

# O BRASIL 2010-2015

O CENÁRIO DOS DESAFIOS E DAS  
PRIORIDADES NAS EMPRESAS

*Uma pesquisa*



César Souza

BRASIL 2010 – 2015

Agir

ebook criado pela Singular digital  
[www.singulardigital.com.br](http://www.singulardigital.com.br)

Basedo na pesquisa HSM – Empreenda apresentada na Expo Management  
2009

# Desafios Estratégicos e Prioridades de Gestão para o período 2010-2015

Por César Souza,  
presidente da Empreenda Consultoria, palestrante  
e autor de *Você é do tamanho dos seus sonhos*  
(Agir Negócios, 2009).

Os CEOs brasileiros estão vivendo um momento de otimismo sem precedentes. Essa é a conclusão da pesquisa feita pela parceria HSM Empreenda Consultoria - em novembro passado, e divulgada na ExpoManagement 2009, sobre as perspectivas e os desafios estratégicos das empresas que atuam no Brasil para o crescimento do país no período entre 2010 e 2015.

Os 1.065 executivos de primeiro escalão que responderam à pesquisa – um resultado bastante representativo porque abrange parcela significativa do PIB nacional – demonstraram um elevado grau de otimismo em relação ao cenário econômico. Para se ter uma ideia, 80% dos respondentes acreditam que o Brasil crescerá de 3% a 5% ao ano, durante cinco anos consecutivos, o que é uma taxa muito alta. Mais do que isso: 46% dos empresários nacionais estão apostando que suas empresas vão crescer mais de 10% só no ano de 2010. Trata-se realmente de um cenário de confiança sem precedentes.

Considero esses dados interessantes e instigantes, pois, ao mesmo tempo em que revelam uma extrema confiança por parte dos executivos, também deixam claro que eles não estão pensando em uma estratégia de longo prazo. A sensação é de que o cenário dos próximos cinco anos lhes parece tão promissor que eles decidiram concentrar suas prioridades no curto prazo. Tanto que o objetivo básico de todos é aumentar a rentabilidade e o faturamento das empresas e crescer no mercado doméstico, focado nos negócios atuais. É claro que todos são cobrados por resultados de curto prazo, mas é importante não perder de vista a perspectiva de longo prazo da empresa. Não é saudável nem recomendável direcionar todos os esforços para o mercado em que já atuam e não se preocupar com o futuro. Isso pode gerar arrependimentos, pois as empresas estarão deixando a porta aberta para surpresas desagradáveis (e já previsíveis).

## O papel do líder

É sintomático que a palavra diversificação não tenha sido mencionada. Muitas vezes o que não é dito é mais importante do que aquilo que é dito, e o silêncio grita em nossos ouvidos, por isso a eloquência dessa ausência é preocupante, pois a *diversificação mitiga* os riscos dos negócios e permite às empresas enfrentar as turbulências do mercado. Não se pode

apenas investir nos negócios atuais, porque qualquer solavanco que ocorra no caminho pode prejudicar seriamente a sustentabilidade das empresas.

Como acredito que o papel do líder é garantir o presente enquanto constrói o futuro, os resultados da pesquisa me deixaram um pouco apreensivo. Para se criar uma empresa autossustentável, é preciso atuar em duas frentes: garantir o presente, mas sem perder de vista o futuro.

É a primeira vez que vejo tantos líderes dizerem que a inadimplência é algo pouco importante. Isso me assusta porque pode levar ao surgimento de uma bolha de crédito, o que vai deixar uma conta grande para pagar caso os empresários não sejam cuidadosos com a concessão de crédito fácil agora. Mas esse não é um fato isolado: a despreocupação com o longo prazo se torna consistente ao longo das 21 perguntas da pesquisa porque menos de 10% dos executivos mencionaram planos de expansão internacional, de fusões com outras empresas e de abertura de novos negócios. Poucos revelaram preocupação com uma possível invasão de concorrentes estrangeiros. É nítido que eles estão concentrados no aqui e agora, e ter foco é uma coisa saudável, mas foco em demasia pode levar à miopia em relação à construção do futuro.

Se o Brasil estiver de fato decolando, como se propaga mundialmente, empresas de todas as áreas voltarão seus olhos para o mercado brasileiro. Ao buscar melhores parceiros e cuidar de oportunidades de diversificação, estaríamos cumprindo melhor nosso papel como líderes empresariais e, ao mesmo tempo, diminuindo os riscos e aproveitando oportunidades para o futuro.

## Sem ufanismo exagerado

Pré-sal, Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016. Fiquei feliz pelo grau de maturidade dos empresários em relação a isso: 55% disseram que tais eventos não causarão grandes impactos nos negócios, o que revela que eles não estão se deixando levar pelo ufanismo.

É claro que a Copa do Mundo e as Olimpíadas vão afetar alguns setores, como o imobiliário, e principalmente no Rio de Janeiro, mas não acho que mudarão fortemente a vida das empresas. É saudável para o empresário não se deixar influenciar por expectativas futuras, mostrar que ele está com os pés no chão. Um bom exemplo é o caso do pré-sal. Será verdade mesmo que vai ter petróleo na quantidade anunciada? É preciso perfurar e deixar jorrar para crer e avaliar o custo-benefício de operação. Tudo dependendo valor de mercado do petróleo na época de produção.

Apesar do momento favorável que o Brasil está vivendo, não podemos esquecer que a próxima crise não será estrutural, como a última, e muito provavelmente será provocada pela chegada de novos concorrentes estrangeiros, atraídos pela ótima fase que o país vem atravessando. O problema é que, se o Brasil é de fato a bola da vez, vai se tornar uma noiva cobiçada e muitas empresas estrangeiras ficarão interessadas em conquistá-la.

## Gestão de pessoas

É preciso ressaltar, no entanto, um ponto altamente positivo da pesquisa: a gestão de pessoas entrou na ordem do dia. Quando 63% dos empresários admitem a inexistência de líderes e gestores em quantidade e qualidade suficientes, aptos a aproveitar as oportunidades de negócios vindouras no período entre 2010 e 2015 e executar suas estratégias de crescimento, isso indica a necessidade de investir em treinamento e capacitação de novos líderes em todos os níveis hierárquicos. E não só no topo, caso eles queiram garantir o aumento de faturamento e de rentabilidade dos negócios atuais. Também me chamou a atenção o fato de que os tradicionais obstáculos à estratégia de crescimento dos negócios – como a carência de capital ou de tecnologia, falta de mercado e política governamental inadequada – não foram mencionados como desafios prioritários.

Curiosamente, os três desafios mais citados pelos CEOs foram a falta de postura dos colaboradores, o não comprometimento das equipes e a escassez de líderes. Como consultor, sei que, se fizesse essa mesma pergunta há três anos, ouviria que os problemas enfrentados eram muitos e que iam desde a carência de capital e de tecnologia até a concorrência desleal e políticas governamentais equivocadas. Desta vez parece que a ficha caiu. A expressiva resposta dos entrevistados, admitindo a escassez de líderes com postura de “dono do negócio” e de equipes comprometidas e motivadas para conduzir a execução estratégica e sustentar o crescimento de suas companhias, demonstra que o desenvolvimento de novos talentos é a principal preocupação dentro do tema “liderança” – o que está em consonância com a recomendação dada por Jack Welch em sua palestra na última ExpoManagement.

Ao admitir a falta de líderes talentosos que consigam transformar equipes em times de alta performance, os CEOs estão, enfim, começando a valorizar aquilo que faz diferença nas empresas. Só espero que façam um investimento proporcional às suas necessidades. Veja a seguir os principais destaques da pesquisa realizada pela HSM em parceria com a Empreenda Consultoria:

# Escopo

RESPONDENTES

**1065** executivos(as)

QUESTIONÁRIO ONLINE

**21** perguntas

CEOs

DIRETORES UNS

DIRETORES FUNCIONAIS

**"C LEVEL"**

PERÍODO

De 02 a 17 (Nov 2009)

TODAS REGIÕES

**65%** Sudeste

*O que salta aos olhos*

# *Cenário 2010 - 2015*

## **NOS PRÓXIMOS 5 ANOS...**

**CRESCIMENTO MÉDIO ANUAL  
DO BRASIL**

**80%**

**ENTRE 3 e 5% AO ANO**

**POSIÇÃO DO BRASIL NO RANKING  
MUNDIAL COMPETITIVIDADE**

**66%**

**SERÁ UM POUCO MELHOR QUE  
A POSIÇÃO ATUAL**

*O que salta aos olhos*

# *Cenário 2010 - 2015*

## **EM 2010 MINHA EMPRESA VAI...**

**46% CRESCER MAIS DE 10%**

**30% CRESCER ENTRE 5% e 10%**

**80%**

**EXPANDIR MERCADO**

**64,5%**

**ADMITIR NOVOS  
FUNCIONÁRIOS**

*O que salta aos olhos*

# *Cenário 2010 - 2015*

**MAS...**

**GRAU DE DIFICULDADE NA CONDUÇÃO  
DOS NEGÓCIOS 2010-2015**

**48%**

**BEM MAIOR QUE NOS ÚLTIMOS 5 ANOS**

*O que salta aos olhos*

# *Cenário 2010 - 2015*

## **ANÚNCIOS SOBRE CAMADA PRÉ-SAL, COPA DO MUNDO 2014, OLIMPIADAS 2016, G-20...**

**44,5%**

**POSITIVAMENTE, MAS SEM GRANDES IMPACTOS**

**55%**

**OS ANÚNCIOS ACIMA NÃO IMPACTARAM MUDANÇA  
NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

O que salta aos olhos

# Estratégia 2010 - 2015



*O que salta aos olhos*

# *Estratégia 2010 - 2015*



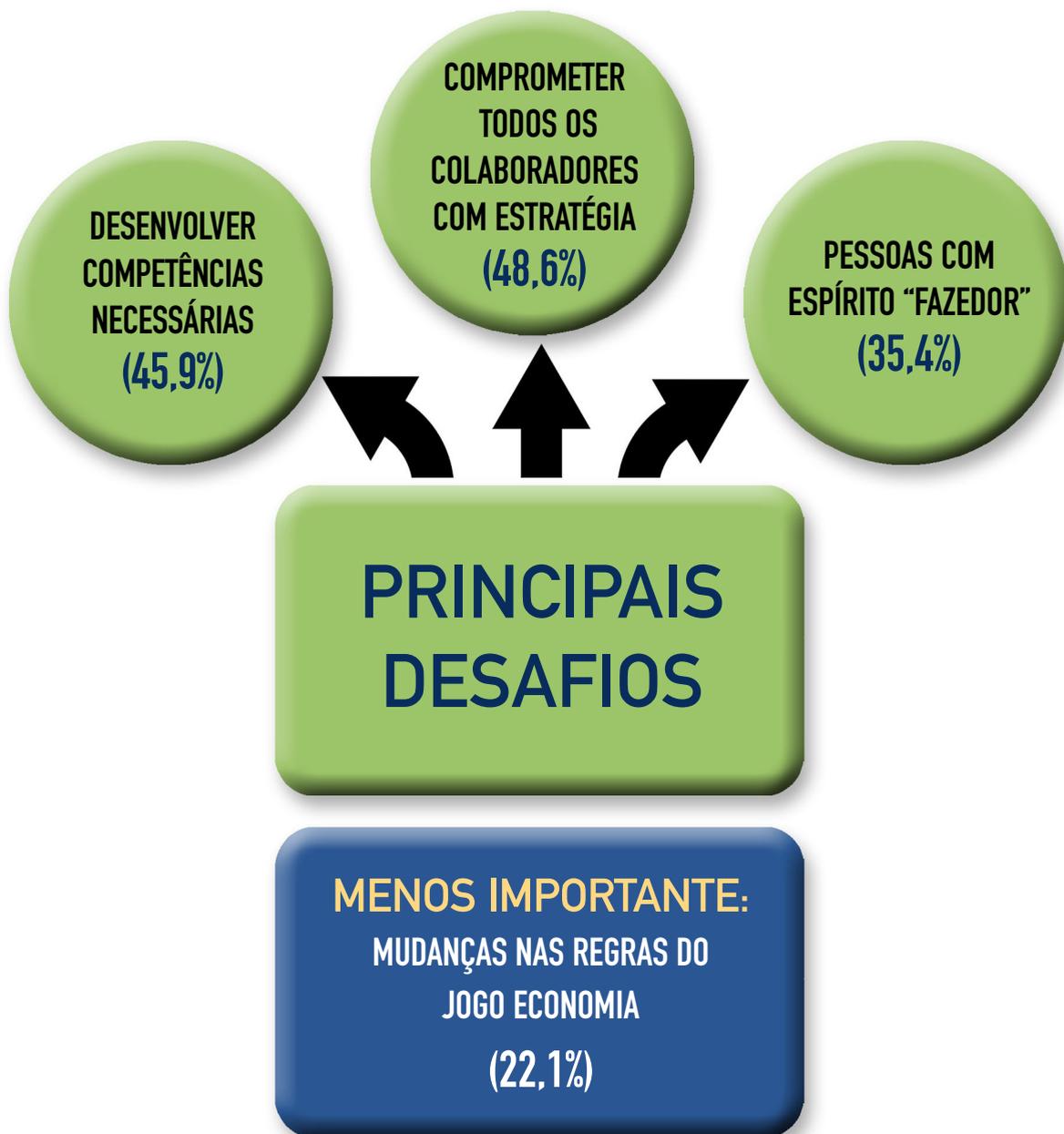
*O que salta aos olhos*

# *Estratégia 2010 - 2015*



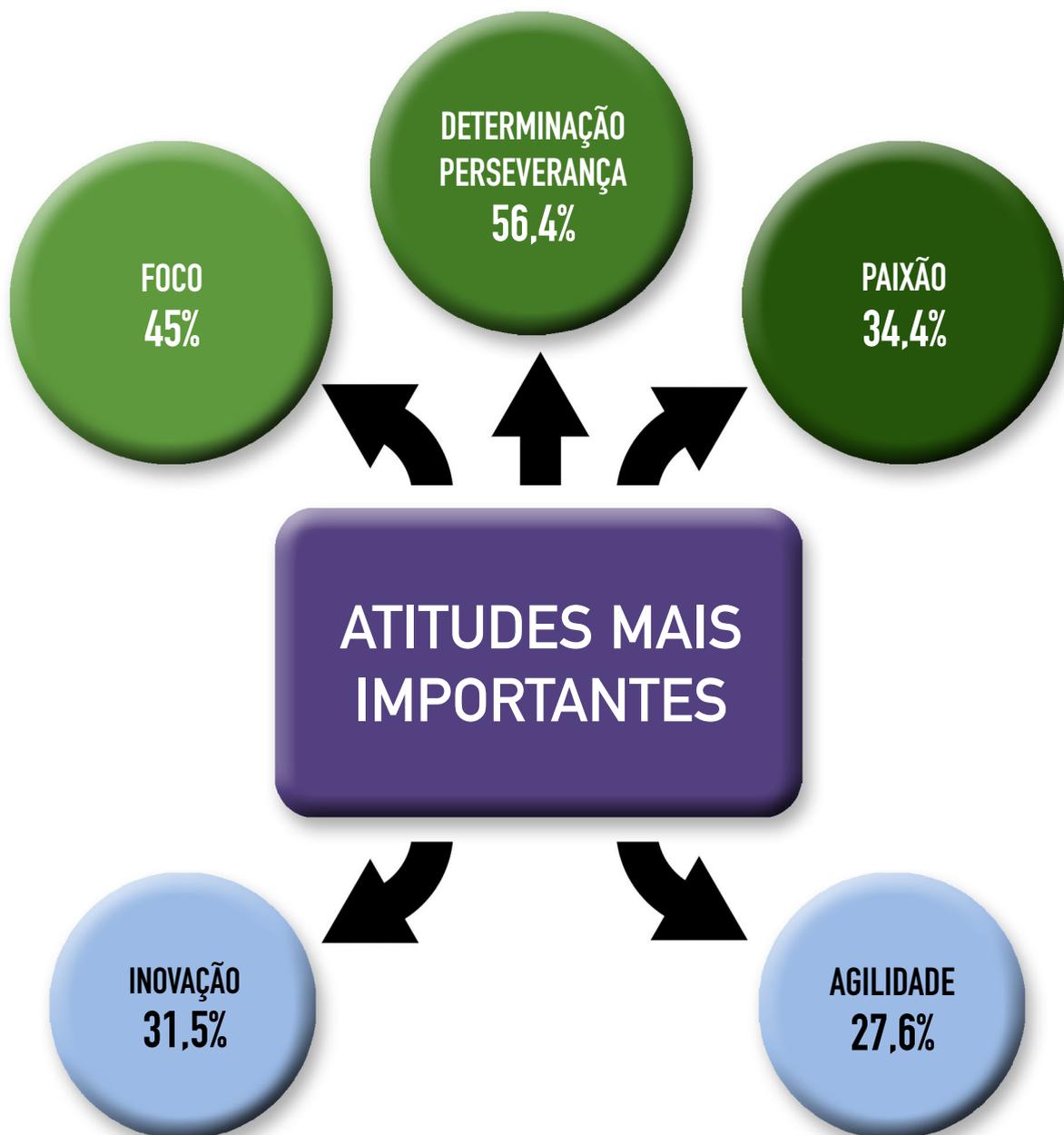
O que salta aos olhos

# Execução da estratégia

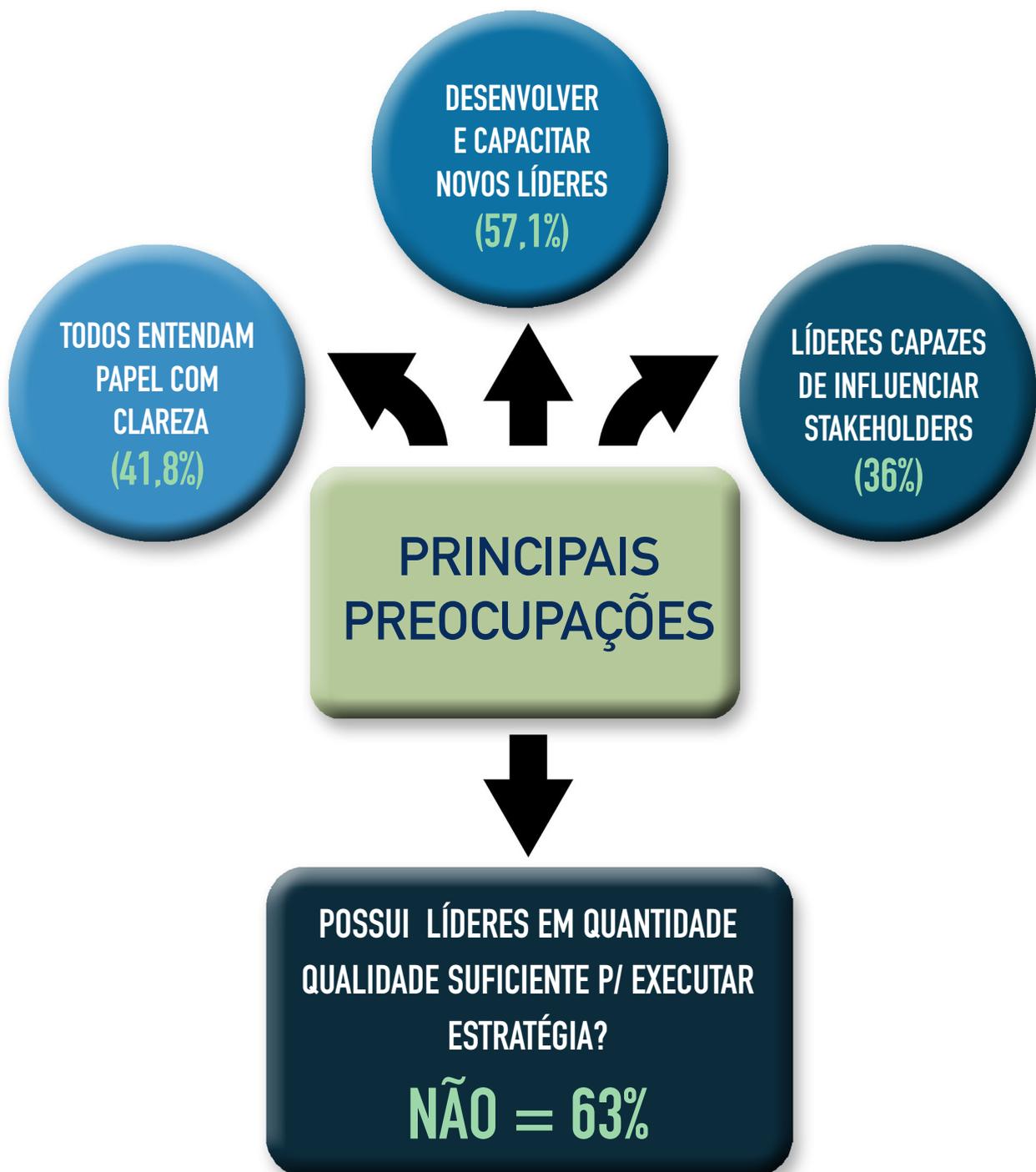


O que salta aos olhos

# Execução da estratégia



O que salta aos olhos  
*Liderança*



*O que salta aos olhos*  
**Tecnologia**



*O que salta aos olhos*  
**Gestão de pessoas**



*O que salta aos olhos*  
**Gestão de clientes**



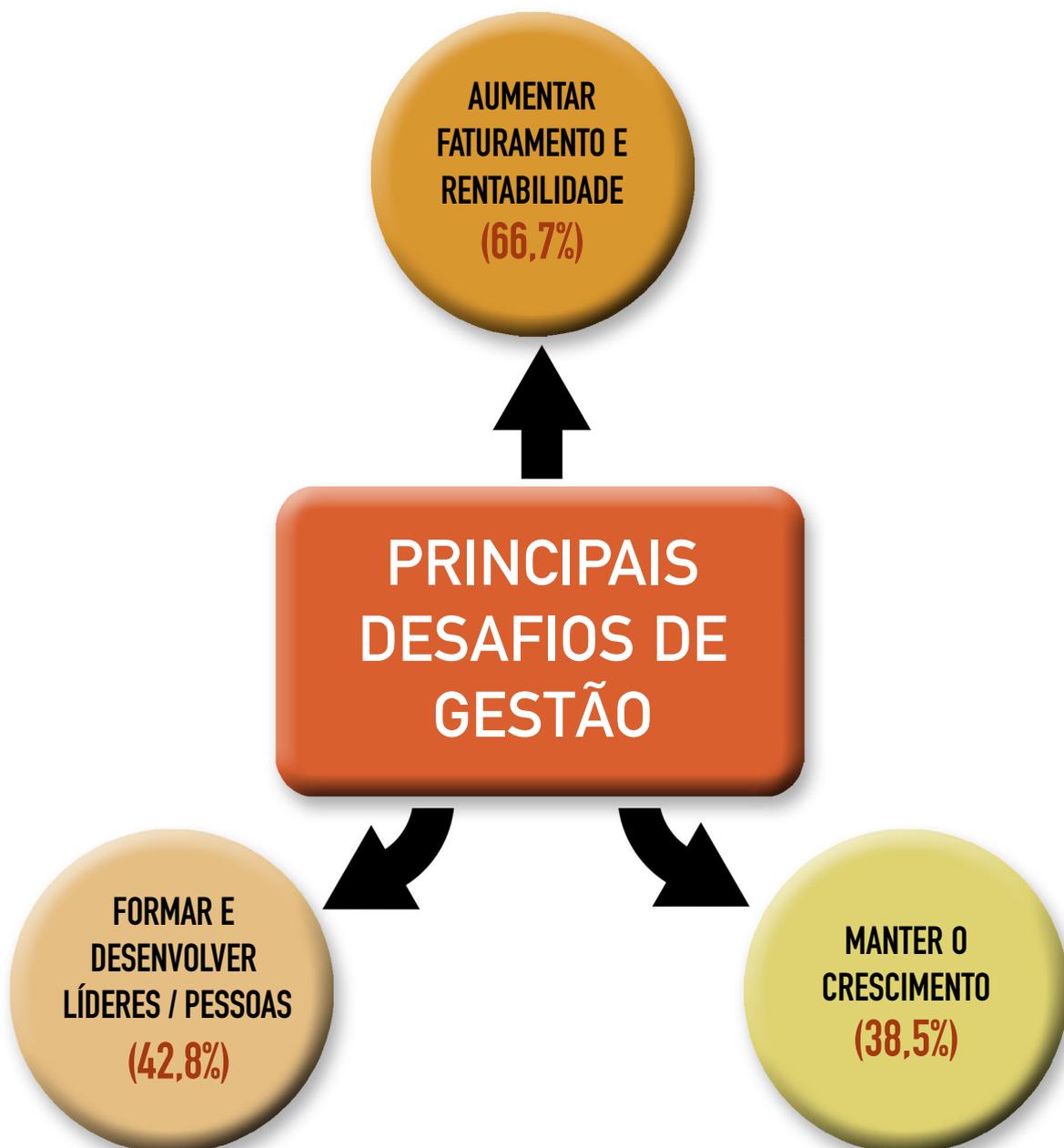
*O que salta aos olhos*

# *Gestão de resultados*



*O que salta aos olhos*

# *Desafios gestão 2010-2015*



*“Recado”*

## **ESTAMOS OTIMISTAS**

**CRESCIMENTO DA ECONOMIA  
(3% a 5% a.a.)**

**CRESCIMENTO DA EMPRESA  
(10% em 2010)**

# *“Recado” prioridades*

**FOCO DA  
ESTRATEGIA**

**=**

**AUMENTAR FATURAMENTO  
E RENTABILIDADE  
NOS NEGÓCIOS ATUAIS,  
NO MERCADO DOMÉSTICO**

**MAS...**

# *“Recado” prioridades*

**MAS...**

**FALTAM LIDERES EM  
QUANTIDADE / QUALIDADE**

**PRECISAMOS ESTAR  
VOLTADOS PARA OS CLIENTES**

# *“Recado” não-prioridades*

**INTERNACIONALIZAR A EMPRESA**

**FUSÕES E AQUISIÇÕES**

**ATRAIR NOVOS SÓCIOS / INVESTIDORES**

**INVASÃO DOS CONCORRENTES ESTRANGEIROS**

**MUDANÇAS NAS REGRAS MACRO-ECONOMIA**

**GERENCIAR MELHOR OS TERCEIRIZADOS**

**DIMINUIR INADIMPLÊNCIA**

# PROVOCAÇÃO

**CONSTRÓI  
FUTURO**

**GARANTIR  
O PRESENTE**

# PRIORIDADES

## CENÁRIO:

- OTIMISMO

## ESTRATÉGIA:

- RENTABILIDADE / FATURAMENTO  
NEGÓCIOS ATUAIS  
MERCADO DOMÉSTICO

## DESAFIOS:

- LÍDERES / PESSOAS
- FOCO CLIENTES

# NÃO-PRIORIDADES

- DIVERSIFICAÇÃO
  - EXPANSÃO INTERNACIONAL
  - FUSÕES & AQUISIÇÕES
- CONCORRENTES ESTRANGEIROS
- NOVOS SÓCIOS/ INVESTIDORES
  - GESTÃO TERCEIRIZADOS
- REGRAS MACRO ECONOMIA

## NÃO-PRIORIDADES

- DIVERSIFICAÇÃO
- EXPANSÃO INTERNACIONAL
- FUSÕES & AQUISIÇÕES
- CONCORRENTES ESTRANGEIROS
- NOVOS SÓCIOS/ INVESTIDORES
- GESTÃO TERCEIRIZADOS
- REGRAS MACRO ECONOMIA

## PRIORIDADES

### CENÁRIO:

- OTIMISMO

### ESTRATÉGIA:

- RENTABILIDADE / FATURAMENTO  
NEGÓCIOS ATUAIS  
MERCADO DOMÉSTICO

### DESAFIOS:

- LÍDERES / PESSOAS
- FOCO CLIENTES

**CONSTRÓI  
FUTURO**

**NÃO-PRIORIDADES**

- DIVERSIFICAÇÃO
- EXPANSÃO INTERNACIONAL
- FUSÕES & AQUISIÇÕES
- CONCORRENTES ESTRANGEIROS
- NOVOS SÓCIOS/ INVESTIDORES
- GESTÃO TERCEIRIZADOS
- REGRAS MACRO ECONOMIA

**PRIORIDADES**

**CENÁRIO:**

- OTIMISMO

**ESTRATÉGIA:**

- RENTABILIDADE / FATURAMENTO  
NEGÓCIOS ATUAIS  
MERCADO DOMÉSTICO

**DESAFIOS:**

- LÍDERES / PESSOAS
- FOCO CLIENTES

**GARANTIR  
O PRESENTE**

# MUITO GRATO!

[cesarsouza@empreenda.net](mailto:cesarsouza@empreenda.net)



**empreenda**  
garantindo o presente  
construindo o futuro

