



27ª CEO Survey | 2024

Prosperando na era de reinvenção contínua

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



**Destaques do segmento
de empresas de médio
porte no Brasil**



Saiba mais em
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**, realizada com mais de 4,7 mil líderes empresariais em todo o mundo, incluindo o Brasil.

Diante da magnitude das transformações iminentes em diversas áreas, os líderes sabem que suas abordagens precisam ser mais ousadas hoje e no futuro. Embora os CEOs estejam mais otimistas em relação ao crescimento econômico global do que no ano passado, uma parcela crescente no Brasil e no mundo tem dúvidas de que suas organizações sobreviverão por mais de dez anos se mantiverem o rumo atual. No segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil, essa é uma preocupação para 50% dos CEOs – um percentual maior do que a média dos líderes de todas as empresas (41%).



Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa com os líderes do segmento de empresas de médio porte no Brasil, organizados em três temas:

O imperativo da reinvenção

A situação da economia e a ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade de longo prazo de seus modelos de negócio.

Mudança existencial iminente

O status de duas megatendências – mudanças climáticas e disrupção tecnológica (exemplificada aqui pela IA generativa) – que estão prestes a impulsionar ainda mais reinvenção.

Seu roteiro de reinvenção






Ações essenciais que as empresas podem executar para estimular a reinvenção contínua.





Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

	O imperativo da reinvenção	5
	Transformação vital iminente	14
	Seu roteiro de reinvenção	19
	Como sustentar a mudança	28
	Metodologia	30





O imperativo da reinvenção

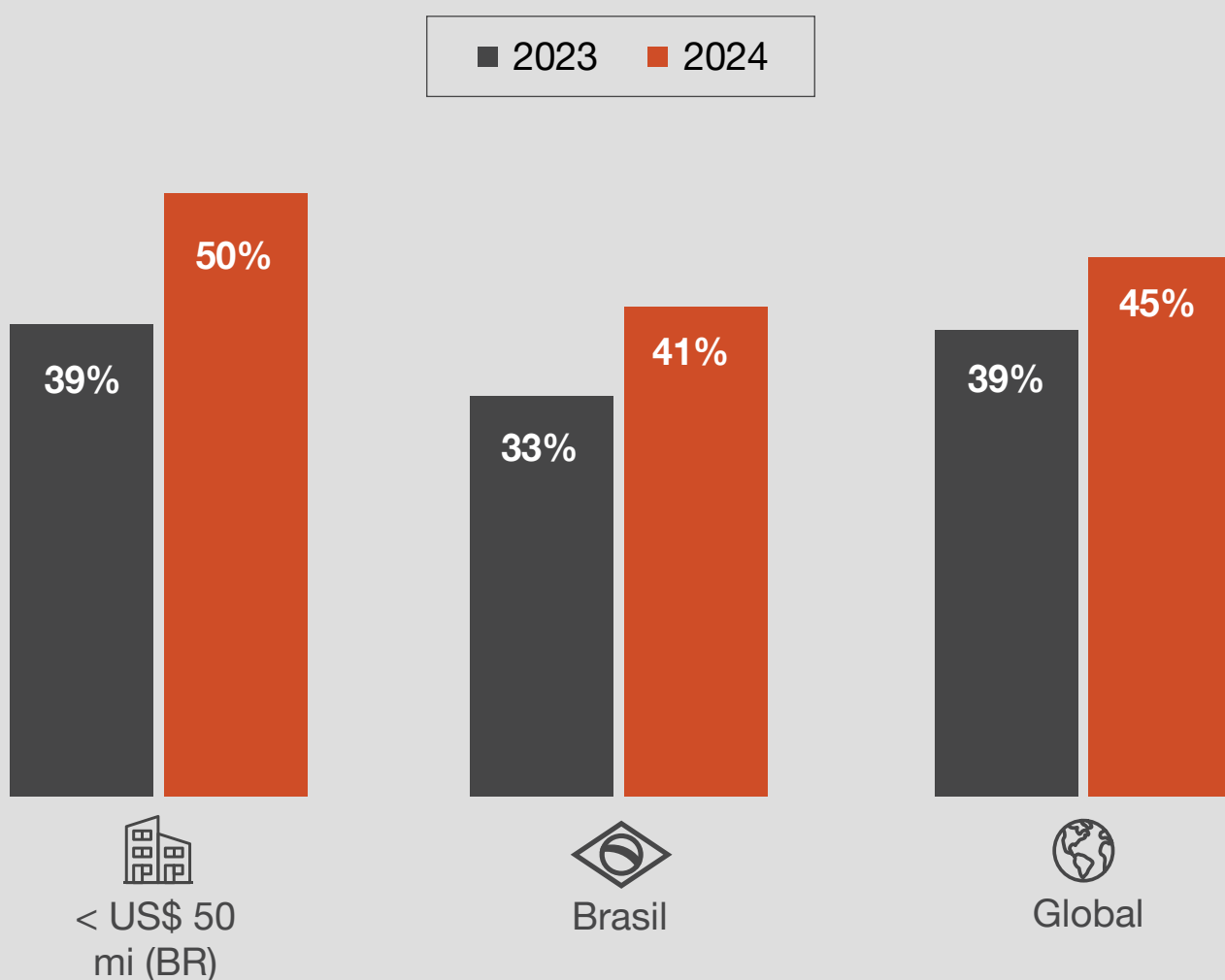
Uma análise do cenário econômico e da ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio



A disrupção tecnológica, as mudanças climáticas e outras megatendências globais em aceleração continuam a forçar os CEOs a se adaptarem. Isso gera uma inquietação entre os CEOs em relação à sustentabilidade dos seus negócios: 41% dos brasileiros (45% no mundo) duvidam que, na trajetória atual, suas empresas se manterão viáveis além da próxima década – um aumento em relação ao ano passado. No segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil, essa tendência de aumento também se verificou: 50% dos CEOs do setor acreditam que seus negócios não serão economicamente viáveis por mais de 10 anos, ante 39% no ano passado.

Mantido o rumo atual, por quanto tempo seu negócio será economicamente viável?

Até 10 anos





No Brasil e no mundo, a expectativa de desaceleração do crescimento econômico global diminuiu. No total, 38% dos CEOs do segmento de empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões no país acreditam que a economia global vá desacelerar em comparação com 69% no ano passado. Já 40% esperam uma aceleração, percentual acima da média brasileira (36%), global (38%) e das empresas de maior porte no Brasil (32%).

Em relação ao próprio país, os CEOs do segmento estão ainda mais confiantes: 60% acreditam na aceleração, proporção maior que a média brasileira (55%), global (44%) e das empresas de maior porte (52%).

O percentual dos executivos brasileiros dessas empresas que apostam na desaceleração, porém, é maior que a média brasileira: 33% ante 29%.

No curto prazo, a confiança dos CEOs das empresas de médio porte nacionais no crescimento da receita de suas empresas diminuiu um ponto percentual, em comparação com uma queda de oito pontos na média brasileira e de 12 pontos entre as empresas de maior porte no país.

No cenário de três anos, os líderes das empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões se mostram mais otimistas: a expectativa subiu cinco pontos percentuais em relação ao ano passado (de 64% para 69%).

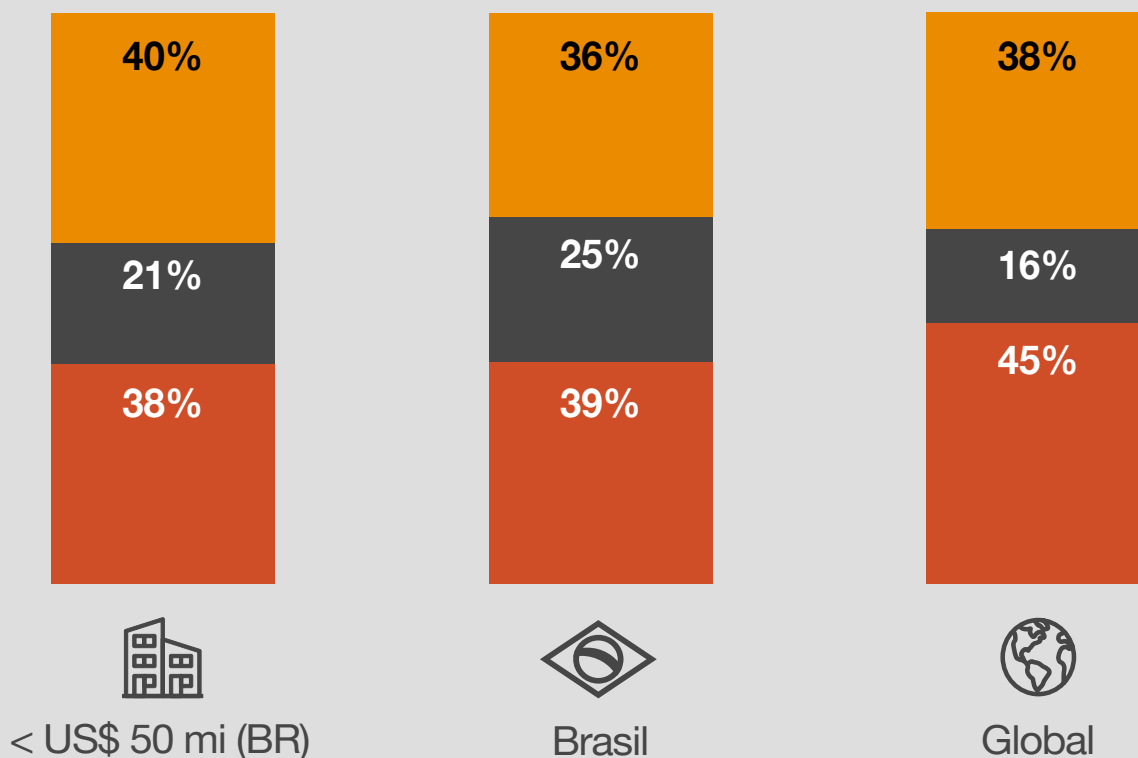




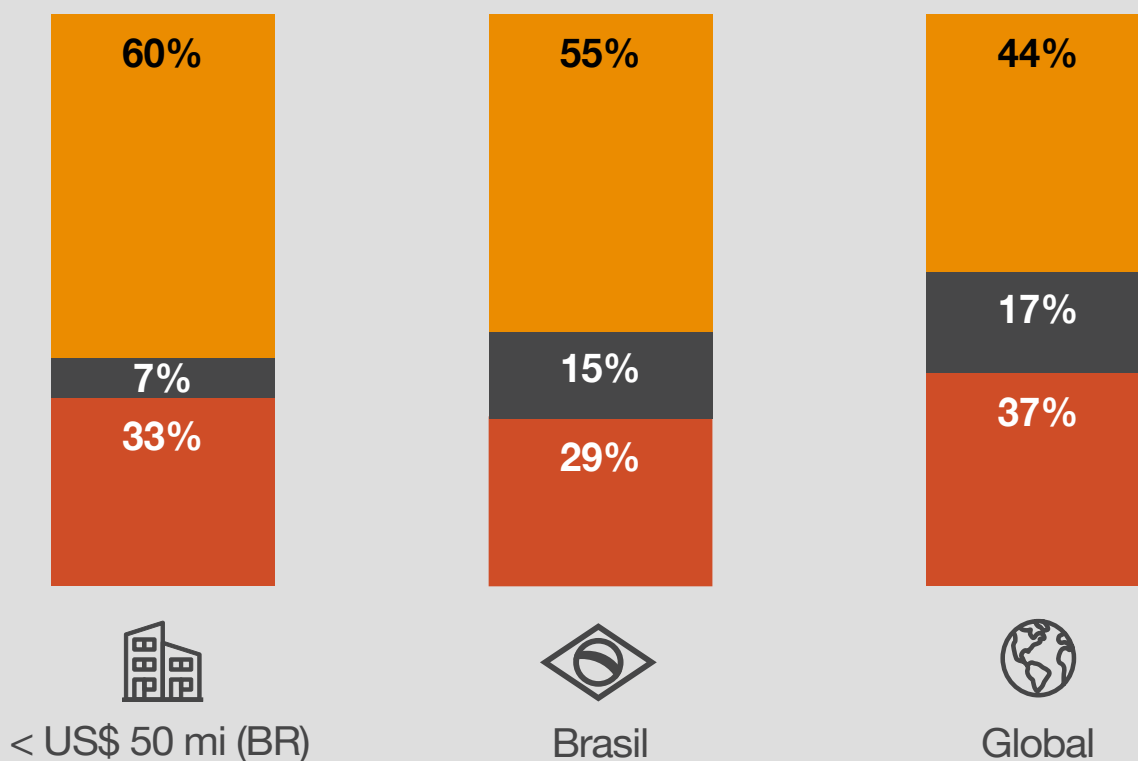
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ Aceleração = Estabilidade ⬇️ Desaceleração

Crescimento global



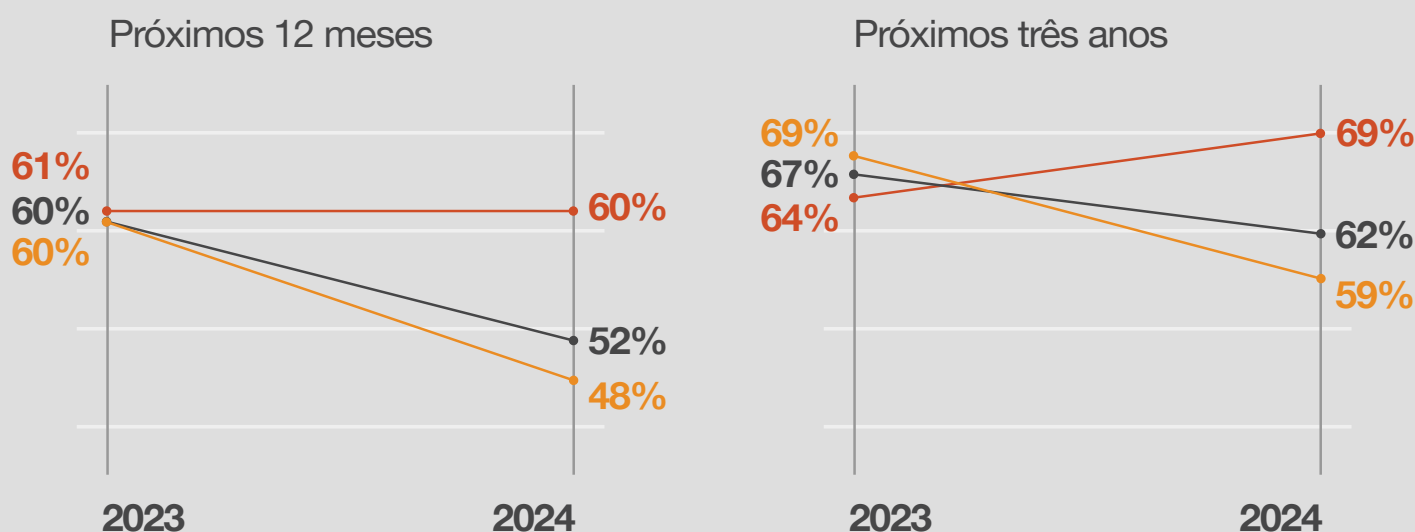
Crescimento do país do CEO



Obs.: 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".



Confiança na geração de receitas



O impulso de reinvenção está aumentando

Outro sinal da crescente necessidade de reinvenção é o aumento da pressão que os CEOs esperam enfrentar nos próximos três anos por mudanças no modelo de negócios.

Em comparação com os últimos cinco anos, os líderes do segmento de empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões no Brasil preveem que alterações associadas à tecnologia, às preferências dos consumidores e a ações da concorrência, entre outras, terão impacto maior na forma como criam, entregam e capturam valor. Essa é a mesma expectativa da média nacional e global e das empresas no país com receita maior ou igual a US\$ 50 milhões.



Fatores de mudança na criação, entrega e captura de valor

(Apenas respostas “muito” ou “extremamente”)



< US\$ 50 mi (BR)



Brasil



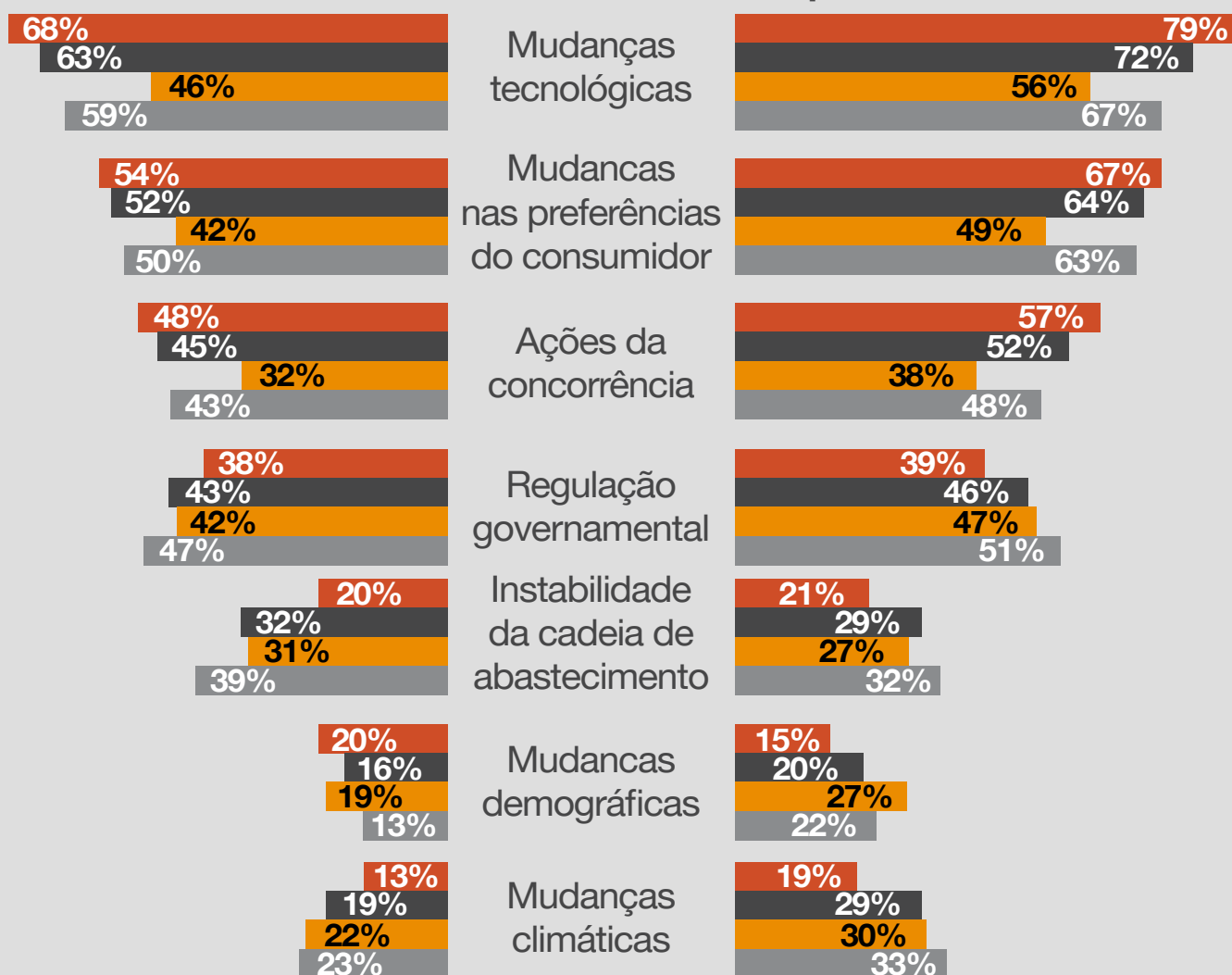
Global



≥ US\$ 50 mi (BR)

Nos últimos cinco anos

Nos próximos três anos



Em relação às ameaças de curto prazo, a preocupação dos líderes do segmento é menor do que a média brasileira em seis dos sete quesitos apresentados. As principais ameaças apontadas são a instabilidade macroeconômica e a inflação, ambas com 23%, seguidas de riscos cibernéticos (15%).

Comparada com 2023, a percepção do risco representado pela desigualdade social aumentou no segmento, passando de 8% para 10%. Essa também é uma ameaça que preocupa mais os líderes das empresas de médio porte do que a média brasileira e global.



Exposição a ameaças nos próximos 12 meses

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

 < US\$ 50 mi (BR)
  Brasil
  Global

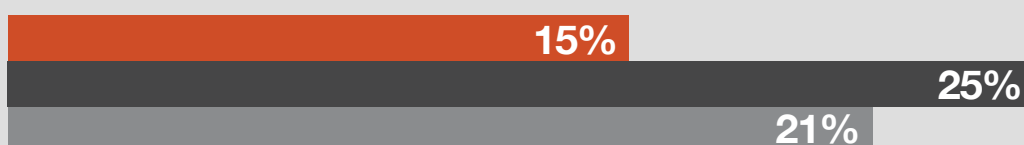
Instabilidade macroeconômica



Inflação



Riscos cibernéticos



Mudanças climáticas



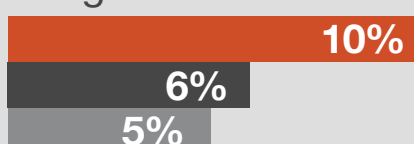
Conflitos geopolíticos



Riscos sanitários



Desigualdade social



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



Crescimento em outros países

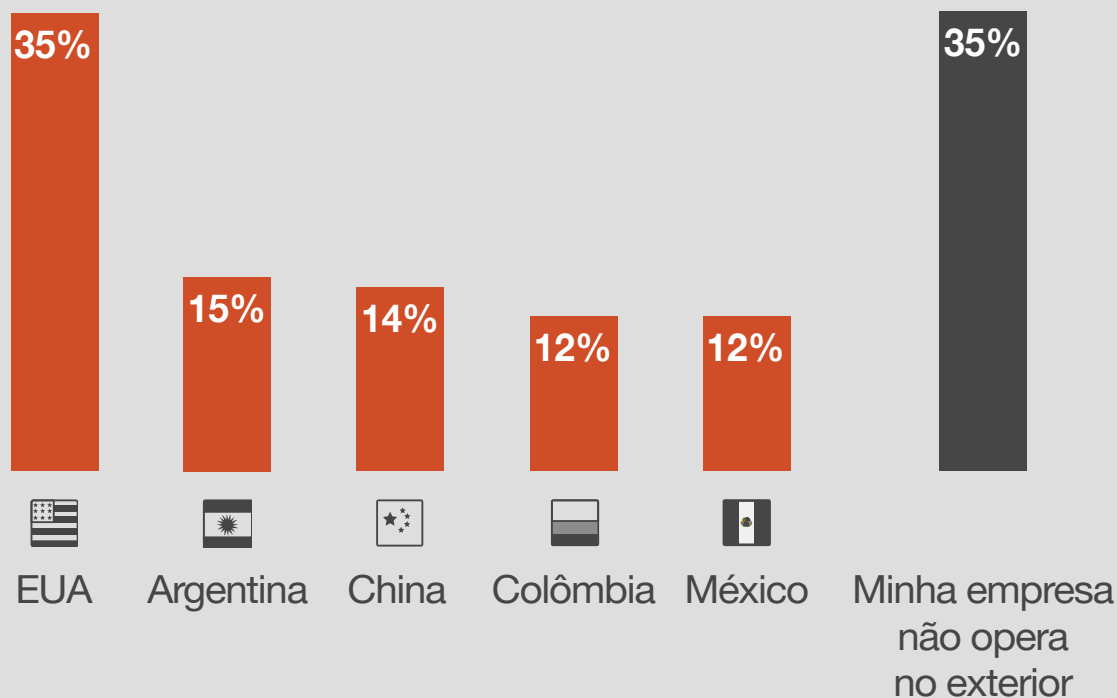
Em relação aos mercados considerados mais relevantes para o crescimento, os CEOs do segmento de empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões no Brasil apontam os Estados Unidos em primeiro lugar, assim como a média de todas as indústrias no país. Na segunda posição, porém, aparece a Argentina, enquanto na média nacional esse lugar é ocupado pela China.

Colômbia e China, que em 2023 ocupavam o terceiro e quarto lugares no ranking, respectivamente, inverteram as posições. O México fecha a lista dos cinco mercados mais relevantes, empatado com a Colômbia.

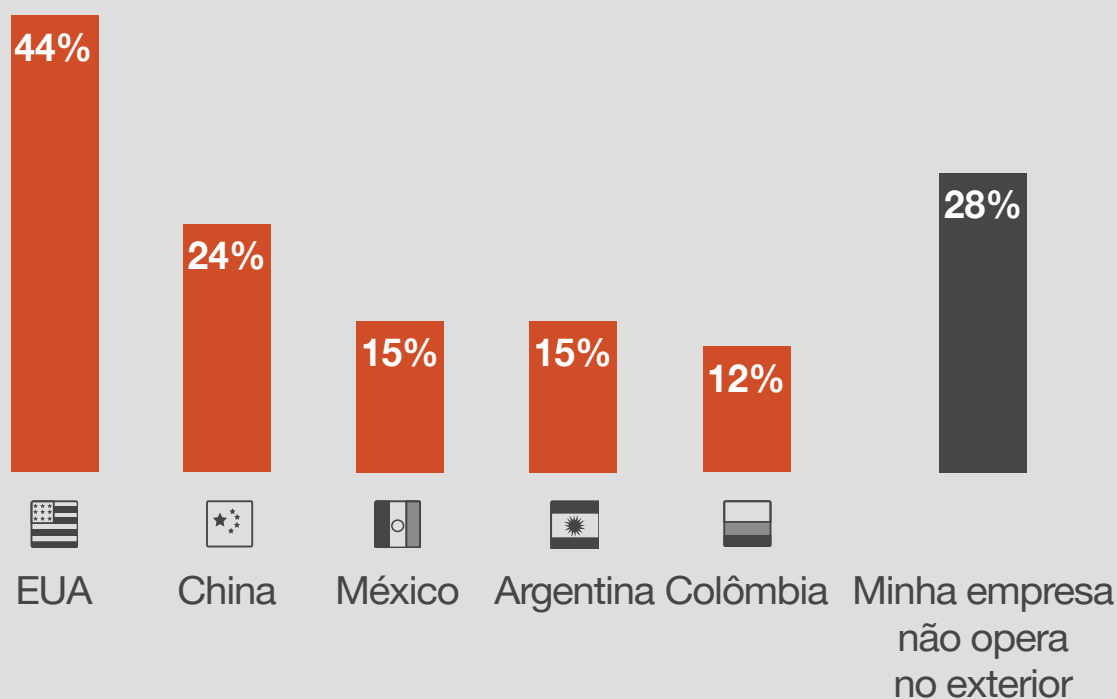




Principais mercados para os CEOs do segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil



Principais mercados para os CEOs de todos os setores no Brasil





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.

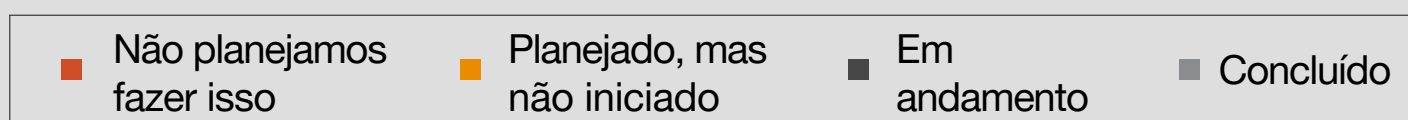



As mudanças climáticas

Os CEOs do segmento de empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões no Brasil relatam alguns progressos no cumprimento de seus objetivos declarados: 52% têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética e 51% para inovar em produtos e serviços com baixo impacto climático. De maneira geral, porém, os esforços empreendidos estão bem abaixo da média no país.

CEOs têm planos para descarbonização e outras ações climáticas

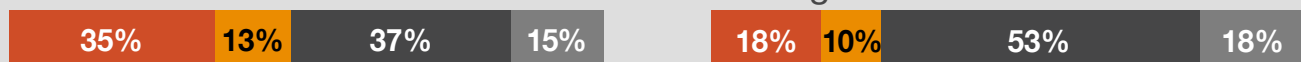
Pergunta – Qual das seguintes opções melhor descreve o progresso da sua empresa em cada uma dessas iniciativas?



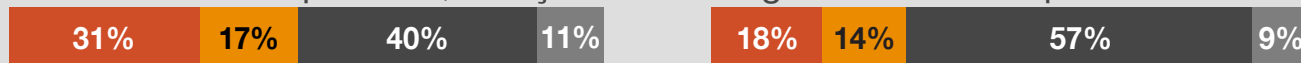
< US\$ 50 mi (BR) 

 Brasil

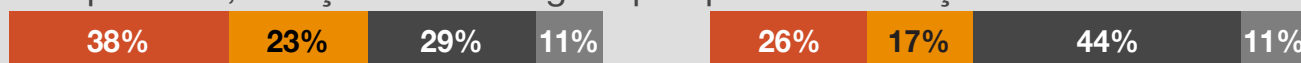
Melhorar a eficiência energética



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



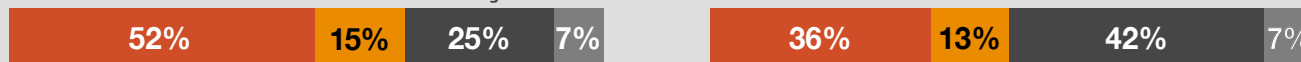
Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



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 como preparação para mudanças em nosso modelo de negócios relacionadas ao clima



Incorporar os riscos climáticos ao planejamento financeiro





Oportunidades e desafios da IA

Uma segunda megatendência com implicações sistêmicas e existenciais para as empresas é a disrupção tecnológica. Examinamos especificamente a IA generativa, capaz de mudar completamente a operação das empresas.

No segmento de empresas com receita abaixo de US\$ 50 milhões no Brasil, a adoção dessa tecnologia e a adaptação da estratégia tecnológica para lidar com a inovação que ela representa está acima da média no Brasil e no mundo. No curto prazo, os líderes do segmento no país têm expectativas semelhantes à média de todas as empresas nacionais. Considerando o horizonte de três anos, a confiança que a IA generativa aumentará a intensidade competitiva no seu setor e mudará significativamente a maneira como sua empresa cria, entrega e captura valor é maior do que a média nacional.





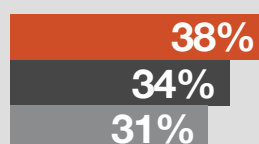
Expectativas em relação aos impactos da IA generativa

(Respostas “Concordo”)

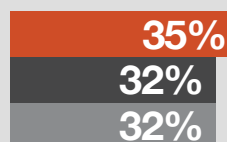
 < US\$ 50 mi (BR)
  Brasil
  Global

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

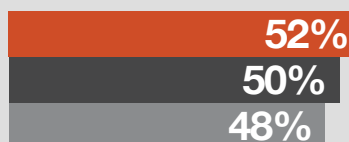


Nos próximos 12 meses

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





Em relação aos impactos da IA generativa sobre lucratividade, receita e eficiência no seu próprio tempo de trabalho, os líderes do segmento estão mais otimistas do que a média das empresas no Brasil e no mundo.

CEOs preveem vários impactos positivos da IA generativa em 12 meses



< US\$ 50 mi (BR)



Brasil



Global



Os líderes das empresas de médio porte no país se mostram menos preocupados do que a média brasileira em relação aos riscos associados à IA generativa. O principal temor é com a segurança cibernética (62%), ainda assim em uma proporção menor do que a média brasileira (74%) e mundial (64%).





Seu roteiro de reinvenção

Ações essenciais para estimular a reinvenção contínua



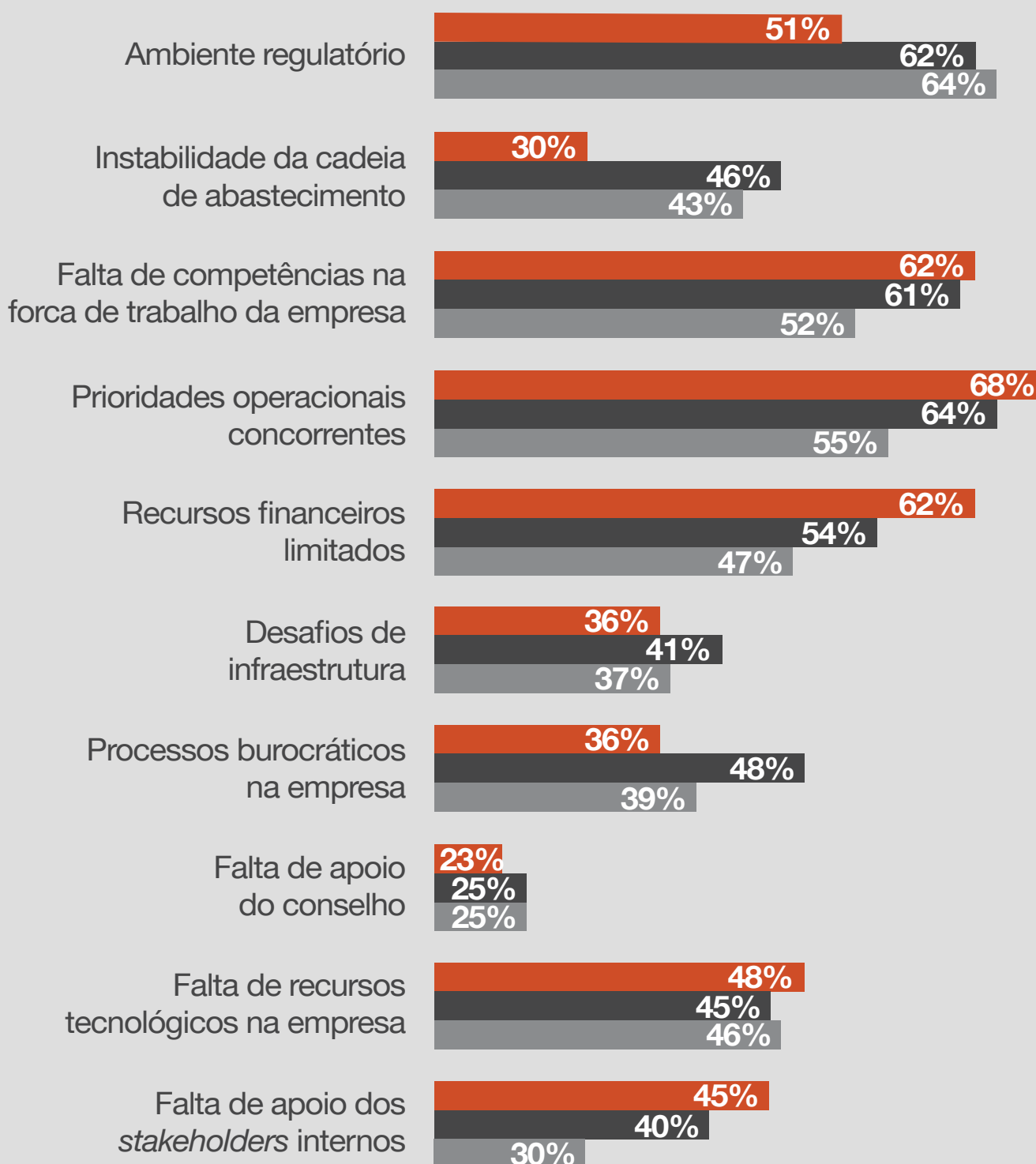
Perguntamos aos CEOs sobre uma série de obstáculos que eles costumam enfrentar quando empreendem esforços de mudança corporativa em grande escala. No segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil, as prioridades operacionais concorrentes (68%), a falta de competências na força de trabalho da empresa (62%) e os recursos financeiros limitados (62%) são apontados como os principais inibidores da reinvenção (no mínimo, de forma moderada) e com proporções maiores do que a média brasileira e global.





Principais inibidores à reinvenção corporativa

(Apenas respostas “moderadamente”, “muito” e “extremamente”)





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 alguma intervenção dos CEOs, como também a eficiência, que é uma área de preocupação para muitos líderes.

Os movimentos certos para cada empresa dependerão de sua estratégia, modelo operacional, contexto setorial e cenário competitivo. Uma questão importante é a realocação ágil de recursos – um atributo reconhecido de empresas de alto desempenho e que continua sendo uma área crítica para atenção dos CEOs.

Ao todo, 45% dos líderes do segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil (52% na média nacional de todos os setores) relataram até 20% de realocação de recursos de um ano para outro. Na média global da pesquisa, níveis mais elevados de realocação anual foram associados a maiores níveis de reinvenção e a margens de lucro mais altas.

Ao estabelecerem prioridades, muitos CEOs estão vendo as mudanças climáticas como um disruptor de indústrias que apresenta **diferentes oportunidades** e riscos. No segmento de empresas de médio porte no país, 19% dos CEOs esperam que as mudanças climáticas mudem a maneira como suas empresas vão criar, entregar e capturar valor ao longo dos próximos três anos. O percentual é inferior ao da média no Brasil (29%).



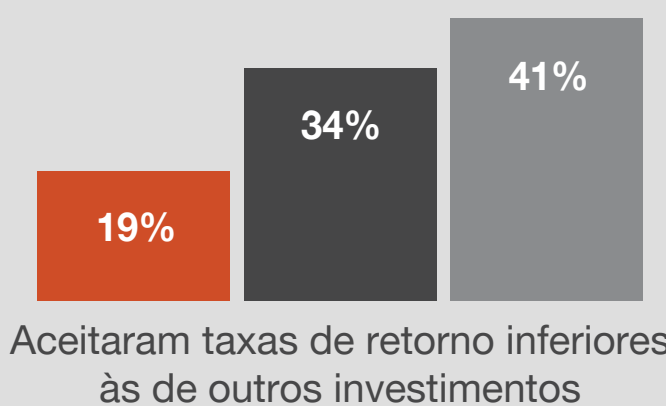


Essa expectativa pode explicar parcialmente por que quase metade (46%) dos executivos do segmento afirma que as empresas estabeleceram taxas de retorno para investimentos de baixo impacto climático menores do que para outros investimentos. O percentual é maior do que a média de todas as empresas no Brasil (34%) e no mundo (41%).

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 são 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.

Segmento tende menos que a média das empresas brasileiras a aceitar taxas de retorno menores para investimentos com baixo impacto climático

 < US\$ 50 mi (BR)  Brasil  Global



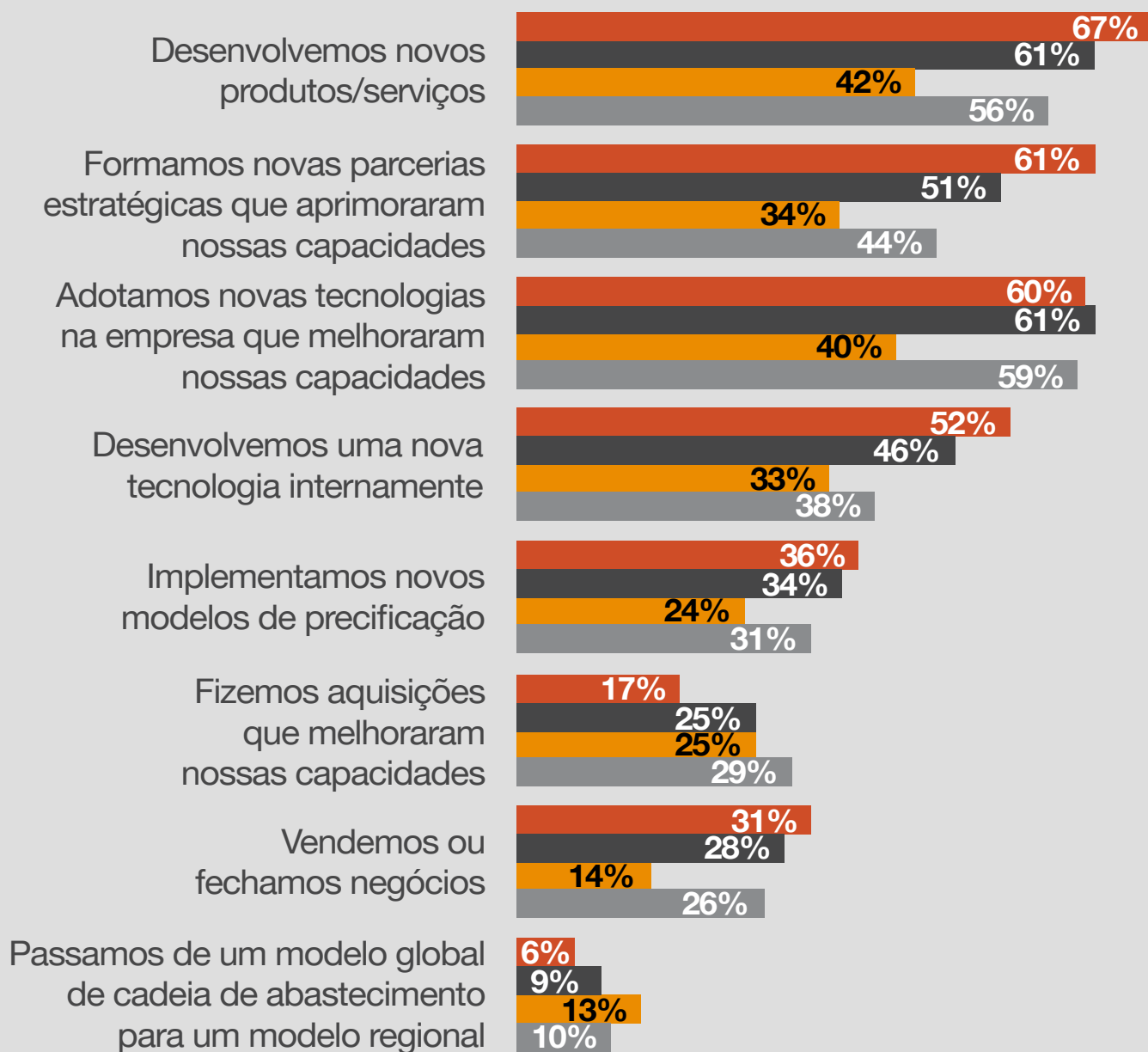
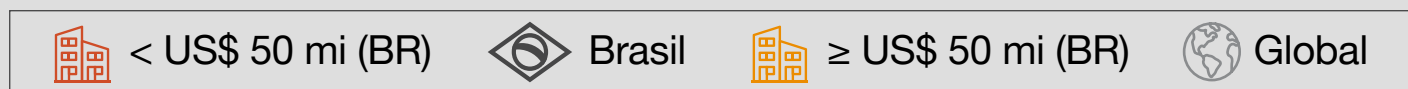
Obs.: investimentos com baixo impacto climático foram definidos como “ex.: transição para operações com eficiência energética, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões”.



Os CEOs também estão se esforçando para adaptar suas empresas às novas condições do mercado. No segmento de empresas com receita menor que US\$ 50 milhões no Brasil, a pesquisa revela que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a formação de parcerias estratégicas e a adoção de novas tecnologias foram as três ações que mais tiveram impacto na reinvenção dos negócios – um resultado alinhado à média nacional.

Ações que mais impactaram a reinvenção dos negócios

(Apenas respostas “muito” e “extremamente”)





Seu próximo passo:

1. 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 negócios. 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).

2. Entenda como as megatendências se interconectam

Analisando 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.

3. Busque inspiração na natureza

Apesar da necessidade de avanços mais significativos em relação ao clima em todas as frentes, um ponto específico de atenção talvez sejam as soluções climáticas naturais. 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.



4. Eleve as apostas na estratégia de IA

A maioria das empresas ainda está definindo seus objetivos e as razões para utilizar a IA generativa. 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.

5. 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 avaliar todas as dimensões de risco da IA generativa, começando pela estratégia, e saber como elas afetarão cada funcionário. Defina **prioridades claras baseadas em riscos** e crie controles internos rigorosos em torno da privacidade de dados e do treinamento dos modelos de IA.

6. Envolver, empodere e apoie seu pessoal

É crucial alinhar as prioridades de mudança entre líderes e liderados, além de fomentar uma cultura de confiança para que os funcionários se sintam seguros em propor maneiras mais eficientes de trabalho. Seja transparente e convide os funcionários a desempenhar um papel ativo na reinvenção. 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.



7. Classifique as conexões com 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.

8. 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 dos 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. Eles também dispõem de uma série de ferramentas que podem ser usadas para integrar a sustentabilidade ao cerne da estratégia.

9. Desafie o senso comum

Permanecer à frente das tendências enquanto os fundamentos dos negócios mudam exige que cada líder desafie o senso comum. Isso inclui discutir noções sobre as vantagens competitivas no setor, o relacionamento com o cliente e as vantagens estruturais percebidas da regulamentação. Para prosperar neste novo mundo, é preciso compreender como os ecossistemas estão se cristalizando em torno das necessidades dos 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.

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



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.



Contato



Luciano Sampaio

Sócio

luciano.sampaio@pwc.com

Saiba mais em

www.pwc.com.br/ceo-survey



Acesse o site:

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

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.