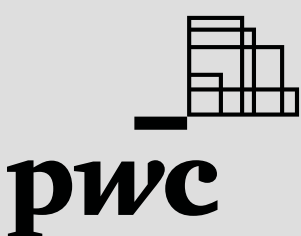




27ª CEO Survey | 2024

# Prosperando na era da reinvenção contínua

À medida em que as ameaças à sobrevivência convergem, muitas empresas agem para se reinventar. É suficiente? E o que é preciso para ter sucesso?



Saiba mais em  
[www.pwc.com.br/ceo-survey](http://www.pwc.com.br/ceo-survey)



# Apresentação

Ainda mais preocupados com a viabilidade e a resiliência de suas empresas no longo prazo do que no ano passado, os CEOs no Brasil e no mundo já dão passos importantes para reinventar seus negócios e garantir a prosperidade. Esse é um dos destaques da 27ª Global CEO Survey - 2024, realizada com mais de 4.700 líderes empresariais em todo o mundo, incluindo o Brasil.

Na edição do ano anterior, 33% dos CEOs brasileiros (39% no mundo) não acreditavam que suas empresas seriam viáveis por mais de uma década se mantivessem o mesmo rumo. O imperativo da reinvenção chamou a atenção dos líderes: ao preverem a magnitude das transformações iminentes em diversas áreas, eles concluíram que suas abordagens precisavam ser mais ousadas hoje e no futuro.

A pesquisa de 2024 mostra que os CEOs, mesmo após iniciarem mudanças importantes, estão ainda mais preocupados com a continuidade de seus negócios. Embora estejam mais otimistas em relação ao crescimento econômico global do que no ano passado, 41% dos respondentes no Brasil (45% no mundo) continuam sem acreditar que suas organizações sobreviverão por mais de dez anos se mantiverem o rumo atual – um aumento de oito pontos percentuais no Brasil e seis no mundo.



## Outros destaques:

- O impulso da reinvenção ganha força. Os CEOs esperam que a tecnologia, as mudanças climáticas e outras megatendências que afetam os negócios no mundo exerçam mais pressão nos próximos três anos do que nos cinco anteriores.
- Os CEOs preocupados com a sobrevivência de suas empresas são os que mais adotam medidas para reinventar seus modelos de negócio. Já os CEOs das pequenas empresas tendem mais a sentir a viabilidade ameaçada.
- Os líderes percebem grandes ineficiências em várias atividades cotidianas – desde reuniões de tomada de decisão até trocas de e-mail. No Brasil e no mundo, eles consideram ineficiente cerca de 40% do tempo gasto nessas tarefas. Uma estimativa conservadora do custo dessa ineficiência no mundo equivaleria a um imposto voluntário de US\$ 10 trilhões sobre a produtividade. A Inteligência Artificial generativa – que, para 66% dos CEOs no Brasil (59% no mundo), deve aumentar a eficiência – pode aliviar alguns entraves de rotina.
- 34% dos CEOs no Brasil (41% no mundo) relatam ter aceitado taxas de retorno menores para investimentos favoráveis ao meio ambiente do que para outros investimentos – tolerando até seis pontos percentuais a menos, no caso dos brasileiros. Isso é uma clara evidência de que existem CEOs dispostos a fazer concessões importantes para reforçar a sustentabilidade de seus negócios.
- Ao mesmo tempo, os CEOs afirmam que, de um ano para outro, no máximo 20% dos recursos (financeiros e humanos) da empresa são realocados para diferentes áreas, projetos ou iniciativas. A relação entre realocação de recursos, reinvenção e desempenho financeiro revelada pela pesquisa indica que é preciso remanejar recursos mais agressivamente para alcançar o sucesso.



Os riscos são altos, mas os CEOs reconhecem a urgência das mudanças e a necessidade de gerar resultados sustentáveis para os *stakeholders* e a sociedade. Para esclarecer quais são os desafios e as oportunidades associadas à transformação mais profunda dos negócios, organizamos a edição deste ano em três seções:

- **O imperativo da reinvenção:** a situação da economia e a apreensão dos CEOs em relação à viabilidade de longo prazo de seus modelos de negócio.
- **Transformação vital iminente:** o status de duas megatendências – mudanças climáticas e disrupção tecnológica (exemplificada aqui pela IA generativa) – que tendem a impulsionar ainda mais reinvenção.
- **Seu roteiro de reinvenção:** iniciativas essenciais que as empresas podem adotar para estimular a reinvenção contínua.

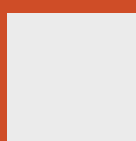




# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

	<b>O imperativo da reinvenção</b>	<b>6</b>
	Necessidade de reinvenção contínua	7
	Pressões e ameaças	12
	<b>Transformação vital iminente</b>	<b>20</b>
	Um projeto planetário	21
	A oportunidade da IA	26
	O desafio da IA	36
	<b>Seu roteiro de reinvenção</b>	<b>41</b>
	Transforme barreiras em oportunidades	42
	Identifique suas iniciativas mais importantes	47
	Reajuste as expectativas para prioridades climáticas	53
	Mantenha os radares ligados	57
	<b>Como sustentar a mudança</b>	<b>61</b>
	<b>Metodologia, dados demográficos e definições</b>	<b>64</b>





# O imperativo da reinvenção

Uma análise do cenário econômico e da apreensão dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio.



## Necessidade de reinvenção contínua

A disrupção tecnológica, as mudanças climáticas e outras megatendências globais em aceleração continuam a forçar os CEOs a se adaptarem:

97%

dos respondentes da 27ª Global CEO Survey relatam ter tomado algumas medidas para mudar sua forma de criar, entregar e capturar valor nos últimos cinco anos.

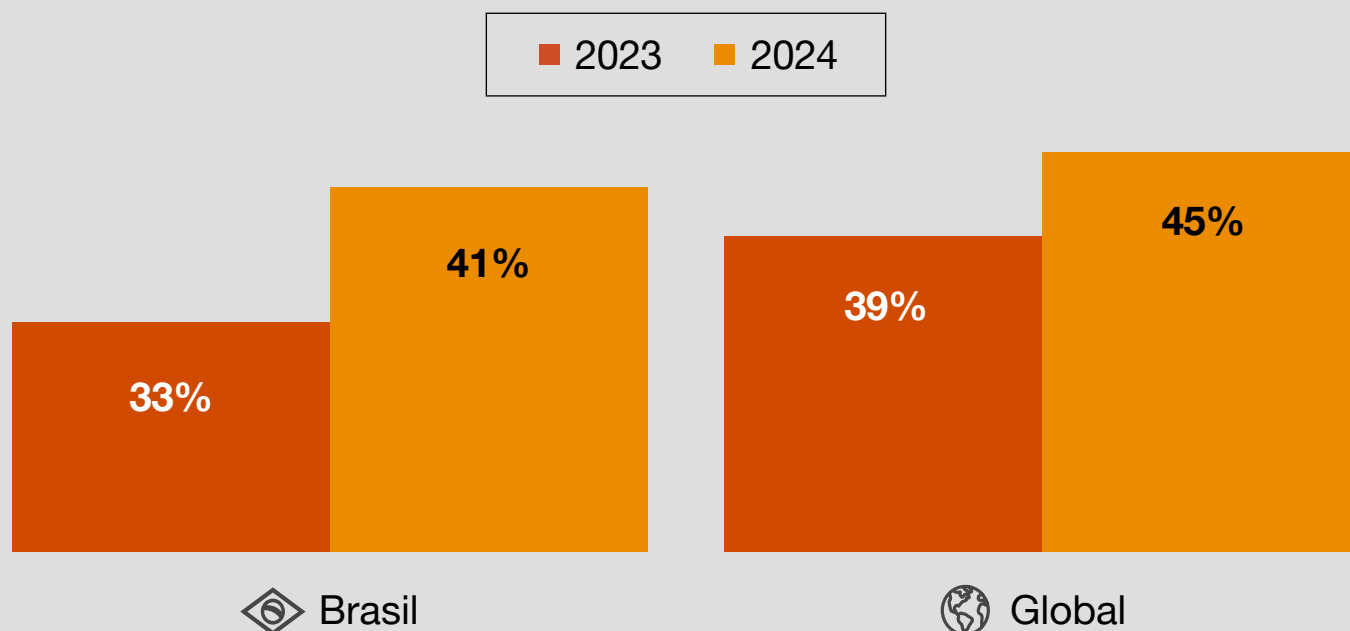
Nesse período, **76%** dos CEOs adotaram pelo menos uma iniciativa que teve impacto grande ou muito grande no modelo de negócio de suas empresas. Esse resultado reflete uma crescente inquietação, já que 41% dos brasileiros (45% dos participantes no mundo) duvidam que, na trajetória atual, suas empresas permanecerão viáveis além da próxima década – um aumento em relação aos 33% do ano passado (39% no mundo).



## A necessidade de reinvenção está ganhando força

**Pergunta** – Caso a sua empresa continue a trilhar o caminho atual, por quanto tempo você acredita que ela será viável economicamente?

10 anos ou menos



O aumento da preocupação dos CEOs com a viabilidade dos negócios não parece refletir o cenário econômico de curto prazo. A expectativa de desaceleração do crescimento econômico global diminuiu, enquanto a previsão de aceleração aumentou em 2024 (36% no Brasil, em comparação com 17% no ano passado – um resultado semelhante ao global: 38% ante 18%).

Há reservas nesse otimismo. No Brasil e no mundo, o percentual dos que apostam na desaceleração econômica global no próximo ano ainda supera a fatia dos que preveem a aceleração. Já em relação a seu próprio país, a visão dos brasileiros é mais otimista do que a média global (55% acreditam na aceleração, ante 44% no mundo). Os CEOs também estão um pouco menos confiantes nas perspectivas de crescimento de receita de suas próprias empresas, tanto no horizonte de 12 meses quanto no de três anos.

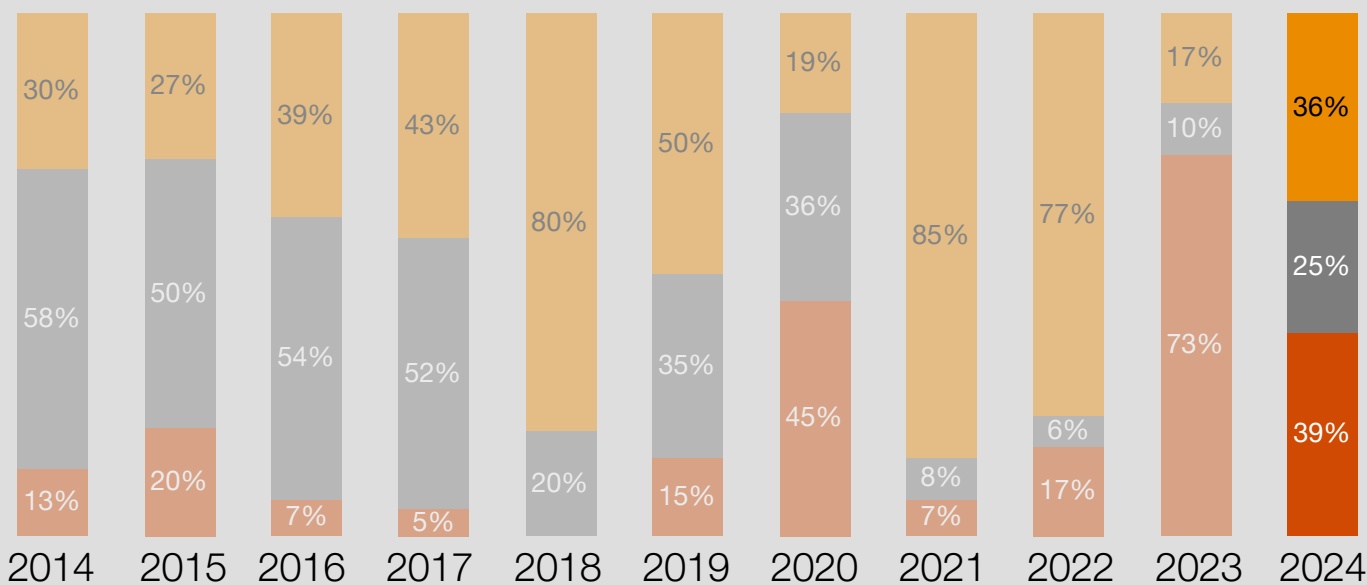


## Os CEOs estão mais otimistas em relação ao crescimento da economia global

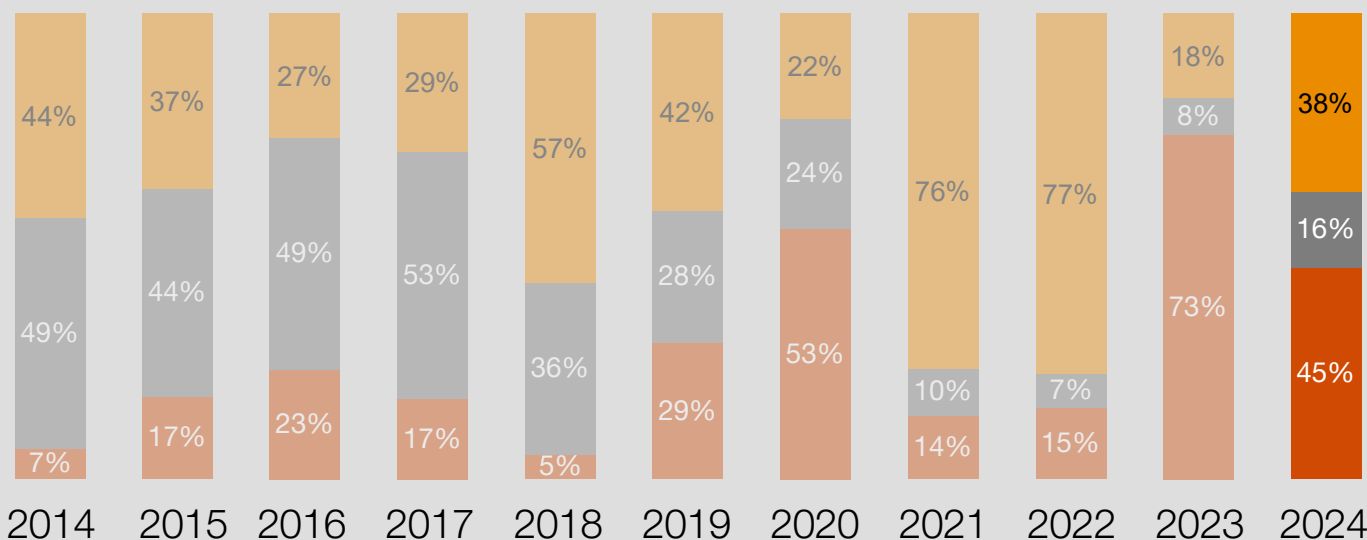
**Pergunta** – Como você acredita que o crescimento econômico (ou seja, o PIB) global será alterado (caso isso ocorra) nos próximos 12 meses?



### Brasil



### Global

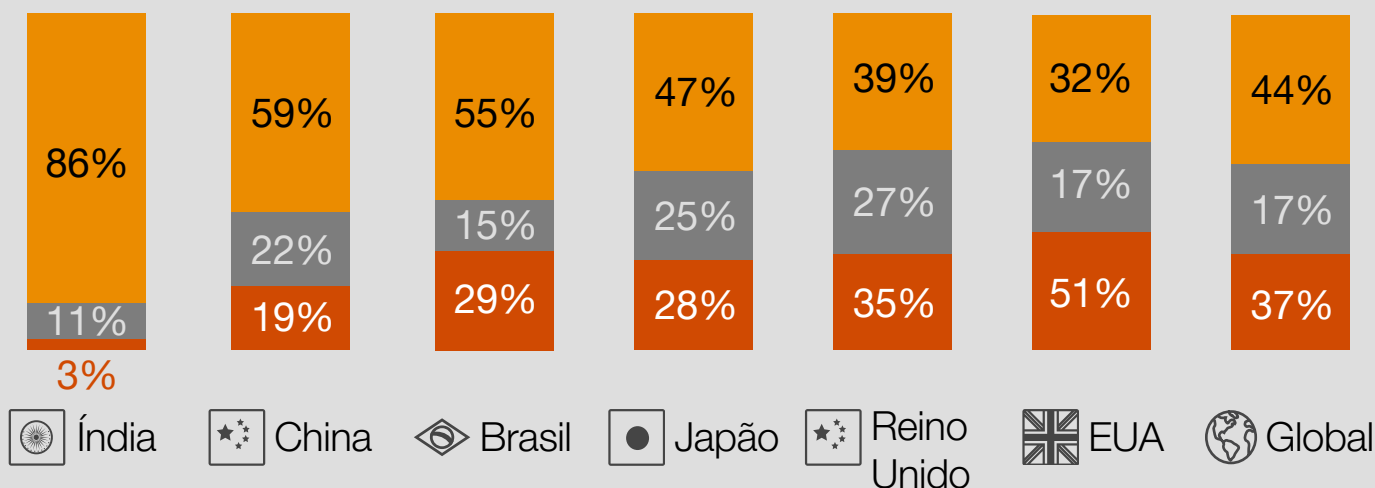
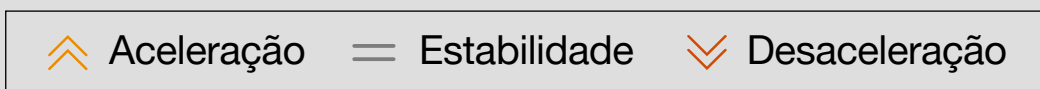




Os brasileiros confiam mais nas perspectivas da economia do país do que nas da global. Nesse quesito, eles perdem apenas para a Índia e a China, considerando os principais mercados internacionais.

## Brasileiros estão mais otimistas do que a média global em relação à economia do país

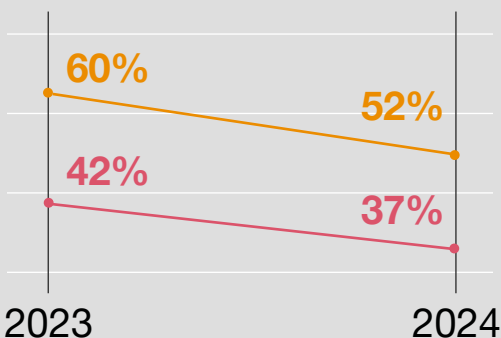
**Pergunta** – Como você acredita que o crescimento econômico (ou seja, o PIB) no seu país será alterado (caso isso ocorra) nos próximos 12 meses?



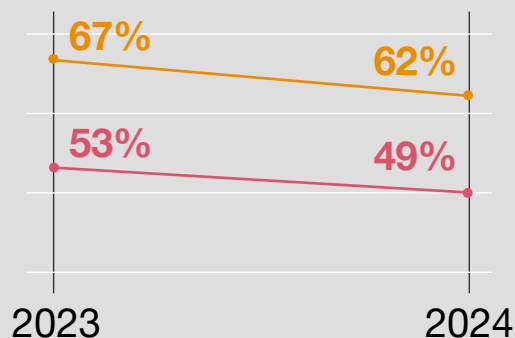
## Os CEOs têm menos expectativas em relação ao crescimento de suas empresas

**Pergunta** – Qual é seu grau de confiança nas perspectivas de crescimento da receita da sua empresa em 12 meses/3 anos? (Mostrando apenas “muito” ou “extremamente confiantes”)

Próximos 12 meses



Próximos três anos





## Seu próximo passo: compreenda e adote a reinvenção contínua

Com o aumento da pressão pela adaptação, mais CEOs devem priorizar grandes mudanças para impulsionar a reinvenção de seus modelos de negócio. É algo necessário, mas raramente suficiente. Pesquisas da PwC revelam que empresas de ponta se concentram não apenas em seus modelos de negócio, mas nos modelos operacionais e de tecnologia que os sustentam – e elas fazem isso de forma contínua.

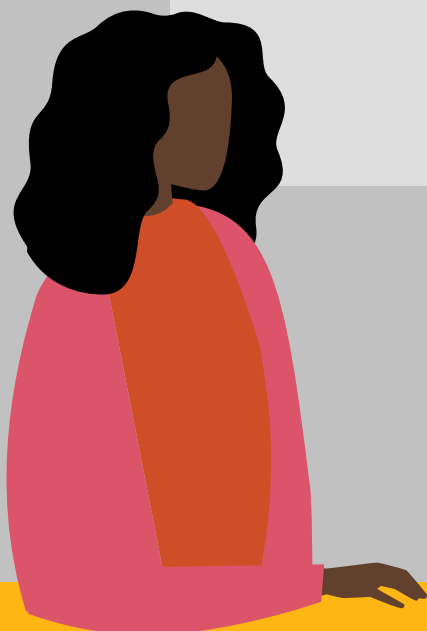
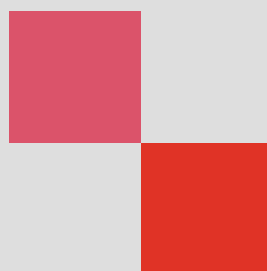
A mudança de mentalidade e os desafios de gestão envolvidos são enormes. Para ter sucesso, os líderes devem considerar uma gama mais ampla de iniciativas – e aplicá-las de forma combinada (por exemplo, investir em parcerias de serviço para superar deficiências de capacidade no modelo operacional e acompanhar os avanços tecnológicos – o que, por sua vez, permite que a empresa se concentre naquilo que faz melhor).

A boa notícia é que a recompensa por acertar também é relevante: as **empresas vencedoras** capturam um bônus de desempenho, que é medido como o efeito combinado do crescimento da margem de lucro e da receita, equivalente a mais de 13 vezes o resultado das outras empresas.



## Pressões e ameaças

Outro sinal da crescente necessidade de reinvenção é o aumento da pressão que os CEOs esperam enfrentar nos próximos três anos por fatores que influenciam a mudança do modelo de negócios. Em comparação com os últimos cinco anos, por exemplo, os CEOs preveem que alterações associadas à tecnologia, às preferências dos consumidores e ao clima, entre outras, terão impacto muito maior na forma como criam, entregam e capturam valor. Apenas o impacto da instabilidade da cadeia de abastecimento diminuiu em termos relativos nos próximos 3 anos.





## O impulso de reinvenção está aumentando

**Pergunta** – Indique até que ponto os seguintes fatores impulsionaram/impulsionarão mudanças na maneira como sua empresa vem criando, entregando e capturando valor (apenas respostas “muito” ou “extremamente”)

■ Últimos 5 anos ■ Próximos 3 anos

🇧🇷 Brasil

Mudanças tecnológicas



Mudanças na preferência do consumidor



Ações da concorrência



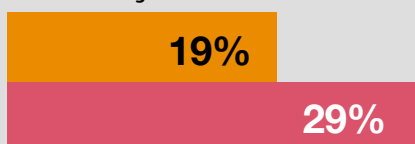
Regulamentação governamental



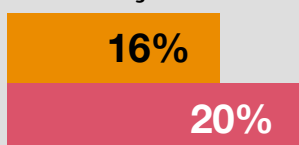
Instabilidade da cadeia de abastecimento



Mudanças climáticas



Mudanças demográficas





■ Últimos 5 anos ■ Próximos 3 anos

Global

Mudanças tecnológicas



Mudanças na preferência do consumidor



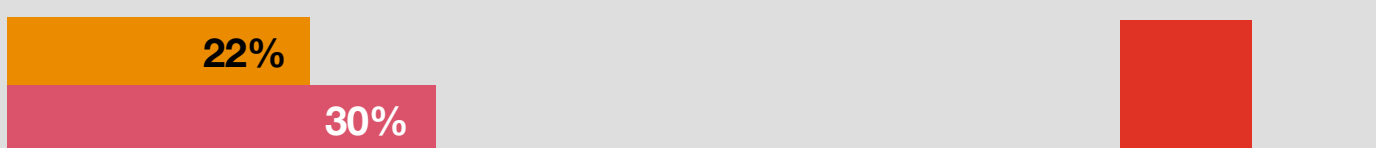
Regulamentação governamental



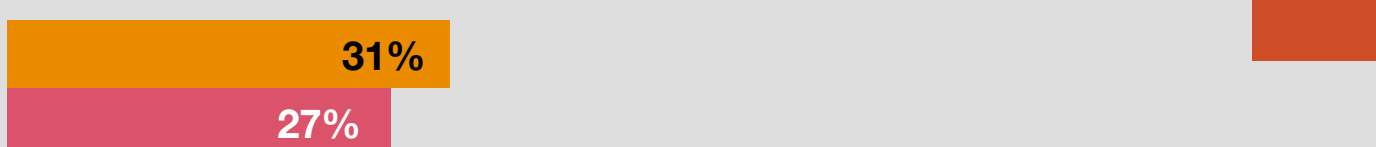
Ações da concorrência



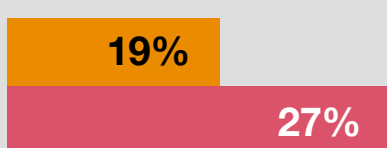
Mudanças climáticas



Instabilidade da cadeia de abastecimento



Mudanças demográficas

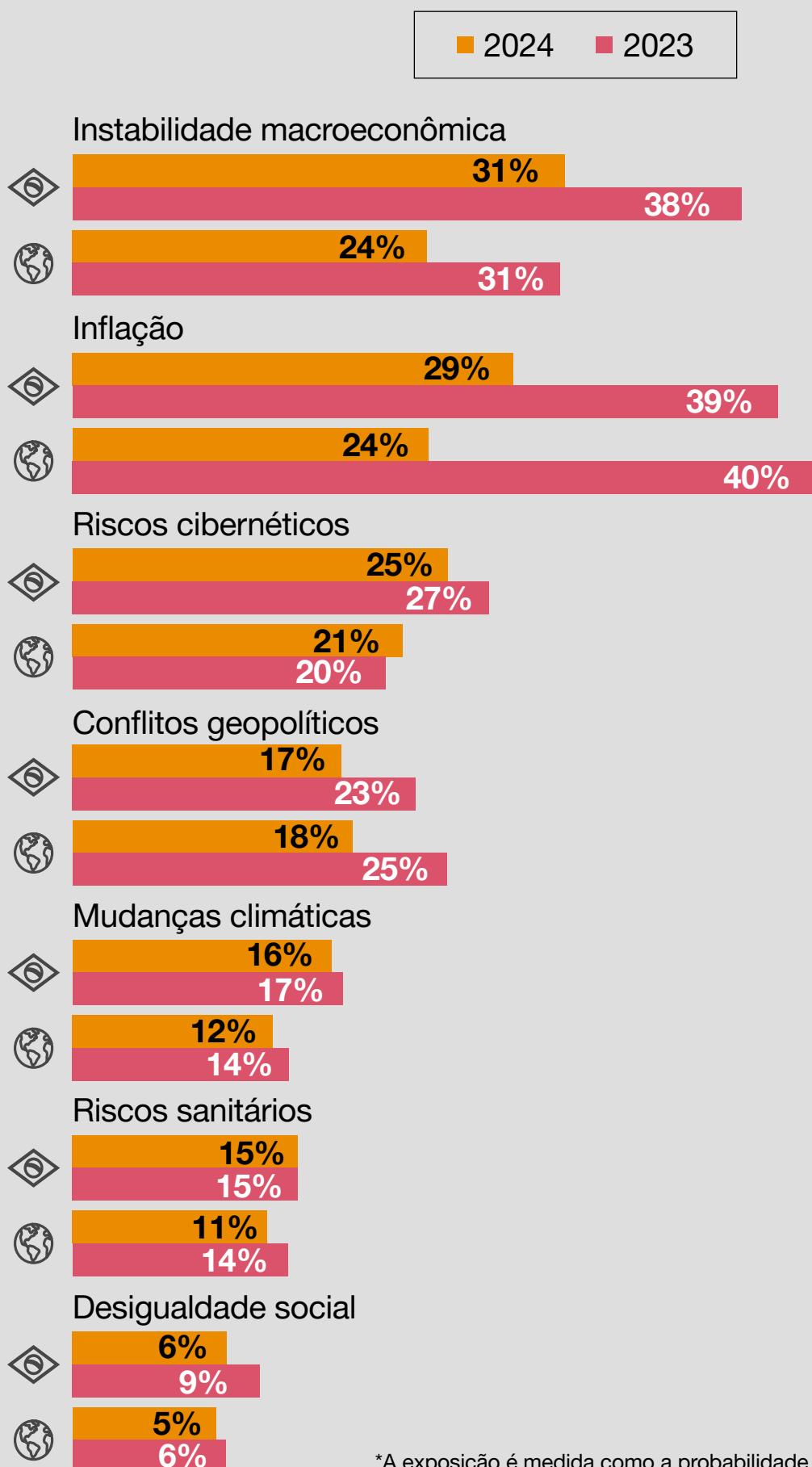


A crescente importância de tendências como essas contrasta com a percepção dos CEOs sobre a exposição a várias ameaças de curto prazo, que no geral diminuiu desde o ano passado. No Brasil, a instabilidade macroeconômica se tornou a principal fonte de preocupação – à frente da inflação. Globalmente, ambas estão empatadas em primeiro lugar.



## No curto prazo, os CEOs estão se sentindo menos ameaçados

**Pergunta** – Quão exposta\* você acredita que sua empresa estará às seguintes ameaças nos próximos 12 meses? (mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)



\*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.

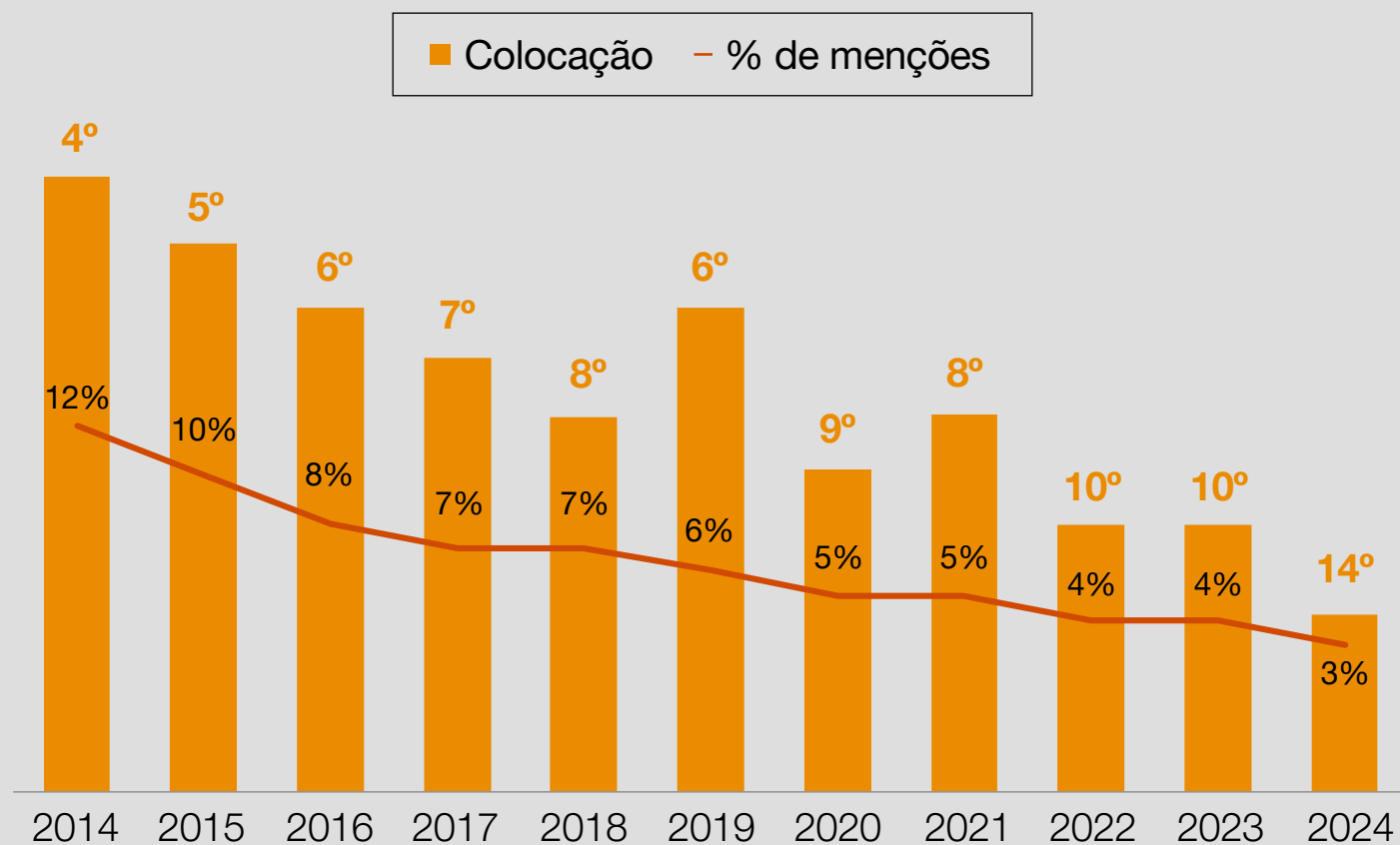


## Nova combinação de forças muda disposição dos CEOs para crescer no Brasil

A dinâmica do ambiente econômico e geopolítico afetou o interesse dos CEOs em crescer no exterior. O fenômeno foi sentido especialmente pelo Brasil, que recuou quatro posições em um único ano no ranking de fontes estratégicas de crescimento para os CEOs globais. Pela primeira vez em dez anos, o país não figura entre as dez primeiras colocações.

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

### Importância do Brasil como mercado estratégico para os CEOs globais

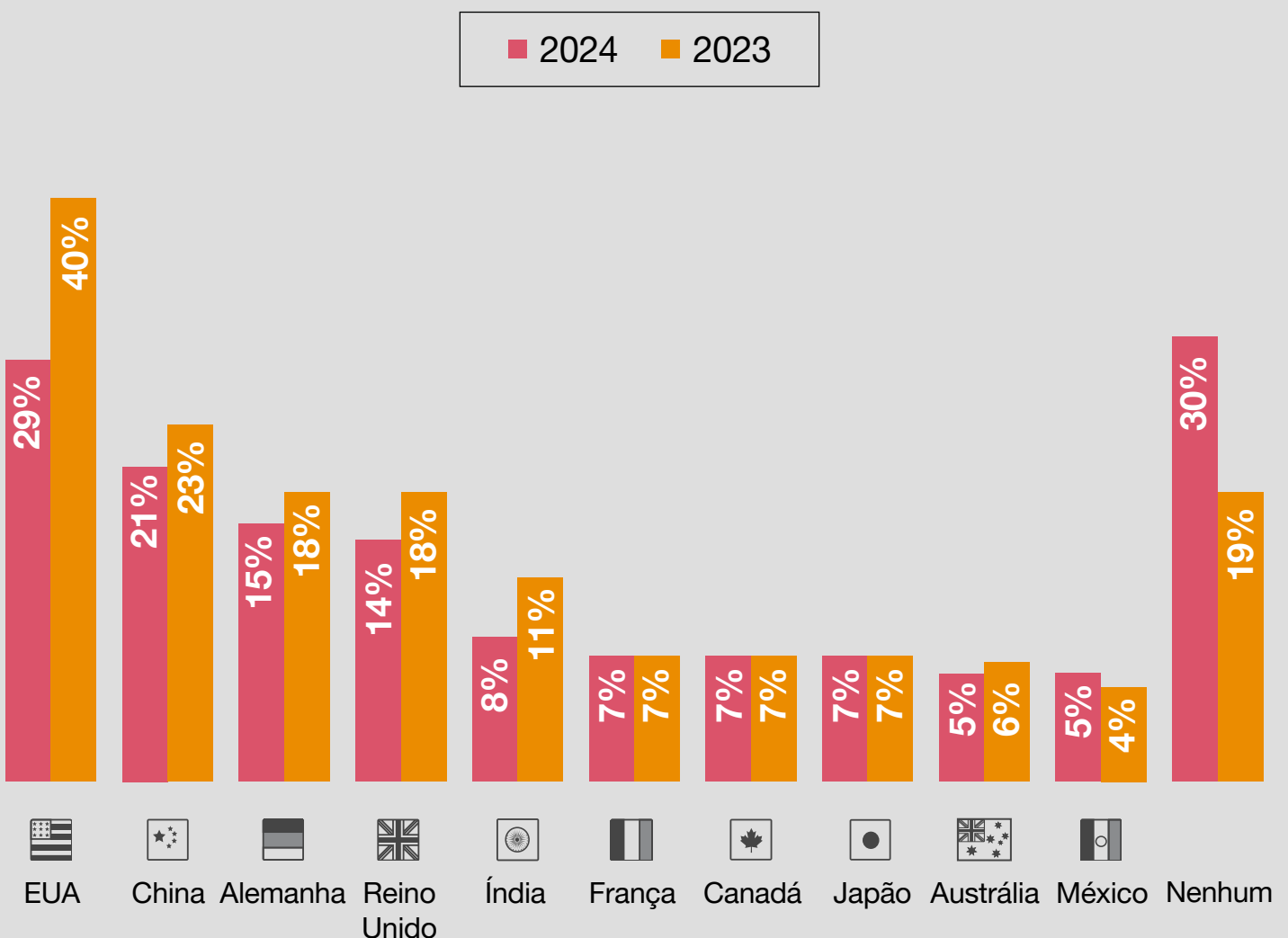




Cinco dos dez primeiros nomes no gráfico a seguir registraram redução de relevância para o crescimento dos negócios. Chamam a atenção a queda de 11 pontos percentuais dos Estados Unidos – que ainda encabeçam o ranking, mas estão bem mais próximos da China, a segunda colocada – e o aumento de mesma proporção da fatia de CEOs que não citaram nenhum país como destino de crescimento.

## Principais mercados para o crescimento das empresas

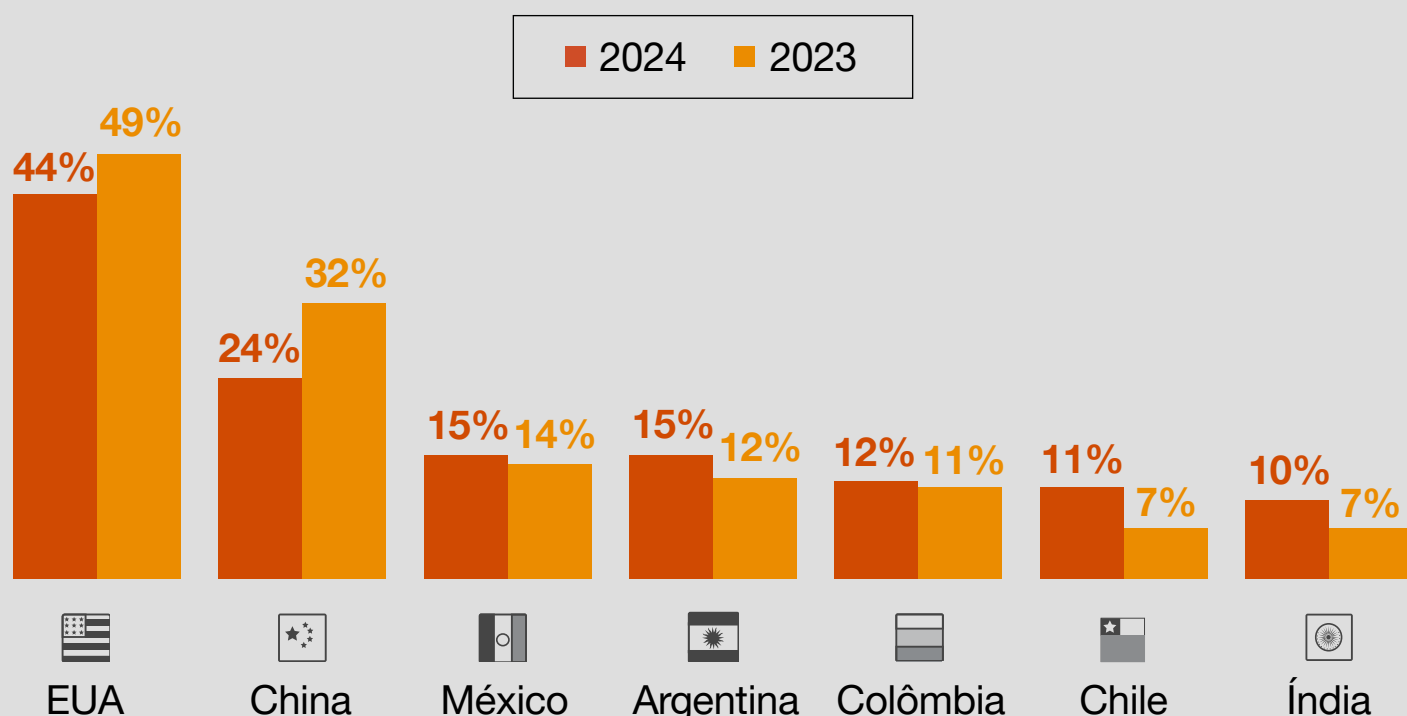
**Pergunta** – Quais três países ou territórios, excluindo aquele no qual reside, você considera os mais importantes para as perspectivas de crescimento geral da sua organização nos próximos 12 meses?



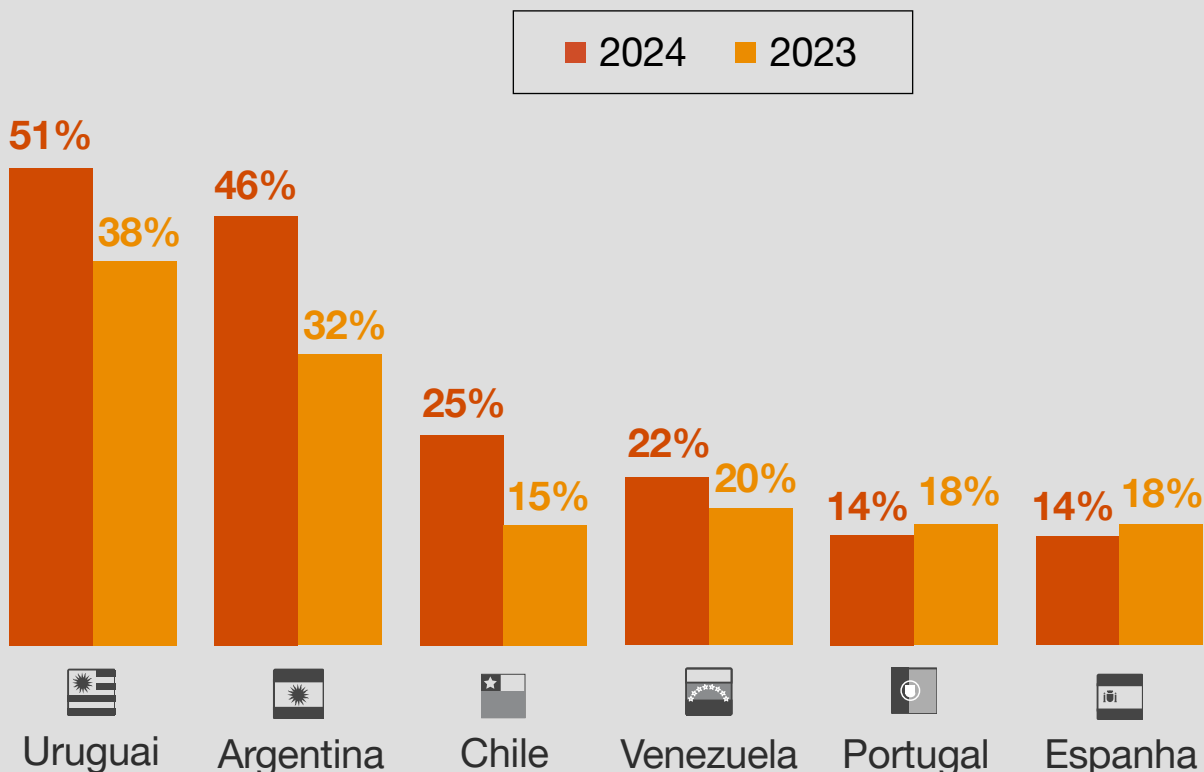


O interesse do Brasil por outros mercados e vice-versa revela uma tendência de redução da relevância dos EUA e da China, a ampliação de laços com países latinos e uma aproximação com a Índia como fonte de crescimento no último ano.

### Mercados mais importantes para o Brasil



### O Brasil como mercado importante para outros países





## Seu próximo passo: entenda como as megatendências se interconectam

Analizando as tendências que afetam a região e a indústria na qual uma empresa atua, os CEOs podem começar a identificar oportunidades baseadas nos pontos fortes da empresa. Agrupar essas tendências com base em características comuns ajuda a ressaltar seu potencial impacto e a identificar como elas se reforçam mutuamente. Avalie, por exemplo, como a tecnologia e as mudanças climáticas podem interagir com a regulamentação e as preferências do consumidor para impulsionar uma **reconfiguração completa de todo o nosso sistema de produção.**

Os CEOs precisarão considerar os desejos e necessidades reais dos *stakeholders* – não apenas os consumidores, mas também fornecedores, parceiros de negócios, investidores, reguladores e a sociedade como um todo. Se você lidera uma organização ou supervisiona sua gestão, a tarefa é projetar o ecossistema futuro no qual sua empresa pretende operar. Mais do que entender que tipos de empresas desempenharão quais papéis, é preciso desenvolver uma visão clara de como as cadeias de valor vão se modificar.



# Transformação vital iminente

Um exame da evolução de duas megatendências – mudanças climáticas e disrupção tecnológica (representada pela IA generativa) – que estão prestes a impulsionar ainda mais reinvenção.



## Um projeto planetário

Entre as megatendências que pressionam os CEOs a se reinventar, duas se destacam pelo potencial de amplificar todas as outras: as mudanças climáticas e a disrupção tecnológica (especialmente a inteligência artificial).

Em relação às mudanças climáticas, os CEOs relatam êxito inconsistente no cumprimento de seus objetivos declarados. Cerca de três quartos dos participantes no Brasil e no mundo têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética, enquanto 66% no Brasil e 58% no mundo afirmam ter inovado em produtos e serviços com baixo impacto climático ou estar trabalhando para isso. Em paralelo, CEOs em todo o mundo estão aceitando taxas de retorno menores para investimentos com baixo impacto climático.

No entanto, muitos CEOs relatam não ter planos para uma série de outras ações climáticas. Por exemplo, menos da metade de todos os entrevistados no Brasil e no mundo incorporou o risco climático no planejamento financeiro – e cerca de um terço não tem planos para fazê-lo.

Isso pode estar ocorrendo porque os CEOs já consideraram o risco climático em seus perfis de seguros devido a eventos meteorológicos extremos recentes, sem levar em conta os efeitos crônicos e de longo prazo das mudanças climáticas. Pode ser também que eles tenham se concentrado somente nos aspectos internos da empresa, sem avaliar completamente as interdependências de suas cadeias de abastecimento.



Entre outras medidas relacionadas ao clima que os CEOs mais frequentemente indicam que não pretendem adotar, estão duas com repercussões sociais importantes. A primeira é o aperfeiçoamento ou a requalificação da força de trabalho, parte fundamental do processo que assegura uma transição justa para uma economia de emissões líquidas iguais a zero – o Net Zero.

A segunda – o investimento em soluções climáticas naturais – será vital num contexto em que as empresas reconheçam a dependência surpreendentemente alta que têm da natureza. A PwC estima que uma fatia de 55% do PIB global – o equivalente a **cerca de US\$ 58 trilhões** – depende altamente ou moderadamente da natureza.





## A maioria dos CEOs relata progressos na descarbonização, mas poucos têm planos para outras ações climáticas

**Pergunta** – Qual das seguintes opções melhor descreve o progresso da sua empresa em cada uma dessas iniciativas?

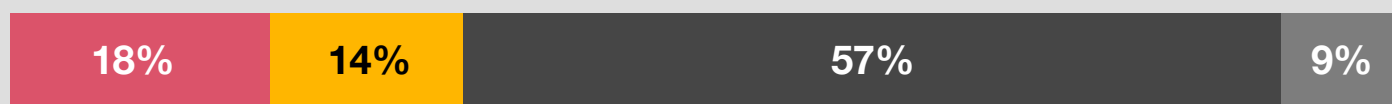
- Não planeja fazer isso
- Planejado, mas não iniciado
- Em andamento
- Concluído

### Brasil

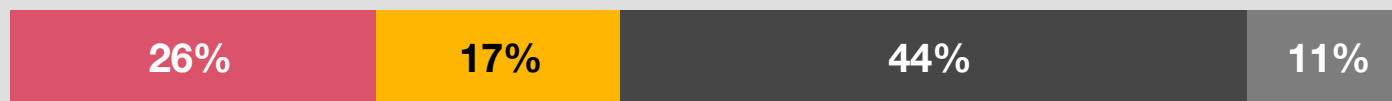
Melhorar a eficiência energética



Inovar em novos produtos, serviços ou tecnologias com baixo impacto climático



Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



Implementar iniciativas para proteger o patrimônio físico e/ou a força de trabalho da empresa dos impactos físicos dos riscos climáticos



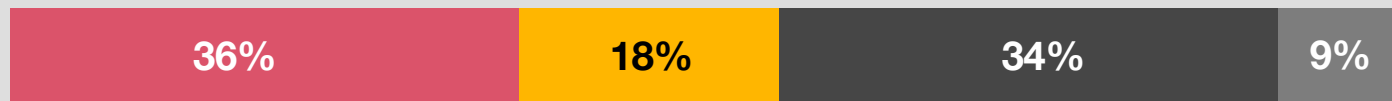
Investir em soluções climáticas baseadas na natureza



Implementar iniciativas para aperfeiçoar ou requalificar a força de trabalho



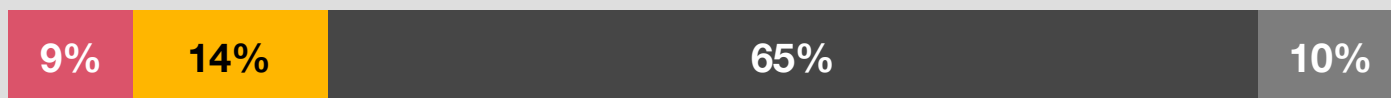
Incorporar os riscos climáticos ao planejamento financeiro



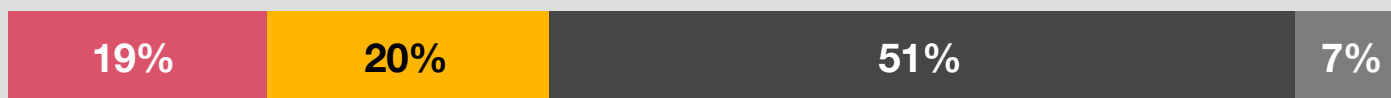


Global

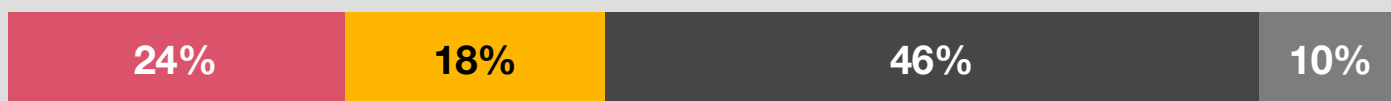
Melhorar a eficiência energética



Inovar em novos produtos, serviços ou tecnologias com baixo impacto climático



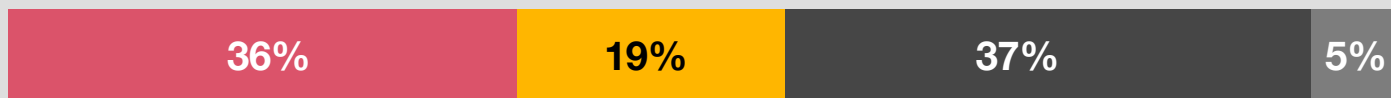
Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



Implementar iniciativas para proteger o patrimônio físico e/ou a força de trabalho da empresa dos impactos físicos dos riscos climáticos



Investir em soluções climáticas baseadas na natureza



Implementar iniciativas para aperfeiçoar ou requalificar a força de trabalho



Incorporar os riscos climáticos ao planejamento financeiro





## Seu próximo passo: busque inspiração na natureza

Apesar da necessidade de avanços mais significativos em relação ao clima em todas as frentes, um ponto específico de atenção são as soluções climáticas naturais. A rápida degradação dos ecossistemas naturais e a resposta insuficiente da sociedade tornam a perda de biodiversidade um desafio cada vez mais urgente e interrelacionado às mudanças climáticas. Estimamos que empresas de capital aberto mais sujeitas ao risco financeiro associado à dependência da natureza estão avaliadas, em conjunto, em **quase US\$ 45 trilhões** (em 19 das maiores bolsas de valores, entre elas a B3).

Não é fácil, mas os CEOs devem procurar possibilidades de criar modelos de negócio com impacto positivo para a natureza que não apenas mitiguem riscos e fortaleçam retornos financeiros, mas também beneficiem a sociedade. Algumas empresas têm a chance de abordar prioridades climáticas e da natureza ao mesmo tempo. Por exemplo, projetos de reflorestamento podem servir tanto para capturar emissões quanto para aumentar a biodiversidade, além de direcionar investimentos para economias em desenvolvimento e apoiar povos indígenas e comunidades locais.



## A oportunidade da IA

Uma segunda megatendência com implicações sistêmicas e vitais para as empresas é a disrupção tecnológica. Examinamos especificamente a IA generativa, uma tecnologia capaz de mudar completamente a operação das empresas. Ela também está alcançando uma fase decisiva, em que se mostra quase pronta para revolucionar modelos de negócio, redesenhar processos de trabalho e reformular indústrias inteiras.

Os CEOs na pesquisa deste ano parecem acreditar tanto no ritmo rápido da IA generativa quanto em seu potencial desproporcional para a disrupção. Por exemplo, ao longo dos próximos 12 meses, cerca de metade dos CEOs no Brasil e no mundo espera que a IA generativa melhore sua capacidade de desenvolver confiança na relação com os *stakeholders*, enquanto cerca de 60% preveem que ela vai melhorar a qualidade de produtos ou serviços.

Nos próximos três anos, 7 em cada 10 participantes no Brasil e no mundo também preveem que a IA generativa acirrará a concorrência, impulsionará mudanças em seus modelos de negócios e exigirá novas habilidades de sua força de trabalho.

Até o momento, a experiência parece confirmar as expectativas. Os CEOs que afirmam ter adotado a IA generativa em toda a empresa (cerca de um terço no Brasil e no mundo) tendem muito mais a prever seu potencial transformador nos próximos 12 meses ou três anos.



## Expectativas em relação aos impactos da IA generativa no médio prazo superam índices de adoção recente

**Pergunta** – Até que ponto você concorda ou não com as seguintes afirmativas sobre IA generativa? (Respostas “Concordo”)



### Nos últimos 12 meses

Minha empresa mudou sua estratégia de tecnologia por causa da IA generativa



A IA generativa foi adotada em toda a minha empresa



### Nos próximos 12 meses

A IA generativa melhorará a qualidade dos produtos ou serviços da minha empresa



A IA generativa aumentará a capacidade da minha empresa de criar confiança com os *stakeholders*





### Nos próximos 3 anos

A IA generativa exigirá que a maior parte da minha força de trabalho desenvolva novas habilidades



A IA generativa aumentará a intensidade competitiva no meu setor (ex.: novos entrantes, produtos ou abordagens de preços)



A IA generativa mudará significativamente a maneira como minha empresa cria, entrega e captura valor



### CEOs que adotaram a IA generativa tendem muito mais a perceber seu impacto

**Pergunta** – Até que ponto você concorda ou não com as seguintes afirmativas sobre IA generativa? (Respostas “Concordo”)

■ Adotou a IA generativa
 ■ Não adotou

Global

### Nos últimos 12 meses

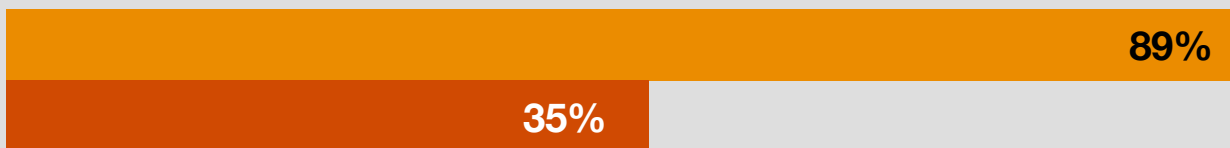
Minha empresa mudou sua estratégia de tecnologia por causa da IA generativa



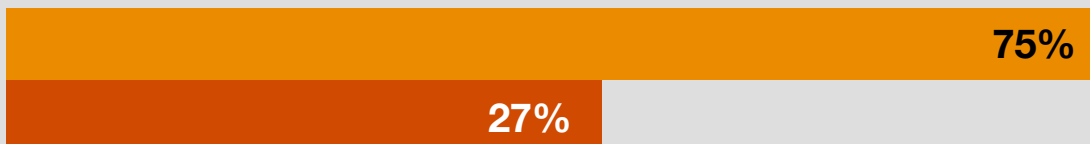


### Nos próximos 12 meses

A IA generativa melhorará a qualidade dos produtos ou serviços da minha empresa



A IA generativa aumentará a capacidade da minha empresa de criar confiança com os stakeholders



### Nos próximos 3 anos

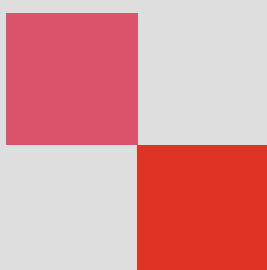
A IA generativa exigirá que a maior parte da minha força de trabalho desenvolva novas habilidades



A IA generativa aumentará a intensidade competitiva no meu setor (ex.: novos entrantes, produtos ou abordagens de preços)



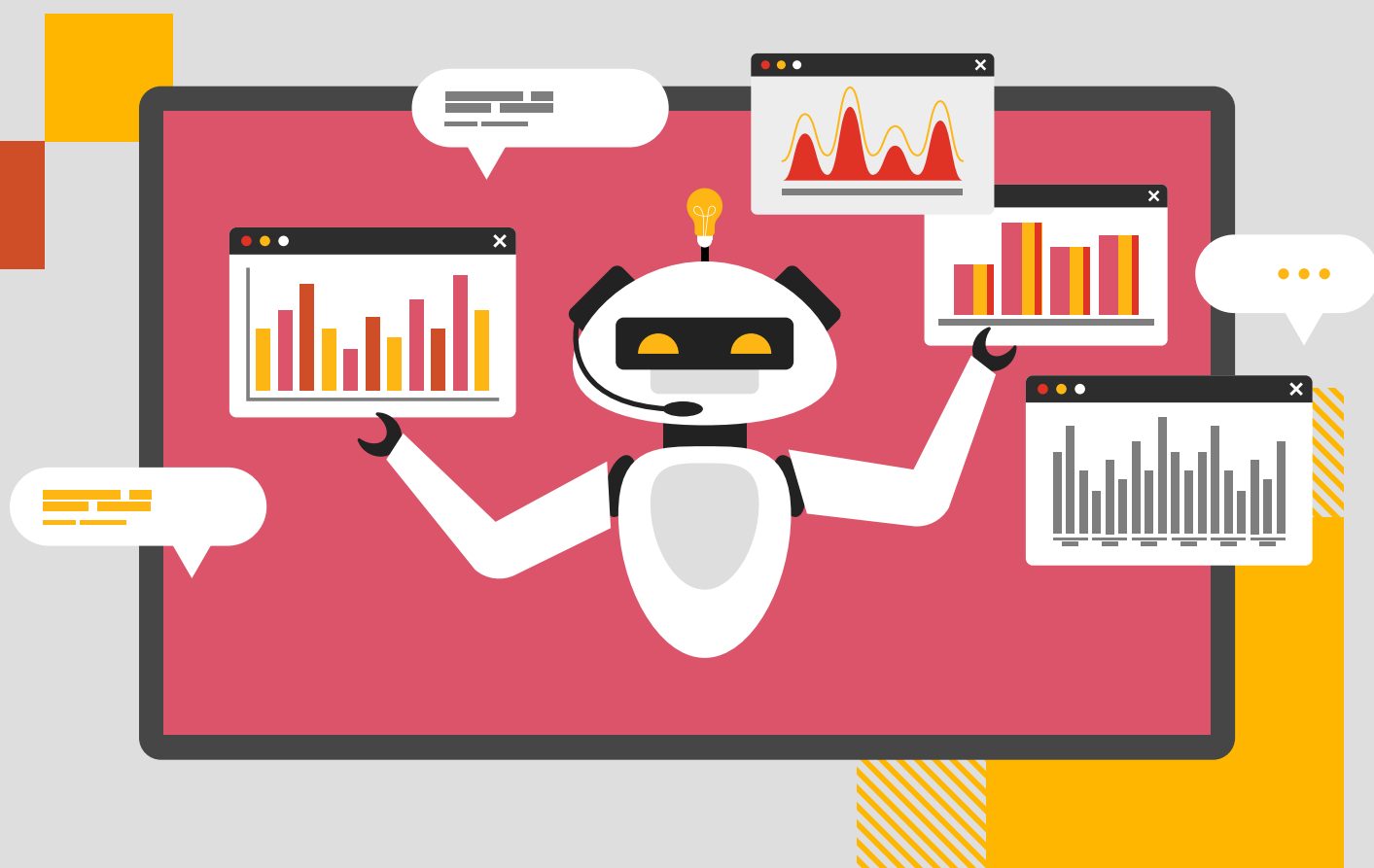
A IA generativa mudará significativamente a maneira como minha empresa cria, entrega e captura valor





De modo geral, os CEOs preveem muitos impactos positivos da IA generativa nos negócios no curto prazo. Entre eles, aplicações que impulsionam as receitas, tanto em razão da melhoria da qualidade dos produtos e do fortalecimento da confiança do consumidor quanto pelo aumento da eficiência operacional. Essa tendência é coerente com os resultados da **Global Risk Survey 2023** da PwC. A pesquisa constatou que 67% das organizações no Brasil (60% no mundo) encaram, parcial ou totalmente, a IA generativa como uma oportunidade, não um risco.

Em âmbito social, os efeitos da IA generativa ainda são incertos. É provável que parte dos benefícios de eficiência seja alcançada com a redução do número de funcionários, pelo menos no curto prazo: 31% dos CEOs no Brasil e 25% no mundo esperam reduzir o número de funcionários em no mínimo 5% em 2024 por causa da IA generativa.





No entanto, as empresas que estão fazendo reduções de pessoal para capturar eficiências em algumas áreas já podem estar compensando esses cortes com contratações em outras, à medida que novas oportunidades de crescimento e receitas se tornam mais claras. Por exemplo, enquanto 14% dos CEOs da indústria de Tecnologia no mundo preveem reduzir pessoal no próximo ano devido à IA generativa, 56% deles também projetam contratar em 2024 – a uma taxa quase 20 pontos percentuais mais alta do que a média global da nossa pesquisa (47% dos CEOs no Brasil e 39% no mundo esperam que o número de funcionários de suas empresas aumente 5% ou mais nos próximos 12 meses).

Essas revelações reforçam a necessidade de os CEOs **envolverem seus funcionários** no processo de implementação da IA generativa. Transparência, senso de propósito e planos e decisões confiáveis relacionados à IA são fatores que podem ajudar os funcionários que desconfiam da tecnologia (e do que ela pode significar para seus empregos) a se sentirem mais confortáveis em experimentá-la – e em inovar. Em última análise, os CEOs devem aceitar um novo aspecto de sua função: compreender, explicar e gerenciar as tensões inevitáveis entre os cortes de empregos de curto prazo e o potencial de criação de empregos no longo prazo que a IA proporciona.



## Os CEOs preveem vários impactos positivos de curto prazo da IA generativa

**Pergunta** – Até que ponto a IA generativa aumentará ou diminuirá as seguintes variáveis na sua empresa nos próximos 12 meses?

■ Diminuir   ■ Permanecer igual (+/- 5%)   ■ Aumentar

### Brasil

Eficiência do tempo de trabalho dos meus funcionários



Eficiência do meu próprio tempo de trabalho



Lucratividade



Receita



### Global

Eficiência do tempo de trabalho dos meus funcionários



Eficiência do meu próprio tempo de trabalho



Lucratividade



Receita





## Ainda assim, quase um terço no Brasil prevê reduzir o número de funcionários em 5% ou mais em 2024 por causa da IA generativa

**Pergunta** – Até que ponto a IA generativa reduzirá o número de funcionários da sua empresa nos próximos 12 meses? (respostas “reduzir”)



### Resultado por indústria - Global



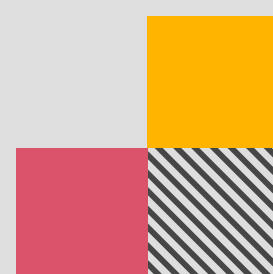
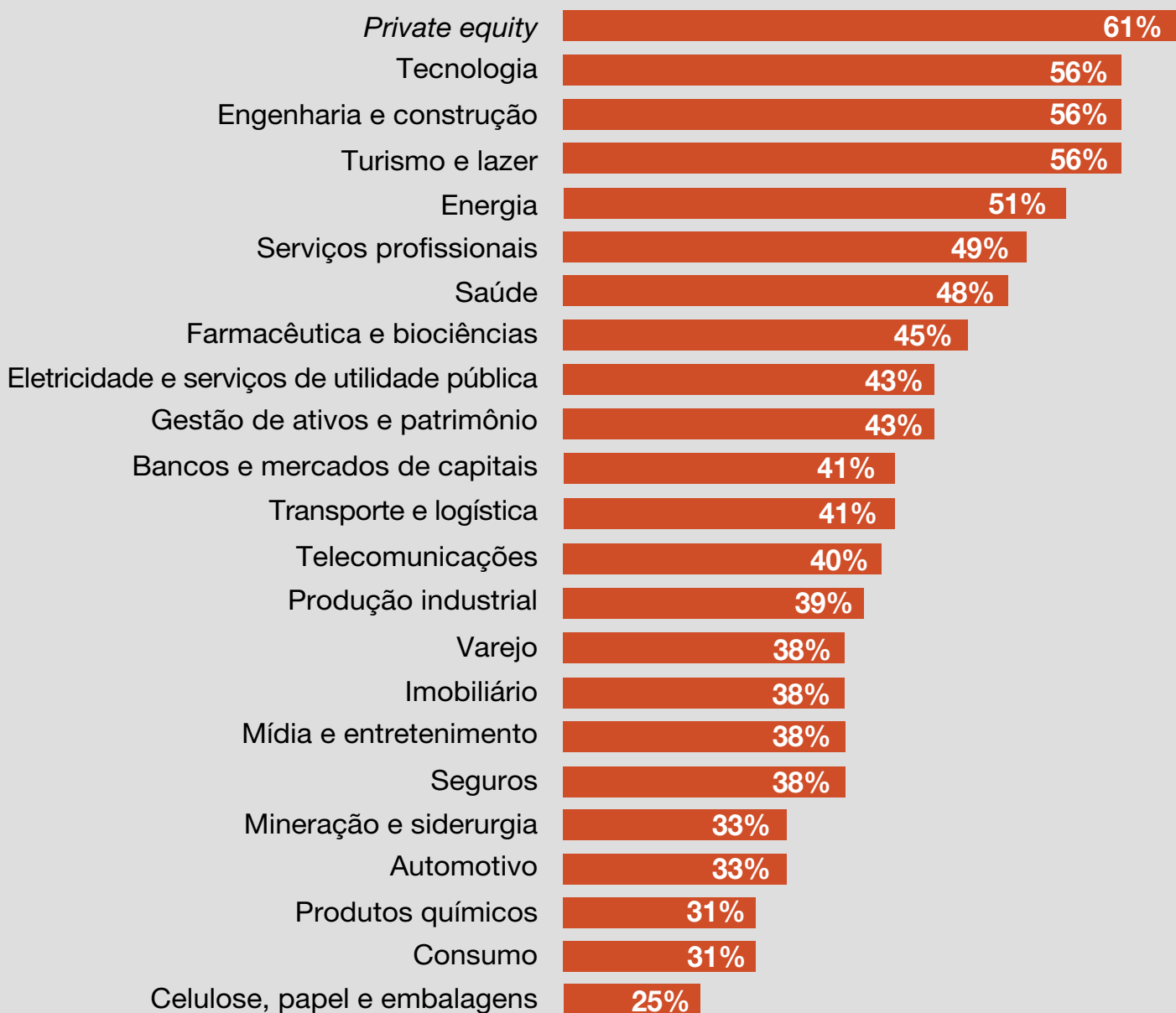


## No entanto, os cortes de pessoal causados pela IA generativa podem ser compensados pela contratação geral

**Pergunta** – Em que medida sua empresa aumentará o número de funcionários nos próximos 12 meses? (respostas “aumentar”)



### Resultado por indústria - Global





## Seu próximo passo: eleve as apostas na estratégia de IA

Nesta fase inicial da adoção da IA generativa, a maioria das empresas ainda está definindo seus objetivos e as razões para utilizar essa tecnologia poderosa e versátil. Apesar do entusiasmo do momento, a IA generativa é apenas um tipo de inteligência artificial e ainda está longe de alcançar todo o seu potencial.

Conforme avançam nessa jornada, os CEOs enfrentam o desafio de equilibrar os riscos potenciais com a urgência de capturar oportunidades rapidamente.

As empresas que estão na vanguarda desse processo estão alinhando sua estratégia de IA generativa com as estratégias digitais e de IA, investindo no aperfeiçoamento de seus funcionários e incentivando a experimentação em suas organizações, com foco na identificação de casos de uso que possam ser ampliados. Ao adotarem produtos digitais baseados em IA ou conectados digitalmente (incluindo modelos de qualquer coisa como serviço), as empresas precisarão explorar diversas oportunidades para ajustar sua forma de **intercambiar valor com clientes e outros stakeholders.**



## O desafio da IA

Com a IA generativa ganhando impulso, vários especialistas estão levantando preocupações sobre as possíveis consequências não intencionais da expansão de seu uso. Essa inquietação é manifestada pelos CEOs em suas respostas à pesquisa. Por exemplo, a maior preocupação dos CEOs com a IA generativa continua sendo com os riscos relacionados à cibersegurança. Além disso, 63% no Brasil (52% no mundo) concordam que essa tecnologia vai acelerar a disseminação de desinformação.

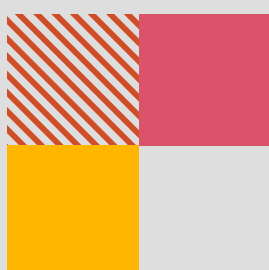
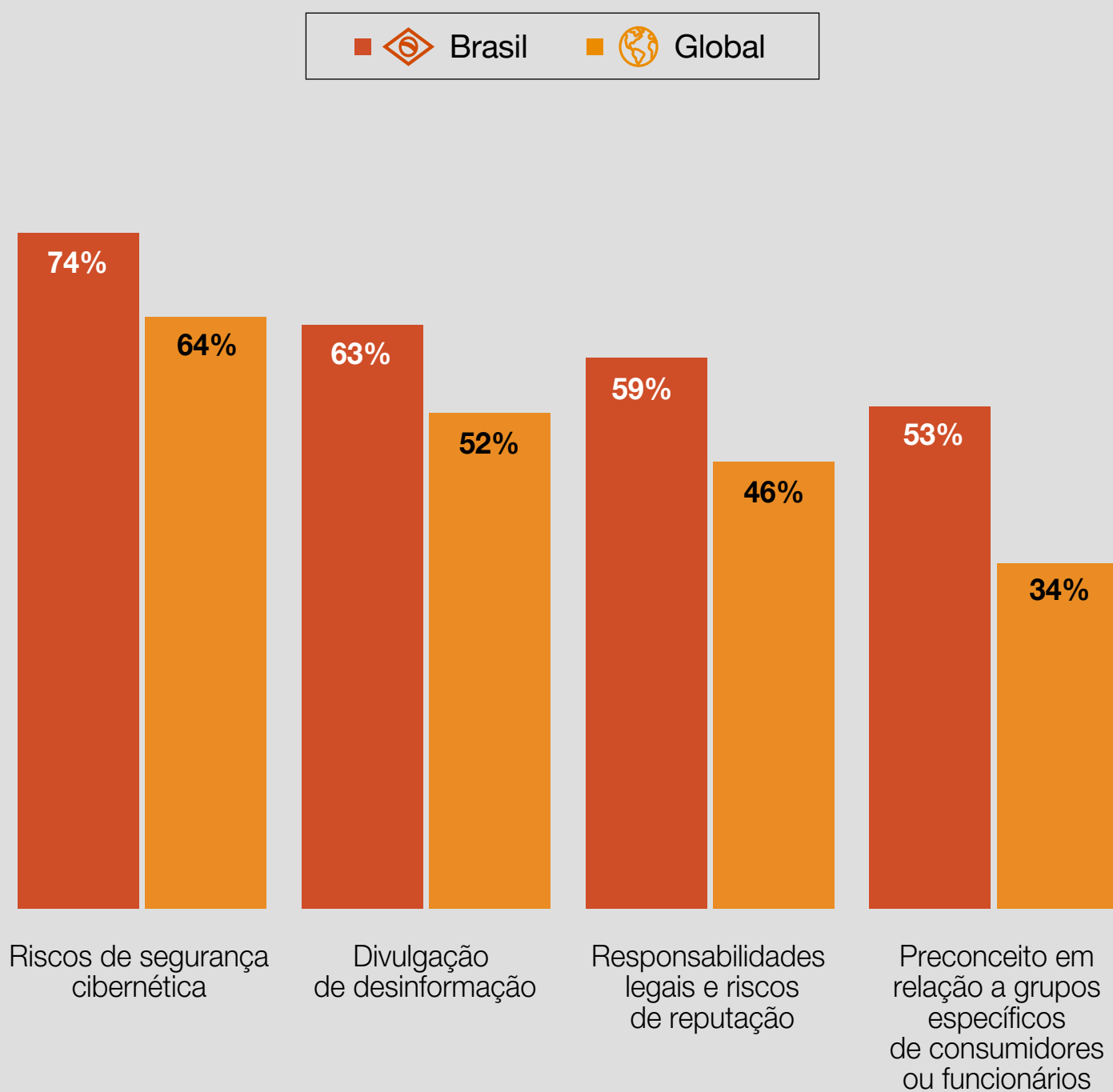
Mais da metade dos CEOs no Brasil e um terço no mundo também esperam que a IA generativa aumente o preconceito em relação a grupos específicos de funcionários ou consumidores nos próximos 12 meses. Quase a mesma parcela discorda, sugerindo que o preconceito provavelmente será uma área de atenção crescente à medida que o escopo e a complexidade do papel da IA generativa nos negócios se expandir. A familiaridade com a tecnologia não parece reduzir as preocupações com os riscos entre os CEOs cujas empresas já a adotaram amplamente.





## Quando o assunto é IA generativa, os CEOs estão mais preocupados com a cibersegurança

**Pergunta** – Até que ponto você concorda ou não que a IA generativa provavelmente agravará as seguintes questões na sua empresa nos próximos 12 meses?





## A adoção da IA generativa não alivia a preocupação com os riscos que ela acarreta

**Pergunta** – Até que ponto você concorda ou não que a IA generativa provavelmente agravará as seguintes questões na sua empresa nos próximos 12 meses? (respostas “concordo”)

■ Adotou IA generativa   ■ Não adotou

 Global

Riscos de segurança cibernética



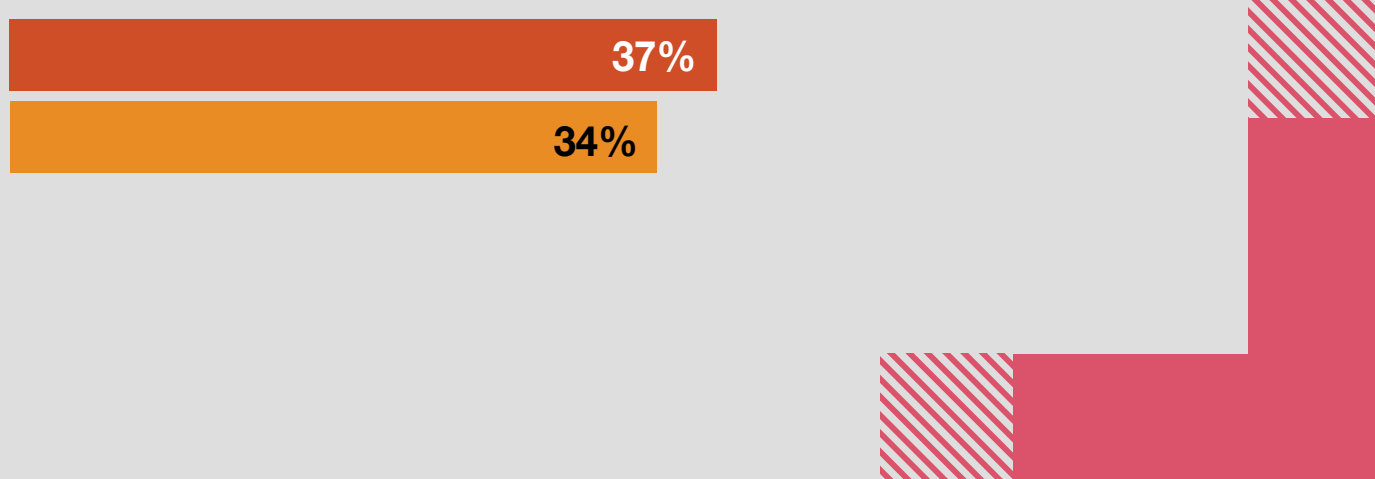
Divulgação de desinformação



Responsabilidades legais e riscos de reputação



Preconceito em relação a grupos específicos de consumidores ou funcionários





Juntas, essas descobertas ressaltam a responsabilidade social que os CEOs têm de garantir que suas organizações utilizem a IA de maneira responsável. Dada a velocidade da inovação e a demora na definição de novas normas e regulamentações, grande parte da responsabilidade pelo gerenciamento dessa tecnologia avançada recai, por enquanto, sobre as empresas.

“Mesmo reconhecendo os riscos potenciais associados [a IA e modelos de linguagem de larga escala], confiamos mais no seu potencial e na definição de limites para atenuar quaisquer riscos. Essa integração, assim como todas as aplicações dos nossos robôs, deve estar em conformidade com (...) princípios éticos rigorosos, que proíbem expressamente a utilização dos robôs para fins militares ou para causar dano ou intimidação”, disse o CEO da Boston Dynamics (empresa de robótica), Robert Playter, em uma **entrevista publicada pela PwC** em agosto de 2023.





## Seu próximo passo: aja rápido, mas com responsabilidade

Na pressa de explorar o potencial da IA generativa, não ignore suas possíveis armadilhas, pois elas também podem evoluir rapidamente. O segredo está em pensar em todas as dimensões de risco da IA generativa, começando pela estratégia, e avaliar como elas afetarão cada funcionário. Defina **prioridades claras baseadas em riscos** para se concentrar nos principais riscos e crie controles internos rigorosos em torno da privacidade de dados e de como os modelos de IA são treinados.

Dedique atenção especial ao modo como os fornecedores e outros terceiros gerenciam os riscos de IA e monitore constantemente o ambiente regulatório para se manter atualizado sobre o que está acontecendo em relação à privacidade de dados, ao preconceito de IA e à governança de IA. E não se esqueça do seu programa de cibersegurança, que agora precisa de abordagens mais sofisticadas para modelagem de riscos cibernéticos, como a varredura de ameaças usando fórmulas específicas para o setor em que sua empresa atua e para a estratégia corporativa. Algumas das abordagens mais inovadoras, ironicamente, recrutarão a **IA generativa para a defesa cibernética**.



# Seu roteiro de reinvenção

Ações essenciais para estimular a reinvenção contínua



## Transforme barreiras em oportunidades

Com um melhor entendimento dos desafios e das oportunidades associadas à reinvenção dos negócios, os CEOs podem iniciar o processo de transformar desafios em oportunidades.

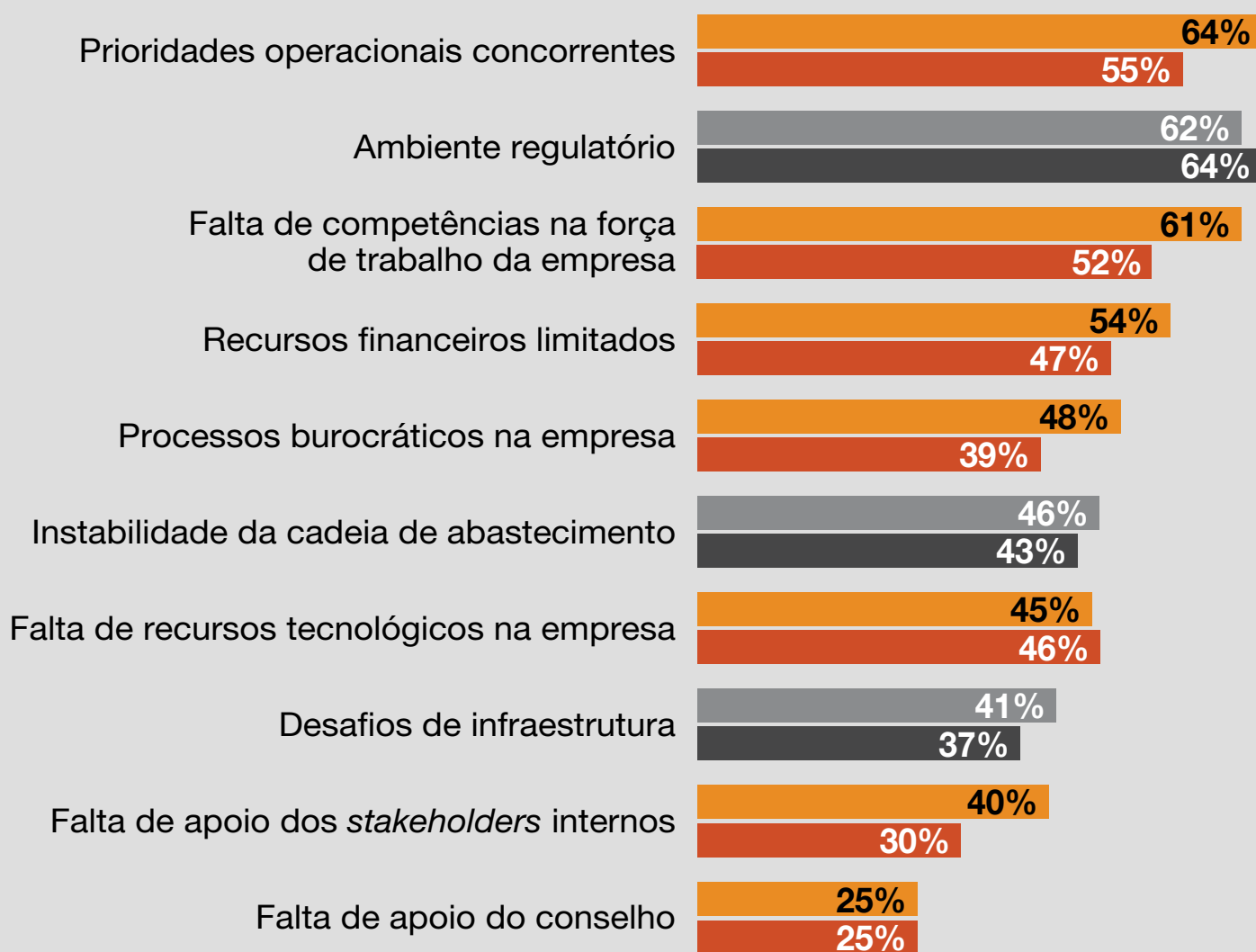
Perguntamos aos CEOs sobre uma série de obstáculos que eles costumam enfrentar quando empreendem esforços de mudança corporativa em grande escala. As respostas enfatizam que muitas dessas restrições são setoriais: desafios de infraestrutura, por exemplo, são apontados como inibidores da reinvenção (no mínimo, de forma moderada) nos segmentos de energia, eletricidade e serviços de utilidade pública, e transporte e logística (no mundo, 61%, 58% e 56%, respectivamente, em comparação com a média geral de 37% para todas as indústrias). Também observamos que os CEOs que estão mais preocupados com a viabilidade de suas empresas tendem mais a indicar a existência de obstáculos à reinvenção.

Certos obstáculos preocupam menos do que o esperado. Apenas 25% dos CEOs no Brasil e no mundo descrevem a falta de apoio do conselho como uma limitação no mínimo moderada em seus esforços de reinvenção, enquanto apenas 21% no Brasil e 26% no mundo descrevem a falta de apoio do conselho como um obstáculo para a descarbonização.



## A maioria das limitações à reinvenção está sob a influência direta dos CEOs

**Pergunta** – Até que ponto os seguintes fatores vêm impedindo sua empresa de mudar sua forma de criar, entregar e capturar valor? (mostrando apenas respostas “moderadamente”, “muito” e “extremamente”)



Por outro lado, muitas restrições percebidas à reinvenção recaem diretamente na esfera de influência do CEO. Processos burocráticos, prioridades operacionais concorrentes, recursos financeiros limitados, competências da força de trabalho e recursos tecnológicos estão sujeitos a algum grau de influência dos CEOs, como também a eficiência, que é uma área de preocupação para muitos líderes.



Em média, os CEOs dizem que 40% do tempo gasto em reuniões, processos administrativos e e-mails é ineficiente – enquanto 35% afirmam o mesmo de reuniões de tomada de decisão, uma atividade sobre a qual os CEOs geralmente têm controle pessoal direto.

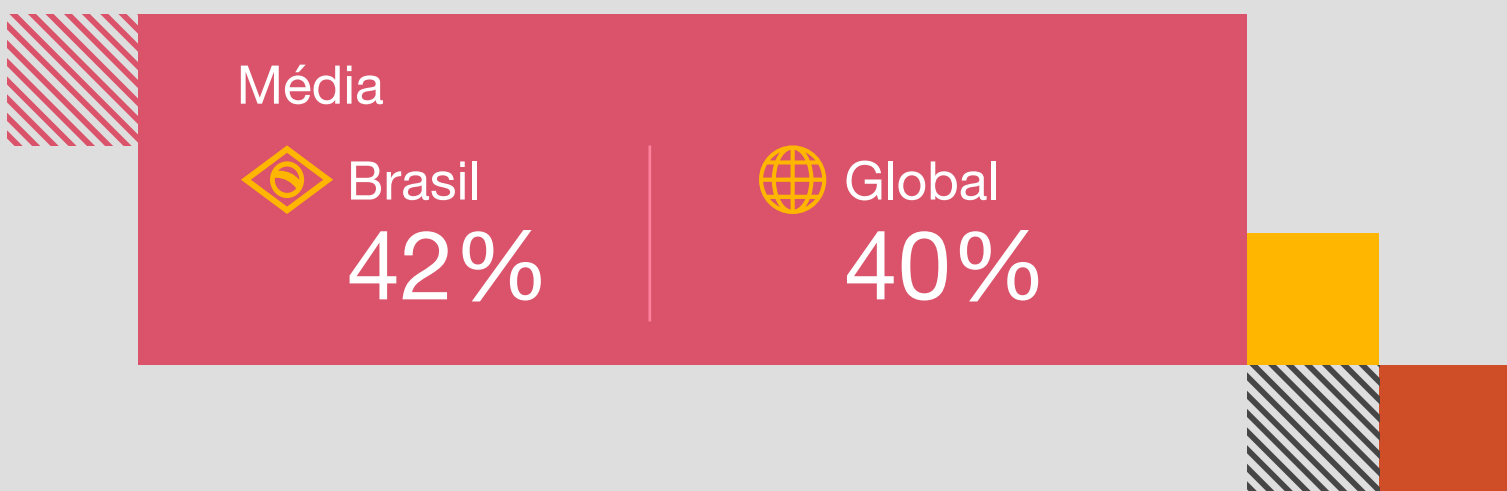
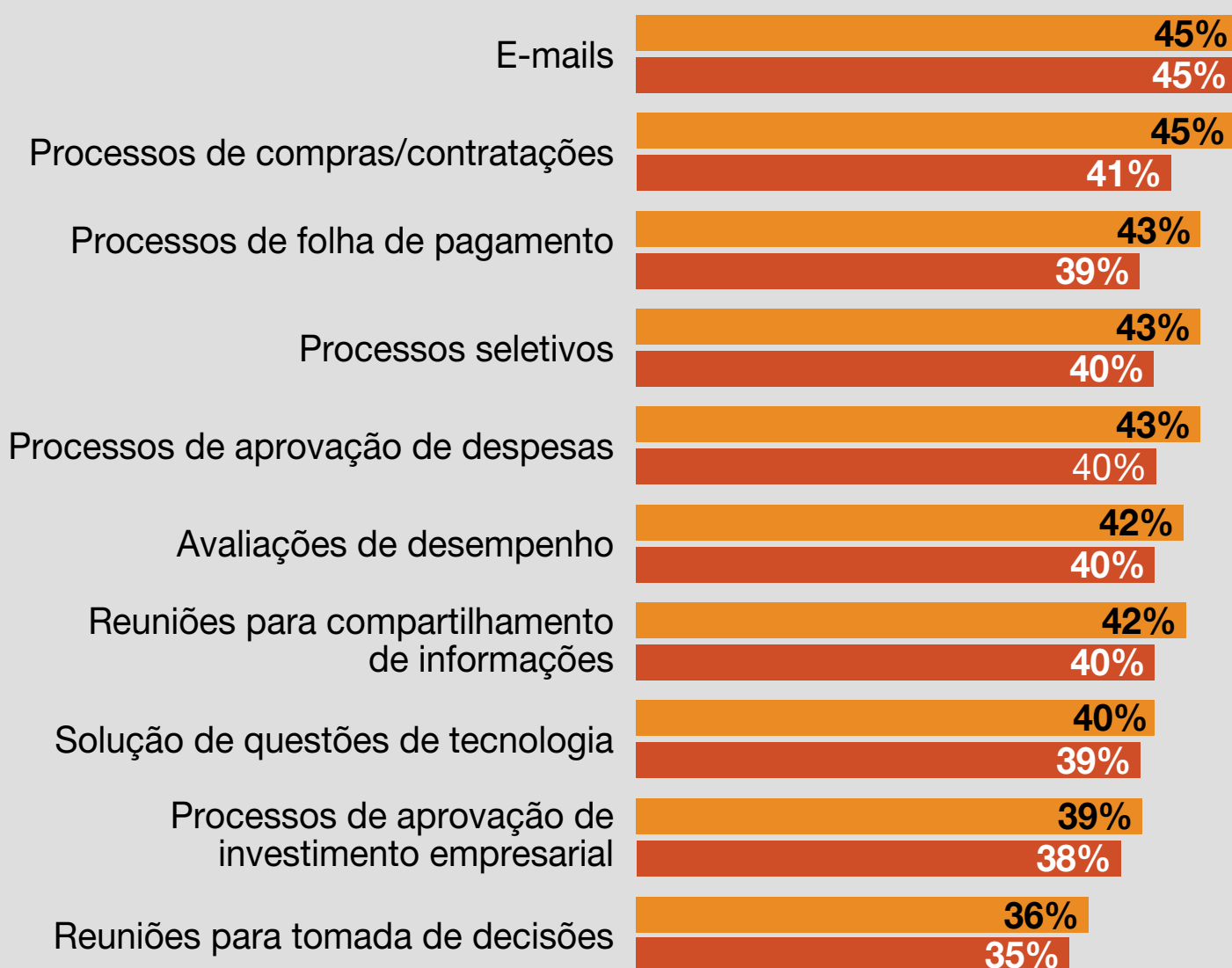
Nossa estimativa conservadora do custo dessa ineficiência seria equivalente a um imposto voluntário de US\$ 10 trilhões sobre a produtividade. Isso representa cerca de 7% do PIB global por paridade do poder de compra – o que o professor da Harvard Law School Cass Sunstein chamaria de imposto ***sludge*** (um incentivo a tomar decisões piores), decorrente dos altos custos de transação.





## Ineficiência administrativa é apontada por cerca de 40% dos CEOs

**Pergunta** – Que porcentagem do tempo despendido nas seguintes atividades e/ou processos na sua empresa é ineficiente? (percentuais indicam valores médios)





## Seu próximo passo: envolva, empodere e apoie seu pessoal

CEOs e outros executivos podem fazer muito mais para enfrentar ineficiências e superar barreiras, mas eles não podem fazer tudo. É crucial alinhar as prioridades de mudança entre líderes e funcionários, além de fomentar uma cultura de confiança para que os funcionários se sintam seguros em propor maneiras mais eficientes de trabalho. Comece identificando as diferenças de visão entre os líderes e liderados.

Entre os CEOs cujas empresas adotaram amplamente a IA generativa, por exemplo, 84% acreditam que a tecnologia aumentará a eficiência do tempo de trabalho dos seus funcionários em 2024. Os funcionários parecem menos convencidos – 43% dos trabalhadores no Brasil e 31% no mundo que responderam à **Pesquisa Hopes and Fears 2023** da PwC esperam que a IA generativa aumente sua produtividade e eficiência no trabalho nos próximos cinco anos.

Para construir confiança, seja transparente e convide os funcionários a desempenhar um papel ativo na reinvenção. Adote a **inovação liderada pelos indivíduos**, uma abordagem que ajudará seu pessoal a desenvolver habilidades e aplicá-las imediatamente. Além disso, **redesenhe as trilhas de carreira em torno de habilidades**, não de cargos, para que os funcionários tenham mais autonomia e oportunidades quando os cargos mudarem.



## Identifique suas iniciativas mais importantes

Avanços concretos ocorrerão quando líderes e empresas realizarem iniciativas relevantes para transformar a maneira como criam, entregam e capturam valor. A pesquisa deste ano mostra uma associação positiva entre margens de lucro autodeclaradas e iniciativas comerciais com impacto grande ou muito grande nos modelos de negócios, como desenvolvimento e implementação de tecnologia, modelos de precificação inovadores e parcerias estratégicas.

Isso se aplica tanto a ações específicas de reinvenção quanto a um índice composto de reinvenção que elaboramos. Para ações com impacto muito grande nos modelos de negócios, os dados sugerem que os retornos são 3 a 5 pontos percentuais mais altos do que para as de impacto limitado.





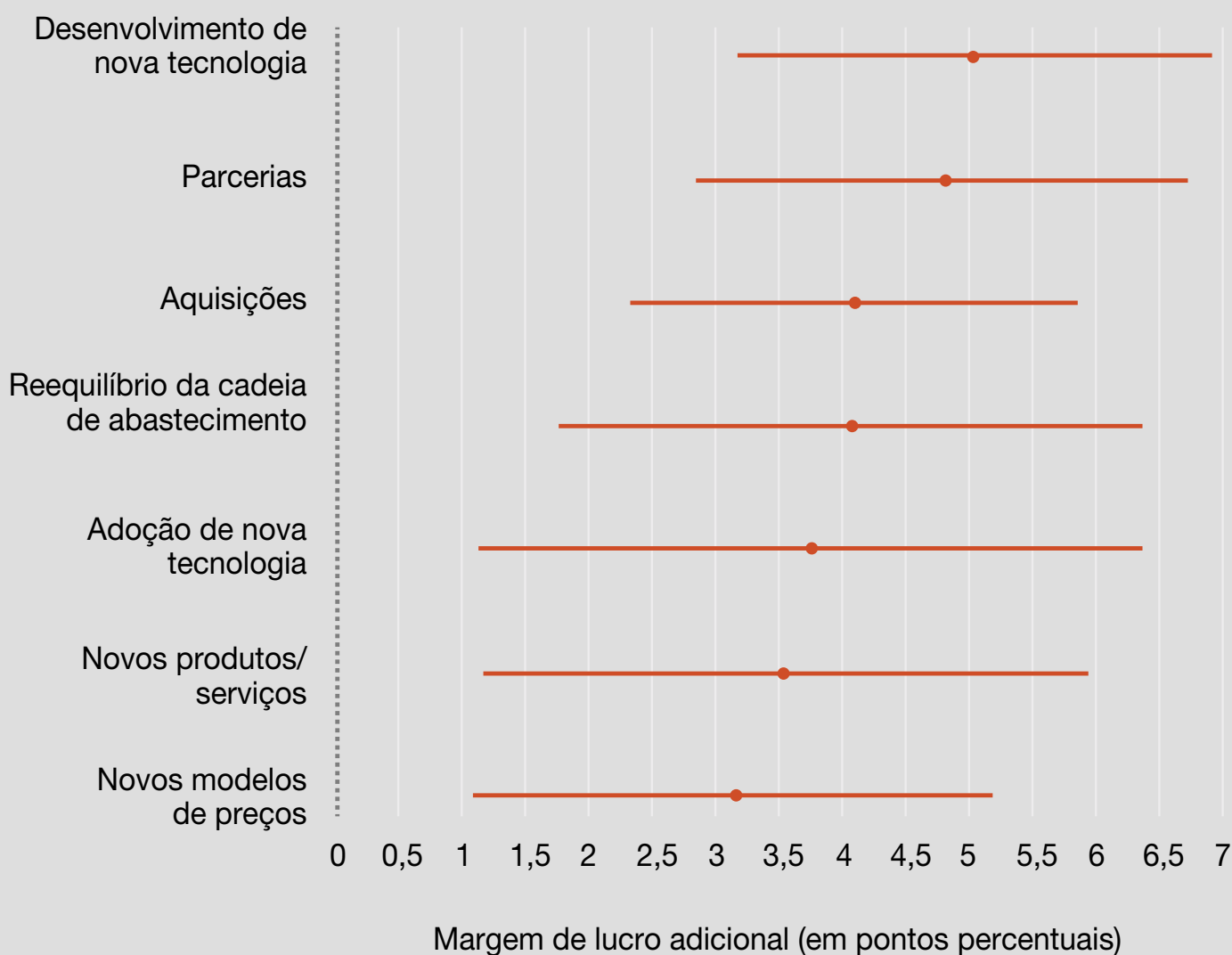
## Ações de reinvenção específicas estão associadas a margens de lucro maiores

**Pergunta** – Até que ponto as seguintes ações impactaram a maneira como sua empresa vem criando, entregando e capturando valor nos últimos cinco anos?

**Pergunta** – Qual foi o crescimento da margem de lucro da sua empresa para o último ano fiscal?

 Global

### Ação de reinvenção



A margem de lucro adicional é a diferença na margem de lucro projetada entre os CEOs que responderam “em grande medida” e “nada ou muito pouco” para cada ação de reinvenção; as barras de erro representam intervalos de credibilidade de 95%; e a linha pontilhada indica ausência de associação.



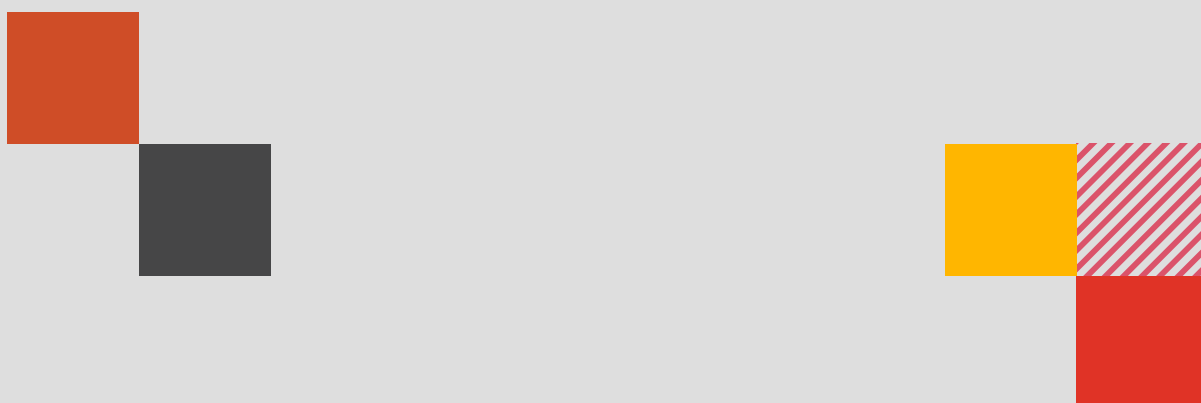
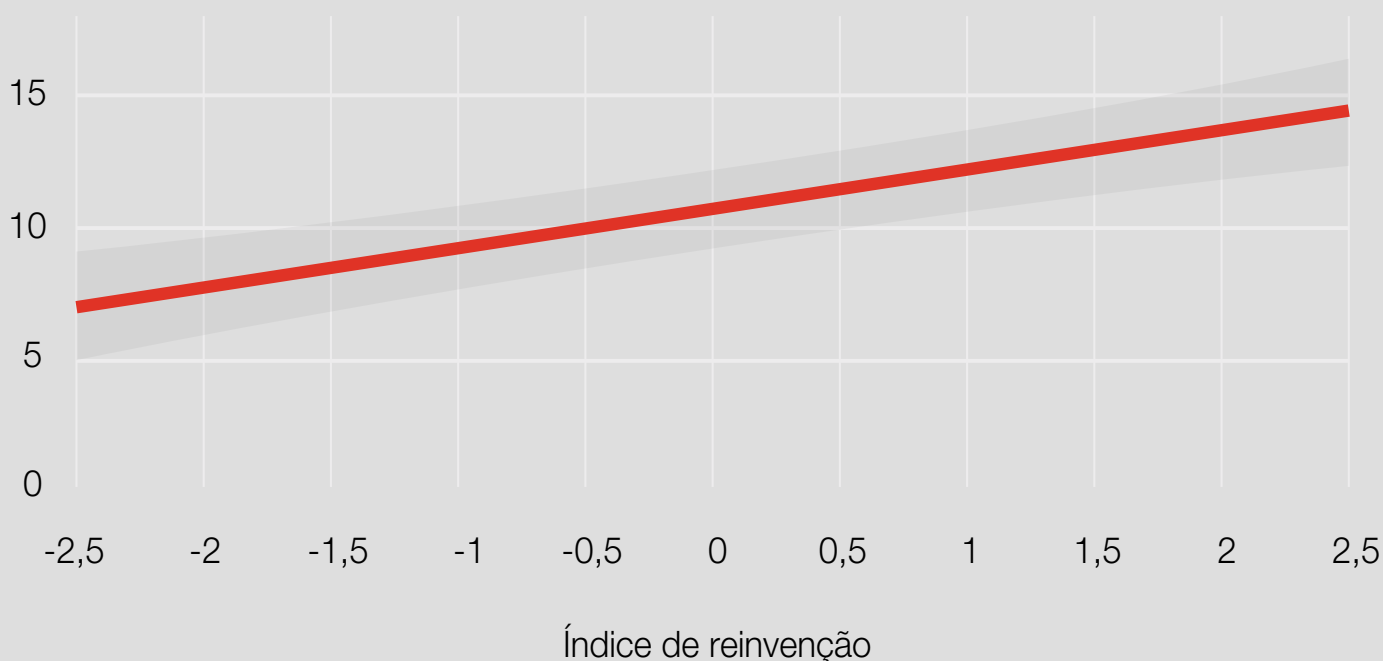
## O esforço geral de reinvenção está associado a margens de lucro maiores

**Pergunta** – Até que ponto as seguintes ações impactaram a maneira como sua empresa vem criando, entregando e capturando valor nos últimos cinco anos?

**Pergunta** – Qual foi o crescimento da margem de lucro da sua empresa para o último ano fiscal?

Global

Margem de lucro



Os valores do índice representam desvios padrão da média, ou seja, eles são expressos em termos de sua distância em relação à média do conjunto de dados. Um valor positivo significa uma reinvenção acima da média. Um valor negativo significa o contrário. A linha foi criada com base na técnica de regressão estatística e representa a melhor estimativa da relação entre as duas variáveis (margem de lucro e reinvenção). Já a região sombreada representa o intervalo de credibilidade de 95%.



Os movimentos certos para cada empresa dependerão de sua estratégia, modelo operacional, contexto setorial e cenário competitivo. Duas questões se destacam.

A primeira é que a realocação ágil de recursos – um atributo reconhecido de empresas de alto desempenho – continua sendo uma área crítica para atenção dos CEOs. Ao todo, 52% dos brasileiros (64% no mundo) relataram até 20% de realocação de recursos de um ano para outro, sendo que 21% no Brasil (28% no mundo) citaram uma realocação de 10% ou menos. Níveis mais elevados de realocação anual foram associados a maiores níveis de reinvenção e a margens de lucro mais altas.

Em segundo lugar, está o valor de expandir a visão dos líderes para além dos muros da empresa para integrá-la aos ecossistemas de negócios. Outras pesquisas da PwC revelam que é possível **criar mais valor** trabalhando **além das fronteiras da indústria** – por meio de *joint ventures* ou alianças, por exemplo – para fornecer o que os clientes precisam de maneira mais eficaz do que qualquer empresa poderia alcançar sozinha. Empresas que fazem parte de ecossistemas tendem 1,7 vez mais a entrar no mercado mais rápido do que as outras, 1,2 vez mais a ser flexíveis e ágeis e 2,3 vezes mais a ser altamente inovadoras.

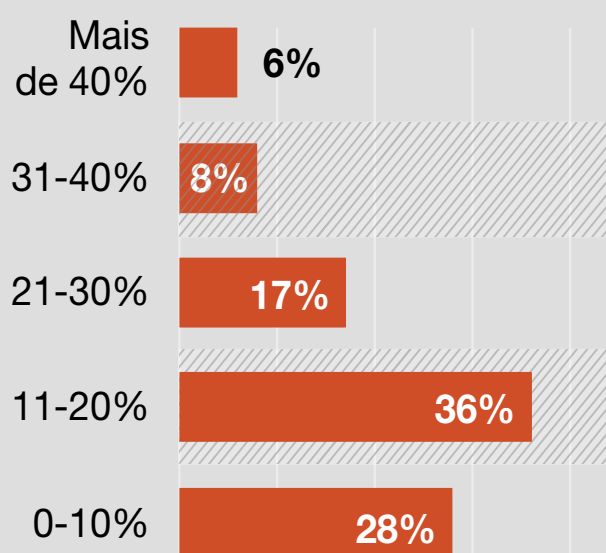


## Níveis mais altos de realocação estão associados a um grau maior de reinvenção

Global

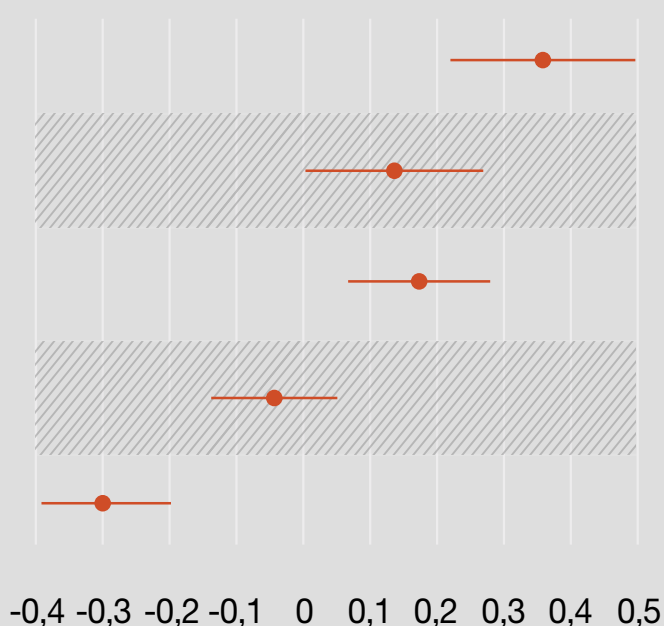
### Níveis atuais de realocação anual

Como proporção dos recursos humanos e financeiros de uma empresa



### Níveis associados de reinvenção

Em um índice agregado de ações de reinvenção



O **índice de reinvenção** é um índice composto elaborado com base nas respostas dos participantes que indicaram um impacto, no mínimo, moderado de alguma das seguintes ações na forma como suas empresas criam, entregam e capturam valor: adoção de novas tecnologias na empresa que melhoraram suas capacidades; desenvolvimento de novos produtos/serviços; formação de novas parcerias estratégicas que aprimoraram as capacidades; desenvolvimento de uma nova tecnologia internamente; implementação de novos modelos de precificação; aquisições que melhoraram as capacidades; e migração de um modelo global de cadeia de abastecimento para um modelo regional. Os valores do índice representam desvios padrão da média, ou seja, eles são expressos em termos de sua distância em relação à média do conjunto de dados. Um valor de índice positivo significa uma reinvenção acima da média. Um valor negativo significa o contrário. Portanto, valores maiores no gráfico indicam mais reinvenção. Os pontos são previsões obtidas com base na técnica de regressão estatística e representam a melhor estimativa da relação entre as variáveis (realocação e reinvenção). Já a região sombreada representa o intervalo de credibilidade de 95%.



## Seu próximo passo: clarifique as conexões que geram valor

CEOs e suas equipes de liderança precisam ter uma clara compreensão de como negócios, projetos ou outros investimentos criam valor – e estar dispostos a tomar decisões difíceis, seja realocando recursos de negócios legados ou redefinindo os limites setoriais da empresa e os parceiros do ecossistema.

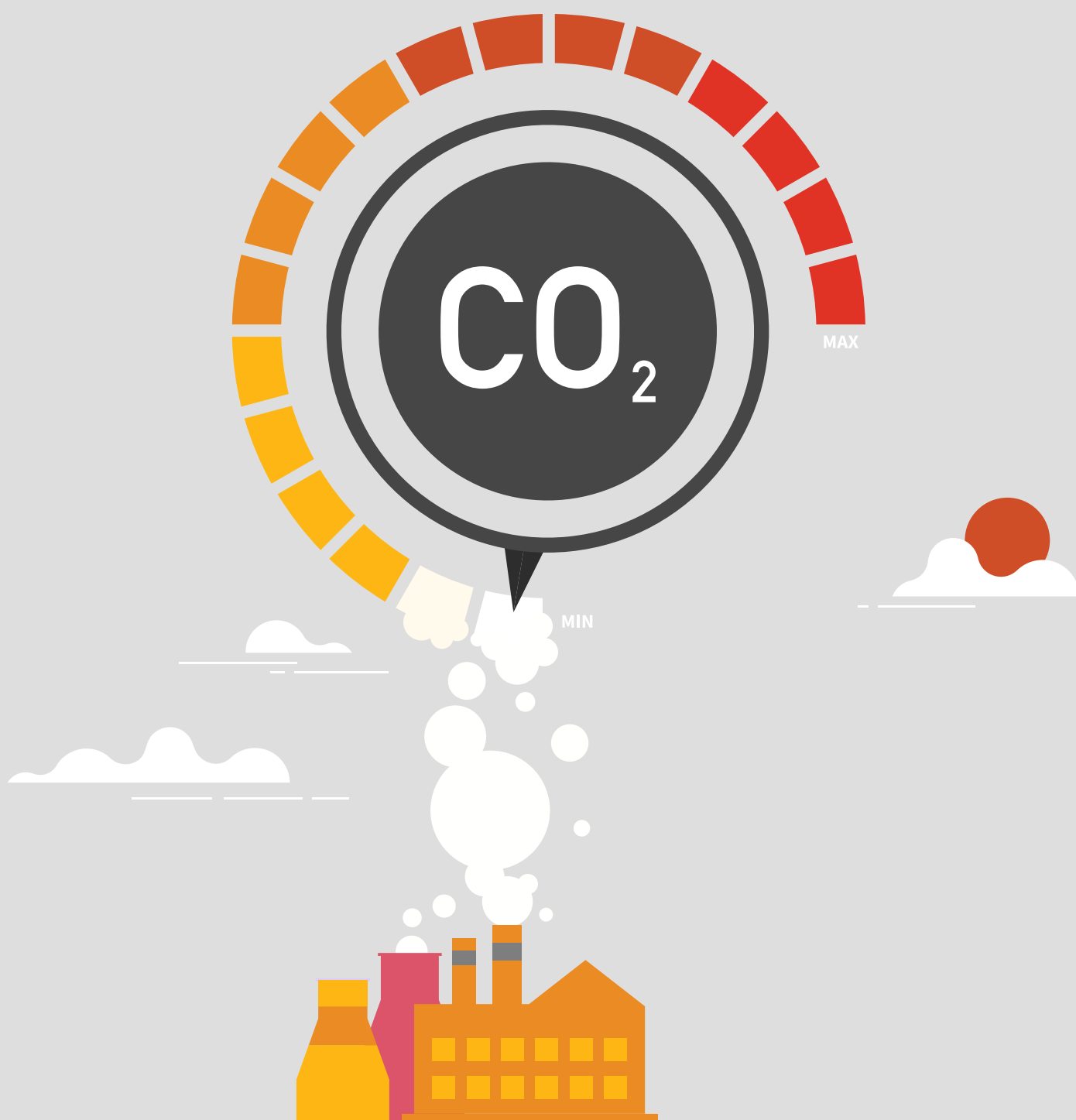
Como observou o CEO da Sun Life, **Kevin Strain**, em uma entrevista concedida à PwC em julho de 2023, “em parte, a ideia por trás da [nossa] expansão para ecossistemas de saúde é que podemos ver o caminho para construir um negócio mais forte... Essas são também expansões lógicas para os negócios do nosso grupo nos EUA e no Canadá e para a nossa plataforma de seguros na Ásia”. Esses ecossistemas colaborativos oferecem a melhor (e possivelmente a única) maneira de enfrentar desafios complexos e de grande envergadura, como as mudanças climáticas.

Também vale a pena lembrar que a alocação de recursos pode ocorrer em vários níveis. Isso inclui, por exemplo, **decisões estratégicas** sobre quais ativos estão ou deveriam estar no portfólio de uma empresa, bem como a capacidade da organização de aproveitar esses ativos ao máximo. A alocação inclui ainda **decisões cotidianas no nível dos projetos**, que a **25ª Global CEO Survey** da PwC revelou ser um fator de desempenho surpreendentemente importante.



## Reajuste as expectativas para prioridades climáticas

Ao estabelecerem prioridades, muitos CEOs estão vendo as mudanças climáticas como um disruptor de indústrias que apresenta **diferentes oportunidades** e riscos. Quase um terço deles (29% no Brasil e 30% no mundo) espera que as mudanças climáticas mudem a maneira como suas empresas vão criar, entregar e capturar valor ao longo dos próximos três anos – em comparação com 19% no Brasil (22% no mundo) que afirmaram o mesmo a respeito dos últimos cinco anos.





Isso pode explicar parcialmente por que 34% dos brasileiros (41% no mundo) afirmam que as empresas estabeleceram taxas mínimas de retorno para investimentos de baixo impacto climático menores do que para outros investimentos. Geograficamente, os CEOs da região Ásia-Pacífico tendem mais a aceitar taxas de retorno menores – mesmo não se sentindo mais expostos às mudanças climáticas, na média, do que outros CEOs.

Isso condiz com o sentimento dos participantes da **Pesquisa Global de Investidores 2024 da PwC**. Dois terços deles disseram que as empresas devem fazer gastos que abordem questões ambientais, sociais e de governança (ESG), mesmo que isso reduza a rentabilidade de curto prazo.

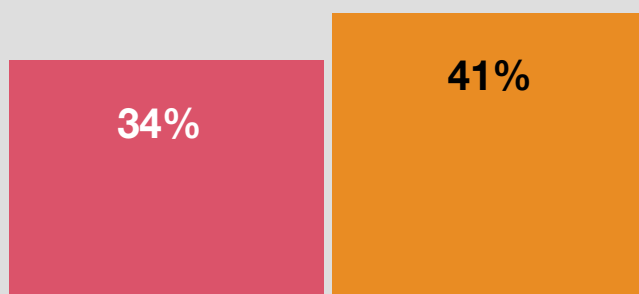
Os requisitos de retorno são aspectos essenciais das decisões de alocação de recursos nas empresas. Portanto, evidências de que os CEOs estão flexibilizando suas expectativas de retorno para enfrentar o desafio climático é um sinal promissor de avanço em relação às mudanças climáticas. Outras pesquisas da PwC também revelam uma tendência de mudança no interesse dos investidores privados em relação à **tecnologia verde** para setores com uma taxa maior de emissões.



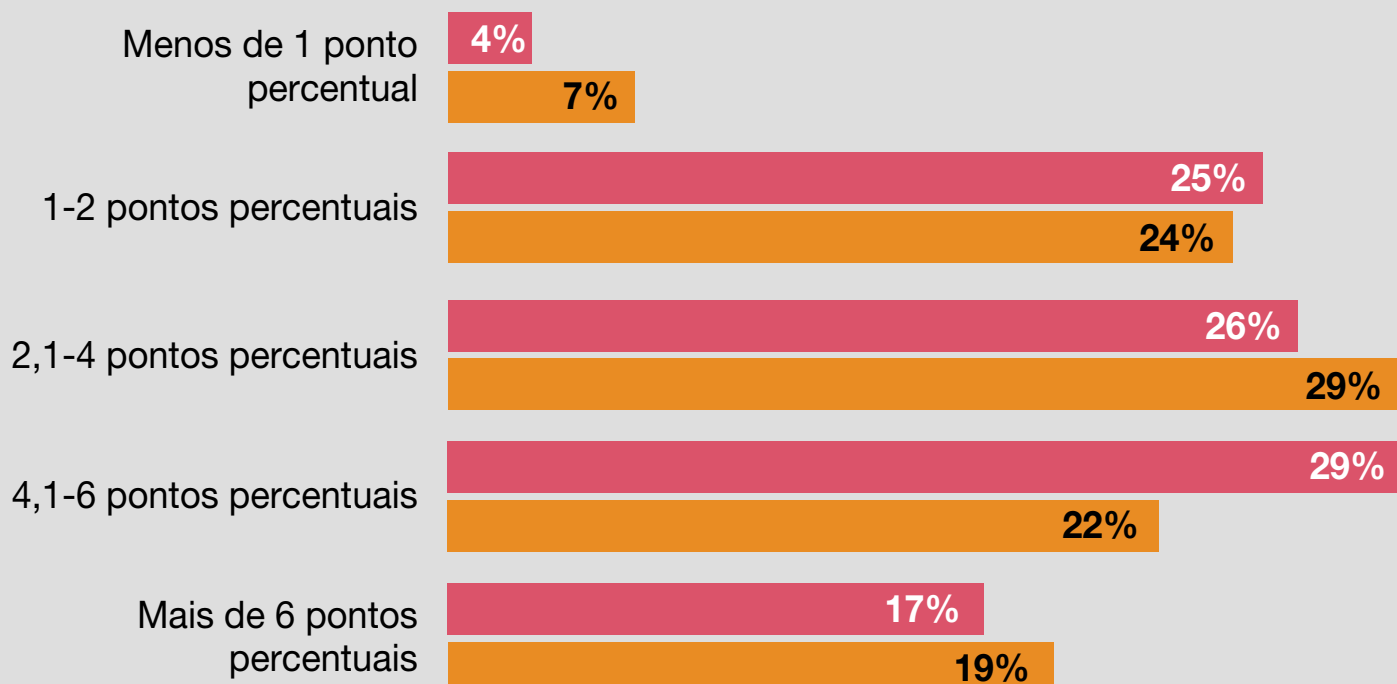
## Mais de um terço dos CEOs brasileiros aceitaram taxas de retorno menores para investimentos com baixo impacto climático

**Pergunta** – Nos últimos 12 meses, ao avaliar investimentos com baixo impacto climático, sua empresa aceitou taxas de retorno inferiores às de outros investimentos?

**Pergunta** – Qual foi a redução na taxa de retorno aceitável para investimentos de baixo impacto climático em comparação com outros investimentos?



Aceitaram taxas de retorno inferiores às de outros investimentos



Obs.: investimentos com baixo impacto climático foram definidos como “ex.: transição para operações com eficiência energética, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões”.



## Seu próximo passo: colabore com o CFO na estratégia climática

Com seu foco tradicional em valor e desempenho de longo prazo, os CFOs são parceiros naturais e confiáveis para os CEOs para lidar com questões como alocação de recursos, despesas de capital de longo prazo ou fusões e aquisições na construção de modelos de negócios mais sustentáveis.

O CFO e a função financeira também dispõem de uma série de ferramentas – de previsão, orçamento, alocação de recursos e gerenciamento de riscos, por exemplo – que podem ser usadas para integrar a sustentabilidade ao cerne da estratégia.

Isso deve ser uma vantagem para identificar quais intervenções terão o maior impacto na descarbonização, sustentabilidade social ou natureza. Para CEOs que buscam um processo mais rápido de transformação por meio de M&A, joint ventures e alianças, uma parceria com o CFO pode ser especialmente frutífera – tanto para adotar uma abordagem realista de avaliação quanto para comunicar valor aos investidores.



## Mantenha os radares ligados

“Mais cedo ou mais tarde, algo fundamental no seu negócio vai mudar”, escreveu o ex-CEO da Intel Andy Grove em suas memórias, *Only the Paranoid Survive* (1996). Pode ser uma mudança tecnológica, aumento da concorrência ou alterações na regulamentação. Em todos esses casos, as empresas enfrentam forças que “se acumulam de forma tão sorrateira que você pode ter dificuldade até mesmo de identificar o que mudou, mas sabe que algo mudou”.

Por enfrentarem pontos de inflexão que geram “mudanças em grande escala na forma como os negócios são conduzidos”, os gestores devem ser guardiões “paranoicos” dos seus negócios contra concorrentes “que os consumirão pedaço por pedaço até não restar nada”.

A ênfase de Grove na detecção dessas inflexões apareceu em um dado revelador da pesquisa deste ano. Os CEOs que estão **menos confiantes** na viabilidade de suas empresas estão **mais conscientes** das ameaças que enfrentam. Isso pode ser devido ao risco maior que essas ameaças representam ou a uma percepção diferente da interconexão entre os riscos, que pode variar conforme a empresa, o setor e a localização geográfica.





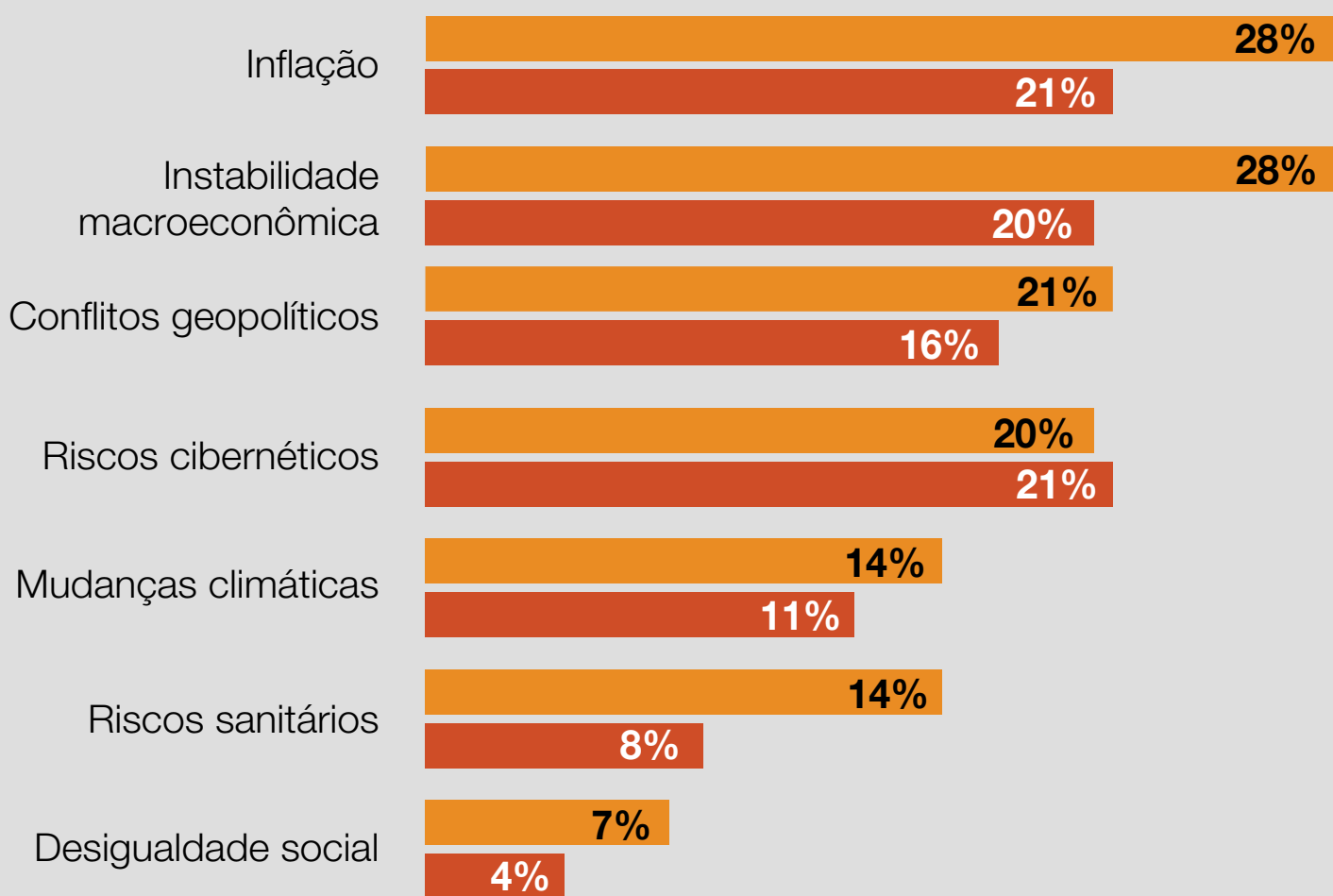
## CEOs menos confiantes na viabilidade de suas empresas estão mais conscientes das principais ameaças

**Pergunta** – Quão exposta você acredita que sua empresa estará às seguintes ameaças nos próximos 12 meses? (mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)

**CEOs que acreditam que suas empresas serão viáveis por:**



Global



Também observamos que CEOs mais preocupados com a viabilidade dos seus negócios tendem a se esforçar mais para se adaptar às novas condições do que os outros. Isso vale especialmente para os CEOs que afirmam que suas empresas formaram novas parcerias estratégicas, migraram de um modelo global de cadeia de abastecimento para um modelo regional ou implementaram novos modelos de precificação.



## CEOs estão reinventando seus negócios independentemente da percepção de viabilidade

**Pergunta** – Até que ponto as seguintes ações impactaram a maneira como sua empresa vem criando, entregando e capturando valor nos últimos cinco anos? (mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente”)

**CEOs que acreditam que suas empresas serão viáveis por:**

■ Até 10 anos ■ Mais de 10 anos

Global

Adotamos novas tecnologias na empresa que melhoraram nossas capacidades



Desenvolvemos novos produtos/serviços



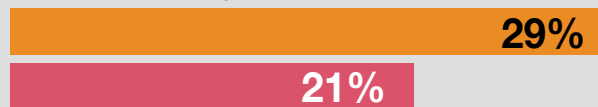
Formamos novas parcerias estratégicas que aprimoraram nossas capacidades



Desenvolvemos uma nova tecnologia internamente



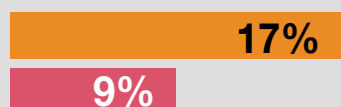
Implementamos novos modelos de precificação



Fizemos aquisições que melhoraram nossas capacidades



Passamos de um modelo global de cadeia de abastecimento para um modelo regional





## Seu próximo passo: desafie o senso comum

Permanecer à frente das tendências enquanto os fundamentos dos negócios mudam exige que cada líder desafie o senso comum. E isso varia conforme a indústria. Considere, por exemplo, **premissas comuns entre os bancos** que estão sendo desafiadas com a evolução do *embedded finance* no setor de serviços financeiros.

Elas incluem antigas noções sobre as vantagens competitivas dos bancos tradicionais, suas relações com os clientes e as vantagens estruturais percebidas da regulamentação. Para prosperar neste novo mundo, os bancos – e outras empresas – devem compreender como os ecossistemas estão se **cristalizando em torno das necessidades dos clientes**.

Eles precisam então definir o papel que pretendem desempenhar nas cadeias de valor resultantes, inclusive a forma como facilitarão e impulsionarão os fluxos crescentes de transações financeiras e dados de clientes.



# Como sustentar a mudança



A pesquisa deste ano reflete a consciência dos CEOs de que vivem momentos decisivos de mudança estratégica, demonstrando senso de urgência e tendência à ação. Os dados indicam que a eficácia da liderança está se tornando cada vez mais valiosa para manter a motivação, questionar o status quo e ganhar impulso. Em um artigo recente da ***strategy+business***, Ryan Hawk, Nadia Kubis e Blair Sheppard, da PwC, descreveram várias prioridades críticas para líderes que buscam a reinvenção.

Entre outras iniciativas, os CEOs talvez precisem expandir suas equipes executivas para incluir especialistas em áreas emergentes que serão essenciais para o sucesso de suas empresas no futuro, como regulamentação climática ou IA. Também é crucial garantir que toda a equipe da alta administração seja responsável pela mudança – e por seus sistemas de governança e controle – em vez de apontar líderes funcionais ou de unidades de negócio como responsáveis por iniciativas distintas.

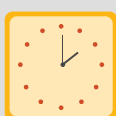
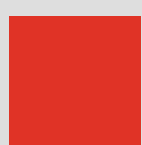
Além disso, muitas organizações precisarão implementar novos mecanismos para lidar com a realidade de que não há respostas definidas para uma ampla gama de questões. Será preciso estabelecer novos formatos para resolver problemas de maneira colaborativa, em vez de apresentar soluções e procurar aprovação, bem como novos métodos para monitorar o progresso e recompensar as pessoas.





Os CEOs também precisam ter um plano para comunicar o senso de urgência que experimentam, para que todos possam compreender a importância do problema e assumir parte da solução. As pessoas proficientes em suas funções atuais podem resistir à mudança porque temem não ser boas naquilo que terão de fazer no futuro. Por isso, os CEOs que levam a sério a reinvenção devem buscar abordagens para reconhecer preocupações existentes, valorizar a curiosidade e a abertura ao aprendizado e encorajar os gestores a ajudar as pessoas em seu processo de adaptação.

Alguns desses imperativos de liderança podem parecer familiares. Todos eles aumentam as pressões sobre os CEOs para que liderem a jornada de descoberta estratégica necessária para desenvolver abordagens duradouras de criação de valor. Ao ingressar em uma era de reinvenção contínua, os CEOs têm uma chance única de reformular suas organizações, e a si próprios, para alcançar o sucesso em tempos de disrupção e transformar aspirações em realidade.





# Metodologia, dados demográficos e definições



A PwC ouviu 4.702 executivos, em 105 países e territórios, de 2 de outubro a 10 de novembro de 2023. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB nominal 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, que inclui 4.088 homens, 521 mulheres e 93 pessoas que se identificaram com outro gênero ou preferiram não responder. Mais detalhes por região, país e indústria estão disponíveis mediante solicitação. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.





## Receita das organizações participantes da pesquisa

### Brasil

- **4%** US\$ 25 bilhões ou mais
- **2%** entre US\$ 10 bilhões e US\$ 25 bilhões
- **15%** entre US\$ 1 bilhão e US\$ 10 bilhões
- **26%** entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão
- **48%** até US\$ 100 milhões

**75%** são organizações de capital fechado.

### Global

- **3%** US\$ 25 bilhões ou mais
- **4%** entre US\$ 10 bilhões e US\$ 25 bilhões
- **20%** entre US\$ 1 bilhão e US\$ 10 bilhões
- **38%** entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão
- **31%** até US\$ 100 milhões

**68%** são organizações de capital fechado.

#### Observações

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.

Também realizamos entrevistas qualitativas com CEOs da América do Norte e da região Ásia-Pacífico. Duas dessas entrevistas são citadas neste relatório. As entrevistas completas podem ser encontradas em <https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo> (em inglês).

A pesquisa foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa e serviços de consultoria baseados em evidências. <https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>



## Sobre o imposto de ineficiência

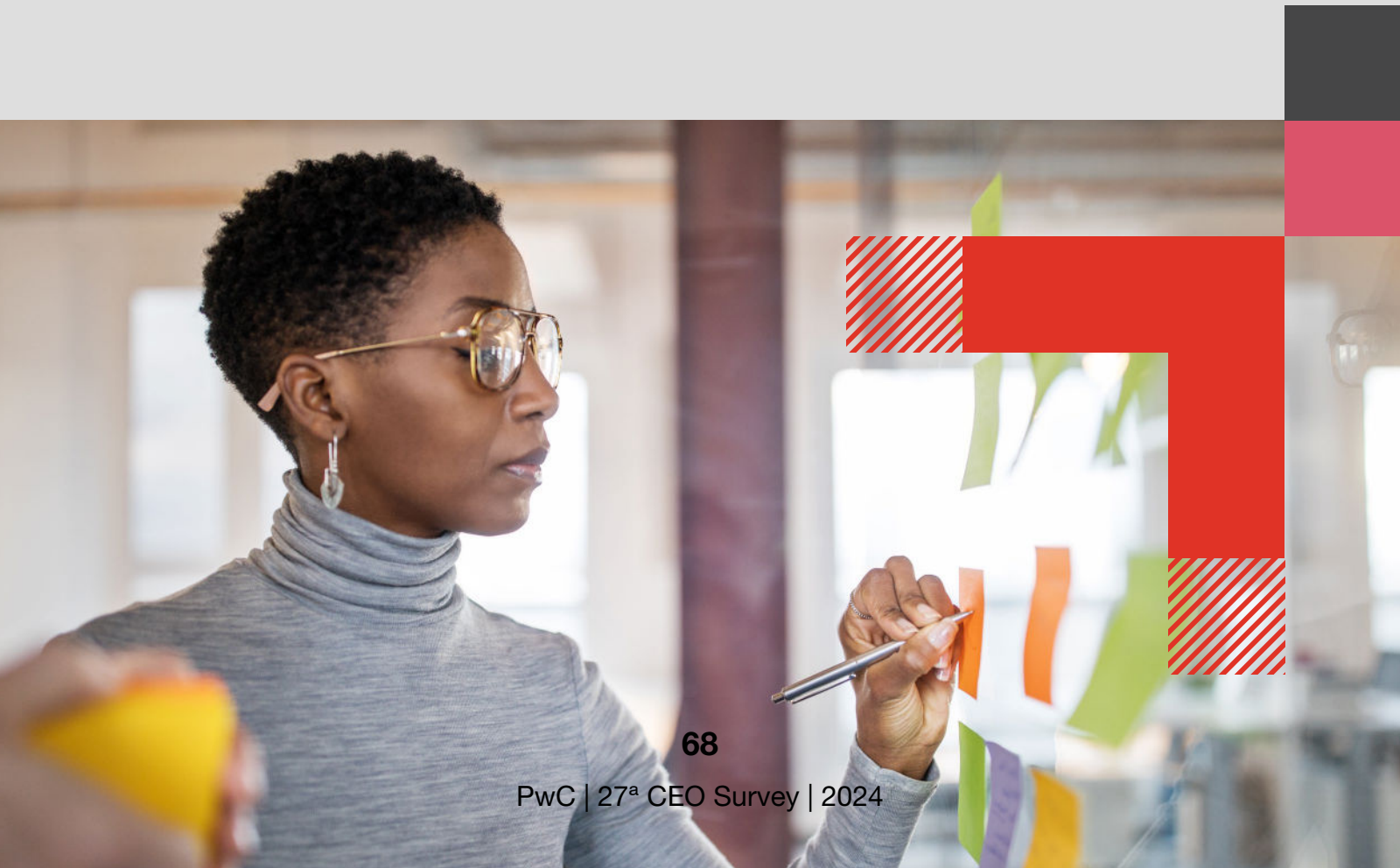
Ao combinar dados da CEO Survey deste ano com dados selecionados de outras fontes, calculamos um custo global de ineficiência que variou entre US\$ 10 bilhões e US\$ 20 bilhões. Isso se traduz em 7% a 13% do PIB global com base na paridade do poder de compra. Nossas premissas foram as seguintes:

- A porcentagem do tempo total considerado ineficiente foi a soma das estimativas do tempo médio considerado ineficiente em reuniões e trabalho administrativo.
  - Obtivemos a estimativa para reuniões multiplicando nossa estimativa da porcentagem de tempo de reunião agendada considerada ineficiente (média: 40%) por uma estimativa da porcentagem média de tempo gasto em reuniões em uma semana (15%; com base em pesquisas que sugerem uma média de seis horas de reuniões agendadas por semana; Rogelberg, Scott, & Kello, 2007).
  - Obtivemos a estimativa do trabalho administrativo multiplicando nossa estimativa da porcentagem de tempo administrativo considerado ineficiente (média: 38%) por uma estimativa da porcentagem média de tempo gasto em tarefas administrativas em uma semana (12,5 a 38%; com base em pesquisas que sugerem um mínimo de cinco horas e uma média de 15 horas de trabalho administrativo por semana; West Monroe, 2018).
- As despesas com folha de pagamento por empregado foram estimadas dividindo-se a receita presumida da folha de pagamento para cada empresa (receita autodeclarada multiplicada por 0,15) pelo número autodeclarado de empregados na empresa.
- O Statista estima o número total de empregados globalmente em 3,39 bilhões.



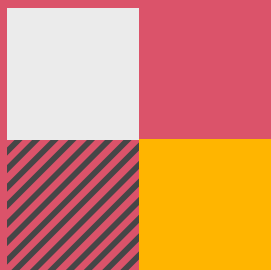
## Sobre o índice de reinvenção

Perguntamos aos CEOs em que medida várias ações impactaram a maneira como suas empresas criaram, entregaram e capturaram valor nos últimos cinco anos. Essas ações incluíram a formação de novas parcerias estratégicas, a implementação de novos modelos de preços, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a realização de aquisições, a transição para uma cadeia de abastecimento regional, a adoção de novas tecnologias e o desenvolvimento de novas tecnologias internamente. Em seguida, combinamos as respostas a essa pergunta em um índice usando análise fatorial, um método estatístico que permite a combinação de respostas individuais em um fator comum a todas elas (embora também tenhamos perguntado aos CEOs sobre desinvestimentos, excluimos essa informação de nossa análise fatorial porque esse foi o fator menos associado à reinvenção do modelo de negócios). Por fim, calculamos um número para cada CEO que representa seu nível de reinvenção – em outras palavras, uma pontuação do índice de reinvenção. Os valores do índice representam desvios padrões da média; uma pontuação mais alta no índice indica mais reinvenção.



**Saiba mais em**

[www.pwc.com.br/ceo-survey](http://www.pwc.com.br/ceo-survey)



Acesse o site:

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

Siga a PwC nas redes sociais



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](http://www.pwc.com/structure)

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.