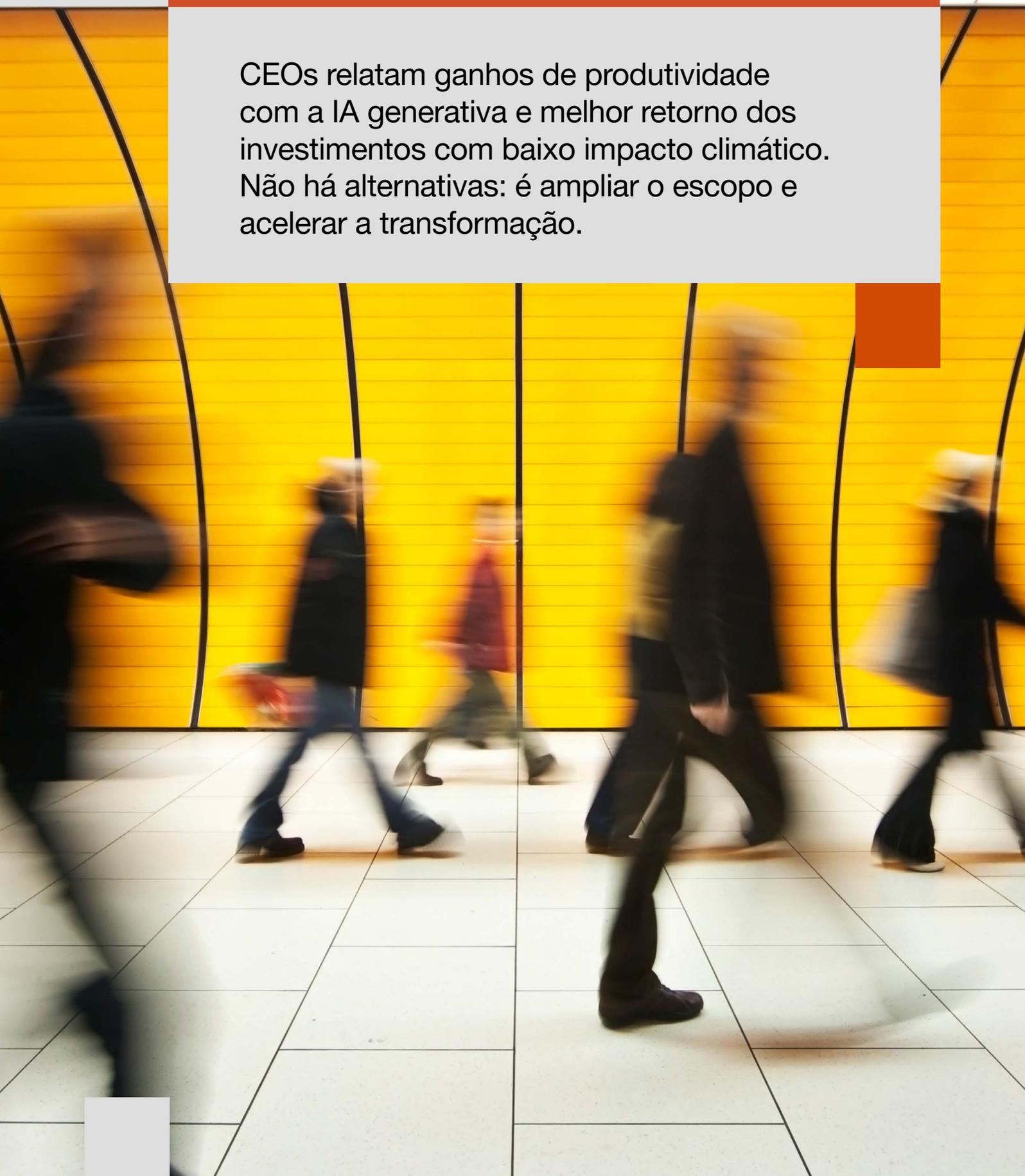


pwc

28ª CEO Survey

A reinvenção batendo à porta

CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e melhor retorno dos investimentos com baixo impacto climático. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.





Apresentação

“O futuro já chegou – só está mal distribuído.” A frase do autor de ficção científica William Gibson, conhecido por seus livros visionários sobre revoluções tecnológicas, reflete-se nos resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC**, realizada com base nas respostas de mais de 4.700 líderes empresariais em mais de 100 países, incluindo o Brasil.

Alguns CEOs avançam rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem a era atual. Eles investem em inteligência artificial generativa, atuam para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças trazidas pelas mudanças climáticas e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e garantir sustentabilidade. Mas muitos ainda avançam lentamente, limitados por visões de liderança e processos que levam à inércia.

Para esse grupo, há apenas duas opções: acelerar a reinvenção ou apostar que, com alguns ajustes, os atuais modelos operacionais e de negócios continuem a gerar resultados, mesmo com a IA e a transição para uma economia de baixo carbono redefinindo as dinâmicas de valor no mercado.





Destaques desta edição



O otimismo em relação à economia global se recupera. Mesmo em um cenário de tensões geopolíticas e comerciais, os CEOs se mostram otimistas em relação às perspectivas da economia. No Brasil, 68% esperam uma aceleração do crescimento global nos próximos 12 meses, um forte aumento em relação aos 36% da pesquisa de 2024 e aos 17% de 2023. Globalmente, a tendência é a mesma, 58% neste ano em comparação com 38% do ano passado.



A falta de talentos qualificados é a maior ameaça para os negócios no Brasil. A preocupação dos CEOs com esse tema, que aparece pela primeira vez entre ameaças citadas em nossa pesquisa, é mais acentuada no país (30%) do que no cenário global (23%).



O Brasil ainda não reconquistou sua atratividade como mercado estratégico para os CEOs globais. O país recuperou uma posição no ranking (13º), mas ainda está fora dos 10 principais destinos. Já o interesse dos CEOs brasileiros pela China diminuiu, acumulando uma queda de 14 pontos percentuais na comparação com a edição anterior.



As expectativas para a IA generativa permanecem altas. Um terço dos CEOs no Brasil e no mundo afirma que a IA generativa contribuiu em 2024 para o aumento de receita e lucratividade. No Brasil, o nível de confiança na integração da IA aos processos essenciais da empresa é significativamente maior do que no mundo: 51%, ante 33% globalmente.



Os investimentos relacionados ao clima e à sustentabilidade estão trazendo retorno. Cerca de 30% dos CEOs no Brasil e no mundo relatam que os investimentos com baixo impacto climático realizados nos últimos cinco anos resultaram em aumento de receita. E aproximadamente dois terços afirmam que esses investimentos reduziram ou não tiveram impacto significativo nos custos.



As fronteiras entre setores da economia estão se diluindo. No Brasil, 45% dizem que suas organizações começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – ante 38% no mundo. Em uma tendência mais acentuada do que no ano passado, 45% dos líderes brasileiros (ante 41% em 2024) acreditam que suas empresas não serão viáveis por mais de uma década se não se reinventarem.



O ritmo da reinvenção ainda é lento. No Brasil, apenas 8% da receita das empresas vieram de novos negócios nos últimos cinco anos (globalmente, foram 7%). Entre os principais obstáculos estão processos de decisão ineficazes, baixos níveis de realocação de recursos e um desalinhamento entre a duração do mandato dos CEOs e as necessidades de transformação de longo prazo.



Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças	6
Dinâmica geopolítica dos negócios	13
Acelerar a reinvenção	17
A reconfiguração das fronteiras setoriais	21



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas	23
Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa	24
Vantagens da ação climática	28



Reinvenção contínua	31
Foco na qualidade das decisões	32
Realocar para reinventar	35
Construindo confiança para uma nova era	38
Atenção à duração do mandato	40



Como acelerar a transformação	44
--------------------------------------	-----------



Metodologia, dados demográficos e definições	47
---	-----------



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





Em um resultado que pode parecer surpreendente diante de um cenário de tensões geopolíticas e comerciais, os CEOs se disseram otimistas com a economia global. No Brasil, 68% esperam que o crescimento global se acelere nos próximos 12 meses, um forte aumento em relação aos 36% da pesquisa do ano passado e aos 17% do ano anterior. Globalmente, a tendência é a mesma, 58% neste ano em comparação com 38% do ano passado.

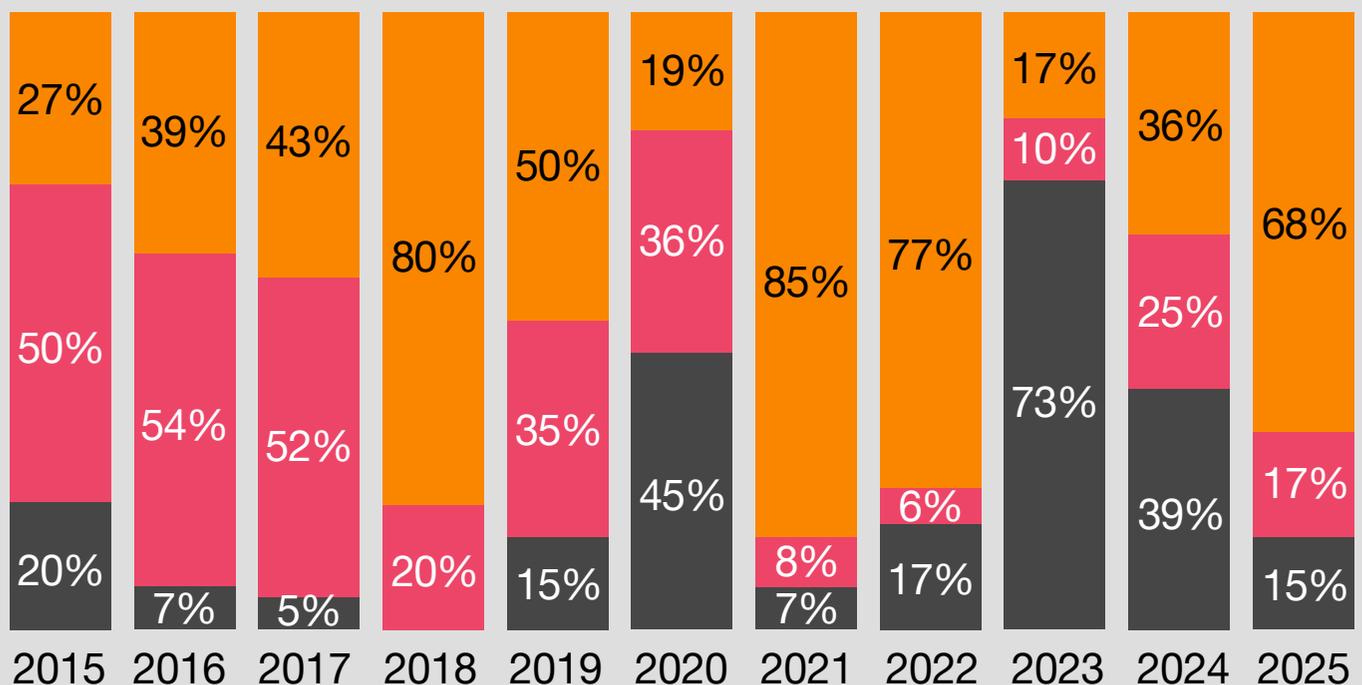


Otimismo em relação ao crescimento global se recupera depois da baixa histórica de 2023

Expectativa dos CEOs para o crescimento econômico global nos próximos 12 meses



Brasil

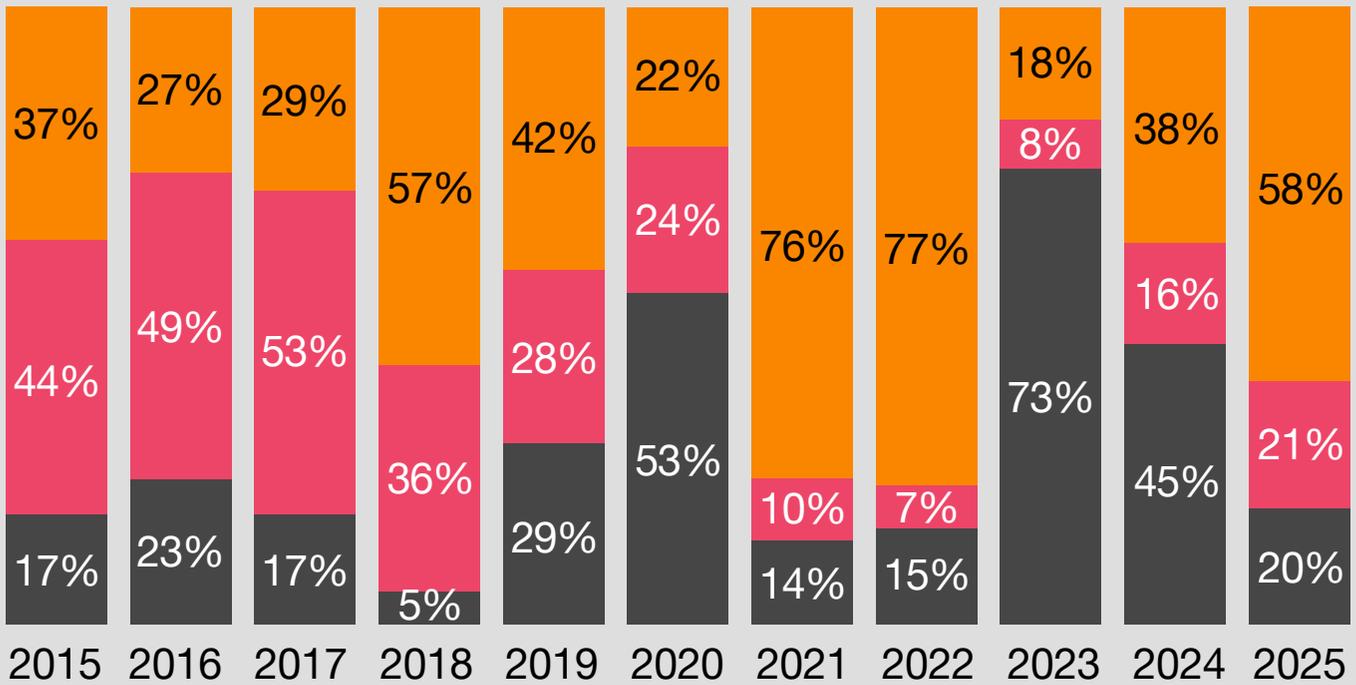




∨ Desaceleração = Estabilidade ∨ Aceleração



Global

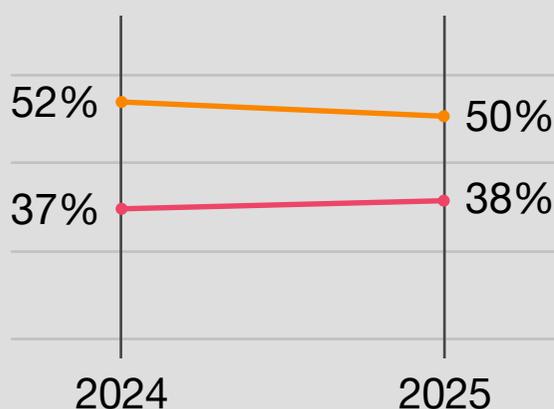


Os CEOs também continuam muito confiantes nas perspectivas de crescimento da receita de suas empresas (ver gráfico abaixo), embora no Brasil essa confiança tenha recuado tanto para o período de 12 meses quanto para o de três anos. No mundo, o indicador aumentou para os dois períodos.

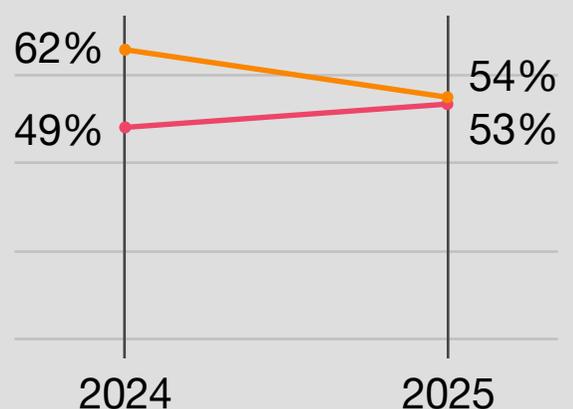
Metade dos CEOs no Brasil confia nas perspectivas da empresa

Grau de confiança no crescimento de sua empresa em 12 meses e três anos (respostas “muito” ou “extremamente”)

12 meses



3 anos





Reforçando o otimismo, 53% dos entrevistados no Brasil disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto apenas 14% pretendem reduzir (Global — 42% e 17%, respectivamente).



No Brasil, os líderes apontam a falta de talentos qualificados como a ameaça com maior potencial de gerar perdas financeiras significativas nos próximos 12 meses. Essa preocupação é mais acentuada no país do que no cenário global. Já a instabilidade macroeconômica surge como a segunda principal ameaça no Brasil e a principal no mundo.



Escassez de talentos qualificados é a principal ameaça para os CEOs no Brasil

Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses (considerando o percentual de “muito” e “extremamente expostos” a perdas financeiras significativas)



Brasil



Global

Falta de mão de obra qualificada



Instabilidade macroeconômica



Riscos cibernéticos



Inflação



Disrupção tecnológica



Mudanças climáticas



Conflitos geopolíticos



Desigualdade social

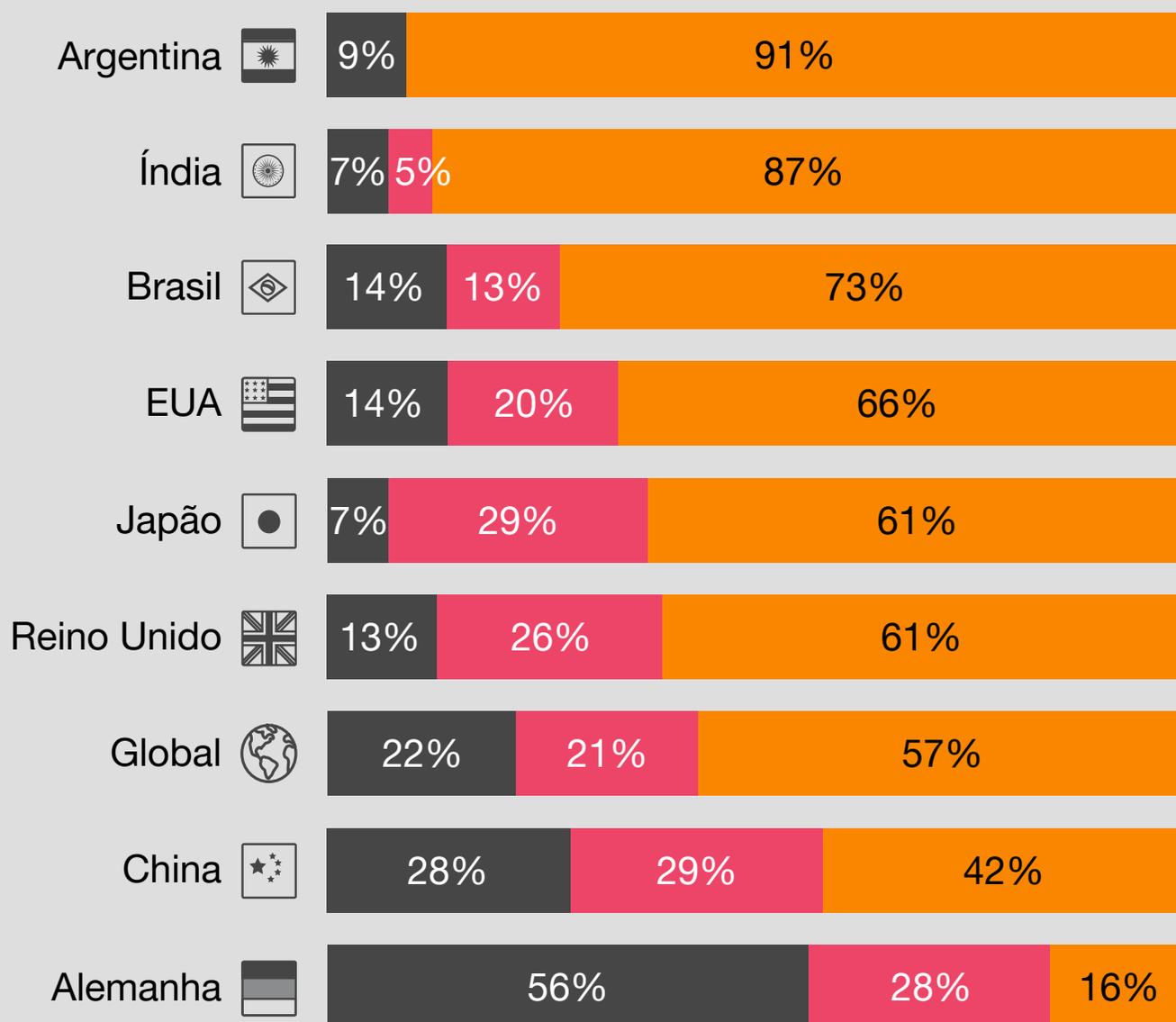
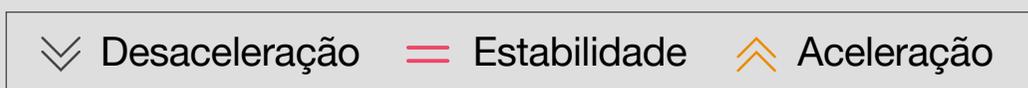




Em relação às perspectivas da economia doméstica, há diferenças significativas entre os países. No bloco do G20, os CEOs da Argentina, Índia e Brasil são os mais otimistas. No extremo oposto, os da Alemanha são os mais pessimistas, o que reflete os desafios enfrentados por sua base industrial, que sofre com a demanda fraca e a escassez de recursos, incluindo energia, componentes e mão de obra qualificada.

Brasileiros estão entre os três países mais otimistas com as perspectivas locais

Expectativas dos CEOs para o crescimento econômico do próprio país nos próximos 12 meses





Seu próximo passo: i) **Ajustar a perspectiva**

Não existe algo como um “CEO global”. Mesmo o executivo com a mais vasta experiência internacional nasceu em algum lugar, vive em algum lugar e é influenciado por preocupações locais. Os dados da nossa pesquisa oferecem uma oportunidade de testar suas suposições em relação a vizinhos, colegas e concorrentes.

Uma análise de cada setor também é reveladora. Embora as mudanças climáticas estejam quase no fim da lista de ameaças de curto prazo na maioria das indústrias, os CEOs dos setores de Seguros e de Energia e Serviços de Utilidade Pública no mundo as classificam entre os três principais riscos para o próximo ano. O mesmo se observa no agronegócio brasileiro – essa ameaça merece sua reflexão.

Também é essencial observar as conexões entre ameaças que podem amplificar seus impactos. Algumas cadeias de suprimentos críticas (como a de semicondutores) são vulneráveis tanto a eventos climáticos extremos quanto a conflitos geopolíticos. Da mesma forma, os vínculos entre geopolítica e riscos cibernéticos estão se tornando cada vez mais evidentes. Mais do que nunca, é necessário adotar um pensamento sistêmico para prever os acontecimentos.



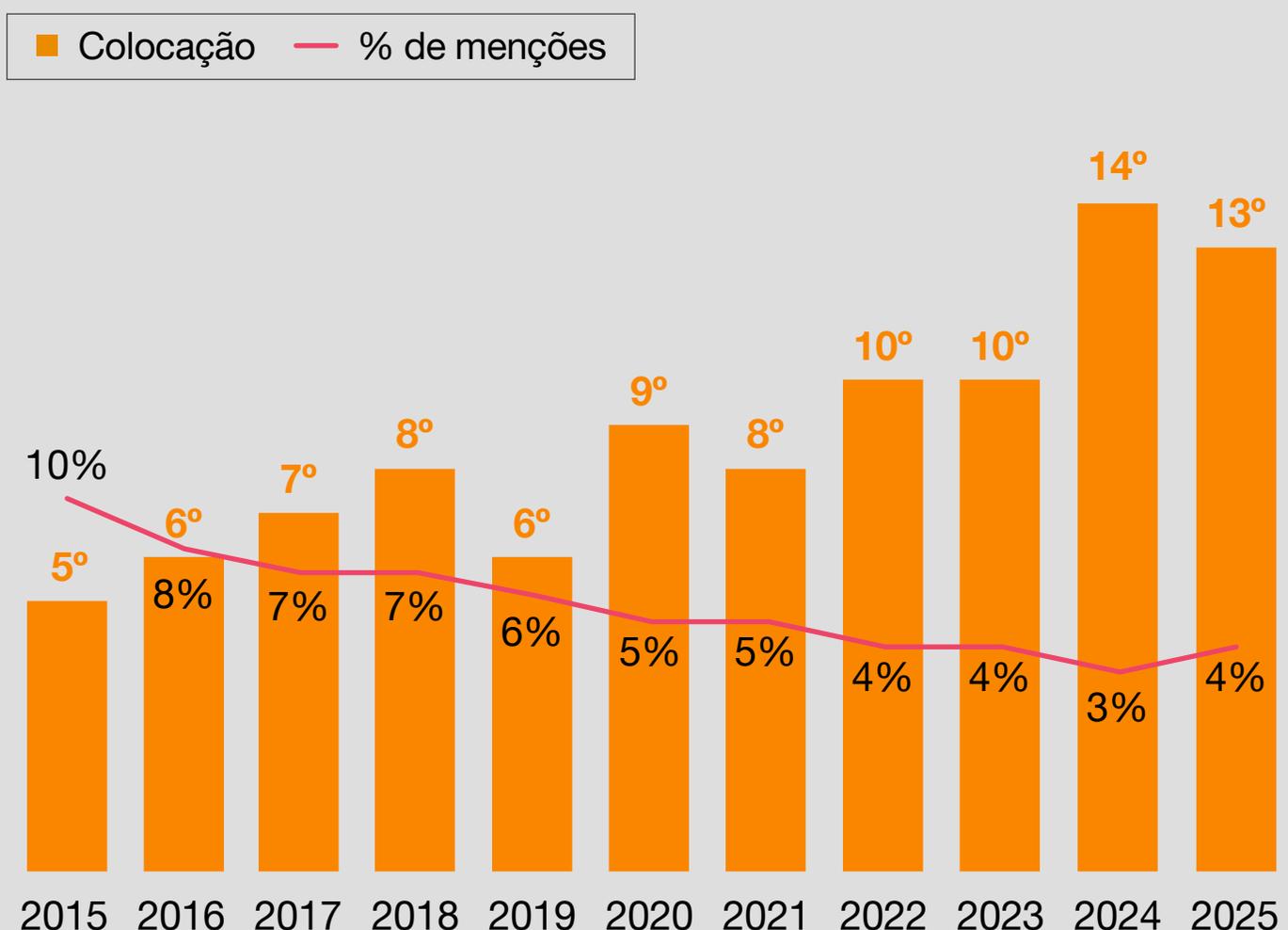


Dinâmica geopolítica dos negócios

A percepção do Brasil como destino estratégico de crescimento teve sinais apenas tímidos de recuperação em 2025. O país retomou uma posição no ranking de mercados estratégicos para os CEOs globais, subindo para o 13º lugar, mas ainda fora dos top 10, onde permanecera por vários anos.

Importância do Brasil como mercado estratégico

Percentual dos CEOs globais que apontam o Brasil como um dos três países mais importantes para as perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses

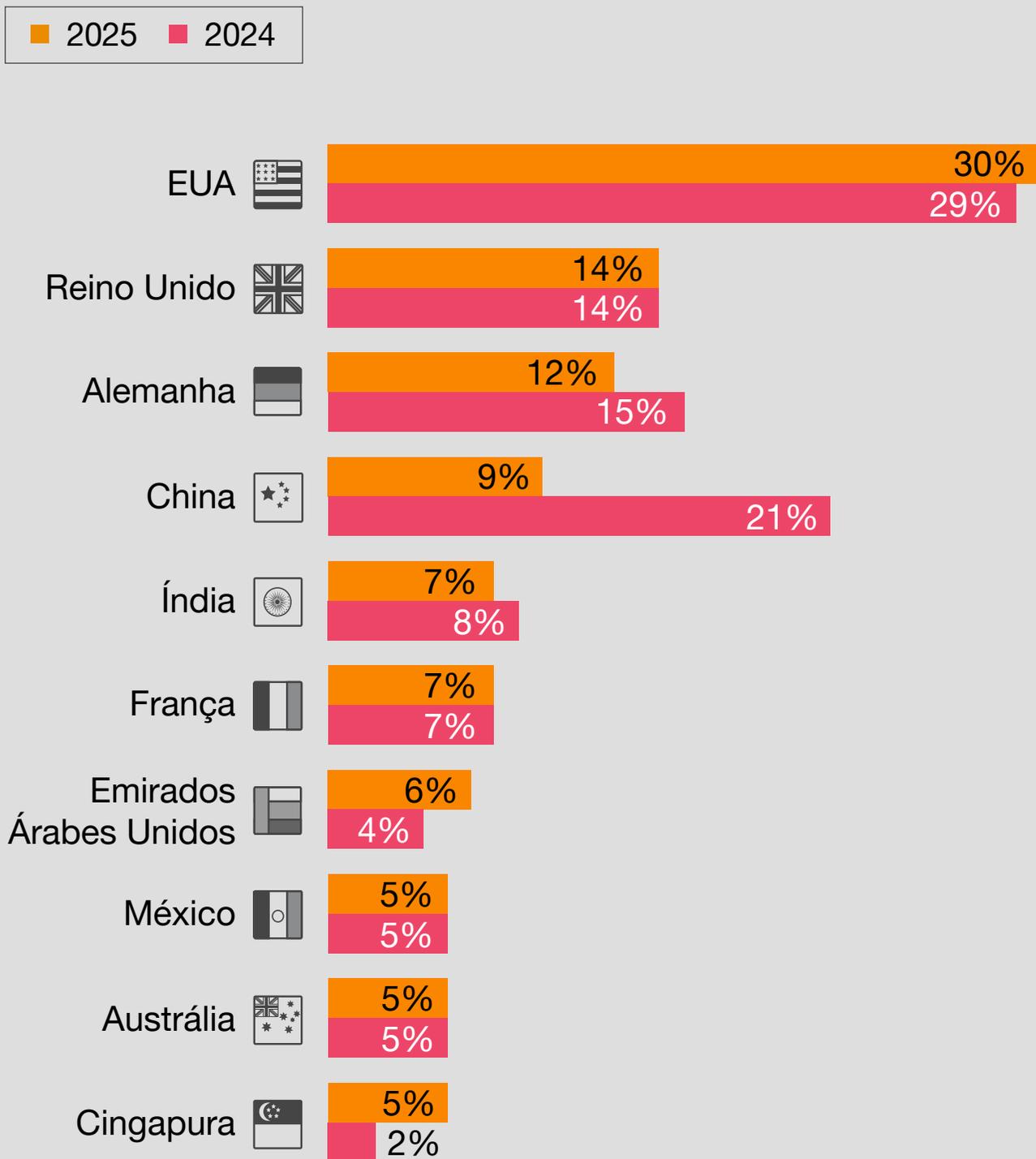


Com exceção de Estados Unidos e Emirados Árabes Unidos, os dez principais mercados na visão dos CEOs mantiveram ou perderam atratividade.



Principais mercados para o crescimento das empresas no mundo

Países apontados pelos CEOs globais como os mais importantes para as perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses



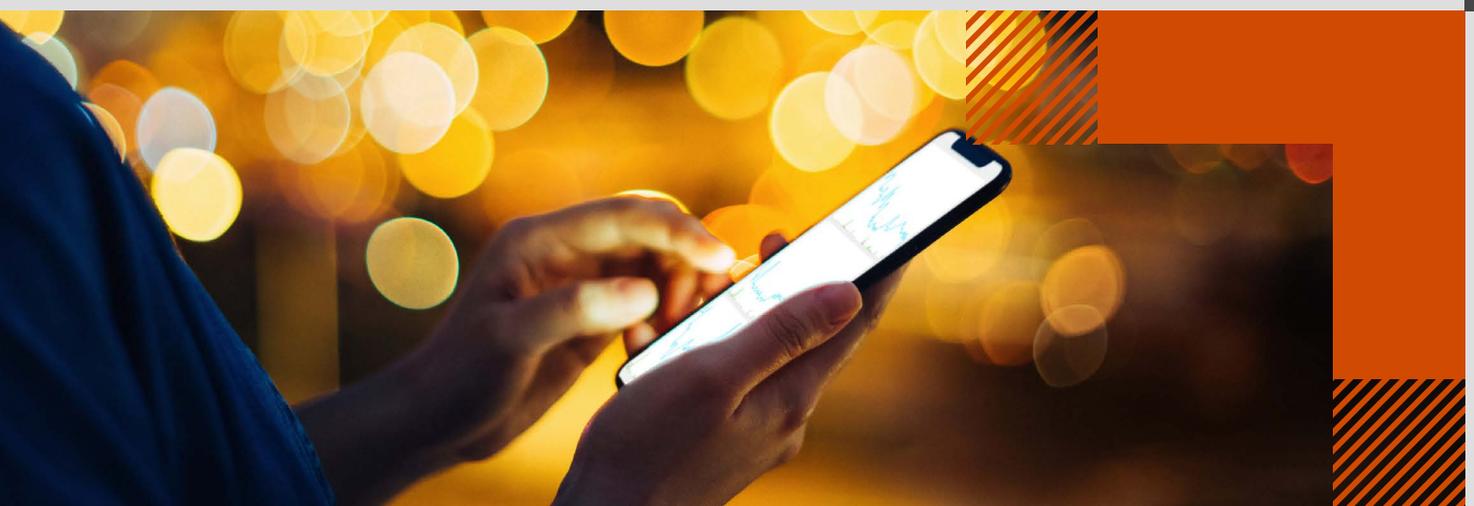
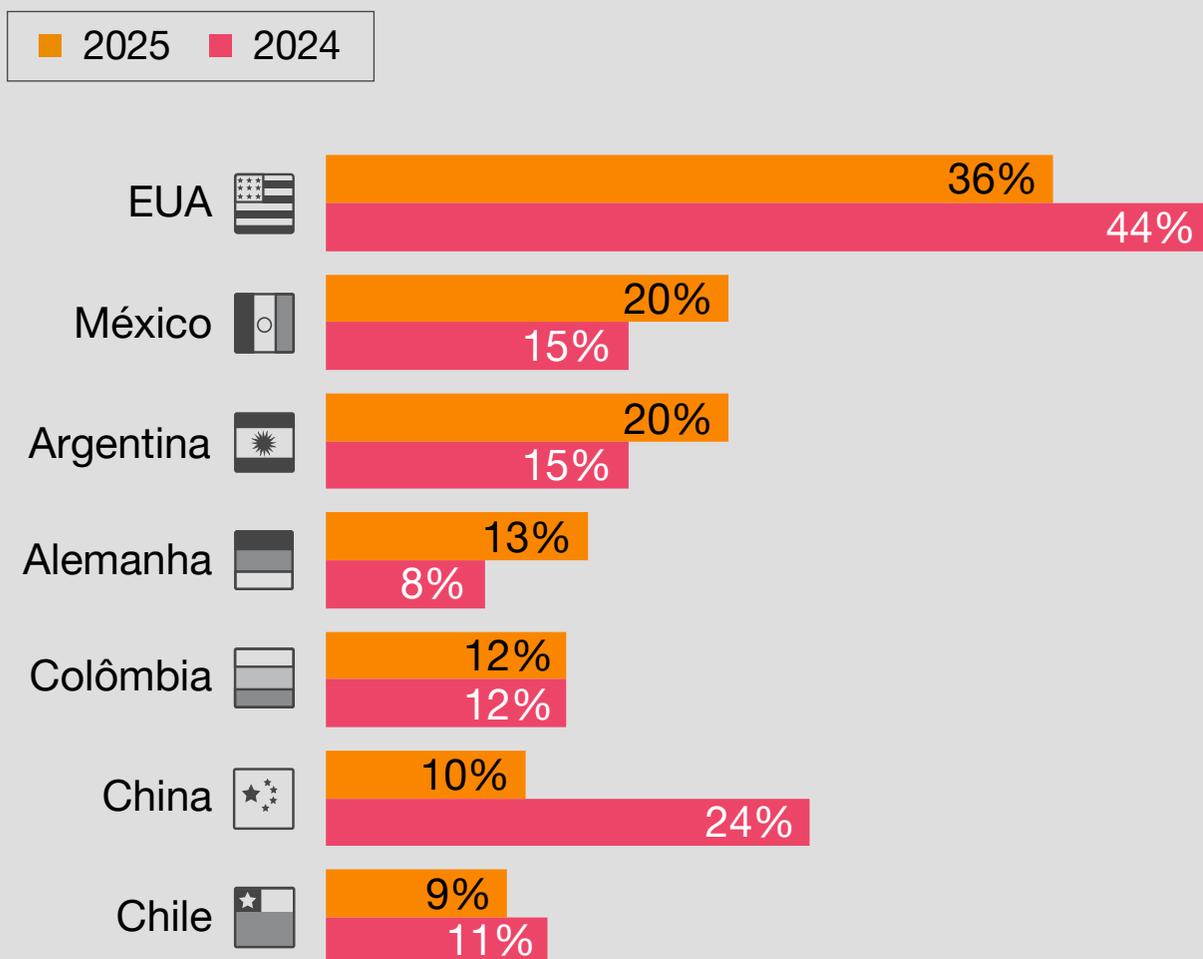
Já do ponto de vista dos CEOs brasileiros, os EUA, mesmo com uma queda acentuada, continuam sendo o principal mercado estratégico. A China, por outro lado, perdeu relevância de forma significativa, dando continuidade a uma tendência já observada no ano anterior – desde 2023, a queda acumulada no interesse dos CEOs do Brasil pelo mercado chinês é de 22 pontos percentuais.



Na América Latina, o México e a Argentina ganharam relevância para os CEOs brasileiros, reforçando a priorização de mercados regionais próximos. No entanto, a estabilidade da Colômbia e a leve queda do Chile indicam que o crescimento não é uniforme entre os países vizinhos.

Mercados mais importantes para o Brasil

Países apontados como os mais importantes para as perspectivas de crescimento das empresas brasileiras nos próximos 12 meses

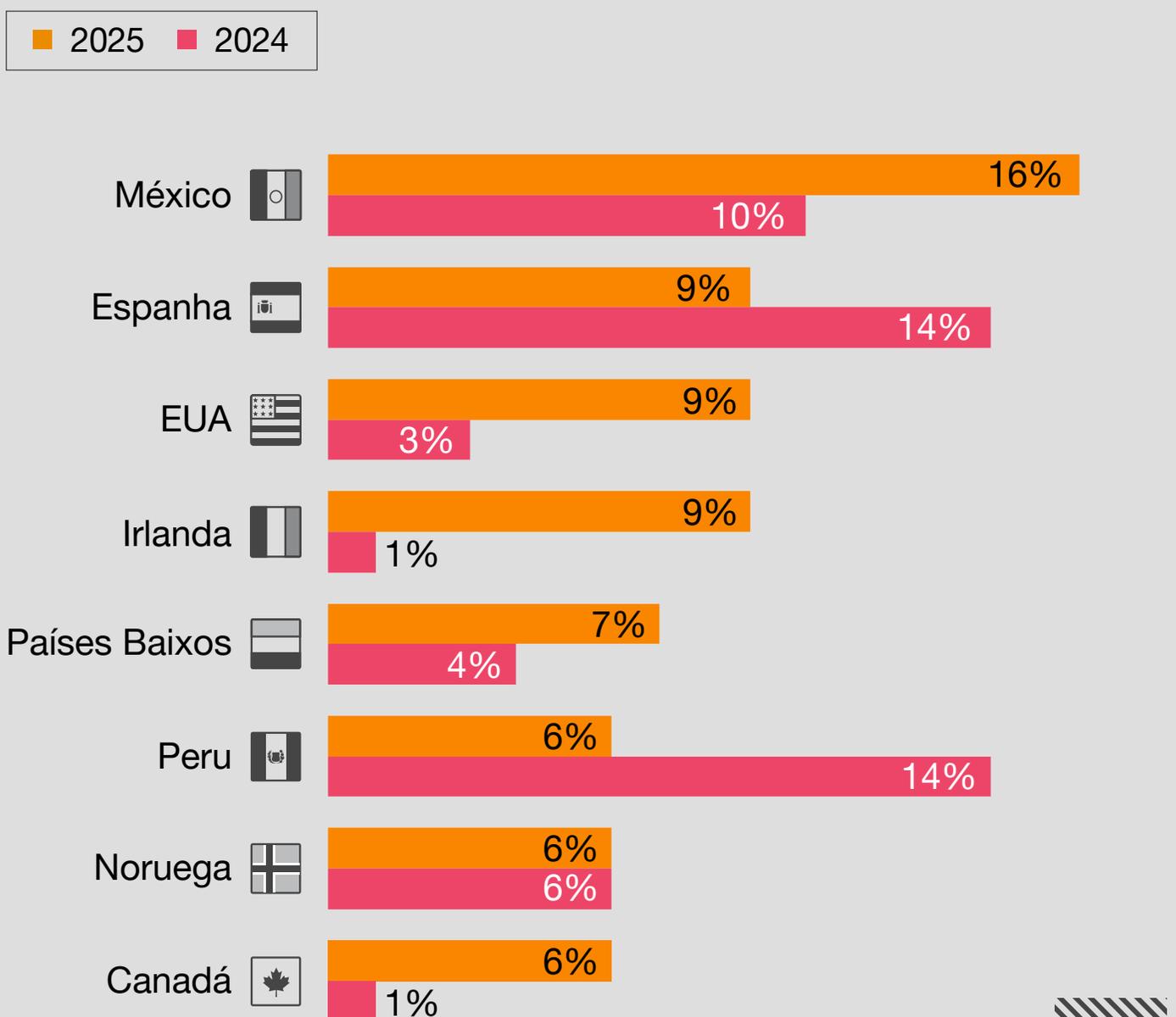




O México se consolida como o país mais interessado pelo Brasil em 2025, substituindo a Espanha, que apresenta uma queda acentuada. EUA, Irlanda e Canadá também apresentam um crescimento significativo, como mostra o gráfico abaixo.

Brasil como mercado estratégico para outros países

Percentual dos CEOs que apontam o Brasil como um dos três países mais importantes para as perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses





Acelerar a reinvenção

Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. Em linha com nossas duas últimas edições, 45% dos CEOs no Brasil e 42% no mundo acreditam que suas empresas não serão viáveis por mais de 10 anos se mantiverem o rumo atual. No Brasil, o resultado foi pior em comparação ao ano passado (41%), enquanto no cenário global houve uma melhora em relação aos 45% registrados anteriormente.

Desde que essa questão foi levantada pela primeira vez, em 2023, os setores globais em que os CEOs se sentem mais pressionados a se reinventar têm se mantido: mídia e entretenimento, tecnologia, telecomunicações e produção industrial. São setores nos quais a digitalização, a descarbonização ou ambas estão mudando as bases e o ritmo da competição. No entanto, agora surgem sinais de maior preocupação em outras áreas.

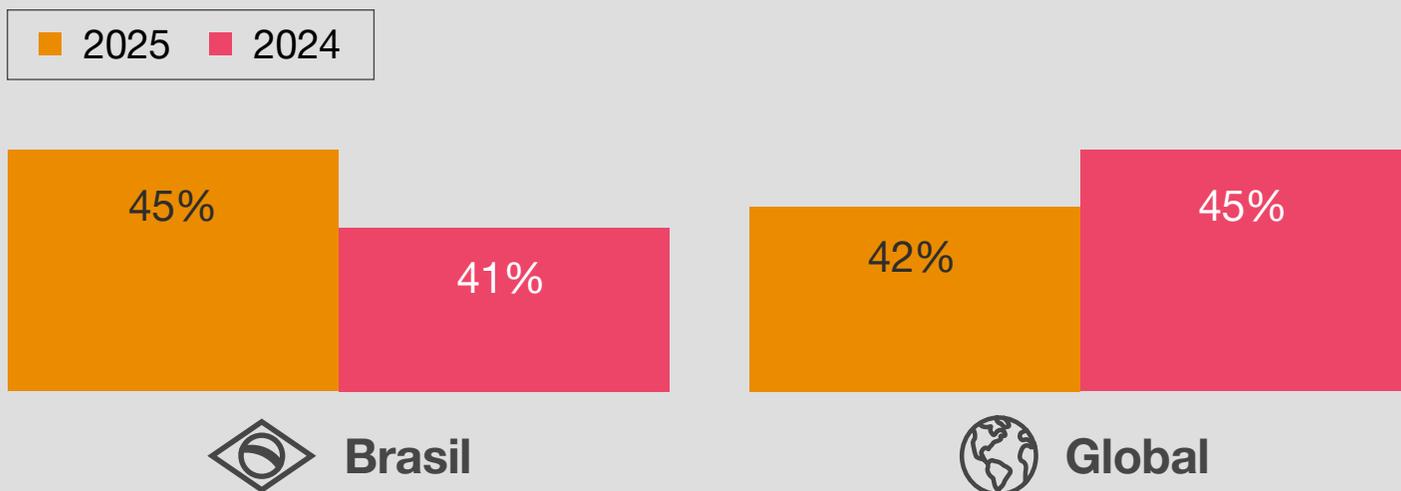


Em 2023, por exemplo, apenas 28% dos CEOs do setor farmacêutico no mundo disseram que suas empresas não seriam viáveis por mais de 10 anos se mantivessem o mesmo rumo. No ano passado, esse percentual aumentou para 38% e, novamente neste ano, para 45%. Entre outros fatores, isso provavelmente reflete uma crescente percepção de que a inteligência artificial pode revolucionar a descoberta de medicamentos e muitos aspectos do cuidado com os pacientes.



Brasileiros se mostram mais preocupados com a viabilidade econômica de seus negócios

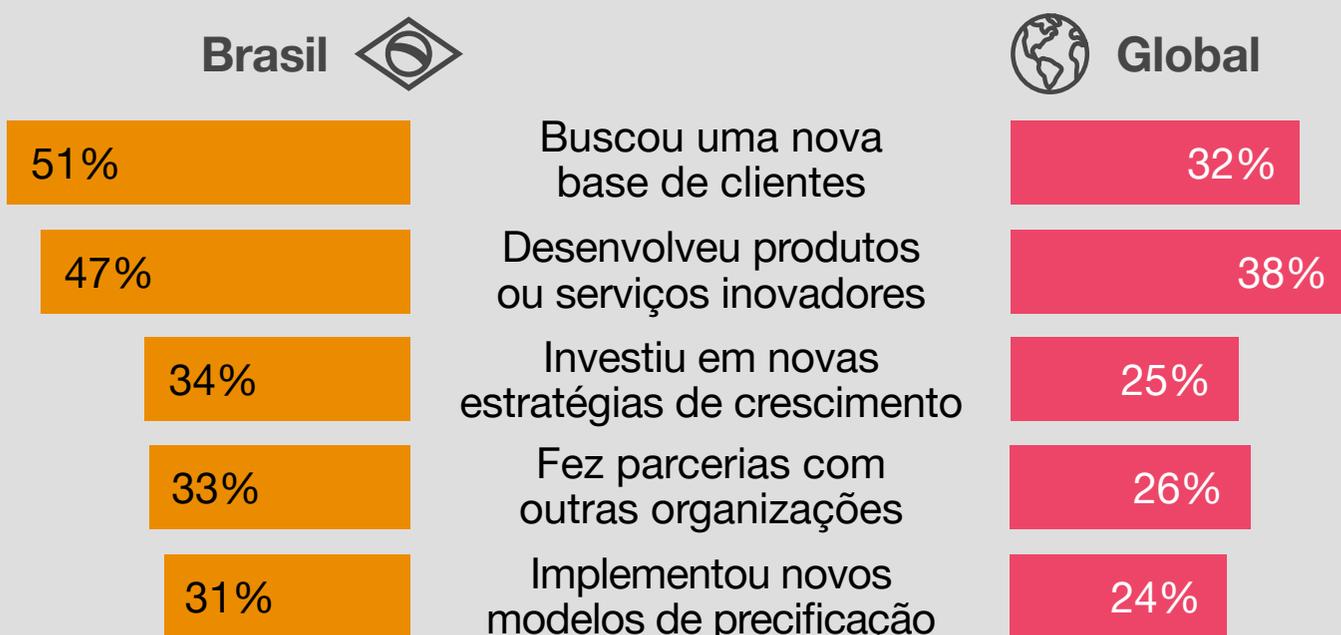
Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar.



Em todos os setores, dois terços dos CEOs (64%) em âmbito global relatam ter adotado pelo menos uma ação para mudar a forma como suas empresas criam, entregam e capturam valor. No Brasil, as ações de reinvenção mais comuns são iniciativas para alcançar novos grupos de clientes e a inovação em produtos e serviços. Menos empresas adotaram medidas que geralmente são mais difíceis, como adotar novas estratégias de crescimento, implementar novos modelos de precificação ou fazer parcerias com outras organizações para criar ecossistemas.

Busca de novas bases de clientes é a principal ação de reinvenção adotada no Brasil nos últimos cinco anos

Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos (apenas respostas “muito” e “extremamente”)



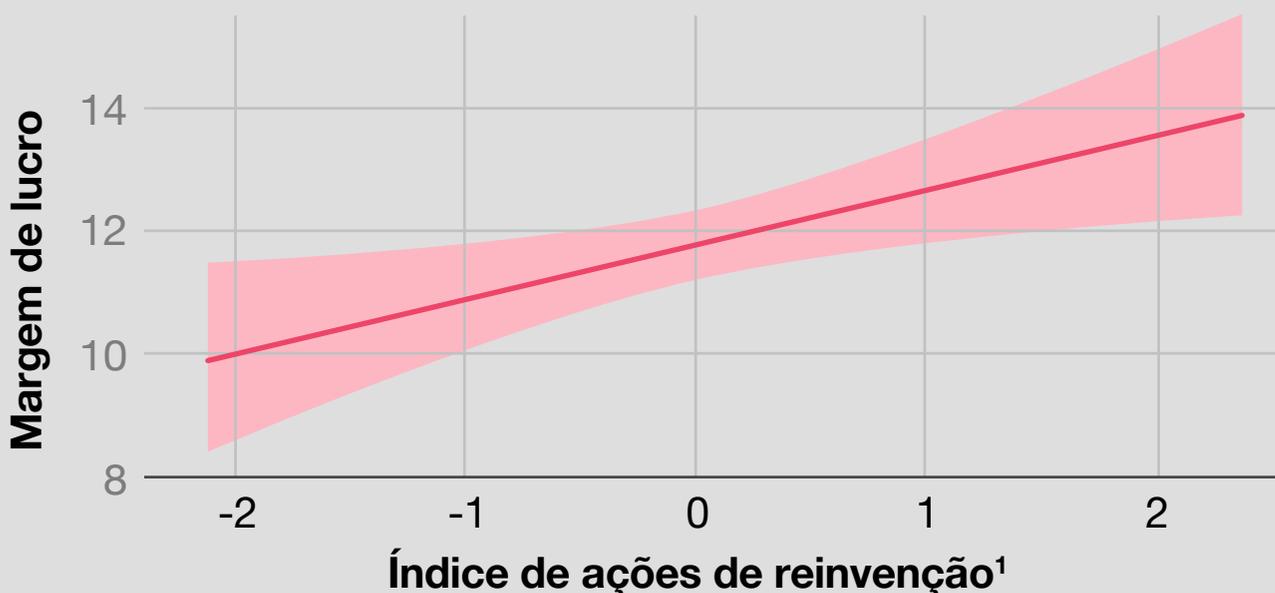


Essas iniciativas serão suficientes para impulsionar a reinvenção? Para muitos CEOs, a resposta é “não”. Um exemplo é a proporção da receita que as empresas obtêm de novos negócios, uma métrica que indica a velocidade de crescimento fora de suas operações principais. No Brasil, apenas 8% da receita dos últimos cinco anos, em média, vieram de novos negócios criados nesse período. Mundialmente, foram apenas 7%. Empresas no Oriente Médio e na China estão à frente, com 10% ou mais de sua receita provenientes de novos negócios. Para as empresas japonesas, a média é de apenas 3%.

Se os CEOs precisavam de mais incentivo para intensificar seus esforços de reinvenção, os dados mostram uma forte correlação entre o número de ações de reinvenção realizadas pelas empresas e as margens de lucro que elas alcançam. Empresas que adotaram mais iniciativas também relataram maiores ganhos com a IA generativa no último ano.

CEOs que realizaram mais ações de reinvenção relatam margens de lucro mais altas

Relação entre ações de reinvenção realizadas nos últimos cinco anos e a margem de lucro nos últimos 12 meses



¹ O índice de reinvenção é um índice composto elaborado com base nas respostas dos participantes que indicaram um impacto, no mínimo, moderado de alguma das seguintes ações na forma como suas empresas criam, entregam e capturam valor: adoção de novas tecnologias na empresa que melhoraram suas capacidades; busca de uma nova base de clientes, desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, investiram em novas estratégias de crescimento, parcerias com outras organizações e implementação de novos modelos de precificação.

Os valores do índice representam desvios-padrão da média, ou seja, eles são expressos em termos de sua distância em relação à média do conjunto de dados. Um valor de índice positivo significa uma reinvenção acima da média. Um valor negativo significa o contrário. Portanto, valores maiores no gráfico indicam mais reinvenção. Os pontos são previsões obtidas com base na técnica de regressão estatística e representam a melhor estimativa da relação entre as variáveis (realocação e reinvenção).



Seu próximo passo: ii) Olhar para fora

A jornada para a reinvenção começa com os clientes – e isso se aplica tanto a empresas B2C quanto B2B. Com base em nossa experiência, um esforço concentrado em identificar necessidades não atendidas, resolver problemas e abordar todos os aspectos da experiência do cliente pode ser um catalisador para a inovação. Isso costuma incluir inovações que levam a empresa a sair de sua zona de conforto – por exemplo, abandonando a tradicional estratégia de produto para adotar novos modelos de precificação, investir em novas estratégias de crescimento ou estabelecer parcerias estratégicas que gerem valor adicional para os clientes.

É recomendável também dar atenção a fatores externos que possam surgir rapidamente e levar a novas demandas dos clientes. Um exemplo é o avanço da IA generativa. Também vale observar indicadores precoces de que sua indústria, ou setores adjacentes, estejam prontos para a transformação. Alguns sinais já são evidentes, como a entrada de novos concorrentes no mercado, o aumento nos investimentos de *venture capital* ou uma redistribuição acelerada da participação de mercado entre os principais *players*.





A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. Nossa convicção é de que as interações entre mudanças climáticas, IA e outras megatendências vão acelerar o processo de reconfiguração e estabelecer novos padrões de crescimento que transcendem os limites setoriais tradicionais. Um exemplo disso é o recente avanço de gigantes da tecnologia na geração de energia nuclear – um movimento que reflete a complexa interseção entre a tecnologia disruptiva e as mudanças climáticas.

No Brasil, 45% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – em contraste com 38% no mundo. Embora muitas dessas iniciativas ainda se encontrem em estágios iniciais, 39% dos executivos brasileiros que realizaram esses movimentos (34% no mundo) relatam que eles representaram 20% ou mais da receita da empresa no período. Empresas menores (com receitas abaixo de US\$ 100 milhões) estão mais representadas nesse grupo. Romper as barreiras entre setores exige agilidade.

Entre os setores que atraem novos concorrentes estão os serviços corporativos como recursos humanos, finanças, contabilidade e TI (com *players* oriundos de tecnologia, mídia e telecomunicações), os serviços de saúde (com novos entrantes vindos de seguros, tecnologia e telecomunicações) e o setor de consumo (com concorrentes emergentes das áreas farmacêutica, de serviços financeiros e de mídia).

Esses resultados refletem, por exemplo, movimentos de grandes empresas de telecomunicações, como a Telefônica, para passar a atuar em consultoria tecnológica, ou as iniciativas de seguradoras de saúde, como a UnitedHealth, para oferecer serviços de saúde e produtos médicos.



Seu próximo passo:

iii) Vislumbrar seu ecossistema

A **reconfiguração setorial** deve ganhar velocidade na próxima década. O desafio para os CEOs é vislumbrar o ecossistema no qual suas empresas operarão no futuro. Isso envolve analisar os impactos de megatendências como mudanças climáticas e IA, a evolução das necessidades dos consumidores, os deslocamentos das fontes de valor e os diferentes papéis que as empresas desempenharão.

Tracy Robinson, CEO da CN Rail, uma das maiores operadoras ferroviárias da América do Norte, destaca um exemplo dessa visão: “O que [as ferrovias] precisam fazer é se parecer mais com caminhões, conectando toda a cadeia de suprimentos – portos, terminais, armazéns, várias ferrovias e caminhões. Mas precisamos criar um pacote de serviços que seja intuitivo, de fácil compreensão e que funcione de maneira ágil e confiável. Se conseguirmos fazer isso, teremos um impacto muito positivo, não apenas na economia, mas também nas emissões.”

Alianças e parcerias são fontes importantes de aprendizado (e de receita) na jornada para novos domínios de crescimento. Agregar novas competências à equipe executiva pode ser essencial, mas contratar um ou dois novos líderes funcionais não bastaria para superar o desafio. A resposta à reconfiguração setorial depende do time de liderança como um todo, que deve contar com forte apoio do Conselho.

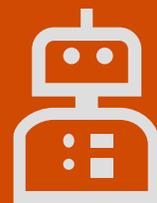




Dois temas cruciais:
IA e mudanças climáticas



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas





Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. Mais da metade deles (52% no Brasil e 56% no mundo) relata que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, enquanto cerca de um terço identificou aumento de receita (34% no Brasil e 32% no mundo) e lucratividade (31% no Brasil e 34% no mundo).

Embora esses resultados estejam abaixo das expectativas do ano passado, o otimismo persiste: 61% dos CEOs no Brasil e 49% no mundo esperam que a IA generativa impulse a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses.

Os dados também refletem a visão de outros grupos: na [Hopes & Fears 2024](#), nossa pesquisa sobre os temores e oportunidades para a força de trabalho, 65% dos profissionais no Brasil afirmaram que a IA generativa aumentará sua eficiência no trabalho em 2025 (62% no mundo). Na [Pesquisa Global de Investidores 2024](#), 80% dos investidores no Brasil (dois terços no mundo) esperam ganhos de produtividade relacionados à tecnologia.





Expectativa sobre o impacto da IA generativa na lucratividade para 2025 é ligeiramente maior do que há um ano

Percentual de CEOs que esperavam aumento na lucratividade com a IA generativa em 2024 e 2025 e comparação com aumentos reais em 2024



Nada em nosso estudo indica uma alteração generalizada nas oportunidades de emprego. Alguns CEOs no Brasil e no mundo (13%) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, enquanto uma parcela um pouco maior (21% no Brasil e 17% no mundo) relata um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia.

Em relação ao futuro, os CEOs dizem que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (69% no Brasil e 47% no mundo); e em processos de negócios e fluxos de trabalho (56% no Brasil e 41% no mundo). Um número menor de CEOs planeja usar a tecnologia para desenvolver novos produtos e serviços ou reformular a estratégia do *core business*.

Para a maioria das empresas, essa ordem de prioridades faz sentido. Chama a atenção que menos da metade dos CEOs no Brasil (e apenas um terço no mundo) planeje incorporar a IA em suas estratégias para a força de trabalho e no desenvolvimento de competências e habilidades.

Isso pode ser um equívoco: o aproveitamento pleno do potencial da IA generativa dependerá de os funcionários saberem quando e como usar as soluções de IA em seu trabalho – e entenderem claramente os possíveis riscos envolvidos.



Mais de dois terços dos CEOs no Brasil planejam integrar a IA em plataformas tecnológicas, processos de negócios e fluxos de trabalho

Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos.

 Brasil  Global

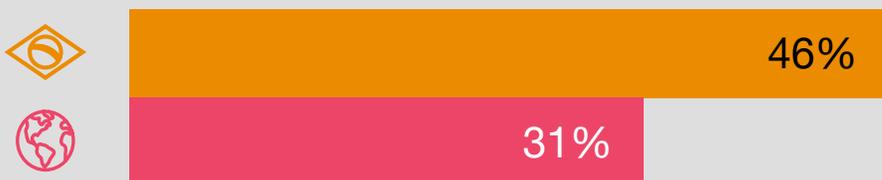
Plataformas tecnológicas



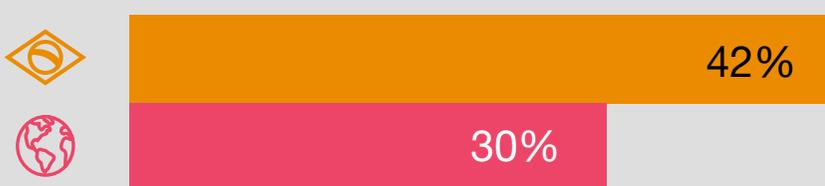
Processos de negócios e fluxos de trabalho



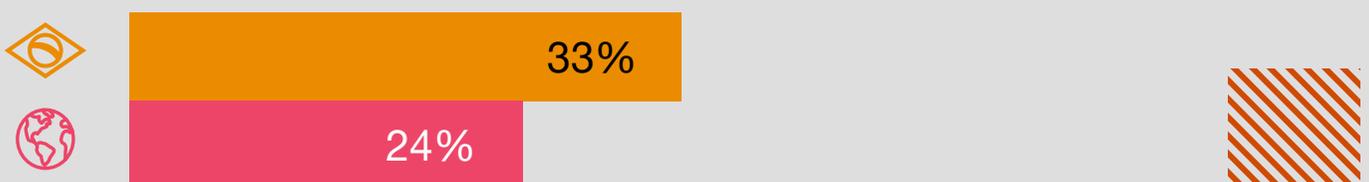
Força de trabalho e competências



Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Estratégia do *core business*





Seu próximo passo:

iv) Mantenha o foco no objetivo

É fácil esquecer que a IA generativa ainda está em seus estágios iniciais no que diz respeito à evolução técnica, e ainda mais em relação à adoção generalizada pelas empresas. Por isso, não surpreende que 60% das organizações no Brasil e no mundo ainda não tenham obtido resultados financeiros concretos. O desafio para os CEOs é manter suas empresas concentradas no objetivo, em meio à euforia que costuma acompanhar toda grande inovação tecnológica.

Capturar o potencial de produtividade da IA generativa será o mínimo necessário em muitos setores. Concretizar esses ganhos exige uma abordagem sistemática para decidir onde implementar a tecnologia, além de investimentos na preparação de dados, na integração da IA generativa a plataformas tecnológicas e fluxos de trabalho, além de programas eficazes para desenvolver as habilidades da força de trabalho.

Esses passos fundamentais também posicionarão as organizações para aproveitar oportunidades ainda maiores no futuro, seja transformando uma função específica ou promovendo uma mudança mais radical no modelo de negócios. Embora o impacto da IA generativa varie entre setores, seu potencial disruptivo não pode ser ignorado.





Vantagens da ação climática

Ao pedir aos CEOs um balanço do resultado financeiro dos investimentos com baixo impacto climático nos últimos cinco anos, constatamos que essas iniciativas têm uma probabilidade mais de seis vezes maior de resultar em aumento de receita do que em redução, como mostra o gráfico na próxima página. Além disso, cerca de dois terços dos executivos no Brasil e no mundo relataram que esses investimentos levaram à redução dos custos ou não tiveram impacto relevante.

Esses resultados sofrem influência de regulamentações e incentivos específicos de cada país. Na China continental, 60% dos CEOs afirmam que esses investimentos geraram novas receitas, em comparação com 30% no Brasil. Mas no país asiático, 46% dos líderes dizem que houve incentivos governamentais adicionais, ante apenas 13% dos executivos de empresas brasileiras. Cerca de metade dos CEOs na Alemanha e na França avalia que os investimentos climáticos aumentaram custos, enquanto apenas no 25% Brasil e 20% nos EUA relatam o mesmo.

Em geral, no entanto, os investimentos com baixo impacto climático estão associados a margens de lucro maiores. O dado é coerente com resultados da edição anterior da nossa pesquisa, que mostrou uma associação entre ações climáticas e desempenho financeiro mais forte. Outra pesquisa da Harvard Business School publicada na revista [strategy + business](#), da PwC, também indica um crescimento de receita mais rápido entre empresas que adaptam seus portfólios de produtos para soluções climáticas.

A maioria dos investidores dá importância a essas e outras evidências - embora a questão seja vista com menos preocupação no Brasil. Na [PwC Global Investor Survey 2024](#), quase 70% dos investidores no mundo (ante 66% no Brasil) concordaram que as empresas devem realizar investimentos para abordar questões de sustentabilidade/ESG relevantes para o negócio, mesmo que isso reduza a lucratividade no curto prazo.



Além disso, mais da metade dos CEOs no mundo (56%) e no Brasil (59%) afirmou que sua remuneração variável está vinculada a métricas de sustentabilidade. Quanto maior a porcentagem da remuneração do CEO atrelada a esses indicadores, maior a probabilidade de ganhos de receita com investimentos climáticos.

Um quarto dos CEOs no Brasil afirma que investimentos climáticos aumentaram seus custos, enquanto um terço relata aumento de receita

Percepção de CEOs sobre impactos financeiros de investimentos climáticos nos últimos cinco anos.

∨ Redução = Pouca ou nenhuma alteração ∨ Aumento

Brasil

Receita com a venda de produtos e serviços



Custos



Incentivos governamentais recebidos



Global

Receita com a venda de produtos e serviços



Custos



Incentivos governamentais recebidos





Seu próximo passo: v) **Buscar valor sustentável**

O caminho para criar valor por meio da sustentabilidade começa quando CEOs e suas equipes se comprometem a desenvolver e oferecer produtos, serviços e tecnologias sustentáveis. Atualmente, 30% das empresas no Brasil (33% no mundo) já conseguem gerar receitas com investimentos climáticos realizados nos últimos cinco anos. Esse percentual deve crescer com a progressiva descarbonização das economias.

Além disso, ao revisar o uso de recursos e o consumo de energia da empresa, é fundamental enfrentar o **tríplice desafio energético**: garantir simultaneamente um fornecimento de energia confiável, reduzir as emissões e diminuir custos. O valor está se deslocando nos sistemas energéticos mundiais, com muitas organizações começando a desempenhar o duplo papel de produtoras e consumidoras. Esses “prossumidores” de energia ainda podem comprar eletricidade da rede, mas também produzem sua própria eletricidade, a armazenam e vendem.

Outro passo importante é implementar uma estratégia de dados para sustentabilidade. Isso permitirá atender às novas exigências de divulgação de relatórios e fornecer aos líderes de diferentes áreas informações precisas e baseadas em fatos para endossar suas decisões.





Reinvenção contínua





Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de grandes disrupções exige processos de tomada de decisão bem fundamentados, disciplinados e imparciais. No entanto, muitos CEOs relatam que os processos estratégicos de decisão de suas empresas são, no mínimo, inconsistentes. Por exemplo, tornar transparentes os critérios de decisão desde o início, buscar deliberadamente pontos de vista alternativos, além de informações que contradigam as hipóteses de investimento, são práticas comprovadas para combater o viés de confirmação. Ainda assim, apenas metade das empresas no Brasil e no mundo costuma empregar essas técnicas.

Da mesma forma, mais da metade dos CEOs no Brasil e no mundo afirma que geralmente avalia as decisões estratégicas com base nos resultados, e não na qualidade do processo. Embora isso faça sentido à primeira vista, os resultados costumam ser influenciados por fatores que estão fora do controle dos tomadores de decisão, como o acaso. O único elemento que eles podem controlar completamente é a qualidade do processo decisório.

Nossos dados sugerem que os CEOs estão perdendo oportunidades financeiras ao não seguir essas melhores práticas: empresas com processos de decisão mais robustos relatam margens de lucro mais altas, sempre considerando ajustes por setor, local, porte da empresa e outros fatores que poderiam distorcer os dados.



Há espaço para melhorias na qualidade do processo de decisões estratégicas

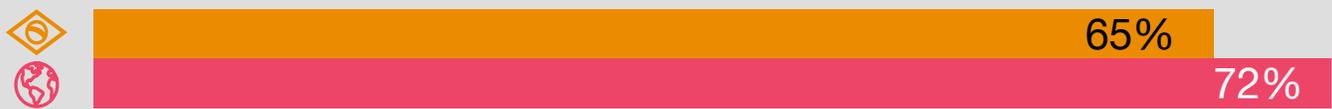
Percentual de CEOs que realizam cada ação pelo menos 60% das vezes ao tomar decisões estratégicas

Brasil Global

Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



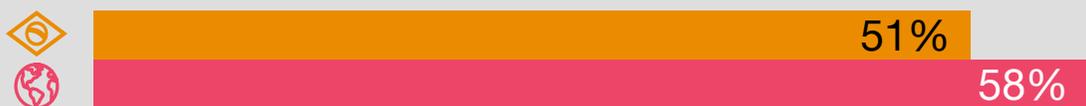
Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Determinar a qualidade da decisão pelo seu resultado e não pelo seu processo



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





Seu próximo passo: vi) Priorizar o processo

Embora algumas decisões precisem ser tomadas rapidamente, antes que todos os ângulos sejam analisados, há fortes evidências de que processos de decisão criteriosos e bem fundamentados geralmente resultam em decisões melhores. Isso é válido especialmente sob condições de incerteza, quando a intuição e a experiência são pouco confiáveis. Os dados da pesquisa corroboram isso.

Não encontramos evidências de que priorizar a qualidade do processo cause lentidão ou “paralisia por análise”. Pelo contrário, CEOs com processos robustos relatam adotar mais ações de reinvenção, o que reforça que bons processos podem favorecer a inclinação a agir. Isso é especialmente relevante em situações de grande complexidade, com alta carga emocional.

No caso das mudanças climáticas, por exemplo, os CEOs continuam sendo observados de perto por clientes, funcionários, investidores e até mesmo familiares. Isso também se aplica à IA generativa e às questões relacionadas ao futuro de negócios tradicionais diante da reconfiguração setorial.





Realocar para reinventar

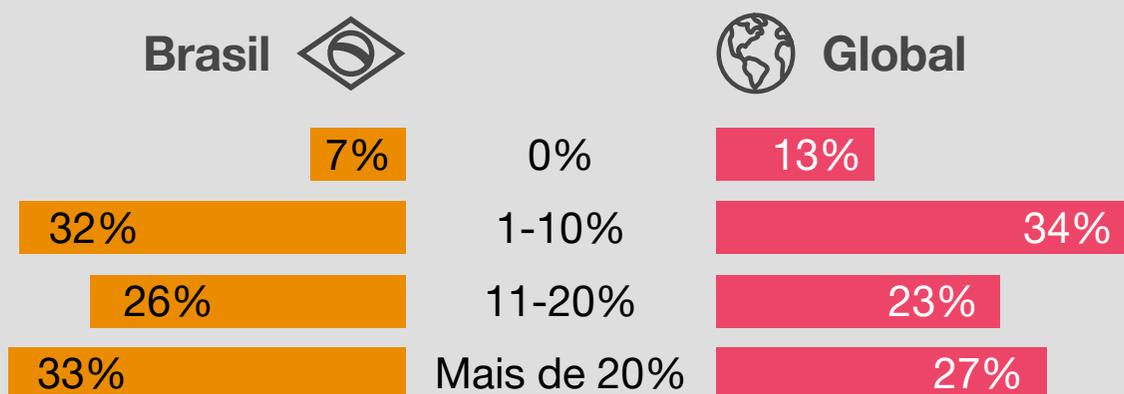
A realocação dinâmica de recursos é uma condição essencial para a reinvenção. Por exemplo, é impossível desenvolver rapidamente um novo negócio em escala sem realocar recursos de projetos de baixa prioridade. Contudo, falta agilidade à maioria das empresas nesse aspecto.

No Brasil, apenas 33% dos CEOs realocam mais de 20% dos recursos financeiros ano a ano, em comparação com 27% globalmente. Em relação aos recursos humanos, 27% dos brasileiros indicaram uma realocação acima de 20%, superando a média global de 22%.

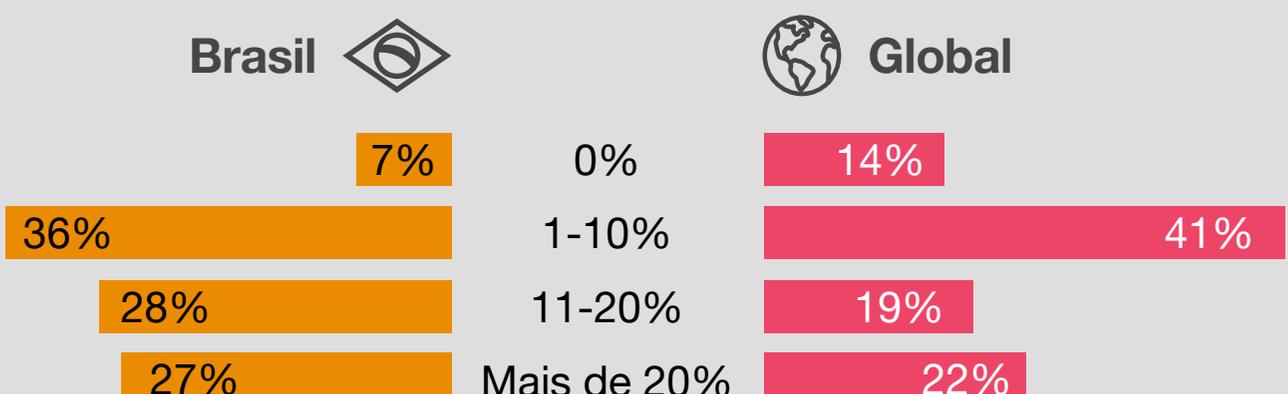
Cerca de dois terços dos CEOs relatam uma realocação de recursos limitada a 20%, o que indica oportunidades para uma abordagem mais agressiva

Proporção de recursos realocados entre unidades de negócios entre o último ano fiscal e o atual

Recursos financeiros



Recursos humanos





Os dados mostram que a realocação de pessoas, em especial, está associada a uma lucratividade maior. Globalmente, a margem de lucro das empresas com alta realocação (30-40%) supera em mais de dois pontos percentuais a de empresas com baixa realocação (0-10%).

Há também uma forte correlação entre altos níveis de realocação de recursos (financeiros e humanos) e a receita proveniente de novos negócios. Isso reforça que reinvenção e realocação dinâmica caminham juntas.

Níveis mais altos de realocação de recursos humanos estão associados a margens de lucro mais elevadas

Relação entre a realocação de recursos humanos e a margem de lucro





Seu próximo passo:

vii) Combata os vieses na elaboração do orçamento

Por que as empresas relutam em realocar recursos de maneira mais ativa ano após ano, mesmo quando as **evidências favorecem** essa prática? A resposta está nos vieses cognitivos. Entre eles, a ancoragem (dependência excessiva de referências arbitrárias, como números do orçamento do ano anterior) e a diversificação ingênua (tendência de alocar recursos igualmente entre opções disponíveis, em vez de priorizar investimentos estrategicamente).

Segundo o psicólogo organizacional **Bob Sutton**, incentivos mal estruturados também acentuam o problema. “Em muitas organizações, gestores ganham mais quando têm mais pessoas se reportando a eles. Literalmente, estamos criando incentivos para que as pessoas construam feudos cada vez maiores”, afirma.

Para os CEOs, a solução passa por implementar práticas orçamentárias que mitiguem o impacto desses vieses. Por exemplo, é possível reduzir dinâmicas de poder conduzindo revisões de projetos em pequenos grupos independentes. Outra estratégia eficaz é categorizar os projetos com base em indicadores como lucratividade ou retorno sobre o capital (ROC), estabelecendo uma base objetiva e comum para orientar as discussões.





Construindo confiança para uma nova era

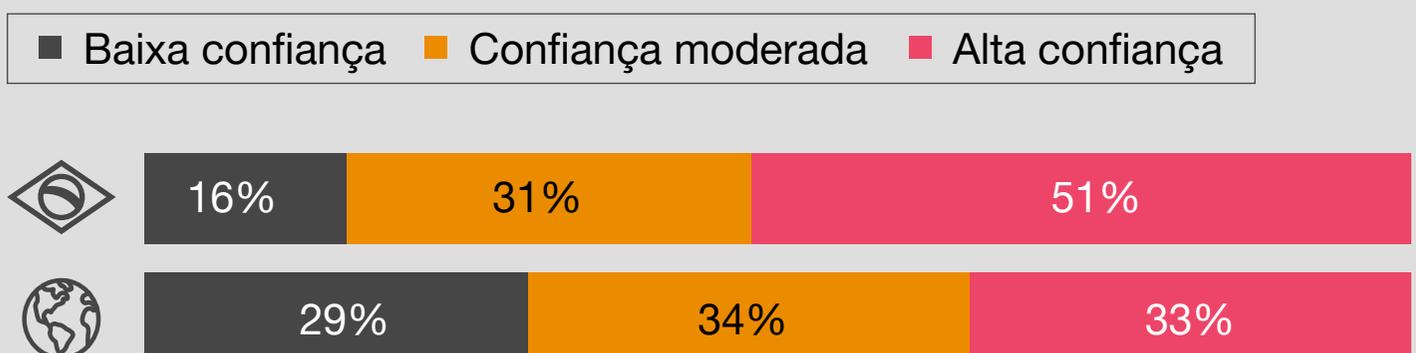
No Brasil, o nível de confiança em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é significativamente maior do que no mundo: 51%, em contraste com apenas 33% globalmente. Os dados da pesquisa mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano. Eles também tendem mais a integrar a IA generativa a plataformas tecnológicas, processos de negócios e fluxos de trabalho.

A ampla variação na confiança dos CEOs em relação à IA reflete a opinião geral da população. A [Pesquisa Voz do Consumidor 2024 da PwC](#), realizada com 20 mil consumidores no mundo, incluindo o Brasil, também relevou diversidade de expectativas: 62% dos consumidores brasileiros (55% no mundo) confiam na IA para tarefas simples, mas eles estão menos confiantes em seu uso para serviços mais pessoais e delicados, como assistência à saúde (23% no Brasil e 25% no mundo).

Porém, as opiniões dos CEOs podem ter impactos imediatos mais relevantes. Para aqueles com baixos níveis de confiança, a questão é se eles estão trabalhando para entender e resolver os problemas ou deixando o ceticismo comprometer a oportunidade. Nesta fase inicial do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

Mais de metade dos CEOs no Brasil tem alto nível de confiança na integração da IA em processos-chave

Proporção de CEOs que confiam pessoalmente na incorporação da IA aos principais processos de suas empresas





Seu próximo passo: viii) Adotar a IA responsável

Todos os CEOs precisam avançar com cautela na adoção da IA generativa, evitando implantações apressadas que possam minar a confiança de clientes, funcionários e outros *stakeholders*. Na prática, isso significa aproveitar o potencial da tecnologia, mas também tomar medidas para gerenciar os riscos, incluindo possíveis respostas imprecisas (alucinações), criação de conteúdo tendencioso ou ofensivo e questões de propriedade intelectual relacionadas aos dados usados para treinar os modelos de IA generativa.

Práticas de **IA responsável** podem mitigar – embora não eliminar – muitos desses problemas e são mais eficazes quando incorporadas à estratégia desde o início. Recomendamos também abordar cedo os possíveis impactos socioambientais da IA generativa, como monitorar a influência da adoção sobre as **emissões de carbono** da empresa.





Atenção à duração do mandato

Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Mas a maioria dos CEOs no Brasil e no mundo acredita que permanecerá em seus cargos por apenas cinco anos ou menos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando.

Os dados revelam diferenças marcantes entre os CEOs com mandatos mais curtos e os que esperam permanecer mais tempo no cargo. Aqueles com mandatos mais longos tendem mais a:



adotar várias ações para reinventar o modelo de negócios, o que está associado a margens de lucro mais altas;



relatar ganhos de lucratividade com investimentos em IA generativa e ter expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano; e



utilizar uma ampla gama de técnicas para garantir a qualidade das decisões estratégicas.

Trata-se de associações estatísticas. Conhecemos muitos CEOs com um ou dois anos restantes de mandato que estão atuando de forma decisiva para reinventar suas empresas e aproveitar as oportunidades de criação de valor proporcionadas pela IA. Ainda assim, os dados ressaltam um dilema de governança corporativa que, embora não seja novidade, ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.

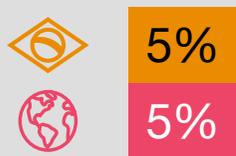


Apesar da pressão para reinventar seus modelos de negócios a longo prazo, a maioria dos CEOs espera permanecer em seus cargos por menos de cinco anos

Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual

Brasil Global

Menos de 1 ano



1-2 anos



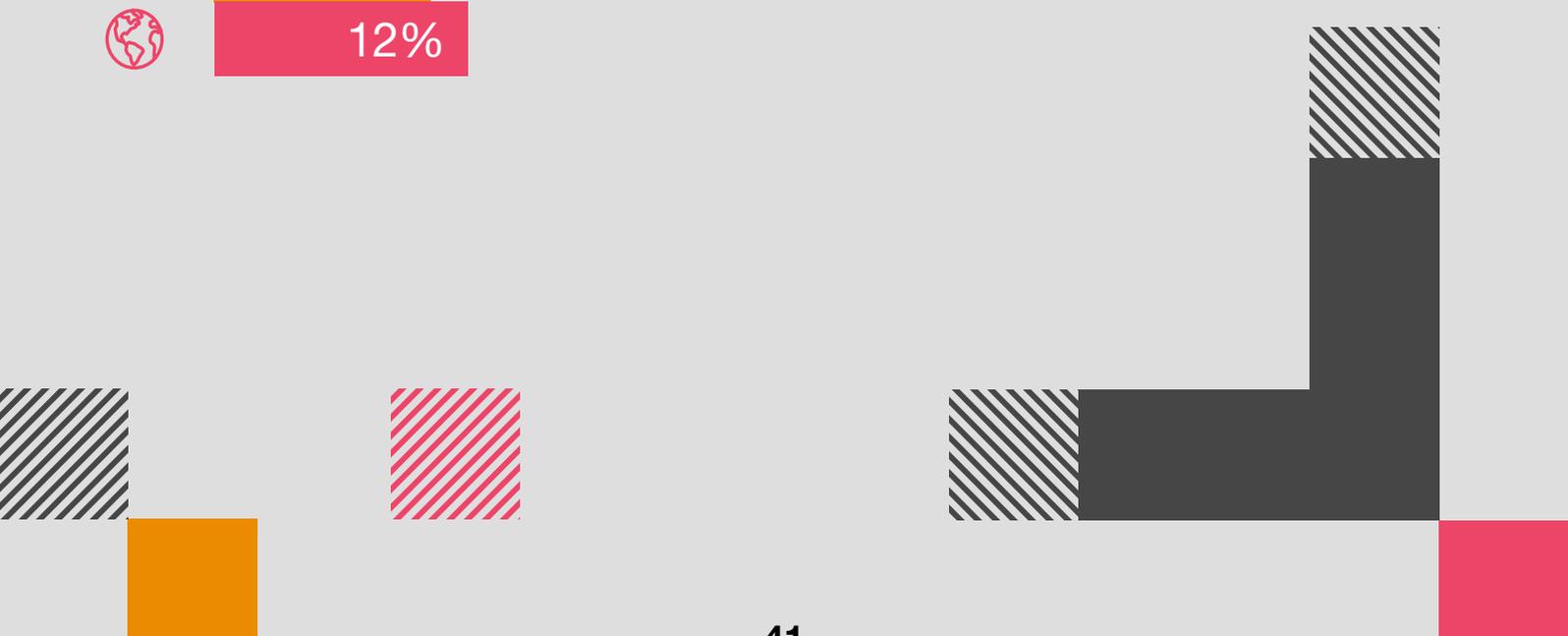
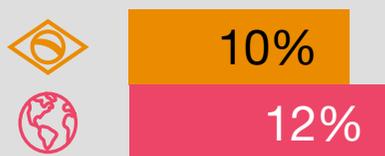
3-5 anos

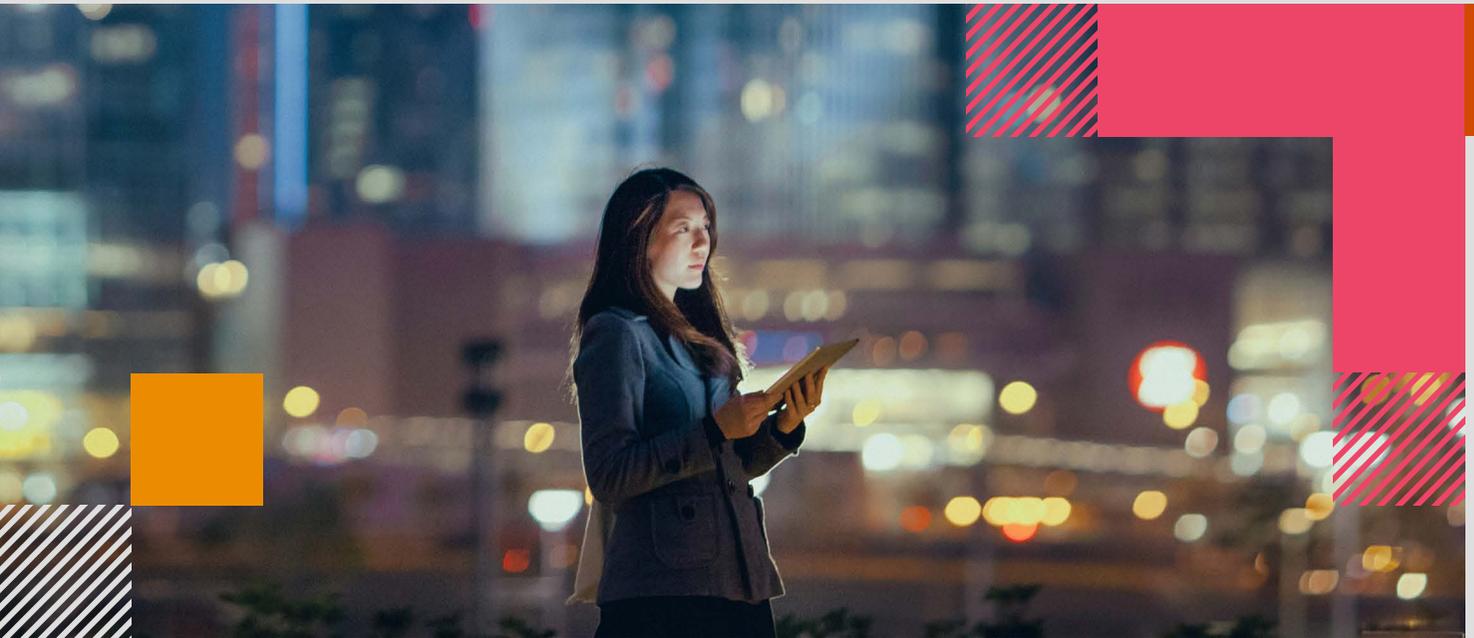


6-10 anos



Mais de 10 anos





CEOs que esperam permanecer mais tempo no cargo tendem mais a relatar ganhos de lucratividade com a IA generativa em 2024

Baseado em respostas às perguntas:

- Em que medida a inteligência artificial generativa aumentou ou diminuiu os seguintes aspectos na sua empresa nos últimos 12 meses?
- Quantos anos você espera permanecer em sua função atual?





Seu próximo passo: ix) Ampliar horizontes

Não estamos defendendo que os CEOs devam, por padrão, ter mandatos mais longos. Há inúmeras razões legítimas, tanto de governança quanto de desempenho, pelas quais as empresas (especialmente as de capital aberto) optam por renovar sua liderança. No entanto, os dados da nossa pesquisa sugerem questões estratégicas para os conselheiros de administração: diante da reconfiguração setorial de longo prazo que estamos vivenciando, vocês estão garantindo uma abordagem que contemple o ciclo completo de liderança? Estão conciliando as pressões por resultados de curto prazo com o imperativo da reinvenção?





Como acelerar a transformação



Como acelerar a transformação?





Como será a economia global em 2035? Há vários cenários possíveis, mas a resposta dependerá muito de como governos, empresas e a sociedade civil responderão às mudanças climáticas e às oportunidades históricas que a IA representa. As empresas com mais chances de sucesso no futuro serão aquelas que agirem rapidamente agora para compreender como essas forças transformarão seus setores de atuação e repensar seus modelos de negócios e operações, além do uso de tecnologia, energia e outros recursos escassos.

Perguntas essenciais para os CEOs



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar a IA (especialmente a generativa) aos fluxos de trabalho e processos? Está priorizando práticas de IA responsáveis para assegurar a confiança dos *stakeholders*?



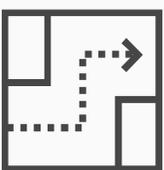
Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade com a inclusão de produtos e serviços de baixo impacto climático em seu portfólio?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras de sua indústria podem mudar – e de como as operações, capacidades e modelos de negócios da sua empresa precisam mudar – diante das novas oportunidades e restrições criadas pela tecnologia e pelas mudanças climáticas?



Você está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades? Quais melhorias de processo poderiam aumentar sua velocidade de realocação de recursos e a qualidade de suas decisões?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente?



A pesquisa deste ano confirma que alguns CEOs já começaram a fazer essas perguntas e, em conjunto com sua equipe de liderança e Conselho, iniciaram a elaboração de respostas coerentes. O desafio é manter o ímpeto, permanecendo atentos à interação entre as condições macroeconômicas, as reconfigurações geopolíticas e outras ameaças que ainda podem comprometer os avanços.

Para os CEOs que mal começaram a abordar essas questões, ainda não é tarde demais – mas, sem dúvida, eles estão ficando para trás. Eliminar o atraso exige, primeiro, um esforço coordenado para desenvolver uma visão sistêmica sobre as mudanças nas necessidades dos consumidores e no ambiente competitivo. Em seguida, vem a execução: um conjunto claro de prioridades de reinvenção, alimentado por uma realocação de recursos em grande escala e sustentado por um otimismo cauteloso sobre as oportunidades que o futuro reserva.



Metodologia, dados demográficos e definições





A PwC ouviu mais de 4.700 executivos, em mais de 100 países e territórios, de outubro ao início de novembro de 2024. 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. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.





Receita das organizações participantes da pesquisa

Brasil

- 2%** US\$ 25 bilhões ou mais
- 2%** entre US\$ 10 bilhões e US\$ 25 bilhões
- 12%** entre US\$ 1 bilhão e US\$ 10 bilhões
- 32%** 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
- 3%** entre US\$ 10 bilhões e US\$ 25 bilhões
- 20%** entre US\$ 1 bilhão e US\$ 10 bilhões
- 33%** entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão
- 36%** até US\$ 100 milhões
- 62%** são organizações de capital fechado

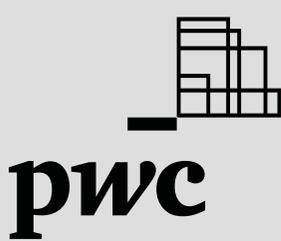
Observações

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>



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

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.