

28ª CEO Survey | 2025

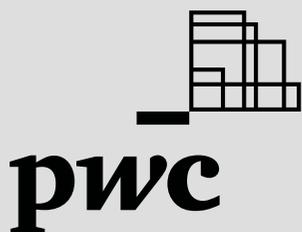
# A reinvenção batendo à porta

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 das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha**

Saiba mais em [www.pwc.com.br/ceo-survey](http://www.pwc.com.br/ceo-survey)



Deutsch-Brasilianische  
Industrie- und Handelskammer  
Câmara de Comércio e Indústria  
Brasil-Alemanha

# 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 conjunto das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha,<sup>1</sup> nossa pesquisa mostra que, embora os CEOs dessas organizações compartilhem de um otimismo significativo em relação ao crescimento econômico global e local, eles enfrentam desafios específicos, que exigem a combinação de sua tradição de excelência com uma postura mais ousada e estratégica. É preciso saber aproveitar as sinergias entre o conhecimento e a experiência desse ecossistema e as oportunidades do mercado brasileiro. A liderança proativa e a disposição para acelerar a transformação serão determinantes para assegurar sua relevância em um mercado global em rápida evolução.



**Marcelo Cioffi**  
Sócio e líder de Mercados e Clientes da PwC Brasil



**Geovani Fagunde**  
Sócio e líder de German Desk da PwC Brasil

<sup>1</sup> Empresas associadas à Câmara Brasil-Alemanha, que incluem organizações de origem alemã, austríaca e suíça de língua alemã, além de empresas brasileiras com fortes relações comerciais ou interesse no mercado germânico. Essa rede também abrange multinacionais e empresas locais que buscam fortalecer laços com o ecossistema de negócios Brasil-Alemanha, promovendo inovação, sustentabilidade e oportunidades bilaterais.

## Destaques desta edição



### Otimismo:

82% dos líderes das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha projetam uma aceleração da economia local nos próximos 12 meses, acima da média nacional de todos os setores (73%).



### Viabilidade:

33% dos CEOs desse conjunto acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, um resultado melhor do que a média nacional (45%).



### Busca pela reinvenção:

as empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha se revelam menos proativas em relação à reinvenção estratégica. Em todas as ações analisadas, os líderes desse conjunto demonstram um empenho menor do que a média nacional.



### Atenção à economia:

a inflação e a instabilidade econômica são consideradas pelos líderes dessas empresas as principais ameaças nos próximos 12 meses, ambas com 24%. Na média nacional, a maior ameaça é a falta de mão de obra qualificada.



### Confiança na integração da IA:

42% dos CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha planejam investir na integração da IA em plataformas tecnológicas, em nível abaixo da média nacional (69%).

# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



**Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças**

**5**



**Reinvenção contínua**

**13**



**Como acelerar a transformação**

**19**



**Considerações finais**

**22**



**Metodologia**

**24**



**Contato**

**26**



# Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





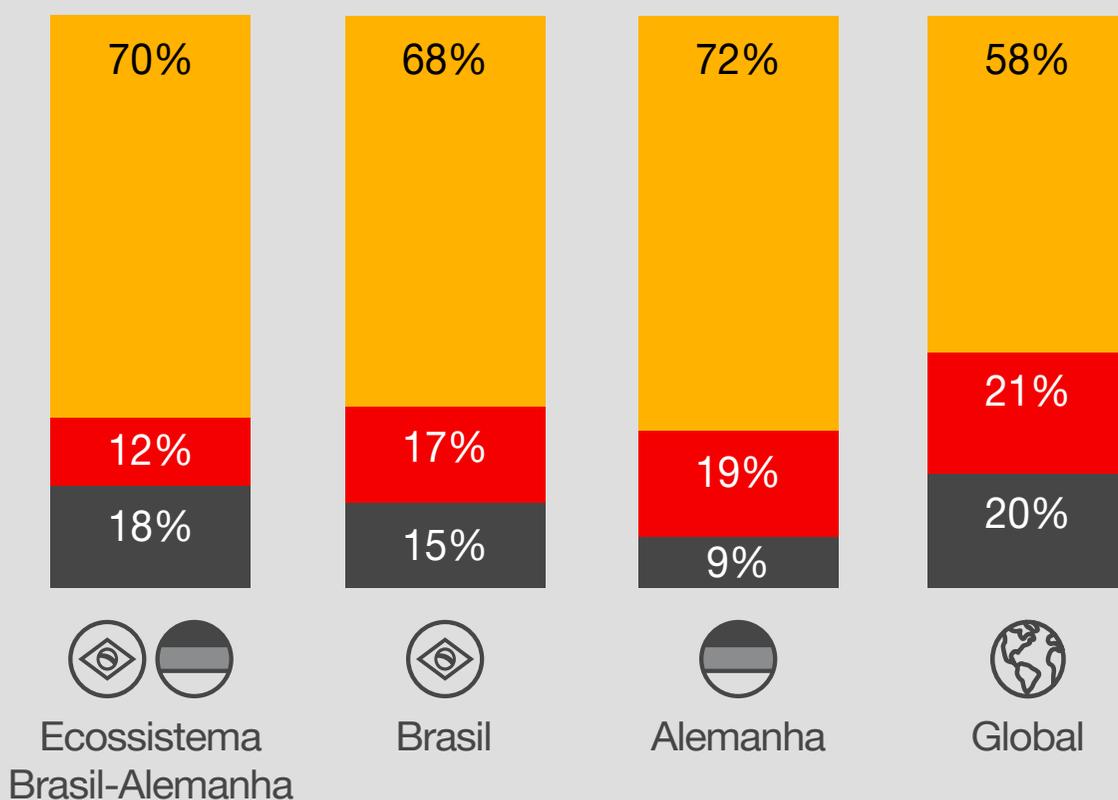
Os CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha compartilham o otimismo dos líderes brasileiros, alemães e globais e se mostram confiantes no crescimento econômico: 70% dos líderes desse conjunto projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses. O percentual está acima da média nacional (68%) e global (58%), mas pouco abaixo da média alemã (72%). A parcela dos que esperam desaceleração é de 18% – ante 15% na média brasileira, 9% na alemã e 20% na global.

O otimismo dos líderes dessas empresas em relação ao crescimento da economia local é ainda maior: 82% esperam aceleração da economia do próprio país. No Brasil como um todo, 73% têm essa expectativa. Na média global, 57%. Esse dado contrasta muito, no entanto, com os resultados registrados para os CEOs alemães: apenas 16% apostam na aceleração da economia do próprio país e 56% esperam uma desaceleração.

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

∨ Desaceleração    = Estabilidade    ∧ Aceleração

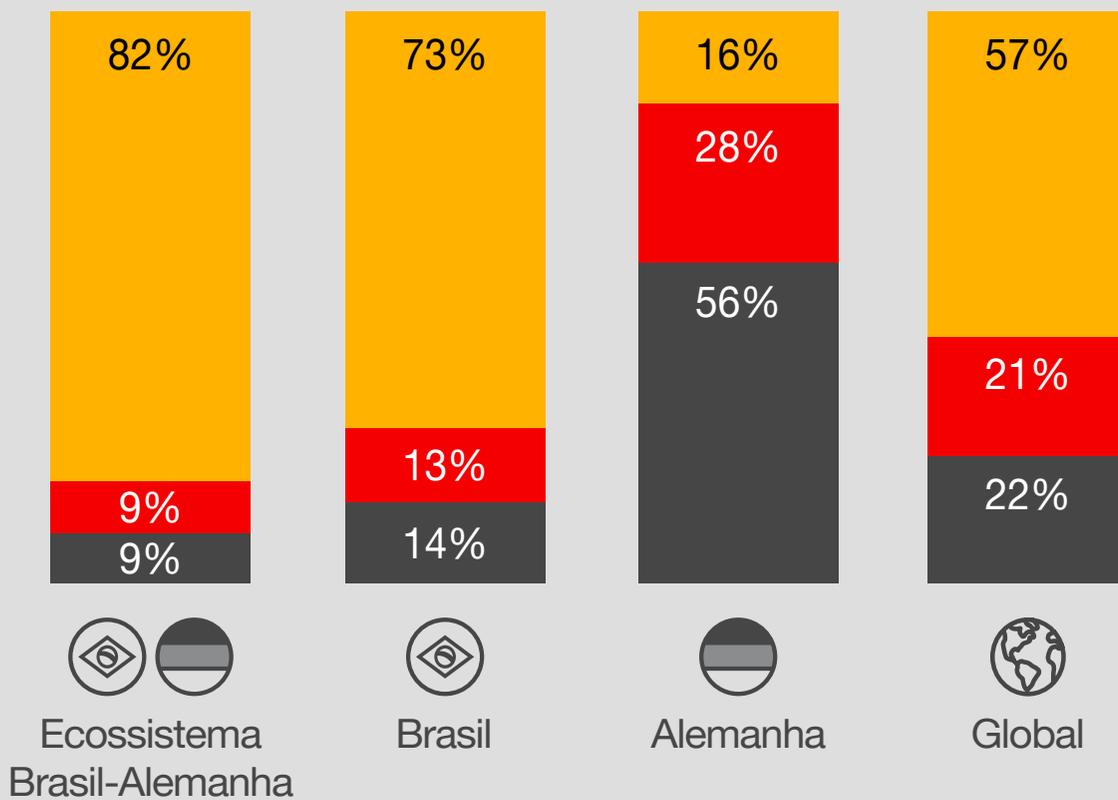
### Crescimento global





∨ Desaceleração    = Estabilidade    ∨ Aceleração

## Crescimento do próprio país do CEO



A confiança dos CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha no crescimento da receita é bem menor do que a média nacional, tanto no curto como no longo prazo. No total, 33% desses líderes acreditam em uma expansão de suas receitas nos próximos 12 meses, ante 50% da média nacional e 38% da global. Entre os CEOs da Alemanha essa confiança é ainda menor: 16%.

Quando o horizonte é ampliado para três anos, o percentual aumenta ligeiramente para 36%, mas ainda fica aquém da média nacional (54%) e global (53%). Já o cenário para os CEOs da Alemanha melhora bastante, subindo para 32%. Esses números refletem uma postura mais cautelosa entre as empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha em relação ao cenário econômico.

Entretanto, 55% dos entrevistados do segmento no país disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto 12% pretendem reduzir. Esse resultado é semelhante ao da média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o dobro dos 14% que preveem cortes. Em comparação, a realidade alemã é bem menos promissora: 24% apenas dizem que planejam ampliar a força de trabalho e 41% pretendem reduzi-la.



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

(respostas “muito” ou “extremamente”)



Ecosistema Brasil-Alemanha



Brasil

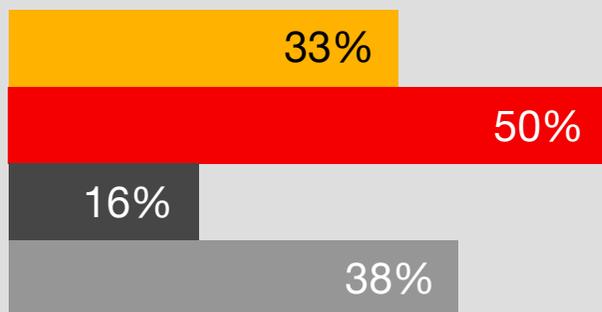


Alemanha

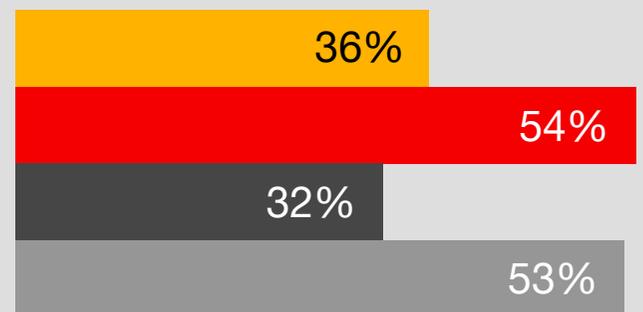


Global

### Próximos 12 meses



### Próximos 3 anos



Em relação aos riscos, no geral, os líderes das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha estão menos temerosos do que a média dos CEOs nacionais e globais. Para eles, a instabilidade econômica e a inflação são as principais ameaças, ambas com 24%. Na média nacional, a maior ameaça é a falta de mão de obra qualificada (30%). Já os líderes alemães se mostram mais preocupados com a instabilidade econômica (35%) e os riscos cibernéticos e conflitos geopolíticos (31%).



## Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



Ecosistema Brasil-Alemanha



Brasil



Alemanha

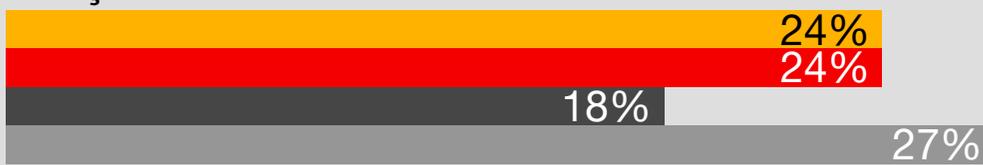


Global

### Instabilidade macroeconômica



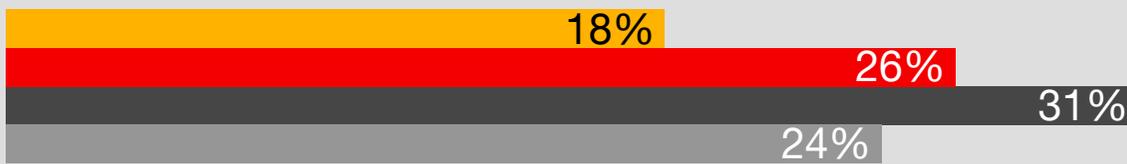
### Inflação



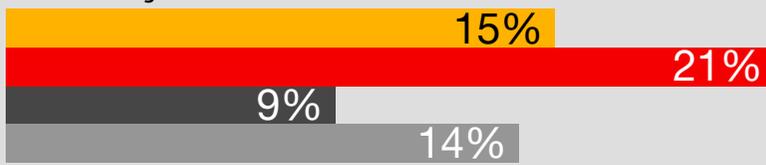
### Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



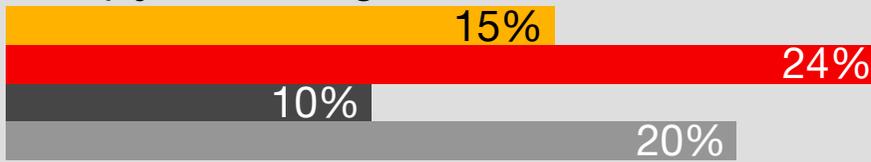
### Riscos cibernéticos



### Mudanças climáticas



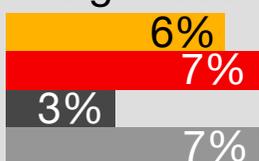
### Disrupção tecnológica



### Conflitos geopolíticos



### Desigualdade social



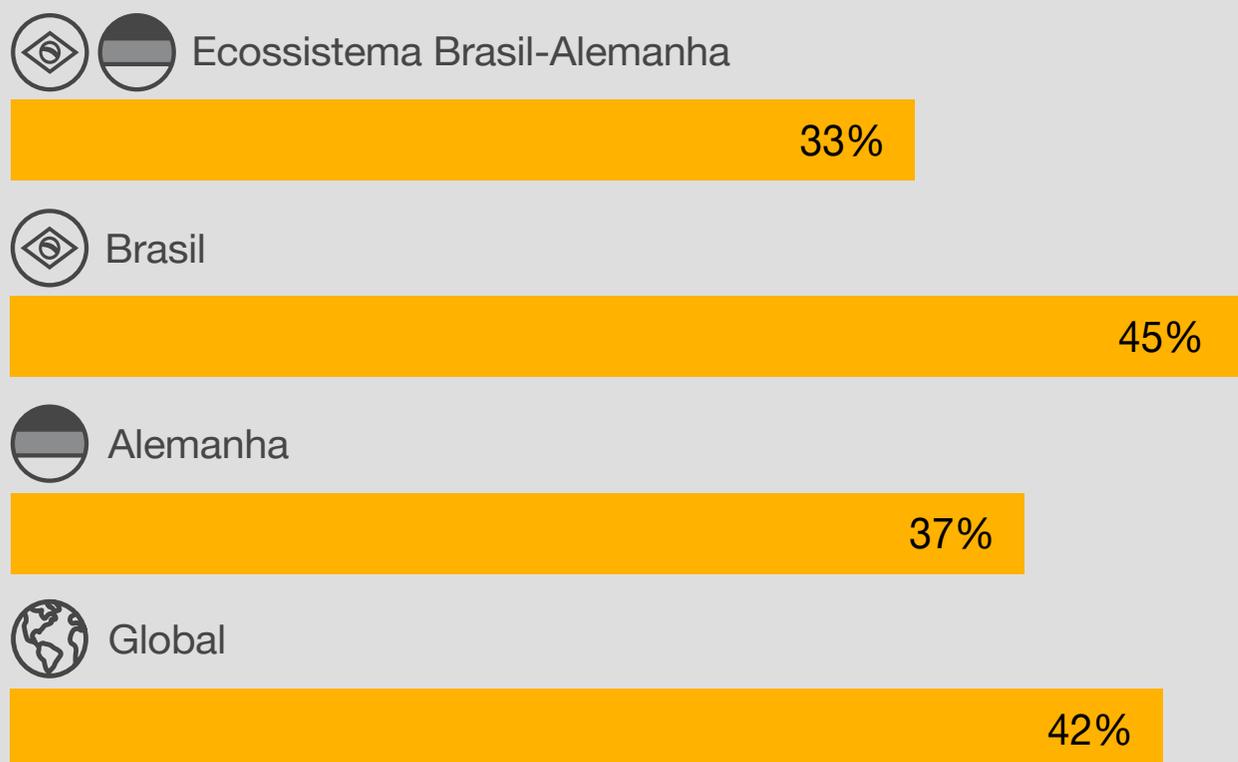
\*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. Entre os líderes das empresas do ecossistema Brasil-Alemanha, 33% 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 a média nacional (45%), alemã (37%) e global (42%).

## Horizonte de viabilidade

Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se continuar a trilhar o caminho atual



Comparadas com a média geral nacional, as empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha se revelam menos proativas em relação à reinvenção estratégica. Em todas as ações analisadas, o conjunto demonstra um empenho entre 9 e 12 pontos percentuais menor. Além disso, embora superem a média global na busca por uma nova base de clientes, ficam abaixo em todas as demais ações estratégicas.

Já a Alemanha apresenta resultados inferiores em comparação com os outros grupos em quase todas as ações estratégicas analisadas, ficando consistentemente abaixo da média global, do Brasil e do ecossistema Brasil-Alemanha.



## Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos



Ecosistema Brasil-Alemanha



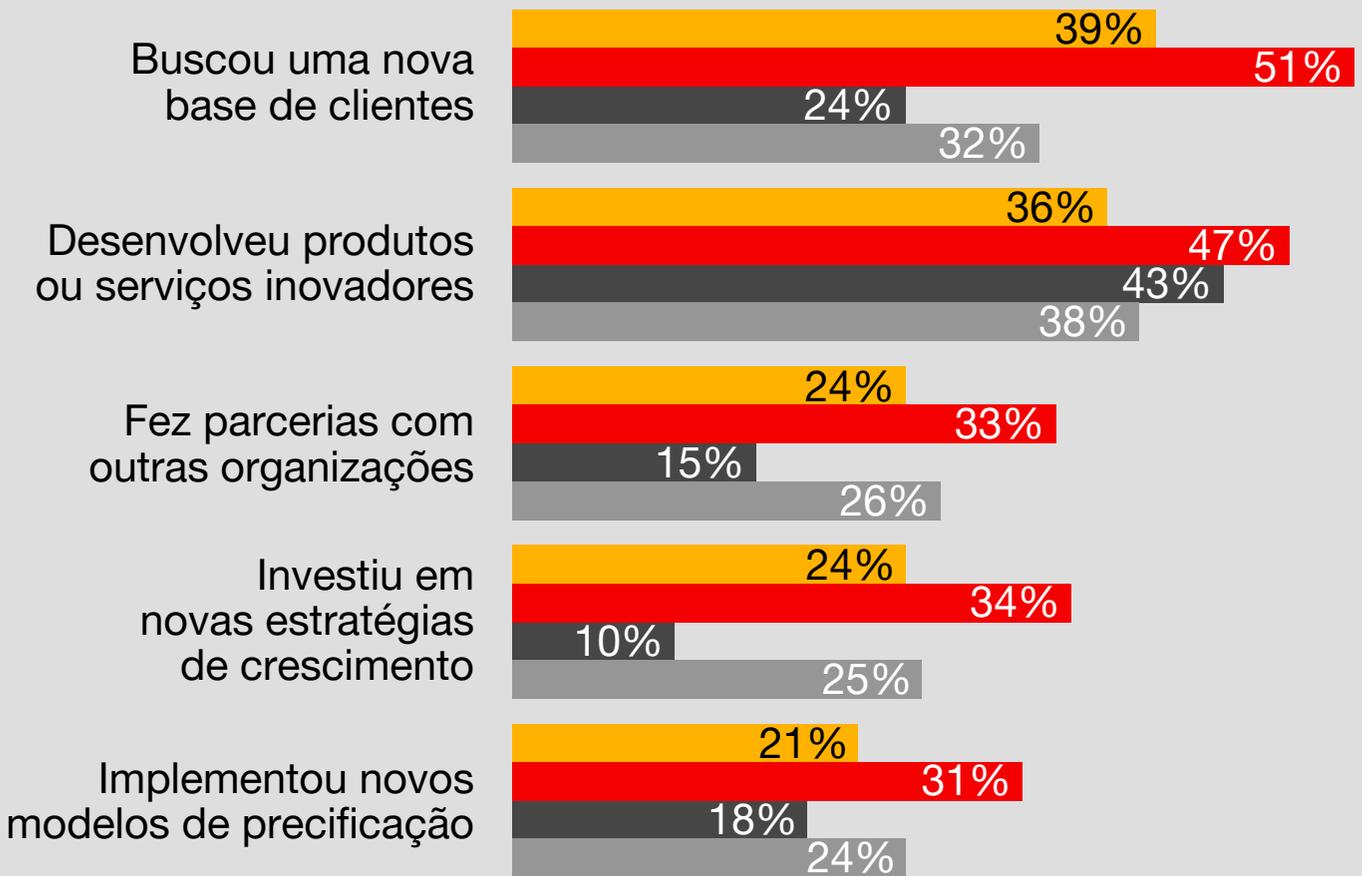
Brasil



Alemanha



Global





# A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia: 33% dos CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – ante 45% na média geral de todos os setores no país e 32% da Alemanha.



Esse movimento é impulsionado pela integração de tecnologias avançadas e pela busca de diversificação de receitas em um mercado global cada vez mais competitivo.



# Reinvenção contínua





# Integração com a IA generativa

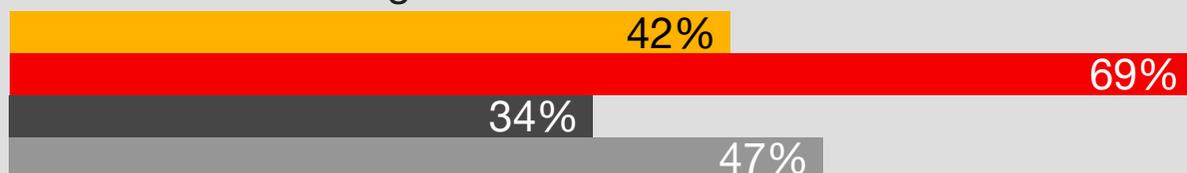
Em relação ao futuro, os CEOs das empresas do ecossistema Brasil-Alemanha revelam que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem integrar a IA (incluindo a generativa) a plataformas tecnológicas (42%) e processos de negócios e fluxos de trabalho (33%). Uma parcela menor planeja integrar a nova tecnologia a áreas relacionadas a pessoal e à estratégia de *core business* (21%).

## Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

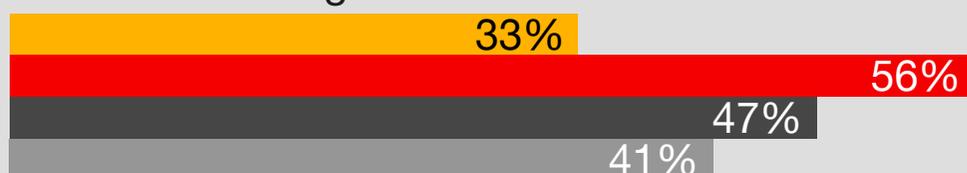
Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



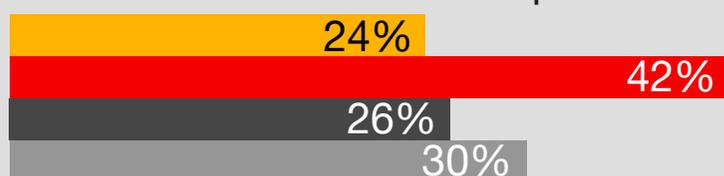
### Plataformas tecnológicas



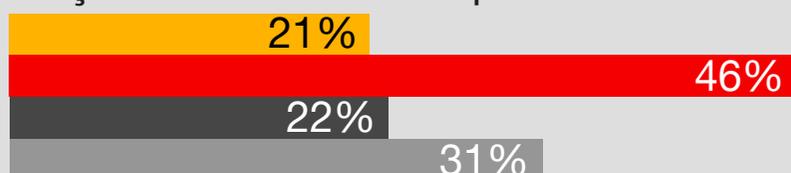
### Processos de negócios e fluxos de trabalho



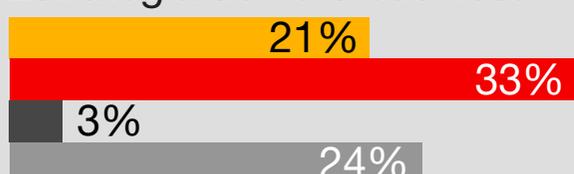
### Desenvolvimento de novos produtos/serviços



### Força de trabalho e competências



### Estratégia do *core business*





# 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 as empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha, com destaque para a adoção de práticas que priorizam a qualidade do processo decisório como um diferencial competitivo.

Por exemplo, 73% adotam a transparência nos critérios de decisão, enquanto 58% incentivam pontos de vista alternativos, em níveis semelhantes aos da média geral das empresas do Brasil. Mas a proporção dos que determinam a qualidade da decisão pelo seu resultado, e não pelo processo, está acima da média nacional – 61% ante 51%. Esse é um aspecto crítico, 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



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



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



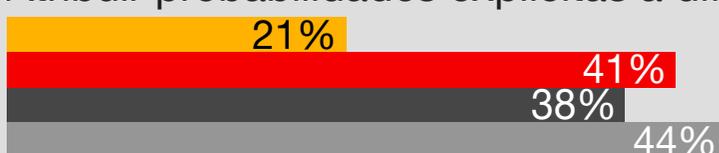
Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



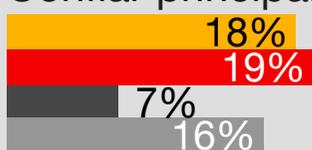
Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





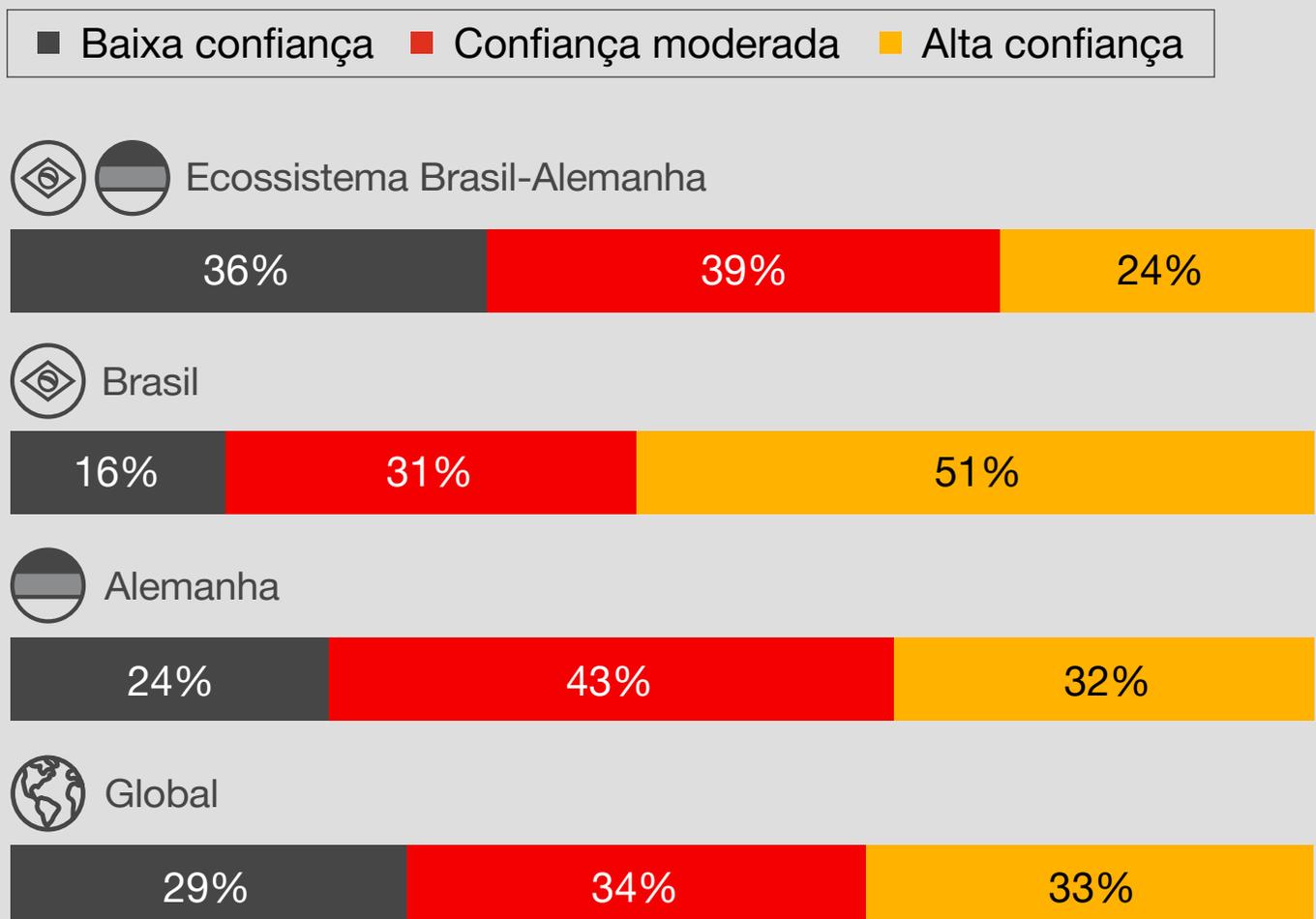
# Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha na integração da IA aos processos essenciais é significativamente menor do que a média nacional: apenas 24% estão altamente confiantes, em comparação com 51% dos executivos brasileiros em geral e 32% dos alemães. Segundo nossa pesquisa global, 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 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



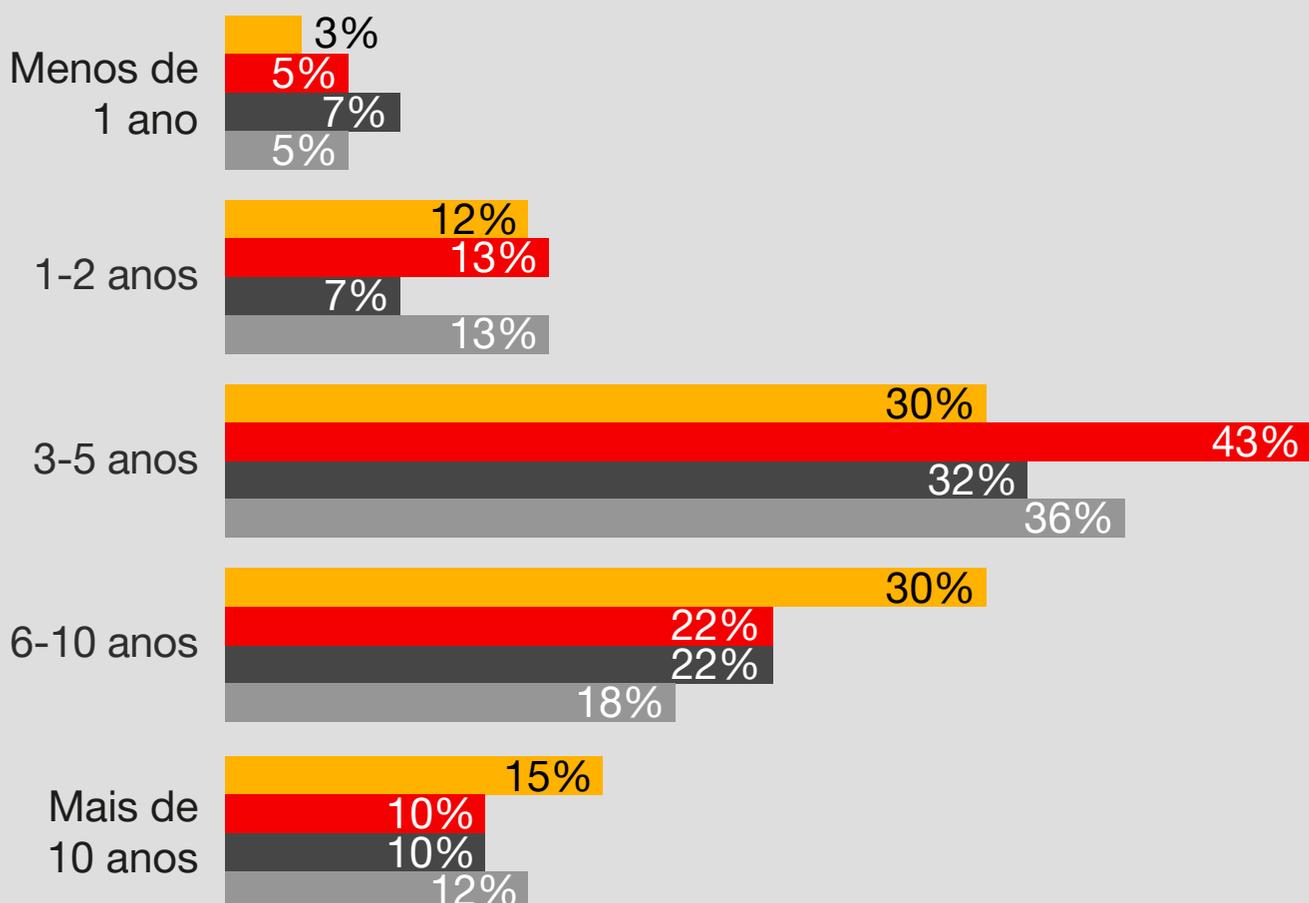


# Atenção à duração do mandato

Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Contra esse pano de fundo, quase metade dos CEOs das empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha (45%) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, ante 61% no Brasil, 46% na Alemanha e 53% globalmente. Isso evidencia 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





# Como acelerar a transformação?





As empresas do ecossistema de negócios Brasil-Alemanha com mais chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para compreender como forças de transformação impactarão suas operações e competitividade. É essencial repensar os modelos de negócios para atender às demandas globais por eficiência, sustentabilidade e inovação, aproveitando sinergias entre as expertises alemãs em tecnologia, sustentabilidade e outras frentes e as oportunidades de mercado no Brasil. Além disso, a integração de novas tecnologias, o fortalecimento das cadeias de valor e o investimento em soluções colaborativas serão cruciais para enfrentar desafios e alavancar oportunidades nesse cenário dinâmico.

## 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*?



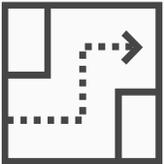
Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade com a inclusão de produtos e serviços de baixo impacto climático em seu portfólio?



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?





# Considerações finais





O ecossistema de negócios Brasil-Alemanha combina otimismo em relação ao crescimento econômico global e local com desafios significativos. Os CEOs demonstram confiança no potencial de tecnologias emergentes, como a IA generativa, e na busca por novas oportunidades, como diversificação de mercados e soluções inovadoras, enquanto enfrentam pressões relacionadas à instabilidade econômica, inflação e baixa confiança no crescimento das receitas a curto prazo.

A visão para os próximos anos evidencia a necessidade de garantir a viabilidade das empresas diante de transformações globais, como a digitalização acelerada, a adoção de práticas ESG e o fortalecimento de cadeias de valor sustentáveis. Além disso, a menor proatividade em ações estratégicas, como inovação e parcerias intersetoriais, ressalta a importância de uma reinvenção mais ativa para manter a competitividade em um mercado global em evolução.

O momento exige liderança estratégica e visão de longo prazo para equilibrar inovação, eficiência e resiliência. A capacidade de adotar tecnologias disruptivas, como IA, reforçar práticas sustentáveis e estabelecer parcerias eficazes será crucial para assegurar a relevância e o crescimento das empresas do ecossistema Brasil-Alemanha em um cenário dinâmico e competitivo.



# 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



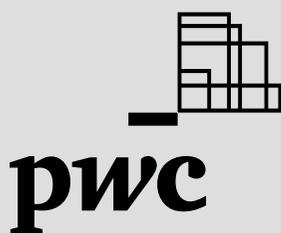
## **Marcelo Cioffi**

Sócio e líder de Mercados  
e Clientes da PwC Brasil  
[marcelo.cioffi@pwc.com](mailto:marcelo.cioffi@pwc.com)



## **Geovani Fagunde**

Sócio e líder de German Desk  
da PwC Brasil  
[geovani.fagunde@pwc.com](mailto:geovani.fagunde@pwc.com)



Acesse o site:

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.