



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
industrial brasileiro**



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 industrial brasileiro, essa é uma preocupação para 40% dos CEOs – um ponto percentual abaixo da média dos líderes de todas as empresas no país.





Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa com os líderes do setor industrial, 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.

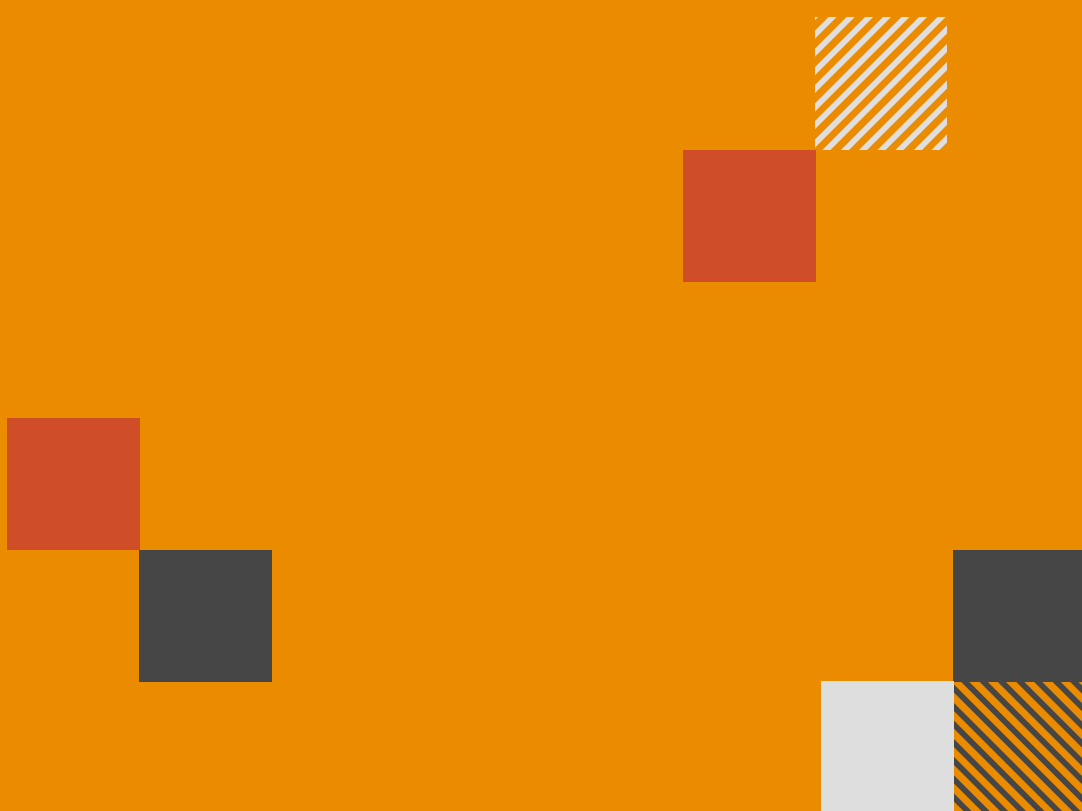




Explore os resultados

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

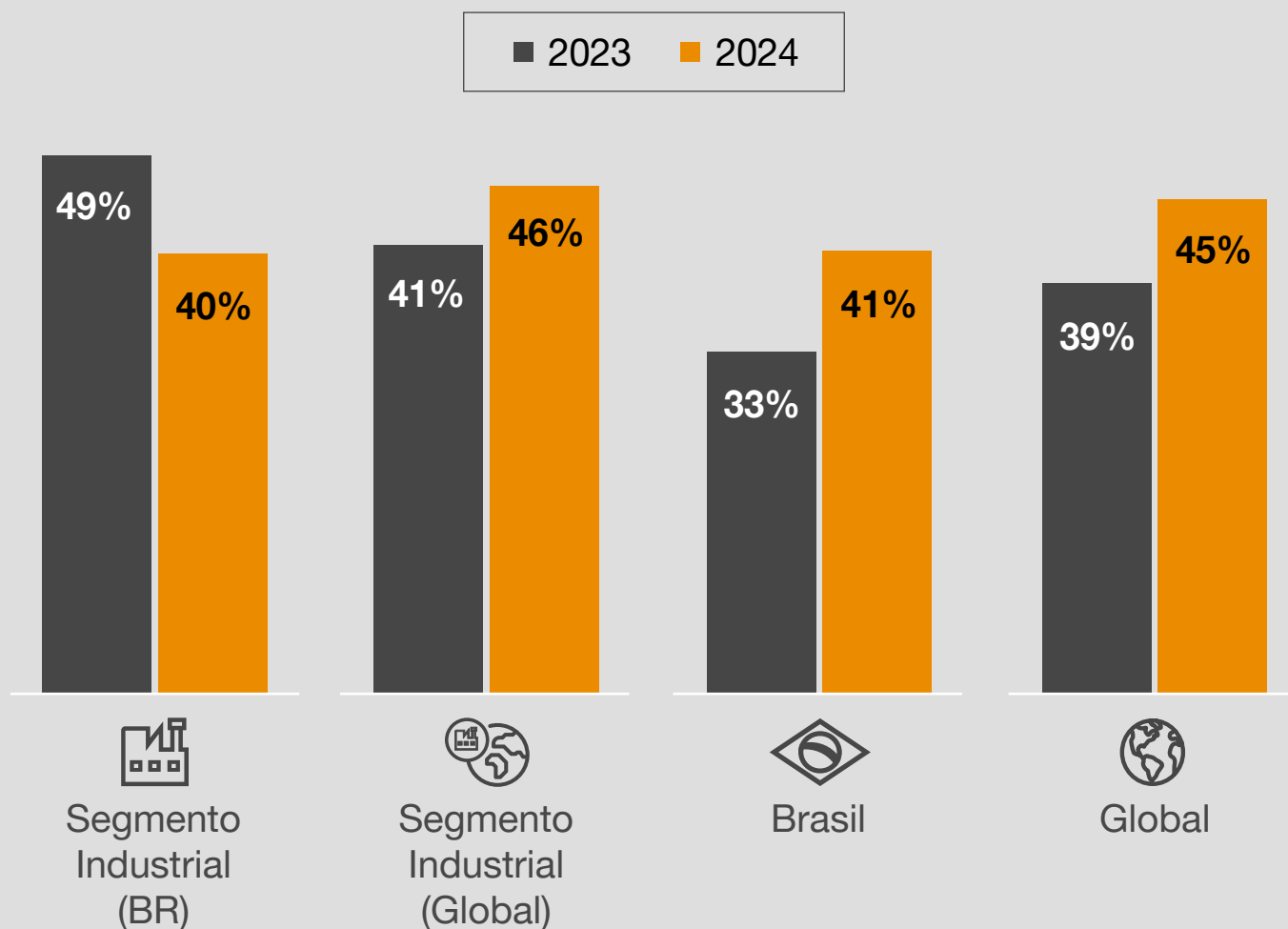
Uma análise do cenário econômico e da ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio



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 industrial brasileiro, apesar de 40% terem essa percepção, o percentual dos que acreditam que seus negócios não serão economicamente viáveis por mais de 10 anos diminuiu em relação ao ano passado (49%). Uma tendência oposta à verificada na média nacional e global e no segmento industrial no mundo.

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, inclusive no setor industrial. No total, 40% dos CEOs do segmento no país acreditam que a economia global vá se desacelerar em comparação com 73% no ano anterior. Já 33% esperam uma aceleração, percentual abaixo da média brasileira (36%) e global (38%) e dos seus pares no mundo (39%). Em relação ao próprio país, 52% dos CEOs do setor no Brasil esperam uma aceleração da economia – percentual próximo ao da média nacional (55%). Os líderes do segmento no mundo estão um pouco menos otimistas em relação às perspectivas de seus próprios países: 43% apostam na aceleração, quase o mesmo percentual da média global (44%).

No curto prazo, os líderes se mostram menos confiantes no crescimento das receitas de suas empresas, tanto no setor industrial no Brasil e no mundo como na média nacional e global. Entre os CEOs brasileiros do segmento industrial, a confiança diminuiu de 51%, em 2023, para 43%, em 2024.

No cenário de três anos, as expectativas também diminuíram de maneira geral. No caso dos líderes do setor no Brasil, a confiança recuou de 67%, em 2023, para 60% este ano.

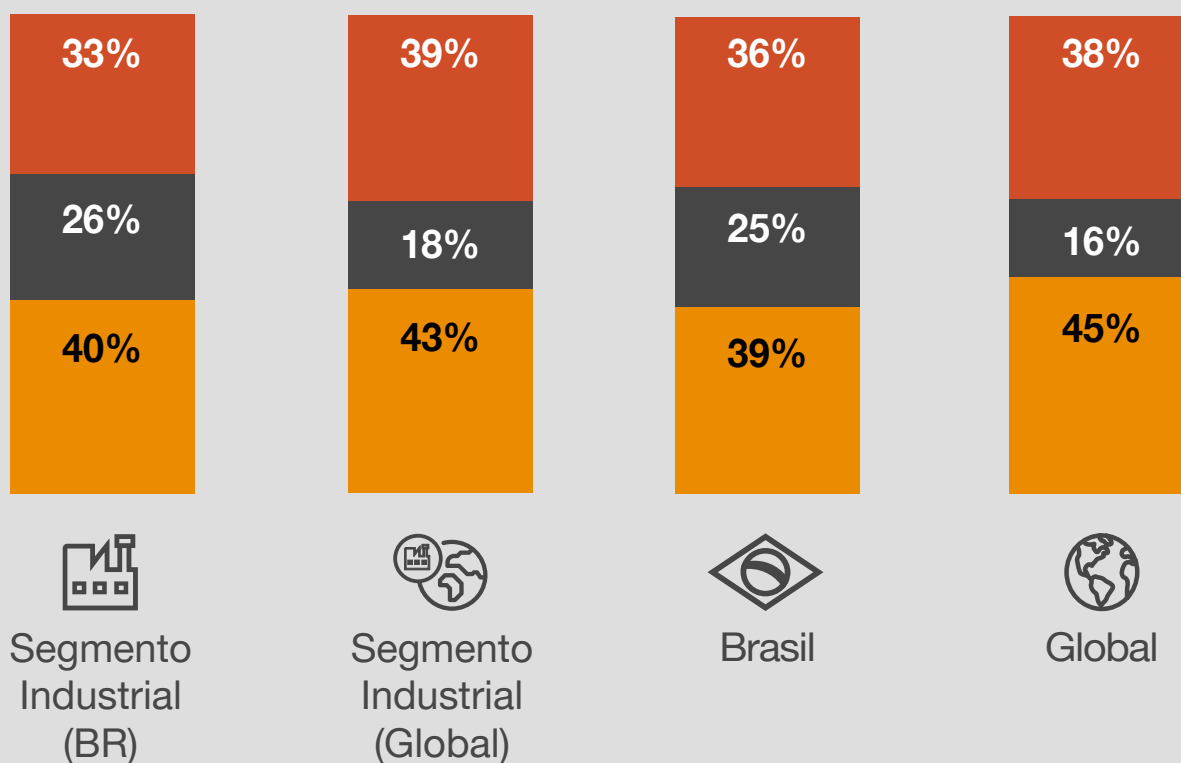




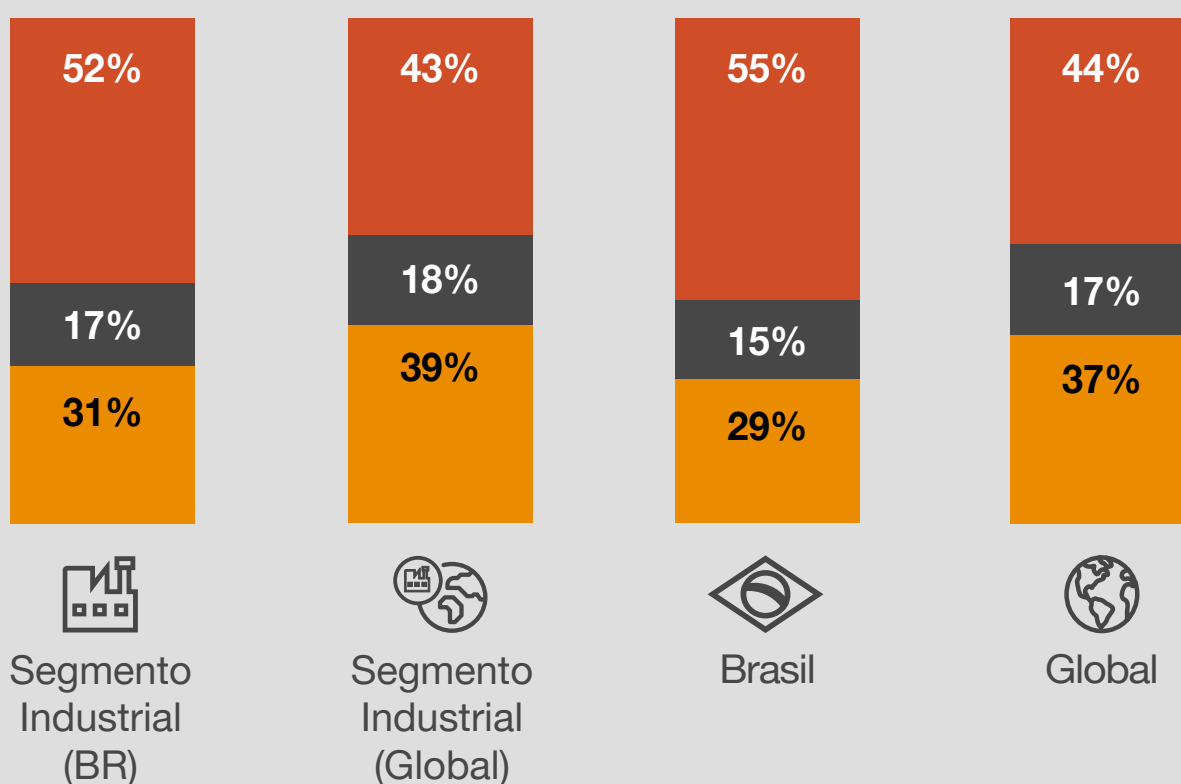
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ 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



Seg. Ind. (BR)



Seg. Ind. (Global)

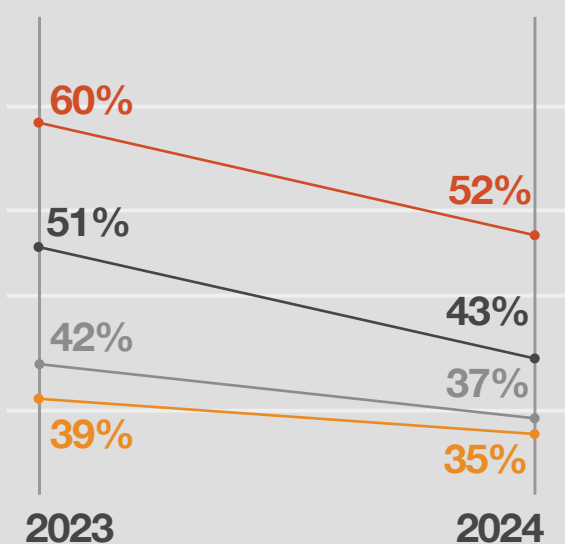


Brasil

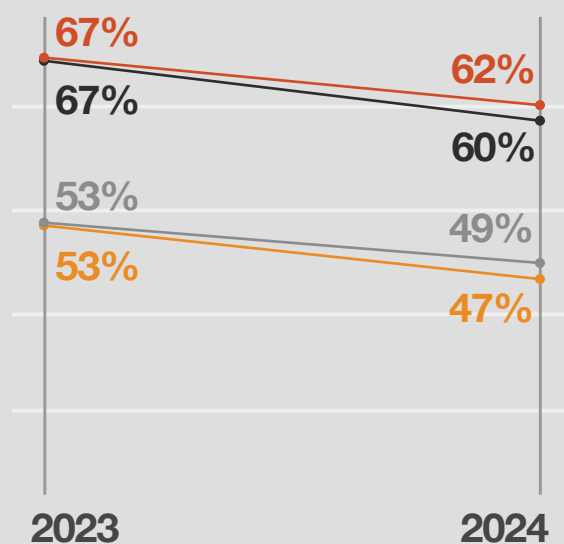


Global

Próximos 12 meses



Próximos três anos



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.

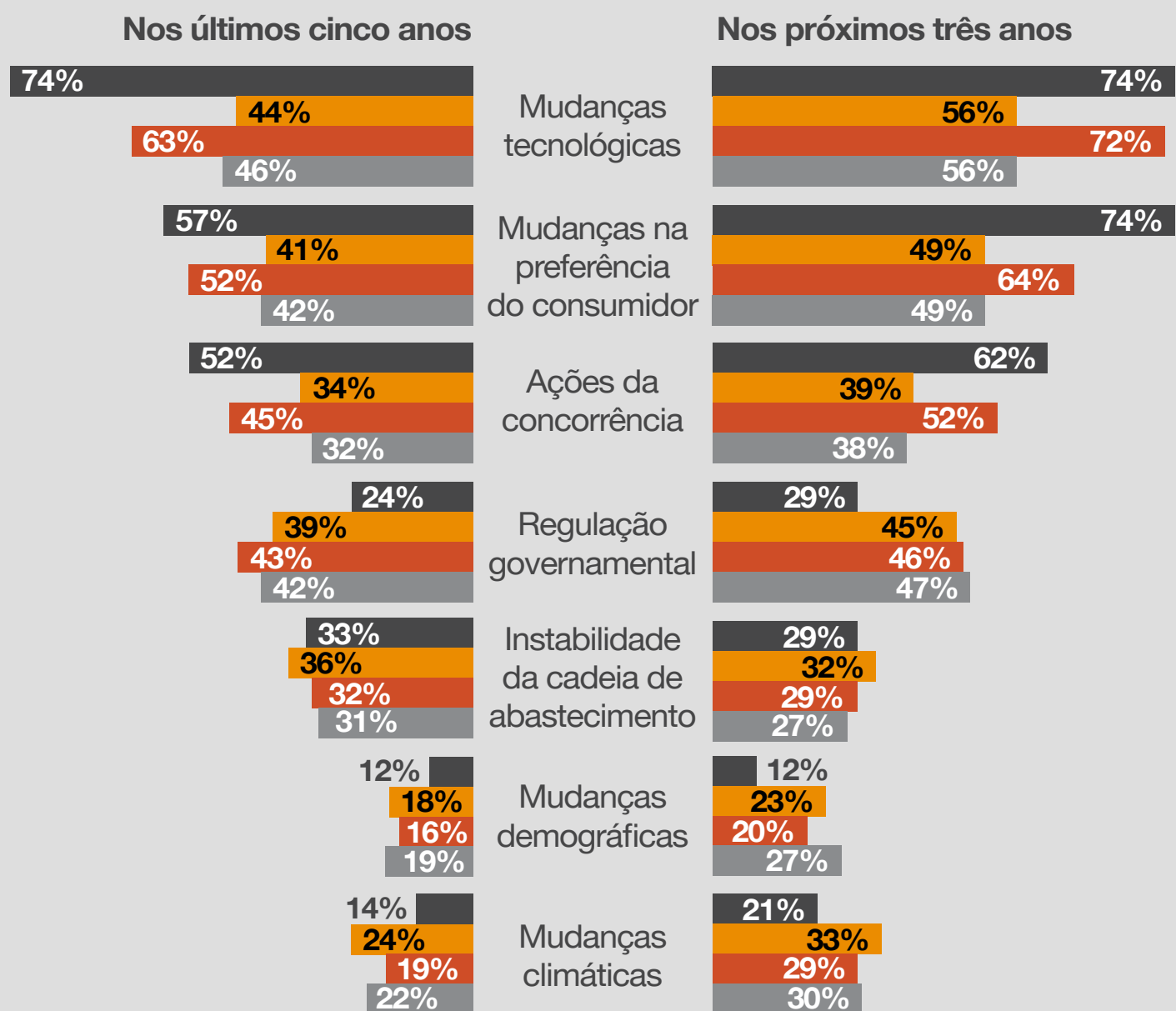
Em comparação com os últimos cinco anos, o percentual de CEOs do segmento industrial no Brasil que acreditam que as mudanças tecnológicas terão impacto na forma como criam, entregam e capturam valor continua elevado e no mesmo patamar. Os líderes do setor no país também preveem que as alterações associadas às ações da concorrência e preferências dos consumidores terão impacto maior. Em um movimento inverso à média nacional, os CEOs brasileiros do setor industrial apostam que a influência da regulação governamental será menor.



Fatores de mudança na criação, entrega e captura de valor

(Apenas respostas “muito” ou “extremamente”)

Seg. Ind. (BR)
 Seg. Ind. (Global)
 Brasil
 Global



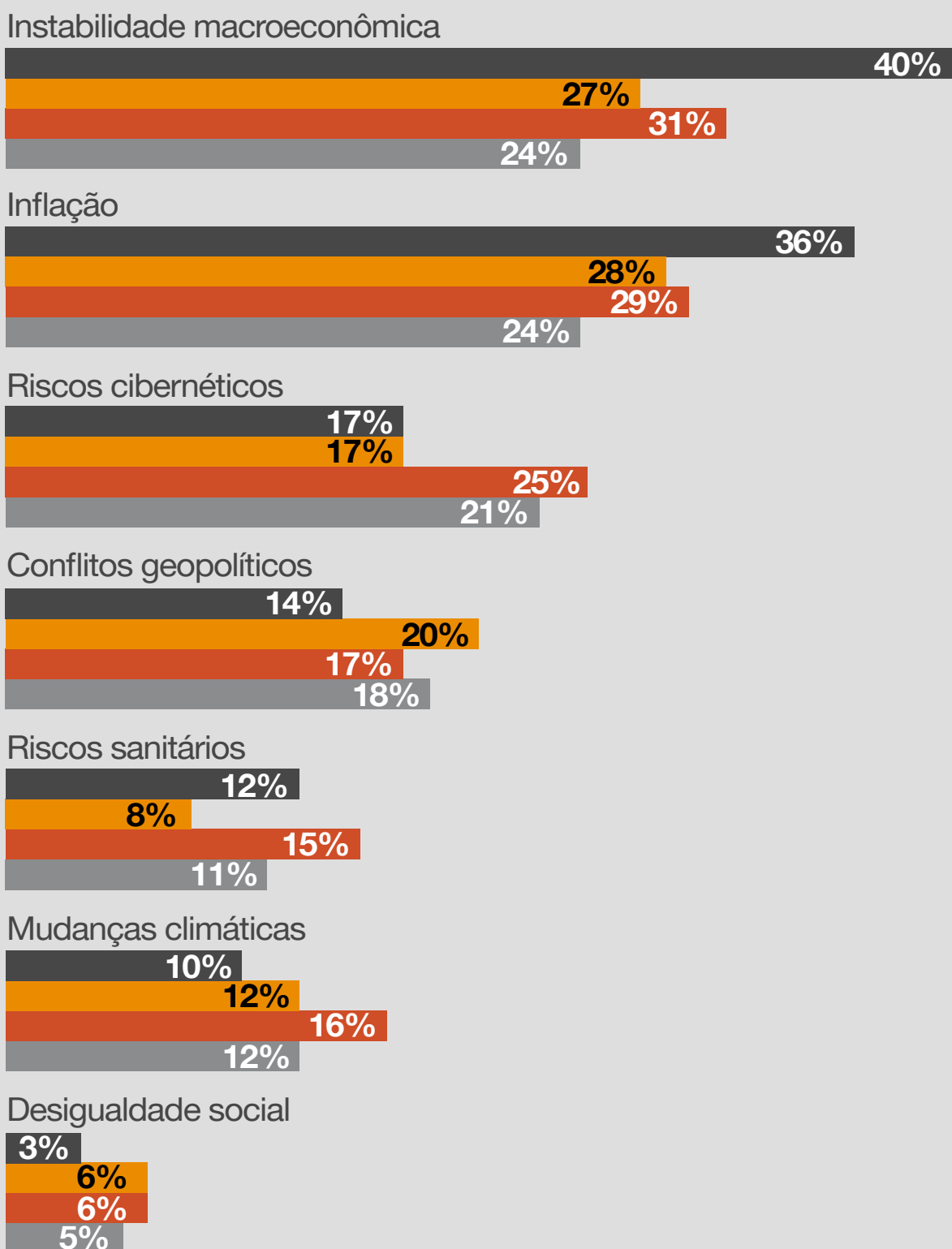
No horizonte de 12 meses, a preocupação dos CEOs do segmento industrial no Brasil é maior do que a média brasileira em relação à instabilidade econômica (40% ante 31%) e à inflação (36% ante 29%) – as duas principais ameaças apontadas por eles. Já riscos cibernéticos, conflitos geopolíticos, riscos sanitários, mudanças climáticas e desigualdade social preocupam menos os líderes brasileiros do setor do que a média nacional.



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”)

 Seg. Ind. (BR)
  Seg. Ind. (Global)
  Brasil
  Global



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



Crescimento em outros países

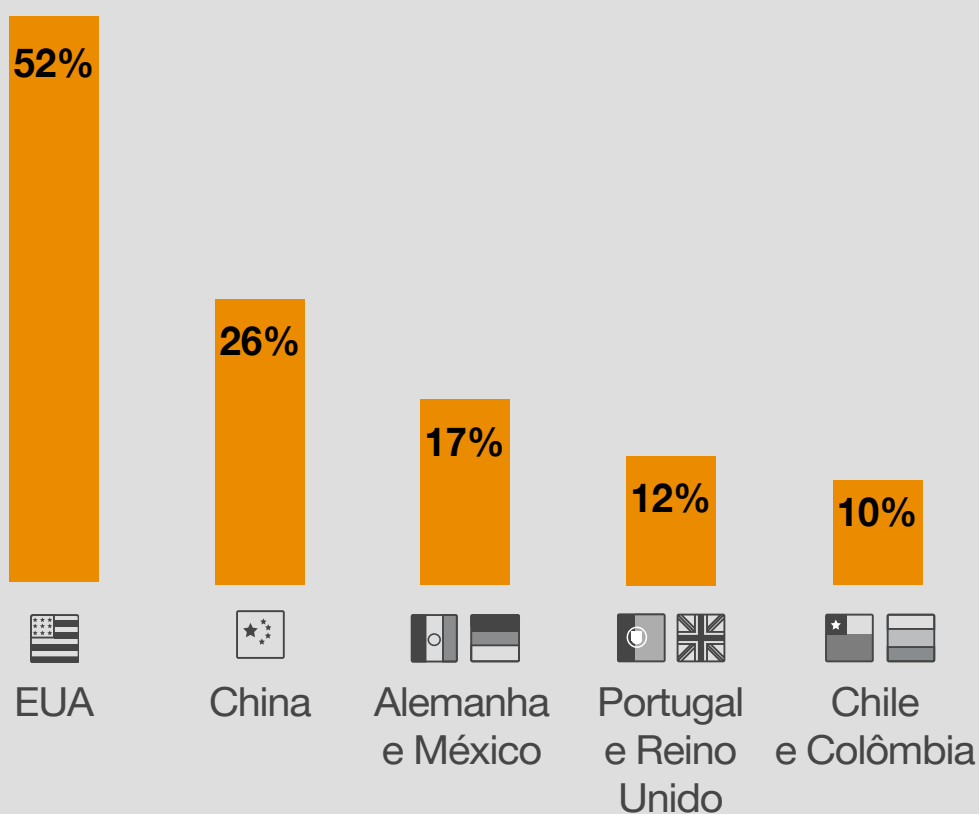
Em relação aos mercados considerados mais relevantes para o crescimento, o segmento industrial no Brasil segue a média de todas as indústrias no país: Estados Unidos – apontado como o mais importante por mais da metade dos líderes do setor – e China aparecem no topo da lista.

O México, que dividia o segundo lugar com a China no ano passado, ocupa agora a terceira posição, junto com a Alemanha. Na sequência vêm Portugal e Reino Unido, seguidos de perto por Chile e Colômbia.

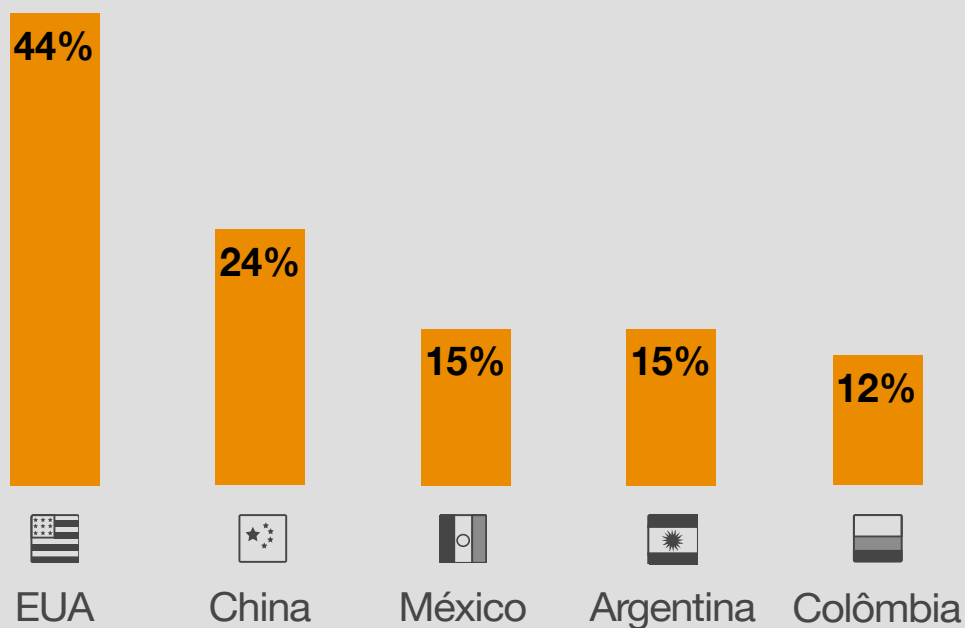




Principais mercados para os CEOs do segmento industrial no Brasil



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.

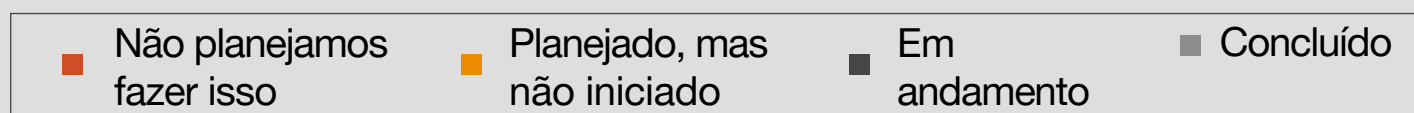


As mudanças climáticas

Os CEOs do setor industrial no Brasil relatam progressos no cumprimento de seus objetivos declarados: 69% têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética (ante 71% da média nacional), enquanto 67% já avançam na inovação em produtos e serviços com baixo impacto climático (ante 66% da média nacional). De maneira geral, os demais esforços empreendidos estão acima da média no país, exceto o investimento em soluções climáticas baseadas na natureza (47% ante 49% da média nacional).

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?



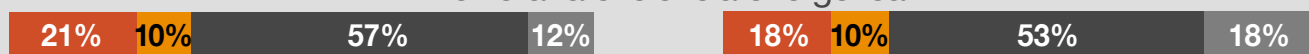
Segmento Industrial (BR) 

 Brasil

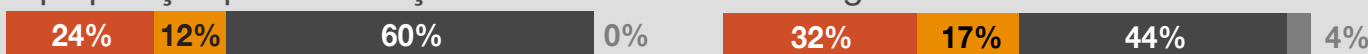
Inovar em novos produtos, serviços ou tecnologias com baixo impacto climático



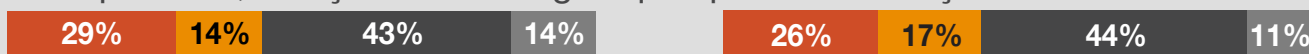
Melhorar a eficiência energética



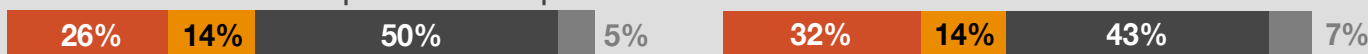
Implementar iniciativas para aperfeiçoar ou requalificar a força de trabalho como preparação para mudanças em nosso modelo de negócios relacionadas ao clima



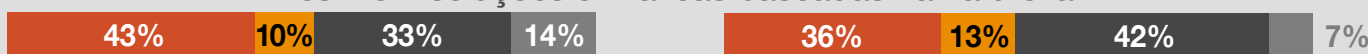
Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



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



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.

A adoção dessa tecnologia nos últimos 12 meses foi menor no segmento industrial no Brasil do que nos outros três recortes (média nacional, média global e empresas do setor no mundo). Por outro lado, a adaptação da estratégia tecnológica para lidar com a inovação que a IA generativa representa foi maior.

No curto prazo, os líderes do setor industrial no país têm uma expectativa um pouco menor do que a da média nacional em relação aos benefícios que essa tecnologia pode trazer para o seu negócio. Já no horizonte de três anos, a confiança que a IA generativa aumentará a intensidade competitiva no seu setor e mudará significativamente a maneira como as empresas criam, entregam e capturam valor é um pouco maior do que a média nacional, assim como a crença que a maior parte da força de trabalho precisará desenvolver novas habilidades.



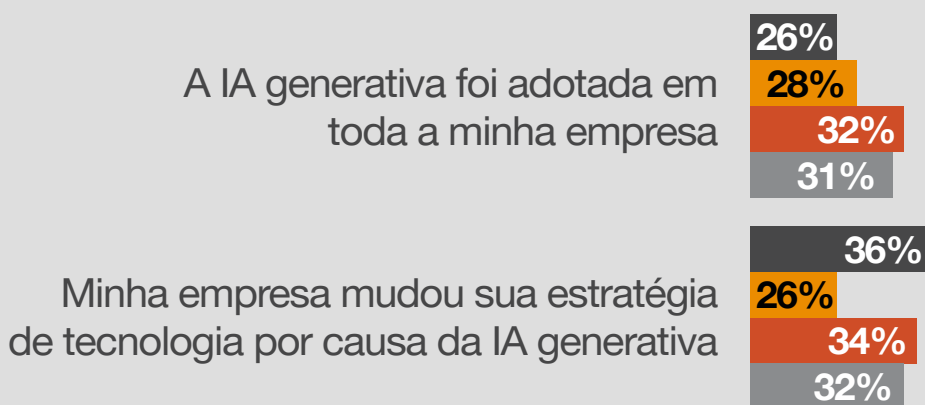


Expectativas em relação aos impactos da IA generativa

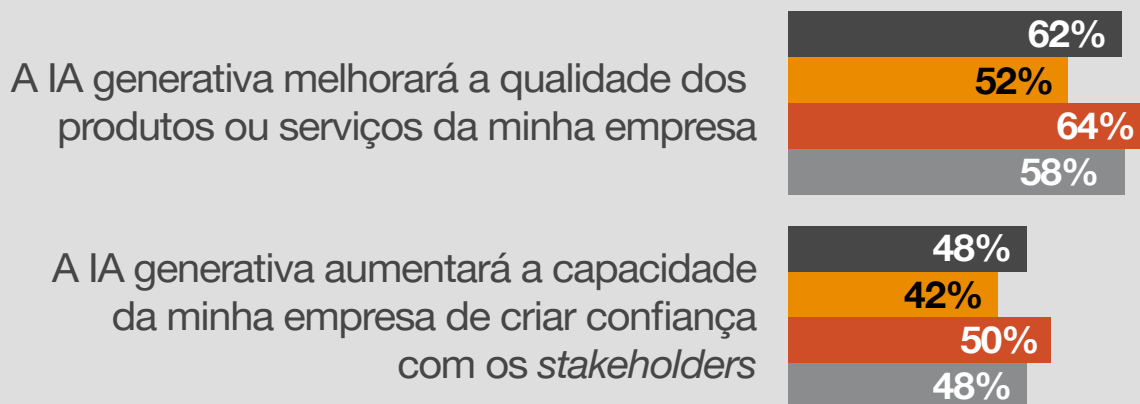
(Respostas “Concordo”)

Seg. Ind. (BR)	Seg. Ind. (Global)	Brasil	Global
----------------	--------------------	--------	--------

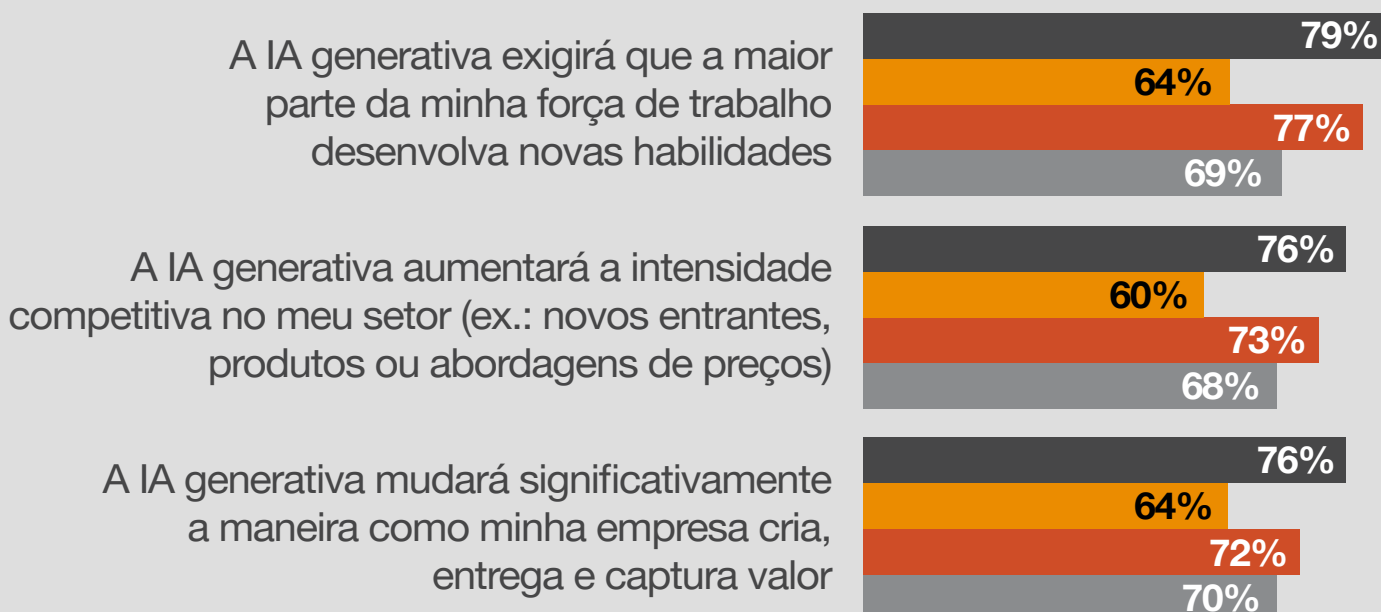
Nos últimos 12 meses



Nos próximos 12 meses



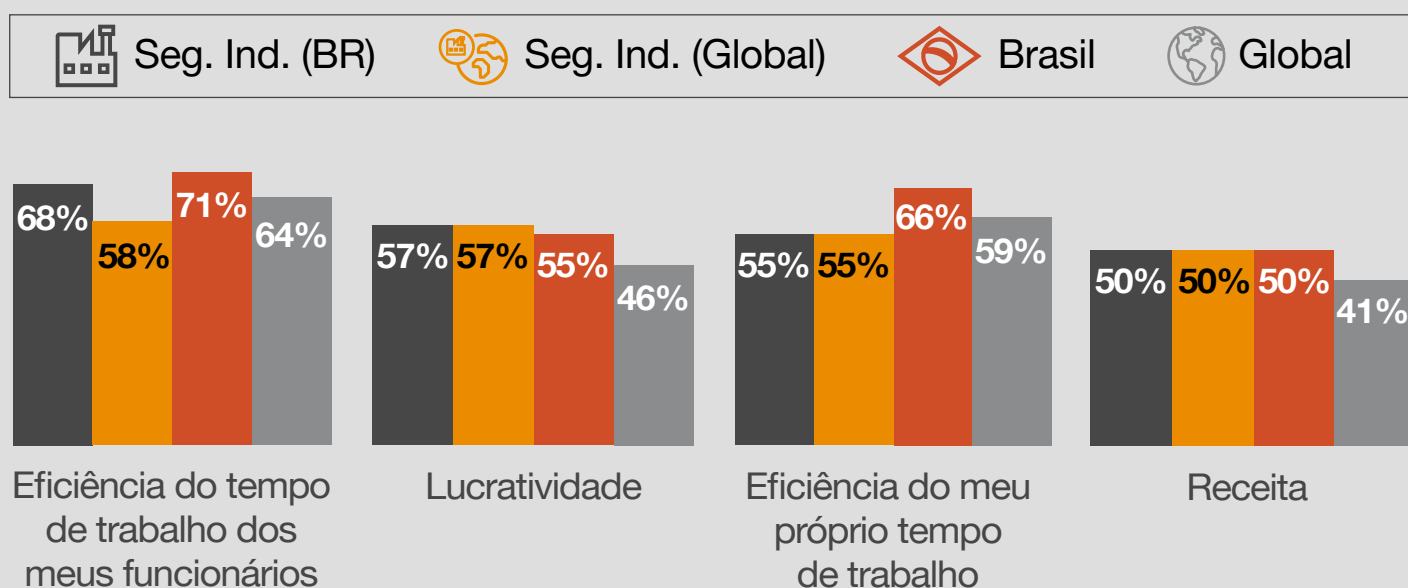
Nos próximos 3 anos





Em relação aos impactos da IA generativa sobre a receita, a expectativa dos CEOs do segmento industrial no Brasil está alinhada à de seus pares no mundo e à da média nacional. O percentual que prevê um efeito positivo sobre a lucratividade também é idêntico para os líderes do setor no país e no mundo e está um pouco acima da média nacional.

CEOs preveem vários impactos positivos da IA generativa em 12 meses



Os líderes do segmento industrial no país estão menos preocupados do que a média brasileira com os impactos que a IA generativa poderá trazer para a sua empresa. No entanto, mostram-se mais temerosos do que seus pares globais.





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 industrial no Brasil, as prioridades operacionais concorrentes (69%), a falta de competências na força de trabalho da empresa (57%) e os recursos financeiros limitados (53%) são apontados como os principais inibidores da reinvenção (no mínimo, de forma moderada). Na média nacional, as prioridades operacionais concorrentes (64%), o ambiente regulatório (62%) e falta de competências na força de trabalho da empresa (61%) são os principais inibidores.





Principais inibidores à reinvenção corporativa

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



Seg. Ind. (BR)



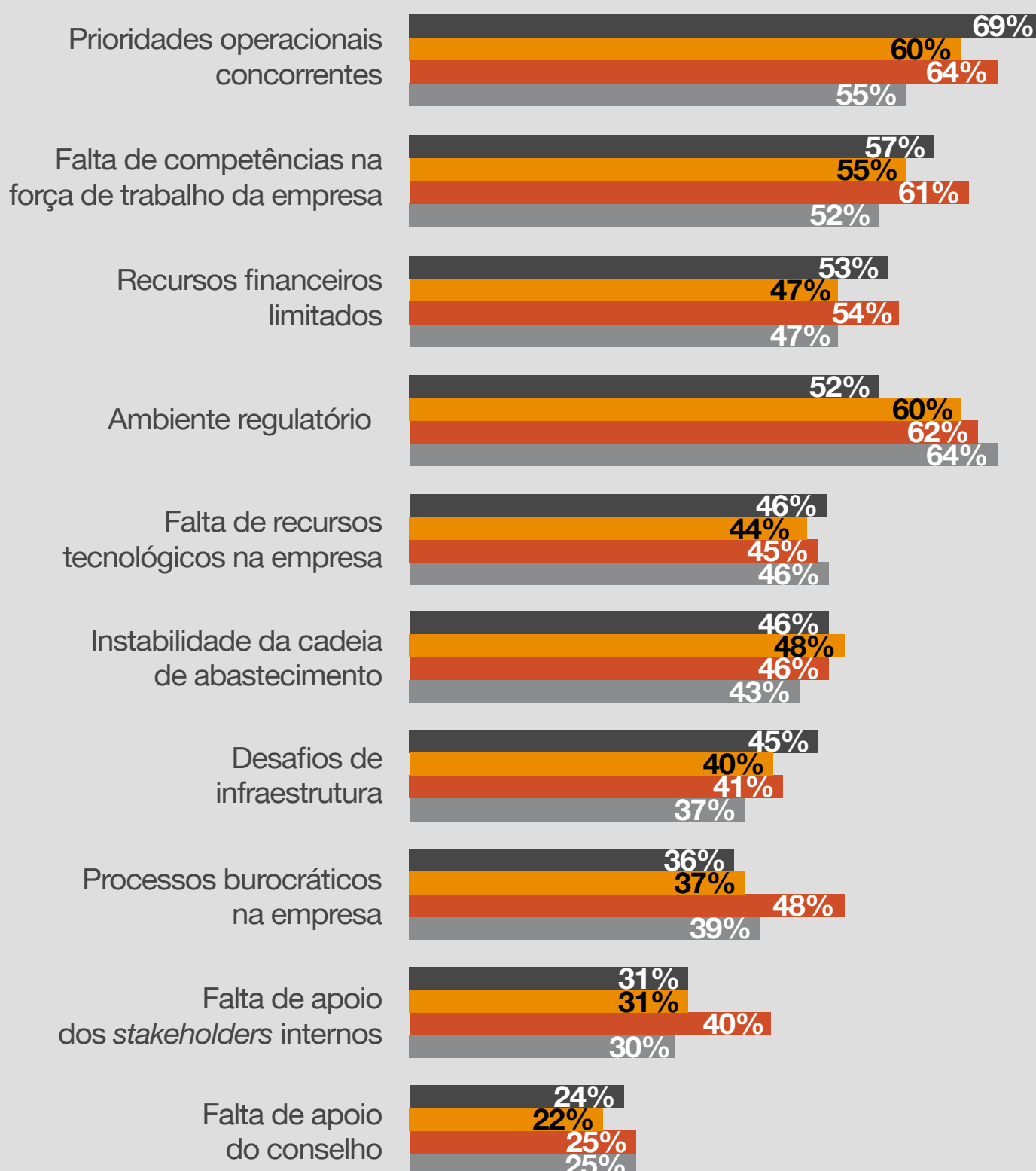
Seg. Ind. (Global)



Brasil



Global





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 estabelecerem prioridades, muitos CEOs estão vendo as mudanças climáticas como um disruptor de indústrias que apresenta **diferentes oportunidades** e riscos. No segmento industrial no Brasil, 21% 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 40% dos executivos do setor no país e no mundo afirmam 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 indústrias no Brasil (34%).





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.

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



Seg. Ind. (BR)



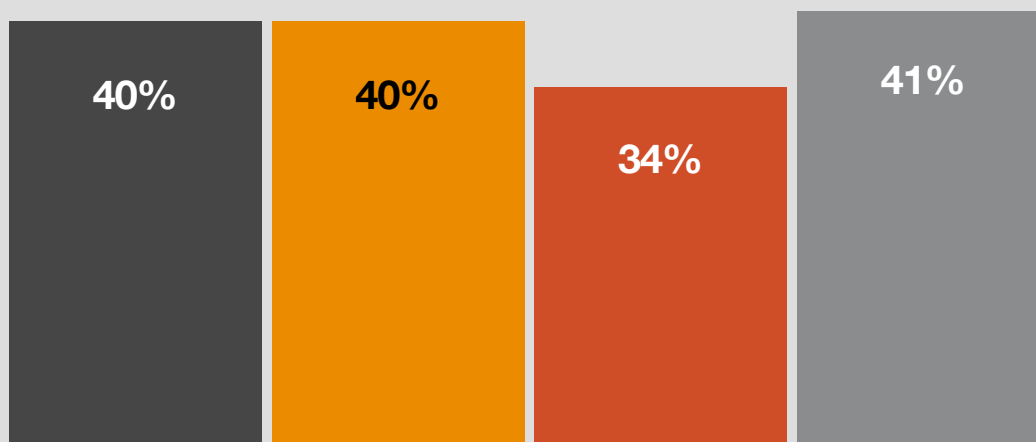
Seg. Ind. (Global)



Brasil



Global



Aceitaram taxas de retorno inferiores às de outros investimentos

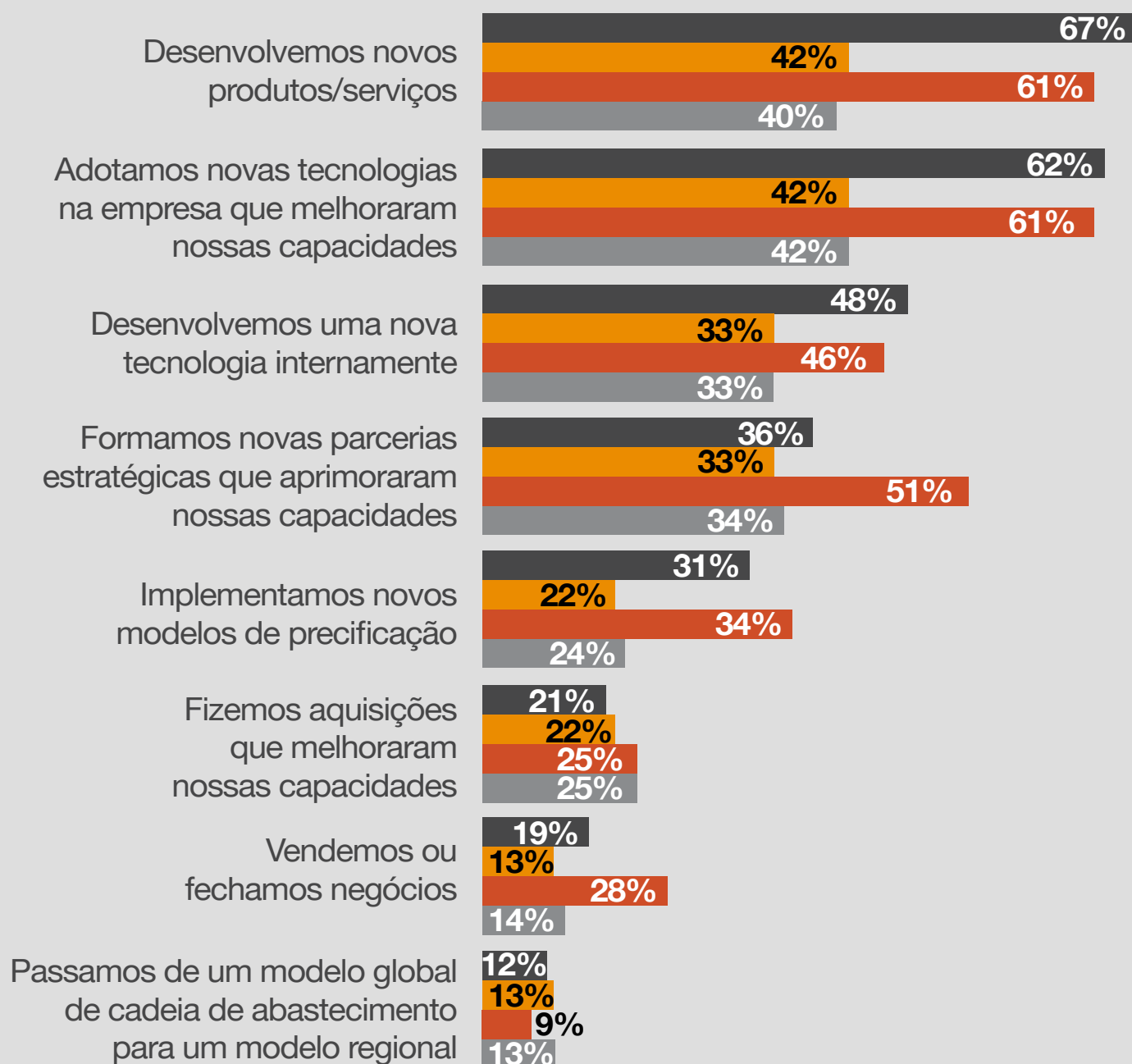
Obs.: investimentos com baixo impacto climático foram definidos como “ex.: transição para operações com eficiência energética, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões”.



Os CEOs também estão se esforçando para adaptar suas empresas às novas condições do mercado. No setor industrial no Brasil, a pesquisa revela que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (67%) e a adoção de novas tecnologias (62%) foram as duas ações que mais tiveram impacto na reinvenção dos negócios. Essas são também as principais ações da 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



Geovani Fagunde

Sócio e líder do setor industrial
geovani.fagunde@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.



Participaram desta edição da CEO Survey:



Mais de **4.700**
executivos...



...de mais de
100 países.



Os CEOs do Brasil representam uma das maiores amostras da pesquisa.

Suas empresas têm um faturamento combinado de mais de

R\$ 2,6 trilhões.





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.

