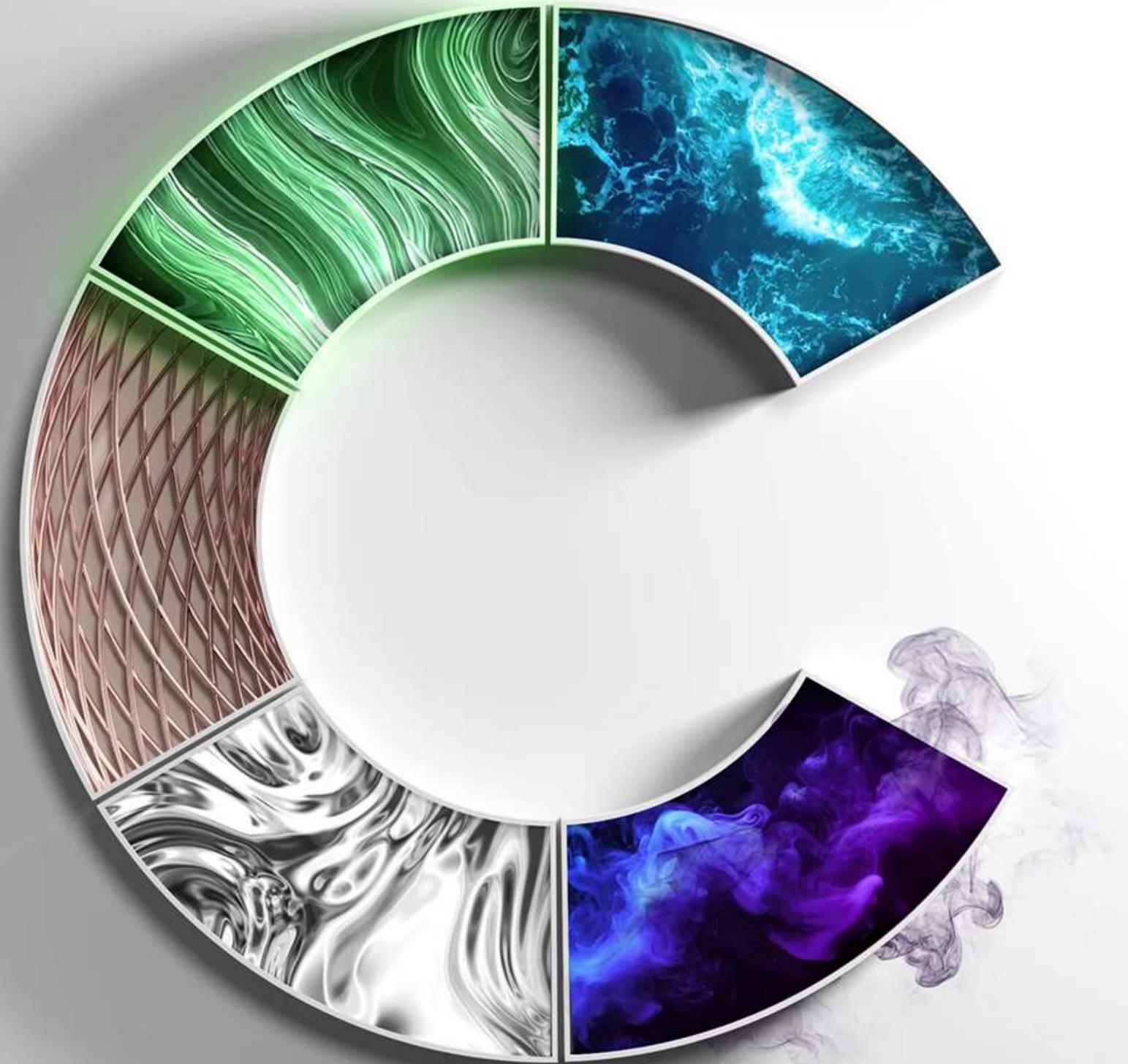


The 2025 CEO Study

5 mudanças de mentalidade para impulsionar o crescimento dos negócios

Passe da produtividade para o desempenho com agentes de IA

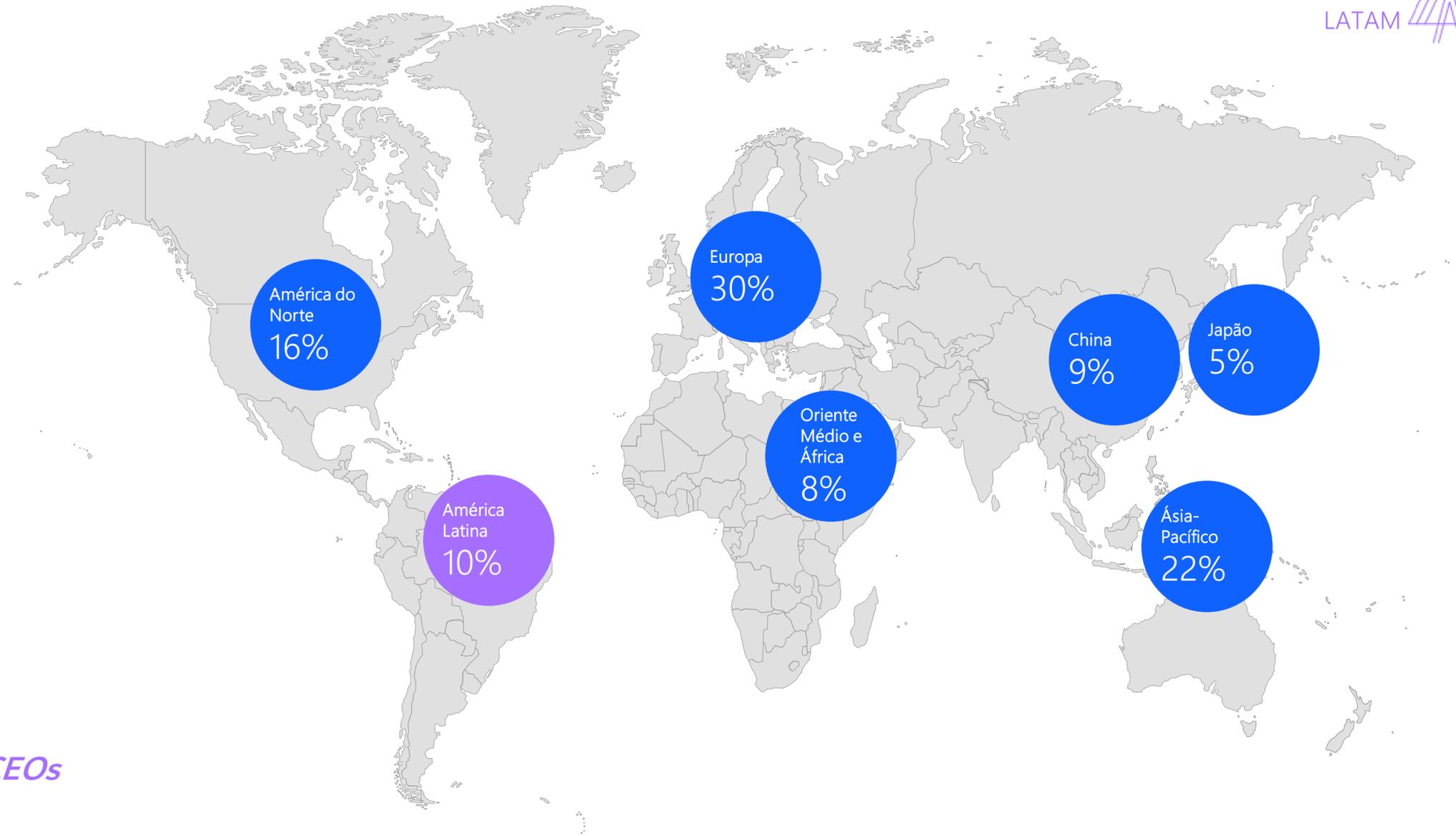
[LATAM Insights](#)



21 anos do IBM Institute for Business Value – A organização de Thought leadership da IBM



Este relatório representa a 32ª edição da série IBM C-suite Study



200 LATAM* CEOs

O Estudo de CEOs de 2025 baseia-se em contribuições de

> 2,000

Chief Executive Officers

24

Indústrias

33

Locais

*Os CEOs da LATAM representam o Brasil (80), Chile (30), Colômbia (30) e México (60).

“Você precisa ser capaz de incitar seu pensamento, mesmo sem tempo para uma análise rigorosa, até as implicações e a solução muito mais rapidamente, para que possa ser um guia para outras pessoas que precisam agir e operar rapidamente.”

Carla Vernón

CEO

The Honest Company

Os CEOs na América Latina estão levando suas organizações a se moverem mais rapidamente, mesmo que a incerteza apresente desafios reais

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E10. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre a adoção de tecnologia em sua organização. 3. "Os ganhos potenciais de produtividade da automação são tão grandes que devo aceitar riscos significativos para me manter competitivo." (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E27. Em comparação com os últimos dois anos, como você impulsionará o ritmo de mudança transformacional de sua organização em 2025? Mantenha ou acelere o ritmo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E34. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre normas e regulamentos. 1. "Padrões e regulamentos inconsistentes estão inibindo nossa capacidade de expandir nossos negócios." (Fortemente) concordo.

e

57%

dos CEOs da América Latina dizem que os ganhos potenciais de produtividade da automação são tão grandes, que **eles devem aceitar riscos significativos** para se manterem competitivos

89%

dos CEOs da LATAM planejam manter ou acelerar o **ritmo da mudança transformacional em 2025**

mas

68%

dos CEOs da América Latina dizem que padrões e regulamentos inconsistentes estão inibindo sua capacidade de expandir seus negócios

A mudança é constante

Os CEOs estão preparados para combinar a engenhosidade humana com agentes de IA para impulsionar o crescimento dos negócios

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E20. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre IA agêntica? 1. "Estamos adotando ativamente agentes de IA e preparados para escalá-los em toda a nossa organização." (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E10. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre a adoção de tecnologia em sua organização. 5. "Minha organização deve aproveitar as tecnologias que estão mudando mais rápido do que as pessoas podem se adaptar." (Fortemente) concordo. Estudo de CEO de 2025, questão E17. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre IA generativa. 3. "Estou pressionando minha organização a adotar a IA generativa mais rapidamente do que alguns podem achar confortável." (Fortemente) concordo.

mas

64%

dos CEOs da LATAM dizem que sua organização está adotando ativamente agentes de IA e está preparada para implementá-los em escala

58%

dos CEOs da LATAM dizem que sua organização deve aproveitar as vantagens de tecnologias que mudem mais rápido do que as pessoas podem se adaptar

e

45%

dos CEOs da América Latina dizem que estão pressionando sua organização a adotar a IA generativa mais rapidamente do que algumas pessoas acham confortável

CEOs na América Latina buscam precisão e produtividade, mas identificam o talento como um desafio crítico

LATAM CEO **principais prioridades** pelos próximos três anos

- #1 Forecast com precisão
- #2 Produtividade ou Lucratividade
- #3 Inovação de produtos e serviços

LATAM CEO **maiores desafios** pelos próximos três anos

- #1 Recrutamento e retenção de talentos
- #2 Desempenho da cadeia de suprimentos
- #3 (empate) Inovação do modelo de negócios e sustentabilidade ambiental

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E1.1. Quais das opções a seguir representam as maiores prioridades da sua organização nos próximos 3 anos? Estudo do CEO de 2025, pergunta E1.2. Quais das opções a seguir representam os maiores desafios da sua organização nos próximos 3 anos?

Os principais CEOs desenvolveram capacidades que geram melhores resultados de negócios, apesar da volatilidade

Conectado

As funções de negócios são altamente integradas, contando com fluxos de trabalho de ponta a ponta em toda a organização.

Focado no futuro

Uma abordagem orçamentária flexível permite um investimento adequado em IA e outras tecnologias emergentes.

Decisivo

A organização atua de forma rápida e decisiva, possibilitando maior capacidade de resposta em um ambiente incerto.

Ciente

Como a avaliação do impacto potencial da IA generativa na força de trabalho foi concluída.

Responsável

Uma estrutura robusta está em vigor para navegar e cumprir as regulamentações emergentes relacionadas à IA.

Desimpedido

A organização adota novas tecnologias, processos e fornecedores para impulsionar a inovação e permanecer competitiva.

Os CEOs devem considerar cinco mudanças de mentalidade para criar clareza na crise

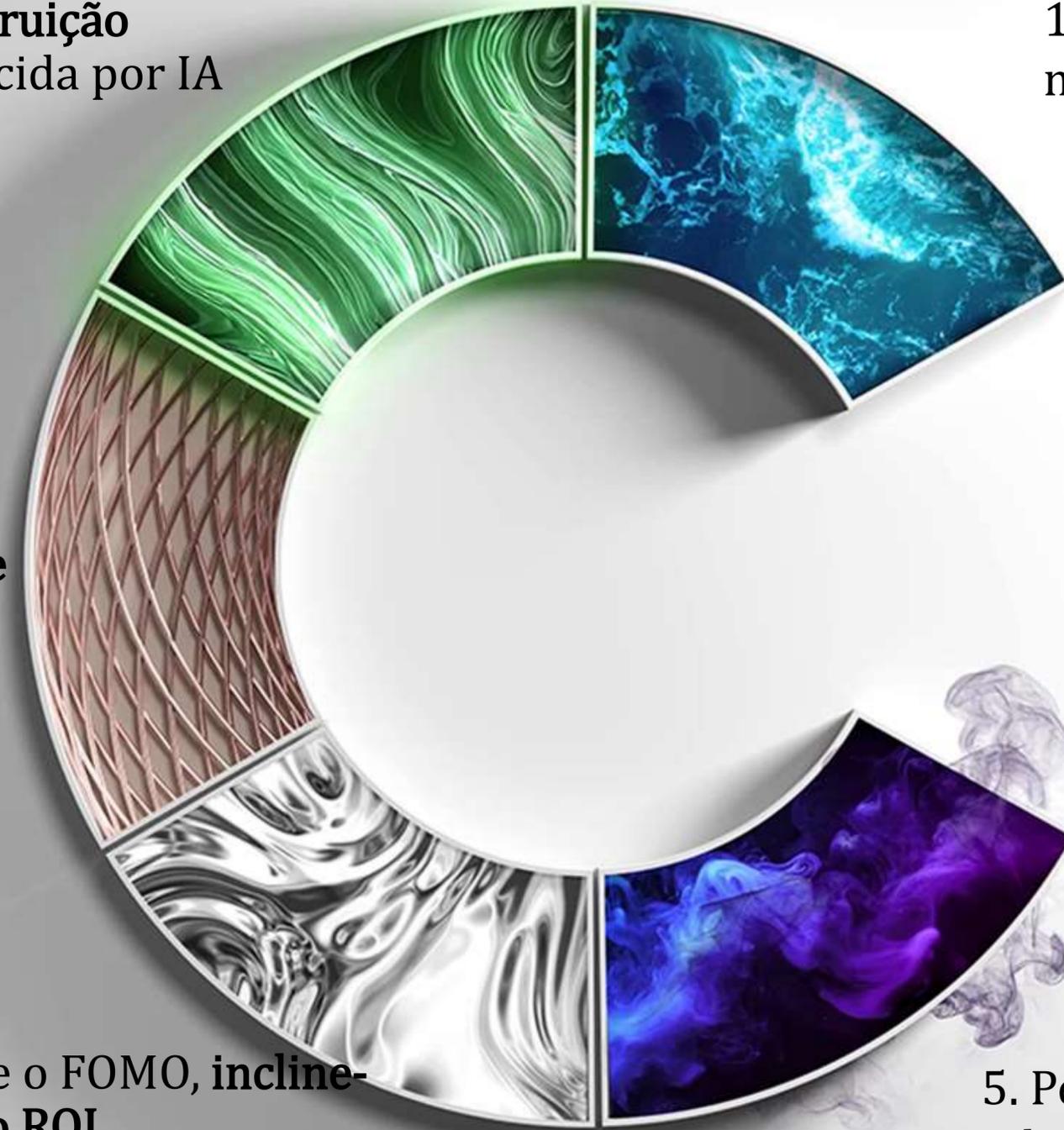
2. Adote a **destruição criativa** abastecida por IA

1. Faça da **coragem** o seu núcleo

3. Cultive um **ambiente de dados** vibrante

4. Ignore o FOMO, **incline-se para o ROI**

5. Pegue emprestado o talento que **você não pode comprar**



Mudança de Mentalidade 1

Faça da coragem

o seu núcleo

Os CEOs estão levando suas organizações a se arriscarem e serem mais ágeis do que a concorrência

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E7. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre a tomada de decisões? 1. Vou correr mais riscos do que a concorrência para manter uma vantagem competitiva. (Fortemente) concordo

Estudo do CEO de 2025, pergunta E10. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre sua estratégia de parceria? 2. O risco de ficar para trás nos leva a investir em algumas tecnologias antes de termos uma compreensão clara do valor que elas trazem para nossa organização. (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025. E4: Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre mudança e capacidade de resposta? 3. Quando se trata de adoção de tecnologia, é melhor ser rápido e errado do que certo e lento. (Fortemente) concordo

e

62%

dos CEOs da LATAM dizem que terão que tomar **mais risco** do que sua concorrência para manter uma vantagem competitiva

57%

dos CEOs da América Latina dizem que o risco de ficar para trás os leva a investir em algumas tecnologias **antes de terem uma compreensão clara** do valor que eles trazem para a organização

mas apenas

31%

dos CEOs da LATAM dizem que é melhor ser **rápido e errado** do que certo e lento quando se trata de adoção de tecnologia

CEOs na América Latina buscam maior flexibilidade para responder a mudanças inesperadas

74%

dos CEOs da América Latina dizem que o sucesso de sua organização depende da manutenção de um amplo grupo de líderes bem informados com autoridade para tomarem **decisões críticas**

e

78%

dos CEOs da LATAM dizem que alocar mais **flexibilidade orçamentária** para oportunidades digitais é fundamental para o crescimento e a inovação a longo prazo

mas

56%

dos CEOs da LATAM dizem que sua organização **luta para manter o equilíbrio adequado** entre o financiamento das operações existentes e o investimento em inovação quando ocorrem mudanças inesperadas

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E25. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre liderança e comunicação em sua organização? 4. Nosso sucesso está diretamente ligado à manutenção de um amplo grupo de líderes com profundo conhecimento de nossa estratégia e autoridade para tomar decisões críticas. (Fortemente) concordo
Estudo do CEO de 2025, pergunta E9. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre orçamento? 3. Alocar mais flexibilidade orçamentária para oportunidades digitais é crucial para nosso crescimento e inovação de longo prazo. (Fortemente) concordo; 2. Lutamos para manter o equilíbrio adequado entre o financiamento das operações existentes e o investimento em inovação quando ocorrem mudanças inesperadas. (Fortemente) concordo

O que fazer

Prepare as pessoas para o imprevisível e ajude-as a gerenciar o inesperado

Livre-se do "bom o suficiente"

- Inspire as equipes a pensar maior com a ousadia de suas ambições.
- Elimine a complexidade definindo metas tão nítidas que todos as entendam – e os silos devem desmoronar para alcançá-las.
- Quebre a transformação geral em partes gerenciáveis para criar impulso para uma mudança massiva.

Criar liquidez de inovação

- Conecte os pontos entre as demandas de negócios de hoje e os futuros talentos, tecnologia e outros recursos que serão necessários para atendê-las.
- Transformação de sementes por meio de investimento direcionado.
- Financie as inovações que têm o maior potencial para impulsionar o crescimento a longo prazo. Faça ajustes em tempo real conforme as necessidades mudam e mude os orçamentos de acordo.

Esperare imperfeição

- Não otimize demais seu processo orçamentário ou infraestrutura técnica para o ambiente de negócios atual. Priorize a adaptabilidade em vez da eficiência para evitar encurralar sua empresa.
- Arme as equipes com ferramentas que as ajudem a visualizar como as mudanças em uma área podem afetar outras.
- Acompanhe o efeito dominó que cada mudança tem na reputação da organização, no relacionamento com os clientes e no envolvimento dos funcionários para melhorar os modelos, informar a tomada de decisões futuras e evitar surpresas.

Mudança de Mentalidade 2

**Adote a
criativa**

**destruição
abastecida por IA**

Os CEOs estão reconsiderando os aspectos de sua organização que definem como essenciais e definindo a próxima e melhor versão de seus negócios

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E21. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre as principais atividades de negócios? 1. A IA muda os aspectos do nosso negócio que consideramos essenciais. (Fortemente) concordo

Estudo de CEO de 2025, questão E17. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre IA generativa? 1. A vantagem competitiva depende de quem tem a IA generativa mais avançada. (Fortemente) concordo

e

66%

dos CEOs da América Latina dizem que a IA muda aspectos de seus negócios que consideram **centrais**

61%

dos CEOs da LATAM dizem que a vantagem competitiva depende de quem tem a **IA generativa mais avançada**

O que fazer

Equilíbrio entre otimizar o que funciona e abrir caminho para um novo crescimento

Pense como uma start-up

- Esteja disposto a romper com o passado.
- Incline-se para como você deseja que sua empresa seja daqui a três anos, mesmo que pareça impossível hoje.
- Adote uma abordagem de desenvolvimento de produtos para a transformação, incentivando as equipes a adotar rapidamente novas estratégias, medir seu sucesso e, em seguida, iterar com base no que aprenderam, para evitar a execução de planos de longo prazo desatualizados

Evite o bloqueio do modelo

- Promova uma abordagem independente de modelo para o desenvolvimento de IA.
- Incentive as equipes a experimentar modelos alternativos, comparar o desempenho do modelo e selecionar o modelo mais eficaz e eficiente para cada tarefa, em vez de usar modelos grandes e complexos como padrão.
- Adote tecnologias de IA de código aberto para incentivar a interoperabilidade e manter a liberdade de adaptar os modelos às necessidades de negócios

Projetar uma arquitetura de decisão centrada em IA

- Descreva claramente como os assistentes e agentes de IA devem operar e quem é responsável por validar seu trabalho.
- Estabeleça métricas e sistemas de monitoramento para avaliar a eficácia da IA e criar uma cultura de responsabilidade.
- Determine onde é apropriado que a IA automatize a tomada de decisões e onde a IA deve desempenhar um papel de suporte, ajudando os humanos a entender melhor todas as suas opções antes de fazer chamadas de missão crítica.



Mudança de Mentalidade 3

**Cultive um
ambiente de**

dados vibrante

Dados proprietários acessíveis e tecnologia interoperável eficiente são essenciais para impulsionar o crescimento

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E17. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre IA generativa? 8. Perceber o valor total da IA generativa depende do aproveitamento eficaz de nossos dados proprietários. (Fortemente) concordo
Estudo do CEO de 2025, pergunta E6. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre inovação e integração? 7. Uma arquitetura de dados integrada em toda a empresa é fundamental para permitir a colaboração multifuncional e impulsionar a inovação. (Fortemente) concordo
Estudo do CEO de 2025, pergunta E10. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre sua estratégia de parceria? 6. Desconectamos peças de tecnologia em toda a nossa organização devido ao ritmo dos investimentos recentes. (Fortemente) concordo

73%

dos CEOs da LATAM dizem que **dados proprietários** são a chave para desbloquear o valor da IA generativa

e

70%

dos CEOs da LATAM dizem que uma **arquitetura integrada de dados corporativos** é fundamental para permitir a colaboração multifuncional e impulsionar a inovação

mas

51%

dos CEOs da LATAM dizem que sua organização tem **tecnologia desconectada** devido ao ritmo dos investimentos recentes

O que fazer

Ajude a IA a entender seus dados exclusivos e, em seguida, crie um ciclo de feedback para impulsionar a melhoria contínua

Domine o básico

- Prepare-se para um mundo que está mudando de painéis e relatórios estáticos para insights mais conversacionais e preditivos alimentados por IA.
- Identifique as diferentes fontes de dados disponíveis em toda a organização e avalie seu estado atual, sinalizando lacunas e pontos fracos.
- Se você ainda está lutando com os fundamentos, comece criando uma visão unificada dos dados organizacionais – algo muito mais democratizado do que a abordagem da torre de controle – com recursos de dados de autoatendimento, virtualização de dados e integração entre sistemas de registro.

Conecte seu pessoal ao fluxo de dados

- Crie uma malha de dados que possibilite integrar agentes e assistentes de IA às operações diárias, automatizando tarefas rotineiras, aumentando a tomada de decisões humanas e apoiando o trabalho de alto valor.
- Estabeleça uma estrutura de qualidade de dados que garanta precisão, integridade e consistência. Use uma plataforma de dados nativa da nuvem que permite a colaboração em tempo real entre silos e torna os dados mais acessíveis, não importa onde residam.
- Estabeleça uma estrutura de segurança e acesso a dados que garanta que os dados sejam protegidos e o acesso restrito a pessoal autorizado.

Ensine agentes de IA e torne-se o aluno

- Desenvolva uma estrutura de treinamento que forneça aos assistentes e agentes de IA os dados e informações necessários para automatizar fluxos de trabalho de ponta a ponta.
- Ajude-os a entender os aspectos exclusivos de sua organização, incluindo considerações éticas, políticas de segurança e privacidade e resultados desejados da experiência do cliente.
- Estabeleça um ciclo de feedback que permita que assistentes e agentes de IA forneçam feedback e sugestões para melhorar a qualidade e a acessibilidade dos dados, bem como os processos de negócios.



Mudança de Mentalidade 4

Ignore FOMO,

incline-se para ROI

Os CEOs estão priorizando o ROI, mas a maioria das iniciativas de IA não está atendendo às expectativas

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E14. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre a adoção da IA? 1. Nossa organização prioriza casos de uso de IA com base no ROI. (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E6. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre inovação e integração? 3. Nossa organização tem métricas claras para medir o ROI da inovação. (Fortemente) concordo. Fonte: Estudo do CEO de 2025, questão E16. Qual porcentagem das iniciativas de IA da sua organização atingiu os seguintes marcos nos últimos três anos? 1. ROI esperado entregue

e

62%

dos CEOs da LATAM dizem que **priorizam casos de uso de IA** com base no ROI

68%

dos CEOs da LATAM dizem que sua organização tem **métrica claras** para medir efetivamente o ROI da inovação

mas apenas nos últimos três anos

24%

das iniciativas de IA **entregaram o ROI esperado** de acordo com os CEOs da LATAM

O que fazer

Vincule a inovação aos resultados da empresa e modifique ou cancele o que não está funcionando

Equilibre o pensamento do céu azul com o potencial do mundo real

- Priorize iniciativas com base em suas perspectivas de ROI.
- Vincule o desempenho das equipes de inovação, incluindo agentes de IA, aos resultados de negócios.
- Amplie o conjunto de KPIs usados para medir o ROI da inovação para incluir métricas como realização de valor de dados, rendimento da inovação e tempo de insight.

Concentre-se no horizonte da inovação

- Concentre-se menos na quantidade e mais na qualidade. Defina KPIs para cada iniciativa de inovação, mesmo que o trabalho seja experimental.
- Assim que possível, avalie onde você vê a maior oportunidade de entregar resultados financeiros e diretos e direcione recursos para esses esforços.
- Não seja pego na armadilha da produtividade. Olhe além dos ganhos incrementais para impulsionar o crescimento transformacional.

Não jogue um bom dinheiro atrás do mal

- Falhe rápido e siga em frente.
- Use um processo formal de gerenciamento de projetos para rastrear o que funciona e o que não funciona, para que as equipes possam aprender umas com as outras.
- Decida continuar, modificar ou cancelar iniciativas de inovação com base no desempenho vinculado a KPIs predefinidos

Mudança de Mentalidade 5

Pegue emprestado o
talento que você não pode
comprar

Mudança de Mentalidade 5: Pegue emprestado o talento que você não pode comprar

À medida que a tecnologia se torna mais difundida, os melhores talentos se tornam uma mercadoria ainda mais preciosa

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta E29. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre talentos em sua organização? 1. À medida que a tecnologia se torna mais difundida, a diferenciação dependerá de ter a experiência certa nas posições certas com os incentivos certos; 5. Estamos contratando para funções que não existiam no ano passado relacionadas à IA generativa. (Fortemente) concordo; 8. Estamos tendo dificuldade em atrair ou reter os melhores talentos para preencher as principais funções de tecnologia (fortemente) concordo.

e

71%

dos CEOs da América Latina dizem que, à medida que a tecnologia se torna mais difundida, a diferenciação depende de ter **a experiência certa** nas posições certas com os incentivos certos

50%

dos CEOs da LATAM dizem que estão contratando para **funções relacionadas à IA** que nem existia há um ano

mas

50%

dos CEOs da LATAM dizem que estão tendo dificuldade em atrair ou **reter os melhores talentos** para preencher as principais funções de tecnologia

Mudança de Mentalidade 5: Pegue emprestado o talento que você não pode comprar

CEOs na América Latina esperam que o talento esteja cada vez mais concentrado e estão recalibrando sua estratégia de parceria

Fonte: Estudo do CEO de 2025, pergunta 33.3. Até que ponto você concorda com as declarações sobre sua estratégia de parceria. A experiência e os recursos críticos em nosso setor estarão cada vez mais concentrados em um pequeno grupo de organizações. (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E21. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre as principais atividades de negócios? 4. A terceirização de atividades não essenciais pode comprometer nossa vantagem competitiva e nos expor a riscos desnecessários. (Fortemente) concordo. Estudo do CEO de 2025, pergunta E33. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre sua estratégia de parceria? 4. Nossa estratégia é nos concentrarmos em menos parceiros de alta qualidade. (Fortemente) concordo

E enquanto

56%

dos CEOs da LATAM dizem que **experiência crítica no setor** e as capacidades, serão cada vez mais concentradas em um pequeno grupo de organizações

62%

dos CEOs da LATAM dizem quem **terceirização** pode comprometer sua vantagem competitiva e adicionar riscos desnecessários

65%

dos CEOs da América Latina dizem que sua estratégia é se concentrar em menos parcerias, porém, **de maior qualidade** para o futuro

Mudança de Mentalidade 5: Pegue emprestado o talento que você não pode comprar

O que fazer

Adote uma abordagem de construção, compra e empréstimo de bot para talentos e alinhe claramente a tolerância ao risco com os parceiros

Conheça seus pontos fracos e empilhe seus pontos fortes

- Use ferramentas de IA para análise de trabalho e avaliações de habilidades para identificar suas lacunas de habilidades de IA mais graves.
- Coloque seus melhores talentos tecnológicos em suas iniciativas estratégicas mais valiosas. Crie um quadro de IA que combine habilidades técnicas e de negócios para impulsionar mudanças reais.
- Dê a eles o mandato e a autoridade para analisar o quadro geral e trabalhar em silos funcionais - e faça com que eles se reportem diretamente a você

Fortaleça suas principais parcerias

- Defina as funções e responsabilidades de cada parte e descreva os termos e condições da parceria, incluindo o escopo do trabalho, condições de pagamento e direitos de propriedade intelectual.
- Forneça aos parceiros acesso aos sistemas, processos e pessoas da organização.
- Participe do planejamento, tomada de decisões e solução de problemas conjuntos para manter os principais parceiros alinhados com as metas e objetivos da organização. Avalie continuamente como e por que você está fazendo parceria, mantendo os valores compartilhados em mente

Use talentos emprestados para sacudir o status quo

- Traga pessoas com uma mentalidade de crescimento e conhecimento técnico para acelerar a mudança.
- Faça com que os talentos emprestados se sintam em casa, ajudando-os a entender o papel que desempenham na geração de resultados de negócios.
- Mergulhe-os na cultura, valores e objetivos da organização, fornecendo orientação, treinamento e suporte como se fossem seus próprios funcionários

“Você tem que realmente voltar ao básico. Você tem que reprojetar todas as coisas que você dá como certas. Você tem que dizer: 'Precisamos reformular completamente quem são nossos fornecedores, como patrocinamos e criamos novas cadeias de suprimentos'. Todas essas coisas estão na mesa agora.”

[David Scaysbrook](#)

Cofundador e sócio-gerente da Quinbrook Infrastructure Partners

The 2025 CEO Study: 5 mudanças de mentalidade para impulsionar o crescimento dos negócios

Baixar o estudo completo

ibm.co/ceo-2025



