

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.



**Destques da indústria de saúde  
no Brasil**



# 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 saúde no Brasil, nossa pesquisa mostra que as empresas estão apostando em inovação tecnológica (principalmente com a integração da IA generativa), o fortalecimento de parcerias estratégicas e a reinvenção dos modelos de negócios para atender às crescentes demandas do mercado, com eficiência, sustentabilidade e competitividade.

No documento a seguir, comparamos os resultados dos CEOs do setor de saúde no Brasil com três referências: a média nacional das respostas de CEOs de diversos setores no Brasil, a média global das respostas de CEOs do setor de saúde e a média global das respostas de CEOs de diferentes setores nos países pesquisados.

**Bruno Porto**  
Sócio e líder da  
indústria de Saúde



## Destaques desta edição



### Otimismo:

72% dos CEOs do setor de saúde no Brasil esperam aceleração da economia local nos próximos 12 meses, um resultado próximo da média nacional de todos os setores (73%) e bem acima da média global do setor (57%).



### Contratações:

47% dos líderes do setor planejam ampliar suas equipes no próximo ano, um resultado abaixo da média nacional (53%), mas ainda positivo em comparação com as projeções globais.



### Viabilidade e reinvenção:

47% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, um aumento em relação ao ano anterior e acima da média global do setor, destacando a necessidade de transformação.



### Desafios tecnológicos e de cibersegurança:

Disrupção tecnológica e riscos cibernéticos são percebidos como as maiores ameaças no setor, acima da média nacional, o que reflete os desafios trazidos pela rápida digitalização.



### Ganhos com a IA generativa:

58% dos CEOs do setor relatam ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários com a IA generativa, superando a média geral do país (52%). Além disso, 35% identificaram aumento na receita, levemente acima da média nacional (34%).



### Confiança na integração da IA:

53% dos CEOs do setor têm alta confiança na integração da IA em processos-chave, um índice superior à média nacional (51%) e significativamente acima da média global do setor (33%).

# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



**Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças**

**5**



**Primeiros ganhos com a IA generativa**

**13**



**Reinvenção contínua**

**16**



**Como acelerar a transformação**

**22**



**Considerações finais**

**25**



**Metodologia**

**27**



**Contato**

**29**



# Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





Os CEOs do setor de saúde no Brasil demonstram otimismo em relação à economia global, com 78% projetando aceleração nos próximos 12 meses, resultado acima da média global do setor (66%) e da média nacional e global para todos os setores (68% e 58% respectivamente). Apenas 9% esperam desaceleração, enquanto 13% projetam estabilidade.

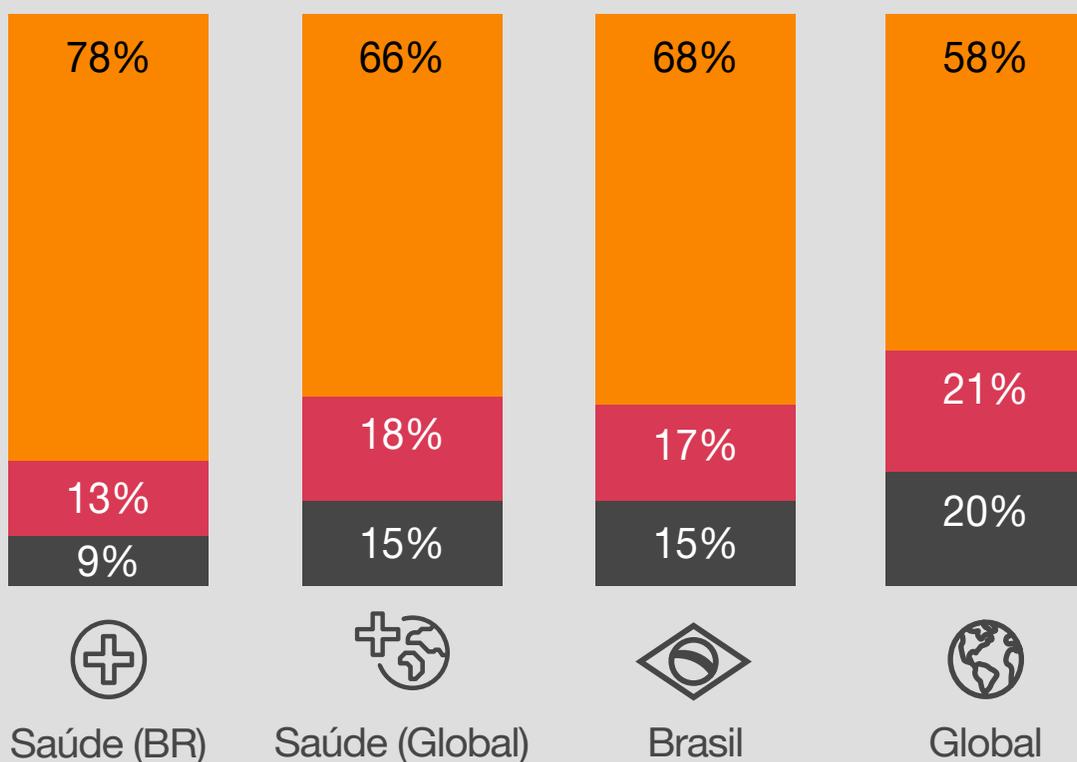
Em relação à economia local, 72% dos líderes do setor de saúde no Brasil também esperam aceleração, dado próximo à média nacional de 73% e bem acima da média geral global e do setor (57% e 62%, respectivamente).



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

 Desaceleração
  Estabilidade
  Aceleração

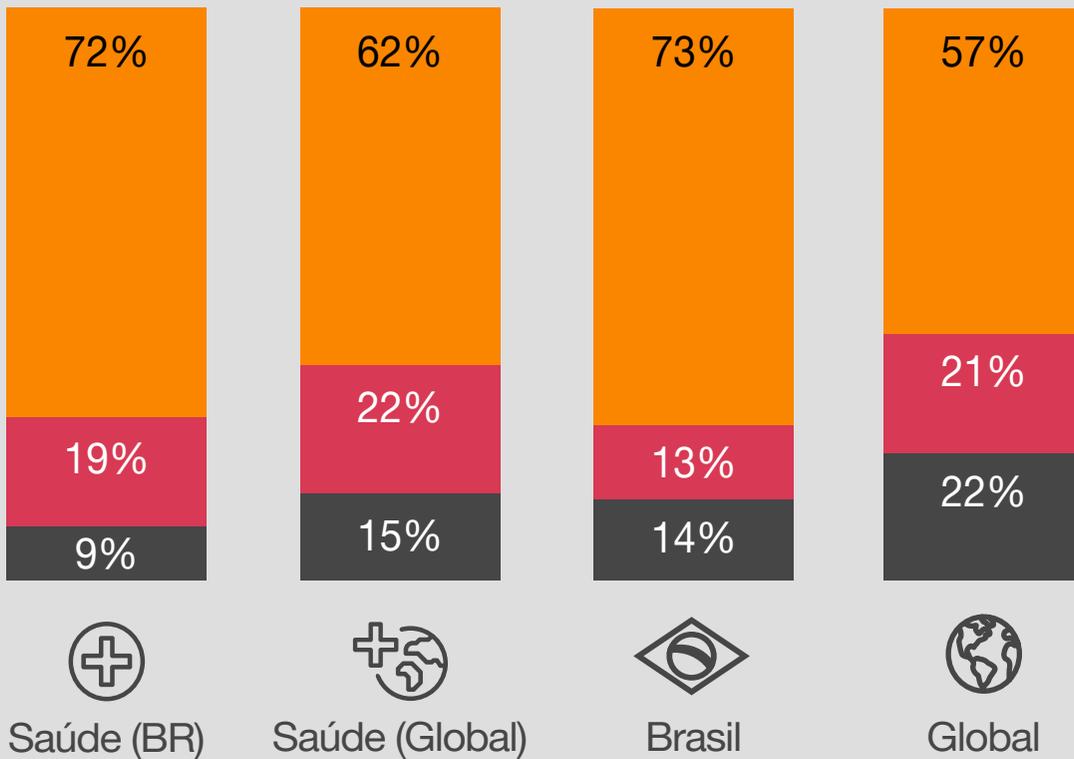
### Crescimento global





∨ Desaceleração   = Estabilidade   ∨ Aceleração

## Crescimento do próprio país do CEO



Reforçando o otimismo, 47% dos entrevistados no setor disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto apenas 16% 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.

No entanto, diminuiu muito a confiança do setor de saúde no crescimento da receita nos próximos 12 meses e mais ainda no período de três anos, em uma tendência mais acentuada do que a observada na média geral de todos os setores no país.

Os dados indicam que o Brasil enfrenta desafios específicos que afetam tanto a percepção geral quanto a do setor de saúde, enquanto o cenário global permanece mais estável, apesar de certa cautela no setor no médio prazo.



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

(respostas “muito” ou “extremamente”)



Saúde (BR)



Brasil

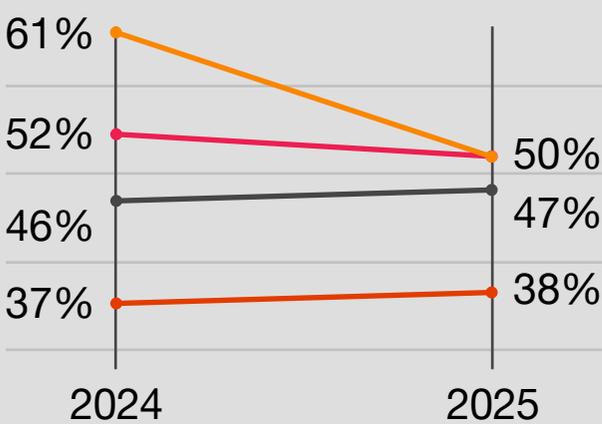


Saúde (global)

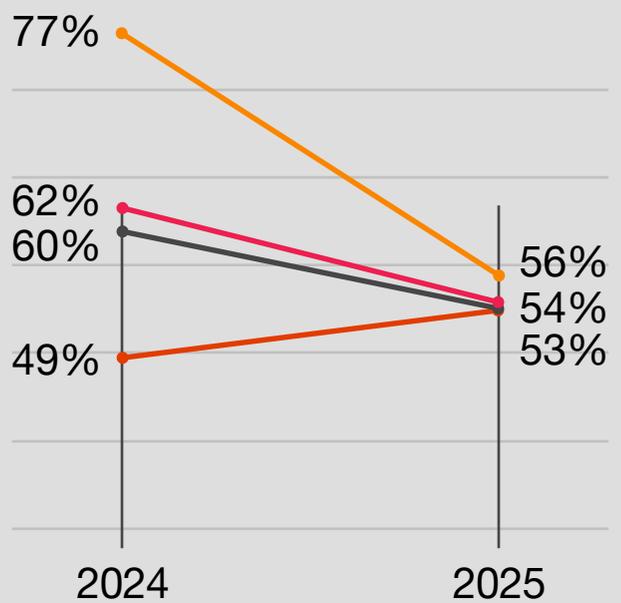


Global

### Próximos 12 meses



### Próximos 3 anos



Entre as ameaças de curto prazo para o setor no Brasil, destacam-se a disrupção tecnológica e os riscos cibernéticos, em nível mais alto do que o apontado pela média dos CEOs de todos os setores no país. Esse resultado reflete a rápida transformação digital e a adoção de novas tecnologias, como telemedicina e inteligência artificial, e indica o tamanho dos desafios de adaptação para as empresas, que podem não estar suficientemente preparadas para acompanhar o ritmo tecnológico.

A baixa disponibilidade de mão de obra qualificada aparece em terceiro lugar (28%), mas é percebida como um problema menos grave quando comparada à média nacional geral (30%). Isso não elimina a necessidade de investimentos em capacitação contínua e formação especializada para atender às demandas futuras, especialmente considerando o avanço da digitalização e das tecnologias disruptivas no setor.



## Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



Saúde (BR)

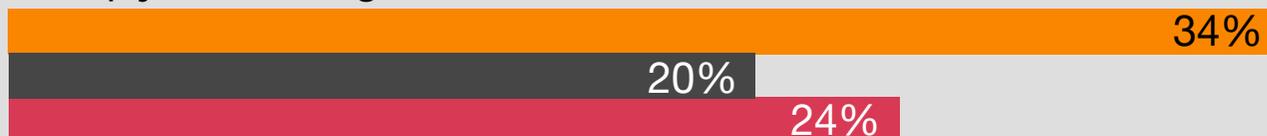


Saúde (global)



Brasil

### Disrupção tecnológica



### Riscos cibernéticos



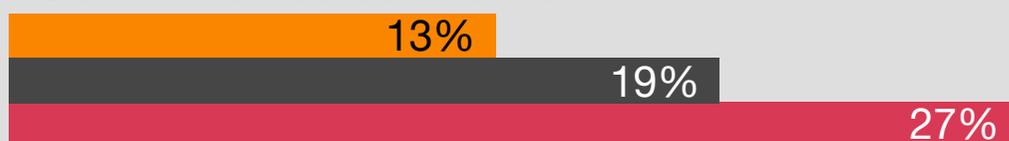
### Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



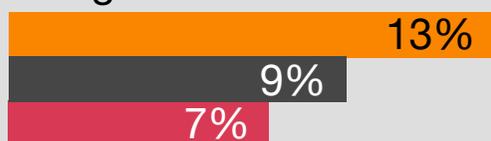
### Inflação



### Instabilidade macroeconômica



### Desigualdade social



### Mudanças climáticas



### Conflitos geopolíticos

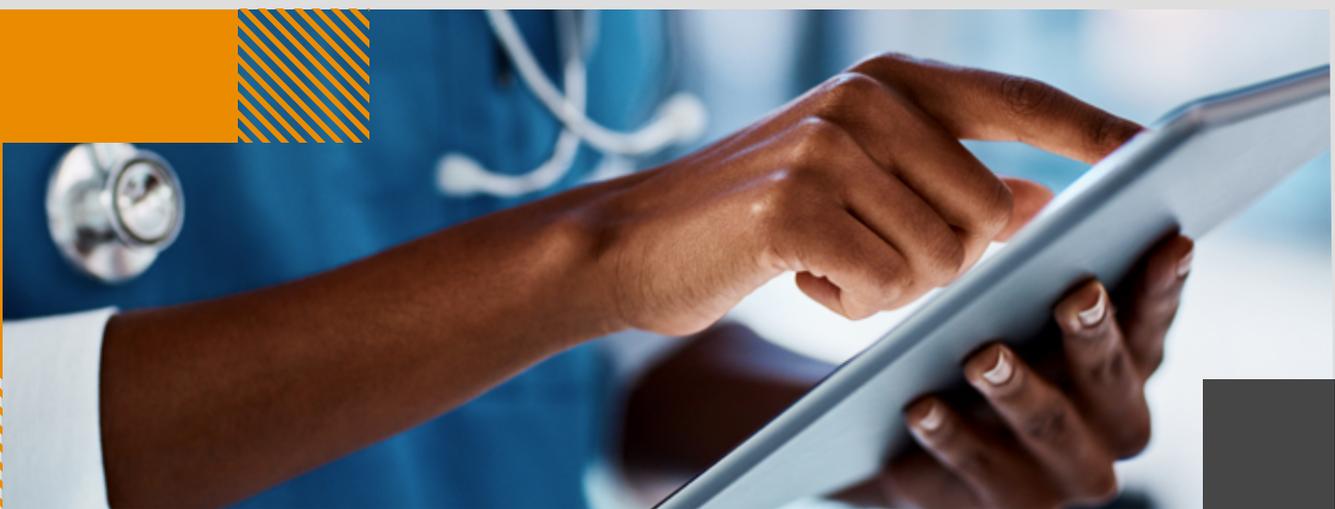


\*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



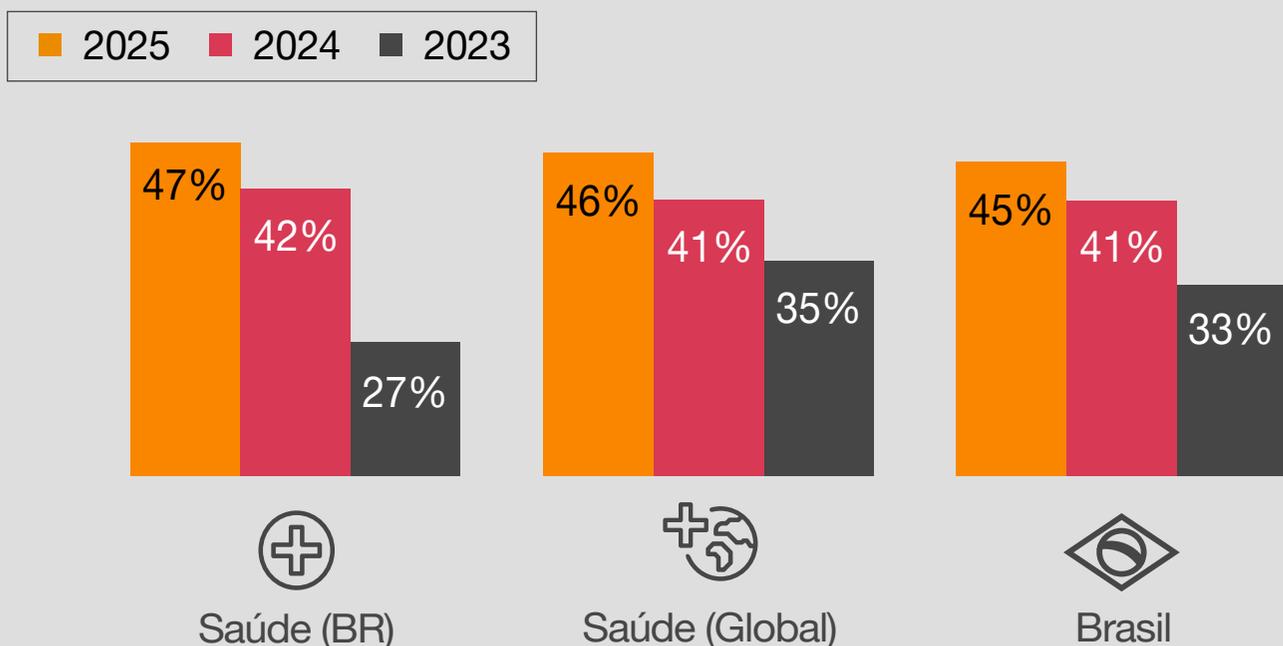
Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No setor de saúde no Brasil, 47% dos CEOs acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se continuarem no caminho atual, um aumento em relação aos 42% registrados em 2024. Essa percepção é ligeiramente superior à média global do setor de saúde, indicando que os CEOs brasileiros estão mais preocupados com a sustentabilidade de suas operações no longo prazo.

Na média geral do Brasil, essa preocupação é menor, mas também vem crescendo. Isso mostra que o setor de saúde no país está mais consciente da urgência de adaptar suas estratégias para lidar com pressões econômicas, tecnológicas e sociais que ameaçam a sustentabilidade de seus negócios.



## Horizonte de viabilidade

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





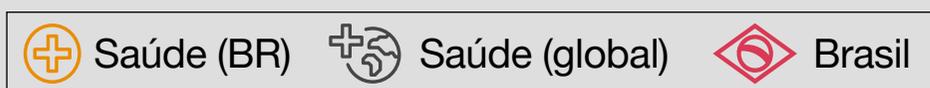
O setor de saúde no Brasil registra um forte foco em inovação, destacando-se no desenvolvimento de novos produtos e serviços como principal estratégia de reinvenção nos últimos cinco anos. Essa ênfase demonstra o esforço do setor em se adaptar às demandas crescentes e manter sua competitividade em um cenário de mudanças.

A adoção de novos modelos de precificação e a colaboração com outras organizações – um aspecto destacado no estudo **Open Health**, da PwC – também aparece como uma estratégia relevante, reforçando a busca por parcerias que complementem os esforços de transformação. No entanto, ainda há espaço para melhorias em iniciativas como a exploração de novas estratégias de crescimento e a busca de uma nova base de clientes.

Questões como o combate à fraude, conforme discutido no estudo **Fraude no sistema de saúde brasileiro**, também devem ser abordadas para fortalecer a sustentabilidade do setor.

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

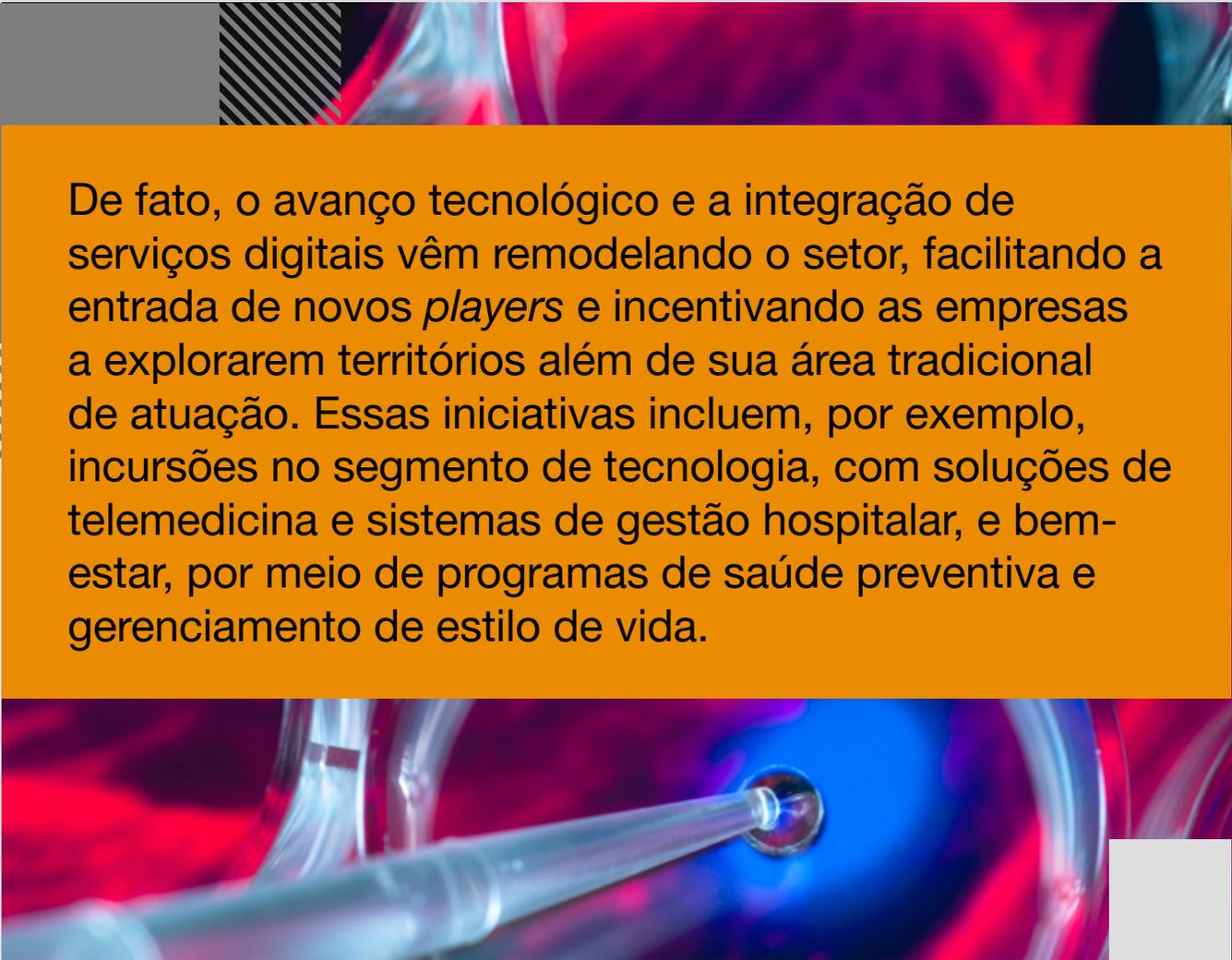
Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar





# A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No setor de saúde no Brasil, 31% 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.

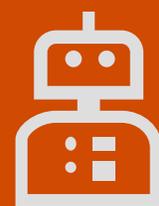


De fato, o avanço tecnológico e a integração de serviços digitais vêm remodelando o setor, facilitando a entrada de novos *players* e incentivando as empresas a explorarem territórios além de sua área tradicional de atuação. Essas iniciativas incluem, por exemplo, incursões no segmento de tecnologia, com soluções de telemedicina e sistemas de gestão hospitalar, e bem-estar, por meio de programas de saúde preventiva e gerenciamento de estilo de vida.

Esse setor também enfrenta vulnerabilidades com a entrada de competidores de outras indústrias, como tecnologia e varejo, que trazem soluções inovadoras, como dispositivos de monitoramento remoto, inteligência artificial para diagnósticos e plataformas digitais para agendamento de consultas.



# Primeiros ganhos com a IA generativa

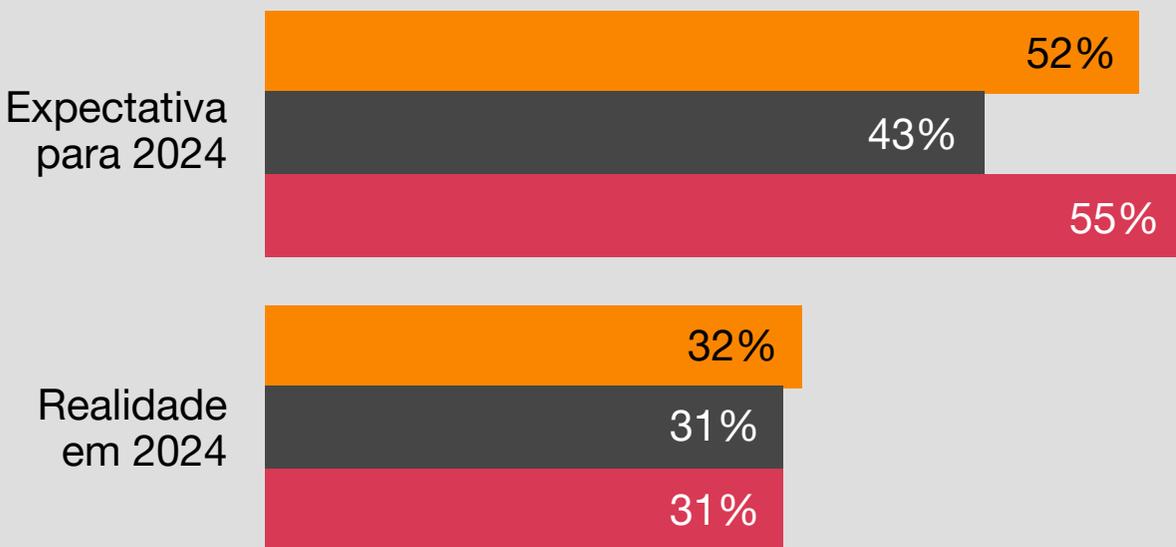




Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. No setor de saúde no país, 58% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, em comparação com a média geral de 52% no país. Além disso, 35% identificaram aumento na receita (34% no Brasil) e 32% na lucratividade (31% no Brasil).

## Ganhos de lucratividade ficaram abaixo da expectativa em 2024

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



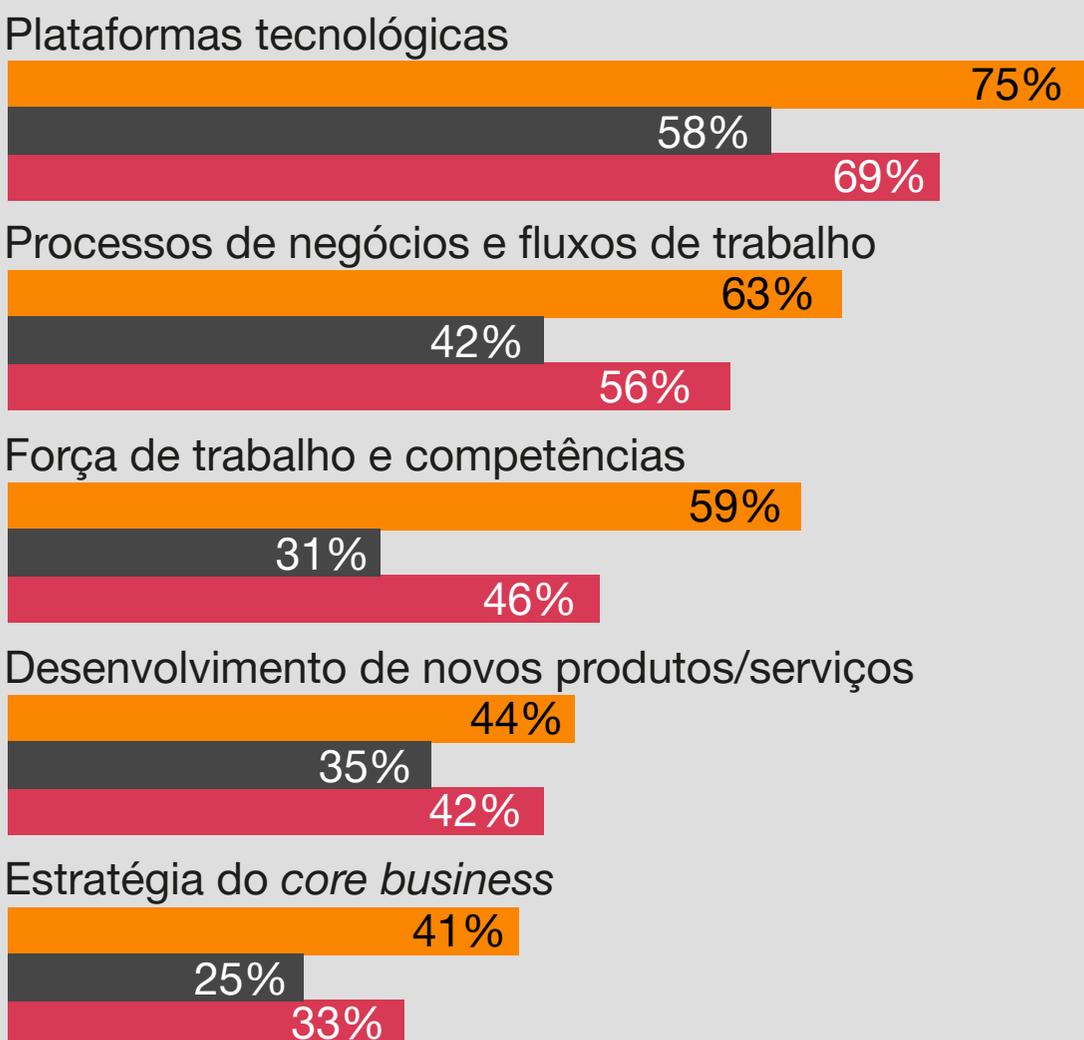


Nada em nosso estudo indica uma alteração generalizada nas oportunidades de emprego. Alguns CEOs (10% do setor e 13% no Brasil) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, enquanto uma parcela um pouco menor (6% no setor e 21% no Brasil) relata um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia.

Em relação ao futuro, os CEOs revelam que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas, em processos de negócios e fluxos de trabalho e em estratégias relacionadas à força de trabalho e ao desenvolvimento de competências. A disposição do setor para isso é superior à média global do mesmo segmento e à média geral nacional. Menos CEOs planejam usar a tecnologia para desenvolver novos produtos e serviços ou reformular a estratégia do *core business*.

### 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.





# 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. O setor de saúde no Brasil apresenta resultados bastante promissores no que diz respeito à adoção de boas práticas decisórias, muitas vezes até superando padrões globais do setor em boas práticas de tomada de decisão.

Por exemplo, 81% das empresas adotam critérios transparentes para determinar decisões, um índice que supera tanto a média global do setor (79%) quanto a média geral do país (74%). Além disso, 72% das empresas no setor de saúde no Brasil incentivam pontos de vista contrários às opiniões dos líderes, também superando a média geral no Brasil (57%) e a média global do setor de saúde (61%).

Discutir decisões como parte do portfólio geral de decisões da empresa é outra prática bem implementada. Além disso, práticas como avaliar possíveis oportunidades perdidas (56%) e determinar a qualidade das decisões com base no processo (53%) mostram que o setor está alinhado a tendências globais e se preocupa em fortalecer sua capacidade decisória.





## Setor apresenta boa qualidade em seu processo de decisão estratégica

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



Saúde (BR)



Saúde (global)



Brasil

Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



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



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis





# Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do setor de saúde no Brasil em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é o mais alto entre os recortes analisados, atingindo 53%. Esse valor supera tanto a média geral brasileira (51%) quanto a média global do setor de saúde e a média geral global (ambas em 33%).

Os dados da pesquisa indicam que CEOs que têm alta confiança na IA estão colhendo maiores benefícios da tecnologia, em termos de 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. No setor de saúde, isso pode se traduzir em avanços na automação de tarefas administrativas, personalização de tratamentos e maior eficiência operacional.



Para os CEOs com baixos níveis de confiança, a chave está em buscar mais compreensão sobre a tecnologia e suas aplicações práticas, a fim de evitar que o ceticismo limite as oportunidades. Nesta fase inicial do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

## Mais de metade dos CEOs do setor 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

■ Baixa confiança ■ Confiança moderada ■ Alta confiança

 Saúde (BR)



 Saúde (Global)



 Brasil



 Global





# Atenção à duração do mandato

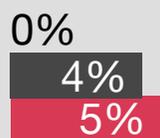
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Curiosamente, 63% dos CEOs no setor de saúde no Brasil (57% em âmbito global e 61% na média de todos os setores no país) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. 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



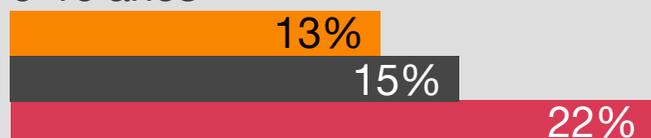
1-2 anos



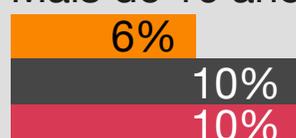
3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos





Como acelerar a transformação



# Como acelerar a transformação?





As organizações de saúde que se destacarão nos próximos anos serão aquelas que agirem rapidamente para entender como forças de transformação como avanços tecnológicos, demandas por acessibilidade e sustentabilidade, e a evolução das expectativas dos pacientes impactarão suas operações.

É crucial repensar os modelos de negócios para atender às demandas crescentes por atendimento personalizado, eficiência operacional e práticas ambientalmente responsáveis, otimizando o uso de recursos tecnológicos, financeiros e humanos, em linha com os insights apresentados no relatório **A (R)evolução da Saúde**.

## Perguntas essenciais para os CEOs do setor de saúde



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar tecnologias avançadas, como inteligência artificial, aos processos clínicos e administrativos? Essas tecnologias estão sendo utilizadas para melhorar o diagnóstico, o atendimento personalizado e a eficiência operacional? Você está priorizando a adoção responsável da IA para assegurar a confiança de pacientes e reguladores?



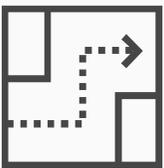
Quais são as oportunidades inexploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Sua organização está inovando em serviços e produtos que atendam à crescente demanda por saúde preventiva, telemedicina e soluções de baixo impacto ambiental?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras da indústria da saúde estão mudando? Como sua organização está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para responder às transformações causadas pela digitalização, envelhecimento da população e mudanças regulatórias?



Você está investindo de maneira adequada (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade da organização para realocar recursos, adotar novas tecnologias, expandir o acesso aos cuidados e melhorar a experiência dos pacientes em um ambiente altamente competitivo e em constante evolução?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente para preparar sua organização para o futuro do setor de saúde?





# Considerações finais





O setor de saúde no Brasil apresenta um panorama promissor, marcado por otimismo em relação ao crescimento econômico local e uma postura de liderança na integração de tecnologias emergentes, como a IA generativa. Esse cenário reflete a disposição dos CEOs em enfrentar os desafios do setor, como a rápida digitalização, a cibersegurança e a necessidade de qualificação da força de trabalho, enquanto buscam inovar para garantir a sustentabilidade de seus negócios.

Ao mesmo tempo, a preocupação com a viabilidade dos modelos de negócios no longo prazo ressalta a urgência de reinvenção estratégica. O forte foco em inovação, aliado ao aumento das colaborações e novas abordagens de precificação, coloca o setor em posição favorável para responder às demandas crescentes e ao avanço tecnológico.



Neste contexto de transformação, destaca-se a importância de cultivar uma liderança visionária e de tomar decisões bem fundamentadas. O equilíbrio entre confiança, inovação e adaptação será essencial para que o setor de saúde no país continue prosperando e garantindo sua relevância em um cenário de mudanças rápidas e desafios complexos.



# 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



## **Bruno Porto**

Sócio e líder da indústria de Saúde

[bruno.porto@pwc.com](mailto:bruno.porto@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.