



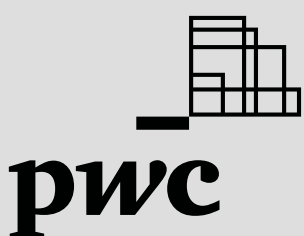
**27ª CEO Survey | 2024**

# 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 da  
indústria de saúde**



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



# Apresentação

Ainda mais preocupados com a viabilidade e a resiliência de suas empresas no longo prazo do que no ano passado, os CEOs no Brasil e no mundo já dão passos importantes para reinventar seus negócios e garantir a prosperidade. Esse é um dos destaques da **27ª Global CEO Survey**, 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 setor de saúde, essa é uma preocupação para 42% dos CEOs brasileiros – um percentual praticamente igual ao da média dos líderes de todas as indústrias no país (41%).





Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa com os líderes executivos do setor saúde, 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

20



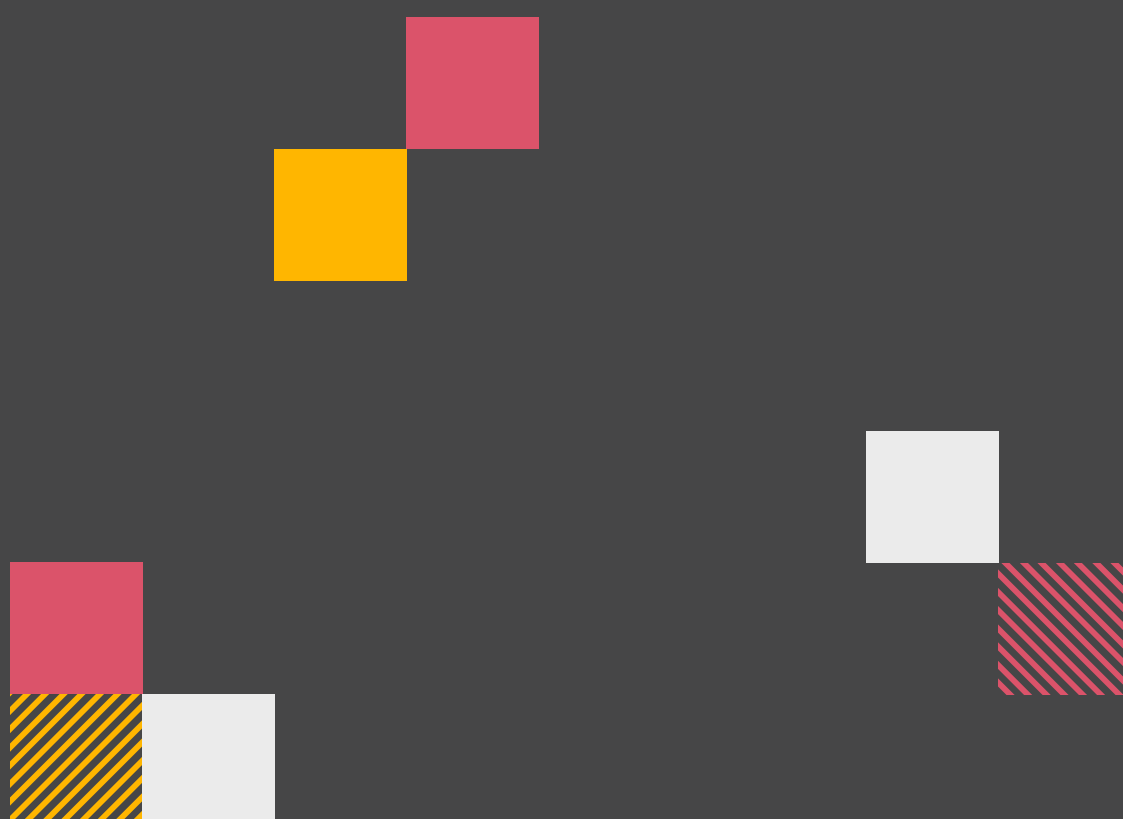
Como sustentar a mudança

28



Metodologia

30







# O imperativo da reinvenção

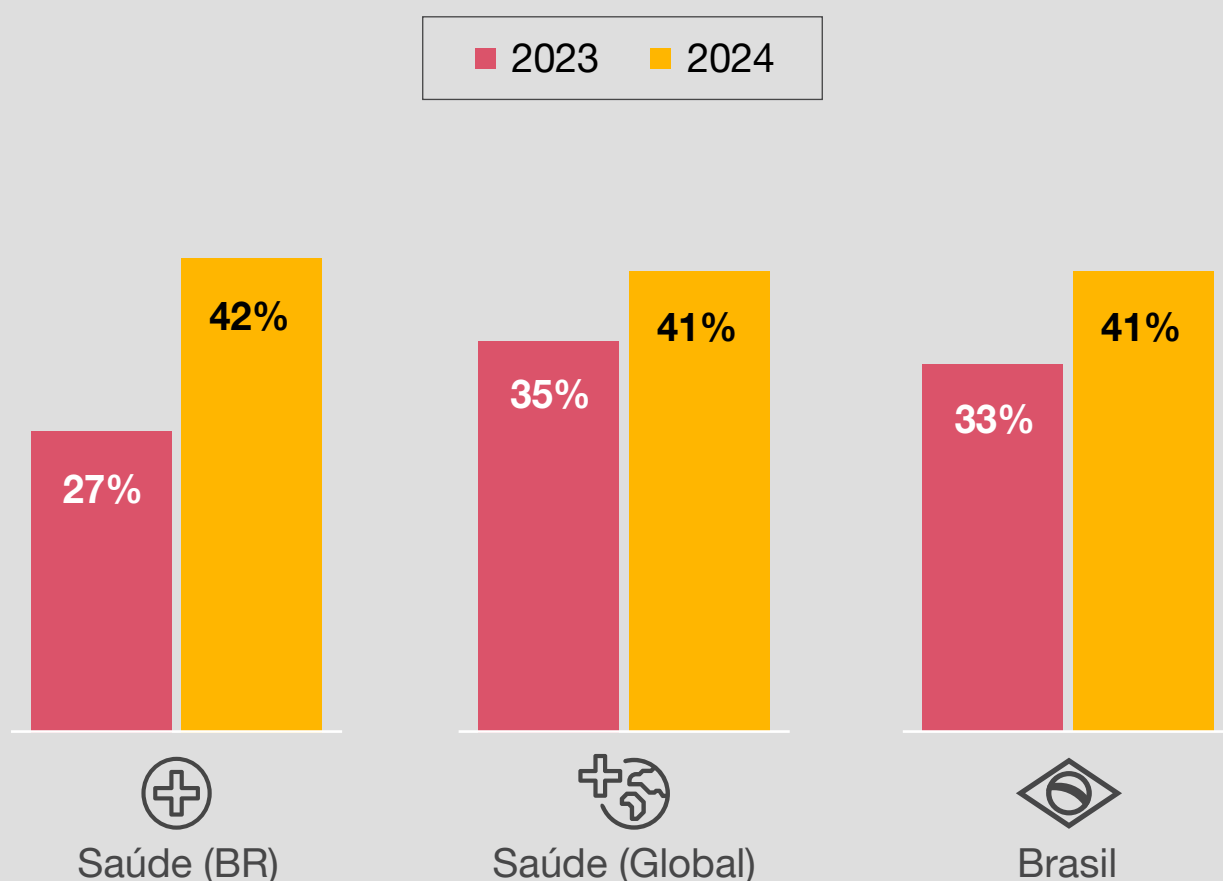
Uma análise do cenário econômico e da ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio



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 líderes 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 saúde, essa tendência de aumento também se verificou: 42% dos CEOs do setor no país acreditam que seus negócios não serão economicamente viáveis por mais de 10 anos, em comparação com 27% no ano passado.

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

Até 10 anos







A expectativa de desaceleração do crescimento econômico global diminuiu, enquanto a previsão de aceleração aumentou em 2024 (42% dos CEOs no segmento de saúde no Brasil, em comparação com apenas 15% no ano passado – um aumento mais expressivo do que a média brasileira e bem semelhante ao do setor de saúde global). Em relação ao próprio país, os CEOs no setor de saúde no Brasil estão mais confiantes, como acontece com os líderes brasileiros em geral, os do setor de saúde global e a média mundial.

A confiança na aceleração da economia global é maior entre os líderes de saúde do Brasil e do mundo do que na média de todas as indústrias – nesse grupo, o percentual dos que apostam na desaceleração supera a fatia dos que preveem a aceleração.

Considerando o horizonte de 12 meses, os CEOs do setor de saúde no Brasil mantiveram as perspectivas de crescimento de receita de suas próprias empresas (61%). Já no cenário de três anos, a confiança dos líderes do setor, tanto no Brasil como no mundo, aumenta, em um movimento inverso ao registrado nos recortes nacional e global de todas as indústrias.

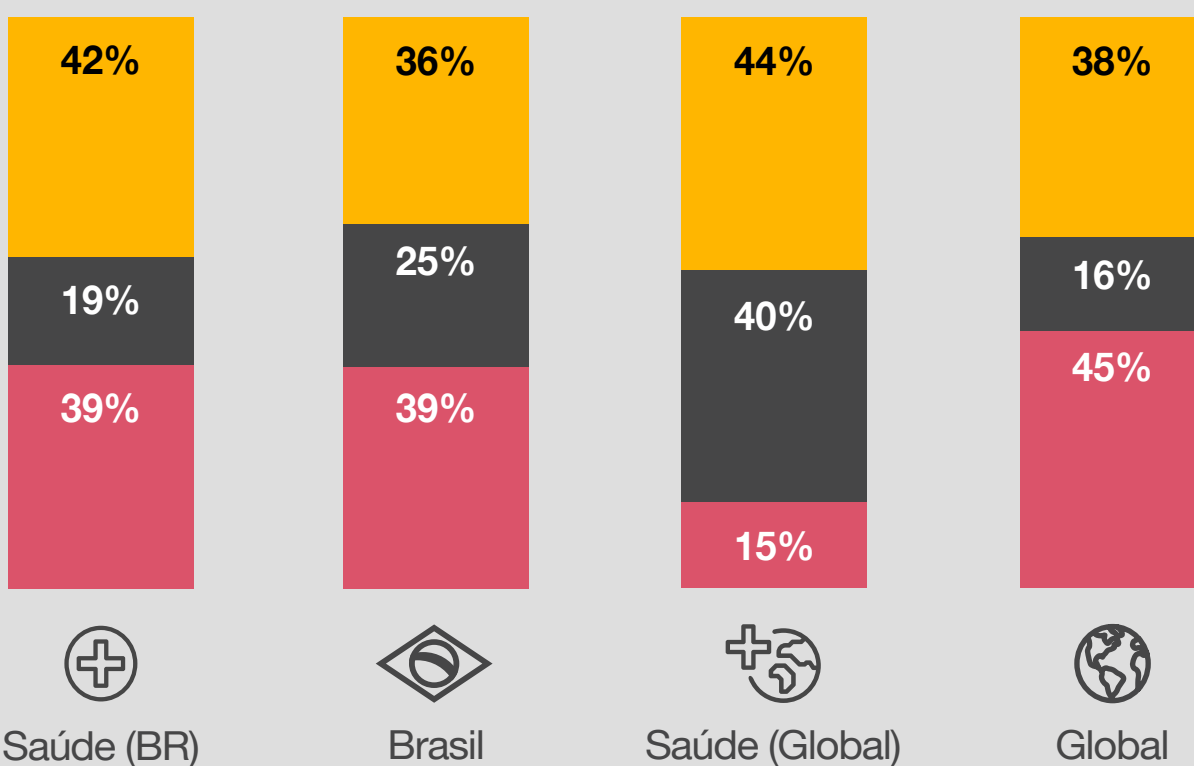




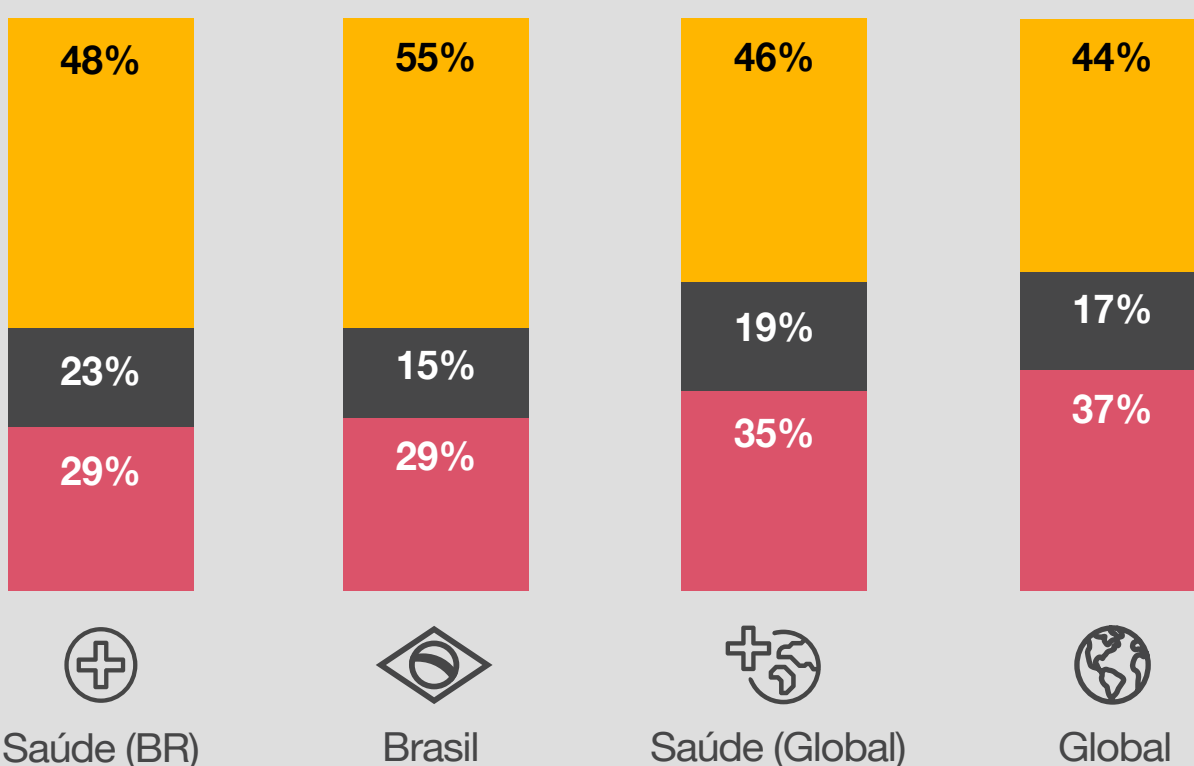
## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ Aceleração    = Estabilidade    ⬇️ Desaceleração

### Crescimento global



### Crescimento do país do CEO







## Confiança na geração de receitas



Saúde (BR)



Saúde (global)

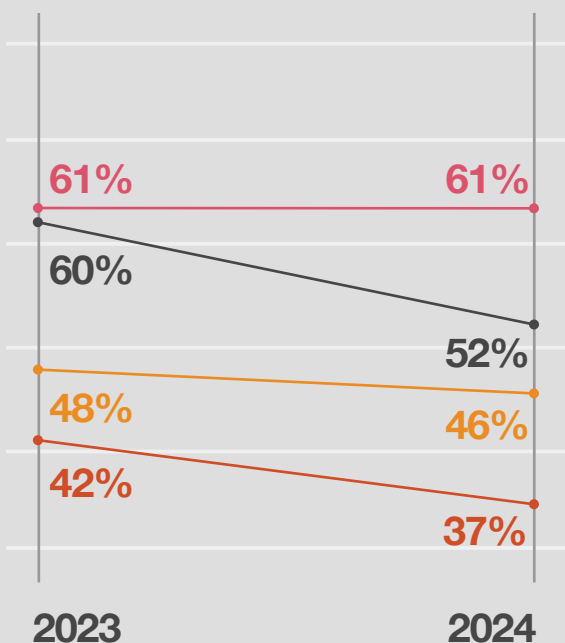


Brasil

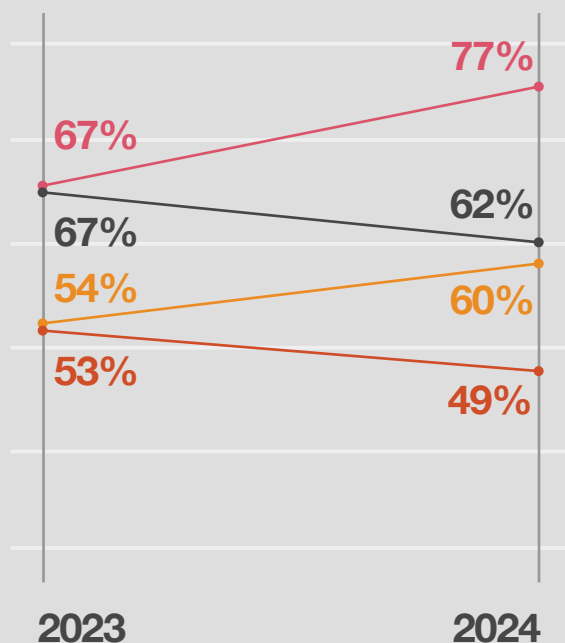


Global

Próximos 12 meses

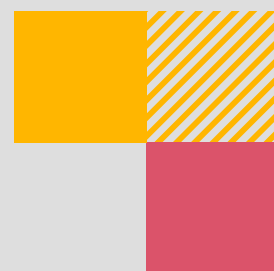


Próximos três anos



### 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, os CEOs do setor de saúde, tanto no Brasil como no mundo, preveem que alterações associadas à tecnologia, à regulação, à concorrência e às preferências dos consumidores, entre outras, terão impacto muito maior na forma como criam, entregam e capturam valor.





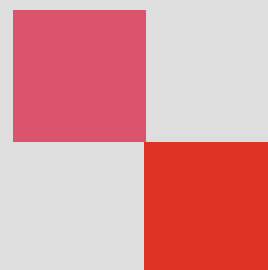
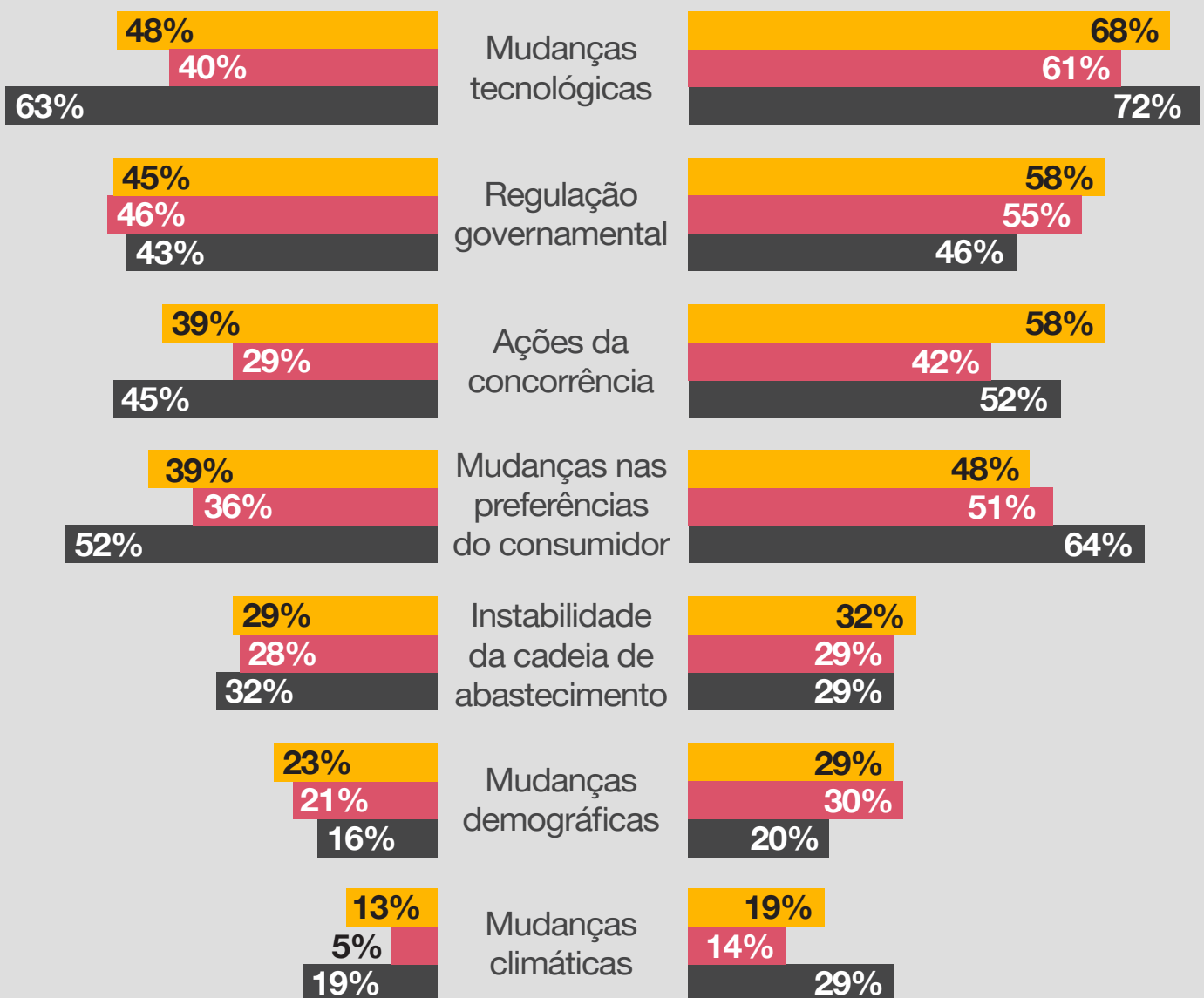
# Fatores de mudança na criação, entrega e captura de valor

(Apenas respostas “muito” ou “extremamente”)

Saúde (BR)
 Saúde (global)
 Brasil

Nos últimos cinco anos

Nos próximos três anos





Em relação às ameaças de curto prazo, a preocupação dos CEOs do setor de saúde no Brasil é maior com riscos sanitários e cibernéticos. Cresceu o temor quanto a conflitos geopolíticos e mudanças climáticas em relação à pesquisa do ano passado – em contraste com a percepção da média brasileira. No que se refere às demais ameaças, a preocupação diminuiu, principalmente em relação à inflação e à instabilidade macroeconômica.

## Exposição a ameaças nos próximos 12 meses

(Apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)\*



Saúde (BR)

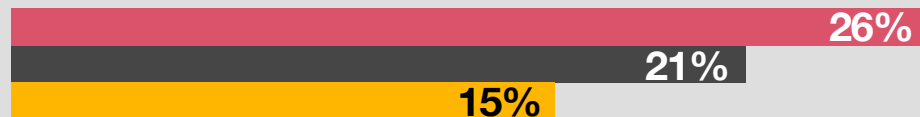


Saúde (global)



Brasil

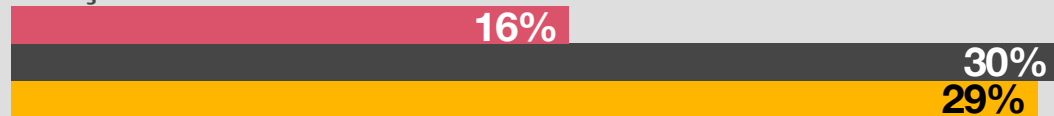
### Riscos sanitários



### Riscos cibernéticos



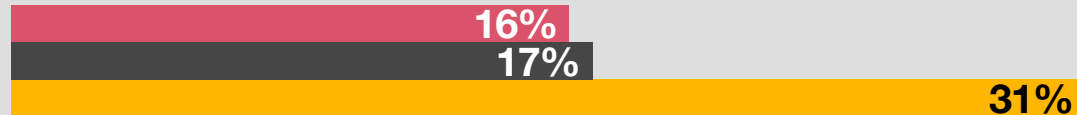
### Inflação



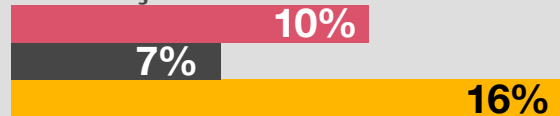
### Conflitos geopolíticos



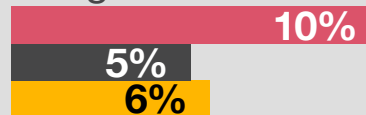
### Instabilidade macroeconômica



### Mudanças climáticas



### 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, a indústria de saúde no Brasil segue a média de todas as indústrias no país: Estados Unidos e China aparecem no topo da lista. Os chineses, no entanto, dividem a segunda posição com Canadá, que sequer constava entre os cinco primeiros em 2023, e México, que ocupava a quarta posição. Argentina e Colômbia, que também não apareciam entre os cinco primeiros, vêm na sequência, seguidas da Alemanha, que caiu da terceira para a quinta posição.

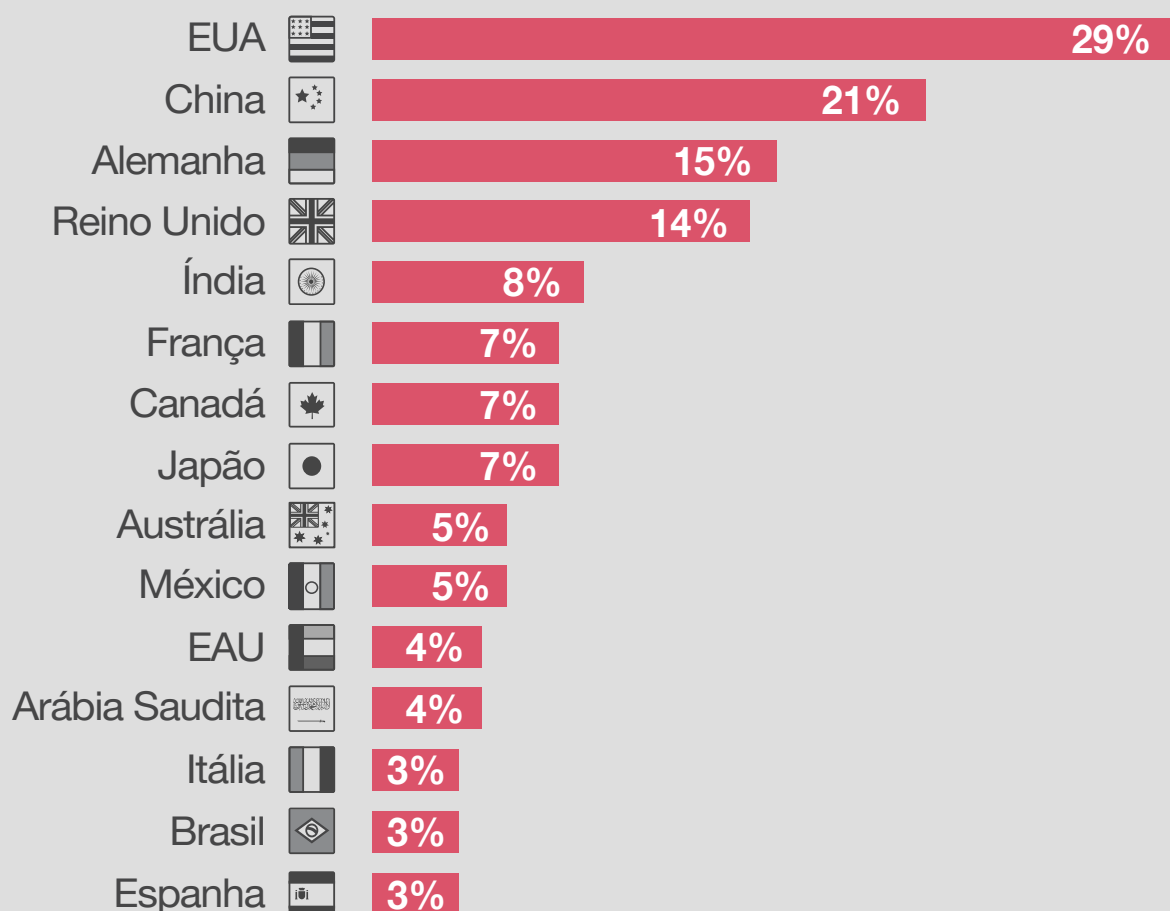
Para os líderes da indústria de saúde no mundo, o Brasil, que em 2023 dividia o quinto lugar com França e Japão, já não aparece entre os cinco principais mercados. Estados Unidos e Alemanha seguem nas duas primeiras posições.



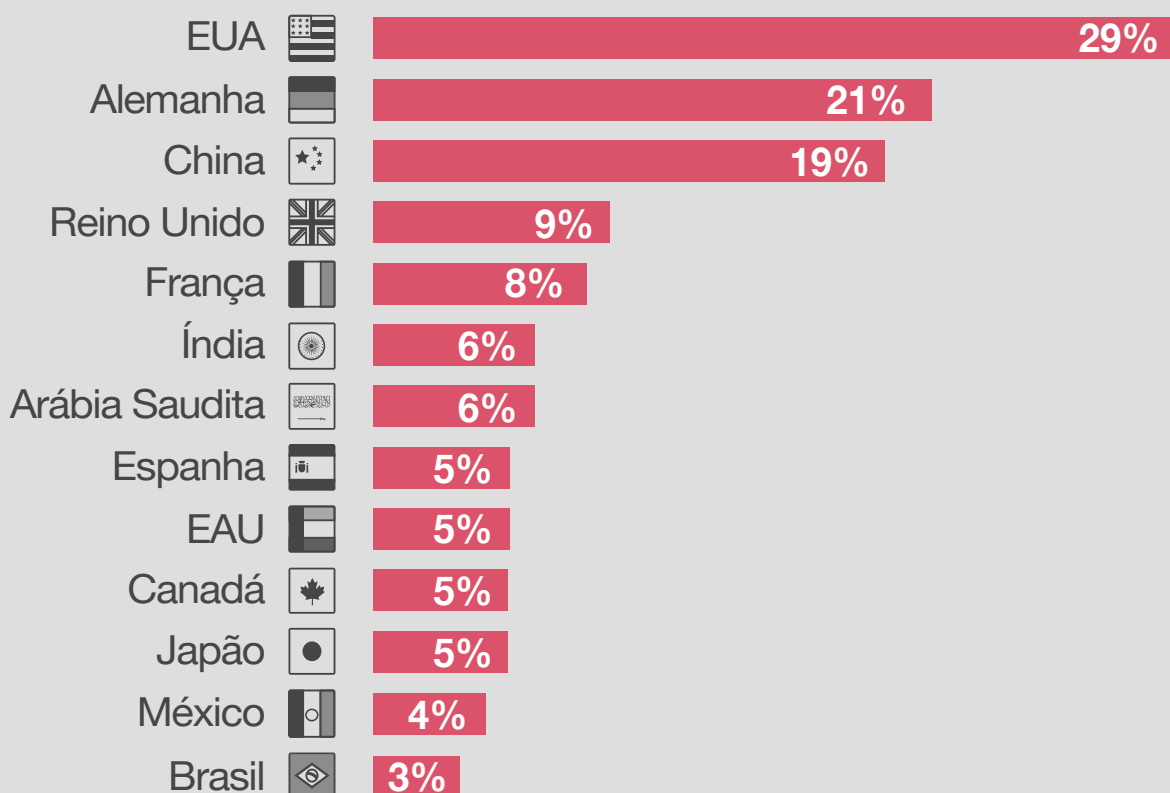




## Principais mercados para o crescimento das empresas globais

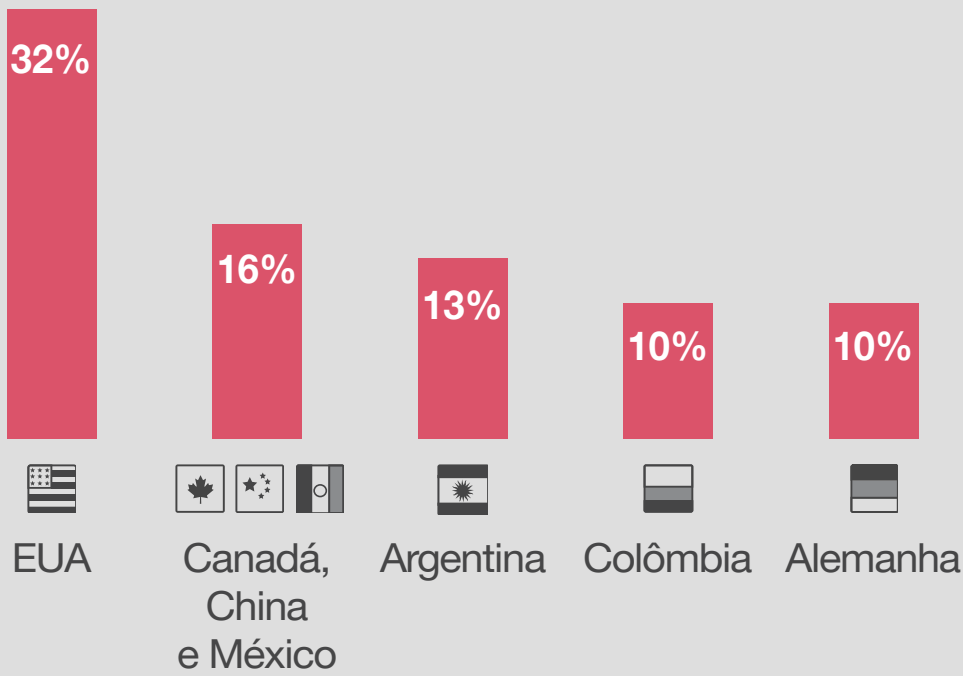


## Principais mercados para o crescimento das empresas do setor de saúde no mundo

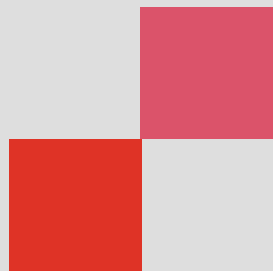
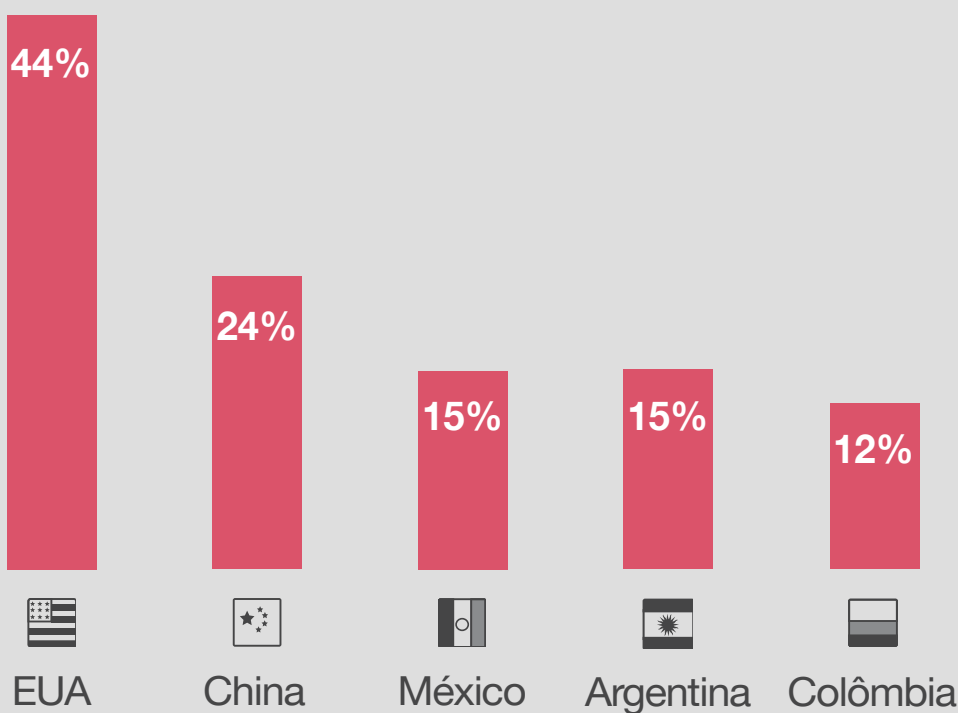




## Principais mercados para os CEOs do setor de saúde no Brasil



## 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.

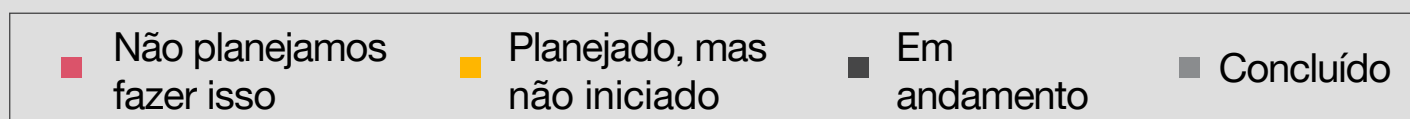


## As mudanças climáticas

Os CEOs da indústria de saúde no Brasil relatam progressos no cumprimento de seus objetivos declarados: 64% têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética e 55%, para inovar em produtos e serviços com baixo impacto climático.

### CEOs têm planos para descarbonização e outras ações climáticas

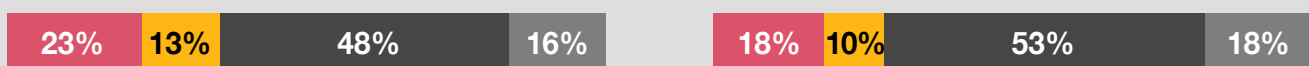
**Pergunta** – Qual das seguintes opções melhor descreve o progresso da sua empresa em cada uma dessas iniciativas?



Saúde (BR)

Brasil

#### Melhorar a eficiência energética



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



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



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



#### 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



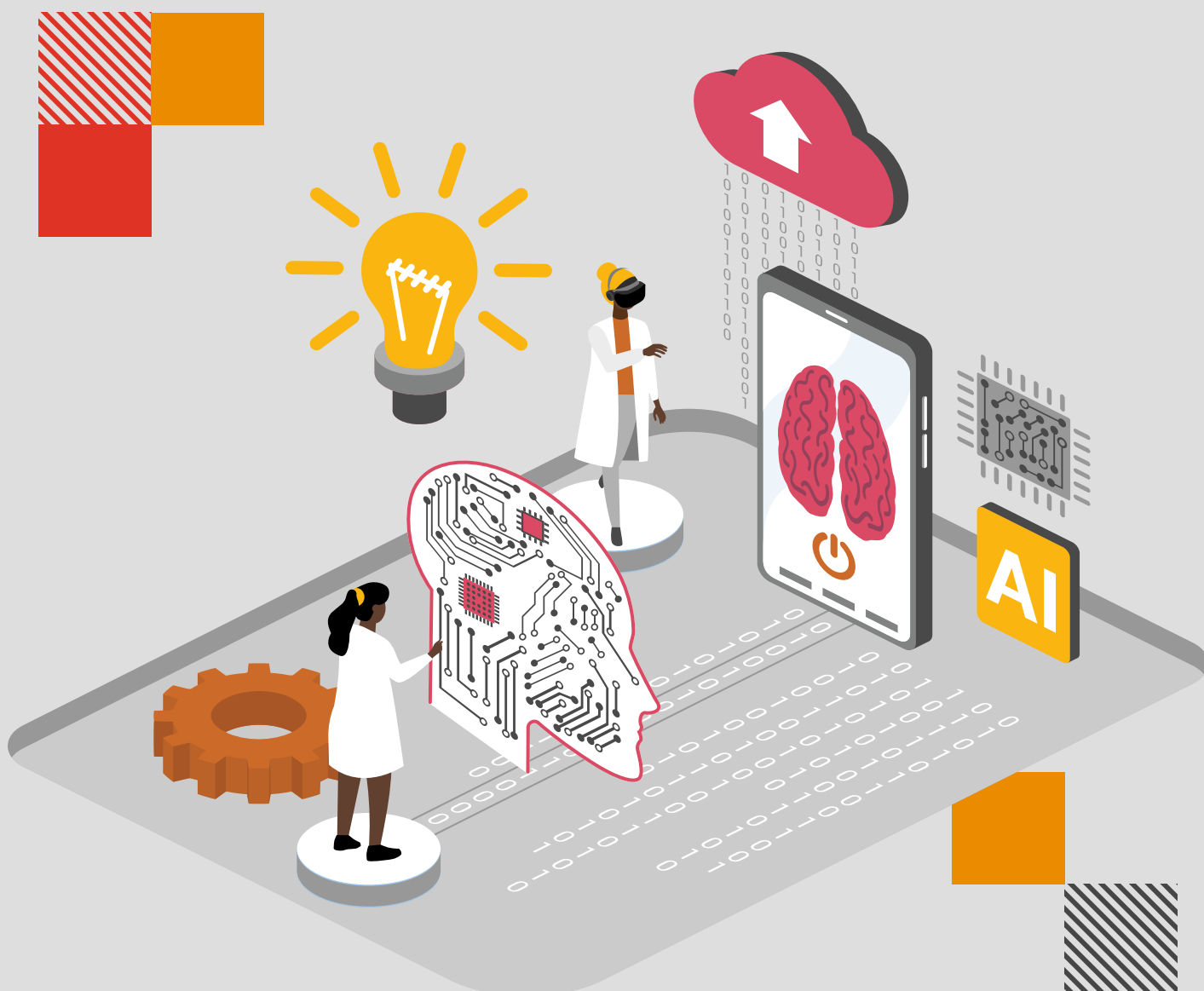




## Oportunidades e desafios da IA

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.



A adoção dessa tecnologia no setor de saúde no Brasil e a adaptação da estratégia tecnológica para lidar com a inovação que ela representa está acima do registrado para o recorte global do setor. Considerando os próximos 12 meses, as expectativas em relação à IA generativa são bastante positivas e semelhantes nos três recortes. Nos próximos três anos, espera-se que o impacto dessa tecnologia seja ainda maior.





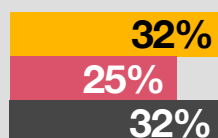
# Expectativas em relação aos impactos da IA generativa

(Respostas “Concordo”)

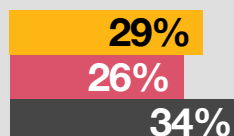
 Saúde (BR)
  Saúde (global)
  Brasil

## Nos últimos 12 meses

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



A IA generativa foi adotada em toda a minha empresa

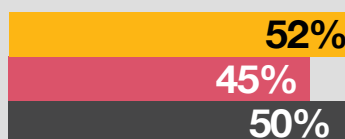


## Nos próximos 12 meses

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



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



## Nos próximos 3 anos

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



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



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





## CEOs preveem vários impactos positivos da IA generativa em 12 meses



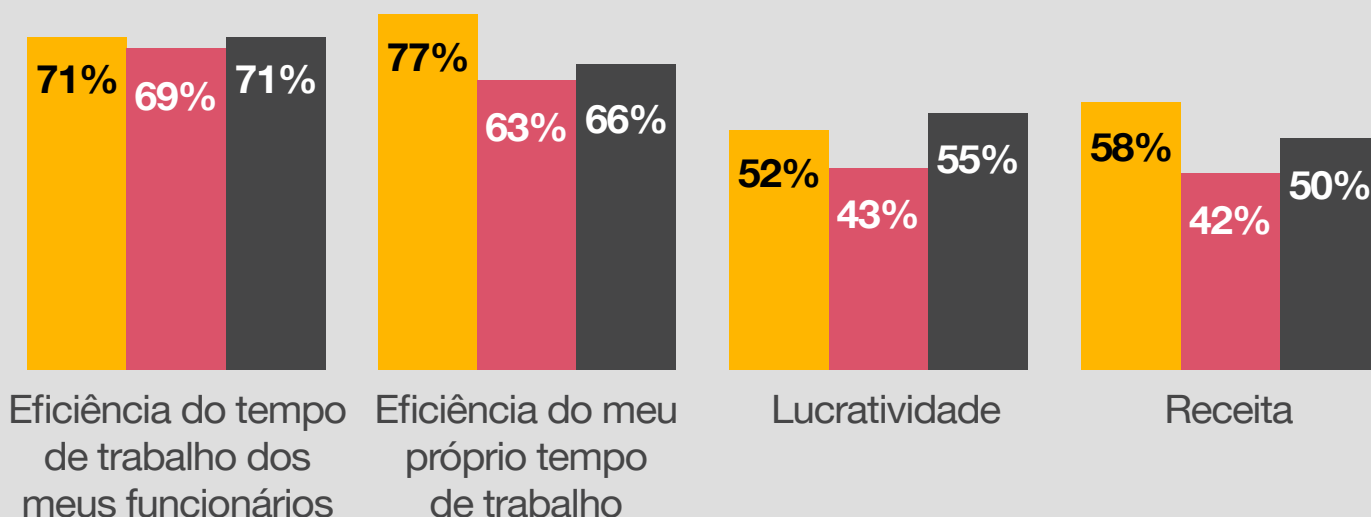
Saúde (BR)



Saúde (global)



Brasil



Os CEOs da indústria de saúde no Brasil se mostram mais preocupados do que seus pares globais com o impacto da IA generativa sobre a segurança cibernética, responsabilidades legais e riscos de reputação, divulgação de desinformação e preconceito em relação a grupos específicos de consumidores ou funcionários. Em relação a esses dois últimos aspectos, a preocupação na média de todas as indústrias no país é maior.



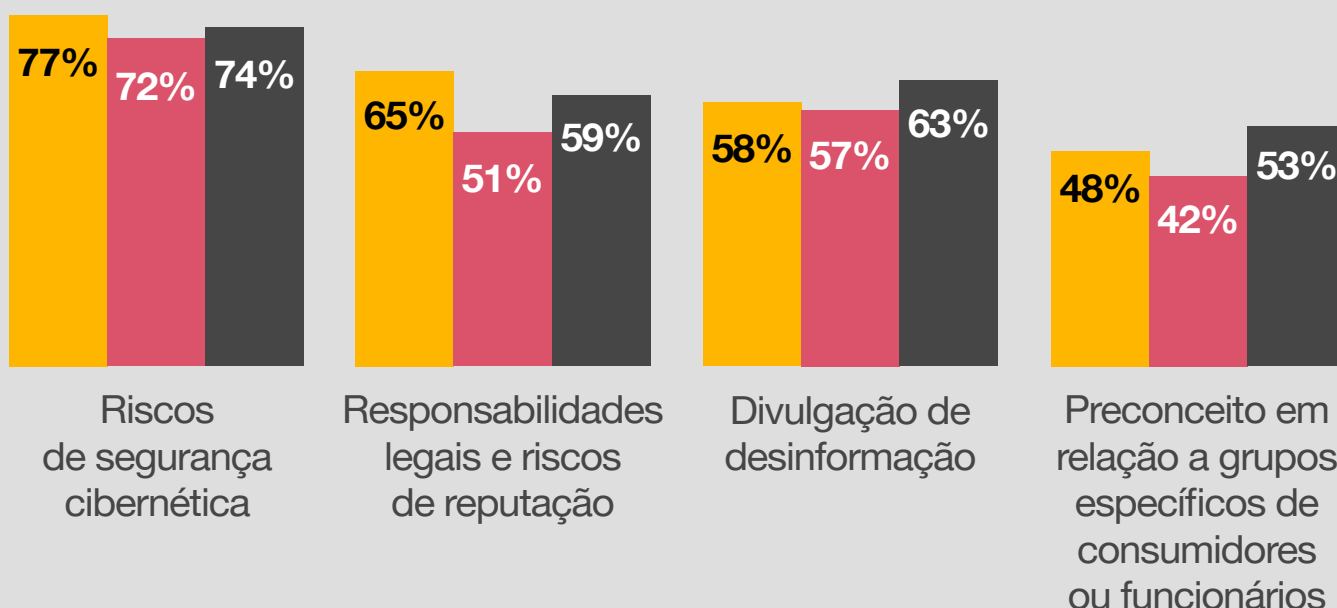
Saúde (BR)



Saúde (global)



Brasil







# Seu roteiro de reinvenção

Ações essenciais para estimular a reinvenção contínua

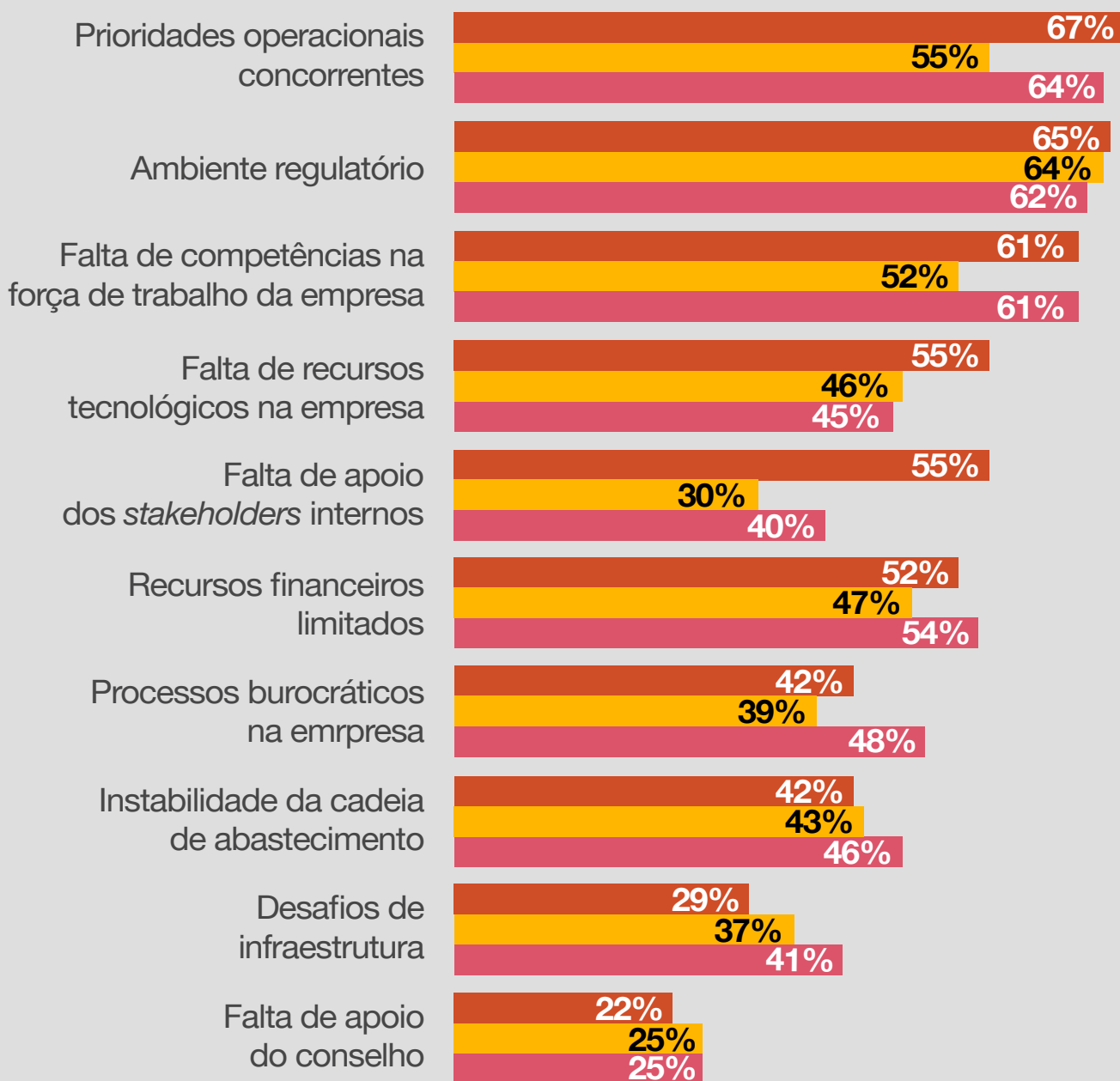
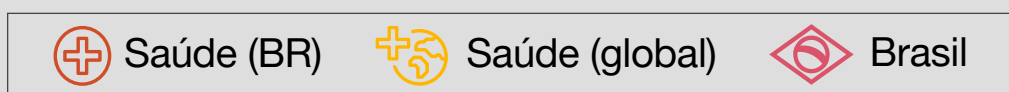




Perguntamos aos CEOs sobre uma série de obstáculos que eles costumam enfrentar quando empreendem esforços de mudança corporativa em grande escala. Na indústria de saúde, tanto no Brasil como no mundo, o ambiente regulatório é apontado como o principal inibidor da reinvenção (no mínimo, de forma moderada) – um resultado acima da média brasileira. Em seguida, vêm as prioridades operacionais concorrentes, principal inibidor na média das indústrias brasileiras.

## 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, 16% dos líderes do setor de saúde no Brasil (21% na média nacional de todos os setores) relataram até 10% 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 setor de saúde no Brasil, 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 superior ao do setor de saúde global (14%), mas está abaixo da média no Brasil (29%).

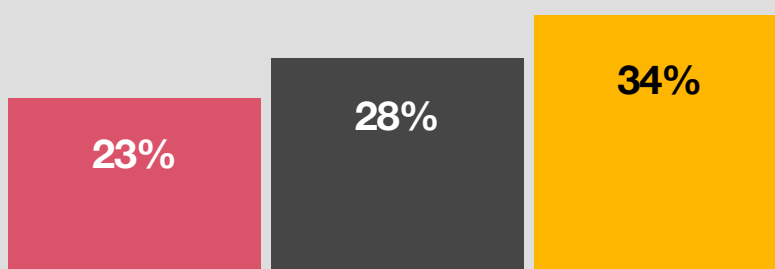
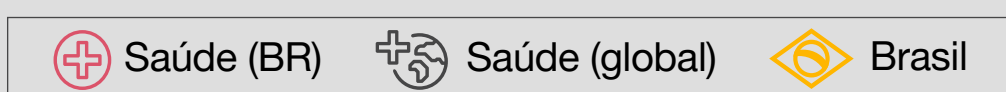




Essa expectativa pode explicar parcialmente por que 23% dos executivos do segmento de saúde afirmam que as empresas estabeleceram taxas de retorno para investimentos de baixo impacto climático menores do que para outros investimentos. O percentual é menor do que a média de todas as indústrias no Brasil (34%) e o do setor de saúde global (28%).

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



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 de saúde no Brasil, a pesquisa revela que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a formação de parcerias estratégicas, a adoção de novas tecnologias e o desenvolvimento interno de uma nova tecnologia, entre outras iniciativas, foram as ações que tiveram mais impacto na reinvenção dos negócios.

## Ações que mais impactaram a reinvenção dos negócios

(Apenas respostas “muito” e “extremamente”)



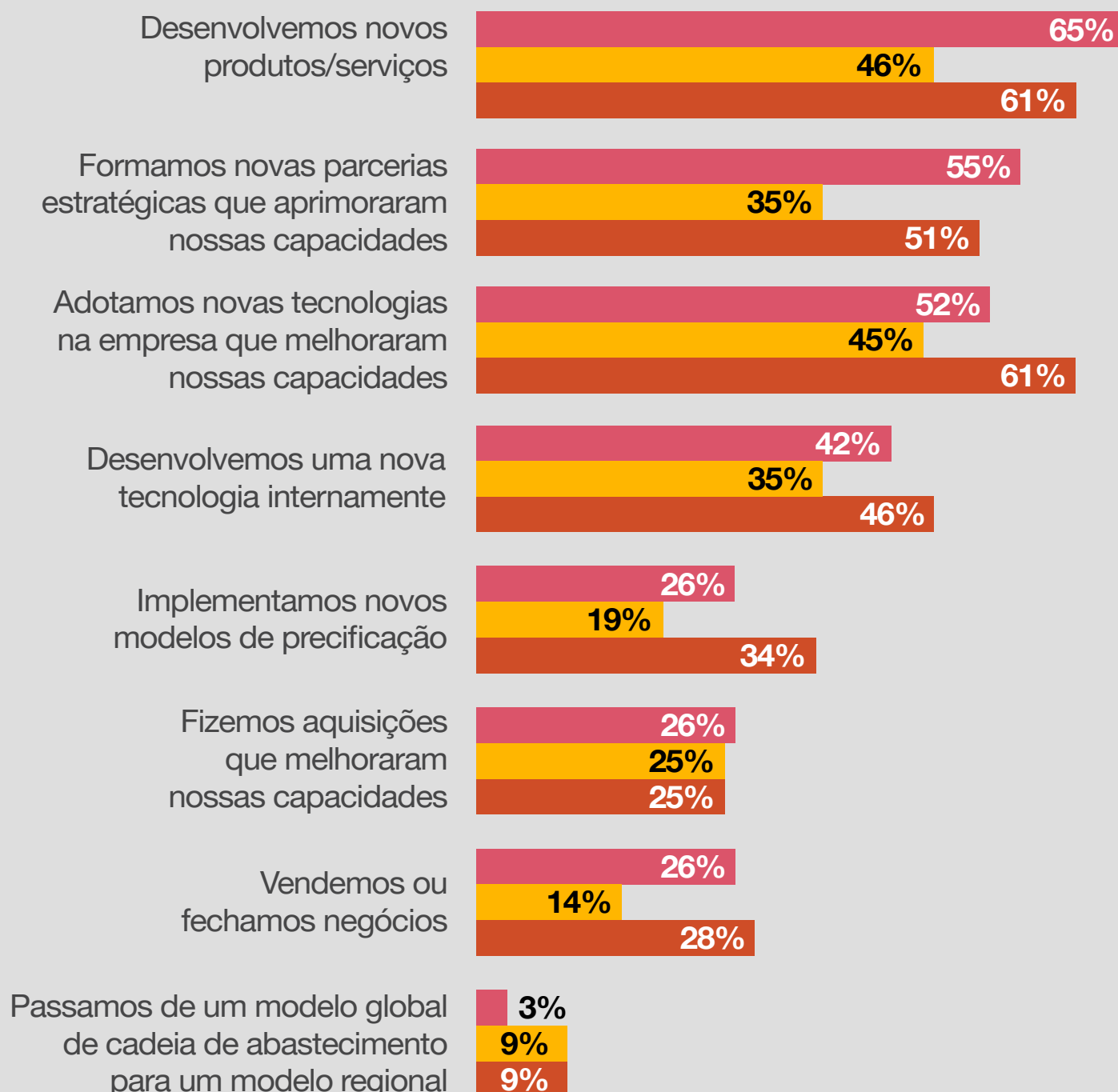
Saúde (BR)



Saúde (global)



Brasil





## 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 rediscutir 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



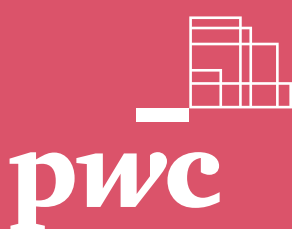
## **Bruno Porto**

Sócio e líder da indústria de Saúde

[bruno.porto@pwc.com](mailto:bruno.porto@pwc.com)

**Saiba mais em**

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



Acesse o site:

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

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.