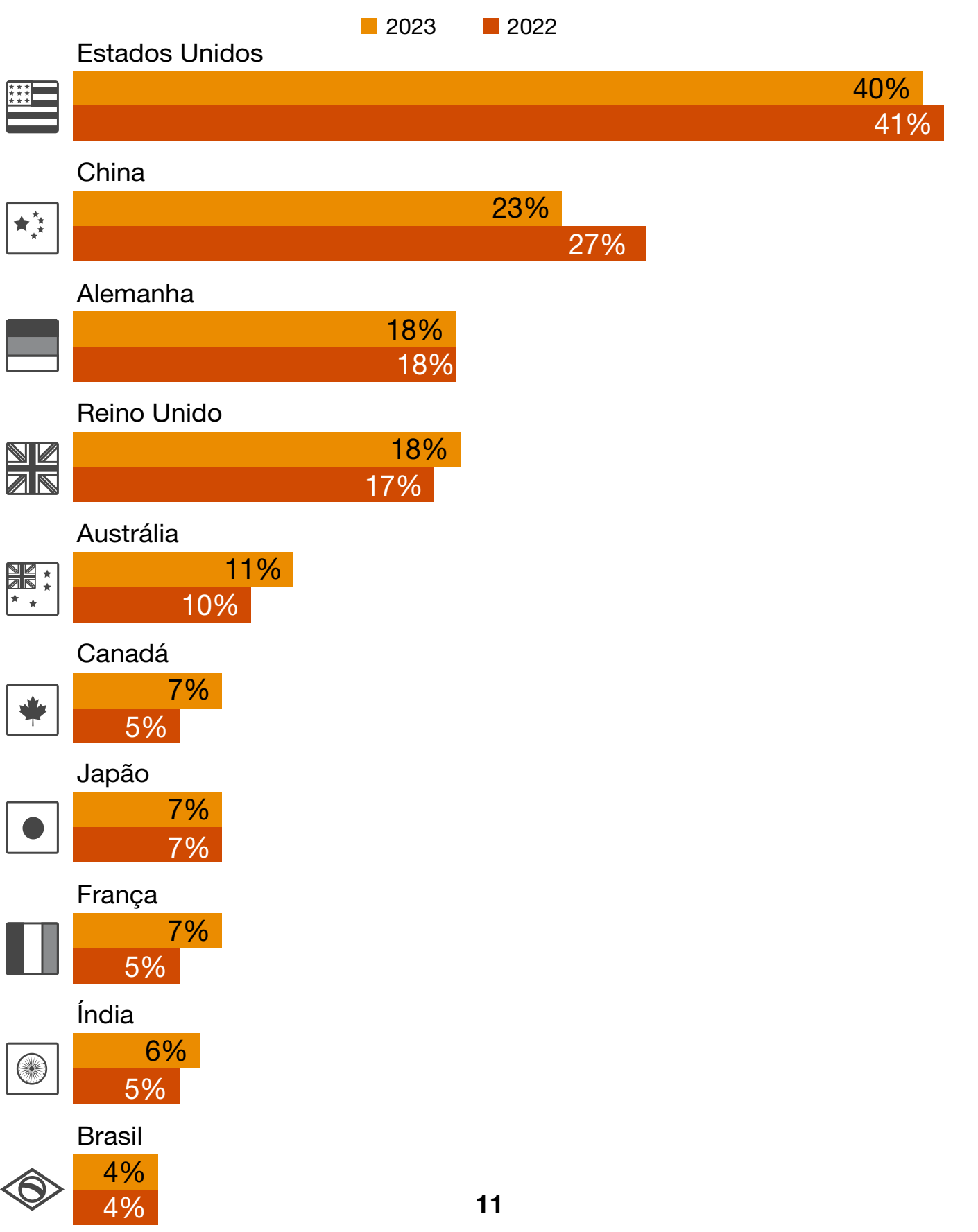
Houve queda de confiança no crescimento das receitas em relação ao ano passado, mas o otimismo dos CEOs brasileiros foi menos afetado



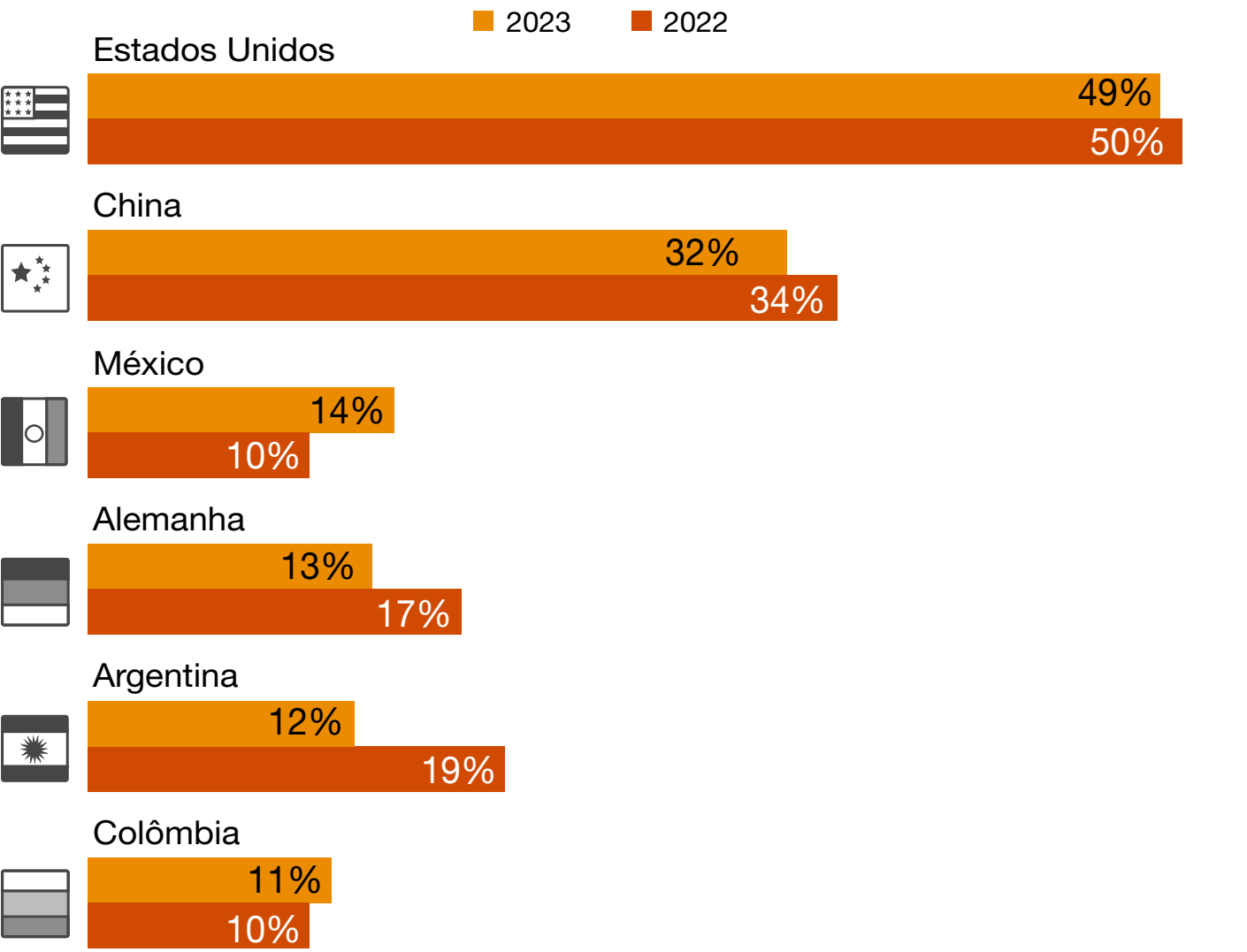
Nesse cenário desafiador, os Estados Unidos ampliaram a liderança sobre a China como principal mercado para crescimento das empresas nos próximos 12 meses: a diferença entre eles, que era de 14 pontos percentuais na edição passada, aumentou para 17 pontos. O Brasil manteve a 10ª colocação registrada no ano passado.

Principais mercados para crescimento

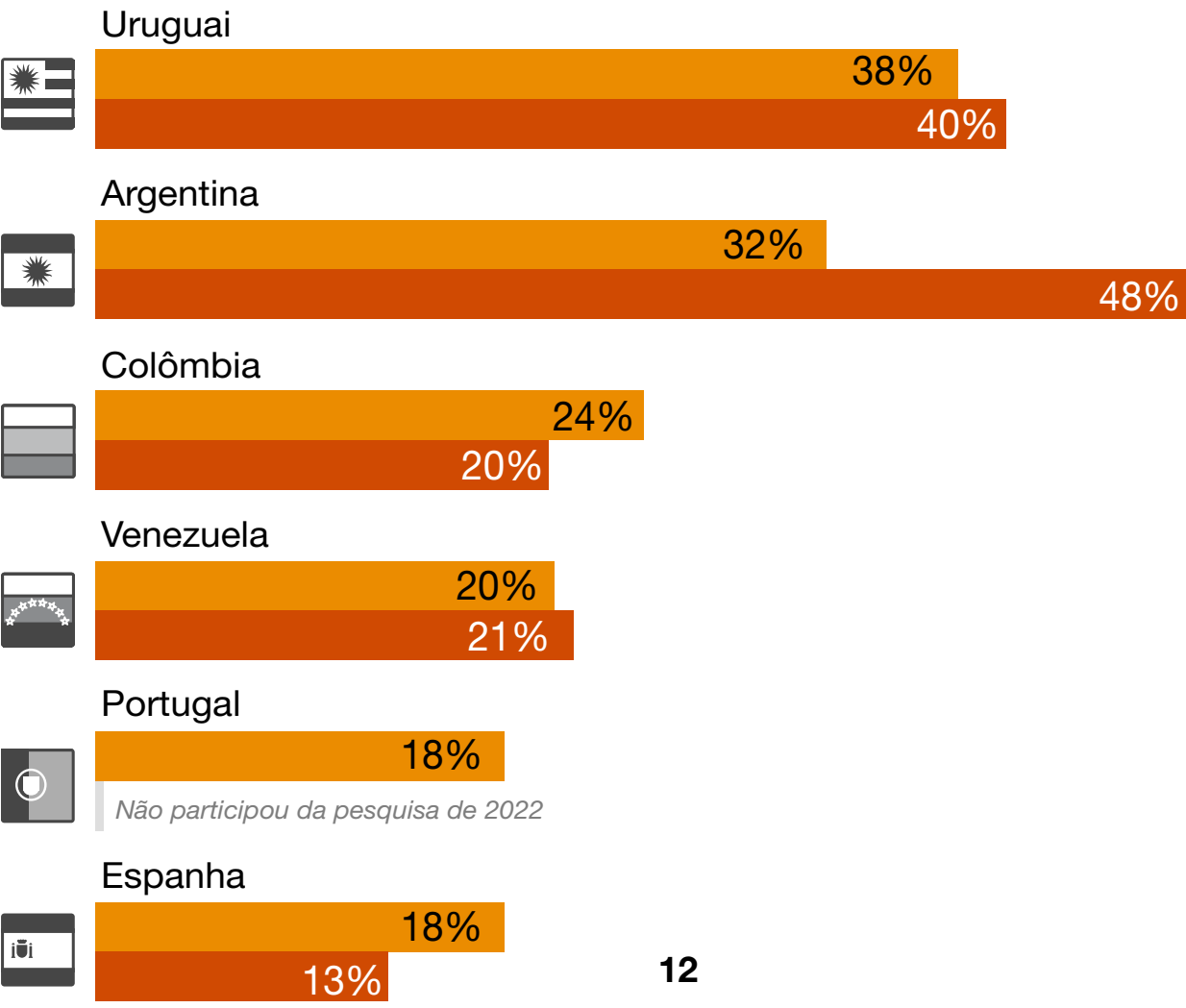
Quais três países, excluindo aquele no qual reside, você considera os mais importantes para as perspectivas de crescimento geral da sua organização nos próximos 12 meses?



Estados Unidos e China também se mantiveram como principais mercados de crescimento na visão dos CEOs brasileiros



Entre os que mais mencionaram o Brasil como mercado de crescimento, houve queda de relevância para os CEOs da Argentina e aumento de interesse por parte dos CEOs da Colômbia e Espanha.





2 Como suas estratégias de resiliência e força de trabalho se articulam?

Em resposta aos desafios econômicos de curto prazo, os CEOs dizem que estão tomando medidas para estimular o crescimento da receita e cortar custos. Embora 69% dos CEOs brasileiros (52% dos globais) digam que já começaram a cortar custos, apenas 28% (19% dos globais) estão congelando contratações e 19% (16% dos globais) estão reduzindo sua força de trabalho.



Cortes de custos e estímulo a novas receitas, mas poucos planos de reduzir a força de trabalho

Qual das opções a seguir melhor descreve ações que sua empresa avalia para mitigar desafios econômicos e volatilidade nos próximos 12 meses?

 Brasil

Já fizemos/estamos fazendo Estamos considerando nos próximos 12 meses Não planejamos fazer isso



 Global

■ Já fizemos/estamos fazendo ■ Estamos considerando nos próximos 12 meses ■ Não planejamos fazer isso

Redução de custos operacionais



Aumento de preços



Diversificação de oferta de produtos/serviços



Busca de fornecedores alternativos



Reavaliação de projetos em andamento ou de iniciativas importantes



Desaceleração dos investimentos



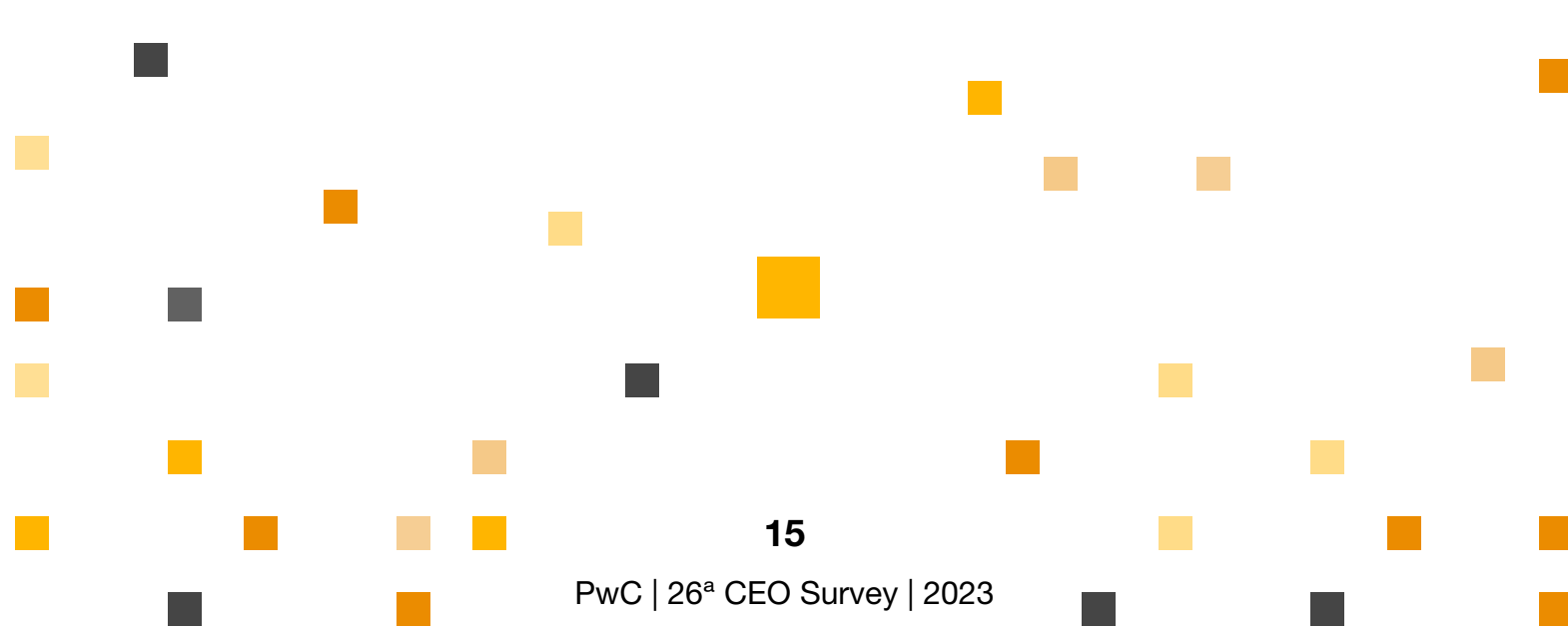
Congelamento de contratações



Redução da mão de obra



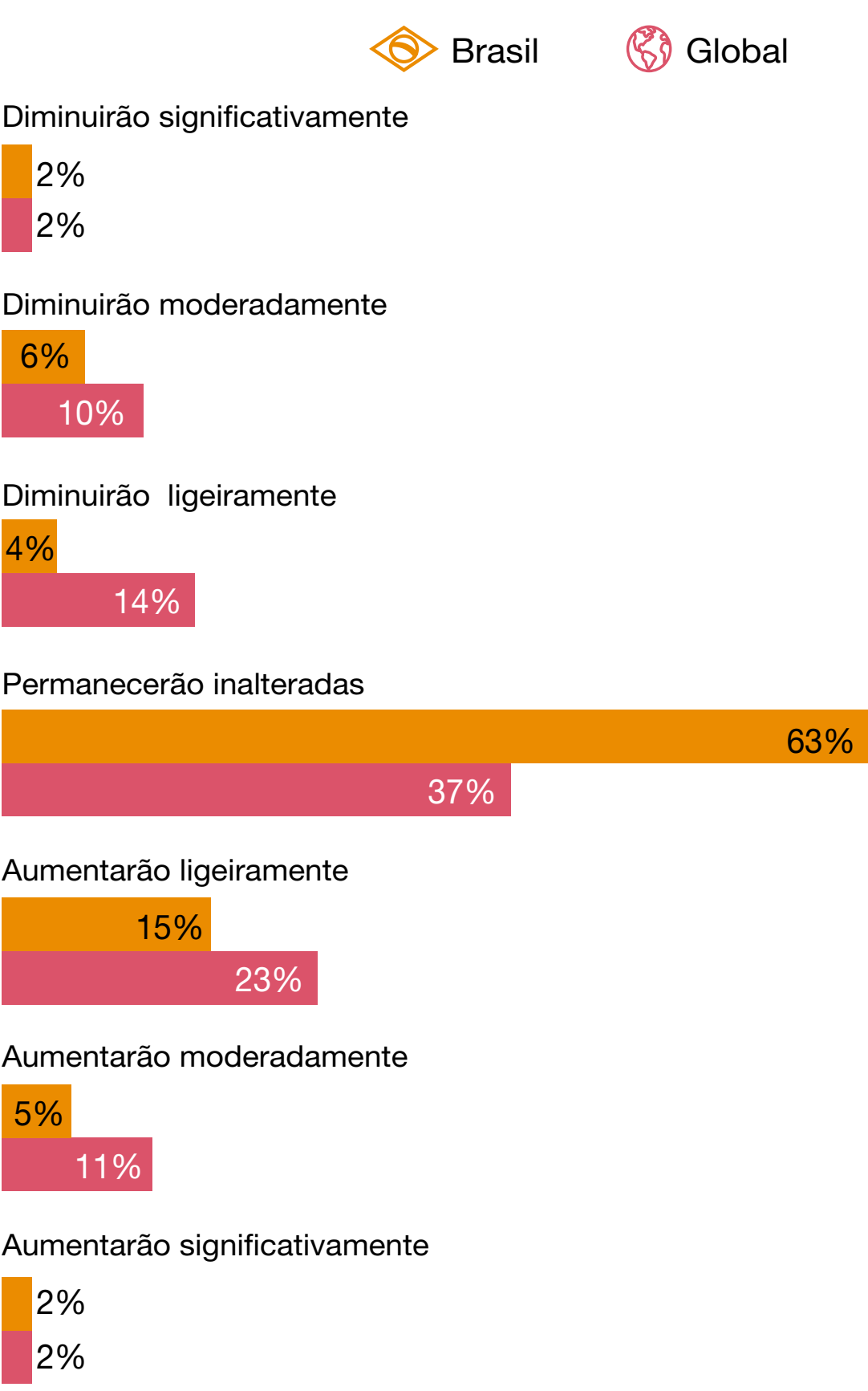
Adiamento de transações



Os dados sugerem que os CEOs evitam reduzir o quadro de profissionais, em parte, por causa do aumento das demissões voluntárias em 2022 em muitos países, entre eles o Brasil, no fenômeno conhecido como “Grande Evasão”. A maioria prevê que a rotatividade continuará alta. Os EUA são exceção: mais da metade dos CEOs do país espera uma diminuição da rotatividade.

Índices atuais de perda de talentos devem se manter praticamente inalterados

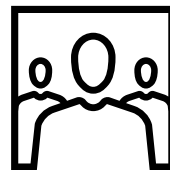
Como as taxas de demissão/aposentadoria de profissionais em sua empresa mudarão nos próximos 12 meses?





O que fazer agora

Retenção de talentos



Se, como preveem muitos CEOs, a disputa por talentos continuar acirrada, mesmo com a deterioração das condições econômicas, manter os profissionais engajados será uma prioridade para as empresas. A pesquisa **Workforce Hopes and Fears 2022** da PwC indica que as lideranças têm mecanismos para incentivar a retenção de pessoas: flexibilidade, remuneração justa, trabalho gratificante e a oportunidade de dar o melhor de si no trabalho são fatores críticos.

Criar condições de avanço em meio aos desafios atuais pode ajudar os CEOs a influenciar as taxas de rotatividade no futuro. “Todos temos que fazer muito mais para trabalhar de maneiras diferentes a fim de atender às expectativas da geração do milênio e da geração Z”, diz **Wendy Clark**, CEO da rede global de marketing e publicidade Dentsu International.



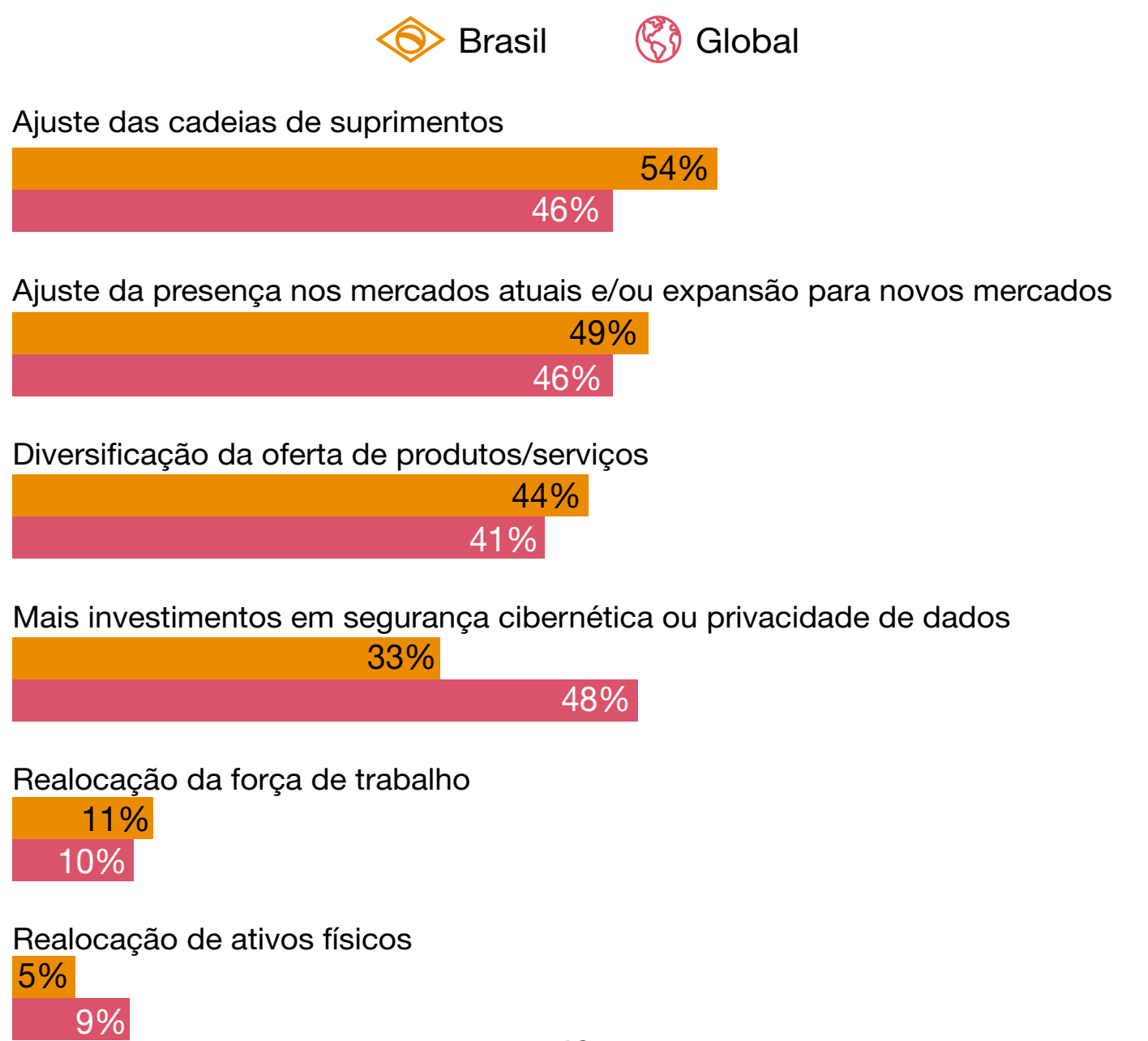
A Grande Evasão é uma reavaliação da liderança. É um momento da verdade sobre como estamos liderando nossas empresas e se realmente temos pensado na experiência de trabalhar nelas.”

3 Como você está se preparando para enfrentar o aumento dos riscos geopolíticos?

Os CEOs que se dizem expostos a riscos geopolíticos estão agindo. Cerca de metade dos brasileiros está ajustando cadeias de suprimentos e a presença geográfica e diversificando produtos e serviços, em linha com a tendência global. No mundo, a prioridade é a segurança cibernética e privacidade de dados – preocupação para um terço dos CEOs no Brasil.

Brasileiros ajustam cadeia de suprimentos e presença em mercados como resposta a tensões geopolíticas

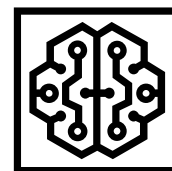
Quais das seguintes ações sua empresa está considerando para mitigar a exposição a conflitos geopolíticos nos próximos 12 meses?





O que fazer agora

Cadeias de suprimentos



Destacamos um **conjunto de movimentos inteligentes** que podem melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos diante das incertezas atuais. A primeira tarefa é planejar cenários para uma gama mais ampla de disrupções – não apenas o impacto imediato de eventos extremos, mas seus efeitos em cascata em toda a cadeia de suprimentos.

Também estão sendo criadas torres de controle da cadeia de suprimentos baseadas em inteligência artificial – *dashboards* com dados conectados às métricas-chave do negócio e eventos personalizados para tomadores de decisão em toda a cadeia de suprimentos. Assim, as organizações conseguem entender, priorizar e resolver problemas críticos em tempo real – por exemplo, transferindo recursos de uma parte para outra da rede de suprimentos. Aumentar a resiliência da cadeia de suprimentos é uma prioridade crescente para muitas organizações desde pelo menos 2020, quando a pandemia de covid-19 revelou a fragilidade de sistemas muito rígidos.

Como disse **Éric Martel**, CEO da Bombardier, em entrevista recente à PwC:



Antes da covid-19, uma pessoa cuidava de 20 fornecedores. Hoje, temos uma pessoa para cada cinco. Felizmente, conseguimos limitar o número de potenciais problemas, que no passado incluíam escassez de peças e de técnicos qualificados. Sempre haverá problemas imprevistos, mas eles são mais administráveis quando temos dois ou três problemas, em vez de 300.”



A corrida pelo futuro

4 Como tratar os riscos futuros?

Os riscos mudam de acordo com o horizonte de tempo considerado. Nos próximos 12 meses, os CEOs brasileiros se sentem mais expostos à inflação, à instabilidade macroeconômica, aos riscos cibernéticos e aos conflitos geopolíticos. São questões imediatas, que podem se reforçar mutuamente, como no caso da guerra na Ucrânia e seus impactos políticos e econômicos.

A ordem dessas ameaças muda para um período de cinco anos. A questão é: será que, ao se concentrarem nas preocupações de curto prazo, os CEOs podem ser pegos de surpresa por outros riscos menos imediatos? Por exemplo, é natural que importantes investimentos tecnológicos - como o lançamento de um novo aplicativo, o desenvolvimento de uma linha de negócios baseada em inteligência artificial ou a entrada em um novo mercado - criem inadvertidamente vulnerabilidades cibernéticas futuras.

Inflação e instabilidade macroeconômica são apontadas como principais riscos no curto prazo. Em cinco anos, instabilidade e riscos cibernéticos preocupam mais

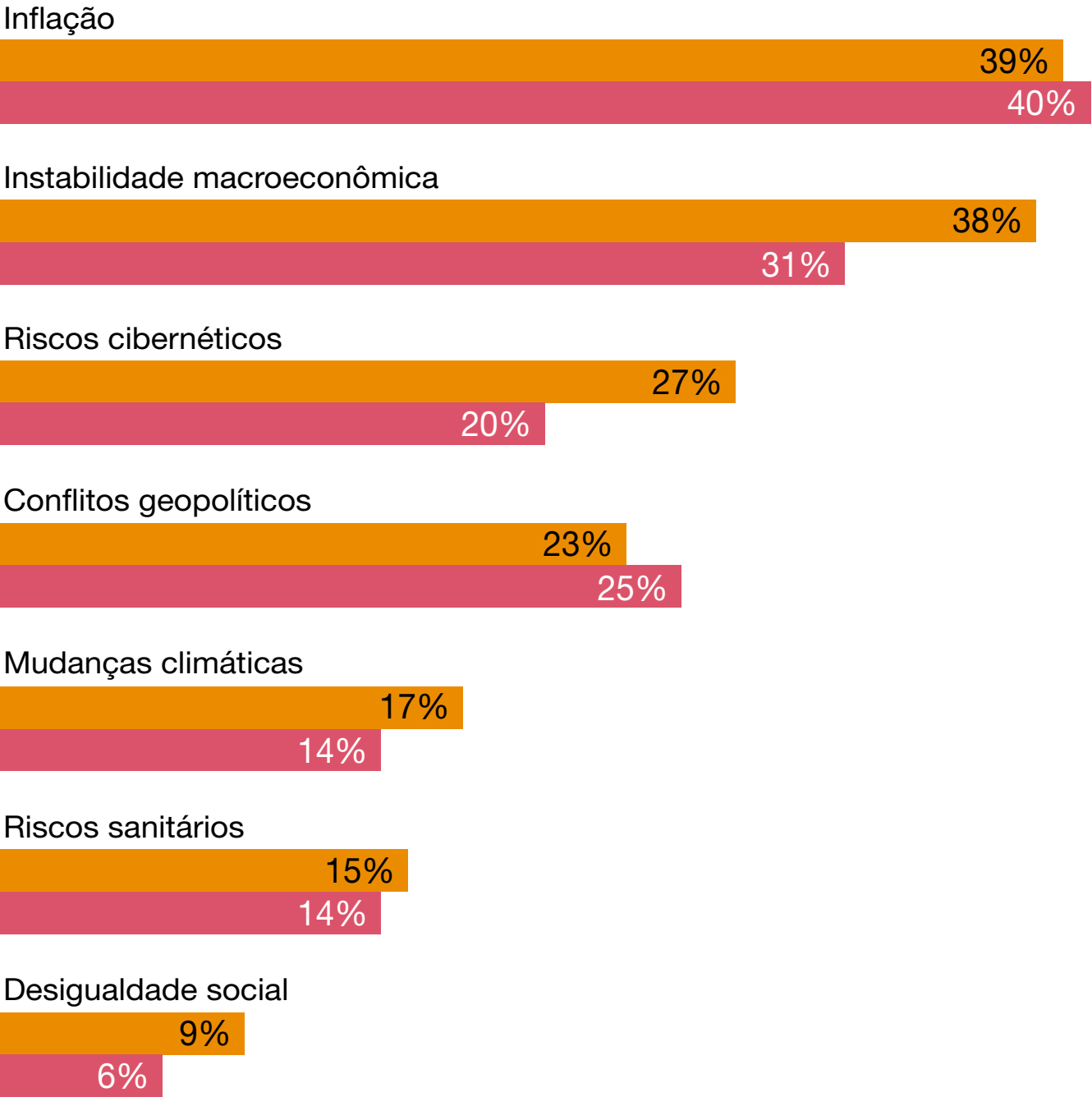


Quão exposta sua empresa estará às seguintes ameaças nos próximos...?

(Mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)

12 meses

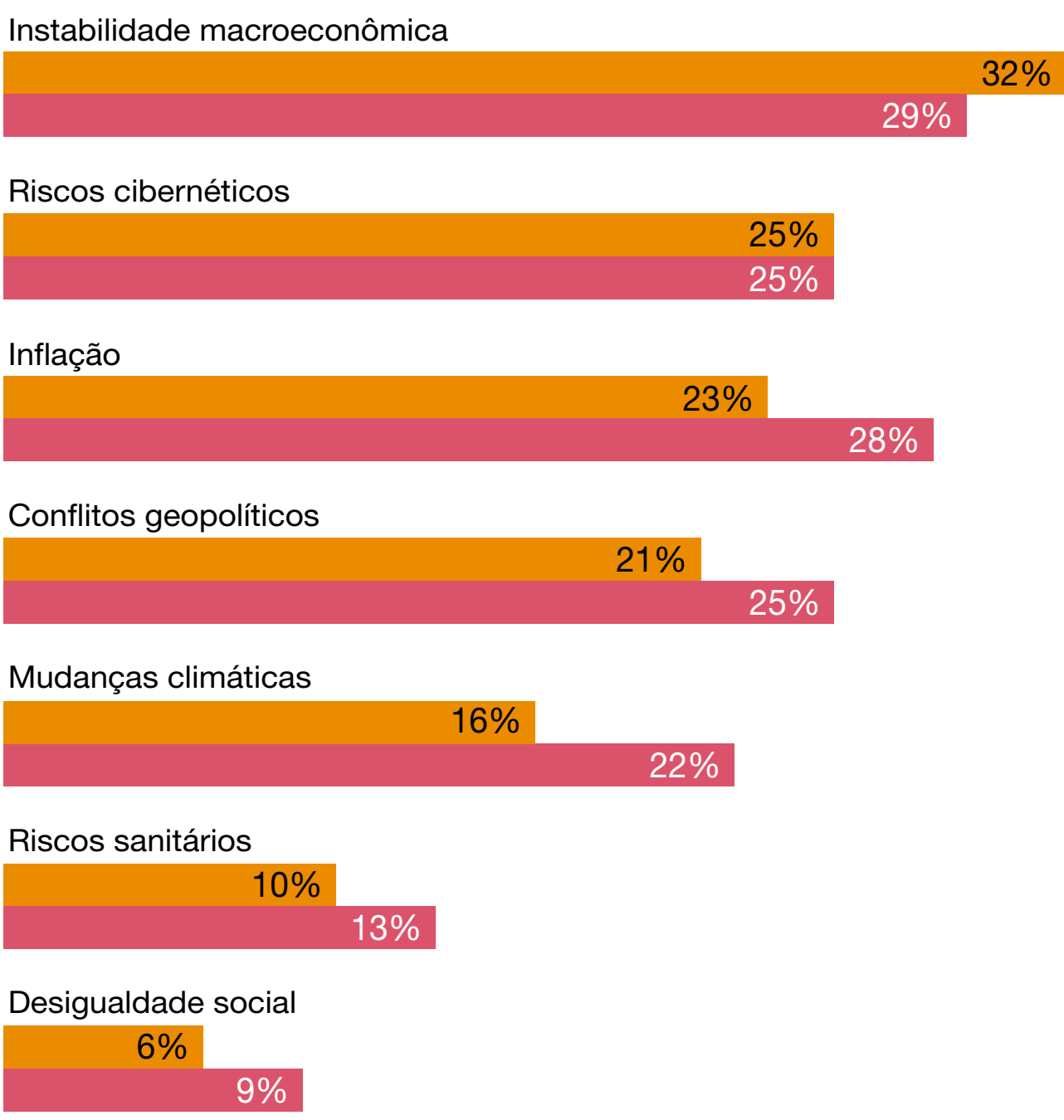
 Brasil  Global

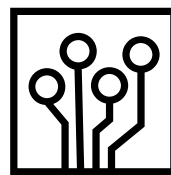


5 anos

 Brasil

 Global





O que fazer agora

Cibersegurança e outros riscos emergentes

Os CEOs têm um papel importante a desempenhar para manterem suas organizações à frente dos desafios cibernéticos, desde falar publicamente sobre seu compromisso com a segurança digital até usar sua influência para inspirar mudanças radicais e criar uma frente unida contra ataques.

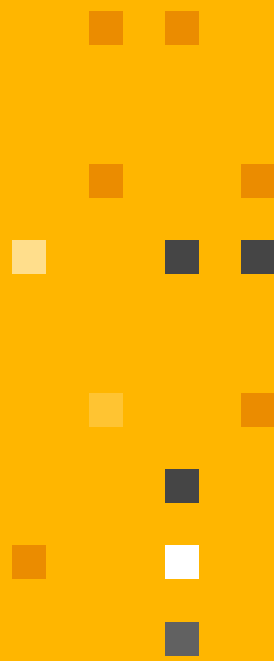
A ação começa no C-level, como mostra a nossa pesquisa **Digital Trust Insights**. O estudo revelou que um fator crítico para as melhorias de segurança cibernética em empresas de ponta foi a colaboração entre os diretores executivos para tirar o máximo proveito de investimentos contínuos e cumulativos na mitigação de riscos.

Já a **Pesquisa Global de Riscos 2022** apresenta cinco ações para impulsionar os recursos de gerenciamento de riscos em um ambiente de negócios disruptivo.



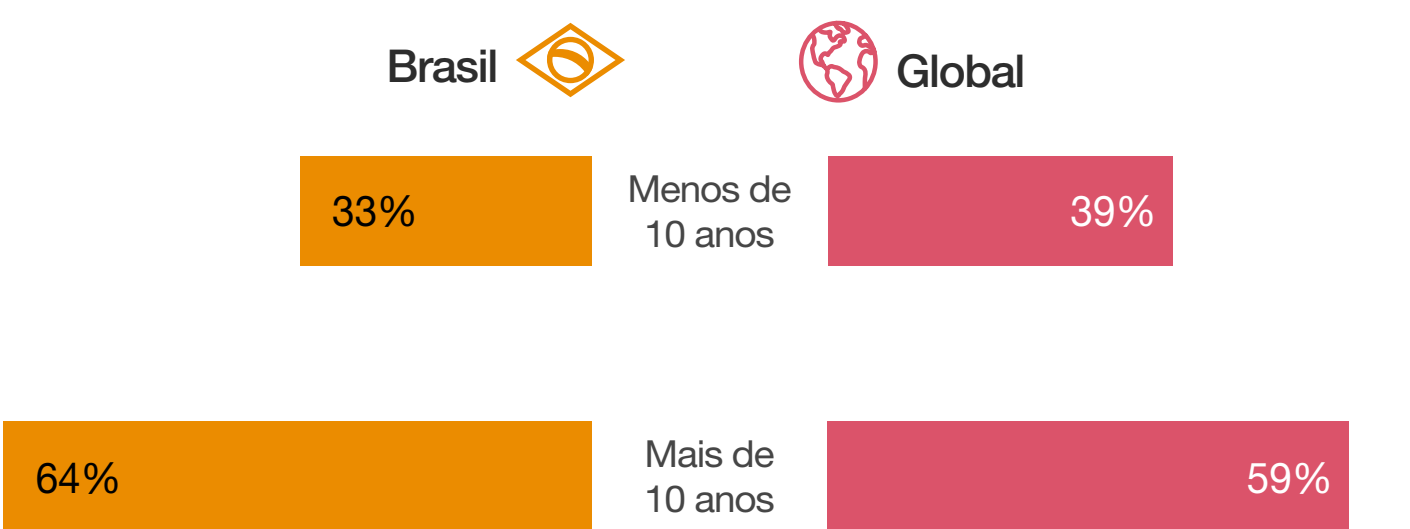
5 Qual é a longevidade da sua empresa?

No Brasil, um terço dos CEOs não acredita que suas empresas serão economicamente viáveis em uma década, se mantido o rumo atual. No mundo, o percentual é ainda maior (39%) e mais acentuado em algumas indústrias, como tecnologia (41%), telecomunicações (46%), saúde (42%) e produção industrial (43%).



Viabilidade econômica do negócio está em risco para um terço dos CEOs brasileiros, se mantido o rumo atual

Se sua empresa continuar no rumo atual, por quanto tempo você acredita que seu negócio será economicamente viável?



Perguntados sobre os fatores que mais podem afetar a lucratividade em seus setores nos próximos dez anos, 67% dos brasileiros (49% no mundo) citaram as inovações tecnológicas, seguidas pelas mudanças nas preferências dos consumidores, escassez de mão de obra/competências e mudanças na regulação.

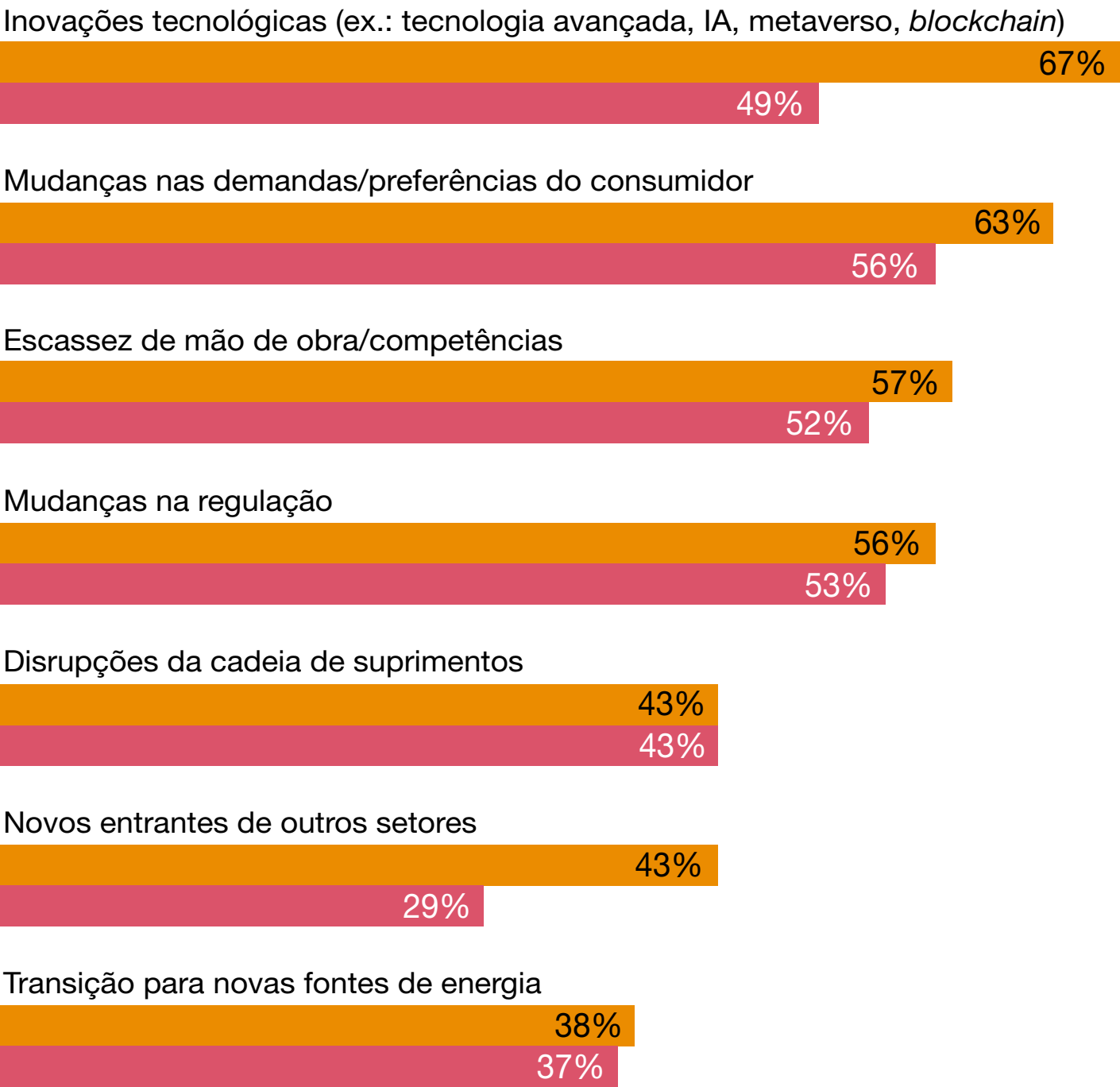
Inovações tecnológicas representam o principal impacto na lucratividade, dizem CEOs no Brasil

Até que ponto você acredita que os seguintes fatores impactarão (ou seja, aumentarão ou diminuirão) a lucratividade do seu setor nos próximos dez anos?

(Mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente”)

Brasil

Global





Por trás desses números, está a consciência de que vivemos tempos extraordinários, com cinco megatendências – mudanças climáticas, inovações tecnológicas, mudanças demográficas, fragmentação global e instabilidade social – reconfigurando o ambiente de negócios. Embora nenhuma dessas forças seja nova, seu escopo, impacto e interdependência estão crescendo, com efeitos que variam por indústria e região geográfica.

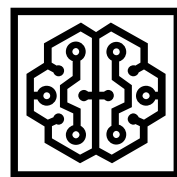
Os CEOs do Japão (abalado há décadas por fatores demográficos desfavoráveis) e da China (no centro das incertezas sobre o livre comércio global) são os mais preocupados com a viabilidade de longo prazo de seus negócios, enquanto os CEOs do Estados Unidos são os mais otimistas. O Brasil tem resultado ligeiramente melhor que a média global – 64% acreditam que seus negócios serão viáveis por mais de 10 anos, em comparação com 59% no mundo.





O que fazer agora

Reinvenção e escolhas



O resultado é uma corrida para se reinventar. Como descrevemos no livro *Beyond Digital*, publicado em 2022, o ponto de partida para uma transformação corporativa desse tipo é **repensar o lugar da empresa no mundo** – analisando bem mais do que o portfólio atual de negócios e produtos a fim de identificar o valor que uma organização criará e para quem. Essa reinvenção geralmente envolve escolhas difíceis sobre o que não fazer.

Por exemplo, quando a Philips se reinventou como uma empresa de tecnologia de saúde, reunindo seus insights sobre o consumidor, a profundidade em tecnologias de dispositivos médicos e seus pontos fortes em análise de dados e inteligência artificial, ela também abandonou alguns negócios, como a iluminação. Como descreveu Frans van Houten, CEO na época:



Reconheci que as chances de transformarmos a iluminação e a assistência médica simultaneamente não eram tão grandes. Assim, fizemos uma escolha.”



6 Quanto tempo sua empresa tem para controlar o impacto climático?

A corrida dos CEOs contra o tempo é especialmente urgente quando o assunto são as mudanças climáticas. Cerca de metade dos CEOs globais espera algum grau de impacto desse tema nos próximos 12 meses – mais em seus perfis de custo (44% no Brasil esperam um efeito de moderado a extremo, em comparação com 50% no mundo) e na cadeia de suprimentos (44% ante 42%) do que em seus ativos físicos (20% ante 24%).

Os CEOs na China se sentem especialmente expostos: 65% enxergam impactos potenciais em seus perfis de custo, 71% nas cadeias de suprimentos e 56% em ativos físicos.

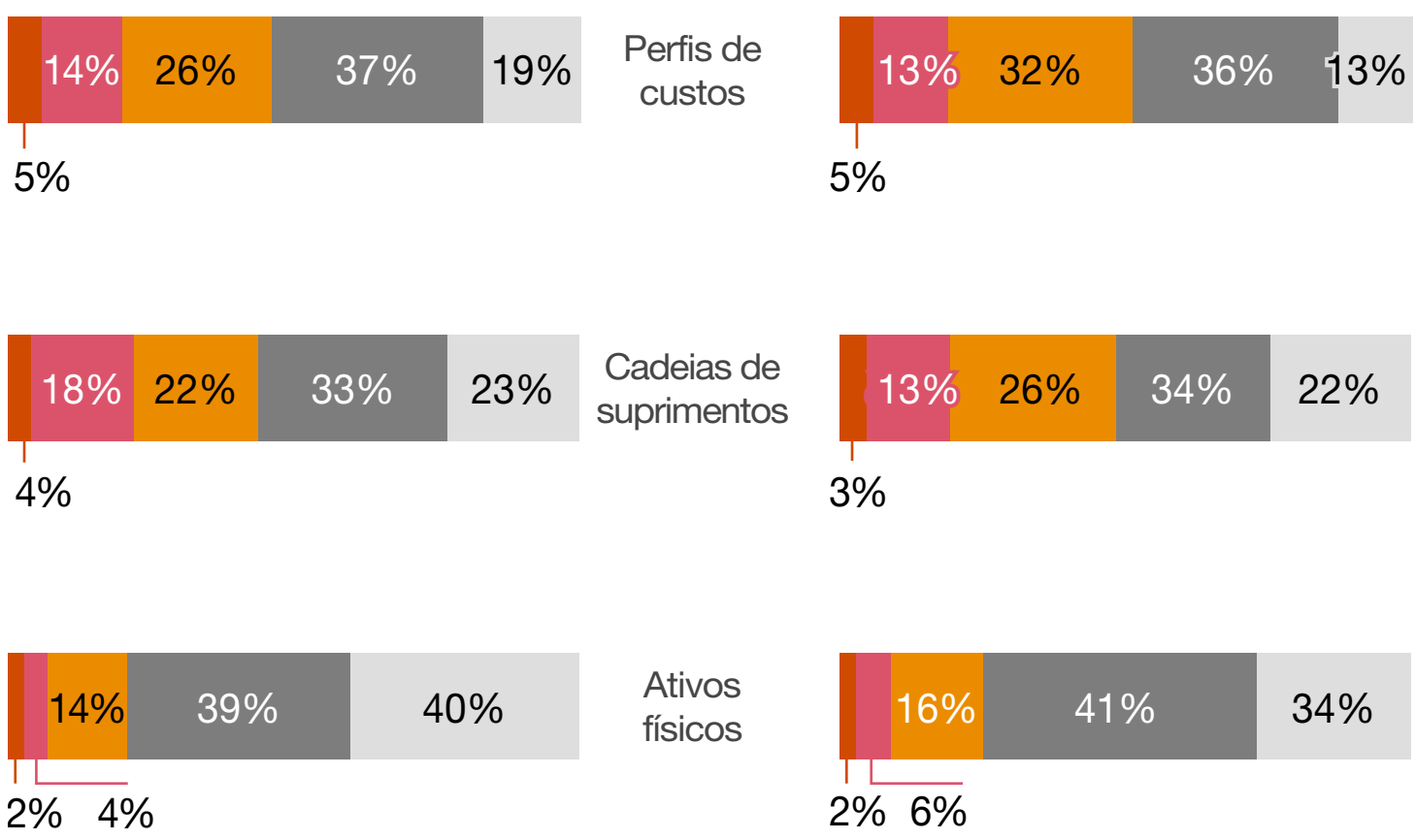


CEOs veem mais impacto do risco climático sobre seus perfis de custo e cadeias de suprimentos do que sobre a segurança de seus ativos físicos

Até que ponto você espera que as seguintes áreas de seus negócios sejam afetadas pelos riscos climáticos nos próximos 12 meses?

Extremamente Muito Moderadamente Pouco Nada

Brasil Global





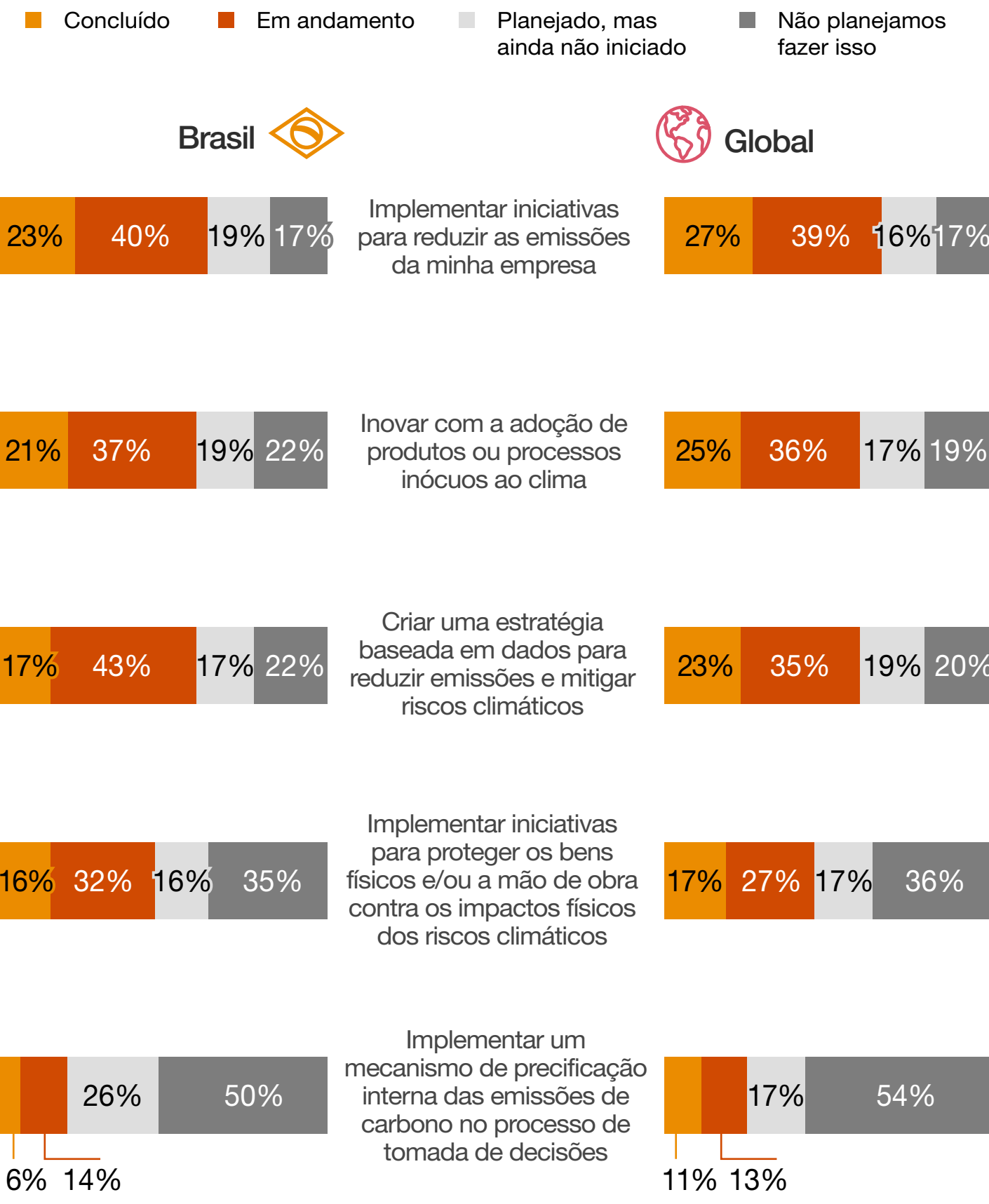
Uma análise estatística mais profunda da pesquisa mostra que os CEOs que se sentem mais expostos às mudanças climáticas no mundo são os que mais tomam medidas para lidar com o problema. Esse tipo de abordagem reativa é compreensível, mas cria seus próprios riscos. Mudanças climáticas requerem uma abordagem coordenada e de longo prazo. A questão não será resolvida se as únicas empresas trabalhando no tema forem aquelas que enfrentam impacto financeiro imediato.

Também não sabemos o quanto as ações que estão sendo realizadas com mais frequência – iniciativas de descarbonização, além de esforços para inovar em produtos e serviços ecológicos – farão diferença, principalmente no curto prazo. Isso significa a continuação do aquecimento global sob praticamente qualquer cenário, levando em conta as emissões já presentes na atmosfera.



Muitas empresas estão tentando descarbonizar, inovar e elaborar estratégias climáticas em paralelo

A lista abaixo inclui providências que as empresas podem tomar para se prepararem para os riscos de mudanças climáticas. Qual afirmação melhor caracterizaria o nível de progresso da sua empresa em relação a essas providências?





Avançar adotando a prioridade e o ritmo adequados para mitigar os riscos climáticos, gerar oportunidades e descarbonizar é um enorme desafio estratégico. Muitas empresas parecem estar elaborando estratégias sem considerar a precificação interna das emissões de carbono. Metade das empresas no Brasil (54% no mundo) dizem que não têm planos de implementar um mecanismo dessa natureza em seu processo de tomada de decisões, embora isso seja importante para antecipar eventuais impostos, tarifas e incentivos, assim como entender melhor suas externalidades.

Medir e comunicar o progresso aos *stakeholders* importantes é outro grande desafio. Na pesquisa **Global Investor Survey 2022**, da PwC, 87% dos investidores globais e 91% dos brasileiros disseram suspeitar que os relatórios corporativos contêm declarações infundadas sobre sustentabilidade — o chamado *greenwashing*.



O que fazer agora

Decompor o problema



Nossa experiência mostra que é crucial para os líderes decompor o desafio climático em partes gerenciáveis. Por exemplo, em vez de analisar esse risco de forma genérica, um fabricante de smartphones pode avaliar o possível número de dias de estresse térmico em uma mina de ouro importante no Hemisfério Sul, o risco de inundação em um aeroporto no litoral e o risco de incêndio florestal no oeste dos EUA.

Da mesma forma, as lideranças que buscam reduzir suas emissões de escopo 3 (geradas na cadeia de valor, mas sobre as quais a empresa não tem controle direto) devem se concentrar na faixa de 20% de fornecedores que normalmente geram 80% dessas emissões; em dados e modelagens extremamente granulares, indo além das médias setoriais; e em processos precisos para estimar, quantificar e extrapolar os dados do escopo 3 para todo o negócio.



Uma agenda equilibrada

7 Quanto tempo e dinheiro você está investindo no futuro?

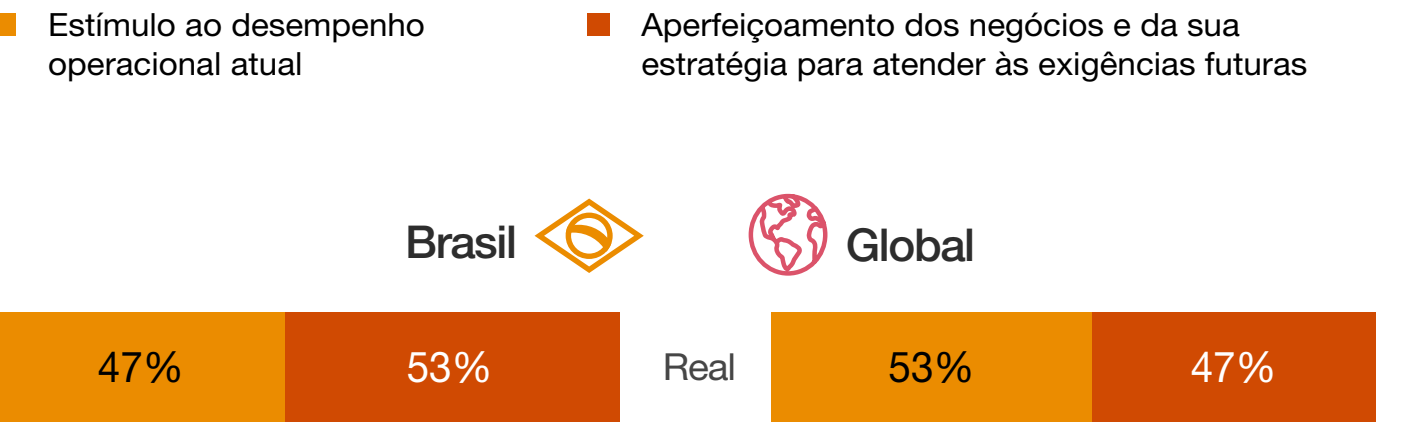
Para enfrentar o duplo imperativo de encarar o presente e se transformar para o futuro, os CEOs devem realizar um exercício de equilíbrio, que começa com suas próprias agendas. Perguntamos aos CEOs como eles dividem seu tempo entre uma série de prioridades, como:

- impulsionar o desempenho operacional atual;
- aperfeiçoar o negócio para o futuro;
- interagir com os clientes;
- interagir com os profissionais;
- interagir com investidores, conselho e outros *stakeholders* externos.

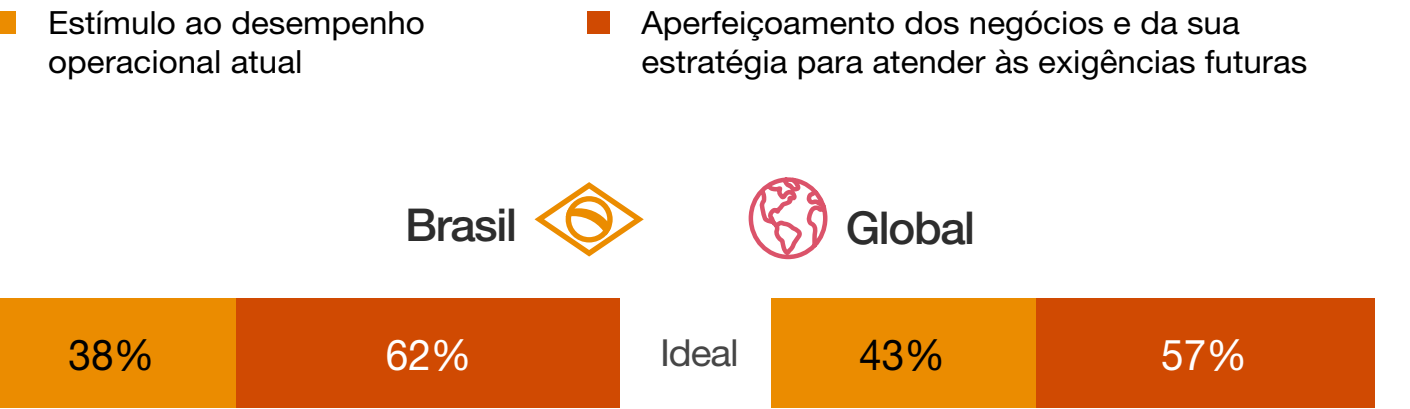
Impulsionar o desempenho operacional atual consome a maior parte do tempo dos CEOs. Se pudessem reformular suas agendas, eles disseram que passariam mais tempo desenvolvendo o negócio e sua estratégia para atender às exigências futuras.

CEOs querem dedicar mais tempo a reinventar seus negócios

Durante a sua jornada de trabalho, qual é a porcentagem média de tempo que você dedica a cada uma das seguintes atividades?



Sabendo o que você sabe hoje, se pudesse começar de novo com uma agenda em branco, como alocaria seu tempo como CEO?





O exercício de equilíbrio do CEO se estende também à alocação de recursos corporativos. A prioridade são os investimentos em tecnologia, como automação, implantação de tecnologias avançadas (nuvem e IA, por exemplo) e *upskilling* da força de trabalho.

Reforçando a percepção dos CEOs de que é urgente olhar para o futuro apesar dos desafios imediatos, cerca de 60% (com poucas exceções) se concentram em reinventar o negócio e 40% em preservar o negócio atual.



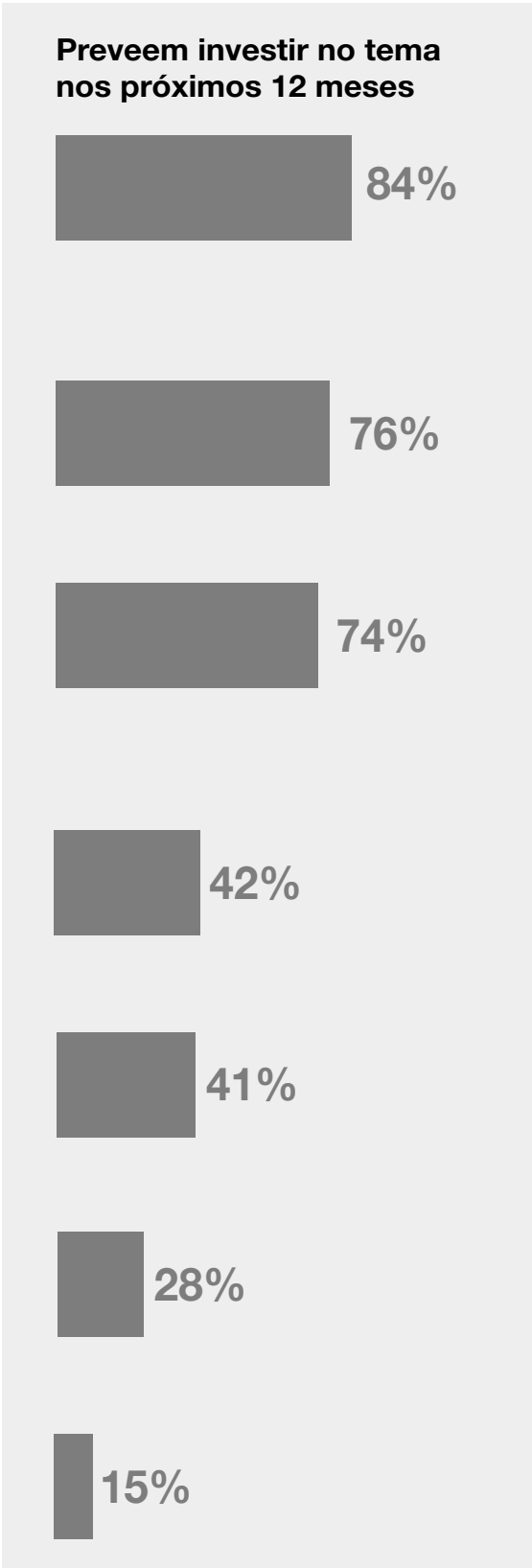
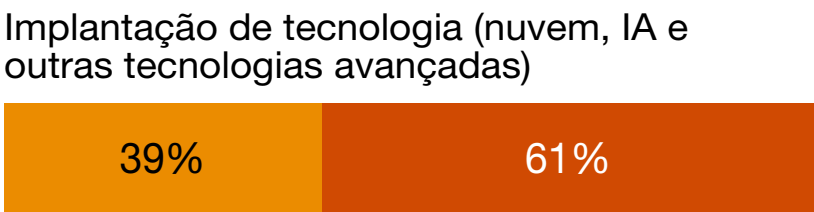
Investimentos com foco em tecnologia e reinvenção dos negócios têm peso relevante para muitos CEOs

Em cada uma das áreas selecionadas, identifique em que medida o investimento é alocado para reinventar os negócios para o futuro ou preservar os negócios atuais.

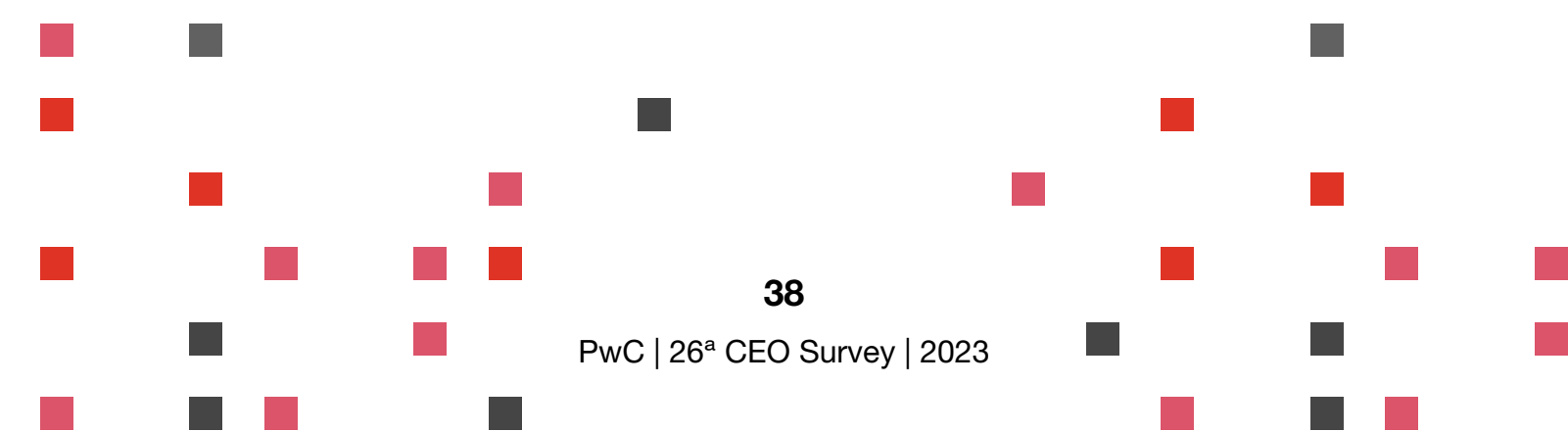
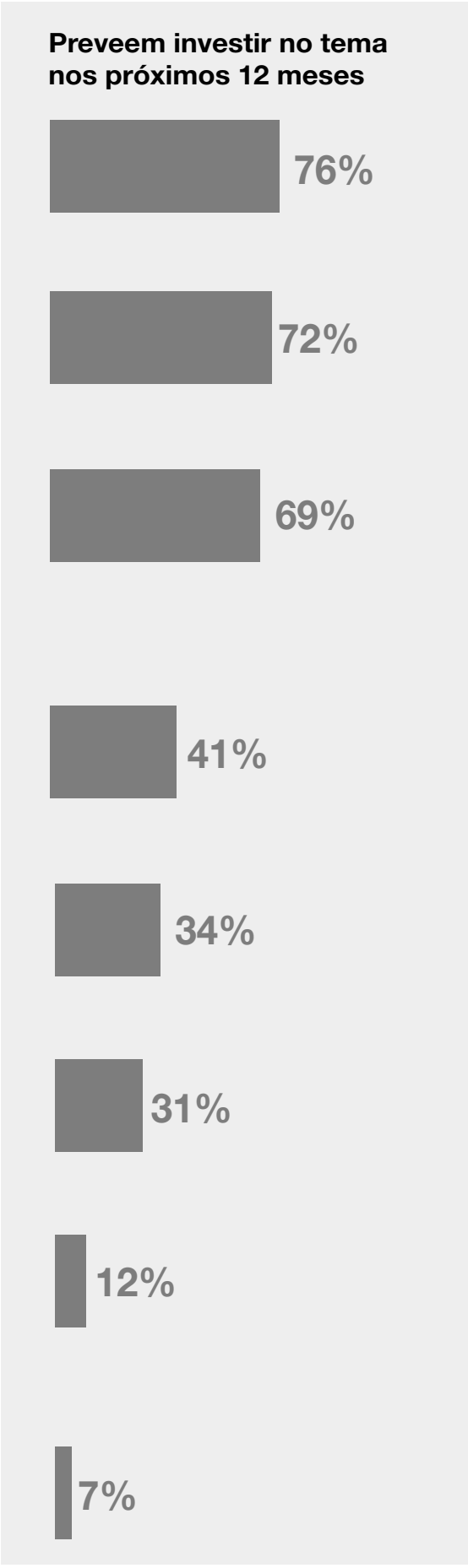
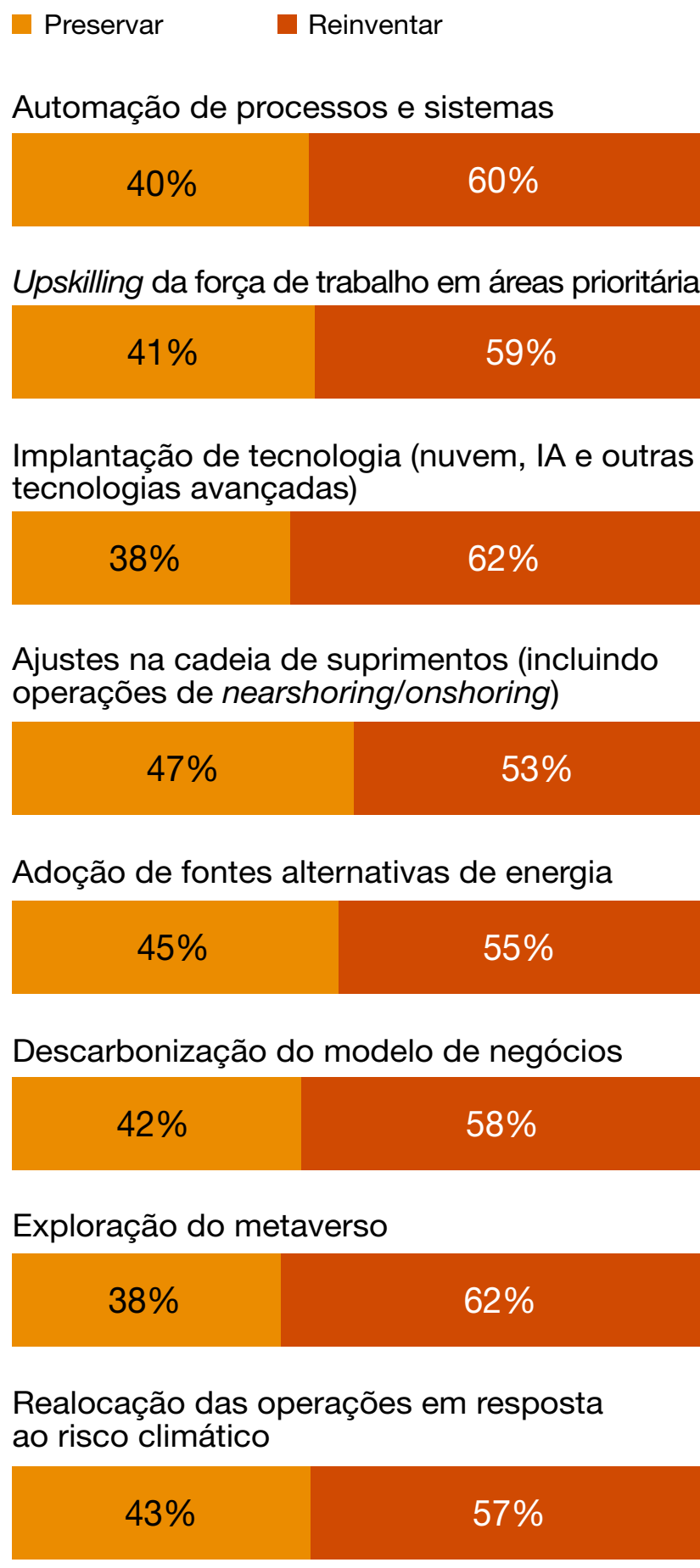
Quais dos seguintes investimentos, se for o caso, sua empresa fará nos próximos 12 meses?

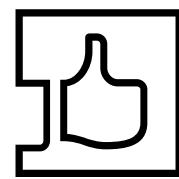
Brasil

■ Preservar ■ Reinventar



Global





O que fazer agora

Ambidestria organizacional

Para entender como é o exercício de equilíbrio dos CEOs na prática, vale conhecer a experiência da empresa indiana de engenharia e construção Larsen & Toubro (L&T), que combina tecnologia e sustentabilidade para aproveitar oportunidades associadas às mudanças climáticas.

“Há duas formas de encarar a sustentabilidade: ficar consciente e perplexo ou se entusiasmar e agir”, diz o CEO e diretor administrativo da empresa, **S.N. Subrahmanyam**. “Escolhemos a segunda opção”.

A L&T tem uma parte relevante de seus negócios vinculada a combustíveis fósseis, mas está se voltando para novos combustíveis, como o hidrogênio verde. “Enxergamos o hidrogênio verde não apenas como um combustível do futuro, mas também como um negócio para investirmos e desenvolvermos”.



Além disso, com nossa experiência em diferentes tecnologias solares, nos tornamos um player global de instalação de usinas solares. No ano passado, recebemos um contrato EPC (construção, montagem e compra de equipamentos) para projetar e construir a maior usina solar da Arábia Saudita. Em sua plena capacidade, essa usina deverá gerar eletricidade suficiente para 185 mil residências e compensar até 2,9 milhões de toneladas de emissões de carbono por ano.”



8 O quanto você é essencial para a reinvenção da sua empresa?

Para reinventar seus negócios enquanto enfrentam os desafios operacionais de curto prazo, os CEOs precisam da ajuda de suas equipes – líderes, gerência intermediária e demais profissionais. Organizações comprometidas e empoderadas movimentam-se mais rápido, inovam com mais facilidade e colaboram de forma mais eficaz para realizar o que é preciso.

Para os CEOs que desejam desfrutar desses benefícios, a pesquisa deste ano dá alguns sinais de alerta e indica áreas de oportunidade:

31%

dos CEOs no Brasil (43% no mundo) dizem que as lideranças em suas organizações não costumam acolher divergências e discussões.

49%

(53% no mundo) dizem que suas lideranças não toleram pequenas falhas com frequência.

70%

(76% no mundo) dizem que suas lideranças não costumam tomar decisões estratégicas no âmbito de suas funções ou departamentos de forma independente.



CEOs questionam se suas empresas apresentam as condições essenciais para empoderamento organizacional e empreendedorismo

Indique com que frequência cada uma das seguintes situações ocorre na sua empresa:

 Brasil

■ Frequentemente, geralmente ■ Raramente, ocasionalmente, às vezes

O comportamento dos profissionais está alinhado com os valores e a direção da minha empresa



Os líderes de minha empresa acolhem divergências e discussões



Os líderes de minha empresa toleram pequenas falhas



Os resultados finais dos projetos por mim analisados tendem a corresponder ou ultrapassar as previsões iniciais quanto ao seu desempenho financeiro



Os líderes de minha empresa tomam decisões estratégicas no âmbito de suas funções ou divisões sem me consultar



Global

Frequentemente, geralmente

Raramente, ocasionalmente, às vezes

O comportamento dos profissionais está alinhado com os valores e a direção da minha empresa



Os líderes de minha empresa acolhem divergências e discussões



Os líderes de minha empresa toleram pequenas falhas



Os resultados finais dos projetos por mim analisados tendem a corresponder ou ultrapassar as previsões iniciais quanto ao seu desempenho financeiro



Os líderes de minha empresa tomam decisões estratégicas no âmbito de suas funções ou divisões sem me consultar



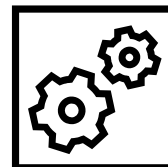
Números como esses sugerem que, em muitas organizações, não há condições para que gestores e demais profissionais busquem novas oportunidades por conta própria ou identifiquem ameaças disruptivas e respondam a elas de forma independente.

Liderar a mudança e a reinvenção dos negócios exigirá total engajamento entre os CEOs e suas equipes nos próximos anos – e os dados indicam a necessidade de um tipo especial de liderança, porque a mudança profunda só é possível quando indivíduos em toda a hierarquia se adaptam e se desenvolvem. Os CEOs precisam redobrar seus esforços em prol de uma visão compartilhada, capacitar as pessoas para tomar decisões e defender explicitamente a mudança.



O que fazer agora

Descentralizar para realocar



A autonomia e o empoderamento organizacionais contribuem muito para a efetiva realocação de recursos corporativos, o que é um fator crítico para os líderes que buscam conduzir grandes mudanças no rumo dos negócios.

Análises dos dados da edição **anterior da CEO Survey** mostraram não só que a realocação geral de recursos era um aspecto determinante do desempenho corporativo, mas também que a realocação realizada em menor escala, no nível dos projetos (iniciar investimentos em novos projetos, dobrar a aposta nos mais promissores e abandonar iniciativas de baixo potencial), oferece contribuição semelhante à dos movimentos de porte maior nos quais os CEOs costumam estar diretamente envolvidos (como adquirir ou investir em empresas).

Os CEOs podem estimular o dinamismo no nível dos projetos incentivando a inovação e a tomada de riscos em pequena escala, desencorajando exigências de aprovação excessivamente centralizadas para iniciativas menores e criando mecanismos de interrupção instantânea para garantir que projetos pequenos não saiam do controle.



9 Que tipo de ecossistema você está construindo?

A diversidade e a complexidade dos desafios de negócios atuais estão valorizando a capacidade de colaboração com o ambiente externo à empresa. Para ter uma ideia dessa dinâmica, perguntamos aos CEOs como eles estabelecem parcerias – com quem e com quais objetivos.

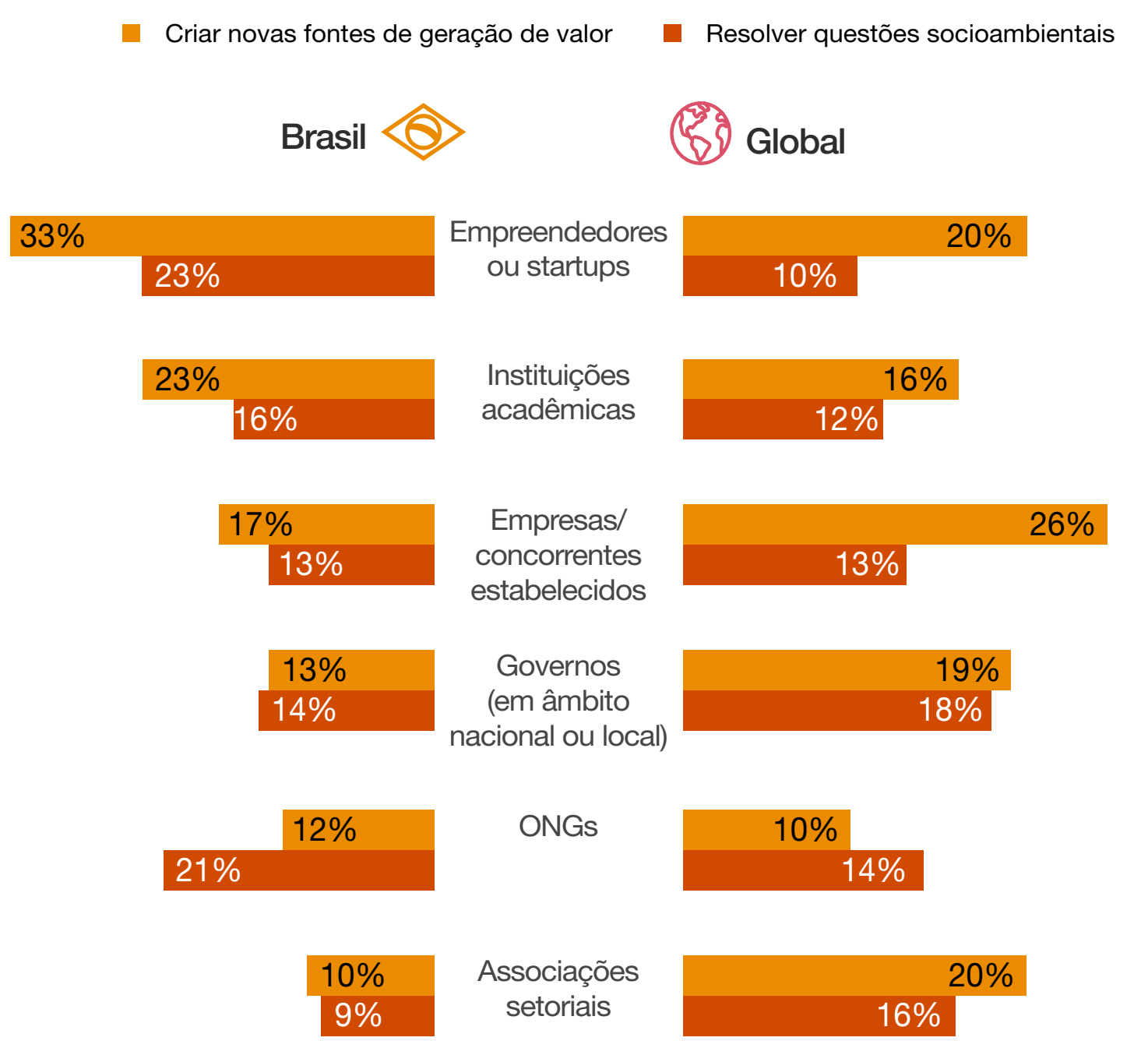
As empresas trabalham com uma ampla rede de parceiros e o objetivo mais comum dessas relações é buscar novas fontes de geração de valor, como novos produtos e novos mercados. Abordar questões socioambientais, como as relacionadas às mudanças climáticas, é um objetivo mais frequente na colaboração com entidades sem fins lucrativos, como ONGs e agências governamentais.



Empresas tendem mais a colaborar para criar valor comercial do que para resolver problemas socioambientais

Até que ponto a sua empresa está colaborando com os seguintes grupos para: a) Criar novas fontes de geração de valor? b) Resolver questões socioambientais?

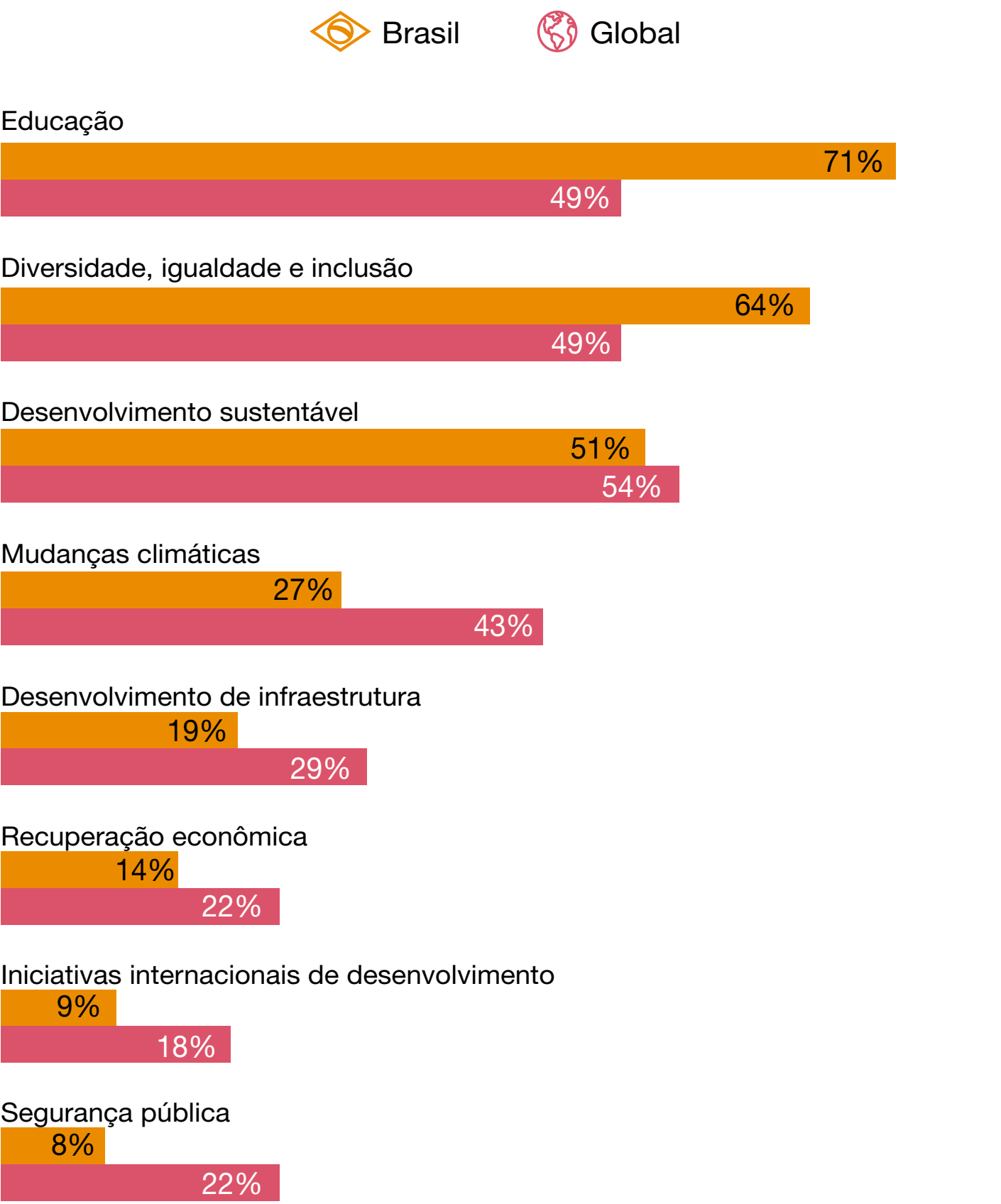
(Mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente”)



As empresas maiores são mais propensas a enfrentar os desafios socioambientais colaborando com instituições de todos os tipos. Em escala global, a colaboração entre empresas e governos para fins socioambientais é especialmente dominante na África, Ásia e Oriente Médio. Setorialmente, ela prevalece mais nos segmentos de energia, eletricidade e serviços de utilidade pública.

CEOs estão fazendo parcerias com entidades sem fins lucrativos para promover educação, diversidade e desenvolvimento sustentável

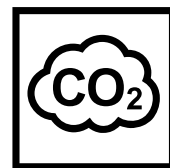
Em quais das seguintes áreas a sua empresa está colaborando com entidades sem fins lucrativos (governos, ONGs ou instituições acadêmicas) para tratar de questões socioambientais?





O que fazer agora

Compromisso com a colaboração



Nossa experiência no **desenvolvimento e aplicação de estratégias ESG** mostra que as organizações são mais capazes de gerar lucro e ao mesmo tempo exercer impacto social positivo quando encaram a construção de parcerias e ecossistemas com rigor e profundidade. Os CEOs precisam vincular suas organizações a uma identidade e uma área de foco ESG antes de formalizarem seu compromisso.

Isso geralmente envolve mapear os interesses dos parceiros críticos do ecossistema; identificar as combinações de talento, tecnologia, processos e insights que esses parceiros podem fornecer; construir confiança com base na reciprocidade; e nutrir uma cultura corporativa que valorize a colaboração em todas as suas linhas institucionais tradicionais.

Já vimos vários exemplos desses princípios gerando valor. A refinaria de petróleo e distribuidora Neste, com sede na Finlândia, desenvolveu um ecossistema em torno de uma parceria com o McDonald's. Nele, uma empresa coleta óleo de cozinha do McDonald's e outra o transporta para a Neste, que transforma o material em óleo diesel e o vende a uma transportadora parceira.

A Mytilineos, conglomerado familiar grego de 114 anos que atua nas áreas metalúrgica e de energia, colabora com o governo grego e a Comissão Europeia em uma iniciativa na qual indústrias intensivas em eletricidade financiarão até 4 gigawatts de novas fontes de energia renovável. A Mytilineos também lidera programas de pesquisa metalúrgica na Europa, trabalhando com parceiros industriais e na área de educação.



*Acreditamos que a inovação deve ser perseguida de forma colaborativa, pois assim é mais produtiva”, diz **Evangelos Mytilineos**, CEO da empresa. “Incorporamos o ditado: ‘Se quiser ir rápido, vá sozinho, mas se quiser ir longe vá acompanhado.’”*



Confiança, liderança e o diálogo no C-level

A confiança ajuda instituições e indivíduos a “ir longe juntos” – e a transformar o futuro, encarando o presente. A **CEO Survey** do ano passado mostrou uma relação estatisticamente relevante entre a confiança do consumidor e o desempenho financeiro. Os dados da pesquisa também sugeriram que as empresas confiáveis tinham um foco no longo prazo. Elas tendiam mais a ter compromissos Net Zero e resultados não financeiros (como engajamento de profissionais e representação de gênero, raça e etnia) vinculados à remuneração dos executivos.

A crescente importância da confiança está estreitamente vinculada à mudança na natureza da liderança diante da maior complexidade do relacionamento com os *stakeholders*; à necessidade cada vez maior de o setor privado ajudar a resolver problemas sociais importantes; à ruptura do consenso pós-Guerra Fria em torno dos mercados abertos e do comércio internacional livre, com a ênfase crescente em interesses nacionais em detrimento de interesses globais; e à intensificação das tensões geopolíticas e sociais. Os CEOs têm tido papéis de destaque e muitas vezes participam dessas mudanças em maior grau do que muitos de seus subordinados diretos.

O diálogo aberto com as equipes de gestão sobre as implicações dessas forças para a liderança pode ajudar a fortalecer e dar mais autonomia aos diretores executivos, para que os CEOs possam se dedicar mais a reinventar o futuro – um desejo manifestado por eles na nossa pesquisa. Esperamos que as questões aqui apresentadas enriqueçam esse diálogo, empoderando os líderes e suas organizações para superar o status quo, vislumbrar o progresso e se reinventar para o mundo que estão ajudando a criar.



Metodologia

A PwC ouviu mais de 4.400 executivos, em mais de 100 países, com uma participação recorde de líderes do Brasil. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Os números setoriais e nacionais se baseiam em dados não ponderados da amostra total de CEOs.

Receita das organizações participantes da pesquisa



Brasil

5%

US\$ 25 bilhões ou mais

3%

entre US\$ 10 bilhões e menos de US\$ 25 bilhões

19%

entre US\$ 1 bilhão e menos de US\$ 10 bilhões

24%

entre US\$ 100 milhões e menos de US\$ 1 bilhão

44%

menos de US\$ 100 milhões



71%

das organizações são de capital fechado



Global

2%

US\$ 25 bilhões ou mais

3%

entre US\$ 10 bilhões e menos de US\$ 25 bilhões

18%

entre US\$ 1 bilhão e menos de US\$ 10 bilhões

33%

entre US\$ 100 milhões e menos de US\$ 1 bilhão

38%

menos de US\$ 100 milhões



69%

das organizações são de capital fechado



Apresentação



Tensões atuais



A corrida pelo futuro



Uma agenda
equilibrada

Observações:

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo “nem/nem” e “não sei”.

Também realizamos entrevistas qualitativas com CEOs de seis regiões, que podem ser encontradas no nosso site (em inglês), em strategy-business.com/mindoftheceo.

A pesquisa foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa e serviços de consultoria baseados em evidências.

Acesse www.pwc.co.uk/pwcresearch.



Saiba mais em
www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo



www.pwc.com.br



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

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.