

28ª CEO Survey | 2025

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.



**Destques da Indústria do
Agronegócio no Brasil**



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, 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 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.

No setor de agronegócio, nossa pesquisa mostra que equilibrar inovação e sustentabilidade será crucial para as empresas conseguirem fortalecer suas cadeias de suprimentos, enfrentar as mudanças climáticas e garantir sua competitividade no cenário global.

No documento a seguir, comparamos os resultados dos CEOs do agronegócio no Brasil com a média nacional das respostas dos CEOs dos mais variados setores (Brasil) e também com a média das respostas dos CEOs dos mais variados setores nos países pesquisados (Global).

Mauricio Moraes

Sócio e líder do setor de Agribusiness da PwC Brasil e CEO do PwC Agtech Innovation



Destaques desta edição



Otimismo:

76% dos líderes do setor do agronegócio projetam uma aceleração da economia local nos próximos 12 meses, acima da média nacional de todos os setores pesquisados (73%).



O desafio do clima:

mudanças climáticas são apontadas como a principal ameaça para o setor (56%), em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais (21%) e globais (14%). Além disso, 47% relatam aumento de receita com investimentos climáticos nos últimos cinco anos, bem acima da média nacional (30%).



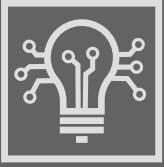
Qualificação:

a preocupação dos CEOs do setor com a qualificação da mão de obra aparece em segundo lugar entre ameaças citadas em nossa pesquisa (38%), um resultado superior à média global (23%) e a média nacional (30%).



Viabilidade:

44% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, um aumento significativo em relação aos 31% de 2024.



Busca pela reinvenção:

44% dos CEOs do setor no Brasil afirmam ter realizado parcerias com outras organizações, um resultado 11 pontos percentuais acima da média nacional (33%).



Impacto e investimento em IA generativa:

a expectativa dos líderes do agronegócio sobre o impacto da IA generativa na lucratividade aumentou – 61% em 2025 ante 46% em 2024. 78% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA com plataformas tecnológicas, em nível bem acima da média nacional (69%).



Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças

6



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas

14



Reinvenção contínua

19



Como acelerar a transformação

25



Considerações finais

28



Metodologia

30



Contato

32



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





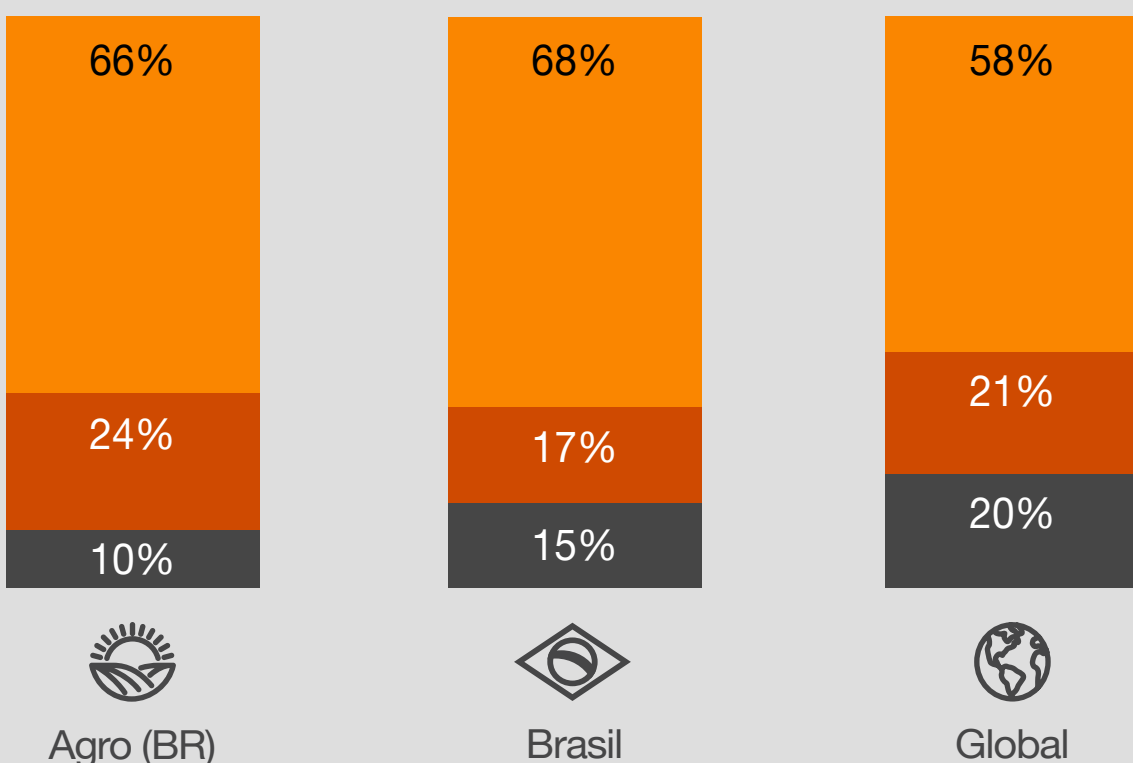
Os CEOs do setor do agronegócio no Brasil compartilham o otimismo dos líderes brasileiros e globais na média de todos os setores e se mostram muito confiantes: 66% dos líderes desse setor projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, bem acima dos 40% registrados em 2024. O percentual está próximo da média nacional de 68%, mas acima da média mundial de 58%. A parcela dos que esperam desaceleração é a menor dos três segmentos – 10%, ante 15% na média brasileira e 20% na global.

O otimismo dos líderes do setor do agronegócio brasileiro em relação ao crescimento da economia do próprio país é ainda maior: 76% (eram 69% em 2024). No Brasil como um todo, essa expectativa é de 73%. Na média global, 57%.

Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

∨ Desaceleração = Estabilidade ∧ Aceleração

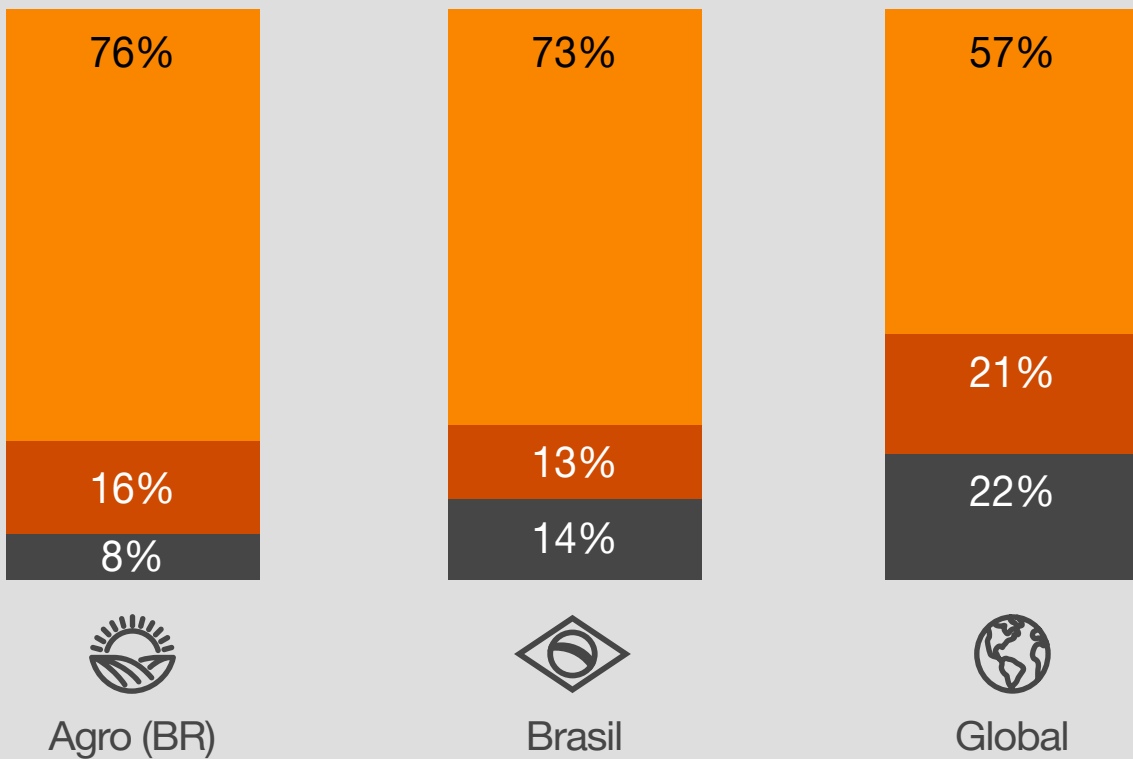
Crescimento global





∨ Desaceleração = Estabilidade ∨ Aceleração

Crescimento do próprio país do CEO



Além disso, aumentou expressivamente a confiança do setor do agronegócio no crescimento da receita nos próximos 12 meses em relação ao ano anterior. De forma inversa, na média geral de todos os setores no país, o indicador caiu.

No entanto, apenas 38% dos entrevistados no setor disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, em comparação com 22% que pretendem reduzir. Esse resultado está abaixo da média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o dobro dos 14% que preveem cortes.

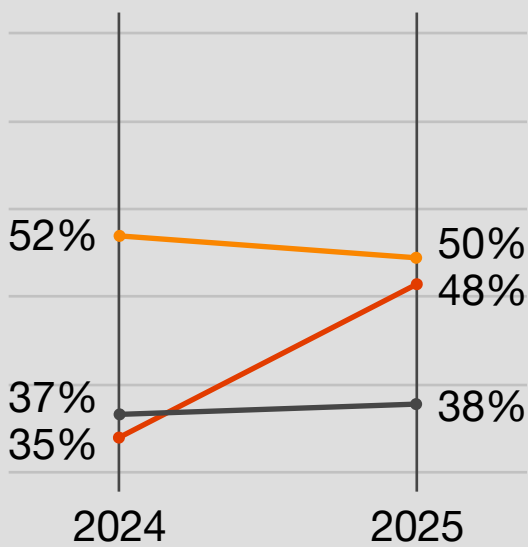
Em relação aos próximos três anos, também houve uma alta expressiva na confiança do setor, enquanto a média nacional registrou uma queda acentuada. Esses dados refletem maior otimismo tanto no curto como no longo prazo no setor do agronegócio, em contraste com uma visão mais cautelosa do conjunto de executivos nacionais.



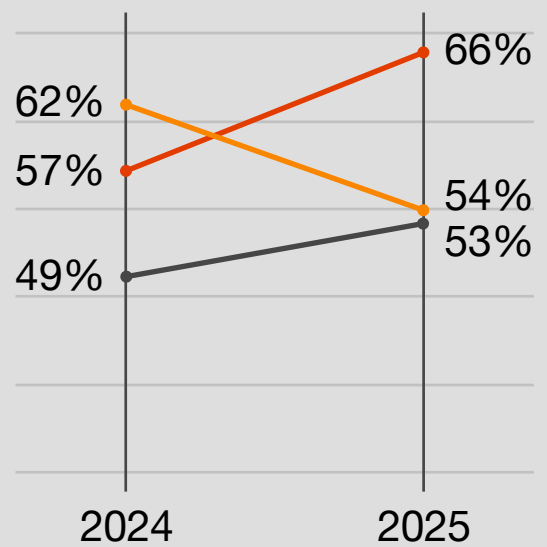
Grau de confiança no crescimento da receita da empresa em 12 meses e três anos

(respostas “muito” ou “extremamente”)

Próximos 12 meses



Próximos 3 anos



Embora otimistas, os CEOs não estão alheios aos riscos. No setor de agronegócio no Brasil, as mudanças climáticas são apontadas como a principal ameaça (56%), em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais (21%). O resultado evidencia uma preocupação constante e crescente do setor com a questão do clima – no ano passado essa também foi apontada como ameaça principal (54%).

A falta de mão de obra qualificada também é considerada ameaça por uma parcela maior de CEOs (38%) do que a média nacional (30%). Isso mostra que o setor enfrenta mais desafios para encontrar profissionais capacitados, o que pode afetar diretamente suas operações e crescimento.

Por outro lado, chama a atenção que apenas 20% dos CEOs do agronegócio brasileiro tenham citado os riscos cibernéticos como uma das principais ameaças, o que contrasta com o cenário atual de ataques cada vez mais sofisticados e crescentes.



Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



Agro (BR)



Brasil

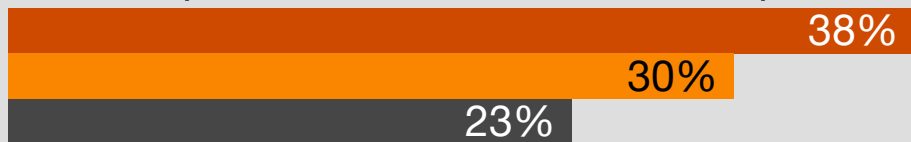


Global

Mudanças climáticas



Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



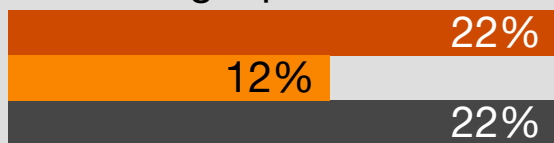
Instabilidade macroeconômica



Inflação



Conflitos geopolíticos



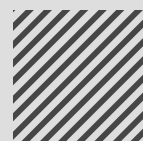
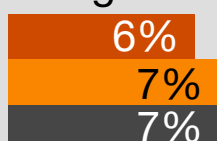
Riscos cibernéticos



Disrupção tecnológica



Desigualdade social



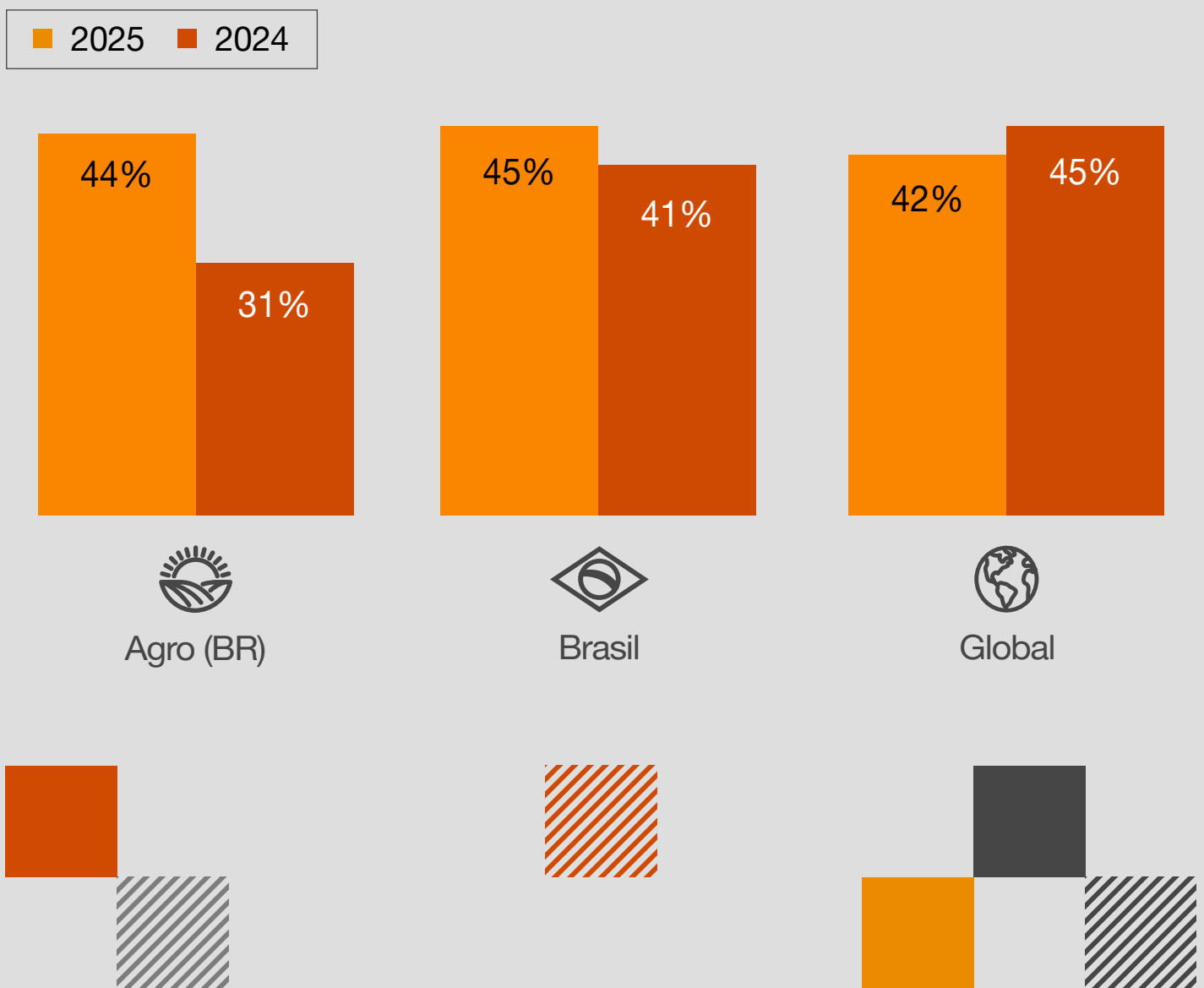
*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No setor do agronegócio no Brasil, 44% dos CEOs acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se não se reinventarem, um aumento expressivo em relação aos 31% registrados em 2024. O percentual é similar à média geral do Brasil (45%), que também vem crescendo, mas em ritmo mais moderado.

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 do agronegócio no Brasil se revela mais proativo em relação à reinvenção estratégica, 44% dos CEOs do setor no Brasil afirmam ter realizado parcerias com outras organizações, um resultado 11 pontos percentuais acima da média nacional (33%).



Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos



Agro (BR)



Brasil

Agro (BR)



Brasil

54%

Buscou uma nova base de clientes

51%

48%

Desenvolveu produtos ou serviços inovadores

47%

44%

Fez parcerias com outras organizações

33%

36%

Investiu em novas estratégias de crescimento

34%

34%

Implementou novos modelos de precificação

31%





A reconfiguração das fronteiras setoriais

Os investimentos em novas tecnologias e na transformação digital já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No agronegócio brasileiro, 44% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – bem alinhado com a média geral de todos os setores no país.

Esse movimento é impulsionado pela integração de tecnologias avançadas e pela busca de diversificação de receitas em um mercado global cada vez mais competitivo. Empresas do agronegócio têm explorado setores como tecnologia, por exemplo, oferecendo soluções de monitoramento agrícola e automação, e energia, com investimentos em bioenergia e biocombustíveis.

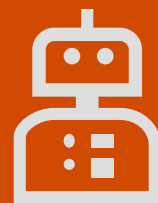




Dois temas cruciais:
IA e mudanças climáticas



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas





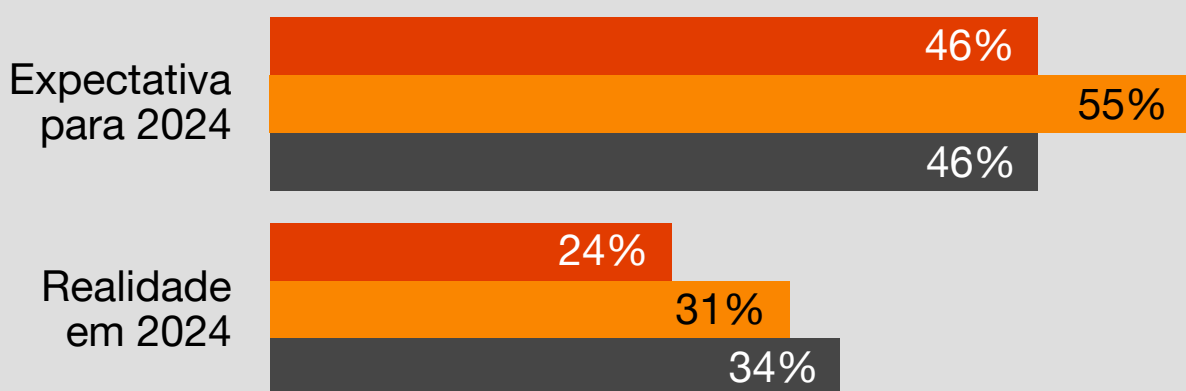
Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. No agronegócio brasileiro, 52% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, no mesmo nível que a média geral do país. No entanto, apenas 26% identificaram aumento na receita (34% na média brasileira) e 24% na lucratividade (31% na média brasileira).

Embora esses resultados estejam abaixo da expectativa que havia para o ano passado, o otimismo para 2025 aumentou: 61% dos CEOs do setor esperam que a IA generativa impulsione a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses, acompanhando a média nacional.

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. Enquanto 17% dos CEOs do setor (13% na média nacional) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, 12% (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 agronegócio revelam que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (78%), processos de negócios e fluxos de trabalho (68%) desenvolvimento de novos produtos e serviços (56%).

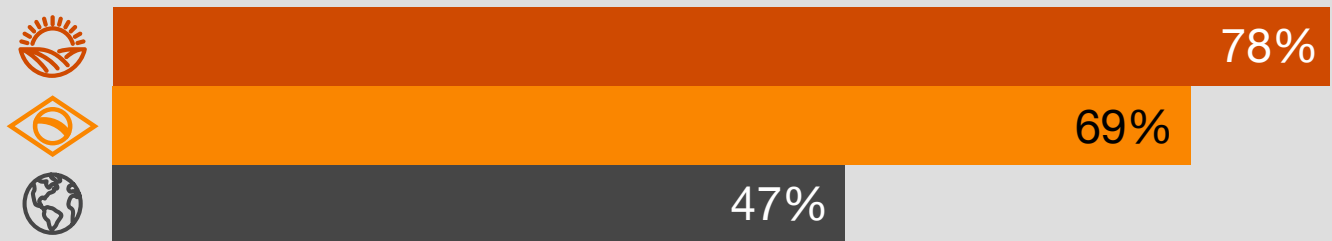


Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

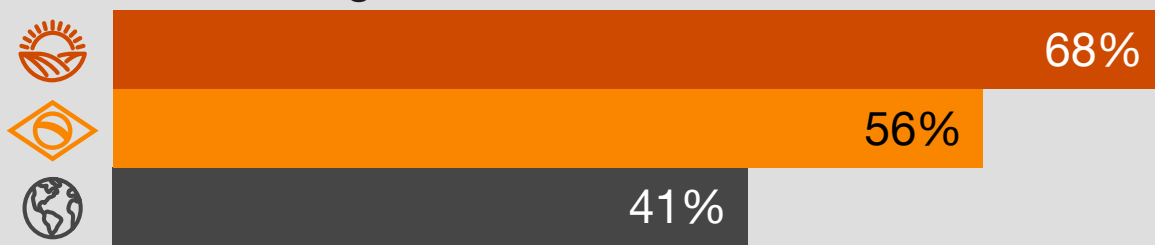
Percentual de CEOs e respectivas áreas em que eles esperam que a IA seja sistematicamente integrada nos próximos três anos

 Agro (BR)  Brasil  Global

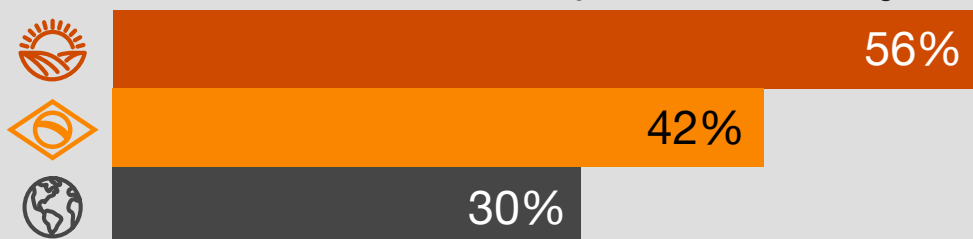
Plataformas tecnológicas



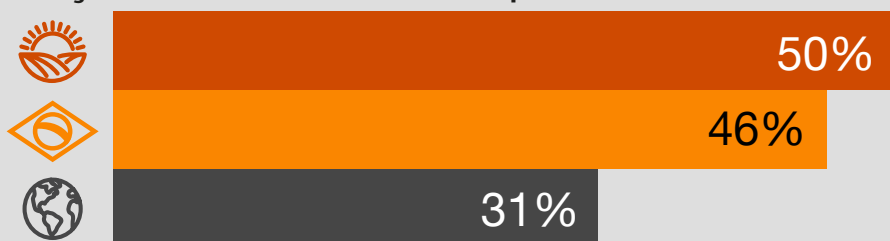
Processos de negócios e fluxos de trabalho



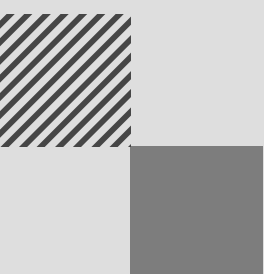
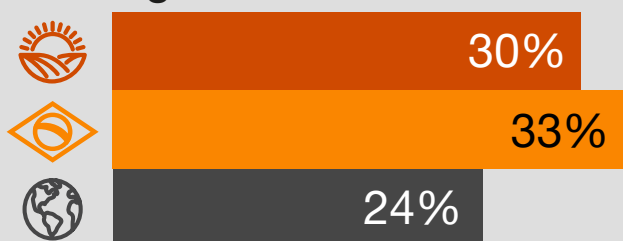
Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Força de trabalho e competências



Estratégia do *core business*





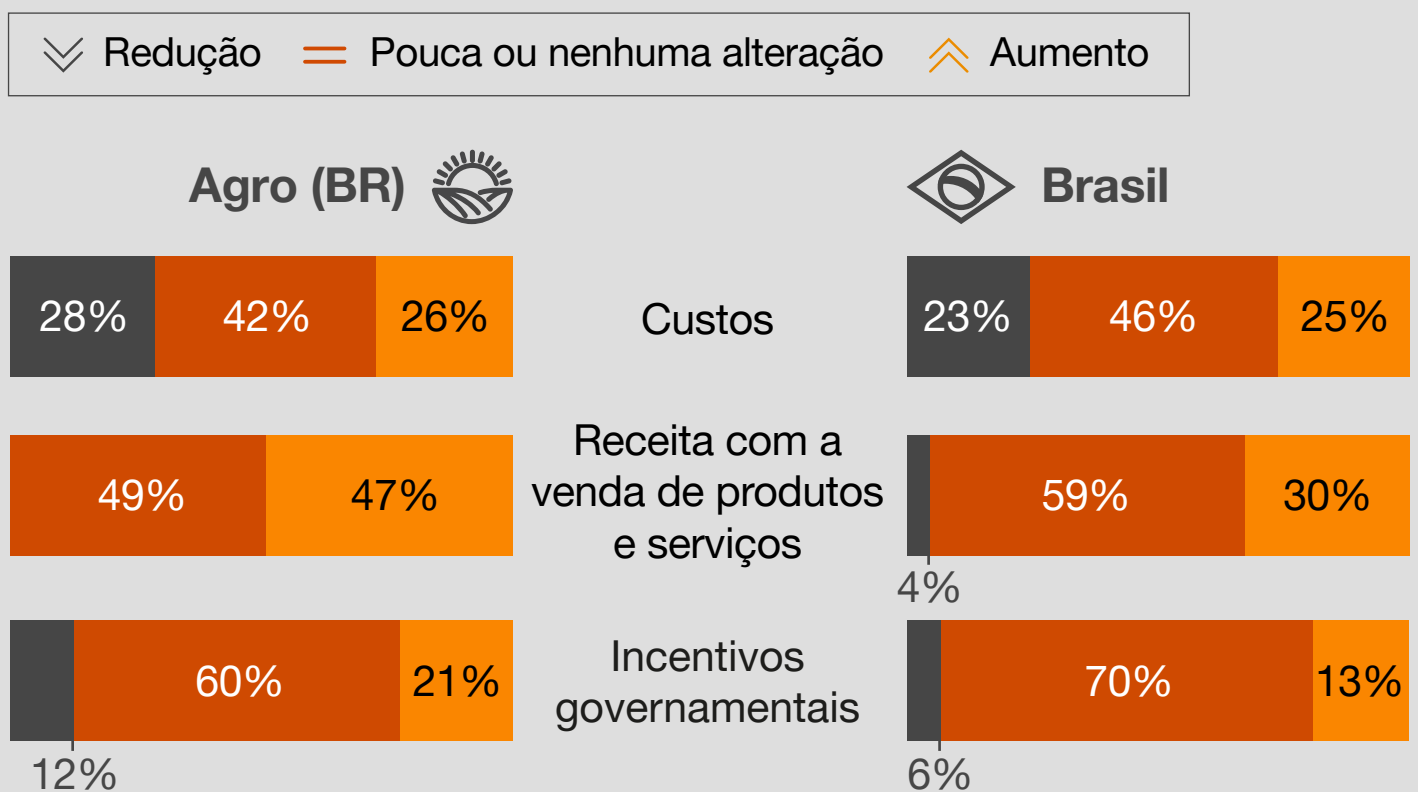
Vantagens da ação climática

Ao pedir aos CEOs um balanço do resultado financeiro dos investimentos com baixo impacto climático nos últimos cinco anos, constatamos que a probabilidade de essas iniciativas terem aumentado a receita no setor do agronegócio no país ou tido pouco ou nenhum impacto é semelhante, como mostra o gráfico a seguir. Não há percepção de que essas iniciativas diminuíssem a receita. No total, 70% dos executivos do setor relataram que esses investimentos levaram à redução nos custos ou não tiveram impacto relevante, quase o mesmo percentual da média geral no Brasil (69%).

Outro dado relevante é que 62% dos CEOs no setor (59% no Brasil) afirmaram que sua remuneração variável está vinculada a métricas de sustentabilidade. Essa relação está associada a uma tendência clara: quanto maior o percentual da remuneração atrelado a esses indicadores, maior a probabilidade de ganhos de receita associados a investimentos climáticos.

Pouco mais de um quarto dos CEOs do setor afirma que investimentos climáticos aumentaram seus custos, enquanto quase metade relata aumento de receita

Percentual de CEOs que relatam impactos financeiros de investimentos climáticos nos últimos cinco anos





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. No entanto, muitos CEOs relatam que os processos estratégicos de decisão de suas empresas são, no mínimo, inconsistentes.

No setor do agronegócio, 76% adotam a prática de tornar transparentes os critérios de decisão, enquanto pouco mais da metade (54%) busca pontos de vista alternativos ou informações para questionar suas hipóteses de investimento. Em relação a alguns aspectos específicos, os líderes do setor se mostram mais cuidadosos com os critérios de decisão: 38% determinam a qualidade da decisão pelo seu resultado, e não pelo processo, abaixo da média nacional (51%) e global (58%). O foco no processo permite identificar áreas de melhoria, mesmo quando os resultados são positivos.





Qualidade do processo de decisão estratégica

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

Agro (BR) Brasil Global

Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



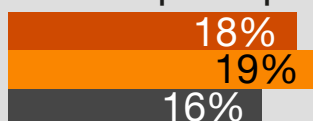
Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



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



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





Realocar para reinventar

A realocação dinâmica de recursos é uma condição essencial para a reinvenção. Desenvolver rapidamente um novo negócio em escala, por exemplo, exige a capacidade de redirecionar recursos de projetos de menor prioridade para iniciativas estratégicas. No entanto, a maioria das empresas ainda carece de agilidade nesse aspecto.

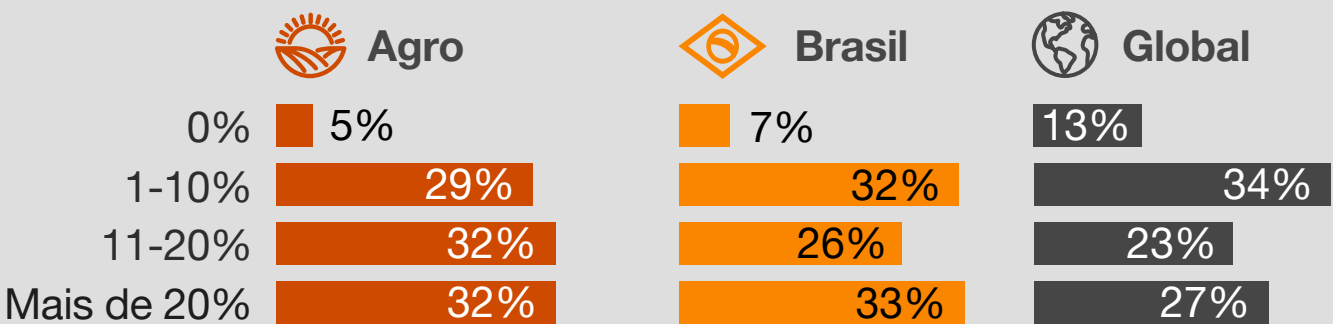
No agronegócio brasileiro, apenas 32% dos CEOs realocam mais de 20% dos recursos financeiros ano a ano – pouco abaixo da média geral do país. Em relação aos recursos humanos, 24% dos indicaram uma realocação acima de 20%, também abaixo da média brasileira (27%). Esses dados evidenciam uma oportunidade de aprimoramento para empresas que buscam maior flexibilidade e eficiência na alocação de seus ativos.

A maioria dos CEOs relata uma realocação de recursos limitada a 20%, o que indica oportunidades para uma abordagem mais agressiva

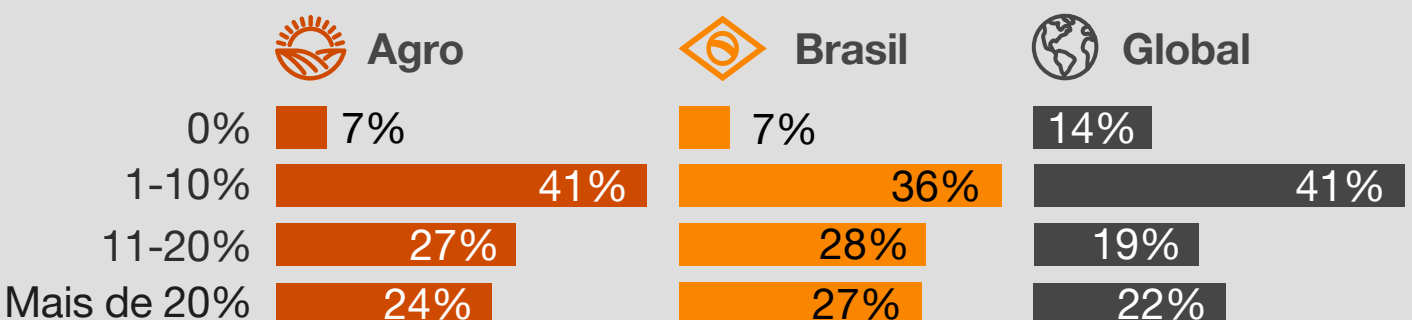
Proporção de recursos realocados entre unidades de negócios entre o último ano fiscal e o atual



Recursos financeiros



Recursos humanos





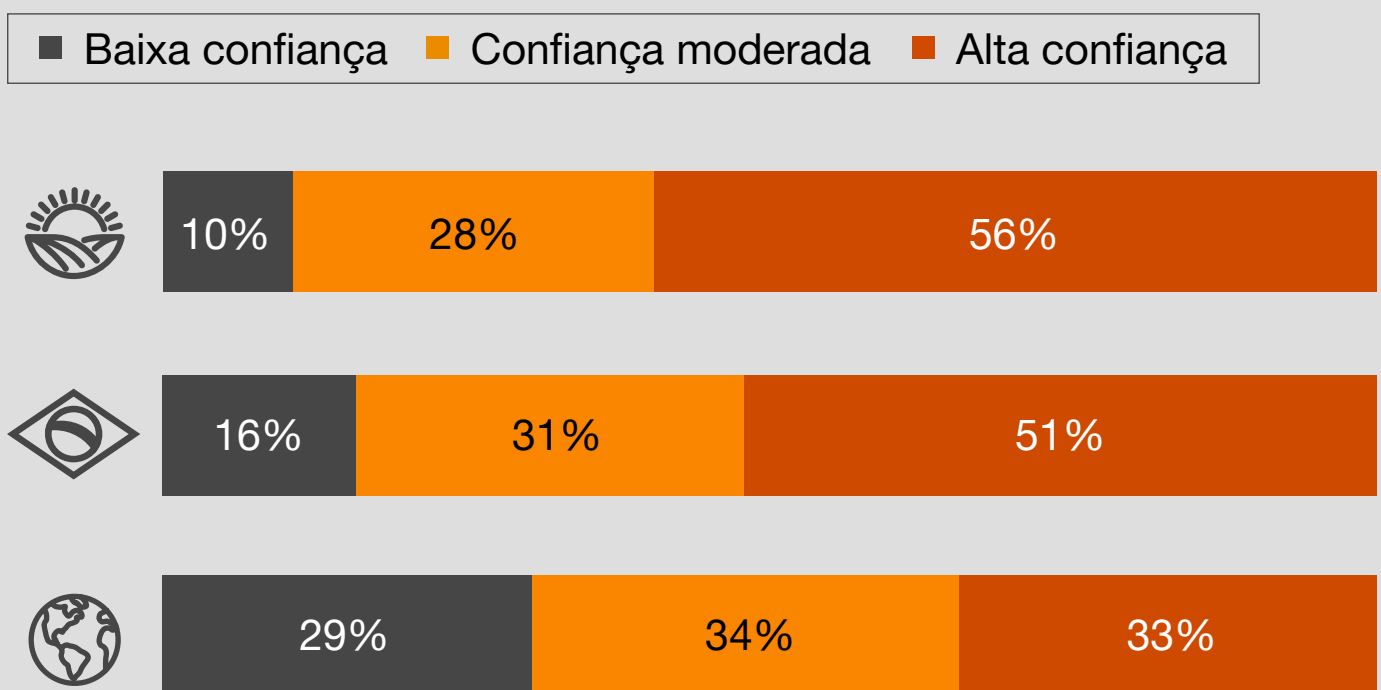
Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do setor do agronegócio em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é maior que o da média geral brasileira: 56%, ante 51%, estão altamente confiantes. Os dados da pesquisa global 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 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 do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

Mais de metade dos CEOs 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





Atenção à duração do mandato

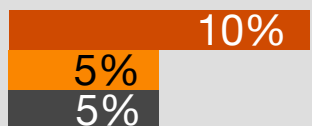
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Mais da metade dos CEOs no setor do agronegócio (56% ante 61% no Brasil) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando.

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

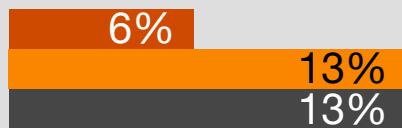
Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual



Menos de 1 ano



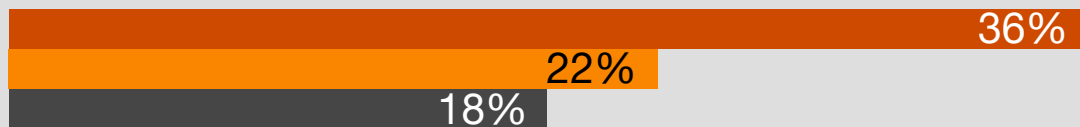
1-2 anos



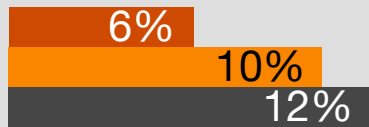
3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos



A expectativa de permanência no cargo após seis anos é significativamente maior para os CEOs do agronegócio brasileiro (36%) do que na média nacional (22%) e na global (18%), o que ressalta uma estratégia de governança corporativa que ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.



Como acelerar a transformação



Como acelerar a transformação?



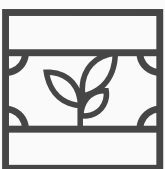


As empresas do setor de agronegócio com maiores chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para compreender de que maneira as forças de transformação, como avanços tecnológicos, mudanças climáticas e a crescente demanda por sustentabilidade, afetarão suas operações. É fundamental repensar os modelos de negócios para atender às demandas nacionais e globais por eficiência, práticas ambientalmente responsáveis e maior resiliência nas cadeias de suprimentos, otimizando o uso de tecnologia, recursos naturais e energia.

Perguntas essenciais para os CEOs do setor do agronegócio



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, melhorar a eficiência logística e gerenciar recursos naturais de forma sustentável? Está priorizando o uso responsável da IA para garantir confiança de parceiros, consumidores e reguladores?



Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Sua empresa está desenvolvendo processos agrícolas de baixo impacto climático ou serviços tecnológicos que respondam à crescente demanda por práticas sustentáveis e regenerativas?



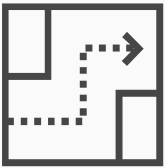
Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras do agronegócio estão mudando? Como sua empresa está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para responder às transformações provocadas pela digitalização, pela pressão por práticas ESG e pelas mudanças no comportamento 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 produtiva em um ambiente competitivo e em constante mudança?



Você tem investido em uma cultura de inovação que potencialize a velocidade das transformações que a empresa necessita? Está fortemente posicionado dentro do ecossistema de inovação aberta para acompanhar as tendências e as novas ideias que são discutidas diariamente no setor, assim como apoiar na evolução de sua cultura de inovação?



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






Considerações finais





O setor do agronegócio no Brasil combina otimismo em relação ao crescimento econômico e de suas empresas com desafios significativos. Os CEOs mostram confiança na capacidade de integrar tecnologias emergentes, como a IA generativa, e adotar práticas sustentáveis, enquanto enfrentam pressões relacionadas às mudanças climáticas, à falta de mão de obra qualificada e à necessidade de reinventar seus modelos de negócios.

A visão para os próximos anos reflete uma crescente urgência em garantir a viabilidade das empresas diante das transformações globais, como a transição para uma economia de baixo carbono e a digitalização acelerada. O impacto de novos competidores, vindos de setores adjacentes, destaca a importância de diversificação e inovação estratégica para manter a competitividade.



O momento exige liderança ousada e decisões estratégicas para equilibrar sustentabilidade, inovação e resiliência. A capacidade de alocar recursos de forma ágil, adotar tecnologias disruptivas e colaborar com parceiros será crucial para assegurar a relevância e o crescimento do agronegócio em um cenário global em constante transformação.



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.





Contatos



Mauricio Moraes

Sócio e líder do setor de Agribusiness da PwC Brasil e CEO do PwC Agtech Innovation
mauricio.moraes@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.