

LIDERANDO ATRAVÉS DE UMA TEMPESTADE

HLB PESQUISA DE LÍDERES
EMPRESARIAIS 2023



CONTEÚDO

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES	4
PREFÁCIO DO CEO	5
LÍDERES ENFRENTAM A TEMPESTADE PERFEITA PELA FRENTE	7
O LADO BOM	9
FLEXIBILIDADE: UM LEME PARA NAVEGAR AS MARÉS ALTAS	10
AGILIDADE CORPORATIVA COMO UMA NOVA QUILHA	14
INTEGRIDADE: UM FAROL EM MOMENTOS TEMPESTUOSOS	16
CONDUZINDO SEUS NEGÓCIOS COM INTEGRIDADE	20
RESPONSABILIDADE: UMA BÚSSOLA PARA ENDIREITAR SEU CURSO	23
TODA TEMPESTADE ESGOTA A CHUVA	28
METODOLOGIA DE PESQUISA	30
ENTREVISTAS APROFUNDADAS	32
RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS	33
NOTAS FINAIS	34
COMO A HLB PODE AJUDAR	35

PRINCIPAIS

Líderes empresariais estão surfando na tempestade da crise permanente

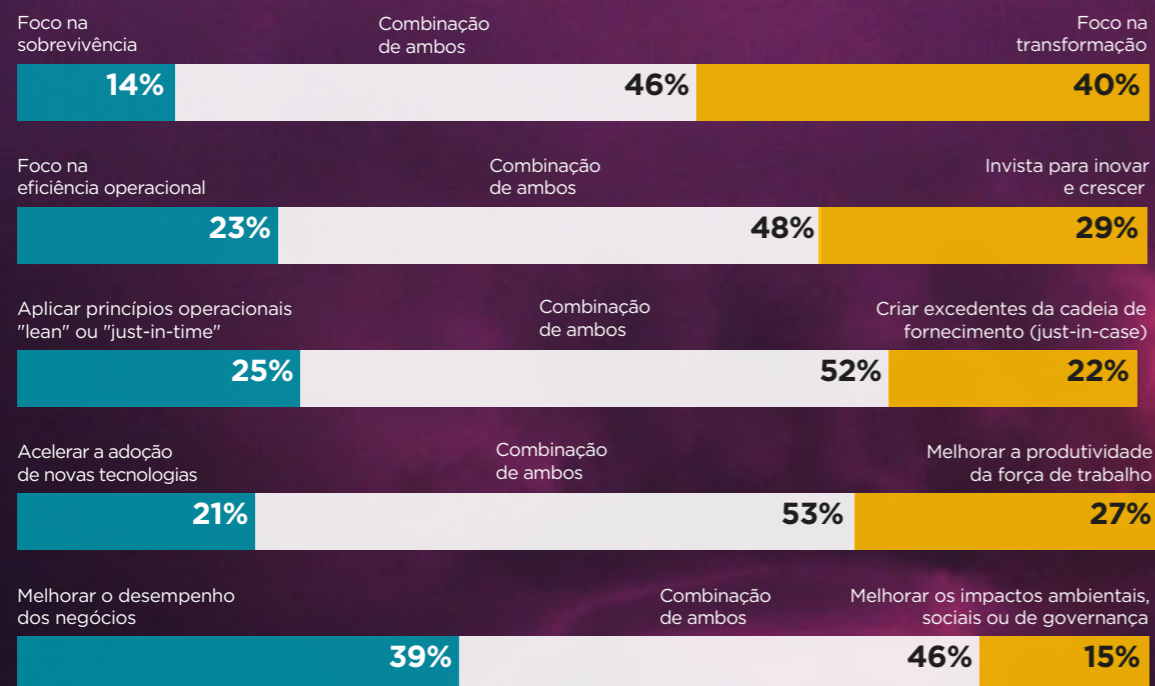
82% **27%** **35%**

ESTÃO PREOCUPADOS COM A INFLAÇÃO COMO PRINCIPAL RISCO PARA OS NEGÓCIOS

QUEDA NA CONFIANÇA NO CRESCIMENTO ECONÔMICO GLOBAL

VEEM A AQUISIÇÃO DE TALENTOS COMO SUA MAIOR FRAQUEZA

Equilibrando a continuidade dos negócios e o avanço dos negócios



Atender às expectativas mais amplas dos stakeholders

69% **34%** **52%**

TER UM PROPÓSITO ORGANIZACIONAL CLARAMENTE COMUNICADO

ESTÃO PROGREDINDO EM SUA JORNADA PARA SE TORNAREM NEUTROS EM CARBONO

TER COMPROMISSOS ESG ALÉM DOS REQUISITOS REGULAMENTARES

PREFÁCIO DO CEO



Desde o início desta década, a digitalização serviu como um ponto de partida para novos tipos de oferta, canais de distribuição e até mesmo modelos de negócios inteiros. O aumento da conectividade impulsionou a globalização, comoditizando o acesso a novos mercados, dados demográficos de clientes e conhecimento. As preferências dos consumidores também evoluíram à medida que a tecnologia começou a desempenhar um papel mais fundamental nas compras de produtos e no consumo de serviços.

O mundo interconectado de hoje também significa que os líderes estão constantemente no centro das atenções. Quaisquer contratempos corporativos acabam no domínio público, atraindo grande atenção da mídia ou mesmo ação social. Portanto, os líderes precisam cultivar novos comportamentos e narrativas corporativas.

Cada era econômica requer um estilo de liderança novo e diferente. Mesmo que a chuva caia igualmente, alguns líderes são mais capazes de aproveitar ao máximo a crise permanente!

Não é uma surpresa, portanto, que nossa Pesquisa Anual de Líderes Empresariais explore o que o corpo de diretores está fazendo para sobreviver à tempestade perfeita, ao mesmo tempo em que preparam suas organizações para prosperar a longo prazo. Entrevistamos 575 líderes empresariais de 60 países e diversos setores para entender como eles estão gerenciando as tradeoffs entre prioridades de curto e longo prazo, quais ações estão tomando para construir vantagem competitiva em tempos turbulentos, bem como os atributos de liderança que eles percebem como mais vantajosos no ambiente de negócios desafiador de hoje.

Gostaríamos de agradecer a todos que dedicaram seu tempo para responder à nossa pesquisa. Esperamos que este relatório ajude os líderes empresariais a enfrentar os desafios de hoje em diante. Se você gostaria de discutir qualquer um dos resultados ou tópicos levantados em nosso relatório, convidamos você a fazê-lo.

Marco Donzelli
Diretor-Presidente Global, HLB

Na década de 1950, os líderes empresariais conservadores capazes de navegar pelas regras e gerenciar as relações governamentais estavam bem posicionados para a prosperidade da indústria. Na década de 1990, durante o boom da Internet, individualista, não convencional, audaciosos como Steve Jobs e Bill Gates impulsionaram novas indústrias. Na década de 2010, entramos em uma era de liderança democrática, transformadora e liderada pela tecnologia, oferecendo um equilíbrio saudável de encorajamento visionário e delegação.

LÍDERES ENFRENTAM A TEMPESTADE PERFEITA PELA FRENTE

Os últimos anos regaram os líderes com uma série de "eventos de baixa probabilidade e alto impacto". Tendo deixado para trás o pior da pandemia global, as empresas em todo o mundo foram atingidas por novos percalços.

"Uma das questões das quais todas as empresas terão que lidar nos próximos anos é o fato de que o mundo será um pouco mais volátil."

Joe Grekin, Sócio da Schafer and Weiner, PLLC

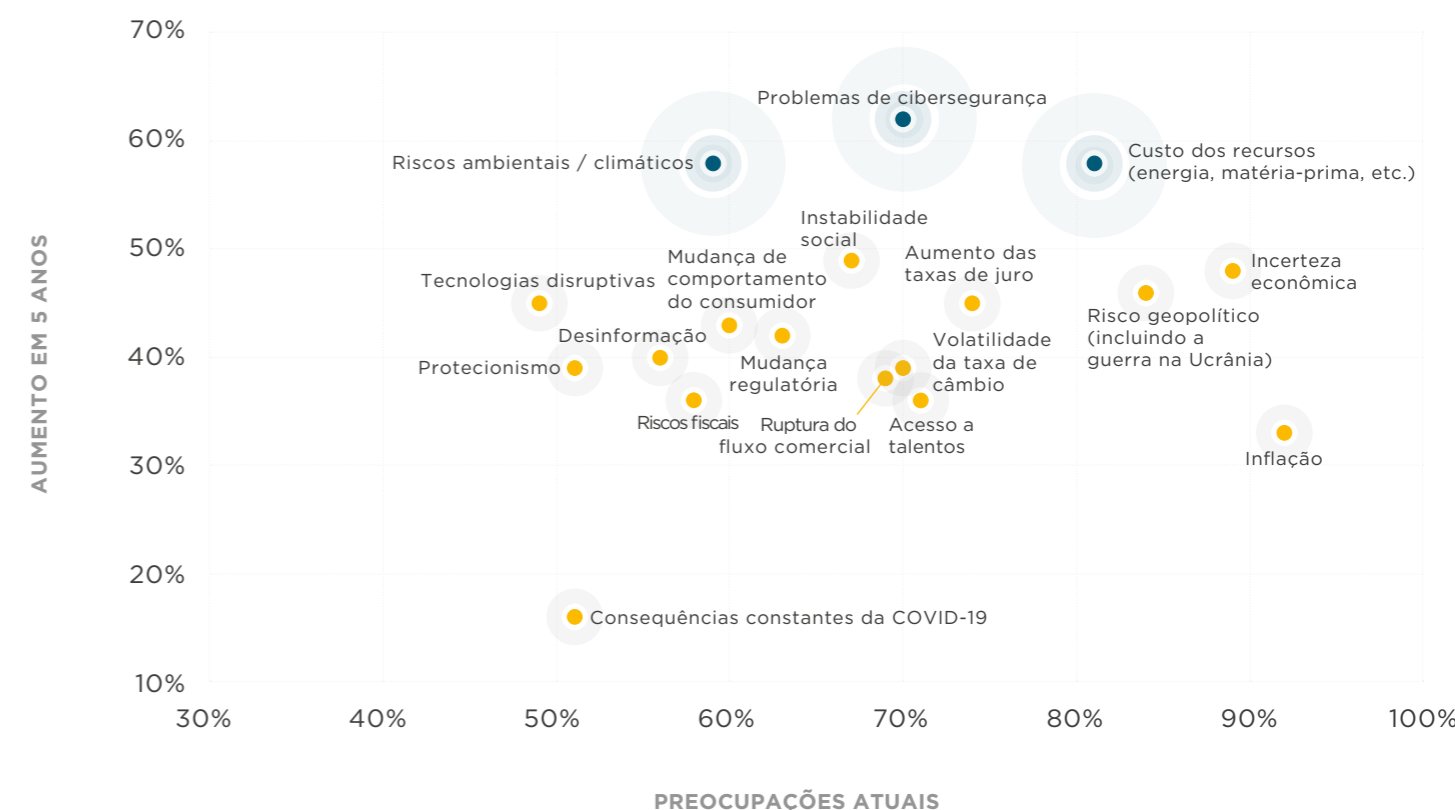
A agressão russa contra a Ucrânia desencadeou uma série de grandes eventos macroeconômicos: uma crise energética global, escassez de alimentos, inflação crescente e taxas de juros. Os últimos desenvolvimentos pegaram a maioria das indústrias em um ponto de uma fraca recuperação. Os líderes empresariais já estavam apreensivos com a incerteza econômica em curso, o aumento da inflação e as mudanças regulatórias – os três principais riscos do relatório do ano passado. Simultaneamente, as empresas em muitas indústrias continuaram a lidar com a escassez contínua de talentos, rupturas no comércio e transformações de negócios lideradas digitalmente.

Um período desafiador, batizado de "crise permanente", está à nossa frente. Nossa pesquisa de 2023 descobriu que as empresas globais agora enfrentam oito grandes riscos. Mais da metade dos entrevistados agora se sentem extremamente preocupados com os impactos da inflação (82%), incerteza econômica (79%), riscos geopolíticos (74%), aumento dos custos dos recursos (71%), aumento das taxas de juros (64%), acesso a talentos (61%), instabilidade da taxa de câmbio (60%) e questões de segurança cibernética (60%).

Mariefi Kamizouli, economista-chefe da Loop, concorda: "As sociedades estão enfrentando crescimento negativo, escassez de mão-de-obra, uma guerra na Ucrânia com um excesso de impactos econômicos e sociais negativos, e também lidamos com um investimento e produtividade persistentemente fraco". Lindsey Stewart, Diretor de Gestão de Investimentos, ESG e Pesquisa de Sustentabilidade da Morningstar, também acrescenta que as empresas hoje precisam "gerenciar uma onda de alta inflação para pagar as contas, o custo da energia, as demandas dos funcionários. [...] A transformação estrutural é necessária para lidar com questões como a integração de cadeias de fornecimento globais para lidar com preocupações de sustentabilidade. Esse é um importante malabarismo".

Um radar de risco atual leva as empresas a tomar medidas decisivas, críticas para a sobrevivência. No entanto, os líderes também devem planejar o futuro, que permanece envolto em nuvens pesadas. Na perspectiva de cinco anos, espera-se que os riscos de segurança cibernética (62%), os riscos climáticos (58%), bem como a instabilidade social (49%) se tornem mais noticiados do que são hoje. Custo de junção de recursos (58%), inflação (48%) e incerteza econômica (48%) são preocupações constantes. Espera-se que as preocupações tradicionais com riscos fiscais ou acesso a talentos diminuam no mesmo período.

Os riscos mais alarmante hoje em dia e o aumento da preocupação em 5 anos



O LADO BOM

Em meio à tempestade, os líderes empresariais continuam a exibir uma capacidade invejável de manter um foco duplo: na sobrevivência e na transformação perpétua dos negócios. Konstantinos Sergakis, Professor de Direito do Mercado de Capitais e Governança Corporativa, na Universidade de Glasgow, diz que agora é o momento certo para os conselhos "refletirem muito bem sobre suas principais prioridades, porque você também pode querer inovar e também pode ser capaz de inovar, mas também precisa entender onde está atualmente e quais são as prioridades para que você sobreviva antes de tudo".

Nos próximos 12 meses, nossos entrevistados estão comprometidos em melhorar a eficiência operacional (67%), reduzir os custos operacionais (48%) e adotar novas tecnologias (45%) para alcançar um conjunto mais amplo de objetivos de longo prazo – evoluir, inovar e crescer. Para atingir as metas, os líderes precisarão ter uma mentalidade ágil e um forte compromisso com a execução. "Esteja pronto para responder às mudanças nas tendências, em vez de manter um plano de cinco anos, feito antes [das condições mudarem]", diz Lindsay Stewart.

As expectativas econômicas estão muito silenciadas este ano, com 53% esperando que o crescimento global diminua em 2023. No início do ano passado, 54% dos líderes empresariais esperavam um aumento no crescimento global, que não se concretizou. O prognóstico atual do Fundo Monetário Internacional (FMI) coloca o crescimento global em desaceleração de 2,7% em 2023 contra 3,2% em 2022.² Este é o perfil de crescimento mais fraco desde 2001, exceto pela crise financeira global em 2008 e o estágio mais agudo da pandemia de COVID-19.

No entanto, mesmo em condições de mercado turbulentas, os líderes empresariais acreditam na resiliência de suas organizações. 79% estão confiantes sobre a capacidade de sua empresa de crescer nos próximos 12 meses. Esse sentimento não é apenas uma ilusão. No ano passado, 69% dos líderes observaram que a ruptura do mercado os motivou a inovar. Mariefi Kamizouli concorda,

"Vimos a importância da criatividade e da inovação durante a pandemia. Vimos isso quando as empresas que desenvolveram serviços virtuais e métodos de entrega conseguiram mudar rapidamente para novos produtos, portanto, estavam mais bem equipadas para enfrentar a tempestade."

Investimentos estratégicos anteriores em resiliência corporativa, transformações de modelos de negócios e tecnologias atuais indicam que os líderes enfrentam águas agitadas em embarcações mais fortes. Agora eles precisam determinar a estratégia certa para navegar pela crise.

Em nossa exploração da liderança em tempos desafiadores, perguntamos aos líderes empresariais sobre os comportamentos críticos de liderança que vão precisar para enfrentar a crise permanente. Coragem, tenacidade e delegação eficaz fizeram parte da lista de comportamentos de liderança valorizados em tempos de crise. No entanto, os três principais: Flexibilidade, Integridade e Responsabilidade sugerem a crescente importância da boa administração no mundo hiperconectado de hoje. Exploraremos sua importância, por sua vez, e como os líderes empresariais bem-sucedidos estão trabalhando para cultivá-los.

"Em suma, esteja preparado para uma mudança radical. Prepare-se para o pior enquanto tenta construir uma agenda sólida com todos os seus círculos."

Konstantinos Sergakis, Professor de Direito do Mercado de Capitais e Governança Corporativa, Universidade de Glasgow



FLEXIBILIDADE: UM LEME PARA NAVEGAR AS MARÉS ALTAS

Os líderes precisam "satisfazer duas necessidades com uma ação" – superar a crise de hoje conservando recursos sempre que possível e investindo em áreas de interesse estratégicas para o sucesso no futuro. Não é uma surpresa que a "flexibilidade" seja o "comportamento essencial" de mais alto escalão para uma liderança bem-sucedida em uma crise.

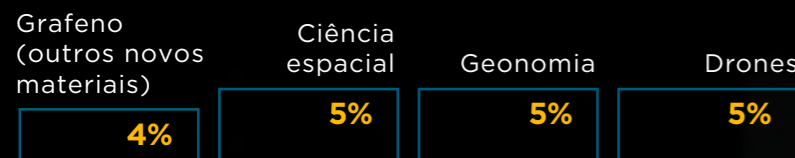


A sobrevivência exigirá a capacidade de gerenciar, frequentemente atividades contrastantes, ao mesmo tempo. Entre os entrevistados, 46% planejam manter um foco duplo na sobrevivência e na transformação. Embora 40% estejam focados apenas no aspecto transformador, o que pode resultar da confiança dos líderes na capacidade de crescimento de sua empresa este ano.

Na prática, a maioria dos líderes (52%) está buscando simultaneamente eficiências operacionais e investimentos para inovar e crescer. Enfáticos 41% também mantêm um foco em prioridades de longo prazo, em vez de lidar apenas com ações críticas de sobrevivência de curto prazo. Mariefi Kamizouli concorda que os líderes devem "gerenciar as cadeias acerca do que está acontecendo agora e todos os riscos, mas também incorporar novas abordagens sem se distrair dos principais objetivos de sua estratégia de longo prazo".

As prioridades bilaterais refletem ainda mais a escolha de ações deste ano que visam o crescimento. Uma grande maioria (67%) visa melhorar a eficiência operacional, a fim de crescer e permanecer rentável nos próximos 12 meses. A segunda prioridade é a redução de custos (48%). A busca de práticas operacionais mais simples é uma resposta natural a uma crise. No entanto, Lindsey Stewart também incentiva os líderes a evitar decisões abrangentes. "A eficiência é importante no lado da economia de custos, mas você não pode cortar seu caminho para o sucesso. É preciso ficar de olho de onde virá o crescimento nos próximos 5 a 10 anos".

A adoção de novas tecnologias (45%) é a terceira prioridade de crescimento. Os entrevistados identificaram a IA (50%), a nuvem (47%) e as tecnologias de energia renovável (40%) como as mais importantes para as empresas nos próximos 5 anos. "A sustentabilidade está se tornando de grande importância, mas não apenas porque queremos que ela se torne independente dos combustíveis fósseis", diz Konstantinos Sergakis. "Mas porque a sustentabilidade agora se expressa por meio de diferentes setores". Tanto a IA quanto a computação em nuvem consomem energia significativa. Grandes empresas de tecnologia como Google e Microsoft já estão investindo em instalações de produção de energia limpa presencial e outras estratégias de redução de carbono. No entanto, os líderes, implementando tais tecnologias, também precisarão pensar em compensar sua emissão de carbono, o que vem como outro "pagamento" pela implantação de tecnologias inovadoras em escala.



Os lançamentos de novos produtos (45%) completam as ações impulsionadoras do crescimento que os líderes estão procurando implementar nos próximos 12 meses. As crises não mudam apenas a dinâmica dos negócios ou do mercado; afetam igualmente os comportamentos dos consumidores.

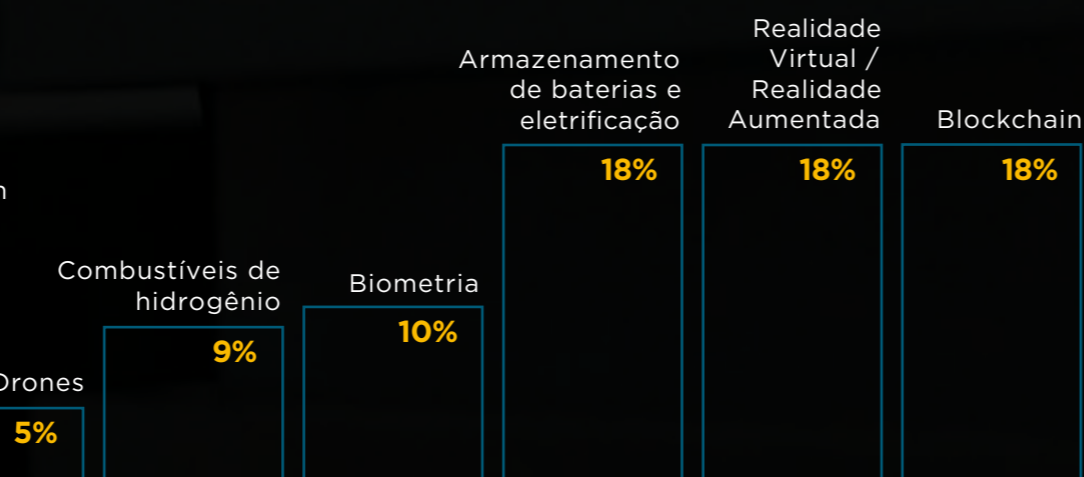
Energia do Reino Unido

A empresa de bebidas TENZING avançou com o lançamento de um novo sabor de bebida energética em meio aos lockdowns. Sua justificativa era que, devido aos confinamentos, as pessoas aumentavam seus regimes esportivos em casa para compensar a falta de movimentação. O fundador e CEO, Huib van Bockel, também admitiu que o lançamento naquela época significava mais exposição e visibilidade à medida que os concorrentes colocavam seus planos em espera. O faturamento estimado da empresa para 2020 foi de £7,5 milhões, tornando-as uma das bebidas de crescimento mais rápido no segmento de Esportes e Energia do Reino Unido por três anos consecutivos.³

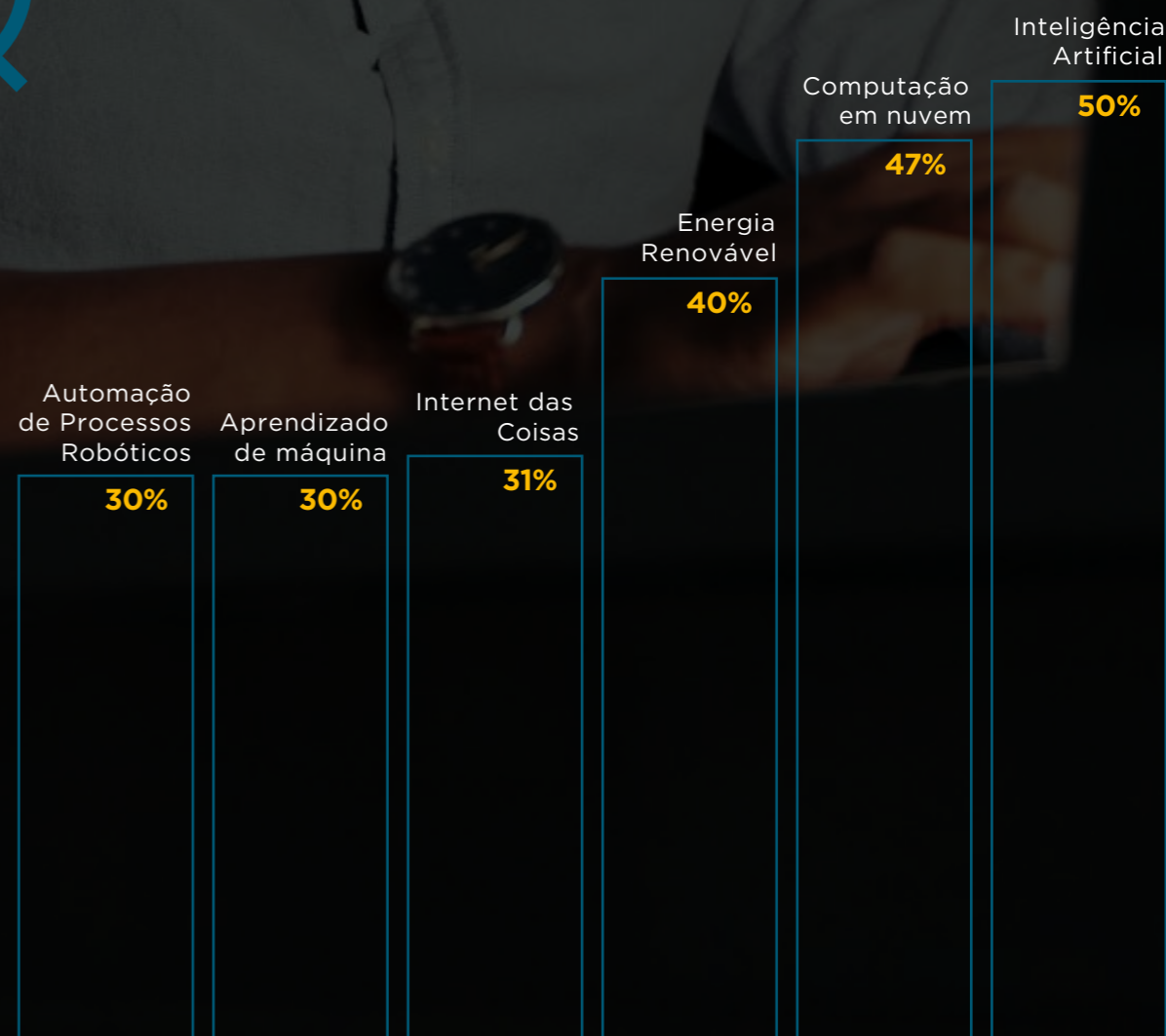
"Há sempre um cálculo de risco-recompensa que o negócio faz todos os dias", diz Joe Grekin. Todas as crises passadas serviram de ponto de partida para novos tipos de produtos. Agora, mais do que nunca, os líderes precisam exercer flexibilidade no pensamento para capturar novas oportunidades de crescimento à medida que elas ocorrem em meio às mudanças nas condições do mercado.

"Esqueça o que sua concorrência está fazendo. Eles provavelmente estão fazendo errado. Concentre-se em entregar aos seus clientes. E não é apenas sobre o que eles pensam que querem, mas o que eles realmente precisam."

Roger Steare, Filósofo Corporativo



Qual dessas tecnologias será a mais importante para o seu negócio nos próximos 5 anos?

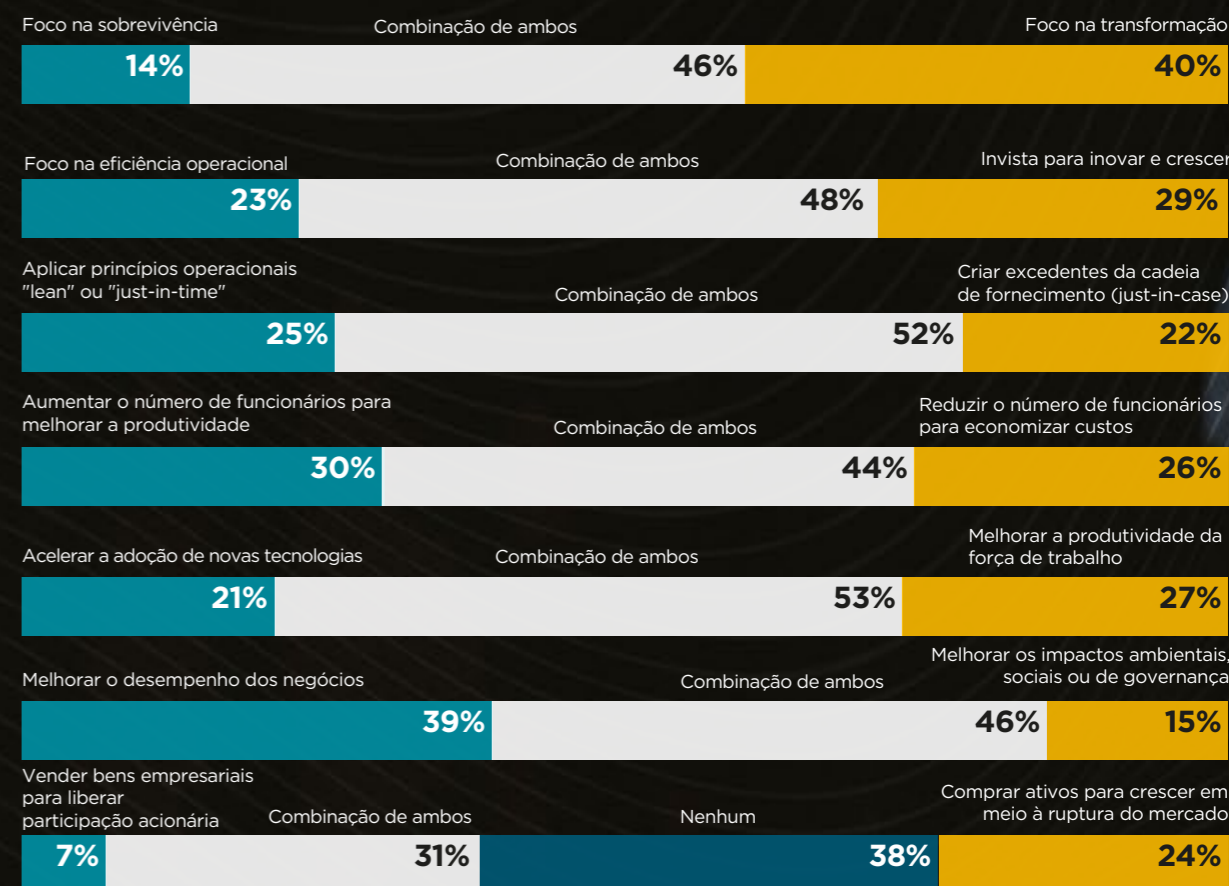


AGILIDADE CORPORATIVA COMO UMA NOVA QUILHA

A flexibilidade na estratégia deve se traduzir ainda mais em ações de nível inferior em áreas críticas, como aquisição de talentos, melhoria de capacidades digitais e gestão da cadeia de fornecimento.



Qual é o foco principal do seu negócio nos próximos 12 meses?



Para minimizar os impactos contínuos da ruptura, a maioria dos líderes (52%) aplica os princípios "just in time" e "just in case" à gestão da cadeia de fornecimento. Os excedentes em certas áreas tornaram-se essenciais para superar os atrasos no envio de matérias-primas e mitigar a ruptura contínua do fluxo comercial, o que 59% dos líderes veem como um risco. Além disso, "a ruptura da cadeia de fornecimento pode reduzir a receita, a participação de mercado e a produção e distribuição", de acordo com Mariefi Kamizouli - outro fator que garante uma resposta flexível.

Entre os entrevistados, 58% esperam que os custos de recursos aumentem nos próximos 5 anos e talvez pretendam construir reservas de matérias-primas a longo prazo. "Ter planos de contingência apropriados para a cadeia de fornecimento é absolutamente crítico", concorda o Dr. Ian Peters, Diretor do Instituto de Ética Empresarial. Caso contrário, os líderes terão dificuldades para lidar com os riscos iminentes.

As práticas de gestão de estoque reduzidas também são necessárias para manter a relação custo-benefício - uma prioridade selecionada por 48%. "A combinação de doença e guerra realmente prejudicou as cadeias de fornecimento globais nos últimos anos", ressalta Joe Grekin. Os líderes agora precisam continuar promovendo a agilidade dentro de seus elos de fornecimento, especialmente porque "os riscos da cadeia de fornecimento não serão um fator de curto prazo, mas mais uma mudança estrutural que levará um pouco de tempo para funcionar", de acordo com Lindsey Stewart.

O pensamento ágil se estende ainda mais à gestão de talentos. A maioria dos líderes (44%) pretende aumentar o número de funcionários em algumas áreas e cortar em outras para se manter competitiva. "Precisamos de boas pessoas no negócio para melhorar a produtividade e, se melhorarmos a produtividade, é muito mais provável que resistamos a essas tempestades", concorda o Dr. Ian Peters.

A retenção e a nutrição de talentos continuarão sendo críticas, uma vez que muitos estão se esforçando para contratar novas pessoas.

Este ano, a aquisição de talentos emergiu como a principal fraqueza em que eles precisam focar, selecionados por 35% dos líderes. Os contratantes nos setores de serviços empresariais, saúde, imóveis, tecnologia e transporte e logística, em particular, se esforçam para recrutar as pessoas certas, ou, nas palavras de Joe Grekin, muitos "contratantes enfrentam o custo do trabalho e também o custo de não ter trabalhadores".

Uma estratégia de pessoas flexíveis e ágeis será fundamental para garantir uma navegação tranquila em novas condições de mercado. Na perspectiva de Roger Steare, os líderes precisarão investir em duas coisas: pessoas com o conjunto de habilidades e a mentalidade certas e, em seguida, nutrir talentos. "O problema é que contratamos muitas pessoas com os currículos certos, mas com a mentalidade errada. [Em vez disso], precisamos contratar caráter e treinar habilidades." Nossos entrevistados parecem reconhecer essa questão, pois 34% planejam investir mais em capital humano para crescer nos próximos 12 meses.

35% dos líderes empresariais consideram a aquisição de talentos a maior fraqueza a ser abordada nos próximos 12 meses, por isso o número

INTEGRIDADE: UM FAROL EM MOMENTOS TEMPESTUOSOS

Durante os tempos difíceis, as preocupações são altas, e tudo o que a empresa faz está sob controle particular. Os líderes precisam demonstrar compromisso com os princípios certos, ou então arriscam perder a confiança de seus funcionários, clientes e stakeholders. Solidamente, 37% dos líderes empresariais concordam que a "integridade" é um comportamento essencial para uma liderança bem-sucedida em uma crise.



A integridade pode assumir muitas formas. Para o Dr. Ian Peters, a integridade significa que os líderes não apenas cumprem as promessas, mas também "fornecem o modelo certo para os outros na organização". Mariefi Kamizouli também reconhece que, durante os tempos desafiadores, a liderança deve ser "empática, sensível, atenta e ouvir os sentimentos dos outros. Esses [comportamentos] criam um ambiente de confiança e também criam muita prosperidade dentro do negócio."

Esses comportamentos, no entanto, são frequentemente relegados à medida que os líderes se concentram nas crises. A redução abrangente de custos pode melhorar o balanço patrimonial, mas também pode levar a perdas menos tangíveis no valor da marca, no employer branding e no potencial inovador, a menos que seja executada com o ethos certo.

Em 2020, quando a pandemia estourou, Jack Dorsey, então CEO do Twitter, pediu publicamente a seu pessoal que priorizasse sua saúde física e mental. O Twitter foi um dos primeiros a permitir que os funcionários permanecessem remotos para sempre. A longo prazo, essa estratégia ajudou o Twitter a minimizar o desgaste de talentos. Em 2022, Elon Musk adquiriu o Twitter e imediatamente cortou quase metade do quadro de funcionários, forçou os restantes a trabalhar durante toda a noite e reverteu muitas das iniciativas impulsionadas pelo bem-estar dos funcionários, introduzidas por Dorsey. Embora Musk tenha admitido publicamente que suas ações estavam erradas, o dano já estava feito. Metade dos 100 principais anunciantes do Twitter se retiraram da plataforma.⁴

"É absolutamente aceitável se concentrar no curto prazo nestes tempos difíceis e dizer que estamos fazendo [ações impopulares] porque se trata de sobrevivência", diz Konstantinos Sergakis. "Mas, falando publicamente, essa é uma imagem ruim, [especialmente se] todos [os outros] estão se retratando publicamente como [ambos focados na sobrevivência e no crescimento]." Em sua opinião, os líderes precisam de uma "narrativa" mais ampla, "um propósito claramente definido", que multiplique as oportunidades de atrair as pessoas certas, sejam elas clientes, funcionários ou acionistas.

Entre os entrevistados, 69% concordam que definiram e comunicaram claramente o propósito de seus negócios. É claro que as definições de "propósito" variam. Cada vez mais as empresas estão orientando sua missão além do desempenho financeiro. Descobrimos que 46% dos líderes estão simultaneamente melhorando o desempenho dos negócios e seus impactos ambientais, sociais e de governança (ESG). No entanto, 39% estão focados apenas em melhorias de desempenho de negócios.

Lindsey Stewart diz que "o propósito não pode ser apenas um slogan passageiro. Precisa ser absolutamente central para a forma como você está organizando o seu negócio". Quando as empresas são conduzidas por valores claramente definidos, os retornos logo virão atrás. Um estudo de negócios de oito anos concluiu que as empresas de alto crescimento usam o propósito para se manterem relevantes em um mundo em evolução.⁵ Elas confiam no "propósito" como um farol que orienta as iniciativas de desenvolvimento de seus novos produtos, facilita a expansão para novas verticais de mercado e garante retornos elevados sobre o investimento.

Em última análise, as empresas precisam permanecer lucrativas, o que é mais difícil no atual clima econômico. No entanto, os líderes devem ter cuidado ao estabelecer metas ambiciosas (ou simplesmente irrealistas), pois elas podem se tornar motivos para comportamentos desdenhosos. Para atender aos requisitos de conformidade, a liderança da Volkswagen falsificou relatórios sobre as emissões de cerca de 580.000 veículos a diesel vendidos entre 2006 e 2015. A verdade logo veio à tona, deixando a empresa com mais de US \$ 30 bilhões em taxas de liquidação legal, pagamentos regulatórios e recolhidas de produtos. Em 2019, o ex-CEO da empresa, Martin Winterkorn, também enfrentou acusações da SEC dos EUA por fraudar debenturistas.⁶ O "Dieselgate" causou danos significativos à reputação da VW, o que levou a uma redução no valor da marca e na participação de mercado.

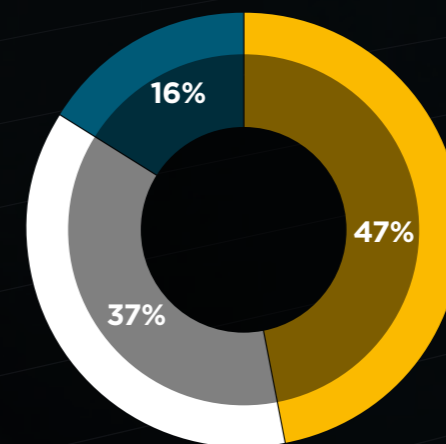
Durante tempos turbulentos, os líderes enfrentam regularmente escolhas baseadas na integridade. A decisão de fazer a coisa certa nem sempre é fácil, mas envia um sinal poderoso para o seu pessoal, stakeholders corporativos e o público em geral, mostrando que sua empresa pode ser confiável, portanto, digna de apoio contínuo.

"As organizações precisam de um claro senso de propósito apoiado por um conjunto de valores claramente compreendido e compartilhado. Esse propósito claro deve guiar a organização."

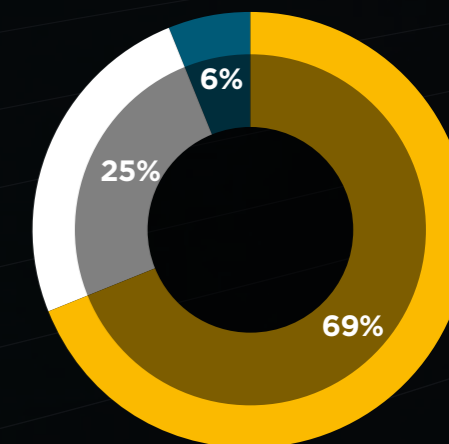
Dr Ian Peters, presidente do Institute of Business Ethics (IBE)



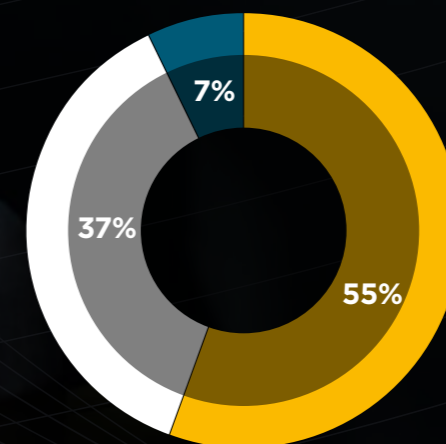
Você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre sua estratégia de negócios de longo prazo?



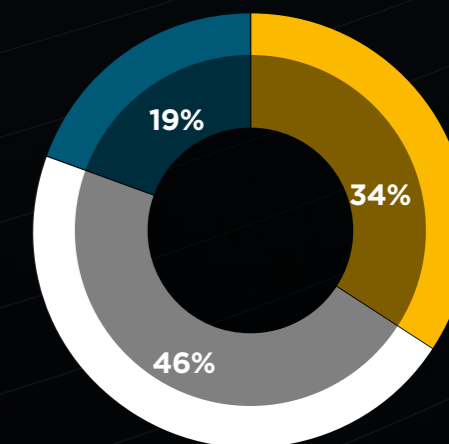
Temos um plano de sucessão para os próximos 5 a 10 anos



Definimos e comunicamos claramente o propósito do nosso negócio



Estamos evoluindo nosso modelo de recursos humanos para atender aos requisitos para o futuro do trabalho



Estamos progredindo em nossa jornada para nos tornarmos neutros em emissões de carbono nos próximos 5 anos

CONDUZINDO SEUS NEGÓCIOS COM INTEGRIDADE

A integridade anda de mãos dadas com a mudança para uma perspectiva de longo prazo sobre o planejamento e o desempenho dos negócios. Para crescer e permanecer lucrativo, mais de um terço dos líderes empresariais (39%) planeja iniciar revisões de estratégia.

Um radar de risco estendido ocupa a atenção da sala de reuniões e pode causar prioridades conflitantes. No entanto, como observa Roger Steare, "Se nos concentrarmos apenas no pensamento binário, por exemplo, se $a + b = c$, ignoraremos o resto do alfabeto. Precisamos entender que todos os tipos de coisas estranhas e inesperadas podem acontecer se não considerarmos as interações entre todos os outros fatores d-z." Dentro dessas combinações, novos riscos e oportunidades de crescimento podem surgir.

Um déficit no foco estratégico e na integridade entre os diretores pode se tornar motivo para escolhas desfavoráveis. As empresas que não estão sujeitas a cronogramas de relatórios trimestrais podem se concentrar mais nos melhores interesses da empresa do que no que ficará bem em seu próximo relatório trimestral. Roger Steare, no entanto, adverte contra o foco excessivo em eficiências operacionais sem dar nenhuma consideração aos fatores de governança social ambiental. "Eu acho que a parte mais importante do ESG é realmente o G, o qual é em torno da governança, porque a governança deve ser sobre como tomamos decisões sobre o E e o S e as conexões entre eles". Lindsey Stewart também acredita que as empresas devem se concentrar em aprimorar a visão estratégica de longo prazo, mas, ao mesmo tempo, "capacitar suas equipes para encontrar soluções técnicas, em vez de terem que combater incêndios sozinhos". Os líderes empresariais compartilham um sentimento semelhante, já que 52% planejam se concentrar igualmente em acelerar a adoção de novas tecnologias e melhorar a produtividade da força de trabalho.

Ter uma força de trabalho eficiente é crucial para alcançar as prioridades ambiciosas que os líderes estabeleceram para este ano: melhorias de eficiência operacional, adoção de novas tecnologias e lançamentos de novos produtos.

Esses objetivos não são mutuamente exclusivos. De acordo com Roger Steare, os líderes devem se concentrar em entregar bens e serviços de qualidade com o menor custo lógico, obtido pela otimização do lucro: "Se você otimizar o lucro, você sustenta um capital de giro significativo. Então é mais provável que você sobreviva aos altos e baixos do ciclo econômico."

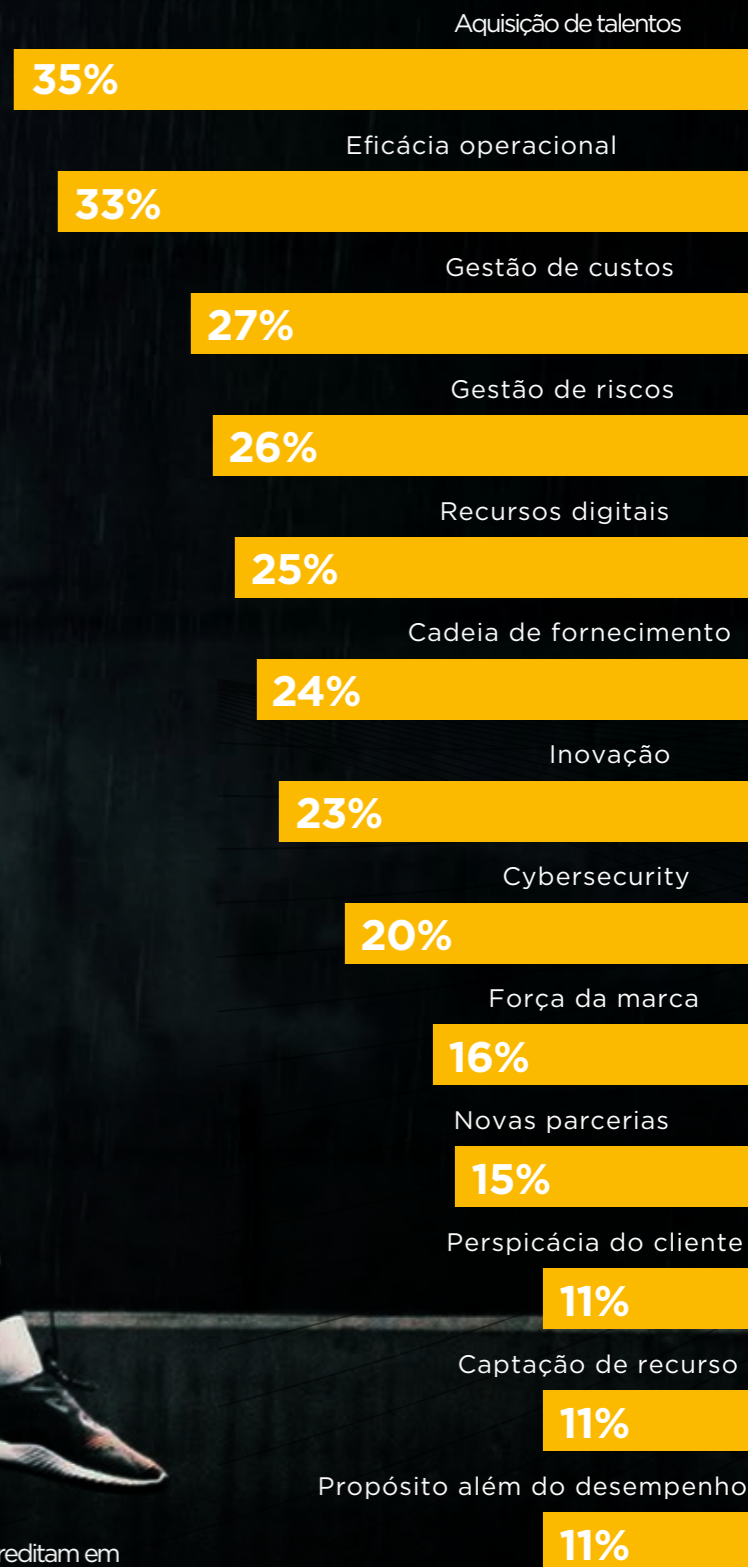
Para navegar pelo ciclo atual, os líderes também precisarão de uma força de trabalho competente. Isso, no entanto, prova ser mais fácil de dizer do que fazer. O 'acesso ao talento' é um dos principais riscos identificados para 2023. Ao mesmo tempo, a "aquisição de talentos" é considerada uma área de fraqueza por 35%, que os líderes empresariais querem abordar nos próximos 12 meses.

Konstantinos Sergakis diz que, para atrair as pessoas certas, os líderes precisam pagar mais atenção à conversa social acontecendo na sociedade. Disparidade salarial entre homens e mulheres, assédio moral no local de trabalho, falta de representação para pessoas de minorias - as organizações têm uma longa lista de práticas problemáticas que precisam corrigir. Sergakis desafia os líderes a pararem de entrar em vários "trens" e, em vez disso, pensar em como eles podem "defender a agenda, mostrando que você já está defendendo e promovendo proativamente certos valores sociais, não apenas para ter seus stakeholders com você".


A força de trabalho de hoje exige alta ética e integridade daqueles para quem trabalham, ao mesmo tempo em que espera que as empresas invistam no bem-estar dos funcionários e em iniciativas de igualdade, diversidade e inclusão (EDI). Entre os entrevistados, mais da metade (55%) está comprometida em evoluir seu modelo de recursos humanos para atender aos requisitos para o futuro do trabalho. Sólidos 47% dos líderes também estabeleceram um plano de sucessão para a alta administração traçado para os próximos 5 a 10 anos.



Em qual dessas áreas você considera fraquezas dentro do negócio em que você precisa se concentrar nos próximos 12 meses?



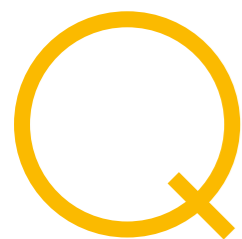
Para os líderes focados em melhorar a gestão da força de trabalho, Roger Steare recomenda "focar na contratação de pessoas que acreditam em nosso trabalho, que querem se prender a isso, que querem ser jogadores de equipe e querem aprender". Se os valores organizacionais não corresponderem aos valores das pessoas que você deseja atrair, a aquisição e retenção de talentos permanecerão como problemáticas.



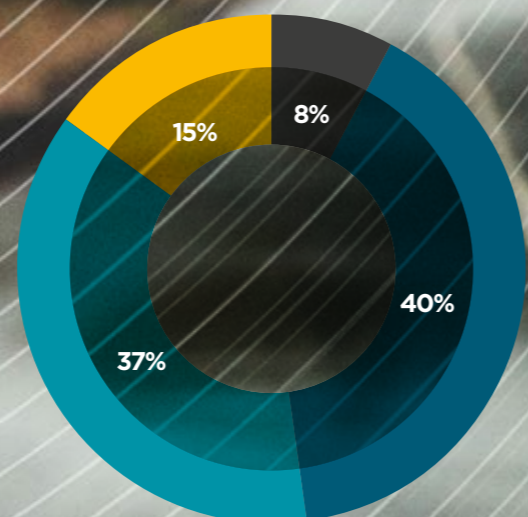
RESPONSABILIDADE: UMA BÚSSOLA PARA ENDIREITAR SEU CURSO

As sociedades modernas estão mais conectadas do que nunca. Como resultado, as atividades empresariais são mais visíveis, o que muitas vezes leva a um maior controle público de sua liderança. Os executivos seniores estão sendo responsabilizados por suas ações e comportamento pelos stakeholders da empresa, além de investidores, acionistas e clientes.

"Responsabilidade" foi selecionado como o terceiro "comportamento essencial" de mais alto escalão para uma liderança bem-sucedida em tempos de crise.



Onde está sua empresa na jornada para atingir suas metas ESG?



n DESCONSIDERAMOS

n FAZEMOS O QUE É EXIGIDO PELOS REGULADORES

n PROCURAMOS ATENDER ÀS EXPECTATIVAS MAIS AMPLAS DOS STAKEHOLDERS

n SOMOS LIDERADOS POR PROPÓSITOS

"O usuário final do produto ou mesmo o acionista, ou stakeholder exigirá mudanças e mais práticas ambientais, sociais e de governança (ESG)", prevê Konstantinos Sergakis. Em sua opinião, os investidores falarão mais sobre os líderes problemáticos que seus alvos terão que enfrentar antes de receber mais apoio. Poucas empresas podem escapar do controle.

Os líderes com quem conversamos estão bem ao longo da curva de maturidade em rumo a uma estratégia de negócios mais orientada por propósitos, e estão procurando redefinir as metas ESG. Entre os entrevistados, 15% já se identificam como negócio liderado por propósitos e outros 37% tentam atender às expectativas mais amplas dos stakeholders em suas metas ESG.

Um CEO europeu no setor de Serviços Financeiros diz que sua empresa tem planos ambiciosos para "contribuir para um mundo sustentável, reduzir nossa própria pegada ecológica; comprometer-se a apoiar os investimentos locais; e investir no bem-estar dos funcionários", entre outras ações. Um CEO da indústria manufatureira também "quer ser mais incisivo no progresso [em direção ao ESG], pois acreditamos que isso nos dará uma vantagem competitiva".

No entanto, nossos dados também sugerem que nem todos os líderes estão tão comprometidos. 40% dos entrevistados apenas concluem as ações ESG exigidas pelos reguladores em vez de tratar os temas mais amplos da sustentabilidade como uma oportunidade de inovação. 8% não têm nenhuma meta ESG estabelecida. No entanto, mais da metade (51%) planeja repensar suas responsabilidades ESG este ano. O Dr. Ian Peters concorda que "as organizações estão em lugares muito diferentes em sua jornada para a neutralidade de carbono: desde a compreensão do que isso significa, até a entrega dele".

Os compromissos ESG muitas vezes também recebem uma segunda prioridade em meio à turbulência contínua do mercado. Joe Grekin observou que muitas das empresas do Meio-Oeste dos EUA com as quais sua empresa está lidando "[...] não tem o luxo de ser uma empresa orientada por propósitos neste momento. A maioria dessas empresas está tentando apenas ser [e sobreviver]."

No entanto, como discutimos anteriormente, sustentabilidade e lucratividade não são mutuamente exclusivas. Pelo contrário, compromissos mais amplos com práticas "verdes", bem-estar social e boa governança podem ajudar os líderes a enfrentar a disrupção e emergir mais fortes dela com um modelo de negócios mais sustentável (e lucrativo). A Neste, uma antiga empresa de refinaria e comercialização de petróleo, agora obtém 70% de seus lucros com produtos de energia renovável.⁷ Apesar da grande turbulência nos mercados de energia, a Neste

"O ESG é inevitável neste momento. É algo que você tem que fazer se você tem uma visão particular sobre questões climáticas, se você é pró ou cético."

Lindsey Stewart, Diretor de Gestão de Investimentos, ESG e Pesquisa de Sustentabilidade da Morningstar

acaba de receber uma classificação de emitente de longo prazo de A3 da Moody's Investors Service e os preços das suas ações mantêm uma dinâmica positiva. O maior fabricante de laticínios da China, o Yili Group, foi reconhecido entre as principais empresas que operam conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU em 2022, graças à sua contribuição para a proteção da biodiversidade e redução da pobreza, crescendo 12% YoY.⁸

Mariefi Kamizouli concorda que dadas as atuais condições de mercado, os "setores mais sustentáveis crescerão mais rapidamente, particularmente aqueles que dependem menos de energia e, claro, as empresas que usam tecnologia de ponta estão mais bem equipadas para [...] superar os desafios dos próximos 12 meses". Para os líderes, as interrupções atuais apresentam amplas oportunidades para repensar suas práticas centrais e alterá-las para melhor se adequarem às expectativas da sociedade.

"A duração média de uma empresa FTSE 100 é inferior a uma geração, ou seja, menos de 20 anos. Temos um modelo econômico e um modelo de negócios que é claramente insustentável", diz Roger Steare. Portanto, alguns líderes podem precisar redefinir o que querem dizer com "crescimento".

O RELATÓRIO ESG É UM MAPA PARA O CRESCIMENTO FUTURO

Os relatórios ESG atuam como um mecanismo para medir a responsabilidade da liderança e o compromisso corporativo com temas globais mais amplos de neutralidade de carbono, remuneração justa e fabricação ética de produtos, entre outros temas.

Globalmente, os reguladores pedem relatórios ESG obrigatórios. No final de junho de 2022, o Parlamento Europeu chegou a um acordo sobre uma nova Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), que expandiria o âmbito da comunicação obrigatória, exigida da operação das empresas no mercado da UE (incluindo entidades estrangeiras). Em novembro de 2022, o Grupo Consultivo para a Informação Financeira na Europa (EFRAG) aprovou as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS), que descrevem os requisitos para as empresas relatarem impactos, oportunidades e riscos relacionados à sustentabilidade no âmbito da CSRD da UE. Os primeiros relatórios devem ser entregues até 2025.

A Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC) também apresentou uma proposta para nova divulgação de sustentabilidade em maio de 2022. Sob essa estrutura, as empresas de capital aberto terão que divulgar informações ESG específicas sobre metas climáticas, metas de sustentabilidade, gestão de riscos e boa governança.

"Sinto que há um impulso global sobre sustentabilidade."

Mariefi Kamizouli, economista-chefe, Loop

Já existem várias estruturas ESG e exigências de relatórios, como o Conselho das Normas Contábeis de Sustentabilidade (SASB), a Iniciativa de Relatórios Globais (GRI), a Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD), a Estrutura Internacional de Relatórios Integrados e as IFRS Divulgação de Normas de Sustentabilidade, formadas pelo Conselho de Normas Internacionais de Sustentabilidade (ISSB), um novo grupo de trabalho criado pela Fundação Normas Internacionais de Contabilidade Financeira (IFRS).

Parece, no entanto, que os líderes empresariais não estão totalmente preparados para novos requisitos para atender às demandas dos stakeholder. Atualmente, 53% dos entrevistados não têm clareza sobre as expectativas de relatórios ESG em relação a 47%, com uma boa compreensão dos novos requisitos de relatórios. Essas normas e estruturas de relatórios ESG variam de acordo com seu setor e o tipo de negócio que você está operando. Na prática, isso pode se traduzir em divulgações exigidas nas áreas incluídas na tabela 1.

<p>E AÇÃO AMBIENTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade dos produtos produzidos ou serviços prestados • Tamanho da pegada de carbono e ações tomadas para sua redução • Progresso em quaisquer metas específicas relacionadas a emissões, estabelecidas para a indústria • Níveis de consumo de energia e percentagem de fontes de energia renováveis utilizadas
<p>S FATORES SOCIAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de diversidade, equidade e inclusão adotadas • Adesão a normas específicas de trabalho, segurança e remuneração justa • Código de condutas e práticas comerciais éticas em vigor • Adoção de medidas antidiscriminação e anti assédio
<p>G BOA GOVERNANÇA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recolhidas de produtos emitidos por ano • Número de serviços descontinuados ou alterados devido ao incumprimento com as leis e regulamentos ou preocupações dos stakeholders • Tempo médio para pagamento de faturas pendentes de fornecedores e/ou parceiros de negócios • Mecanismos em vigor para evitar suborno, lobby e contribuições políticas.

Os líderes empresariais que olharem além da marcação exigida pelos reguladores também perceberão os benefícios de atender aos principais critérios para os investidores em seu potencial futuro de crescimento. 91% dos bancos e 24 agências globais de classificação de crédito já monitoram dados ESG. Além disso, 67% dos bancos examinam suas carteiras de empréstimos em busca de riscos ESG. Ao avançar com as divulgações ESG, as organizações podem obter acesso ao capital extra, necessário para a ousada ação de crescimento planejada para este ano, bem como aproveitar as oportunidades de economia de custos oferecidas na forma de deduções, restituições e auxílios do governo.

"Há uma enorme transformação acontecendo em termos de como o mundo vai responder à transição climática, como ela será financiada, como está mudando operacionalmente", diz Lindsey Stewart. "Há mudanças implícitas na regulamentação e nas preferências dos consumidores, o risco de produtos obsoletos, ativos retidos e mudanças nos modelos de negócios. Todos os líderes empresariais devem pensar em como eles respondem ao acima, até em termos de acesso ao financiamento e como eles vão relatar para manter o acesso ao financiamento".

Os produtos sustentáveis também estão ganhando força com os consumidores e podem ser usados para capturar e garantir uma maior participação de mercado. Simultaneamente, as empresas que demonstram forte responsabilidade têm mais facilidade em atrair uma força de trabalho talentosa com crenças compartilhadas e, posteriormente — menos propensas a se tornarem alvo de grupos de lobby ou ativismo de acionistas.

"Acionistas e stakeholders continuarão exigindo uma narrativa clara. Quando me refiro à narrativa, associada às habilidades de liderança, também me refiro à empatia, coragem, autenticidade e tenacidade. Você não pode apoiar a narrativa se não tiver todos esses tipos de traços comportamentais como líder."

Konstantinos Sergakis, Professor de Direito do Mercado de Capitais e Governança Corporativa na Universidade de Glasgow.

TODA TEMPESTADE ESGOTA A CHUVA

Embora o cenário atual de negócios seja complexo e desafiador, haverá tempos melhores pela frente. Perguntamos aos líderes do corpo de diretores que conselhos eles dariam sobre como sobreviver e prosperar em um ambiente de negócios desafiador. Quatro temas surgiram. Estas são as perguntas que os líderes empresariais devem estar se fazendo para emergir mais fortes após uma tempestade perfeita.

1

Até que ponto você está "pronto para o risco" para a próxima fase de ruptura?

As indústrias estão em constante estado de mudança. A ruptura agora é negócio de maneira habitual e você deve estar preparado para operar em um estado de ambiguidade.

Pergunte a si mesmo: Como você pode permanecer alerta para as mudanças ao seu redor? Quais ferramentas você pode implementar para monitorar mudanças quase contínuas em seu ambiente operacional? Que apoio seu pessoal pode precisar para pensar em um "panorama geral"? Você deu permissão à sua equipe para oferecer um conjunto diversificado de visões para informar seu monitoramento de riscos? É sensato estar preparado para o pior, mas simultaneamente estar atento a novas oportunidades, uma vez que haverá muitas delas. Abraça o futuro. As oportunidades são muitas vezes maiores em uma crise. Você pode criar um ambiente de discussão aberta em torno de riscos e oportunidades emergentes? Então, para não perder a recuperação, como você pode apoiar um espírito de inovação em tempos sombrios? Sua equipe tem acesso às informações de mercado que precisam para responder rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes? Você está adotando uma visão de longo prazo em preparação para quando as condições do mercado mudarem?

2

Você pode criar mais flexibilidade na forma como lidera e opera?

A capacidade de se adaptar a novas circunstâncias à medida que elas se apresentam nunca foi tão crucial. É claro que as empresas estão fazendo malabarismos com muitas prioridades, muitas vezes conflitantes, para impulsionar um modelo operacional flexível e mais bem-sucedido.

Como é "ser flexível" em diferentes aspectos do seu negócio? Você pode ajudar seu pessoal a ser mais resiliente e preparado para a mudança? O que você pode fazer para incentivar uma mentalidade de aprendizado contínuo?

Muitos líderes sugeriram que você precisa ser corajoso e inovar em tempos difíceis. Quais ferramentas você está usando para discernir onde cortar e onde investir para crescer? Quais processos você tem em vigor para reinventar sua oferta conforme as variações nas preferências das pessoas? Como você pode apoiar seu pessoal a aproveitar as oportunidades à medida que elas se apresentam? Você pode incentivar sua equipe a superar o medo de cometer erros e, em vez disso, aprender com eles a crescer?

3

O que você pode fazer para liderar com integridade e incentivar por toda a sua empresa?

Em tempos de crise, manter altos padrões de integridade é ainda mais um desafio. No entanto, é nestes tempos difíceis que a integridade se torna mais importante do que nunca.

De forma fundamental, cumprir a promessa da sua marca é crucial para ganhar a lealdade do cliente, construir confiança e reter negócios. Está claro o porquê o seu negócio existe? Você definiu o propósito do seu empreendimento? Você transmite uma comunicação clara e convincente para articular o que você representa?

Seu pessoal é um participante crítico nisso, pois também precisam incorporar o ethos de negócios. Convidar a contribuição de funcionários e clientes pode ajudar a desafiar antigas suposições, garantir que suas intenções sejam claramente compreendidas e sua estratégia esteja no caminho certo.

Ter uma marca empregadora atraente é fundamental, dados os desafios em torno da atração e retenção de talentos. O que atrai as pessoas a trabalhar para o seu negócio? Como você está investindo na próxima geração de líderes?

4

Como você mede e relata o progresso em relação à sua estratégia?

Os investidores agora estão direcionando capital para investimentos que apoiam seus princípios e valores, muitas vezes alinhados com os princípios ESG.

Uma estratégia de negócios sustentável, adequada ao longo prazo, é melhor apoiada concentrando-se em fazer bem e em fazer o bem. Com isso em mente - Como você está relatando suas intenções de negócios? Você faz o que diz que vai fazer? Você tem uma boa compreensão dos princípios de relatórios ESG em suas competências? Você está reavaliando o seu quadro de apresentação de relatórios para incluir novas normas de boa governança?

Muitas empresas agora relatam iniciativas para melhorar as questões ambientais, no entanto, a resposta das empresas aos direitos humanos e as iniciativas para promover a diversidade são igualmente importantes agora. Como você pode explorar os relatórios ESG para gerar vantagem competitiva?

Concentre-se no que importa. Não se deixe governar pelos números, em vez disso, tome nota do que suas métricas estão dizendo sobre o quadro mais amplo.

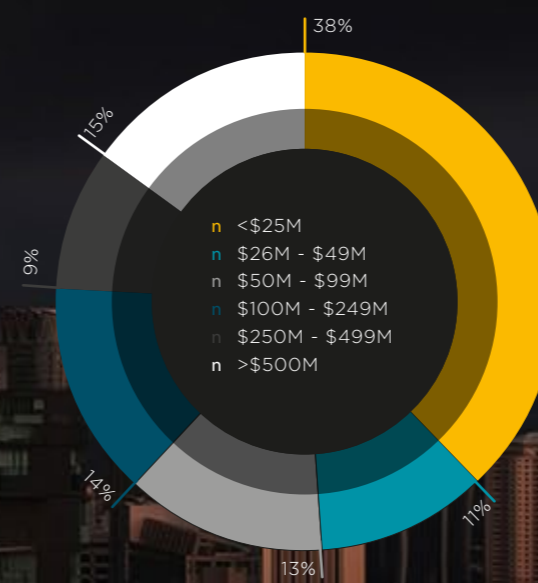
METODOLOGIA DE PESQUISA

Entre setembro e novembro de 2022, a HLB coletou 575 respostas de pesquisas de líderes empresariais em 60 países e uma variedade de cenários da indústria. As respostas foram coletadas através de uma ferramenta de pesquisa on-line ou entrevista por telefone. A amostra da pesquisa foi selecionada e controlada via empresas HLB a partir de seus dados de CRM e complementada com respostas do mercado externo. Além dos dados quantitativos, foram realizadas seis entrevistas em profundidade por meio de chamadas de vídeo com vários especialistas no assunto. A base para todos os valores é de 575, salvo indicação em contrário.

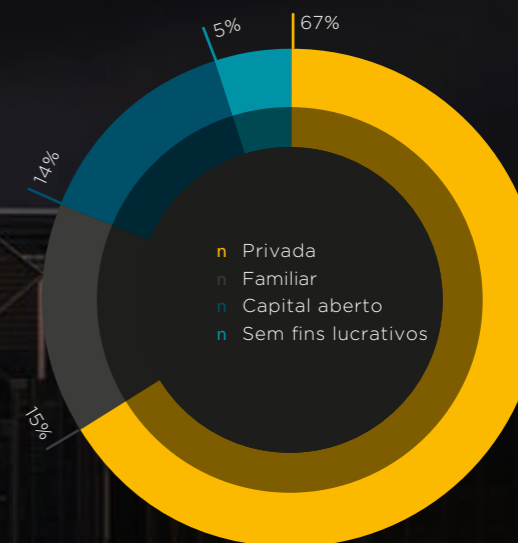
Observe que nem todos os números deste relatório somam até 100% como resultado de porcentagens de arredondamento, excluindo respostas neutras ou quando os respondentes poderiam escolher mais de uma resposta. Mais dados e informações sobre esta pesquisa estão disponíveis mediante solicitação. Por favor, entre em contato com:

LESLEY HORNUNG
CHEFE DE MARKETING E DIGITAL
+44 (0)20 7881 1100
L.HORNUNG@HLB.GLOBAL

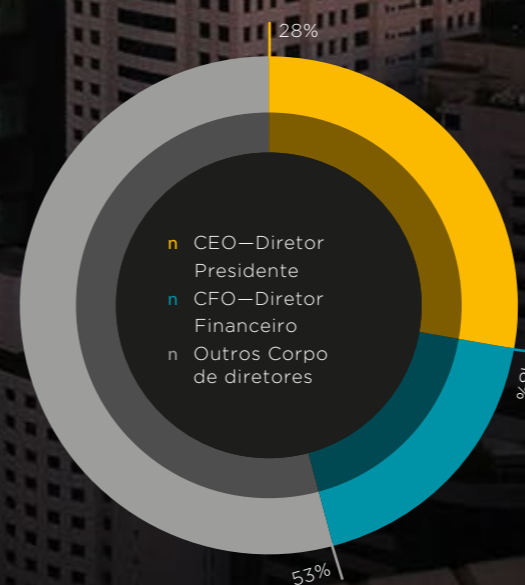
Tamanho da empresa por receita anual em US\$



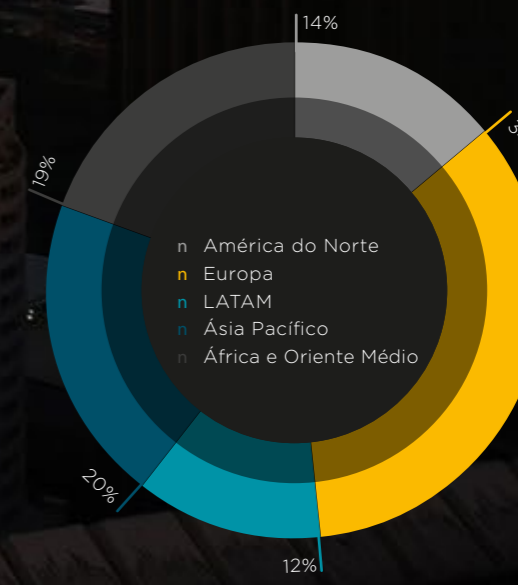
Entrevistados por tipo de empresa



Entrevistados por cargo

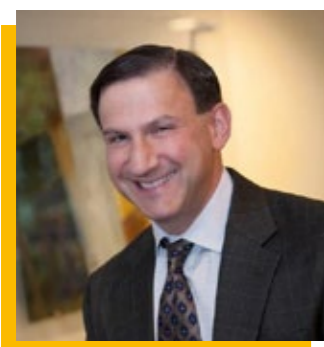


Sede da empresa



ENTREVISTAS

Além de nossa pesquisa quantitativa, este ano entrevistamos seis especialistas no assunto sobre os tópicos de incerteza econômica e risco, propósito organizacional, ESG e liderança eficaz em tempos desafiadores. Cada entrevista de 45 minutos foi realizada no final de novembro. Os dados finais da pesquisa foram compartilhados com os entrevistados para seu feedback e perspectiva.



JOE GREKIN
Sócio
Schafer and Weiner, PLLC



KONSTANTINOS SERGAKIS
Professor de Direito do Mercado
de Capitais e Governança
Corporativa
Universidade de Glasgow



DR IAN PETERS
Diretor
Instituto de Ética Empresarial



LINDSEY STEWART
Diretor de Pesquisa de
Gestão de Investimentos
Morningstar



MARIEFI KAMIZOULI
Economista-Chefe
Loop (parte do Grupo 55)



ROGER STEARE
Assessor Sênior em Pessoas e
Cultura, Liderança e Aprendizagem,
Desenvolvimento Organizacional,
Ética, Diversidade e Inclusão

RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS

Carlos Morales
Caroline Monk
Charles (Chip) Hoebeke
Clensy Appavoo
Coco Liu
Corney Verstedden
Cristine Cai
Daniel Masferrer
Dr Ian Peters
Joe Grekin
Julia Schneider
Konstantinos Sergakis
Lesley Hornung
Lindsey Stewart
Lucio di Giallonardo
Marcelo Fonseca
Marco Donzelli
Mari-Anne Kehler
Mariefi Kamizouli
Nikola Verespejova
Paul Ashburn
Paul Ogbogbo
Ralph Mitchison
Rita Carolan
Roger Steare
Susanna Spada
Tony Lamb
Vijay LNarasimhan



**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

© 2023 HLB International Limited. All rights reserved.

HLB International is a global network of independent advisory and accounting firms, each of which is a separate and independent legal entity, and as such HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any other member. HLB International Limited is registered in England No. 2181222 Limited by Guarantee, which coordinates the international activities of the HLB International network but does not provide, supervise or manage professional services to clients. Accordingly, HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any member of the HLB International network, and vice versa and expressly disclaims all warranties, including but not limited to fitness for particular purposes and warranties of satisfactory quality.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, HLB International does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

In no event will HLB International Limited be liable for the acts and/or omissions of any member of the HLB International network, or for any direct, special, incidental, or consequential damages (including, without limitation, damages for loss of business profits, business interruption, loss of business information or other pecuniary loss) arising directly or indirectly from the use of (or failure to use) or reliance on the content of this Website or any third party website, or from your use of any member's services and/or products. Any reference to a member's services or products should not be taken as an endorsement.

HLB refers to the HLB International network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.