



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 tecnologia, mídia  
e telecomunicações



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 segmento brasileiro de empresas de tecnologia, mídia e telecomunicações (TMT), essa é uma preocupação para 44% dos CEOs – um percentual pouco maior do que a média dos líderes de todas as indústrias (41%) no país.



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

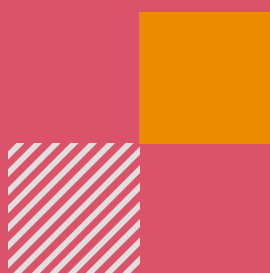
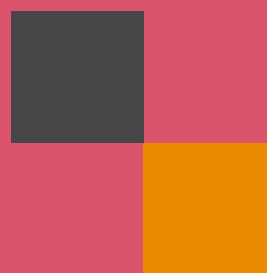




# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

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





# O imperativo da reinvenção

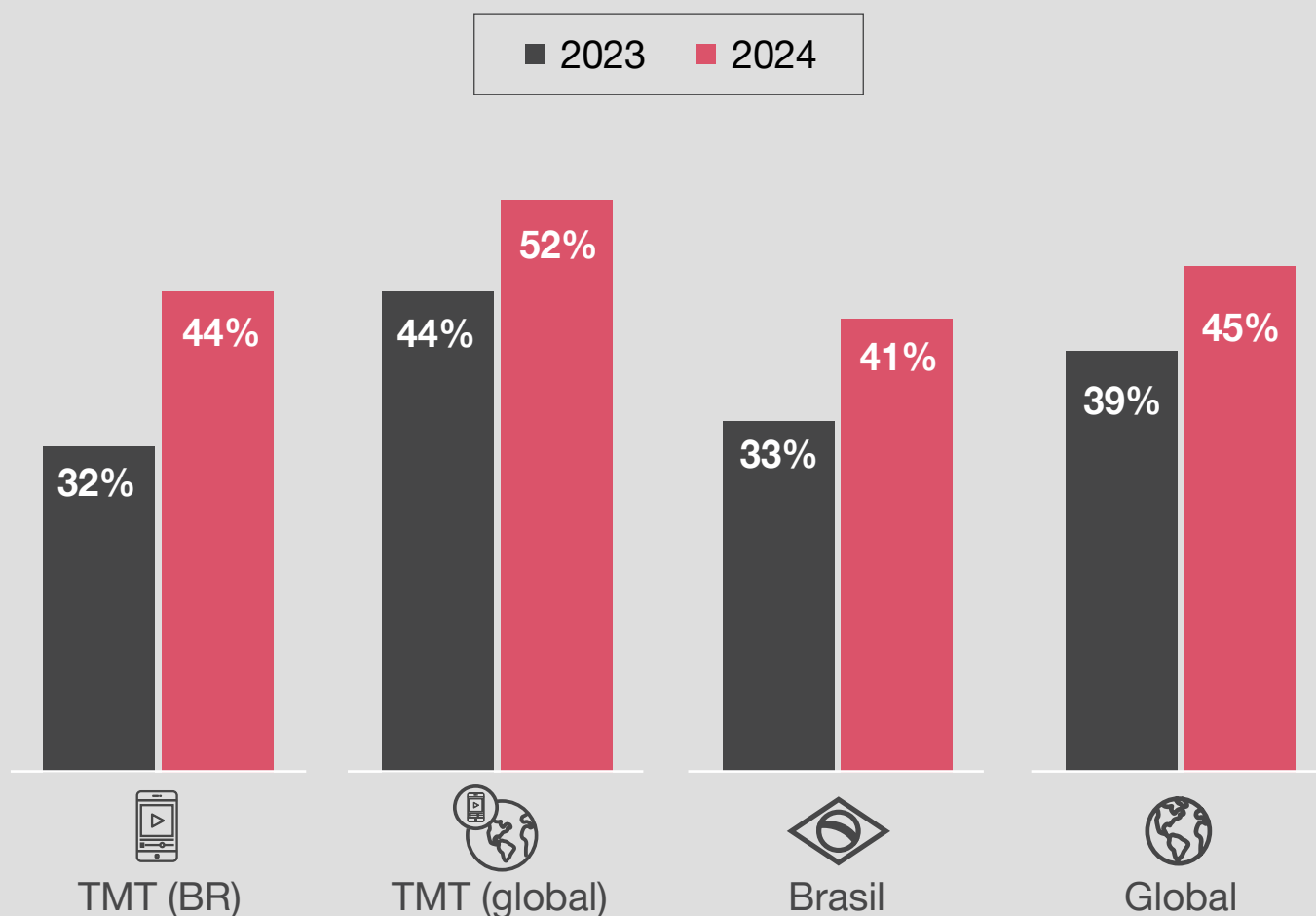
Uma análise do cenário econômico e da ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio



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 tecnologia, mídia e telecomunicações, tanto no Brasil como no mundo, essa tendência de aumento também se verificou: 44% dos CEOs do setor no país acreditam que seus negócios não serão economicamente viáveis por mais de 10 anos, ante 32% no ano passado. Entre os líderes do setor no mundo, a proporção saltou de 44% para 52%.

## 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 de tecnologia, mídia e telecomunicações. No total, 40% dos CEOs do segmento no país acreditam que a economia global vá se desacelerar em comparação com 70% no ano anterior. Já 35% esperam uma aceleração, percentual semelhante à média brasileira e global (36% e 38% respectivamente). Em relação ao próprio país, 56% dos CEOs do setor no Brasil esperam uma aceleração da economia – quase o mesmo percentual da média nacional (55%). Os líderes do segmento no mundo estão um pouco menos otimistas em relação às perspectivas do próprio país: 44% apostam na aceleração, mesmo percentual da média global.

Considerando o horizonte de 12 meses, a confiança dos líderes do setor de TMT no crescimento da receita de suas empresas aumentou em relação ao ano passado – 67% ante 62%. Um cenário inverso ao verificado entre os líderes do setor no mundo e na média nacional e global de todos os setores.

Já no cenário de três anos, as expectativas diminuíram em todos os quatro recortes. A confiança dos CEOs de empresas de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil recuou oito pontos percentuais em relação ao ano passado, de 73% em 2023 para 65% este ano. Ainda assim a confiança é maior do que a média nacional (62%), global (49%) e entre os líderes do segmento no mundo (56%).

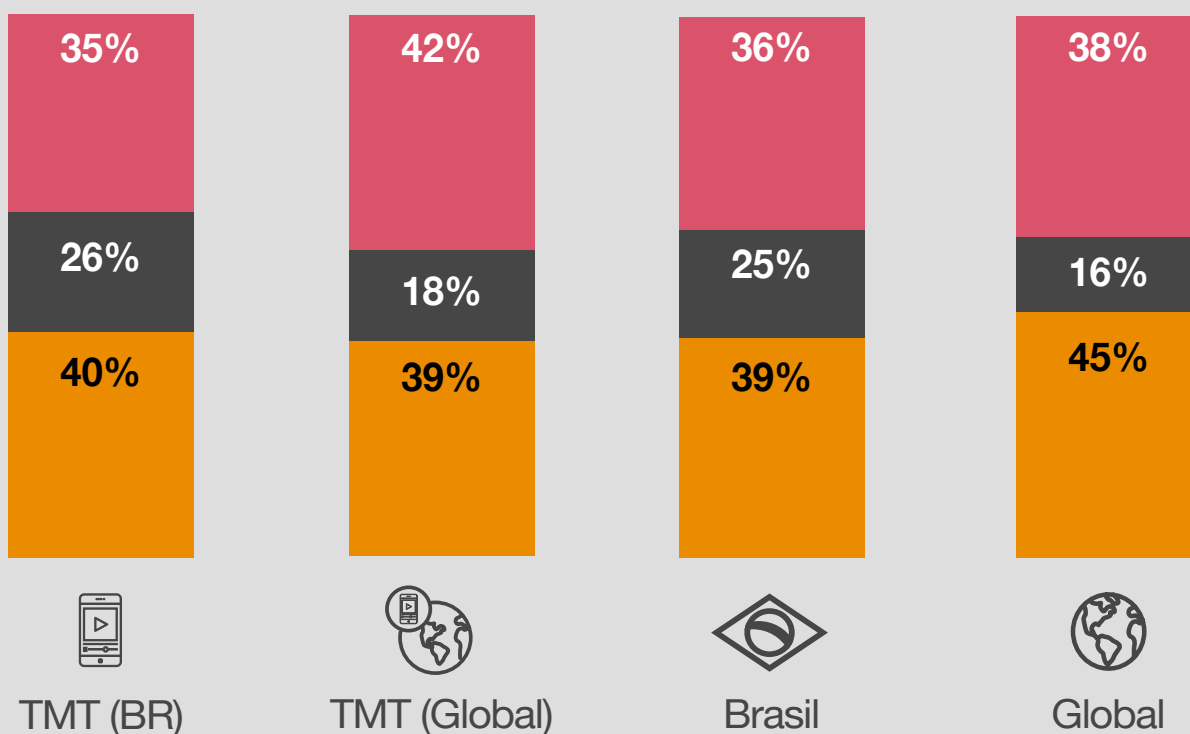




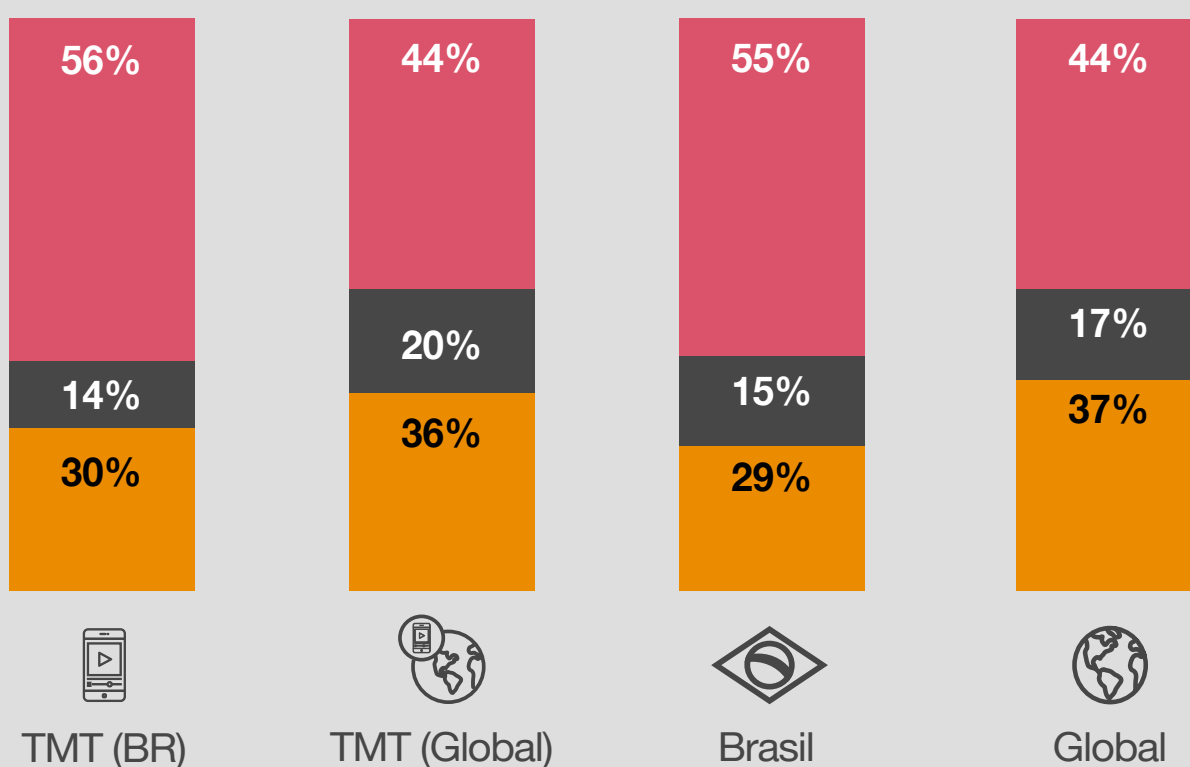
## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⤴ Aceleração   = Estabilidade   ⤵ Desaceleração

### Crescimento global



### Crescimento do país do CEO

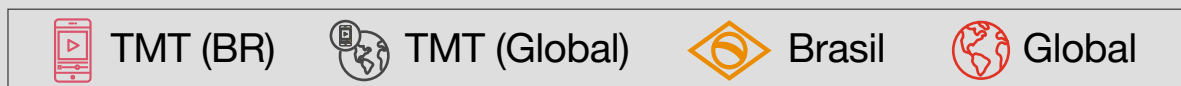


Obs.: nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.

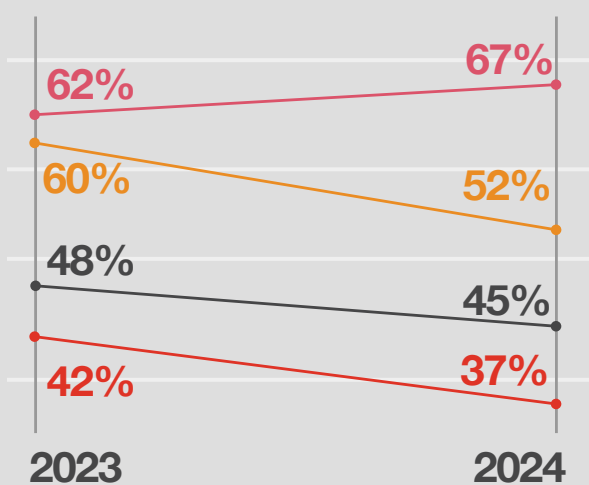




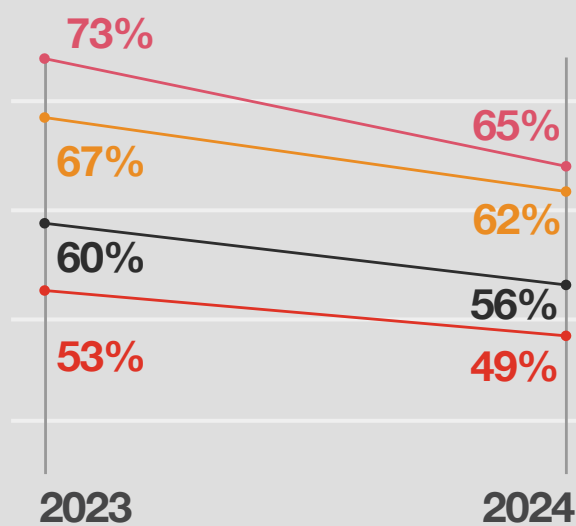
## Confiança na geração de receitas



Próximos 12 meses



Próximos três anos



### O impulso de reinvenção está aumentando

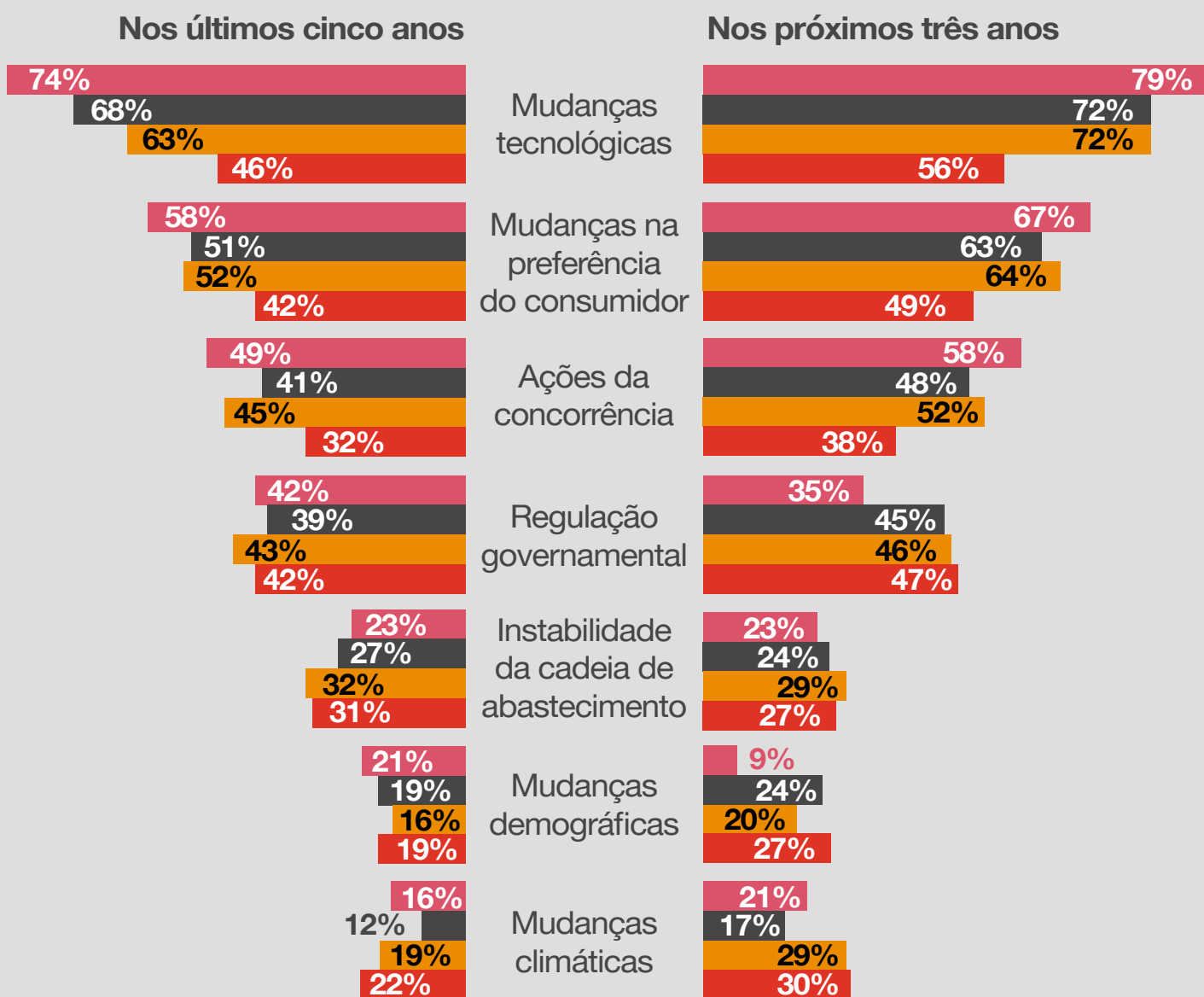
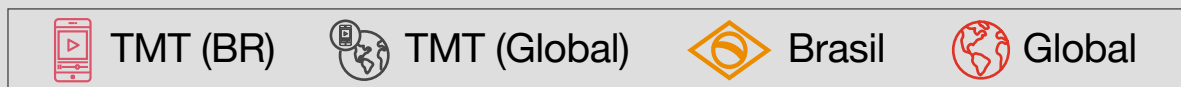
Outro sinal da crescente necessidade de reinvenção é o aumento da pressão que os CEOs esperam enfrentar nos próximos três anos por mudanças no modelo de negócios.

Em comparação com os últimos cinco anos, os CEOs do segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no país preveem que alterações associadas à tecnologia e às preferências dos consumidores, entre outras, terão impacto maior na forma como criam, entregam e capturam valor. Em um movimento inverso à média nacional de todas as indústrias, os líderes do setor no Brasil acreditam que o impacto causado pela regulação governamental e as mudanças demográficas será menor.



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

(Apenas respostas “muito” ou “extremamente”)

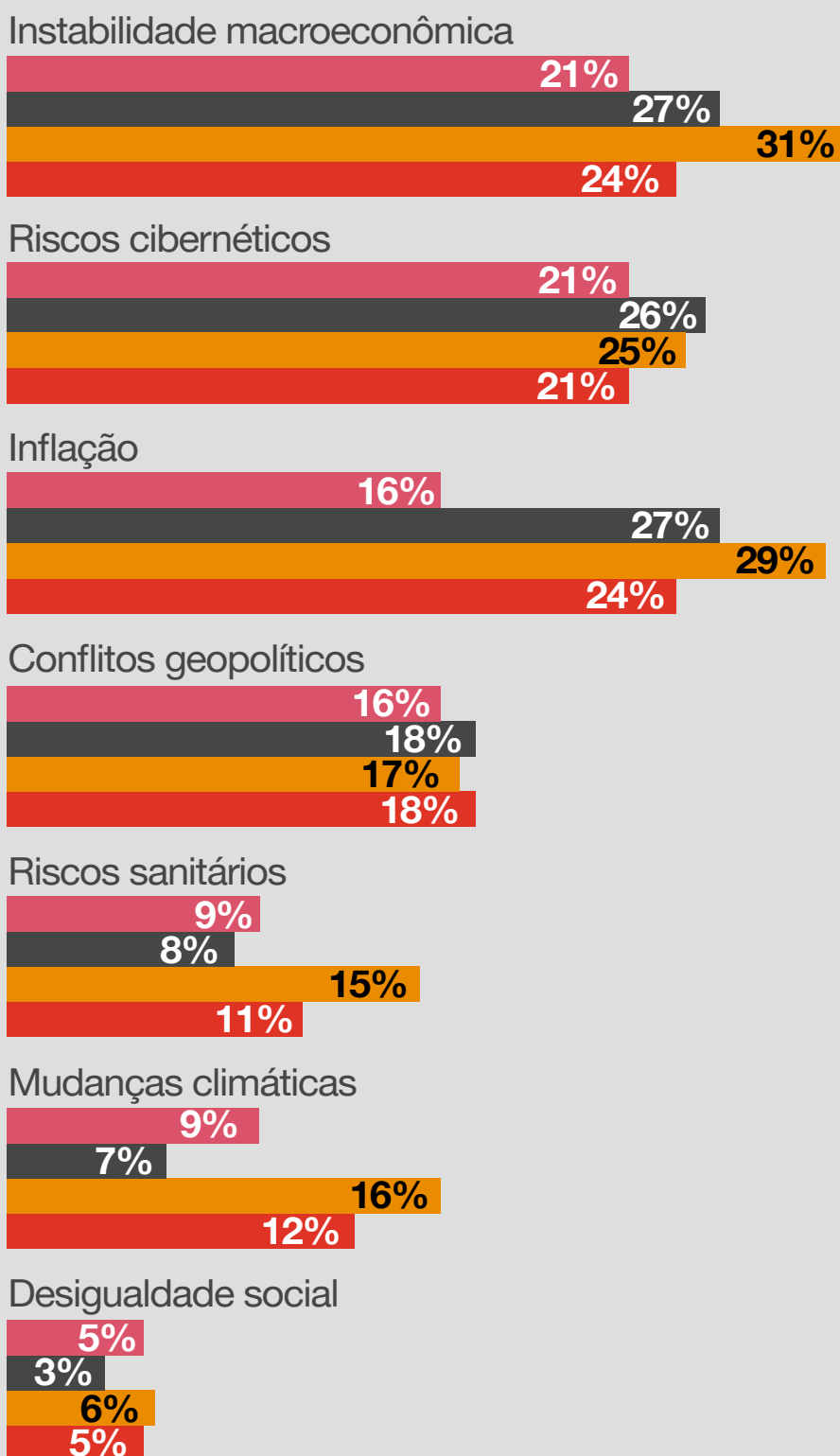
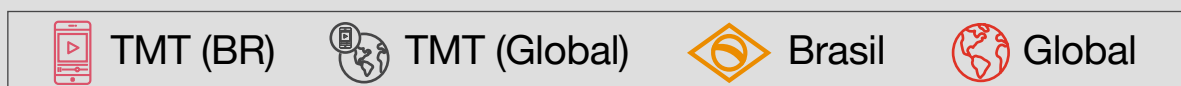


Em relação às ameaças de curto prazo, a preocupação dos CEOs das empresas de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil é menor do que a média brasileira em todos os quesitos apresentados. As principais ameaças apontadas pelos líderes do setor são a instabilidade macroeconômica e os riscos cibernéticos (ambos com 21%). Na sequência vêm a inflação – principal ameaça no ano passado – empatada com conflitos geopolíticos (ambos com 16%).



## 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”)



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



## Crescimento em outros países

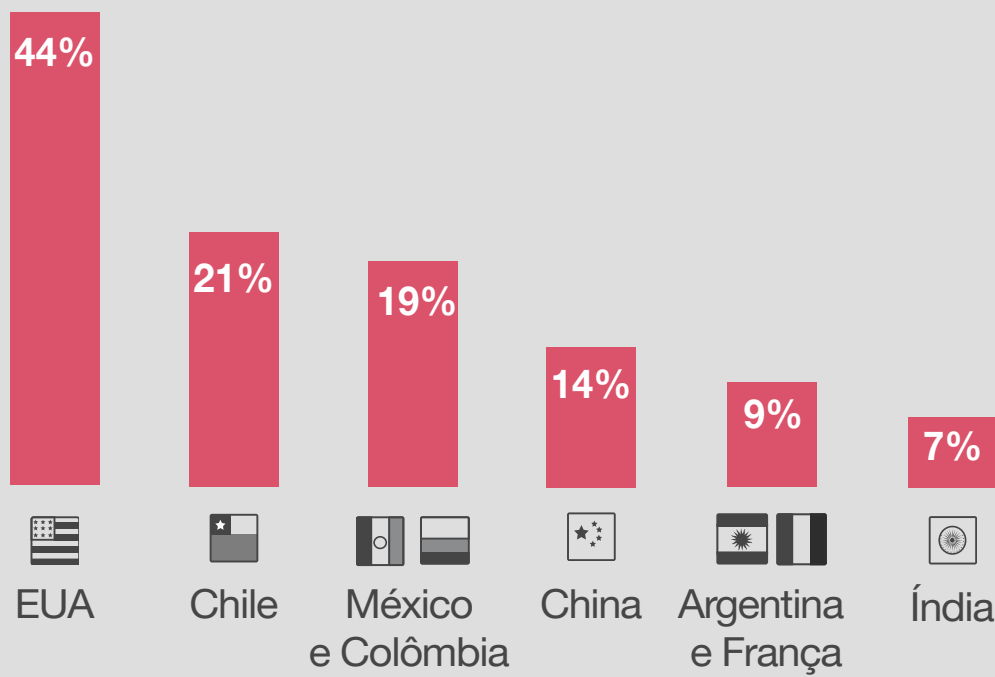
Entre os mercados considerados mais relevantes para o crescimento, o segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil aponta os Estados Unidos em primeiro lugar, assim como a média de todas as indústrias no país. Em segundo lugar, porém, os líderes do setor indicam o Chile – que dividia a quinta posição com Colômbia e Argentina em 2023. Para a média nacional, a China é o segundo mercado mais importante.

A relevância da China para o segmento de TMT no Brasil diminuiu, passando da terceira para a quarta posição. A presença de quatro países latino-americanos no ranking dos cinco mercados mais relevantes mostra a importância da região para as empresas do setor no país.

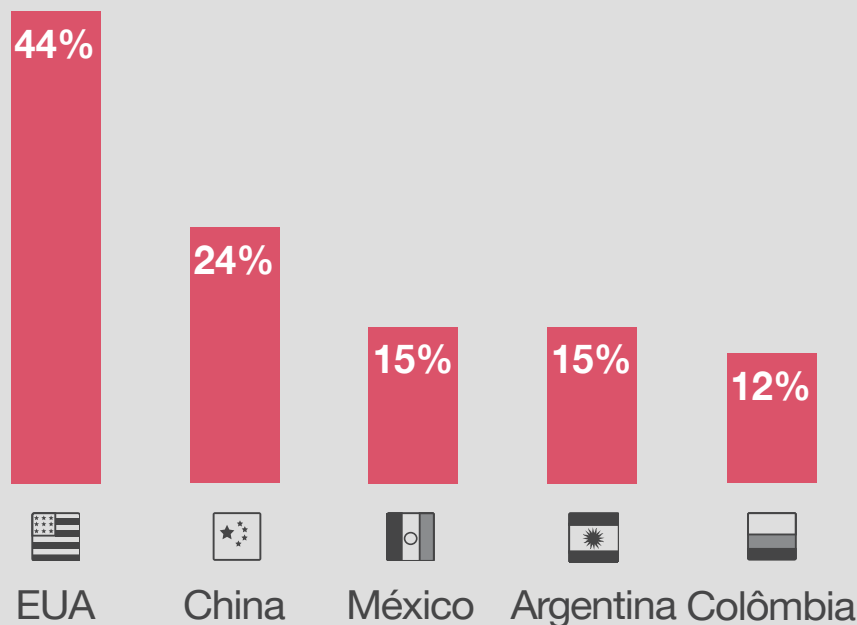




## Principais mercados para os CEOs do segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil



## 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.

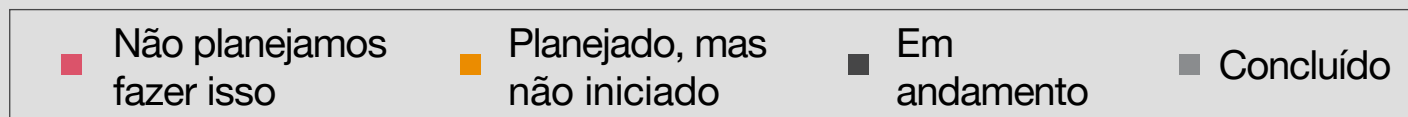


## As mudanças climáticas

Os CEOs do segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil relatam progressos no cumprimento de seus objetivos declarados: 60% têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética, enquanto 54% já avançam na inovação em produtos e serviços com baixo impacto climático. De maneira geral, porém, os esforços empreendidos estão 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?

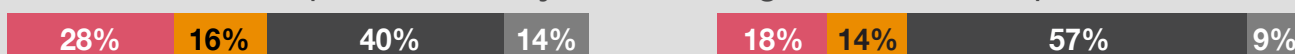


TMT (BR)

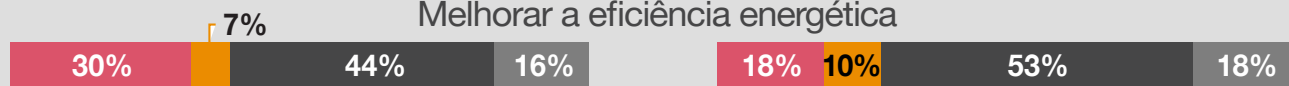


Brasil

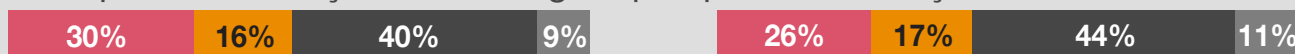
Inovar em novos produtos, serviços ou tecnologias com baixo impacto climático



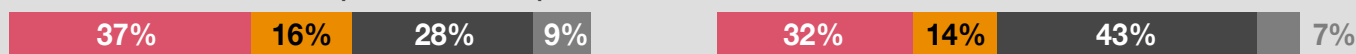
Melhorar a eficiência energética



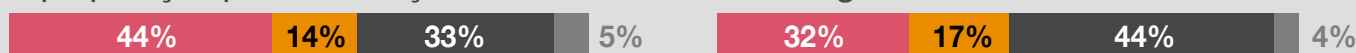
Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



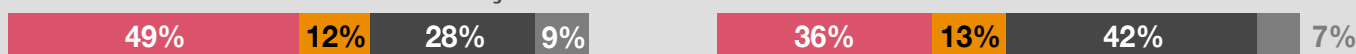
Implementar iniciativas para proteger o patrimônio físico e/ou a força de trabalho da empresa dos impactos físicos dos riscos climáticos



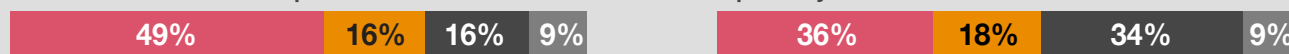
Implementar iniciativas para aperfeiçoar ou requalificar a força de trabalho como preparação para mudanças em nosso modelo de negócios relacionadas ao clima



Investir em soluções climáticas baseadas na natureza



Incorporar os riscos climáticos ao planejamento financeiro

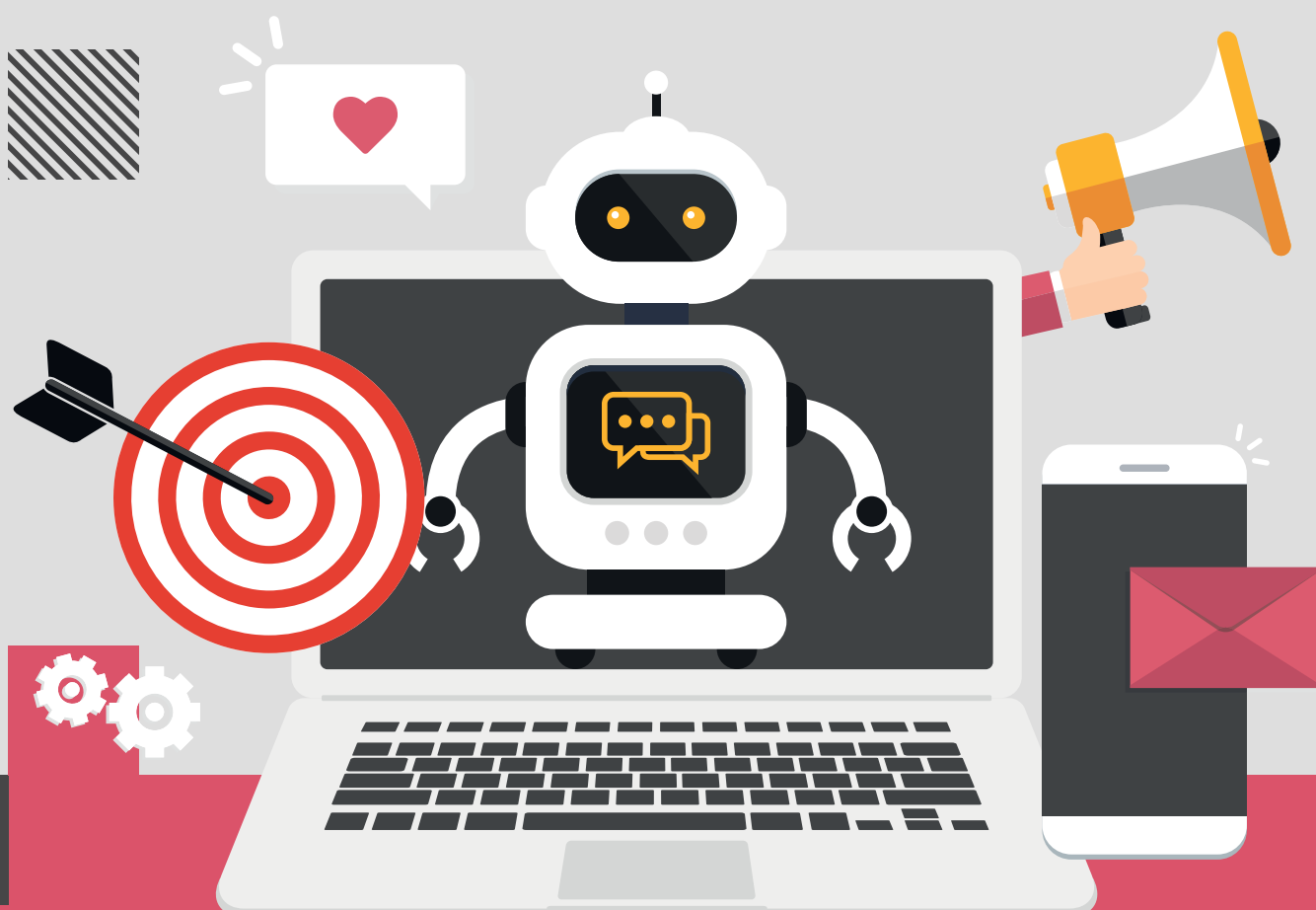




## Oportunidades e desafios da IA

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 e a adaptação da estratégia tecnológica para lidar com a inovação que ela representa é maior no segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil do que nos outros três recortes (média nacional, média global e empresas do segmento de TMT no mundo). No curto prazo, os líderes de TMT no país também se mostram mais otimistas em relação aos benefícios que a IA generativa pode trazer para o seu negócio. Considerando o horizonte de três anos, a confiança de 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.

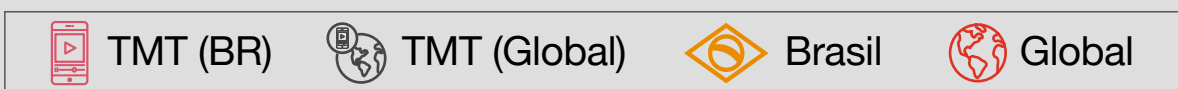




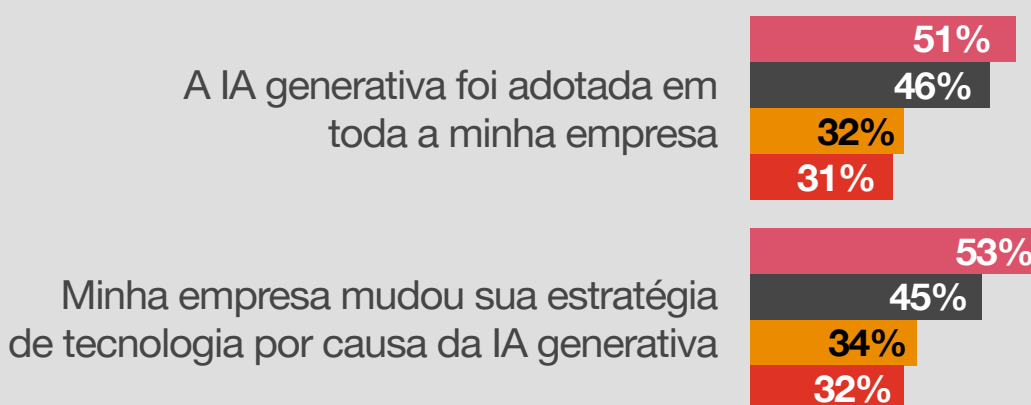


# Expectativas em relação aos impactos da IA generativa

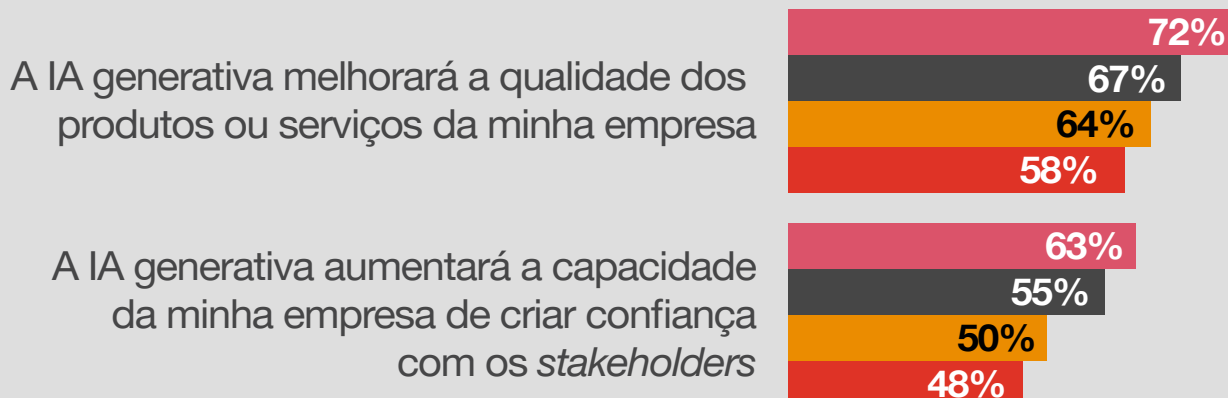
(Respostas “Concordo”)



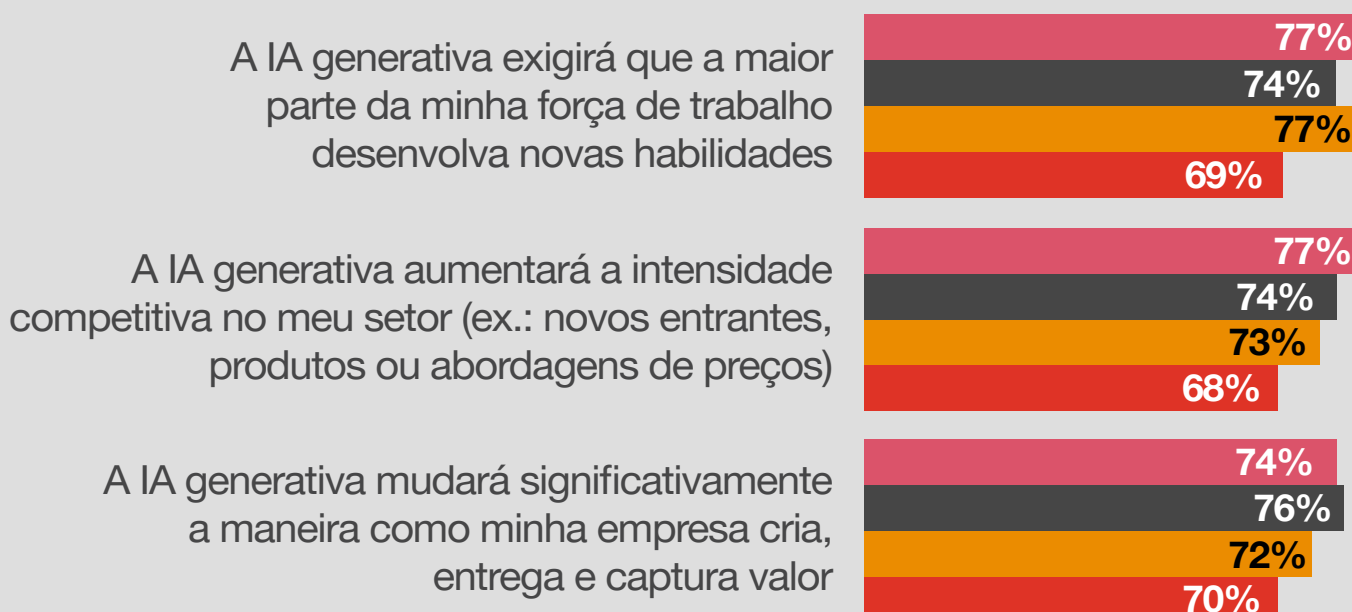
## Nos últimos 12 meses



## Nos próximos 12 meses



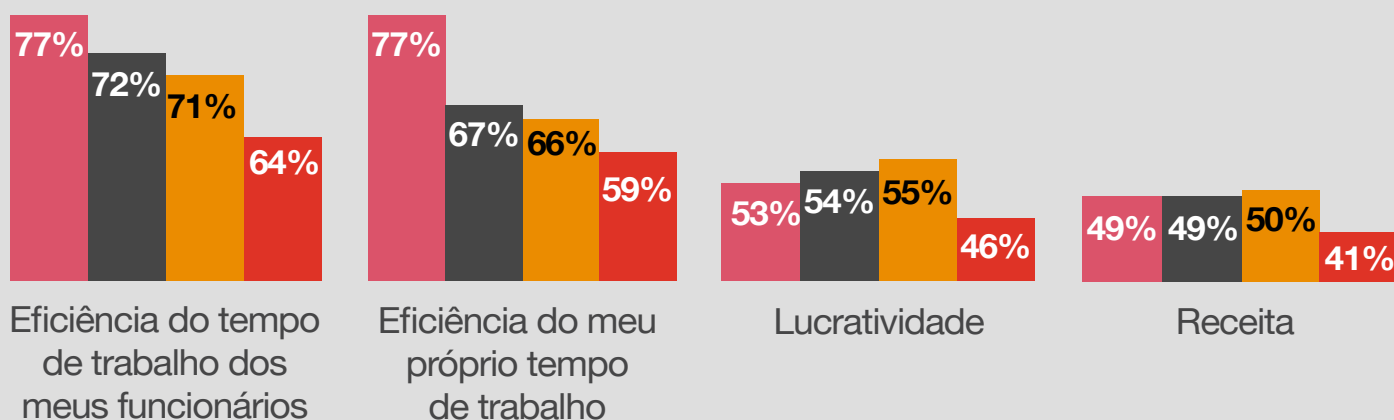
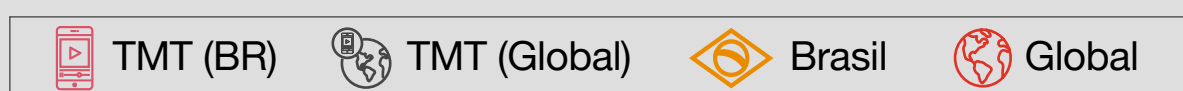
## Nos próximos 3 anos



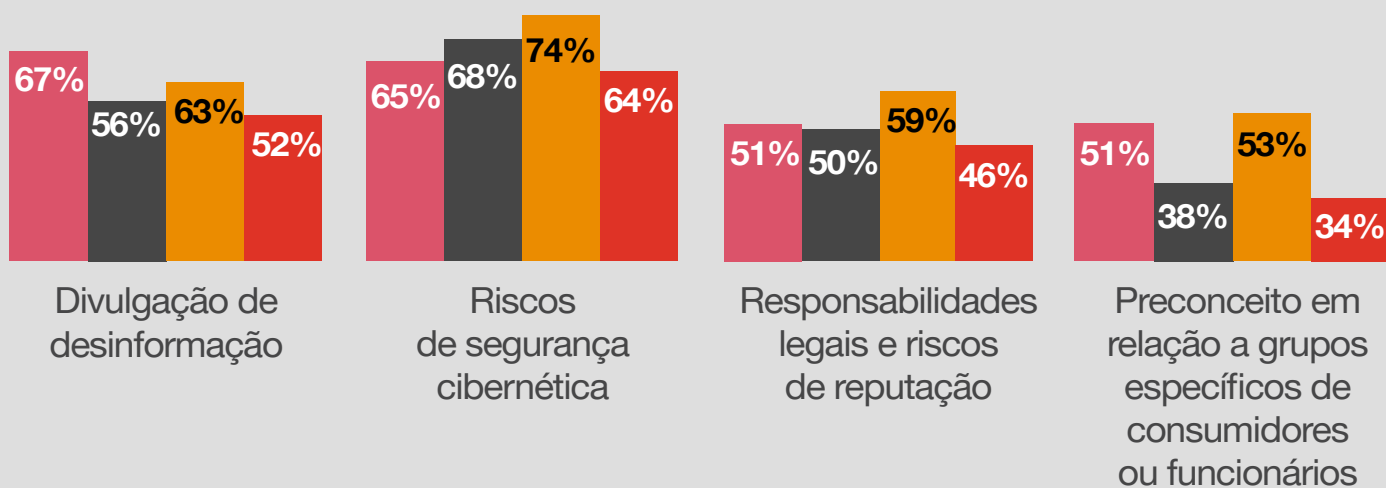


Em relação aos impactos da IA generativa sobre a lucratividade e a receita, os CEOs do setor de TMT no Brasil têm uma expectativa semelhante à da média nacional e a de seus pares no mundo.

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



Os líderes do segmento de TMT no país estão menos preocupados do que a média brasileira com o impacto da IA generativa sobre a segurança cibernética – 65% ante 68%. Por outro lado, se mostram mais temerosos em relação aos efeitos que essa tecnologia pode ter na divulgação de desinformação – questão que preocupa 67% dos CEOs do setor ante 63% da média nacional.





# Seu roteiro de reinvenção

Ações essenciais para estimular a reinvenção contínua



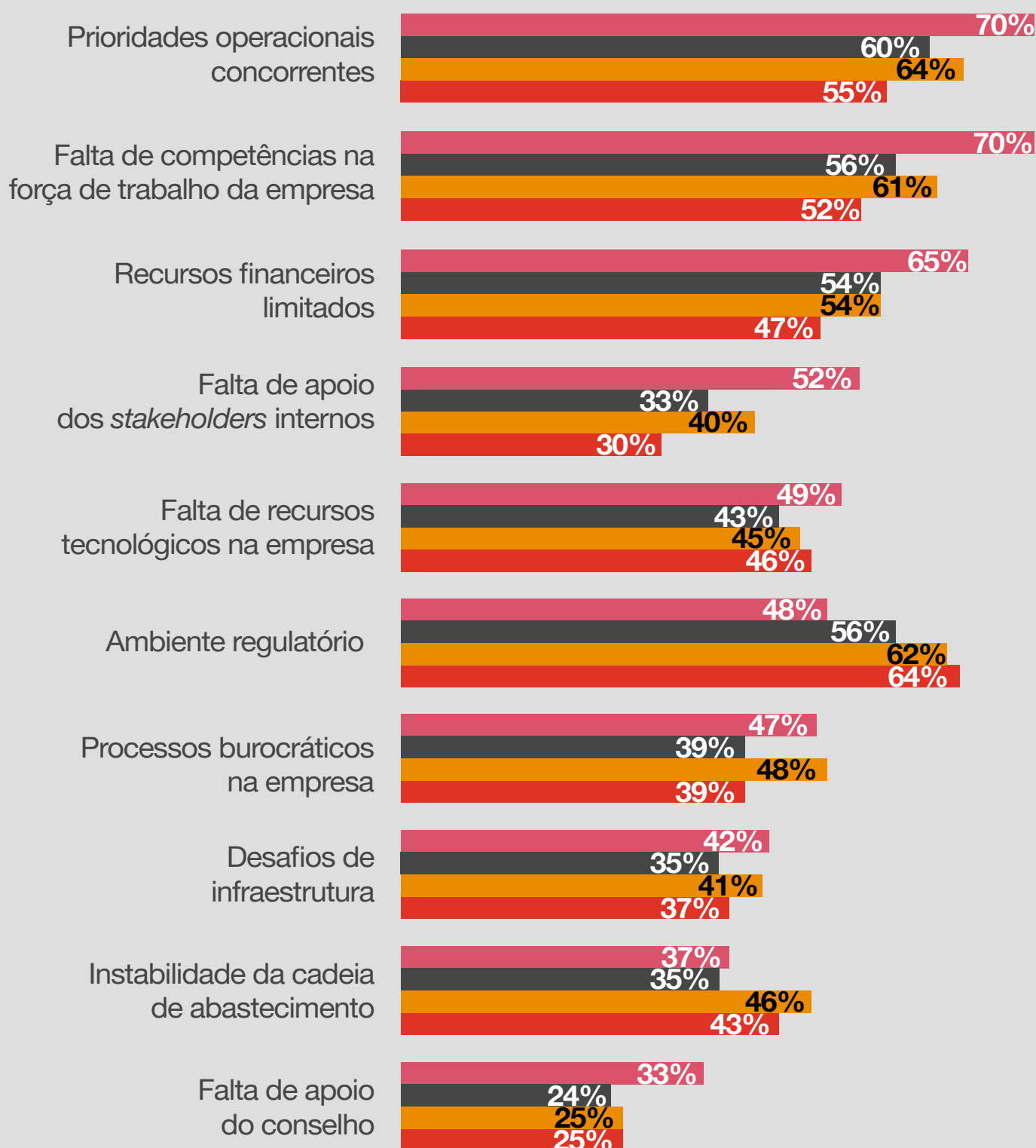
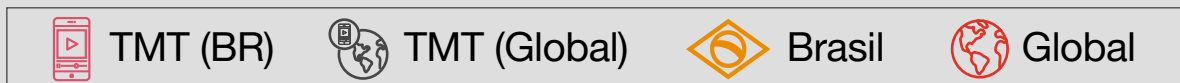
Perguntamos aos CEOs sobre uma série de obstáculos que eles costumam enfrentar quando empreendem esforços de mudança corporativa em grande escala. No segmento de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil, as prioridades operacionais concorrentes e a falta de competências na força de trabalho da empresa, ambos com 70% de indicações, são apontados como os principais inibidores da reinvenção (no mínimo, de forma moderada). Na média nacional e para os CEOs das empresas de TMT no mundo, as prioridades operacionais concorrentes são o principal inibidor – 64% e 60%, respectivamente.





## Principais inibidores à reinvenção corporativa

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



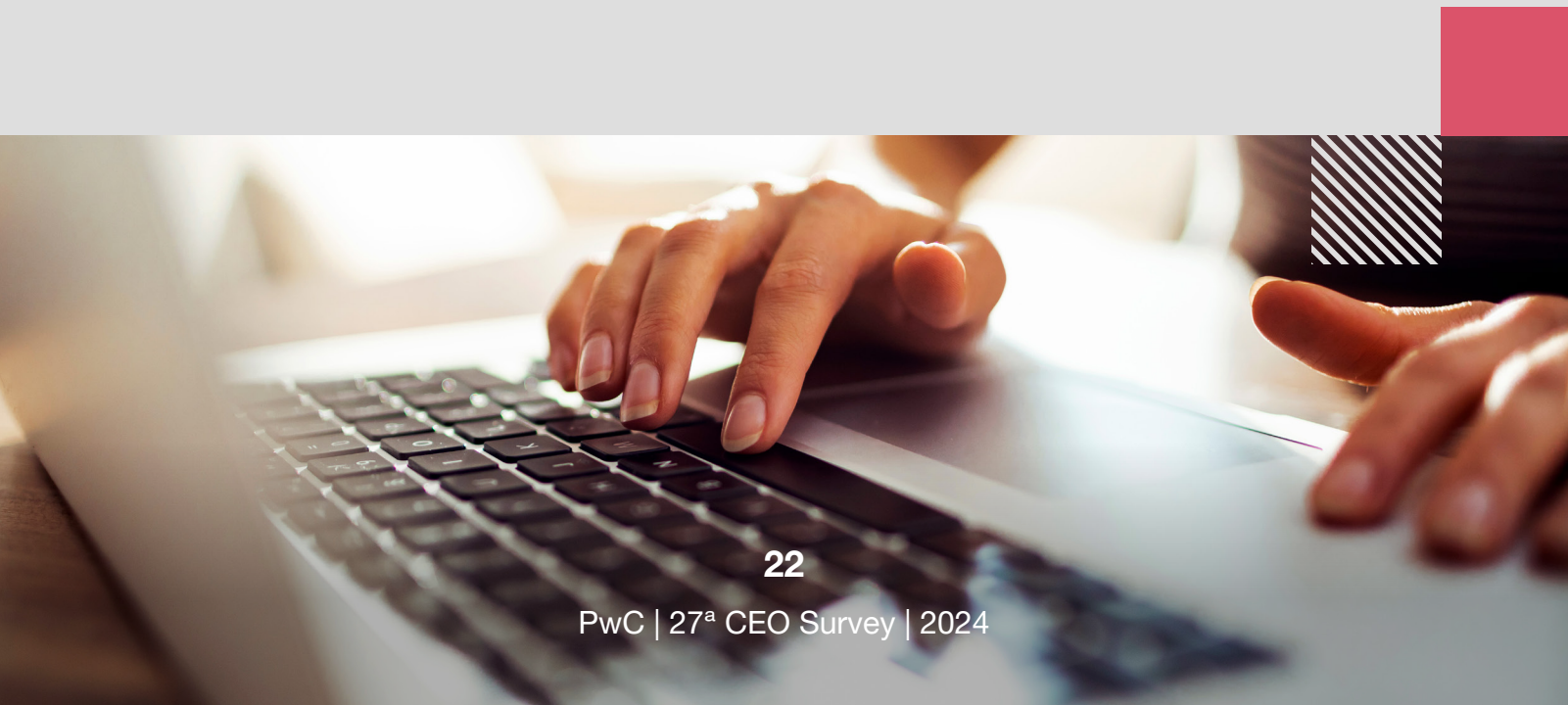


Muitas restrições percebidas à reinvenção recaem diretamente na esfera de influência do CEO. Processos burocráticos, prioridades operacionais concorrentes, recursos financeiros limitados, competências da força de trabalho e recursos tecnológicos estão sujeitos a alguma intervenção dos CEOs, como também 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 estabelecerem prioridades, muitos CEOs estão vendo as mudanças climáticas como um disruptor de indústrias que apresenta **diferentes oportunidades** e riscos. No setor de serviços financeiros no Brasil, 17% 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%).

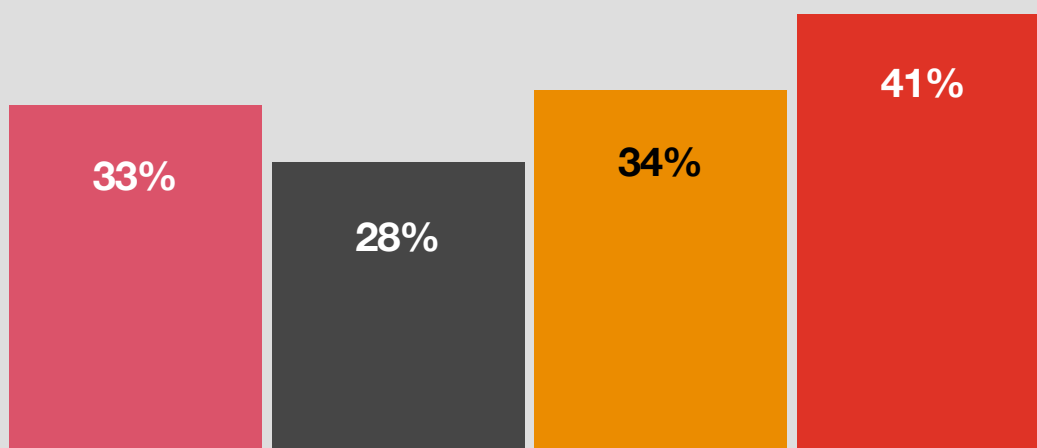
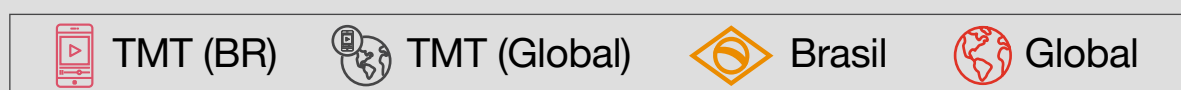
Essa expectativa pode explicar parcialmente por que 33% dos executivos do setor de TMT no país afirmam que as empresas estabeleceram taxas de retorno para investimentos de baixo impacto climático menores do que para outros investimentos. O percentual é menor do que a média de todas as indústrias no Brasil (34%), mas está acima do registrado entre os líderes do setor no mundo (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 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

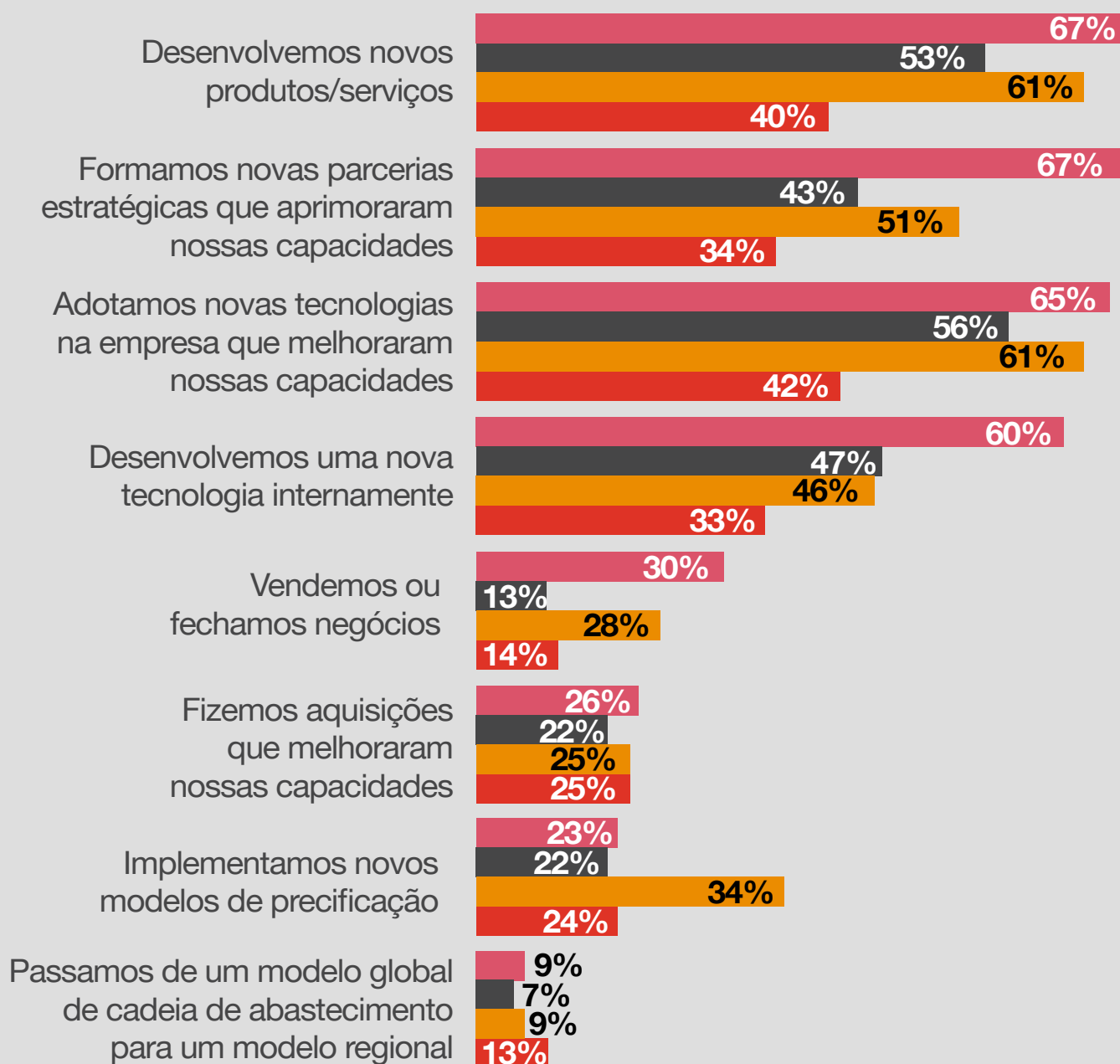
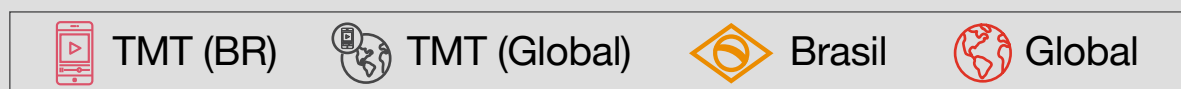
Obs.: investimentos com baixo impacto climático foram definidos como “ex.: transição para operações com eficiência energética, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões”.



Os CEOs também estão se esforçando para adaptar suas empresas às novas condições do mercado. No setor de tecnologia, mídia e telecomunicações no Brasil, a pesquisa revela que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (67%), a formação de parcerias estratégicas (67%) e a adoção de novas tecnologias (65%) foram as três ações que mais tiveram impacto na reinvenção dos negócios. Essas são também as três 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 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



## Ricardo Queiroz

Sócio e líder do setor de tecnologia,  
mídia e telecomunicações

[ricardo.queiroz@pwc.com](mailto:ricardo.queiroz@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.