



15ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros

# Confiança que inspira cautela



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

# Apresentação

Os executivos brasileiros estão mais confiantes na capacidade de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses: 43% apostam em ampliação de receitas em 2019, em comparação com um índice de 39% na edição anterior da nossa Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros. Esse resultado tem como pano de fundo, no entanto, uma queda acentuada no otimismo dos CEOs, tanto brasileiros quanto de outros países pesquisados, em relação às perspectivas de crescimento da economia global para este ano. O sentimento predominante é, portanto, de confiança e cautela diante de um ambiente de incerteza.

As visões aparentemente contraditórias podem ser explicadas pela dinâmica do ambiente de negócios no Brasil e no mundo. Aqui, a retomada econômica começa a dar sinais positivos após uma recessão prolongada. A eleição de um novo governo que acena com reformas bastante aguardadas, capazes de enxugar a máquina do estado, conter a elevação da carga tributária e atrair investimentos.

A pesquisa mostra que o país não saiu do radar internacional para fins de investimentos, embora tenha perdido importância ao longo da última década. O momento exige esforços das empresas para inovar e se manter relevantes aos olhos do mundo.

No plano externo, predomina a incerteza. Tensões comerciais crescentes e instabilidade geopolítica deixam os CEOs mais preocupados com fatores que afetam a facilidade de fazer negócios nos mercados onde operam e reduzem sua confiança e a disposição geral para assumir riscos.

O avanço das últimas décadas rumo à globalização parece ter encontrado obstáculos políticos importantes, e só o tempo dirá se eles vieram para ficar. Essa instabilidade reduziu o interesse dos CEOs pela expansão internacional de suas operações. Este ano eles estão restringindo suas apostas em mercados estratégicos e/ou fortalecendo aspectos internos de suas próprias organizações para assegurar um crescimento sustentável.

Ao buscar internamente oportunidades de crescimento, os líderes se deparam com outros obstáculos, como o déficit de talentos para analisar o enorme volume de dados que hoje têm à sua disposição e conseguir tomar decisões melhores. Preocupados com eficiência e inovação, os executivos estão atentos às novas tecnologias digitais, como a inteligência artificial (IA), que oferece uma enorme possibilidade de ganhos para quem souber aproveitá-la. Para se ter uma ideia do seu potencial, a PwC estima que a IA pode contribuir para aumentar em US\$ 15,7 trilhões o PIB global até 2030, um salto de quase 15%.

Mesmo concentrados na busca de crescimento, na solução do déficit de talentos, na implementação de novas tecnologias e na captura dos benefícios relacionados, os CEOs precisam se engajar no debate mais amplo sobre a criação das estruturas sociais necessárias para atender às novas necessidades humanas e promover uma prosperidade sustentável. Cada líder é afetado de alguma forma pelos desafios que destacamos no estudo deste ano, mas nenhuma organização individual, seja ela do setor público ou privado, conseguirá vencê-los sozinha.

Agradecemos a todos os CEOs brasileiros que colaboraram com esta nova edição da nossa pesquisa. Esperamos que as próximas páginas forneçam insights úteis sobre como os CEOs em todo o mundo estão encarando o atual ambiente econômico e político e como planejam reagir a ele.



**Fernando Alves**  
Sócio-presidente  
PwC Brasil



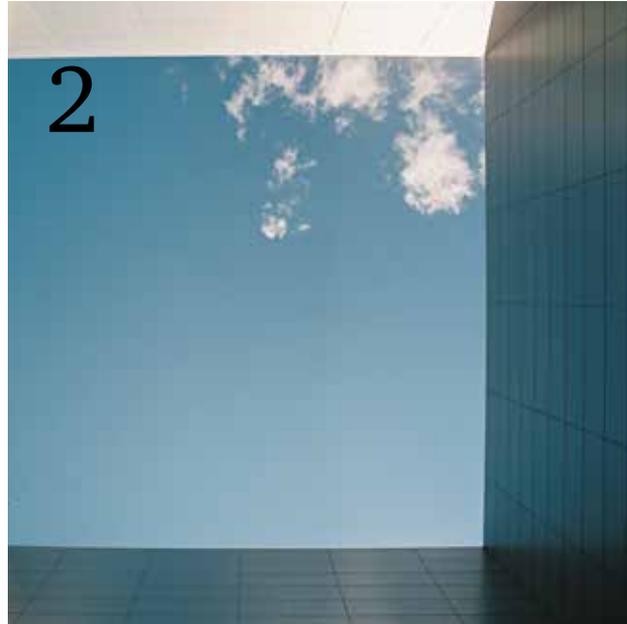
# Conteúdo



1

**Correção de expectativas**

6



2

**Em busca de energia  
interna para crescer**

12



3

**Excesso de dados  
e falta de talentos**

20

# O que os CEOs sabem sobre o futuro?

**Quando o assunto é crescimento econômico global, sabem muito, pelo que mostra a nossa pesquisa, realizada com os principais executivos do planeta desde o fim do século passado – 1997, para ser exato. Este ano, decidimos analisar o poder preditivo dos CEOs e descobrimos que as respostas obtidas ao longo da última década revelam uma forte correlação entre as expectativas dos líderes para o crescimento da receita de suas próprias organizações e o crescimento real do PIB global no ano seguinte. Em outras palavras, a confiança dos CEOs no desempenho de suas empresas pode ser encarada como um indicador importante do rumo da economia global.**

E o que os CEOs estão dizendo sobre 2019? A 15ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros – parte da 22ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, realizada com 1.378 líderes executivos em mais de 90 países – investiga essa e muitas outras questões sobre o ambiente de negócios global este ano. Com base em entrevistas feitas em setembro e outubro de 2018, o levantamento detalha as visões dos CEOs em áreas-chave, como crescimento, análise de dados e inteligência artificial.

## Três temas em destaque:



### 1. Correção de expectativas

A confiança dos brasileiros na capacidade de geração de receitas de suas organizações aumentou em 2019, mas caiu em relação aos próximos três anos. Em todo o mundo, os líderes mostram perda significativa de confiança em todas as suas projeções de resultados. Considerando nossa análise sobre o poder preditivo dos CEOs, há motivo para cautela em relação à economia global em 2019. Na edição passada, registramos um salto recorde no otimismo dos CEOs no Brasil e no mundo em relação ao crescimento global em 2018. Este ano, o resultado se inverteu, com quase 30% dos líderes prevendo desaceleração no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Comparado com os 5% anteriores, é um aumento sem precedentes no pessimismo. No Brasil, a parcela dos que preveem melhora no crescimento econômico global caiu de 80% para 50%. Por outro lado, apenas 15% acreditam em desaceleração.



### 2. Em busca de energia interna para crescer

O Brasil continua no radar dos investidores internacionais, mas perdeu relevância ao longo da década como mercado estratégico. A pesquisa deste ano é dominada por um sentimento geral de cautela dos CEOs em seu processo de adaptação à forte onda nacionalista e populista que afeta o planeta. As ameaças que eles consideram mais urgentes têm uma relação maior com a facilidade de fazer negócios nos mercados em que operam (excesso de regulação, incerteza política e disputas comerciais) do que com questões existenciais (terrorismo e mudança climática, por exemplo). Ao identificarem os países mais atraentes para investimentos, os líderes estão restringindo suas opções e revelam mais incerteza.



### 3. Excesso de dados e falta de talentos

Com excesso de dados e falta de profissionais qualificados para extrair deles informações úteis de apoio à decisão, as empresas demonstram dificuldades para avançar mais rapidamente na adoção da inteligência artificial. Não há soluções rápidas para esse problema. No Brasil e no mundo, os CEOs apostam na “reciclagem/requalificação intensiva” como a melhor resposta, mas ela demandará tempo e dinheiro. A distância entre os dados que os CEOs precisam para tomar decisões e o que eles efetivamente recebem se manteve pronunciada nos últimos 10 anos, embora essa seja uma prioridade que consome bilhões das empresas em investimentos.<sup>1</sup>

# 1

## Crescimento: Correção de expectativas

O entusiasmo dos CEOs com a possibilidade de aceleração do crescimento econômico global diminuiu da edição passada da nossa pesquisa para esta, com uma redução acentuada no índice dos brasileiros que apostam em melhora no cenário econômico internacional (80% para 50%), acompanhando um movimento de correção de expectativas ainda mais forte no mundo. Em paralelo, cresceu a confiança dos brasileiros na geração de receitas de suas empresas em 2019 (ver Figura 1), possivelmente influenciados pela expectativa de realização de reformas econômicas importantes, capazes de atrair investimentos para o país.



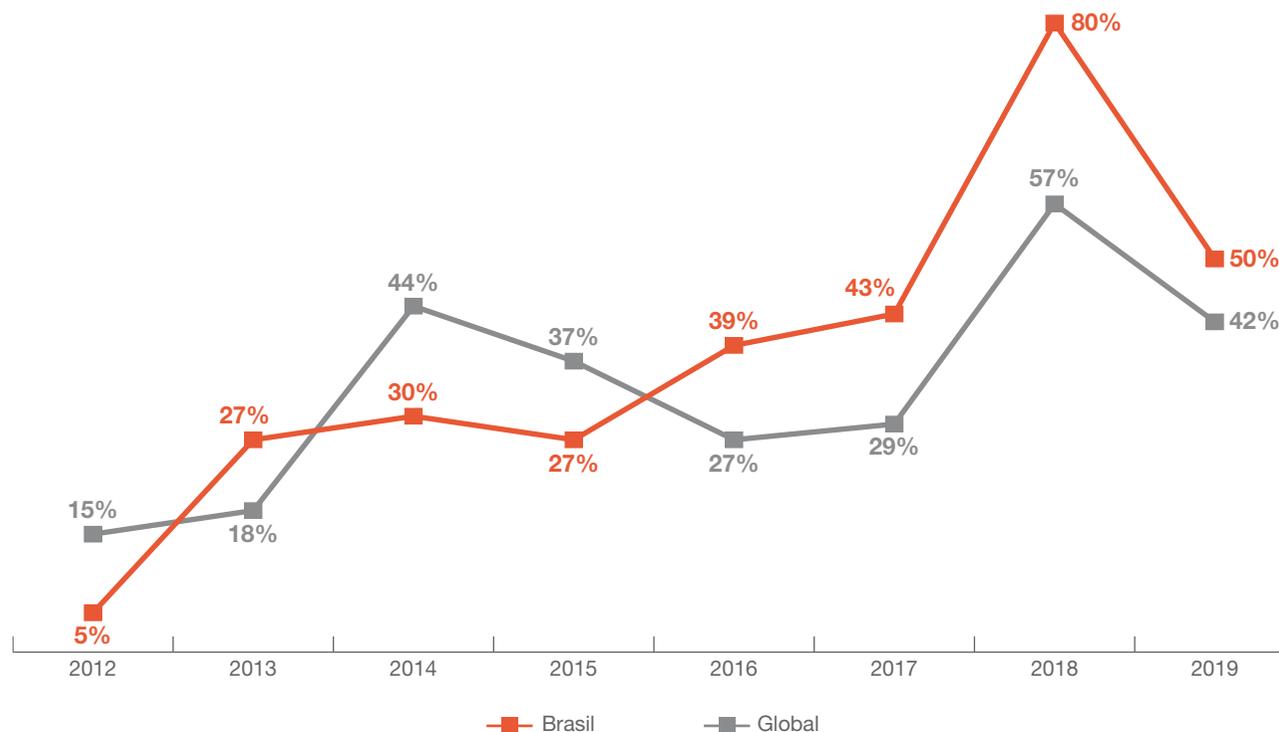
Figura 1

## Os brasileiros estão entre os dez mais otimistas do mundo em relação ao crescimento econômico global

### Pergunta

Você prevê que o crescimento econômico global será maior, ficará estável ou diminuirá em 2019?

Percentual dos que acreditam na melhora da economia global



Como ocorreu no mundo, as previsões entre os CEOs de empresas brasileiras sobre a economia do planeta são menos otimistas este ano. A quantidade dos que preveem melhora no crescimento econômico global caiu de 80% para 50%. Por outro lado, apenas 15% acreditam em desaceleração (cerca de metade da média global de 29%).

O prognóstico dos executivos brasileiros está entre os dez melhores do mundo. É um dado bastante positivo, considerando que o país acaba de sair de um período de recessão, em que a economia encolheu os mesmos 3,5% em 2015 e em 2016, e dois anos de baixo crescimento (1% em 2017 e expectativa de 1,3% em 2018).

Na América Latina, o Brasil perde apenas para a Colômbia, onde 55% dos executivos preveem melhora da economia global. Os chineses são os mais otimistas do mundo: 73% preveem maior crescimento. Em todas as regiões, a parcela dos CEOs que acreditam na desaceleração da economia global cresceu significativamente.

Base: Todos os participantes: em 2019 – Brasil = 46 / Global = 1.378

O aumento relativo do pessimismo que a pesquisa revela não surpreende. A maioria dos principais modelos econômicos ajustou para baixo suas previsões para 2019. Na verdade, muitos economistas acreditam que a desaceleração já deveria ter começado. As tensões no comércio internacional, o cenário de descontentamento e incerteza política e o aumento do rigor monetário e fiscal evoluem de forma diferente, mas levam ao mesmo resultado geral em todas as regiões: uma visão mais cautelosa sobre as chances de crescimento econômico global.

Em todo o mundo, observamos a influência crescente do populismo na política econômica dos países. Há uma redução perceptível da dependência de estruturas de governança global projetadas para facilitar a cooperação em questões cruciais, como comércio, mudanças climáticas e proliferação nuclear. O resultado foi reconhecido pelo Fórum Econômico Mundial deste ano: uma tendência ao unilateralismo e, conseqüentemente, maior fragmentação global e incerteza.<sup>2</sup>

---

15%

dos brasileiros preveem uma desaceleração da economia do planeta, cerca de metade da média global



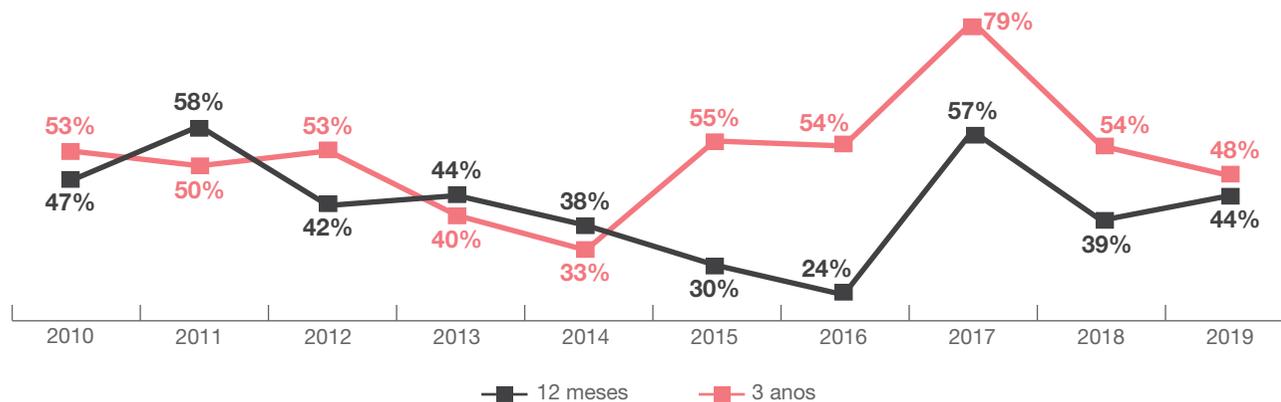
Figura 2

## Confiança dos CEOs brasileiros no desempenho de suas empresas aumenta em 2019, mas cai para o horizonte de três anos

### Pergunta

Qual o seu nível de confiança na perspectiva de crescimento de receita de sua empresa em 2019 e nos próximos três anos?

Percentual dos CEOs brasileiros que preveem aumento de receita de suas empresas



O percentual de CEOs brasileiros que projetam bons resultados para suas empresas em 2019 cresceu de 39% para 44%, numa tendência contrária ao movimento global. Uma explicação talvez seja a expectativa de mudança nos rumos da economia do país durante a realização da pesquisa, que coincidiu com o período das eleições. Se conseguir avançar na agenda reformista prometida durante a campanha, o novo governo iniciado em janeiro pode conseguir enxugar a máquina do Estado e atrair investimentos importantes para o país.

Seguindo essa mesma tendência positiva, a maioria dos CEOs brasileiros (57%) afirma que planeja contratar profissionais para suas empresas em 2019, em comparação com 53% no mundo.

Em um horizonte de três anos, no entanto, os dados revelam uma queda no otimismo dos brasileiros para o menor nível desde 2014, ano em que a economia do país iniciou seu processo de desaceleração. Essa queda acompanha a tendência global e a percepção mais negativa dos CEOs em relação aos rumos do PIB do planeta.

Percentual dos CEOs globais que preveem aumento de receita de suas empresas

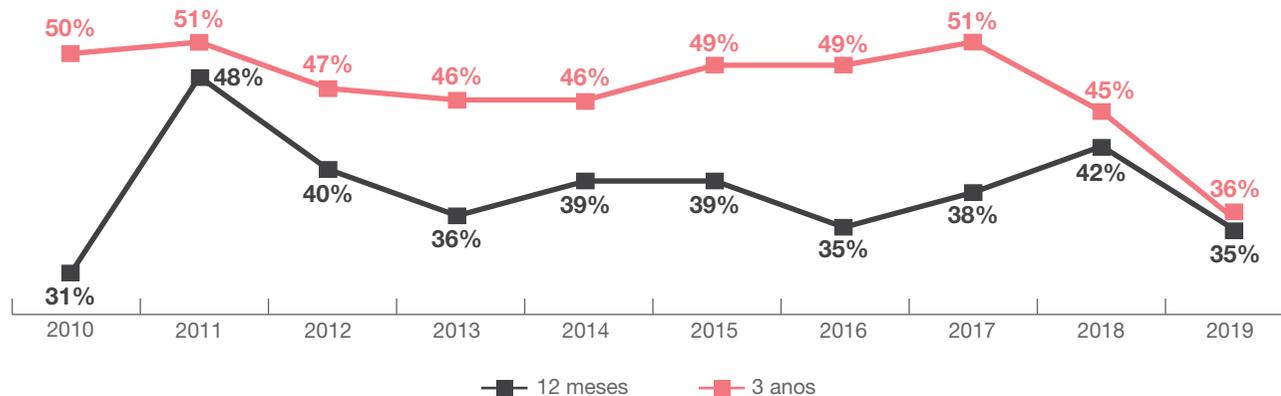


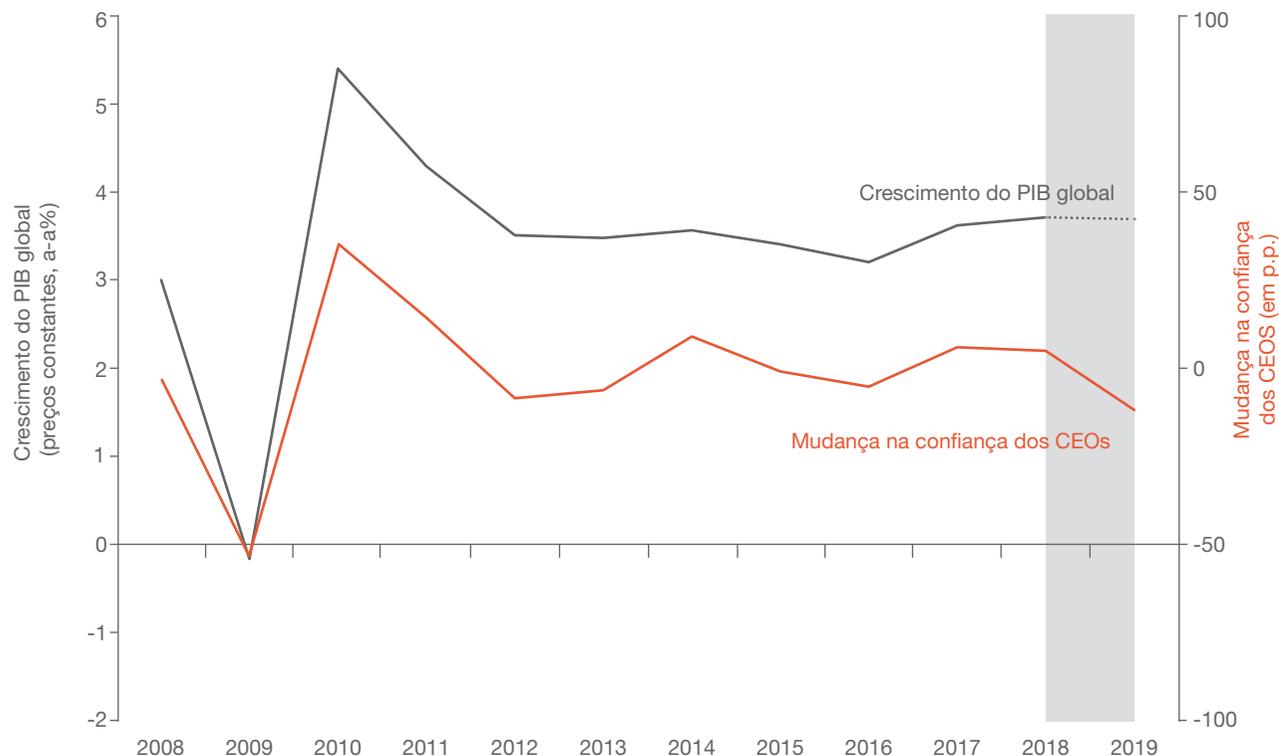


Figura 3

## Cautela dos CEOs pode indicar um crescimento econômico global mais moderado do que preveem analistas

### Pergunta

Qual o seu nível de confiança na perspectiva de crescimento de receita de sua empresa em 2019 (alteração em p.p.)?



### CEOs olham no espelho e veem o mundo

Deveríamos atribuir algum poder preditivo especial às visões dos CEOs sobre o crescimento em 2019? Com base nos últimos dez anos de dados da Pesquisa Global com CEOs, a resposta é “sim”. Os números revelam que os executivos conseguem antecipar de forma bastante precisa o vigor da economia global nos próximos 12 meses. A mudança na confiança deles nas projeções de resultados de suas próprias organizações para o ano seguinte demonstra forte correlação com o crescimento econômico global real, como mostra a Figura 3.

Há vasta evidência empírica de que o investimento empresarial impulsiona os ciclos econômicos. Esse investimento, por sua vez, se baseia em expectativas de crescimento de receita. Os dados da nossa pesquisa confirmam essa tese e revelam que os executivos podem desempenhar um papel importante na previsão dos rumos da economia global. Sendo assim, podemos inferir com base nos resultados da pesquisa deste ano que os CEOs têm uma visão mais moderada para o crescimento do PIB global em 2019 do que a sugerida pelas principais previsões econômicas.

Calculamos a mudança na confiança dos CEOs com base na diferença entre o saldo líquido das respostas “muito confiante” ou “um pouco confiante” menos o saldo líquido das respostas “não muito confiante” ou “nem um pouco confiante” à pergunta “Qual o seu nível de confiança na perspectiva de crescimento de receita de sua empresa nos próximos 12 meses?”

Obs.: as previsões para o PIB global de 2018 e 2019 são do FMI.

Base: Todos os participantes (2019=1.378; 2018=1.293; 2017=1.379; 2016=1.409; 2015=1.322; 2014=1.344; 2013=1.330; 2012=1.258; 2011=1.201; 2010=1.198; 2009=1.124; 2008=1.150; 2007=1.084)

# 2

Ameaças e oportunidades:

## Em busca de energia interna para crescer

O Brasil continua no radar dos investidores internacionais, mas perdeu relevância ao longo da década como mercado estratégico. Em meio a uma onda populista e protecionista que afeta todos os continentes, os CEOs globais estão buscando forças internamente para se adaptar a uma nova realidade de barreiras comerciais e trabalhistas entre os mercados. Eles demonstram mais preocupação com questões relacionadas à facilidade de fazer negócios nos países onde operam (incerteza política, carga tributária e regulação, por exemplo) do que com ameaças existenciais mais amplas que se destacaram na pesquisa do ano anterior, como terrorismo e mudança climática (ver Figura 4). As oportunidades de expansão e receita identificadas pelos líderes também têm um foco mais interno e mais próximo de seus mercados de origem.

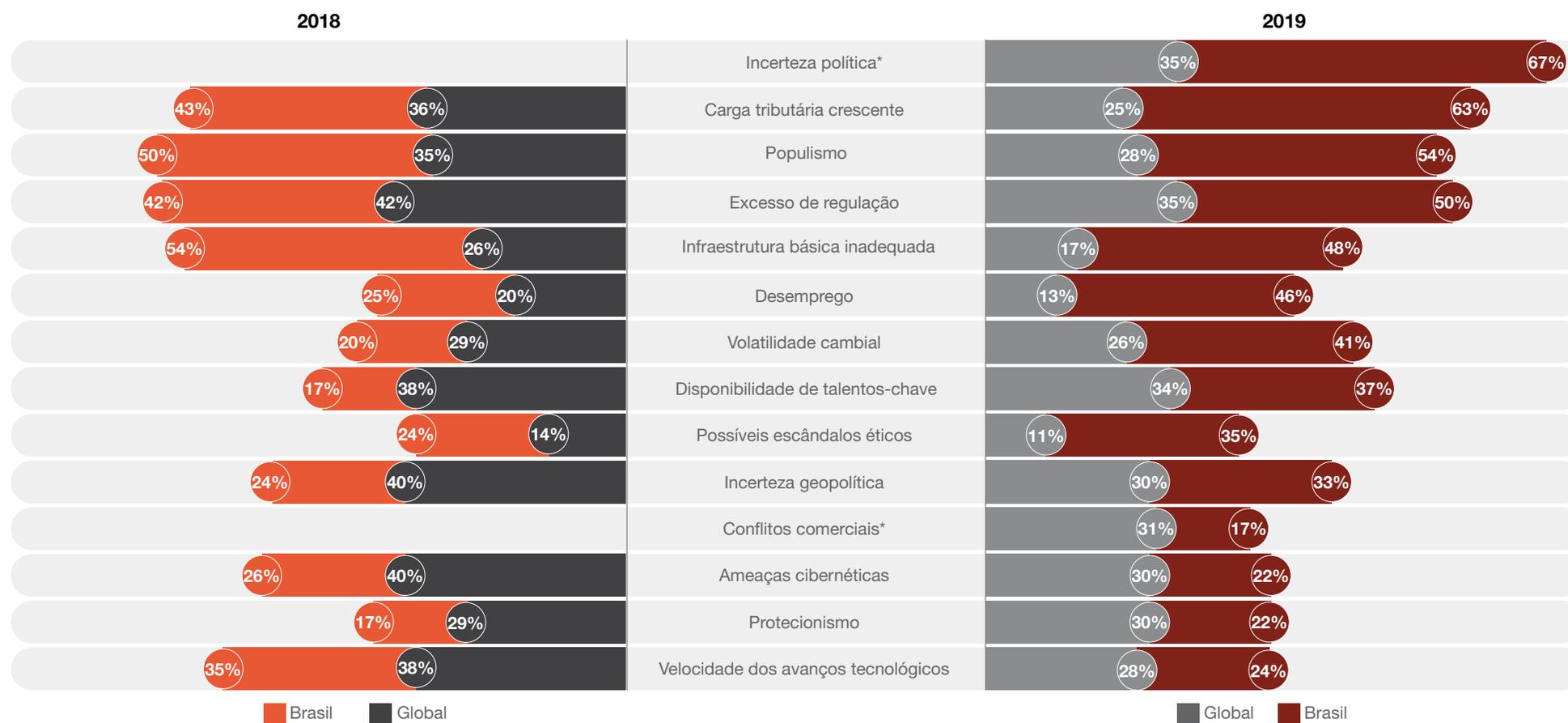


Figura 4

## As principais ameaças são menos existenciais e mais relacionadas à facilidade de fazer negócios

### Pergunta

Qual seu nível de preocupação com as seguintes ameaças políticas, sociais, ambientais e de negócios para as projeções de crescimento da sua empresa? (somente respostas “extremamente preocupado”)



Obs.: “Incerteza política” e “conflitos comerciais” foram incluídos em 2019. Somente respostas “extremamente preocupado”.

Base: Todos os participantes. Brasil (2019=46 e 2018=46) / Global (2019=1.378; 2018=1.293)



O aspecto mais interessante da Figura 4 talvez seja que as principais ameaças registradas pela pesquisa no Brasil para 2019 afetam uma parcela maior dos CEOs do que no ano anterior, o que é comprovado pelo alargamento das barras de um período para outro. O mesmo acontece na comparação com o resultado global este ano: os brasileiros demonstram estar muito mais preocupados com a maioria dos temas do que a média dos CEOs globais. Já a comparação anual das ameaças globais mostra o oposto, um encurtamento das barras, ou seja, de modo geral, menos CEOs estão “extremamente preocupados” com as ameaças ao crescimento dos seus negócios.

No Brasil, a principal ameaça citada pelos líderes foi a incerteza política (67%), seguida pela carga tributária crescente (63%) e o populismo (54%). O resultado não surpreende, considerando que a coleta dos dados coincidiu com a eleição mais polarizada da história recente do país, dominada por temas como corrupção, participação do Estado na economia e reformas econômicas urgentes.

Em quarto lugar, aparece o “excesso de regulamentação”, questão que há mais de uma década, desde que passou a fazer parte da lista de possíveis ameaças aos negócios, em 2008, é apontada pelos CEOs globais como sua maior preocupação.

Historicamente, crises dão origem a novas leis e regulamentos com o objetivo de solucionar os problemas que as causam. Isso justifica a intensa discussão sobre a questão regulatória e ações adotadas nos últimos anos em vários países.

Não há como deixar de reconhecer os significativos avanços em termos de governança no Brasil e no mundo. Mas há também consenso sobre a necessidade de evitar excessos nesse sentido, para que as novas práticas não acabem drenando recursos e prejudicando a competitividade dos negócios.

À parte o excesso de regulação, as principais inquietações dos líderes empresariais brasileiros estão em geral relacionadas a economia, política e infraestrutura. Globalmente, por sua vez, predominam aspectos de negócios sobre os quais os CEOs têm mais controle, como a disponibilidade de talentos com competências-chave, ameaças cibernéticas e o ritmo das mudanças tecnológicas.

De modo geral, as preocupações dos CEOs refletem os destaques do noticiário. Os eventos terroristas diminuíram em 2018,<sup>3</sup> enquanto os conflitos comerciais e a incerteza política cresceram. As ações de governos sob novos regimes populistas tomaram o centro das atenções e são uma preocupação mais imediata do que mudanças na temperatura global.

---

63%

dos brasileiros estão preocupados com a carga tributária crescente.

As maiores preocupações em quatro das sete regiões continuam as mesmas do ano passado: América do Norte (ameaças cibernéticas), América Latina (populismo), Europa Central e Oriental (disponibilidade de talentos-chave) e Oriente Médio (incerteza geopolítica).

A incerteza política, incluída na pesquisa deste ano, alcançou o topo das preocupações na África, substituindo a instabilidade social. A regulamentação excessiva tomou do populismo a liderança na Europa Ocidental, enquanto os conflitos comerciais – também uma nova ameaça este ano – ultrapassaram a disponibilidade de talentos-chave na Ásia-Pacífico.

Os conflitos comerciais e o protecionismo são grandes preocupações na América do Norte e na Ásia-Pacífico e pesam também para os CEOs na Europa e no Oriente Médio, mas não estão entre as dez principais ameaças na América Latina ou na África, onde há países que podem se beneficiar das tensões comerciais observadas em outros lugares.

Quando perguntados sobre como estavam ajustando seu modelo operacional e sua estratégia de crescimento para se adequar a esses conflitos comerciais, a maioria dos CEOs que se disseram “extremamente preocupados” respondeu que não está fazendo muito além de adequar suas cadeias de

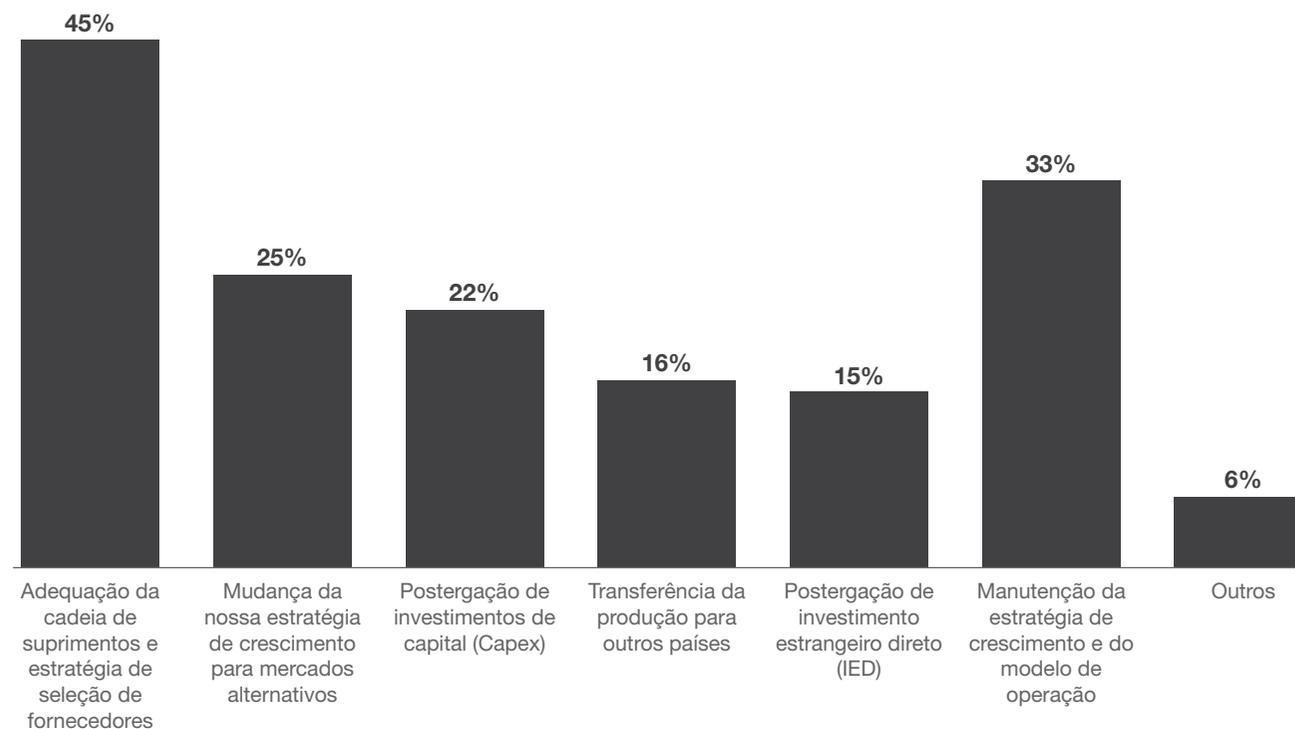
suprimento e estratégias de seleção de fornecedores (ver Figura 5). No mundo, menos de um terço desses CEOs está mudando sua estratégia de crescimento ou produção para mercados alternativos, ou postergando investimento de capital ou investimentos estrangeiros diretos.

Figura 5

## Dois terços dos CEOs globais que estão extremamente preocupados com as tensões comerciais estão mudando de estratégia

### Pergunta

Como as disputas comerciais afetam a estratégia de crescimento e o modelo de operação dos negócios (somente “extremamente preocupados”)?



Base: Somente CEOs “extremamente preocupados” (Global=426) /O total de respostas do Brasil é insuficiente para análise dos resultados.

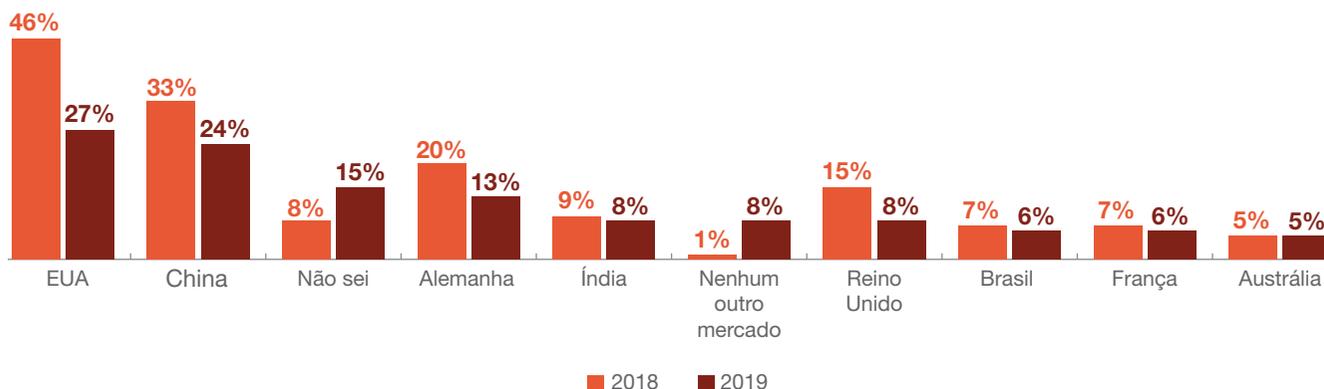
Figura 6

Mesmo com redução do apetite dos CEOs por negócios internacionais, o Brasil se mantém entre os principais mercados estratégicos

Pergunta

Excluindo o país sede de sua empresa, indique os três países mais importantes para a expansão dos negócios em 2019?

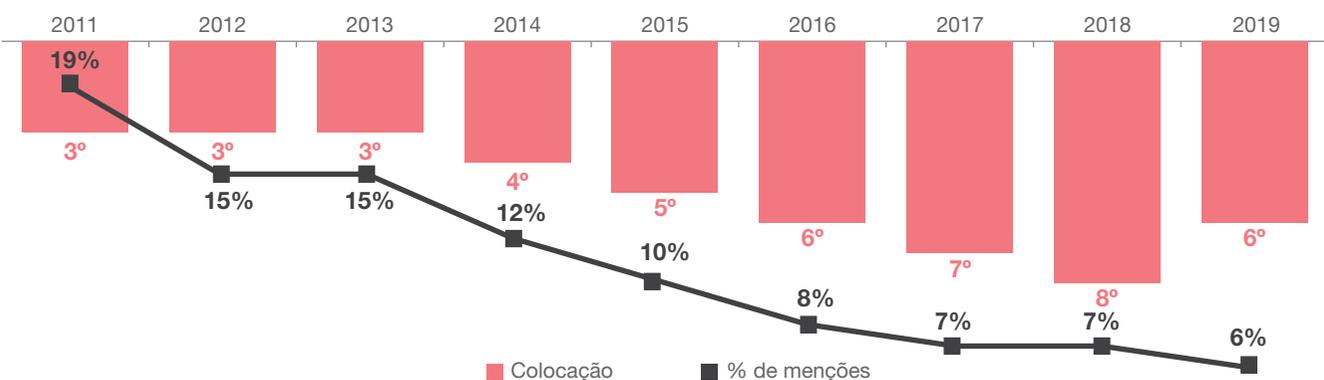
Mercados mais importantes para expansão dos negócios



O apetite por realizar ou ampliar os negócios além das fronteiras diminuiu consideravelmente de maneira geral. A pesquisa revela que uma quantidade maior de CEOs não prevê ampliar negócios em nenhum país além daquele no qual estão sediados.

Nesse cenário, o Brasil conseguiu avançar duas posições no ranking de mercados estratégicos globais, mas o interesse pelo país, que vem diminuindo ao longo da década, caiu de 7% para 6%. De fato, de acordo com o Banco Central, o investimento externo no país teve queda de 10% em 2018 (excluindo os recursos transferidos de filiais de empresas nacionais no exterior).

Brasil sobe no ranking mas perde relevância ao longo da década



A expectativa de negócios caiu em praticamente todos os países. O percentual de CEOs que consideram os Estados Unidos como o mais importante mercado para expansão dos negócios se reduziu quase à metade, de 46% para 27%. E os que citaram a China passaram de 33% para 24%. Alemanha, Reino Unido e Japão foram outros países cujo percentual regrediu.

Base: Todos os participantes. Global (2019=1.378; 2018=1.293) e Brasil (2019=46 e 2018=46)

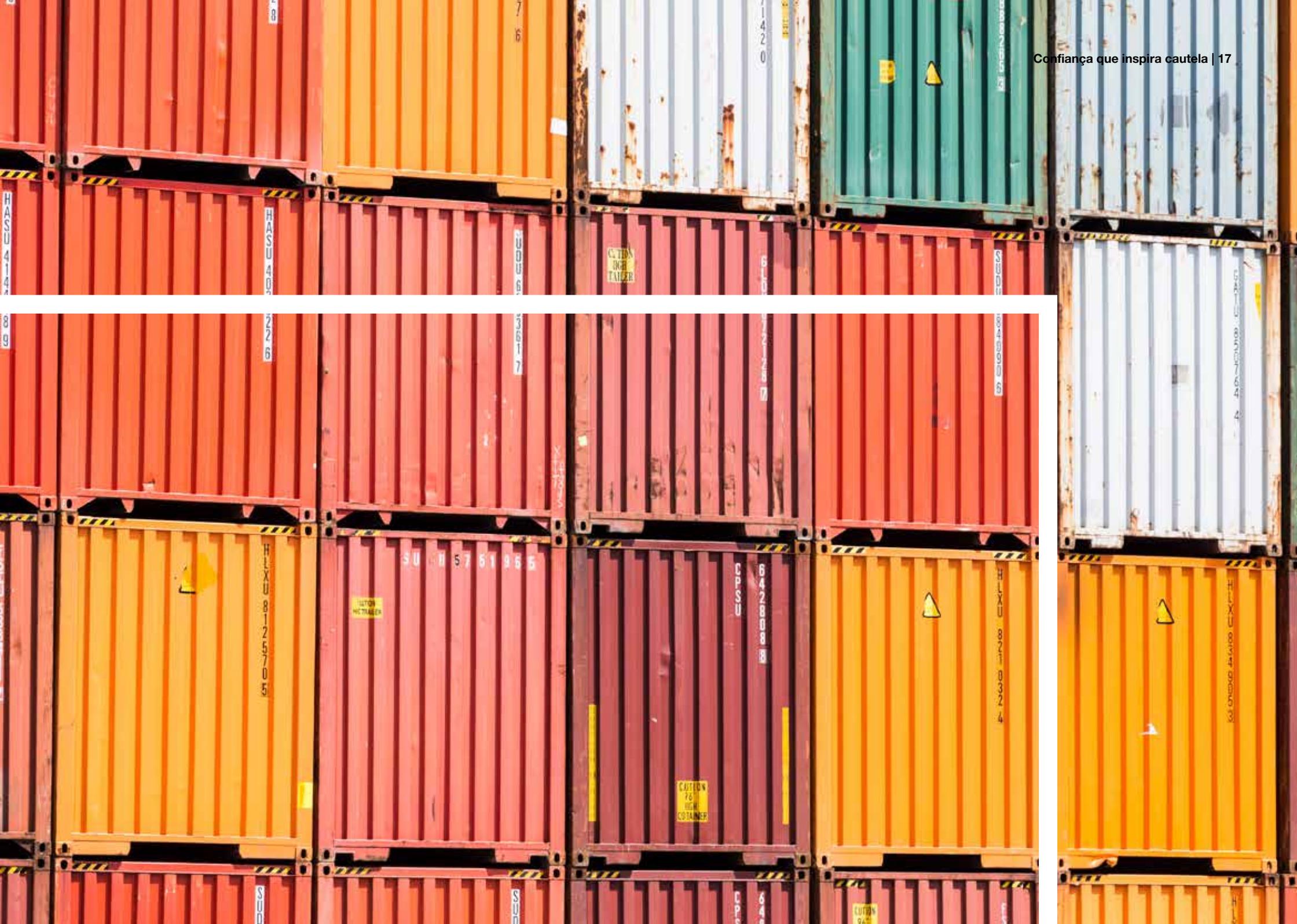


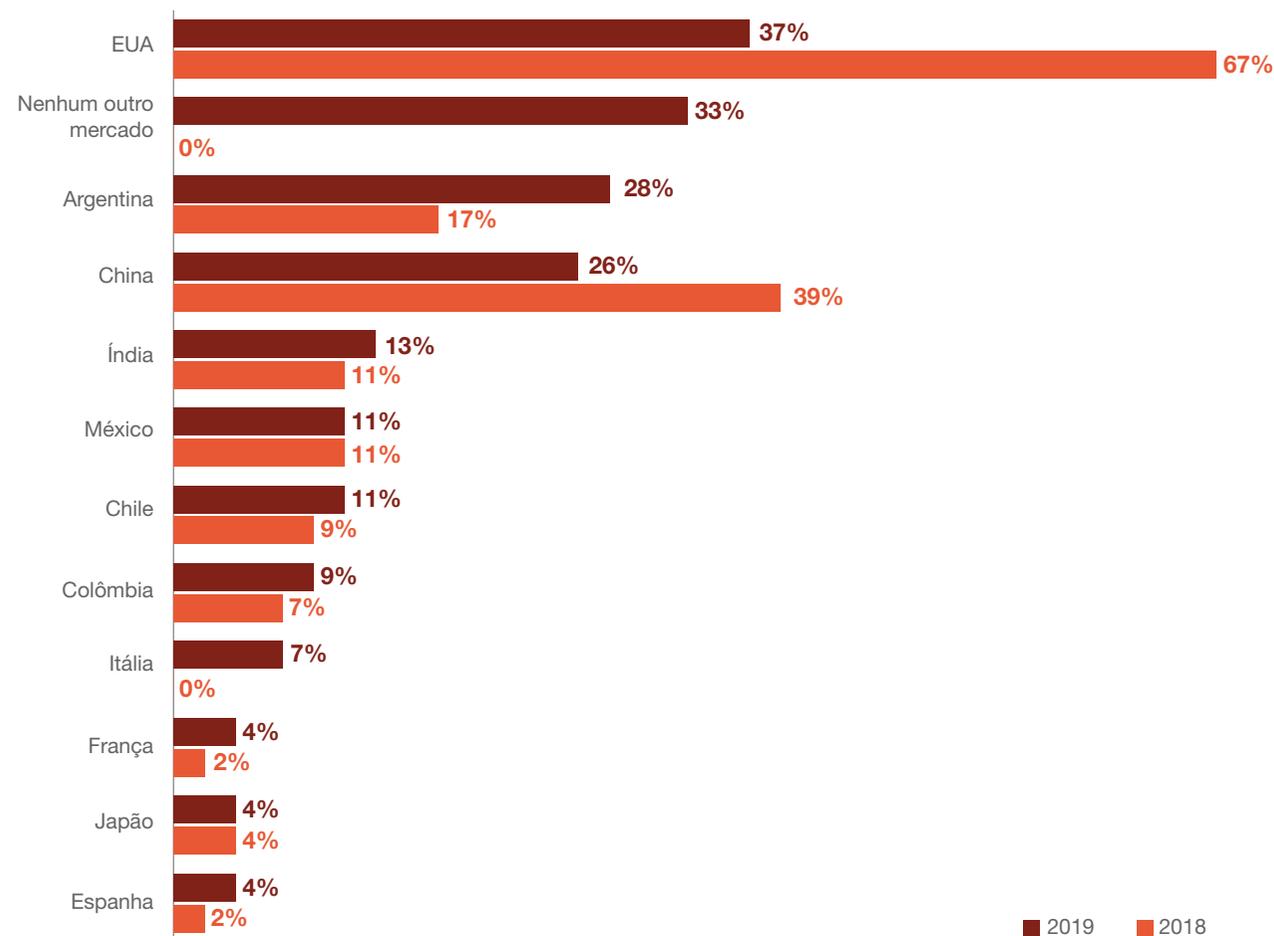
Figura 7

## A expectativa de expansão dos negócios em mercados internacionais também caiu entre os brasileiros

### Pergunta

Excluindo o país sede de sua empresa, indique os três países mais importantes para a expansão dos negócios em 2019?

### Mercados mais importantes para o Brasil



Os Estados Unidos continuam sendo o mercado internacional mais importante para os CEOs brasileiros. O percentual de participantes que prevê expandir seus negócios naquele país, porém, caiu quase à metade, em comparação com os 67% registrados na edição passada. Um terço das empresas não prevê crescer em nenhum outro mercado. O interesse também é menor na China. Apontado por 39% dos participantes e segundo mercado em importância no ano passado, o país perdeu a posição para a Argentina, sendo citado por 26% dos participantes.

O Brasil é considerado um dos dez principais mercados estratégicos nos seguintes países: Uruguai (1º), Argentina (1º), México (2º), Espanha (3º), Índia (3º), Colômbia (4º), Portugal (5º), Peru (5º), EUA (7º) e China (9º). Em sete deles, no entanto, tem percentual de citações menor do que “Não sabe” e/ou “Nenhum outro mercado”.

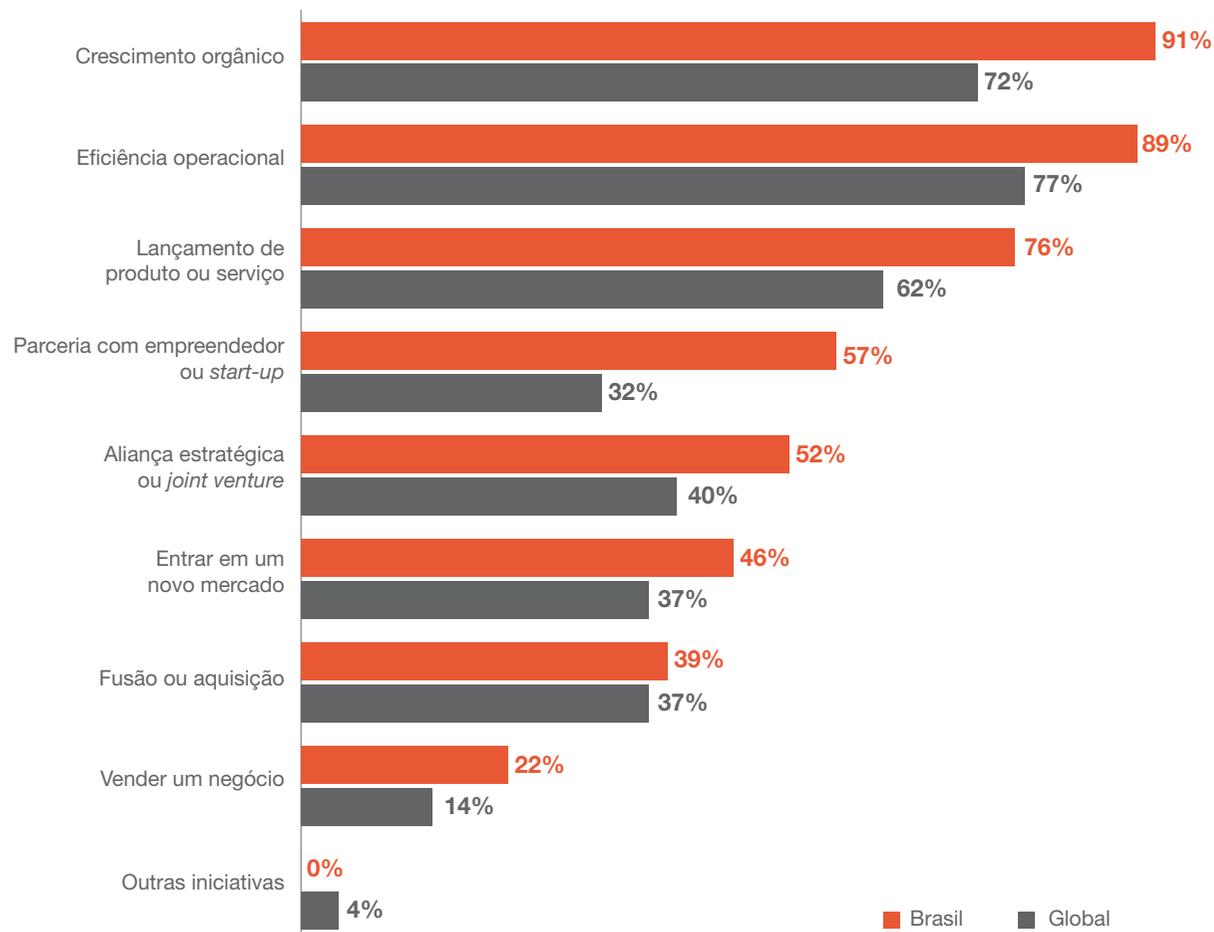
Figura 8

## Diante desse novo contexto global, os CEOs estão se voltando para soluções internas

### Pergunta

Você planeja adotar alguma das seguintes iniciativas este ano para aumentar a receita de sua empresa?

A abordagem do crescimento de dentro para fora é confirmada nas respostas dos CEOs à pergunta sobre as atividades que eles planejam nos próximos 12 meses para impulsionar o crescimento da receita. Esmagadoramente, eles respondem com iniciativas focadas no ambiente interno, como “crescimento orgânico” e “eficiência operacional”.



76%

dos brasileiros pretendem lançar um novo produto ou serviço

# 3

***Data Analytics e Inteligência Artificial:***

## **Excesso de dados e falta de talentos**

Ao se concentrarem nos aspectos que podem controlar de modo mais direto em suas organizações, os CEOs esbarram em insuficiência de recursos, especialmente relacionados a informação e talentos. No Brasil, as organizações se esforçam para transformar dados em informações úteis para tomar decisões, mas encontram obstáculos importantes, como a pouca disposição dos consumidores de compartilhar informações, a baixa confiabilidade dos dados, uma infraestrutura de TI inadequada, falta de talentos analíticos, dados armazenados em silos e restrições da regulamentação da privacidade. Esse cenário prejudica seu avanço rumo à adoção da inteligência artificial, que, segundo a ampla maioria dos líderes, terá um impacto significativo em seus negócios nos próximos cinco anos. Uma das principais conclusões da pesquisa deste ano é que a lacuna entre os dados que os CEOs precisam para tomar decisões e o que eles de fato recebem se manteve pronunciada nos últimos dez anos.



Figura 9

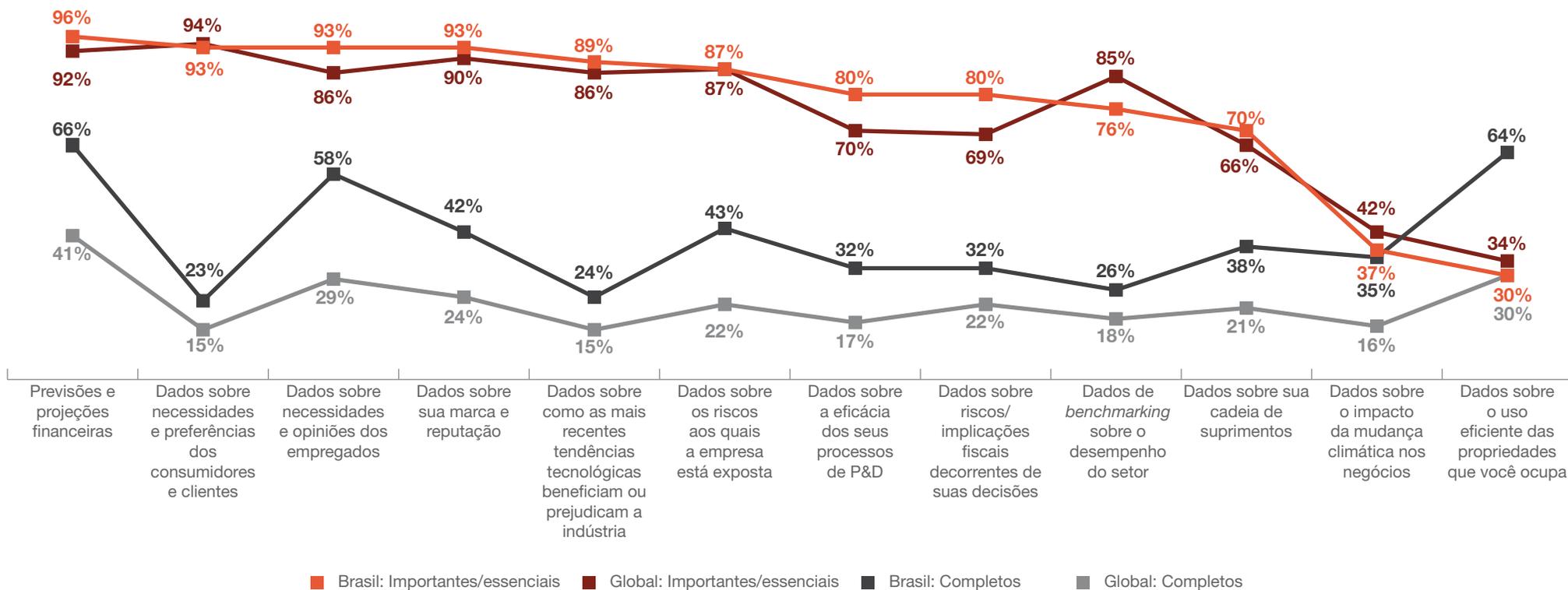
## CEOs enfrentam problemas com seus próprios recursos, principalmente quanto à adequação dos dados que recebem

### Pergunta

Considerando os dados que você usa pessoalmente para tomar decisões que envolvam a sucesso de longo prazo e a sustentabilidade de seus negócios, qual é a importância de...?

Como você classifica os dados que recebe? (somente resposta “completos”)

A figura abaixo classifica em categorias os dados que os CEOs brasileiros e globais usam para tomar decisões de negócios de longo prazo e mostra o quão “essenciais/importantes” e “completos” eles são. Os dados sobre previsões e projeções financeiras são os mais valiosos para os brasileiros, seguidos sobre os dados sobre preferências e necessidades dos consumidores (os mais importantes no mundo).



Para a maioria das categorias, há um enorme hiato entre a relevância e a suficiência dos dados recebidos. No Brasil, as três maiores lacunas são registradas entre os cinco itens de dados mais importantes: consumidores, tendências tecnológicas e marca/reputação.

Em um período de dez anos, desde que fizemos essa pergunta aos CEOs pela primeira vez, houve avanços pontuais no Brasil em relação a dados sobre finanças, empregados, riscos da empresa, cadeia de suprimentos, eficácia de P&D e mudanças climáticas. No mundo, as diferenças se mantiveram praticamente inalteradas em todas as categorias.

Seria possível argumentar que as expectativas aumentaram com o avanço da tecnologia e, por isso, o gap de dados não se fecha, mas os CEOs têm outras explicações. Eles reconhecem que simplesmente não têm capacidade de usar os dados de que dispõem para tomar decisões melhores. E não há falta de dados – na verdade, o volume deles se expandiu exponencialmente.

No mundo, as três principais razões apontadas para o gap de dados são a falta de talentos para análises, o armazenamento de dados em silos e a baixa confiabilidade dos dados. Para os brasileiros, as razões apontadas são mais dispersas, na ordem: pouca disposição dos consumidores a compartilhar informações, baixa confiabilidade dos dados, infraestrutura de TI inadequada, falta de talentos para análises, dados armazenados em silos e restrições da regulamentação da privacidade.



**Meus antecessores devem ter tomado muitas decisões com base em sua experiência e intuição. Essas questões são muito importantes ainda, mas é preciso triangulá-las com dados. Como digo sempre: ‘Em Deus nós confiamos; todos os demais, trazam dados’.**

**Sim Tshabalala**

CEO, *Standard Bank*, maior entidade de crédito da África em volume de ativos

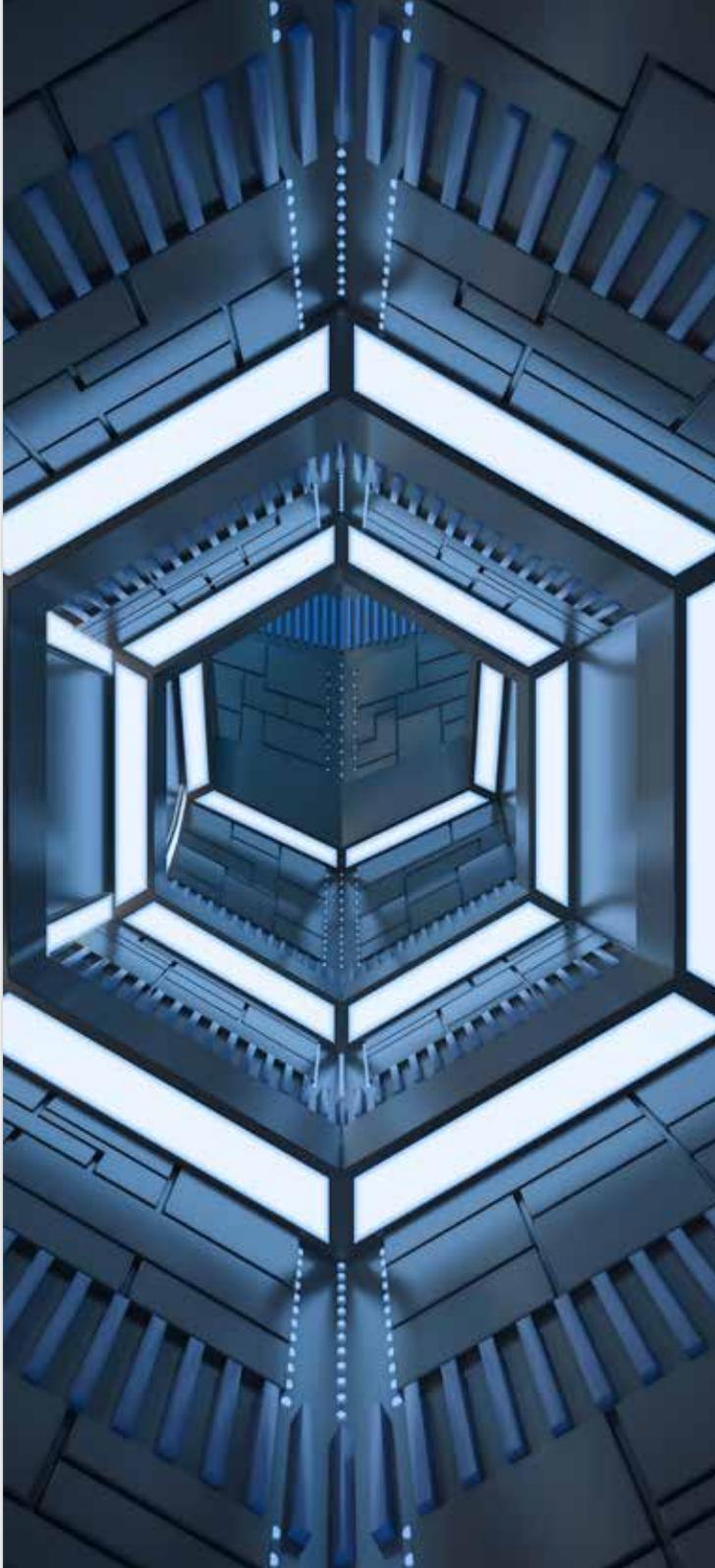


Figura 10

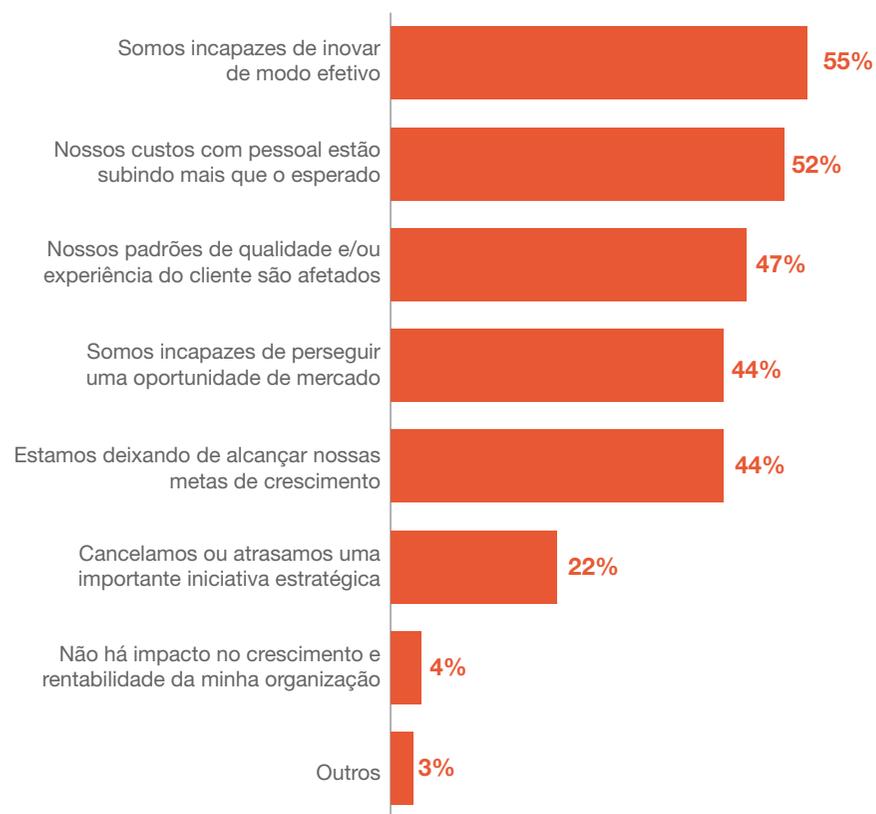
A deficiência de talentos é um problema importante, que impede a inovação e aumenta os custos com pessoal. Requalificação é a principal aposta.

Pergunta

Qual o impacto da disponibilidade de talentos-chave para as perspectivas de crescimento de sua organização?

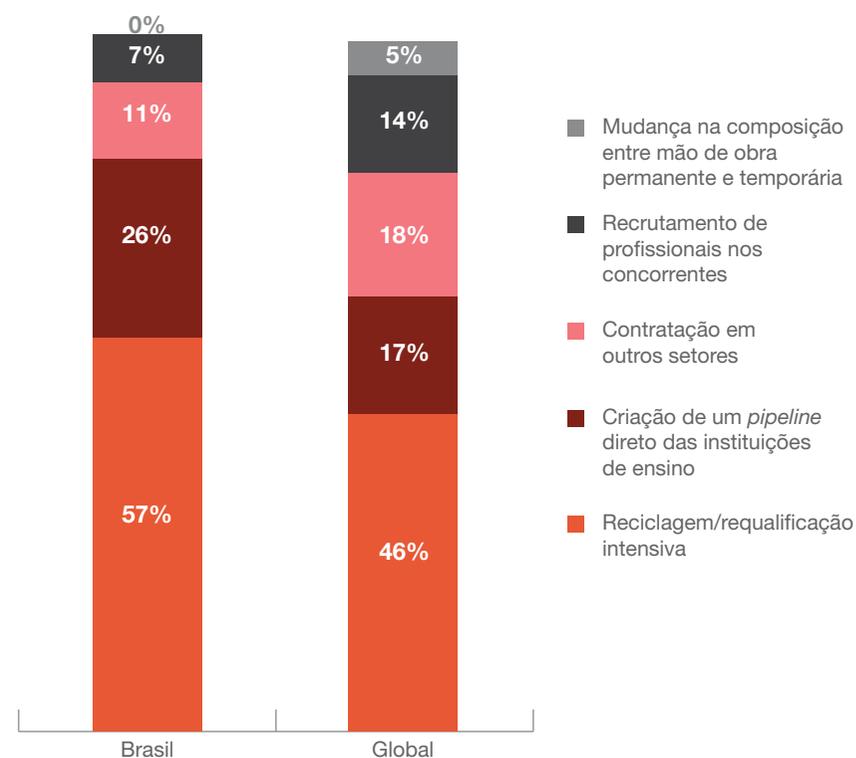
Qual destas medidas seria a melhor para solucionar a possível escassez de talentos em sua organização?

Impacto da escassez de talentos-chave



Base: Somente CEOs "extremamente preocupados" (Global=473) /O total de respostas do Brasil é insuficiente para análise dos resultados.

Soluções para o problema



Base: Todos os participantes (Global=1.378 / Brasil = 46)



## Como eliminar o gap de talentos

Contratar talentos está mais difícil para 52% dos CEOs brasileiros e 62% dos globais. Os principais motivos são o déficit de pessoal qualificado (mais de metade das respostas) e a mudança nas competências necessárias no setor (25% no Brasil e 19% no mundo). Não há soluções rápidas para esse problema. Globalmente, os CEOs veem a “reciclagem/ requalificação intensiva” como a melhor resposta, mas ela demandará tempo e dinheiro.

Governos e empresas precisarão atuar juntos<sup>4</sup> para ajudar os trabalhadores a vencer o impacto das novas tecnologias. Uma cultura de adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida será crucial para disseminar amplamente os benefícios da IA e de tecnologias relacionadas.<sup>5</sup> Isso vale especialmente nos mercados em que a população está envelhecendo e as pessoas precisarão trabalhar mais para se sustentar.

Habilidades avançadas em ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM, na sigla em inglês) serão importantes para o desempenho das novas funções e tarefas que surgirão com a IA e a robótica, mas aptidões não técnicas, como criatividade e empatia, também serão essenciais para a capacidade de adaptação e o emprego durante toda a vida profissional.

Soluções criativas abordarão a base da pirâmide educacional – dando novo propósito às escolas técnicas e profissionais a fim de preparar os jovens adequadamente. Ao desenvolverem uma melhor estratégia de mão de obra para o futuro, as organizações precisarão reequilibrar a composição da força de trabalho, converter tarefas tradicionais em funções mais flexíveis e precificar corretamente as tarefas executadas por humanos.

A publicação *Workforce of the future*<sup>6</sup> da PwC contém um roteiro para um ambiente de trabalho que não apenas requalifica os profissionais para a mudança tecnológica, mas também fornece um senso de propósito e uma ótima experiência para as pessoas.

Figura 11

## A maioria dos CEOs acredita que a IA terá maior impacto do que a Internet, mas poucos têm iniciativas relacionadas à nova tecnologia

### Pergunta

O quanto você concorda/discorda: a IA terá impacto maior no mundo do que a revolução da Internet?

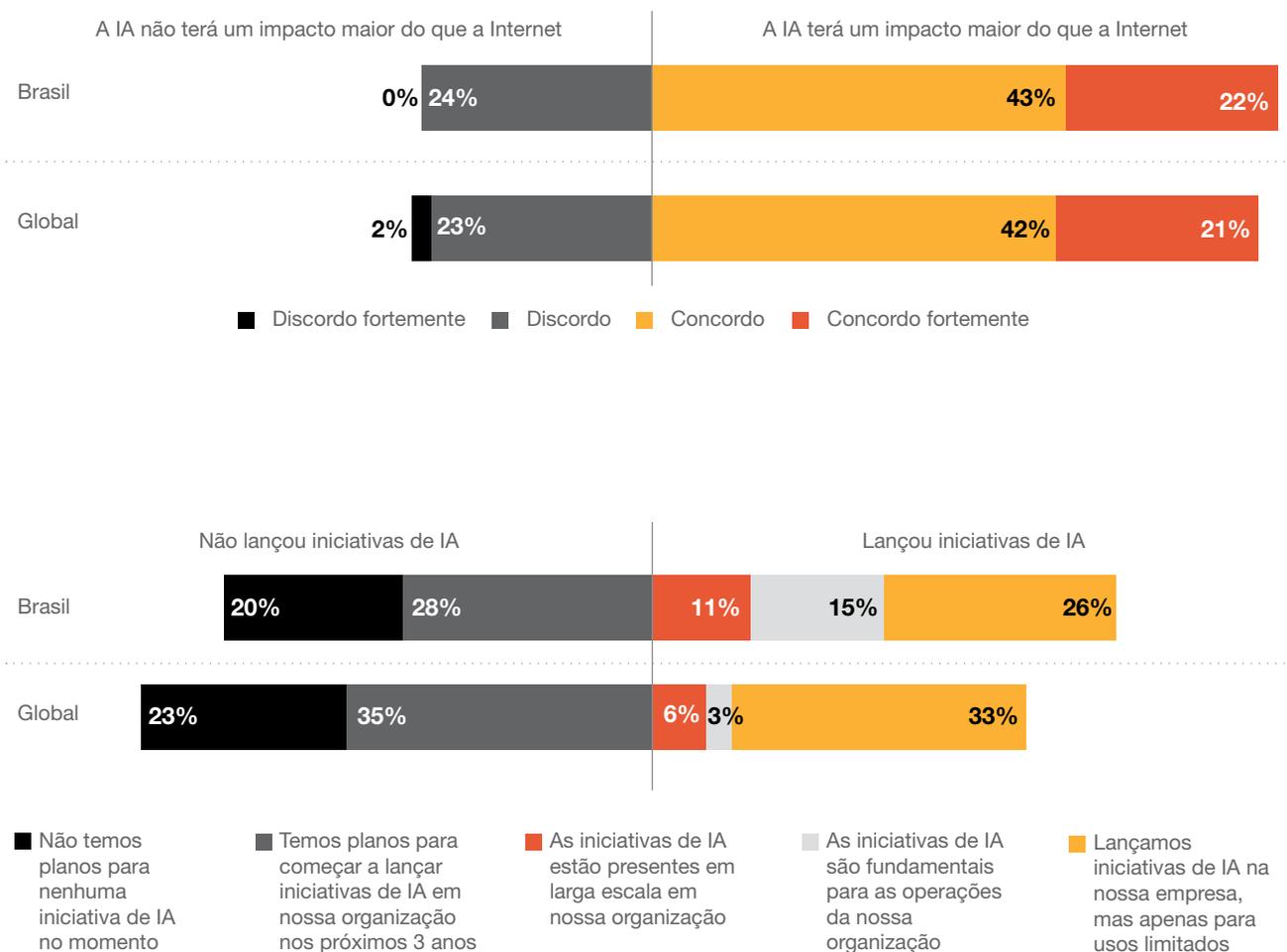
Selecione a afirmação que melhor se aplica à sua organização

A esmagadora maioria dos CEOs (96% no Brasil e 85% no mundo) prevê que a IA<sup>7</sup> mudará significativamente a maneira de fazer negócios nos próximos cinco anos. Além disso, cerca de dois terços consideram que o impacto dessa nova tecnologia será maior que o da Internet. Será preciso, no entanto, resolver os déficits de informação e talentos que os líderes enfrentam para explorar com sucesso a promessa da IA.

O problema é que 20% dos líderes brasileiros (23% dos globais) não têm planos para a IA no momento. Outros 28% (35% no mundo) têm planos apenas para os próximos três anos. Somente um em cada dez CEOs brasileiros implementaram a IA em larga escala (6% no mundo). As maiores taxas de adoção estão nas regiões mais avançadas na curva de digitalização – Ásia-Pacífico, América do Norte e Europa Ocidental.

O déficit de talentos é um fator que impede o progresso da IA, mas a questão não é apenas contratar ou desenvolver especialistas em IA e cientistas de dados. É igualmente importante cultivar uma força de trabalho preparada para usar sistemas de inteligência artificial e promover o desenvolvimento de consumidores e cidadãos capazes de reconhecer e praticar uma boa gestão de dados e autoproteção.

As organizações precisarão também se concentrar em criar um grupo menor de cidadãos-desenvolvedores especializados em IA, uma linha de especialistas em negócios capazes de usar a tecnologia em suas áreas e desenvolver soluções em parceria com *experts* em IA. Para criar esses e outros recursos, a PwC identificou seis prioridades de IA para este ano, listadas no estudo *2019 AI Predictions*.<sup>8</sup>





## A pergunta de US\$ 15 trilhões: você pode confiar na sua IA

Quase todos os CEOs brasileiros e 79% dos globais concordam que a IA é boa para a sociedade, mas isso não significa que eles estejam preparados para se sentar no banco de trás de um veículo autônomo ainda. A IA é um conjunto de tecnologias que Sundar Pichai, CEO do Google, considera mais impactante do que a eletricidade ou o fogo,<sup>9</sup> e que Elon Musk, da Tesla, acredita que pode destruir a humanidade. É algo difícil de entender, mas seu potencial é grande demais para ser ignorado. A PwC avalia que ela contribuirá para um aumento de US\$ 15,7 trilhões<sup>10</sup> do PIB global até 2030.

A maioria dos CEOs avalia que as decisões baseadas em IA precisam ser explicáveis para serem confiáveis. Ou seja, com a crescente complexidade e o impacto das decisões baseadas em IA (por exemplo, diagnósticos médicos, carros autônomos), abrir a “caixa preta” dos algoritmos é fundamental para a disseminação dessa nova tecnologia.

As opiniões dos CEOs estão mais divididas em relação a outras questões sobre o alcance e as consequências da inteligência artificial, como a possibilidade de a IA eliminar o preconceito humano ou de se tornar tão inteligente quanto os humanos.

O impacto sobre os empregos também é motivo de debate (ver Figura 12). No Brasil, 56% acreditam que a tecnologia eliminará mais postos de trabalho do que criará no longo prazo, em comparação com 49% no mundo. A China, com 88%, é especialmente pessimista. Os CEOs da Europa Ocidental e da América do Norte estão mais inclinados a acreditar que a força de trabalho vencerá a tempestade.

Essa diferença pode estar baseada na experiência das organizações desses países na adoção da IA em suas operações. Nesta pesquisa, as empresas chinesas demonstram estar muito mais avançadas nessa área.

A PwC prevê a eliminação de 26% dos empregos na China nos próximos 20 anos, o que será mais do que compensado por novos empregos criados pela IA.<sup>11</sup>

Uma análise recente da PwC com base em dados da OCDE sobre 200 mil empregos em 29 países<sup>12</sup> divide o efeito de eliminação de empregos em três ondas: algorítmica (até o início dos anos 2020), ampliação (até o fim da década de 2020) e autonomia (até meados da década de 2030). A primeira onda afetará relativamente poucos empregos – talvez 3%. Em meados da década de 2030, no entanto, até 30% dos empregos seriam automatizados – sobretudo os que envolvem tarefas administrativas e manuais.

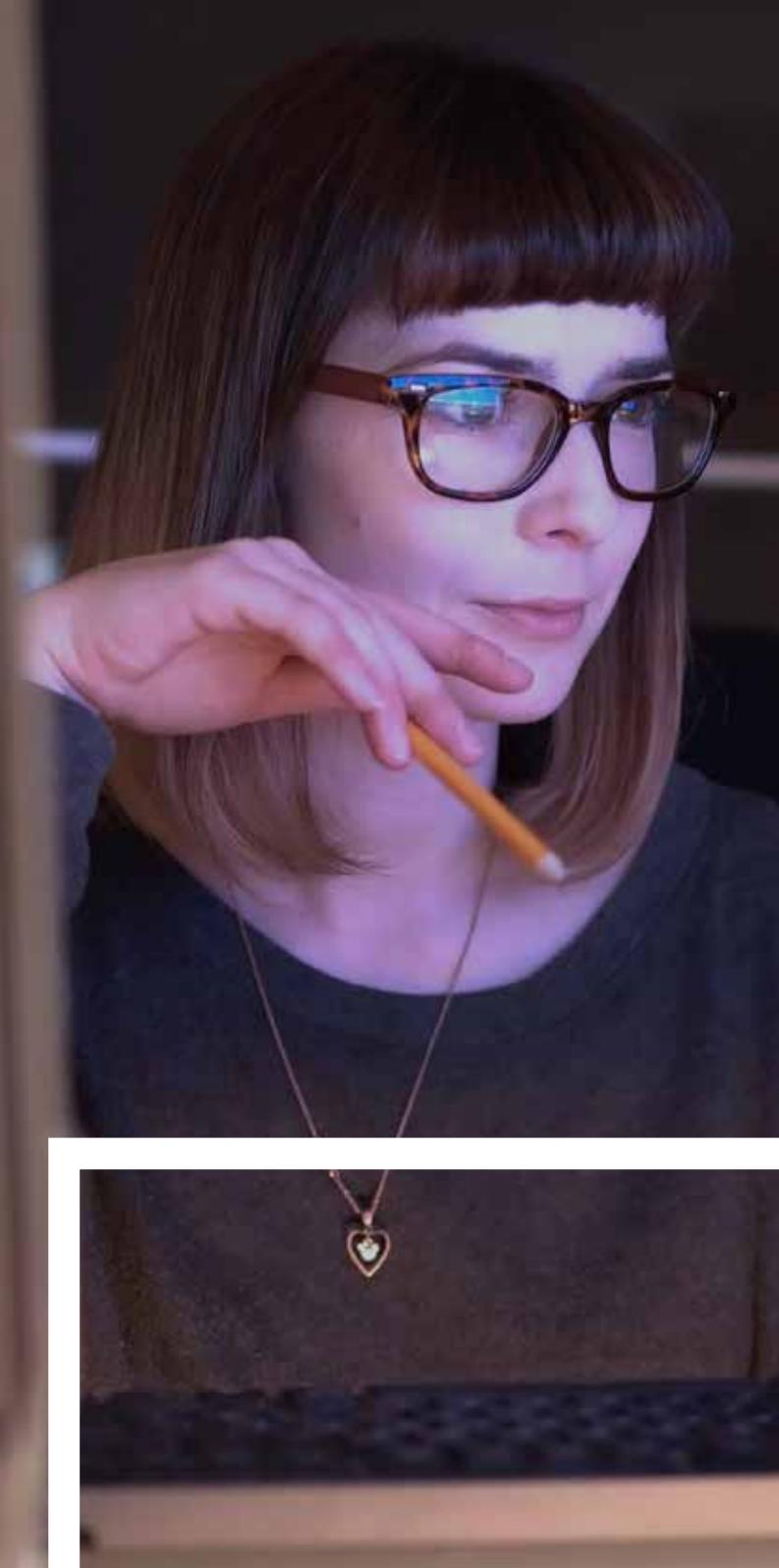
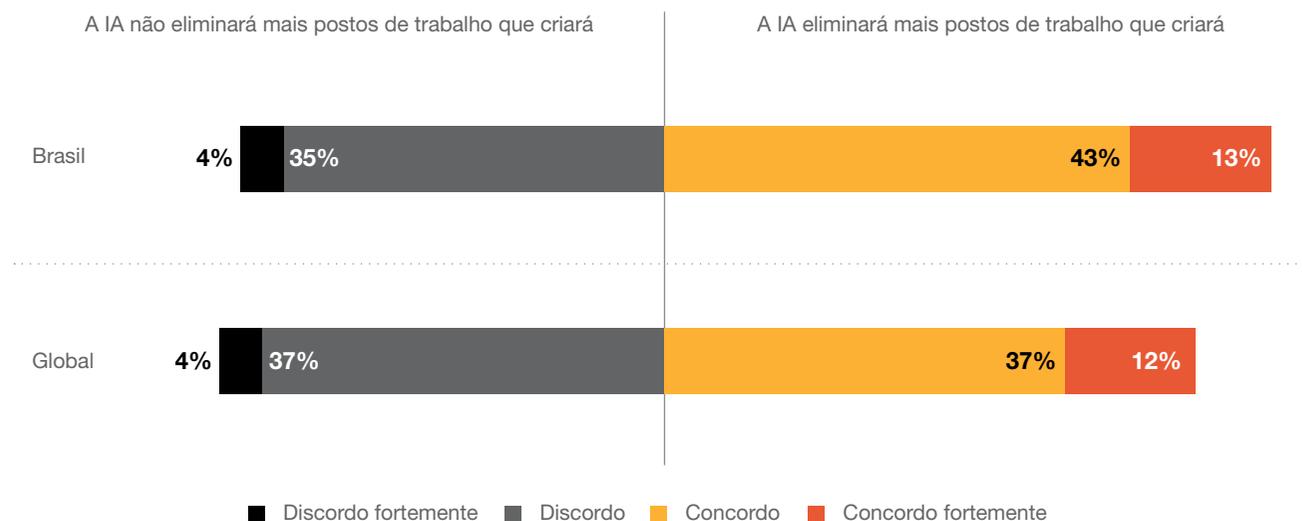


Figura 12

## Os CEOs estão divididos quanto aos impactos da IA sobre os postos de trabalho

### Pergunta

O quanto você concorda/discorda: a IA eliminará mais postos de trabalho do que criará no longo prazo?



# Metodologia da pesquisa



A 15ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros é um extrato da 22ª Pesquisa Anual Global com CEOs, cujos resultados se baseiam em 1.378 entrevistas realizadas em 91 territórios (46 delas no Brasil) em setembro e outubro de 2018. Nossa amostra se baseia no percentual do PIB dos países incluídos na pesquisa para assegurar que as opiniões dos CEOs estejam representadas de forma equilibrada entre os principais países e regiões do mundo. As entrevistas também foram distribuídas por uma ampla gama de indústrias. Mais detalhes, por região ou indústria, estão disponíveis, caso solicitados. Ao todo, 10% das entrevistas foram conduzidas por telefone, 73% on-line e 17% via correio ou presencialmente. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.

O limite inferior para todas as organizações incluídas nos 10 principais territórios (por PIB) foi de 500 empregados ou uma receita de mais de US\$ 50 milhões. O limite para a inclusão nos 20 países seguintes foi de mais de 100 empregados, ou uma receita de mais de US\$ 10 milhões.

# 48%

das empresas tiveram receitas de US\$ 1 bilhão ou mais.

# 36%

das empresas tiveram receitas de US\$ 100 milhões até US\$ 1 bilhão.

# 15%

das empresas tiveram receitas até US\$ 100 milhões.

# 59%

das empresas tinham capital fechado.

Observações:

- Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo “nem/nem” e “não sei”.
- A base de dados é 1.378 (todos os respondentes), salvo indicação contrária.

Também realizamos entrevistas presenciais em profundidade com CEOs de cinco continentes. Trechos delas podem ser encontrados no nosso site, em [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey). A pesquisa foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa básica e serviços de consultoria baseados em evidências.

[www.pwc.co.uk/pwcresearch](http://www.pwc.co.uk/pwcresearch)

# Referências

1. International Data Corporation (IDC)., 2018. Worldwide Semiannual Big Data and Analytics Spending Guide, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44215218>.
2. Schwab, K. and Brende, B., 2018. The Global Risks Report 2018, World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-risks-2018>.
3. US State Department., 2018. Country Reports on Terrorism 2017, <https://www.state.gov/documents/organization/283100.pdf>.
4. Kelly, C. and Sheppard, B., 2017. Common Purpose: Realigning Business, Economies, and Society, strategy+business, <https://www.strategy-business.com/feature/Common-Purpose-Realigning-Business-Economiesand-Society>.
5. PwC, 2017. The Essential Eight: Your guide to the emerging technologies revolutionizing business now, <https://www.pwc.com/essentialeight>.
6. PwC, 2018. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-futurethe-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>.
7. Para a finalidade desta pesquisa, inteligência artificial, ou IA, como é normalmente conhecida, é um termo coletivo para sistemas de computadores que podem perceber seu ambiente, pensar, aprender e agir em resposta. Formas de IA: assistentes digitais, chatbots e aprendizado de máquina, entre outros.
8. PwC, 2018. 2019 AI Predictions: Six AI priorities you can't afford to ignore, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/artificialintelligence-predictions-2019.html>.
9. Clifford, C., 2018. Google CEO: A.I. is more important than fire or electricity, CNBC, <https://www.cnbc.com/2018/02/01/googleceo-sundar-pichai-ai-is-more-important-thanfire-electricity.html>.
10. Rao, A. and Verweij, G., 2017. Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwcai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>.
11. Hawksworth, J. and Fertig, Y., 2018. What will be the net impact of AI and related technologies on jobs in China?, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificialintelligence/technologies-on-jobs-in-china.html>.
12. Hawksworth, J. and Berriman, R., 2018. Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, PwC, <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/international-impactof-automation-feb-2018.pdf>.

# Contatos



**Fernando Alves**  
Sócio Presidente  
T.: +55 (11) 3674 3806  
fernando.alves@pwc.com



**Fabio Cajazeira**  
Sócio  
T.: +55 (11) 3674 2229  
fabio.cajazeira@pwc.com

