



28ª CEO Survey | 2025

A reinvenção batendo à porta



CEOs relatam ganhos de produtividade e aumento de receita com a inteligência artificial generativa. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



Destaques da IA generativa no Brasil e no mundo

Saiba mais em

www.pwc.com.br/ceo-survey



Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** mostram que parte dos CEOs avança rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem o momento atual. Eles investem em inteligência artificial generativa e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e 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 redefinindo as dinâmicas de valor no mercado.

Este relatório resume os principais resultados da pesquisa em relação ao uso da IA generativa no Brasil e no mundo, destacando como essa tecnologia está redefinindo estratégias corporativas, operações e o papel dos líderes.





Destaques desta edição



Impactos da IA generativa:

mais da metade dos CEOs no Brasil e no mundo já percebe ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, e cerca de um terço relata aumento de receita e lucratividade. Apesar dos resultados ficarem abaixo das expectativas do ano passado, o otimismo continua: a maioria dos CEOs acredita que a IA generativa trará mais lucratividade nos próximos 12 meses.



Expectativas:

existe um otimismo sobre o potencial da IA generativa em impulsionar a lucratividade – 61% dos CEOs brasileiros e 49% dos globais esperam aumentos de ganhos nos próximos 12 meses.



Impacto na força de trabalho:

alguns CEOs (13% no Brasil e no mundo) reportaram reduções de pessoal, enquanto outros (21% no Brasil, 17% globalmente) observaram aumento no número de profissionais devido a investimentos na tecnologia.



Prioridades:

os CEOs pretendem integrar a IA 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). Menos da metade dos CEOs no Brasil e apenas um terço globalmente planejam incorporar a IA em força de trabalho, como automação de tarefas repetitivas e recrutamento e seleção com IA.

Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

	Primeiros ganhos com a IA generativa	5
	Prioridades para a IA	8
	Construindo confiança para uma nova era	12
	Considerações finais	17
	Metodologia	19
	Contatos	21

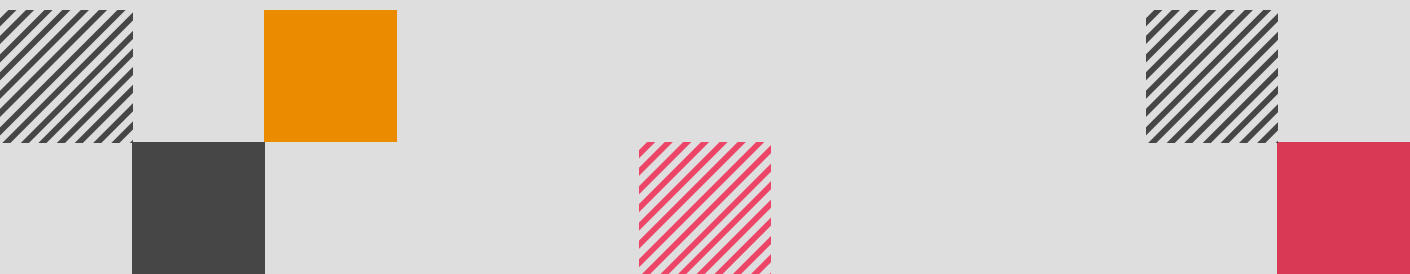


Primeiros ganhos com a IA generativa



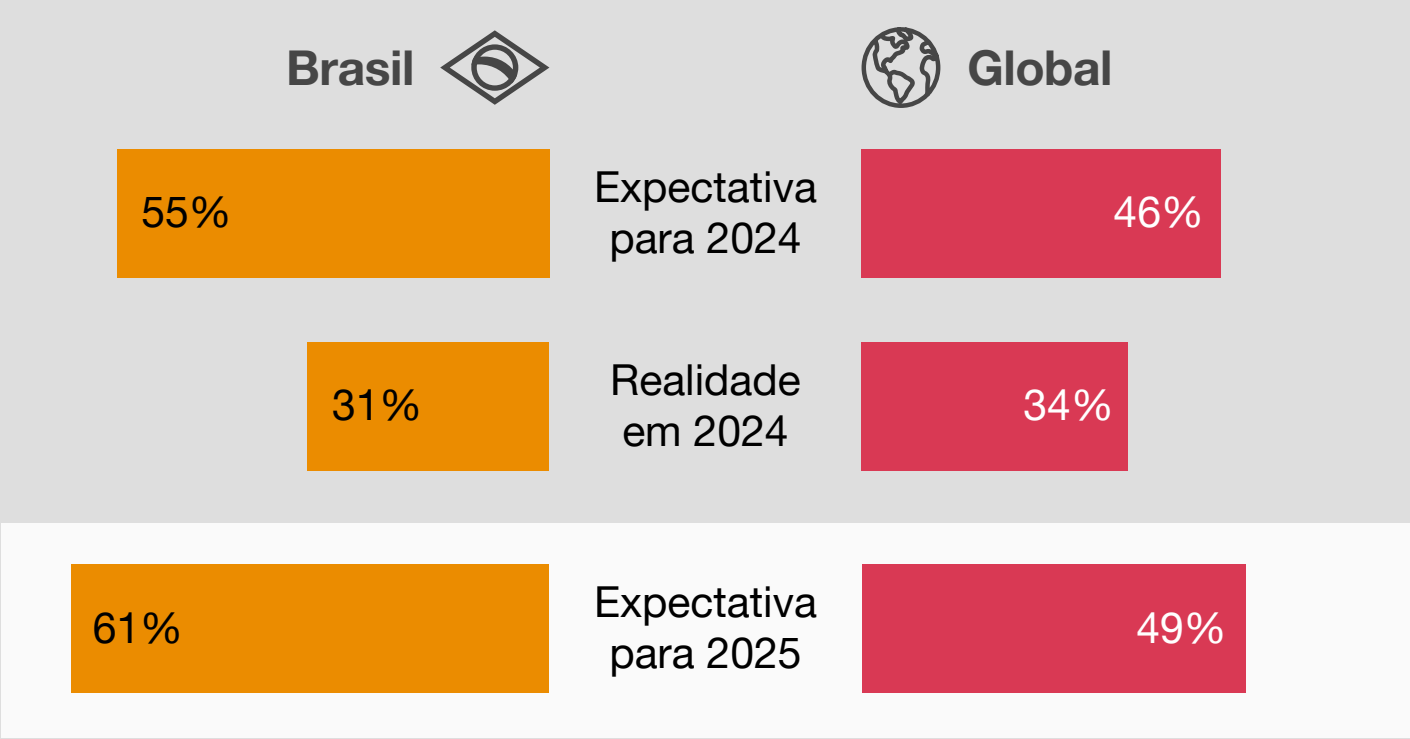


A 28ª CEO Survey mostra que as empresas estão adotando a inteligência artificial (IA) generativa rapidamente. Dois anos após sua introdução, mais da metade dos CEOs (52% no Brasil e 56% globalmente) relatam ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários devido à IA generativa. Além disso, cerca de um terço observou aumento de receita (34% no Brasil e 32% globalmente) e lucratividade (31% no Brasil e 34% globalmente). Embora esses resultados estejam abaixo das expectativas do ano anterior, o otimismo permanece: 61% dos CEOs brasileiros e 49% dos CEOs globais esperam que a IA generativa impulsione a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses.



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





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.

Impacto na força de trabalho

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.





Prioridades para a IA





Para os próximos três anos, as principais prioridades dos CEOs brasileiros incluem integrar a IA em plataformas tecnológicas (69%) e em processos de negócios e fluxos de trabalho (56%). No entanto, menos da metade dos CEOs no Brasil (e apenas um terço no mundo) planeja incorporar a IA em suas estratégias para a força de trabalho e no desenvolvimento de competências e habilidades, o que pode limitar o potencial pleno da tecnologia.

Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

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



Plataformas tecnológicas



Processos de negócios e fluxos de trabalho



Força de trabalho e competências



Desenvolvimento de novos produtos/serviços



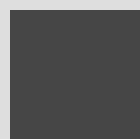
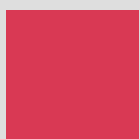
Estratégia do *core business*



Sem investimento consistente na qualificação das equipes, os ganhos com a IA tendem a ser superficiais e concentrados em nichos técnicos, deixando de alcançar todo o potencial transformador da tecnologia.



Capacitar a força de trabalho para colaborar com a IA, interpretar suas recomendações e atuar em conjunto com sistemas inteligentes é essencial para escalar os benefícios da automação e da análise avançada de dados. Em outras palavras, sem pessoas preparadas, a tecnologia sozinha não entrega valor sustentável.



Desafios estruturais

Ainda há desafios fundamentais para a implementação eficaz da IA nas organizações, como disponibilidade, qualidade e governança de dados, além de segurança, privacidade e alinhamento com a estratégia do negócio.

Esses fatores são destacados em outra publicação da PwC Brasil, o **Índice de Transformação Digital Brasil (ITDBr) 2024**. Segundo o estudo, a maturidade digital só avança quando esses fundamentos estão bem estruturados. Sem uma estratégia robusta de dados e tecnologia, o impacto real da IA pode ser limitado.

O ITDBr 2024 oferece insights valiosos para CEOs que buscam implementar a IA de forma estratégica, enfatizando que os maiores ganhos operacionais e competitivos ocorrem quando a IA é integrada de maneira transversal – em processos, sistemas, produtos e serviços – e não como iniciativas isoladas. Para isso, é fundamental alinhar as prioridades da arquitetura tecnológica com os objetivos do negócio, garantindo que a base tecnológica esteja preparada para suportar a escalabilidade e a complexidade das aplicações de IA.

Organizações com maior maturidade digital adotam abordagens coordenadas, com governança clara, modelos de dados integrados e times capacitados. Essa visão permite não apenas ganhos de eficiência, mas também a geração de novos modelos de valor, reforçando a IA como um elemento central da estratégia e não apenas uma ferramenta de suporte.



A próxima fronteira da IA

Nesse contexto, ganha relevância a discussão sobre os agentes de IA, programas capazes de estender as capacidades dos modelos de IA generativa. Esses agentes podem acessar informações em tempo real, sugerir ações no mundo real e até executar tarefas complexas de forma autônoma – uma evolução que pode representar uma oportunidade estratégica importante para empresas que buscam automatizações mais sofisticadas.

Para os CEOs, compreender essa evolução é essencial. À medida que a IA se torna mais autônoma, a gestão estratégica da tecnologia também precisa amadurecer, especialmente no que diz respeito à governança, segurança e responsabilidade.

Associado a isso, cresce a importância das arquiteturas cognitivas, que fornecem aos agentes mecanismos de raciocínio e tomada de decisão informada. Essas estruturas permitem que os agentes processem informações contextuais, aprendam com experiências anteriores e refinem continuamente suas ações. Com isso, a IA pode evoluir de uma ferramenta de apoio operacional para um verdadeiro parceiro nos processos decisórios mais complexos.

```
mirror_mod.use_x = False
mirror_mod.use_y = False
mirror_mod.use_z = True

#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob
#mirror_ob.select = 0
name = bpy.context.selected_objects[0]
bpy.data.objects[name.name].select = 1
```



Construindo confiança para
uma nova era



Construindo confiança para uma nova era



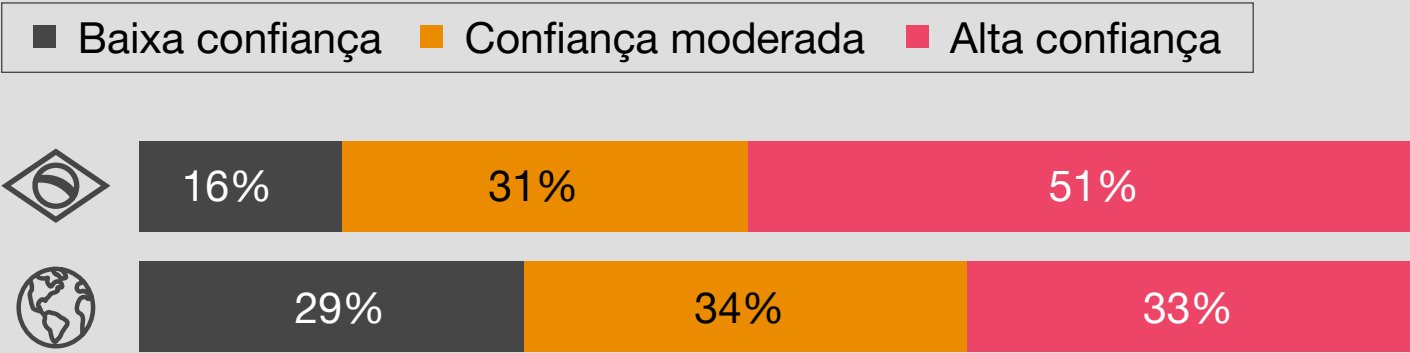


No Brasil, o nível de confiança em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é significativamente maior do que no mundo: 51%, em contraste com apenas 33% globalmente. Os dados da pesquisa mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas 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.

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.

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





IA com responsabilidade: o papel da liderança



À medida que a IA generativa avança, cresce também a necessidade de garantir que seu uso esteja alinhado a valores éticos e princípios organizacionais. Os CEOs desempenham um papel central na definição dessas diretrizes.

O **framework de IA Responsável da PwC**, detalhado a seguir, oferece um modelo estruturado para apoiar organizações na criação de uma governança robusta e confiável para a IA.



Estratégia

Ética de dados e IA

Considere as implicações morais do uso de dados de IA e incorpore-as aos valores de sua organização.

Política e regulamentação

Antecipe e entenda as principais políticas públicas e tendências regulatórias para alinhar os processos de *compliance*.



Controle

Governança

Viabilize a supervisão dos sistemas nas três linhas de defesa.

Compliance

Cumpra os regulamentos, as políticas organizacionais e as normas do setor.

Gerenciamento de riscos

Expanda as práticas de detecção e mitigação de riscos transitórios para lidar com os riscos e danos exclusivos da IA.



Práticas responsáveis

Interpretabilidade e explicabilidade

Adote um modelo de tomada de decisão transparente.

Sustentabilidade

Minimize o impacto ambiental negativo e capacite as pessoas.

Robustez

Adote sistemas confiáveis e de alto desempenho.

Preconceito e imparcialidade

Defina e meça a imparcialidade e teste os sistemas em relação aos padrões.

Segurança

Melhore a segurança cibernética dos sistemas.

Privacidade

Desenvolva sistemas que preservem a privacidade dos dados.

Proteção

Projete e teste sistemas para evitar danos físicos.



Práticas essenciais

Formulação de problema

Identifique o problema concreto que você está resolvendo e se ele justifica uma solução de inteligência artificial/*machine learning*.

Normas

Siga as normas e as melhores práticas do setor.

Validação

Avalie o desempenho do modelo e continue trabalhando no design e no desenvolvimento para melhorar as métricas.

Monitoramento

Implemente o monitoramento contínuo para identificar desvios e riscos.

Incorporar essas diretrizes desde o início da jornada de transformação digital permite não apenas minimizar riscos, mas também fortalecer a confiança de colaboradores, clientes, investidores e da sociedade em geral.





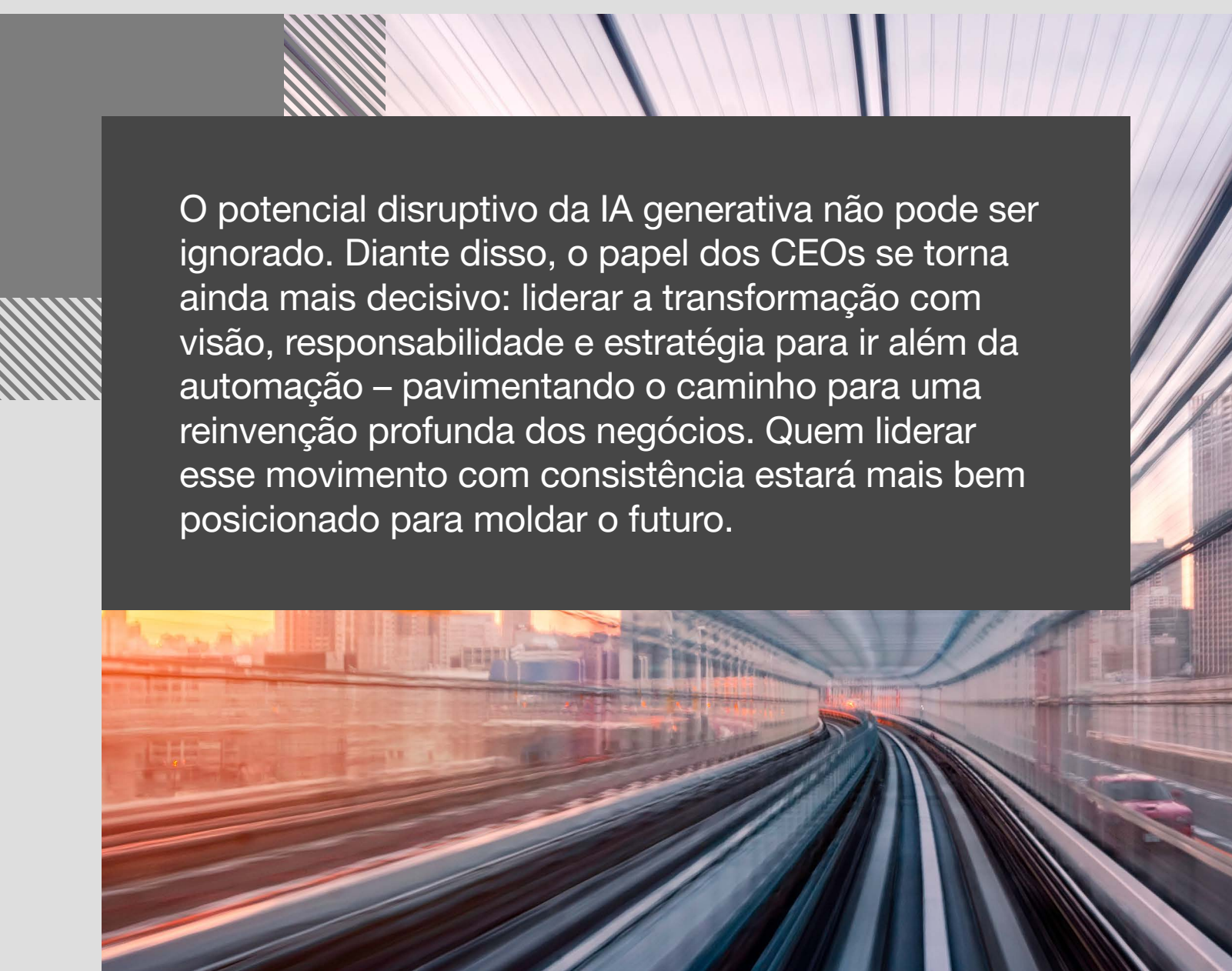
Considerações finais



A IA generativa ainda está em fase inicial em termos de evolução técnica e maturidade de adoção: 60% das organizações no Brasil e no mundo afirmam não ter ainda alcançado resultados financeiros concretos. No entanto, o caminho está claro uma vez que capturar ganhos de produtividade será apenas o ponto de partida.

Concretizar o potencial da IA exige uma abordagem estratégica e coordenada – que começa com a preparação de dados, passa pela integração da IA a plataformas tecnológicas e processos de negócio, e avança até o desenvolvimento de habilidades humanas e a definição de diretrizes éticas e de governança.

Além disso, conceitos emergentes como agentes de IA e arquiteturas cognitivas ampliam o horizonte do que é possível com a tecnologia. Eles apontam para uma nova fase, em que a IA se torna não apenas um motor de eficiência, mas um componente ativo na tomada de decisão e na criação de novos modelos de valor.



O potencial disruptivo da IA generativa não pode ser ignorado. Diante disso, o papel dos CEOs se torna ainda mais decisivo: liderar a transformação com visão, responsabilidade e estratégia para ir além da automação – pavimentando o caminho para uma reinvenção profunda dos negócios. Quem liderar esse movimento com consistência estará mais bem posicionado para moldar o futuro.



Metodologia





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.





Contatos



Denise Pinheiro

Sócia

denise.pinheiro@pwc.com



Hercules Maimone

Sócio

hercules.maimone@pwc.com



Alan Dias

Sócio

alan.dias@pwc.com



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.