

28ª CEO Survey | 2025

A reinvenção batendo à porta



CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e aumento da confiança na integração da tecnologia em processos-chave. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



**Destaques do setor de Tecnologia,
Mídia e Telecomunicações**

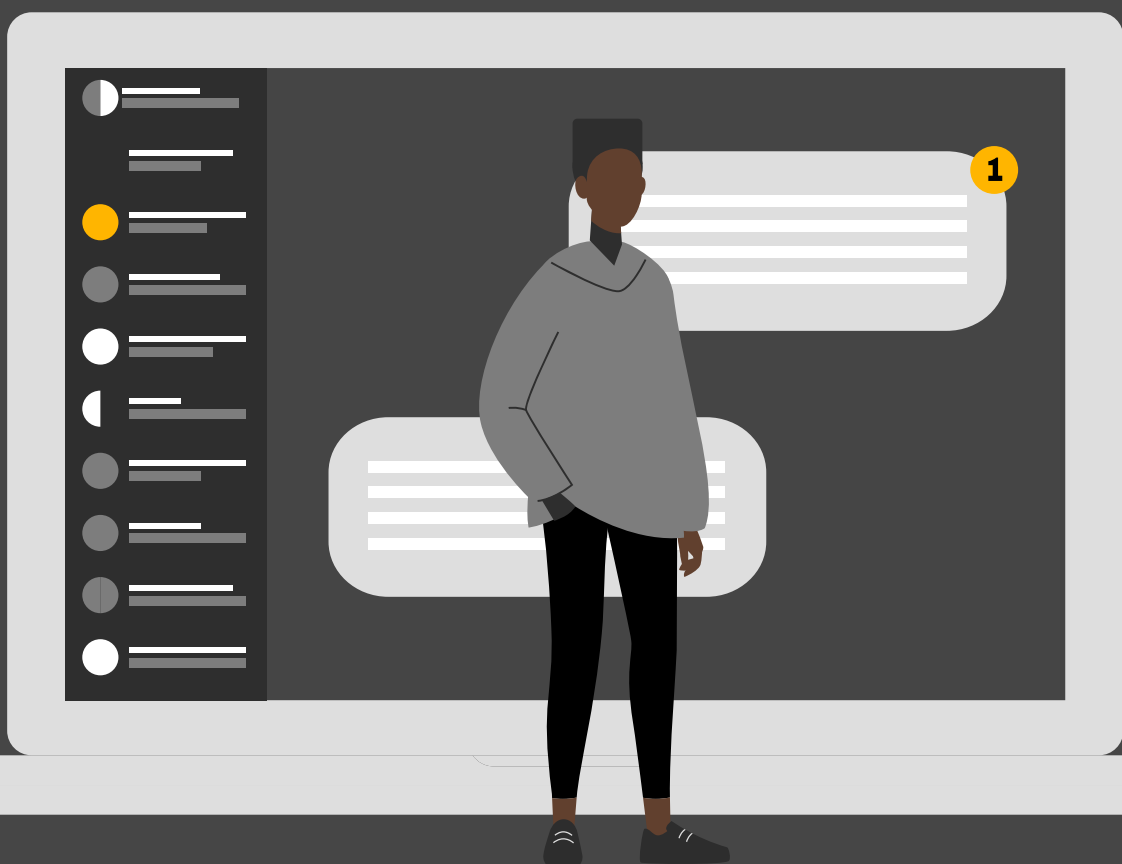


Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** mostram que parte dos CEOs está atenta e suas organizações avançam rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem o momento 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 sustentabilidade. Mas muitos ainda avançam lentamente, limitados por visões de liderança e processos que beiram a 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 inteligência artificial redefinindo as dinâmicas de valor no mercado e com uma maior interconexão do setor com outras indústrias.

No setor de tecnologia, mídia e telecomunicações (TMT), nossa pesquisa aponta que equilibrar inovação e resiliência será essencial para que as empresas consigam fortalecer suas operações, integrar novas tecnologias e garantir sua competitividade em um cenário global de transformações constantes.



Destaques desta edição



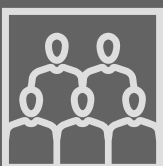
Otimismo:

67% dos líderes do setor TMT no Brasil projetam uma aceleração da economia local nos próximos 12 meses, abaixo da média nacional de todos os setores (73%).



Viabilidade:

38% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, um recuo em relação aos 44% de 2024.



Contratações:

72% do setor de TMT no Brasil planejam ampliar suas equipes no próximo ano, um resultado acima da média nacional (53%).



O desafio da tecnologia:

a disrupção tecnológica é apontada por 47% como a principal ameaça para o setor, quase o dobro da média nacional (24%).



Ganhos com a IA generativa:

a expectativa dos líderes de TMT sobre o impacto da IA generativa na lucratividade cresceu – 71% acreditam que esse indicador aumentará em 2025, ante 53% que esperavam o mesmo em relação a 2024.



Confiança na integração da IA:

86% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA com plataformas tecnológicas, em nível bem acima da média nacional (69%) e do setor de TMT global (63%).

Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças

5



Primeiros ganhos com a IA generativa

13



Reinvenção contínua

17



Como acelerar a transformação

22



Considerações finais

25



Metodologia

27



Contato

29



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





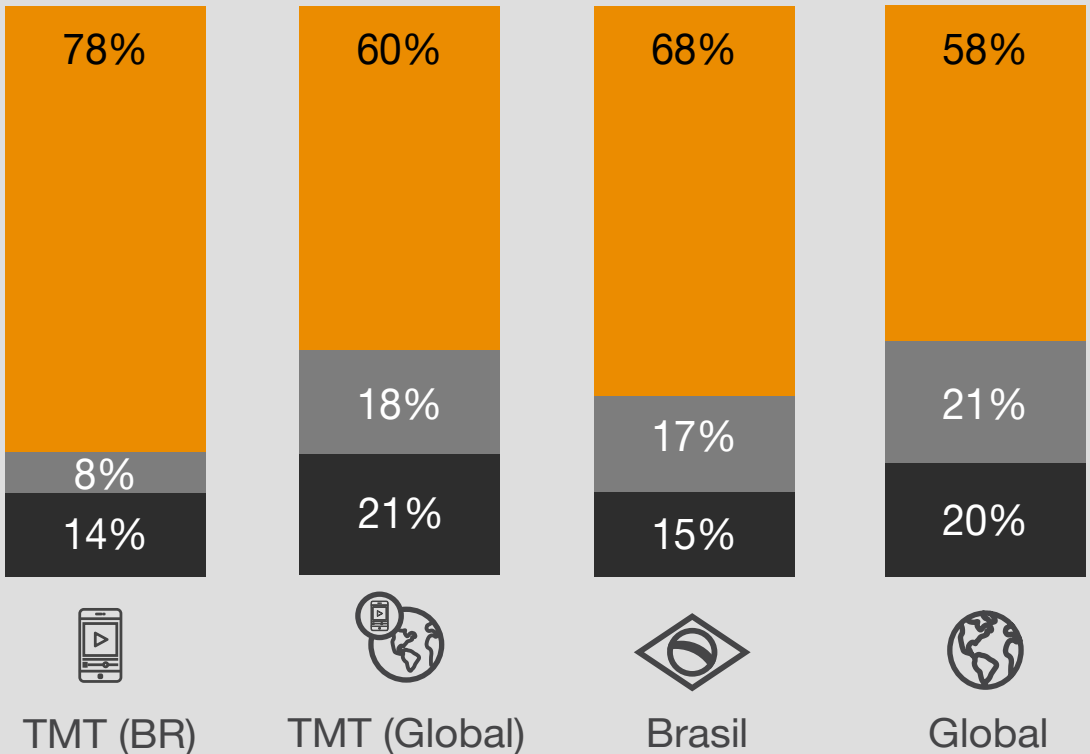
Os CEOs do setor de TMT no Brasil compartilham o otimismo dos líderes brasileiros e globais e se mostram muito confiantes no crescimento econômico: 78% dos líderes do setor projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, mais que o dobro dos 35% registrados em 2024. O percentual está acima da média nacional (68%), global (58%) e do resultado dos CEOs do setor no mundo (60%). A parcela dos que esperam desaceleração é a menor dos quatro recortes: 14%.

O otimismo dos líderes brasileiros de TMT em relação ao crescimento da economia local é menor, mas aumentou em relação à última pesquisa: 67% esperam aceleração da economia do próprio país, ante 56% em 2024. No Brasil como um todo, 73% têm essa expectativa.

Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses



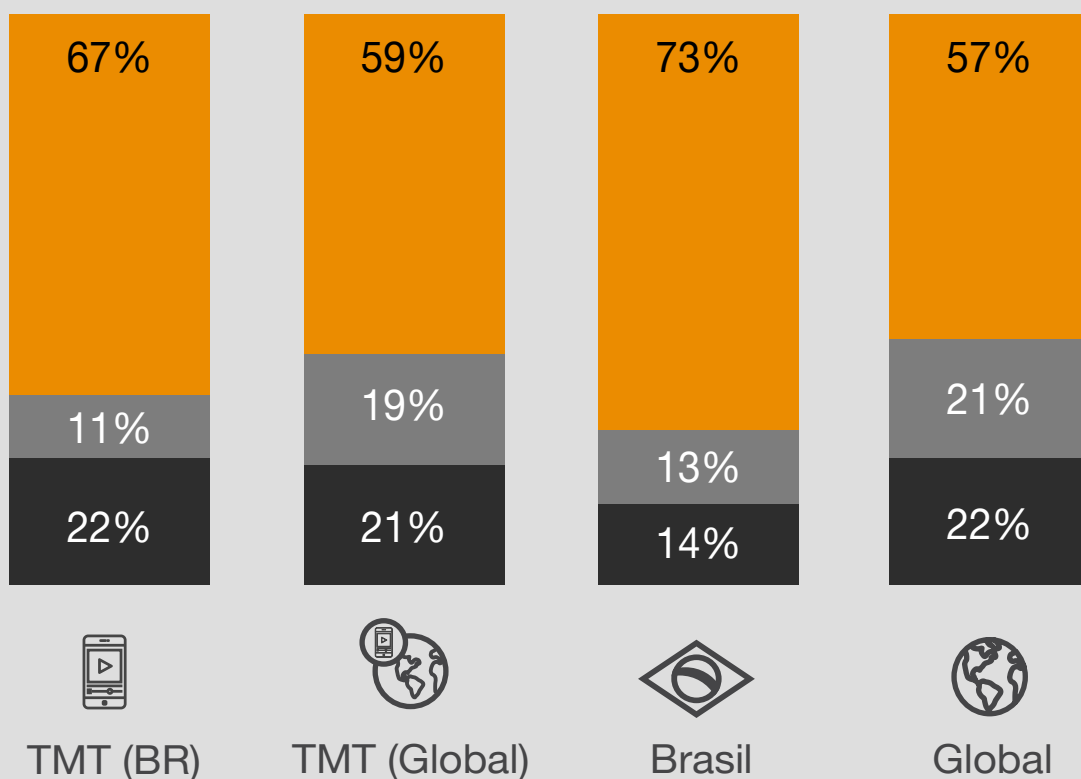
Crescimento global





∨ Desaceleração = Estabilidade ∧ Aceleração

Crescimento do próprio país do CEO



A confiança do setor de TMT no crescimento da receita nos próximos 12 meses caiu em relação ao ano anterior. A queda acompanha a tendência da média geral de todos os setores no país, mas foi mais abrupta: de 67% para 56%, enquanto no geral caiu de 52% para 50%.

Além disso, 72% dos entrevistados brasileiros no setor planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto 8% pretendem reduzir. Esse resultado está muito acima da média nacional, segundo qual 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o dobro dos 14% que preveem cortes.

Em relação aos próximos três anos, a expectativa do setor no Brasil é inversa à registrada para o curto prazo: a confiança aumentou de 65% para 67%, enquanto a média nacional registrou queda de 62% para 54%.

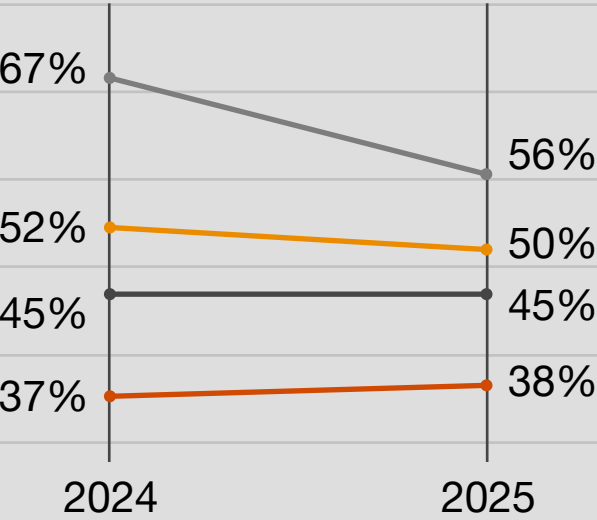


Grau de confiança no crescimento da receita da empresa em 12 meses e em três anos

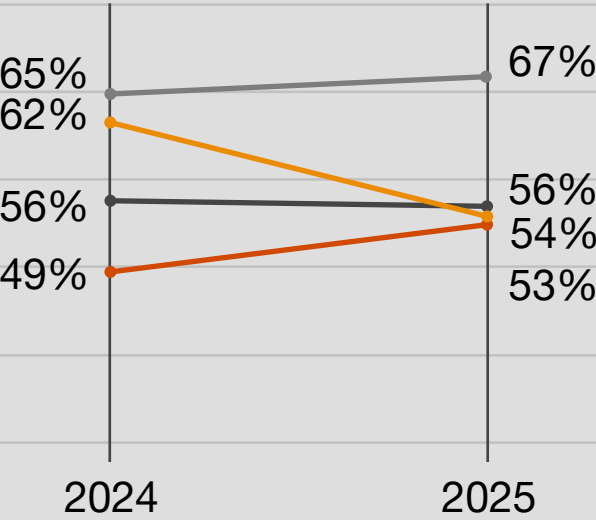
(respostas “muito” ou “extremamente”)



Próximos 12 meses



Próximos 3 anos



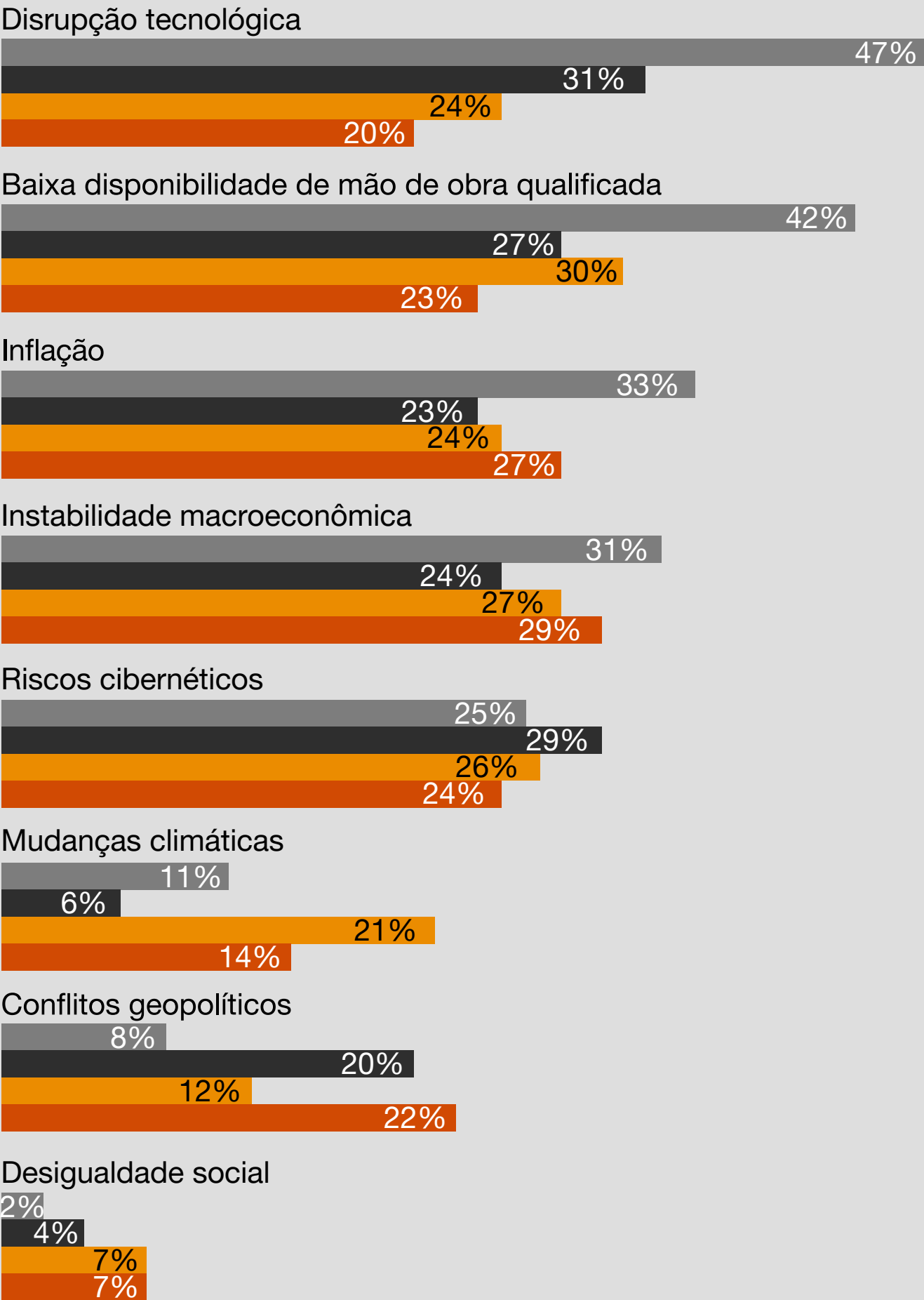
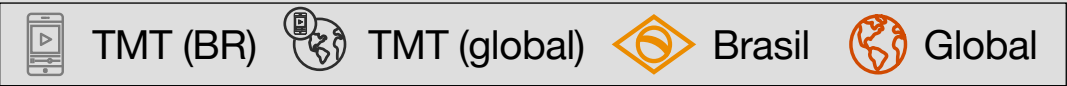
Embora otimistas no longo prazo, os CEOs não estão alheios aos riscos. No setor de TMT no Brasil, a disrupção tecnológica (47%) é apontada como a principal ameaça, em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais (24%).

A falta de mão de obra qualificada também é considerada ameaça por uma parcela muito maior de CEOs do setor no Brasil do que a média de todos os outros recortes analisados. O dado preocupa, uma vez que a dificuldade para encontrar profissionais capacitados pode afetar diretamente as operações e o crescimento do setor. Outras ameaças que preocupam mais os líderes de TMT no país do que a média nacional são a inflação e a instabilidade macroeconômica.



Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



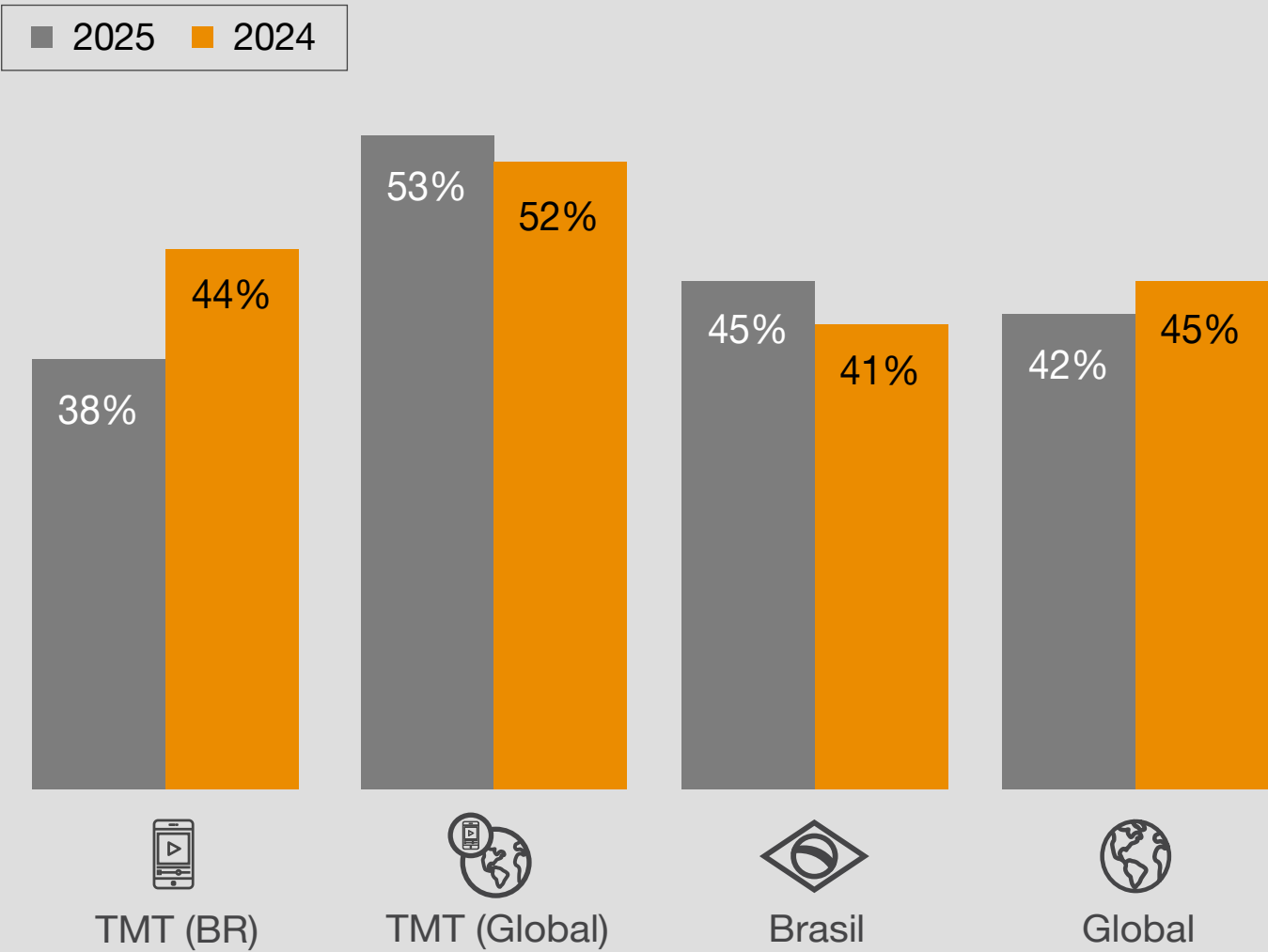
*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No setor de TMT no Brasil, 38% dos CEOs acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se continuarem no caminho atual. Ainda assim, o resultado é melhor do que o registrado no ano anterior e do que a média nacional (45%), global (42%) e do segmento de TMT no mundo (53%).

Horizonte de viabilidade

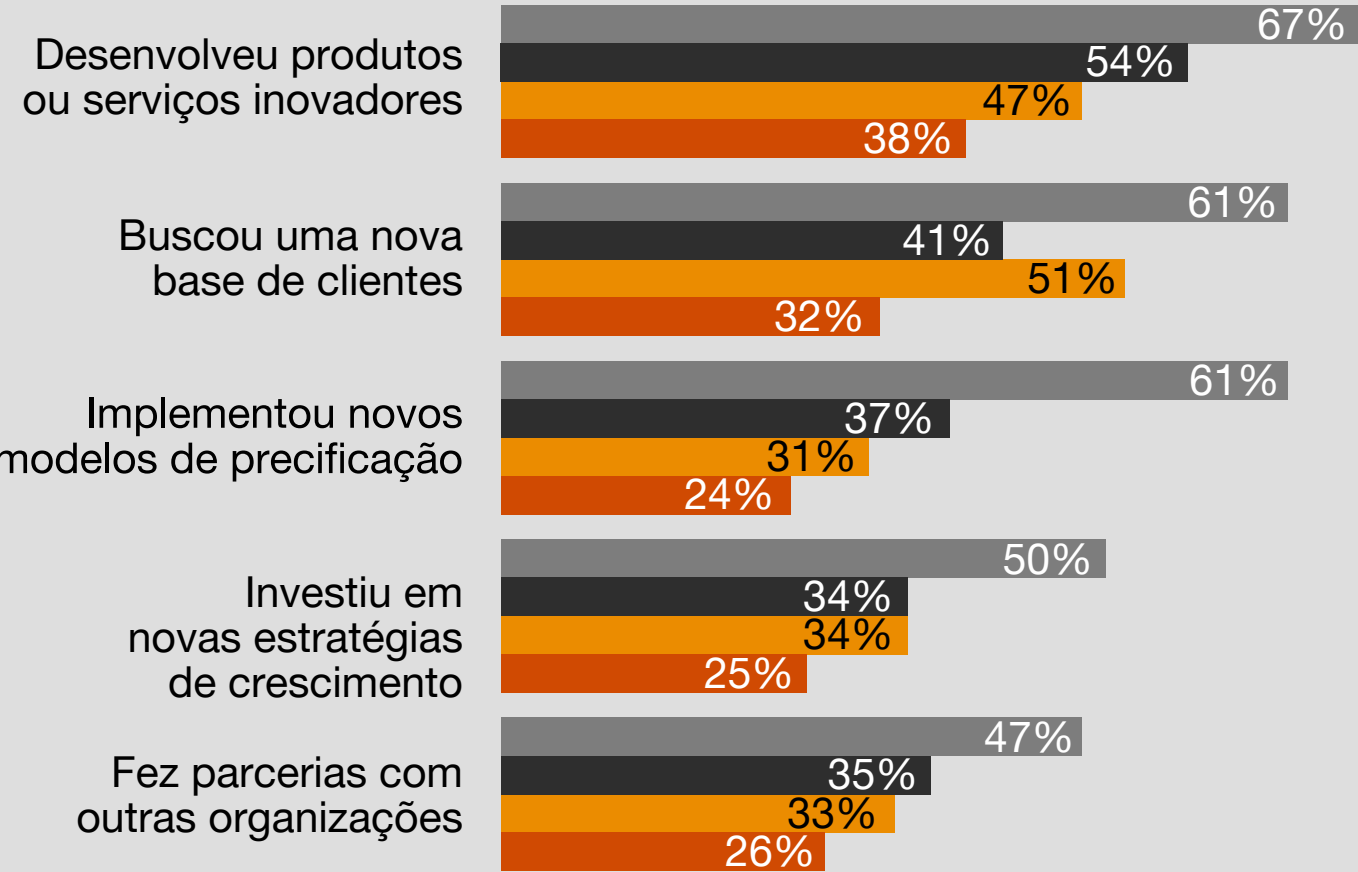
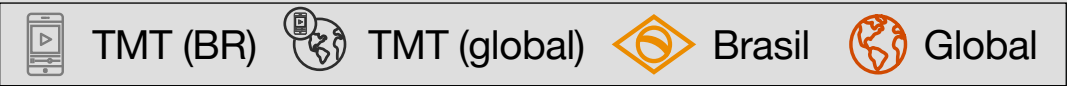
Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar



O setor de TMT no Brasil se revela mais proativo em relação à reinvenção estratégica. Em todas as ações analisadas, o segmento registra mais empenho do que a média nacional, com destaque para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores.



Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos

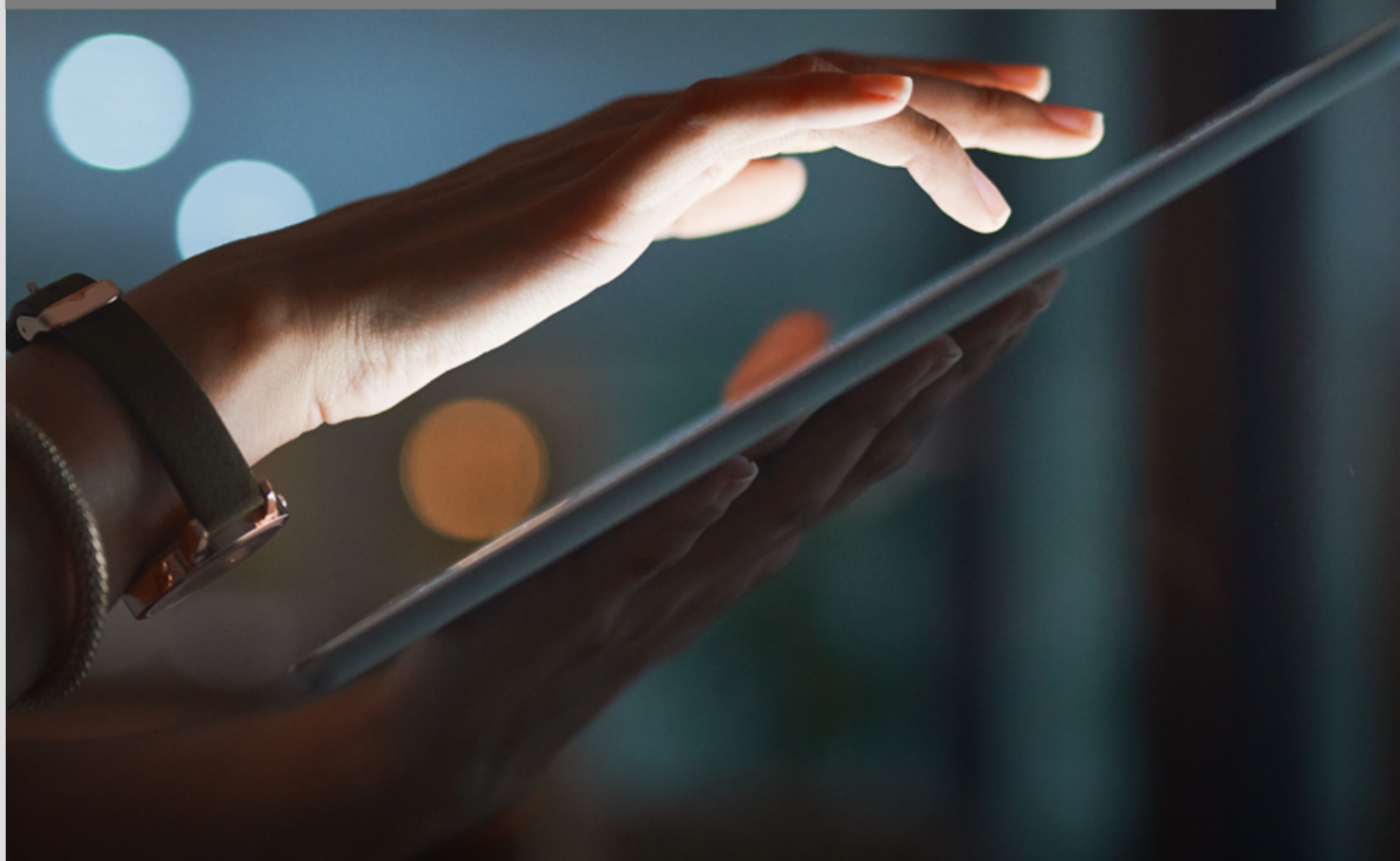




A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No setor de TMT brasileiro, 50% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – em contraste com 45% na média geral de todos os setores no país.

Isso se traduz em movimentos estratégicos como a entrada de empresas de telecomunicações no mercado de serviços financeiros digitais, a expansão de plataformas de *streaming* em áreas de e-commerce e o avanço de empresas de tecnologia no setor de mídia e publicidade.

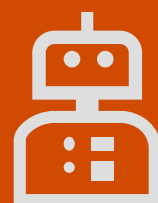




Dois temas cruciais:
IA e mudanças climáticas



Primeiros ganhos com a IA generativa





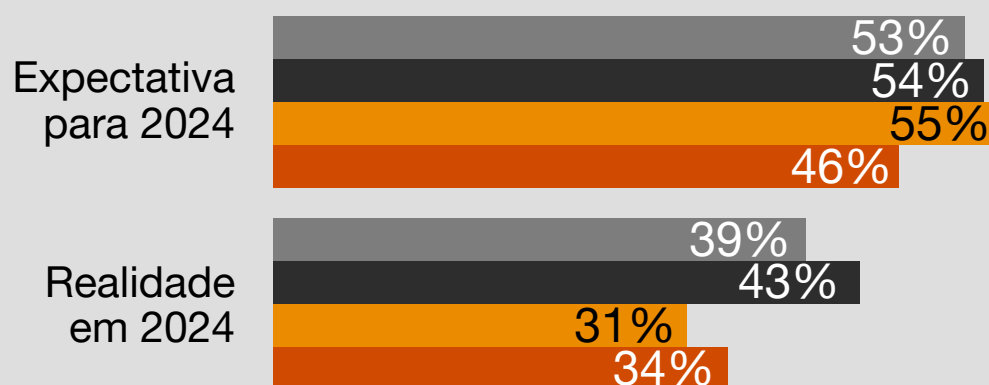
Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. No segmento de TMT, 73% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, bem acima da média geral global (56%). Já 45% identificaram aumento na receita (32% na média global) e 39% na lucratividade (34% na média global).

Em relação ao ano passado, o otimismo para o próximo ano aumentou: 71% dos CEOs do setor esperam que a IA generativa impulsione a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses, bem acima da média nacional (61%) e da expectativa do setor em 2024 (53%).

Expectativa sobre o impacto da IA generativa na lucratividade para 2025 está em linha com o resultado do ano anterior

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





No setor de TMT no Brasil, 12% dos CEOs (13% na média nacional) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, enquanto 33% (21% na média nacional) relatam um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia.

Em relação ao futuro, os CEOs do setor de TMT revelam que sua maior prioridade nos próximos três anos envolve integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (86%). É mais baixa a proporção dos que pretendem integrar a nova tecnologia a áreas relacionadas a pessoal (69%), desenvolvimento de novos produtos/serviços (58%) e processos de negócios e fluxos de trabalho (56%).

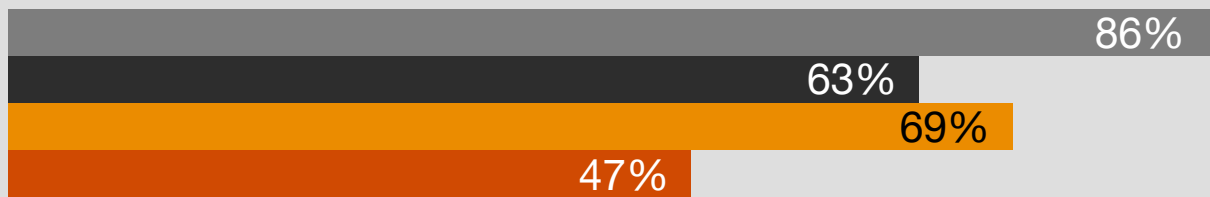


Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

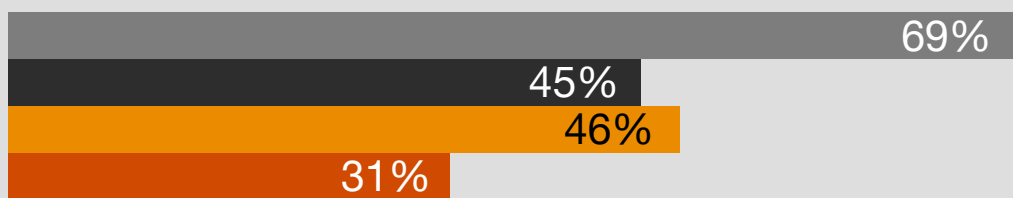
Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



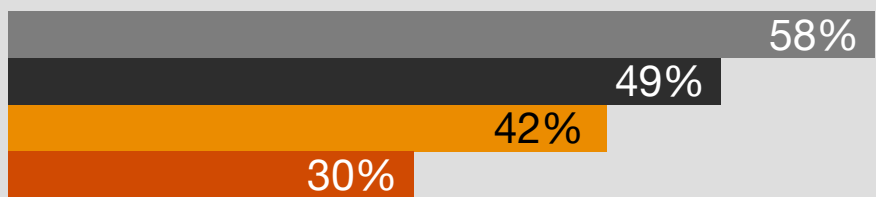
Plataformas tecnológicas



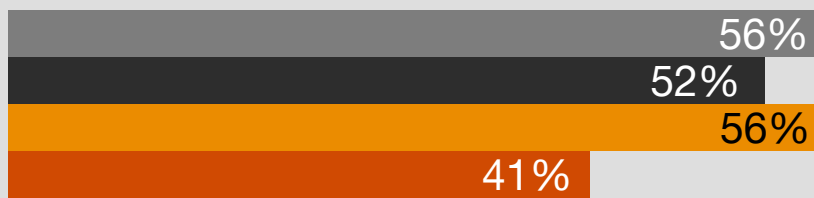
Força de trabalho e competências



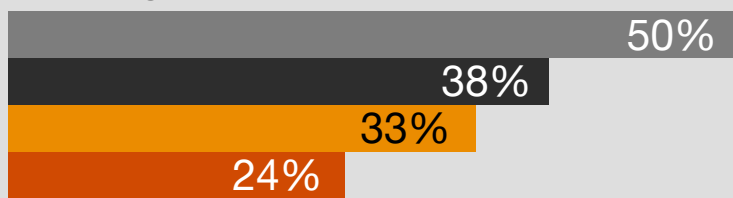
Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Processos de negócios e fluxos de trabalho



Estratégia do core business





Reinvenção contínua



Reinvenção contínua





Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de disrupção exige processos de decisão bem fundamentados e imparciais. Práticas como transparência nos critérios adotados, busca de pontos de vista alternativos e questionamento de hipóteses ajudam a reduzir o viés de confirmação. Os resultados da pesquisa revelam um cenário promissor para o setor de TMT no Brasil, destacando a adoção de práticas que priorizam a qualidade do processo decisório como um diferencial competitivo.

Por exemplo, 75% adotam a prática de tornar transparentes os critérios de decisão, enquanto 58% incentivam pontos de vista alternativos, percentuais semelhantes aos da média nacional. Mas a proporção dos que determinam a qualidade da decisão pelo seu resultado, e não pelo processo, está acima da média nacional – 58% ante 51%. Esse é um aspecto positivo, pois o foco no processo permite identificar áreas de melhoria, mesmo quando os resultados são positivos.





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



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



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



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



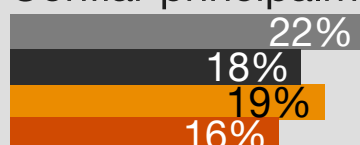
Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do setor de TMT em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é bem maior que o da média geral brasileira: 64% estão altamente confiantes, ante 51% do conjunto dos executivos no país. 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.

Para os CEOs 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 mostra-se mais apropriado.

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

■ Baixa confiança ■ Confiança moderada ■ Alta confiança



TMT (BR)

11%

25%

64%



TMT (Global)

23%

30%

45%



Brasil

16%

31%

51%



Global

29%

34%

33%



Atenção à duração do mandato

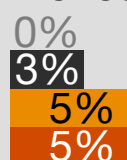
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Mais da metade dos CEOs no setor de TMT (53%, ante 61% no Brasil) acredita que permanecerá em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. Esses 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

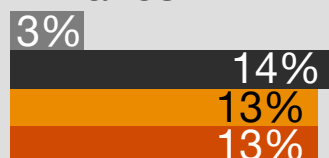
Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual



Menos de 1 ano



1-2 anos



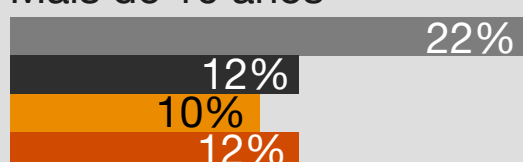
3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos





Como acelerar
a transformação



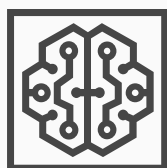
Como acelerar a transformação?



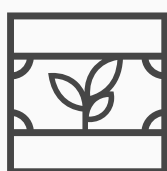


As empresas do setor de TMT com maiores chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para entender de que maneira forças de transformação como avanços tecnológicos, mudanças regulatórias e a crescente demanda por inovação digital, afetarão suas operações. É fundamental repensar os modelos de negócios para atender às demandas globais por eficiência, práticas responsáveis e maior resiliência nas cadeias de valor, otimizando o uso de tecnologia, recursos digitais e conectividade.

Perguntas essenciais para os CEOs do setor de TMT



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar a IA (especialmente a generativa) aos fluxos de trabalho e processos, a fim de otimizar a produção de conteúdo, melhorar a eficiência operacional e gerenciar recursos digitais de forma sustentável? Está priorizando o uso responsável da IA para garantir confiança de parceiros, consumidores e reguladores?



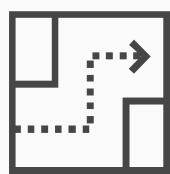
Quais são as oportunidades inexploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Sua empresa consegue se adaptar às mudanças regulatórias globais e aproveitar essas transformações como um diferencial competitivo? É capaz de antecipar e responder rapidamente a novas demandas por privacidade, proteção do consumidor e segurança cibernética ao desenvolver produtos e serviços inovadores?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras do setor estão mudando? Como sua empresa está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para responder às transformações provocadas pela digitalização, pela pressão por práticas ESG e pelas mudanças no comportamento do consumidor global?



Você está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade da empresa para realocar recursos, inovar em produtos/serviços e melhorar a interação com os parceiros da cadeia de valor em um ambiente competitivo e em constante mudança?



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





Considerações finais





O setor de TMT no Brasil equilibra otimismo econômico com preocupações estratégicas e operacionais. Os CEOs mostram confiança na capacidade de integrar tecnologias emergentes, como a IA generativa, e explorar modelos de negócios inovadores, enquanto enfrentam pressões relacionadas à disrupção tecnológica, à falta de mão de obra qualificada e à necessidade de reinventar suas estratégias para manter a relevância.

Diante de transformações globais, como a digitalização e as novas dinâmicas de consumo, as empresas enfrentam uma necessidade crescente de viabilizar seus negócios no longo prazo. A entrada de competidores de setores distintos ressalta o papel estratégico da diversificação e da inovação tecnológica para garantir a competitividade.



O cenário atual impõe a necessidade de uma liderança estratégica que saiba equilibrar inovação e capacidade de adaptação. O sucesso do setor dependerá da integração de tecnologias transformadoras, como a IA generativa, e de parcerias eficazes ao longo da cadeia de valor em um contexto global cada vez mais dinâmico.



Metodologia, dados
demográficos e definições



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.



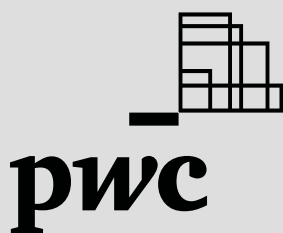
Contato



Ricardo Queiroz

Sócio e líder do setor de Tecnologia,
Mídia e Telecomunicações

ricardo.queiroz@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.