

 PM3

TENDÊNCIAS DO MERCADO DE PRODUTO

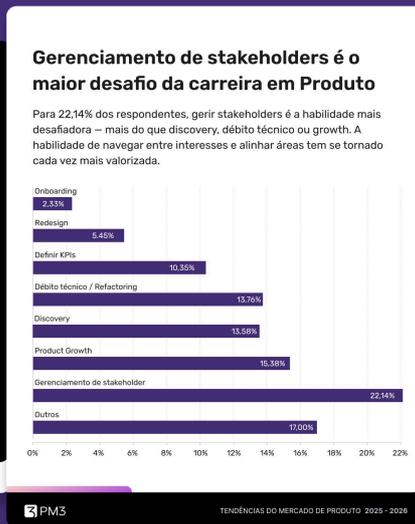
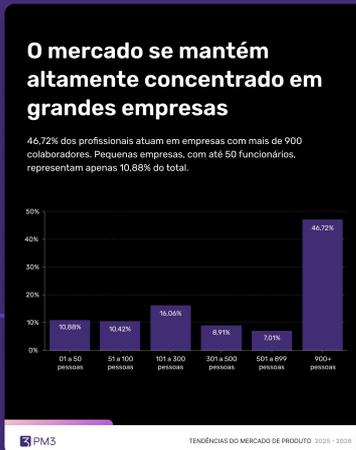
2025 - 2026

ABERTURA

os últimos anos, a área de Produto no Brasil se consolidou como uma das mais estratégicas para as empresas que lideram o setor de tecnologia. De promissora a essencial, as funções de Product Manager e suas áreas correlatas têm sido cruciais nas decisões e inovações empresariais. O **Panorama do Mercado de Produto**, realizado pela PM3, se tornou a principal fonte de dados sobre as realidades e tendências dessa profissão no país.

Nesta edição de 2025, com mais de 2.000 respondentes, exploramos profundamente o momento de transformação tecnológica acelerada, com a **Inteligência Artificial** se destacando como a habilidade chave para o futuro. Este Panorama vai além de uma simples fotografia. Ele oferece uma **análise crítica das tendências do mercado**, um reflexo fiel do cenário atual e um guia estratégico para quem busca entender as dinâmicas de valorização profissional neste setor.

Seja você iniciante, líder ou aspirante a um cargo de gestão, este estudo oferece insights valiosos sobre a remuneração e evolução de carreira, ajudando a **orientar sua trajetória profissional** de maneira estratégica e assertiva.



Nas grandes empresas, a proporção de PMs/Devs é de 1 para 10 ou mais

Em empresas com 900+ colaboradores, 8,17% afirmam não ter nenhum PM. Quando há, é comum 1 PM para 10 ou mais devs (24,66%), o que indica times de produto enxutos.

Proporção PMs/Devs por Tamanho de empresa	101 a 300	301 a 500	501 a 899	900+
1 PM em cada 3 ou 4 ou mais Devs	21,62%	14,06%	16,00%	14,37%
1 PM em cada 5 ou mais Devs	19,37%	17,19%	15,00%	18,46%
1 PM em cada 6 ou mais Devs	11,71%	14,84%	7,00%	14,83%
1 PM em cada 7 ou mais Devs	5,86%	8,59%	15,00%	10,29%
1 PM em cada 8 ou mais Devs	4,95%	6,25%	13,00%	9,23%
1 PM em cada 10 ou mais Devs	27,48%	27,34%	25,00%	24,66%
Não há PMs na minha empresa	9,01%	11,72%	8,00%	8,17%

TENDÊNCIAS DO MERCADO DE PRODUTO 2025 - 2026

COMPARTILHE NAS REDES SOCIAIS OS PRINCIPAIS INSIGHTS DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO DE PRODUTO 2025-2026

Nós sabemos que o documento de **Tendências do Mercado de Produto** traz dados e informações que geram reflexões sobre o ecossistema de Tecnologia e Produto, e que muitos deles acabam se tornando temas de conversas e discussões nas empresas.

Para facilitar esse processo, nesta edição, elaboramos uma série de imagens para que você possa baixar e compartilhar os principais insights da pesquisa nas suas redes sociais, e com isso ajudar a construir a sua autoridade na área de Produto Digital.

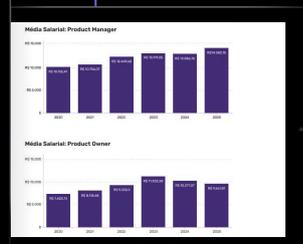
1. Acesse a pasta pública

- Baixe em seu celular ou computador as imagens com os dados que mais o impactaram.
- Compartilhe suas imagens favoritas no LinkedIn ou Instagram.
- Marque a @escolapm3 nas suas postagens para que possamos acompanhar.

conheça também o

PANORAMA DE SALÁRIOS EM PRODUTO

BAIXAR O PANORAMA





ELEVE O SEU CONHECIMENTO EM PRODUTOS DIGITAIS



SOBRE A PM3

Desde 2018, a PM3 transforma o modo como profissionais criam e escalam produtos digitais no Brasil. Somos a escola referência para quem quer dominar gestão de produto, conectar estratégia com execução e se preparar para os desafios trazidos pela Inteligência Artificial.

Contamos com o maior portfólio de cursos voltados para negócios e produtos digitais do país – formações completas, sprints direto ao ponto e programas ao vivo de desenvolvimento contínuo para quem quer evoluir com profundidade e prática.

Nossas aulas são conduzidas por profissionais que lideram produtos em empresas como Nubank, iFood, Google e Meta. São especialistas que compartilham cases reais, com aprendizados práticos e aplicáveis, baseados em experiências de mercado – inclusive na adoção de IA no dia a dia do produto.

Na PM3, o aprendizado vai além do conteúdo gravado e aulas ao vivo. Alunos e alunas têm acesso a mentorias, workshops ao vivo, comunidades de estudo e eventos presenciais que geram conexões com quem está construindo os produtos mais relevantes do mercado.

Mais de 50 mil pessoas já passaram pelos nossos cursos. E o resultado? 9 em cada 10 se sentem mais preparadas para tomar decisões, liderar iniciativas e crescer na carreira.

Ao concluir um curso, nossos alunos e alunas conquistam um certificado valorizado no mercado, reconhecido como diferencial em processos seletivos. E o melhor: seguem aprendendo com a maior comunidade de Produto do Brasil.

A PM3 faz parte do grupo Alun, o maior ecossistema de educação em tecnologia do Brasil, junto a marcas Alura, FIAP, com mais de 30 anos de atuação que, já transformaram a jornada de aprendizado de mais de 6 milhões de estudantes e 9 mil empresas.

Se você quer criar e escalar produtos com IA e se destacar no mercado – conte com a PM3.



METODOLOGIA

Utilizamos a metodologia de pesquisa anônima, contando com 34 questões divididas por cenários distintos, que resultaram em uma ampla gama de dados e análises. Os insights foram processados pelo time de Advanced Analytics da Bain, que trabalhou na higienização e cruzamento dos dados, trazendo insights poderosos para a comunidade.

Realizada entre março e maio de 2025, a pesquisa foi distribuída entre os maiores grupos e principais comunidades de Produto do país, atingindo um quórum de 2.090 respondentes, o que também demonstra o crescimento da comunidade e do interesse em assuntos do mercado de Product Management. O Panorama é lançado neste segundo semestre com o intuito de direcionar as tendências para o ano de 2026.

A pesquisa é focada nas áreas relacionadas a Produtos Digitais, e por isso buscamos refletir a pluralidade do mercado. Não analisamos apenas informações de Product Managers e Product Owners, mas também de profissionais em outras posições, como Product Marketing, lideranças de Produto – como CPOs e VPs –, além de UX, Agilistas e Desenvolvedores.

PRINCIPAIS ACHADOS



Inteligência Artificial se torna prioridade absoluta de aprendizado

51,31% dos respondentes apontam IA como a habilidade mais importante para os próximos dois anos (entre Product Managers, o índice chega a 54,51%; em líderes, a 60,10%). O setor avança de “IA como tendência” para “IA como requisito básico”.



Profissionais de Produto vêm majoritariamente de Tecnologia e Projetos, mas com alta pluralidade

As principais áreas de origem antes de Produto são Tecnologia (25,87%) e Projetos (18,91%). Há também representatividade significativa de Marketing/Comunicação (9,78%), Design (6,12%) e uma pluralidade de backgrounds em quase 40% dos respondentes, mostrando portas abertas para perfis multidisciplinares.



Gerenciamento de stakeholders é o maior desafio da carreira em Produto

Para 22,14% dos respondentes, gerir stakeholders é a habilidade mais desafiadora – mais do que discovery, débito técnico ou growth. A habilidade de navegar entre interesses e alinhar áreas tem se tornado cada vez mais valorizada.



O mercado se mantém altamente concentrado em grandes empresas

46,72% dos profissionais atuam em empresas com mais de 900 colaboradores. Pequenas empresas, com até 50 funcionários, representam apenas 10,88% do total.



Regime de trabalho remoto ainda predomina, mas o híbrido cresce

47,53% trabalham 100% remoto. No entanto, os regimes híbridos (1–2x/semana e 3+ vezes/semana) já somam 41,93%. O Sudeste lidera em adoção de trabalho híbrido, com 46,91%. Já o Nordeste se destaca como a região com maior proporção de atuação remota do país, com 61,54% dos profissionais trabalhando exclusivamente de casa.



O papel do Marketing de Produto é polarizado

47,07% das empresas não possuem profissionais dedicados a Marketing de Produto, um aumento de 10,07 p.p. em relação a 2024. Por outro lado, entre as empresas que contam com essa função, 14,98% já possuem equipes com mais de 10 pessoas na área, frente a apenas 10% no ano de 2024. O dado evidencia um ecossistema dividido: de um lado, empresas ainda sem estrutura; de outro, companhias que já operam com times robustos.



Heads e líderes priorizam IA e liderança, mas dão menos foco a dados

Entre os líderes, 60,10% apontam a Inteligência Artificial como a habilidade mais importante. Outros 20,71% destacam a liderança de produto, enquanto apenas 7,07% priorizam análise de dados.



Nas grandes empresas, a proporção de PMs/Devs é de 1 para 10 ou mais

Em empresas com 900+ colaboradores, 8,17% afirmam não ter nenhum PM. Quando há, é comum 1 PM para 10 ou mais devs (24,66%), o que indica times de produto enxutos.

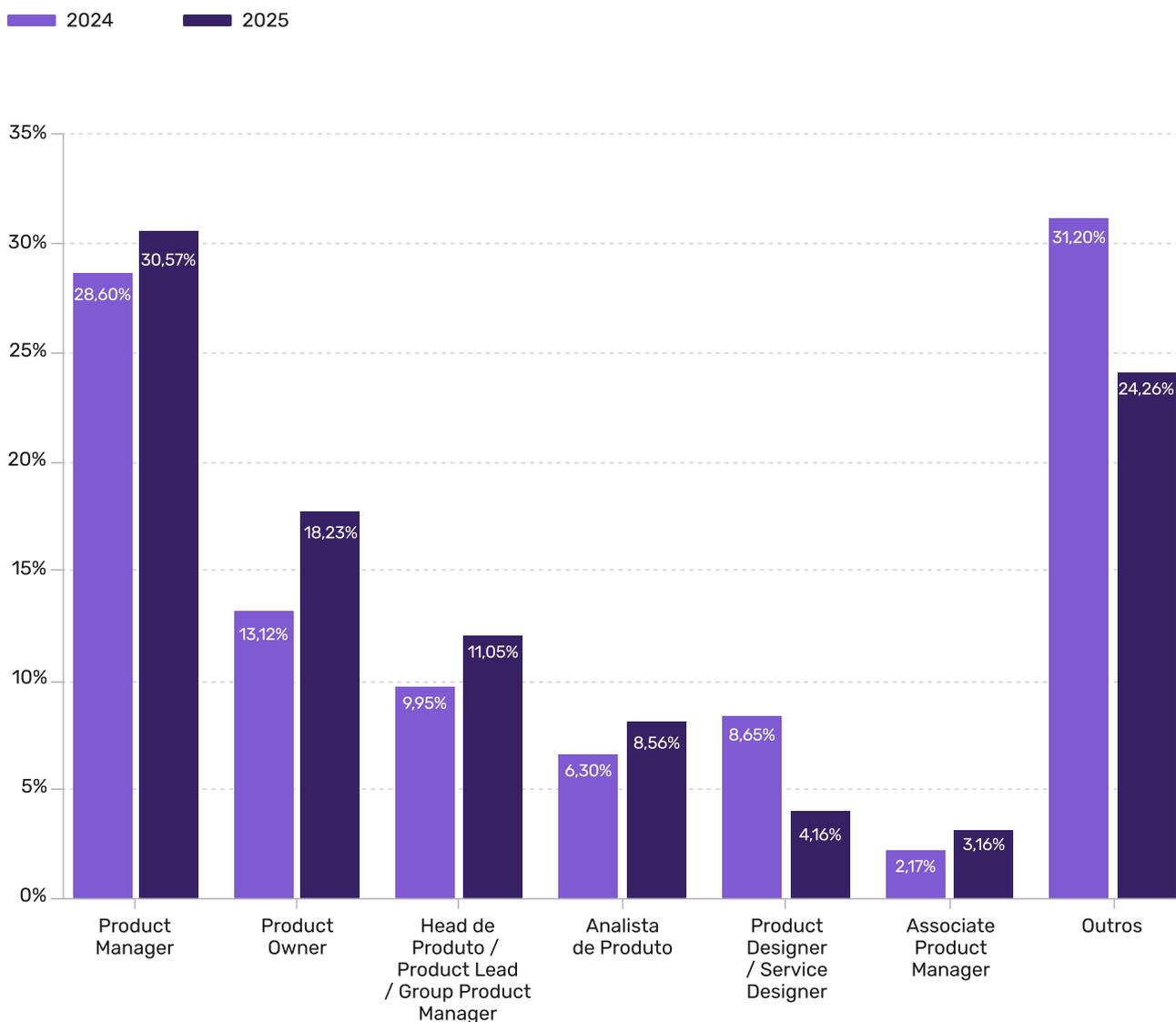
1.	PERFIL DEMOGRÁFICO	9
2.	RETRATO DA CARREIRA	20
3.	RETRATO DAS EMPRESAS	24
4.	SKILL SET E EDUCAÇÃO	32
5.	ORIGEM PROFISSIONAL	40
6.	ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	44

1.

PERFIL DEMOGRÁFICO

1.1 CARGOS

Os dados de 2025 mostram uma reorganização na estrutura de cargos em Produto. Cargos tradicionais como Product Manager e Product Owner voltaram a crescer, enquanto posições de entrada também ganharam espaço. Ao mesmo tempo, o bloco de funções emergentes perdeu força, indicando mais clareza nas nomenclaturas e maior maturidade nas estruturas organizacionais.



Redistribuição de cargos e fortalecimento de posições tradicionais

O cargo de **Product Manager**, historicamente o mais representativo da área, voltou a crescer em 2025, passando de **28,60%** para **30,57%**, uma alta de **1,97 p.p.** Esse movimento pode indicar um novo fôlego para a posição, após um período de fragmentação e surgimento de novas nomenclaturas, como **AI Product Manager**, **Product Ops** e **Product Analyst**. A recuperação reforça o papel central do Product Manager como elo entre estratégia, entrega e valor de negócio.

O **Product Owner** também registrou crescimento expressivo: de **13,12%** para **18,23%** (**5,11 p.p.**), tornando-se o segundo cargo mais citado. Isso pode refletir estruturas mais operacionais ou técnicas em empresas onde a adoção de frameworks como Scrum, sejam ainda relevantes.

A presença de profissionais em cargos de liderança intermediária, como **Head de Produto**, **Product Lead** e **Group Product Manager**, também aumentou: de **9,95%** para **11,05%**, sugerindo uma progressão de carreira mais clara e um fortalecimento da camada estratégica nas organizações.

Crescimento da base e leve recuo em Design

Na base da carreira, o cargo de **Analista de Produto** subiu de **6,30%** para **8,56%**, enquanto **Associate Product Manager** avançou de **2,17%** para **3,16%**, sinalizando um fluxo contínuo de novos talentos entrando na área e a valorização de programas de formação e entry level. Por outro lado, a presença de **Product Designers** e **Service Designers** caiu significativamente, de **8,65%** para **4,16%**, uma redução de mais de **4.49 p.p.** A queda pode estar relacionada à composição da amostra, à redefinição de escopo desses profissionais ou à integração dessas funções em outras estruturas, como squads multidisciplinares ou times dedicados à experiência do usuário.

Pluralidade persiste, mas "Outros" perde espaço

O bloco "Outros", que em 2024 era o mais representativo com **31,20%**, caiu para **24,26%** em 2025. Ainda assim, permanece altamente relevante, refletindo a diversidade de funções emergentes, como **Product Marketing Manager**, **Product Operations**, **Business Analyst**, **Project Manager**, **Agile Coach**, entre outras. A redução indica simplesmente uma amostra com perfis mais tradicionais este ano.

Implicações e Recomendações da PM3

Para empresas: O crescimento de cargos tradicionais como PMs e POs sugere que as empresas estão reforçando estruturas centrais e resgatando clareza organizacional. Reforça-se a importância de desenvolver trilhas de carreira estruturadas, reconhecendo tanto a especialização quanto a progressão horizontal e vertical.

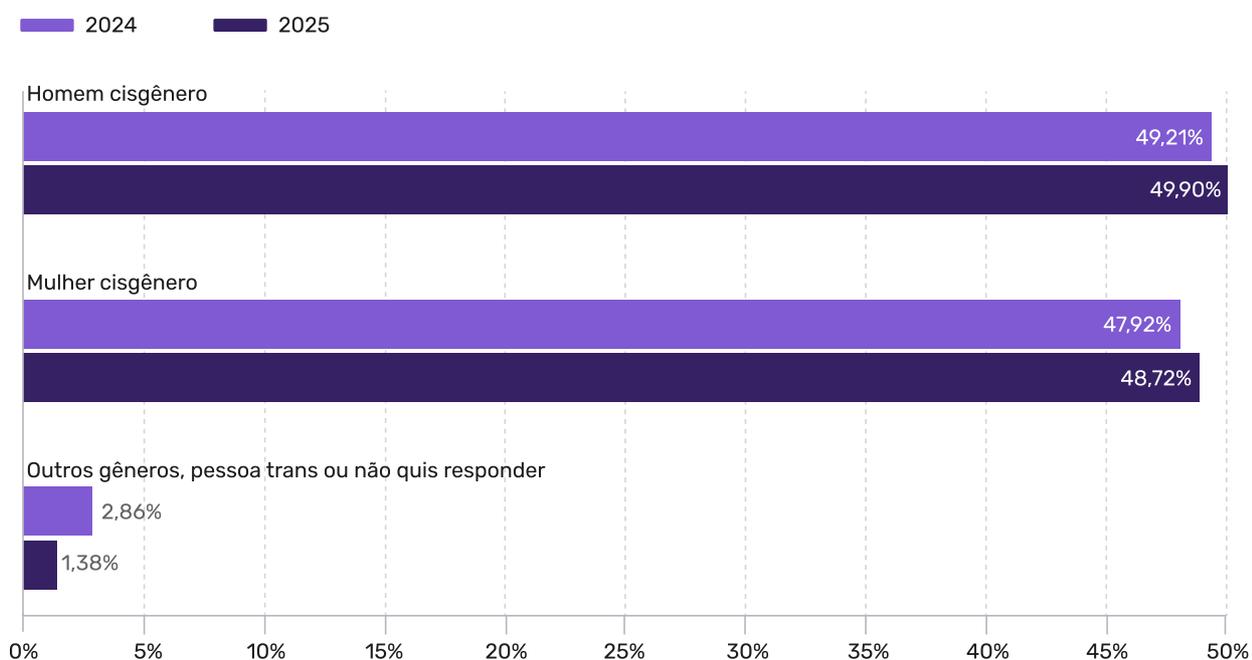
Para profissionais: A presença crescente de cargos de entrada e liderança demonstra que o mercado está mais maduro, oferecendo oportunidades em diferentes níveis. Profissionais que buscam evolução devem mirar tanto competências técnicas quanto estratégicas, com destaque para habilidades em dados, IA, comunicação e liderança.

O cenário de 2025 revela um mercado mais equilibrado entre especialização e estrutura tradicional. Para empresas e talentos, o desafio será manter a diversidade sem perder a clareza, e crescer com consistência.

1.2 GÊNERO

Os dados de 2025 demonstram **estabilização na paridade de gênero** entre a amostra de profissionais de Produtos Digitais no Brasil, que responderam à pesquisa deste ano, consolidando uma distribuição praticamente igualitária: 49,90% de homens cisgênero e 48,72% de mulheres cisgênero, além de 1,38% de outros gêneros, pessoas trans ou respostas não especificadas.

Em comparação com 2024, homens cisgênero representavam 49,21%, mulheres 47,92%, e pessoas de outros gêneros 2,86%.



O avanço em paridade de gênero entre homens e mulheres cisgênero é positivo e posiciona o setor como referência no mercado de tecnologia brasileiro promovendo ambientes mais diversos, inovadores e alinhados com as melhores práticas globais de ESG.

1.2a DISTRIBUIÇÃO DE GÊNERO POR NÍVEL DE CARGO

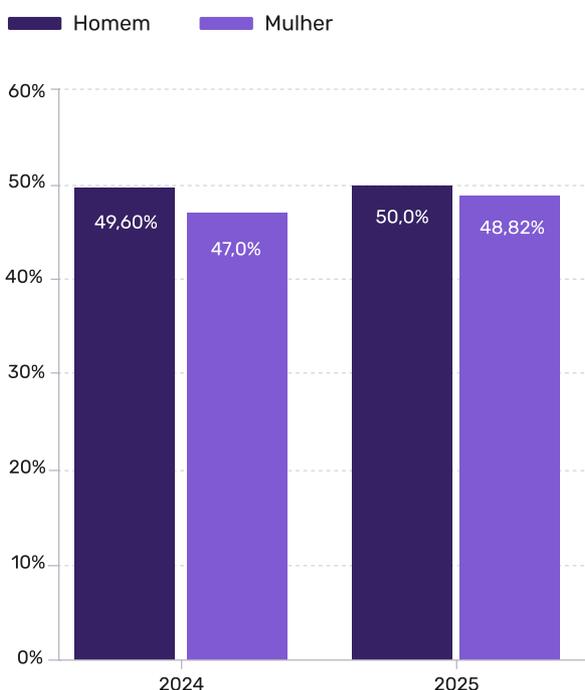
A evolução da distribuição de gênero por nível de cargo em Produtos Digitais no Brasil aponta para avanços importantes, mas ainda revela desafios persistentes – principalmente quando analisamos cargos de liderança e de especialização técnica.

Nível de Cargo	Homem	Mulher	Não binário ou outro gênero	Prefiro não dizer
Diretor de Produto / CPO (Chief Product Officer)	63,64%	36,36%	0%	0%
Diretor de Marketing/ CMO (Chief Marketing Officer)	25,00%	75,00%	0%	0%
Head de Produto / Product Lead / Group Product Manager	50,0%	50,0%	0%	0%
Product Manager	50,0%	48,82%	0,39%	0,78%
Product Owner	53,47%	45,14%	1,39%	0%
Product Marketing Manager	39,29%	60,71%	0%	0%
Product Operations	55,56%	44,44%	0%	0%
Data Scientist / Data Analyst / Data Engineer	75,0%	25,0%	0%	0%
Business Analyst	38,24%	61,76%	0%	0%
UX Designer / User Researcher	60,53%	36,84%	2,63%	0%
Scrum Master / Agile Coach	36,84%	63,16%	0%	0%
Desenvolvedor de Software	62,50%	37,50%	0%	0%
Analista de Produto	47,83%	49,57%	0,87%	1,74%
Analista de Marketing	16,67%	75,0%	0%	8,33%
Outro	46,58%	52,05%	0%	1,37%

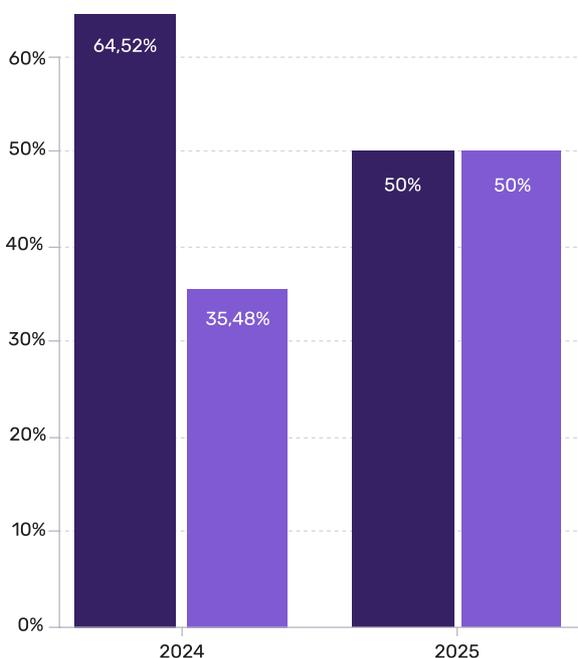
Avanços na Paridade de Gênero

Em 2025, os respondentes nos cargos de **Product Manager** e **Head de Produto / Product Lead / Group Product Manager** atingiram praticamente a paridade de gênero:

Product Manager



Head de Produto / Product Lead / Group Product Manager



Esse equilíbrio pode indicar um avanço considerável no mercado. Em 2024, cargos de liderança intermediária ainda eram amplamente masculinos (ex: Group PM: 64,52% homens vs. 35,48% mulheres). O dado de 2025 pode sinalizar maior acesso das mulheres à liderança, possivelmente reflexo de um ambiente mais propício ao desenvolvimento feminino em Produto.

Nos cargos ligados a Marketing, como **Analista de Marketing** (75,00%), **Product Marketing Manager** (60,71%) e **Diretor de Marketing/CMO** (75,00%), observa-se uma participação feminina majoritária, inclusive em posições de liderança. Esse padrão contrasta com a média geral do mercado de Produto, onde os cargos de gestão ainda têm predominância masculina. Além disso, 8,33% das pessoas em cargos de Analista de Marketing preferiram não declarar seu gênero.

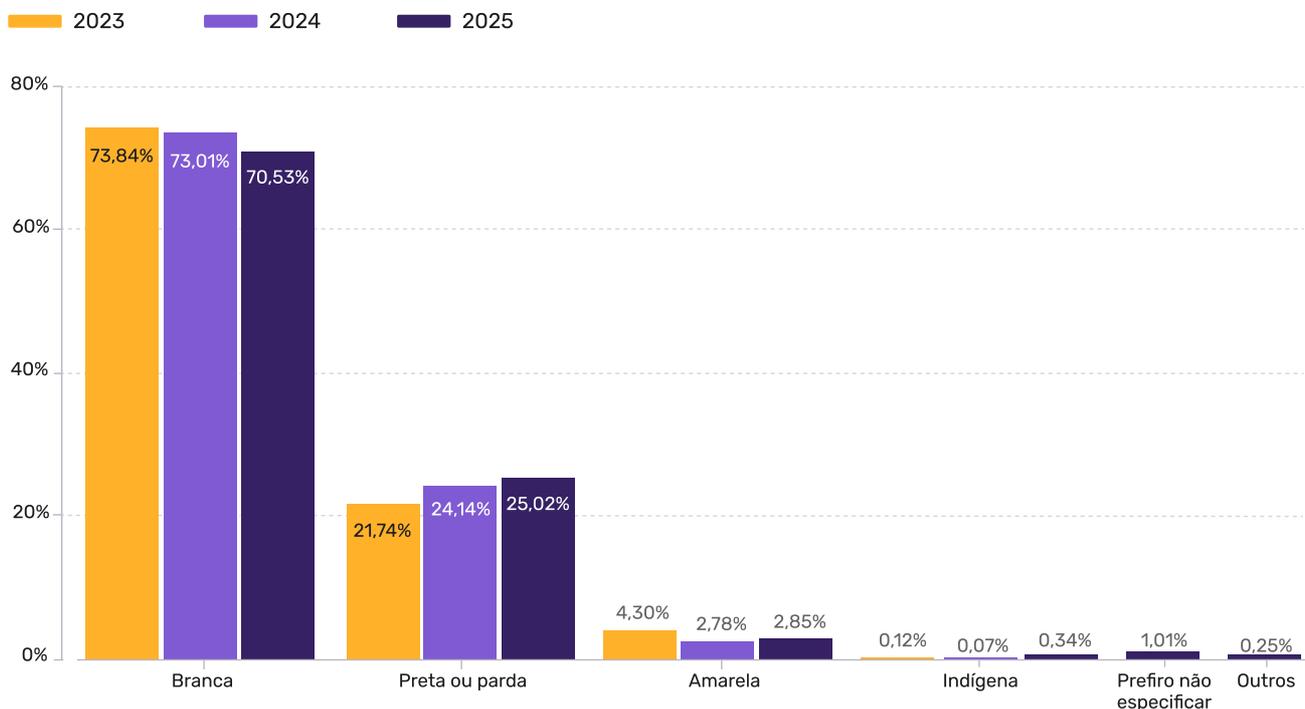
No cargo de **Product Owner**, a maioria ainda é masculina (53,47% de homens vs. 45,14% de mulheres), e o gap de gênero aumentou significativamente: a diferença, que era de 4 p.p. em 2024, passou para 8,33 p.p. em 2025.

Participação de Outros Gêneros

Ainda que discreta, há presença de pessoas não-binárias e outros gêneros, especialmente em UX Designer / User Researcher (2,63%), Product Owner (1,39%) e Analista de Produto (0,87%).

1.3 COR, RAÇA OU ETNIA

A distribuição racial no mercado de Produtos Digitais segue revelando um cenário de predominância branca, mas com indícios de avanço gradual na representatividade de pessoas negras e pardas. Em 2025, 70,53% dos respondentes se autodeclararam brancos, enquanto 25,02% se reconhecem como pretos ou pardos, 2,85% como amarelos, e há participações residuais de indígenas, outros grupos e pessoas que preferiram não especificar.



De 2023 até aqui, observamos alguns avanços entre os respondentes. A participação de pessoas que se identificam como brancas caiu ligeiramente, passando de **73,84%** em 2023 para **70,53%** em 2025, uma redução de **3,31 p.p.**

Já o percentual de pessoas que se declaram pretas ou pardas permaneceu praticamente estável em relação a 2024, com um leve aumento de **0,88 p.p.**, mas acumula um avanço de **3,28 p.p.** desde 2023. Embora haja progresso no recorte de dois anos, a estagnação no comparativo com 2024 indica a necessidade de ações mais consistentes para ampliar a representatividade racial no setor.

Tendências e movimento de inclusão

- **Predominância branca ainda muito alta:** O setor mantém um perfil majoritariamente branco, com pequena redução em relação a 2024 (de 73,01% para 70,53%).
- **Estagnação de pretos e pardos:** O percentual de profissionais pretos ou pardos teve uma variação discreta, passando de 24,14% em 2024 para 25,02% em 2025, um avanço tímido que reforça como a diversificação racial ainda caminha em ritmo lento.
- **Participação de amarelos e indígenas:** A presença de pessoas amarelas ficou estável (2,85%), enquanto indígenas e outros grupos permanecem com representatividade praticamente nula em relação a 2024.

1.4 NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Os dados de 2025 reforçam a tendência de **alta qualificação** dos profissionais de Produtos Digitais no Brasil, evidenciando uma base técnica sólida e busca crescente por especialização.

O percentual de profissionais com **pós-graduação ou MBA** chegou a 58% em 2025, sinalizando um avanço na busca por especialização em relação a 2024.

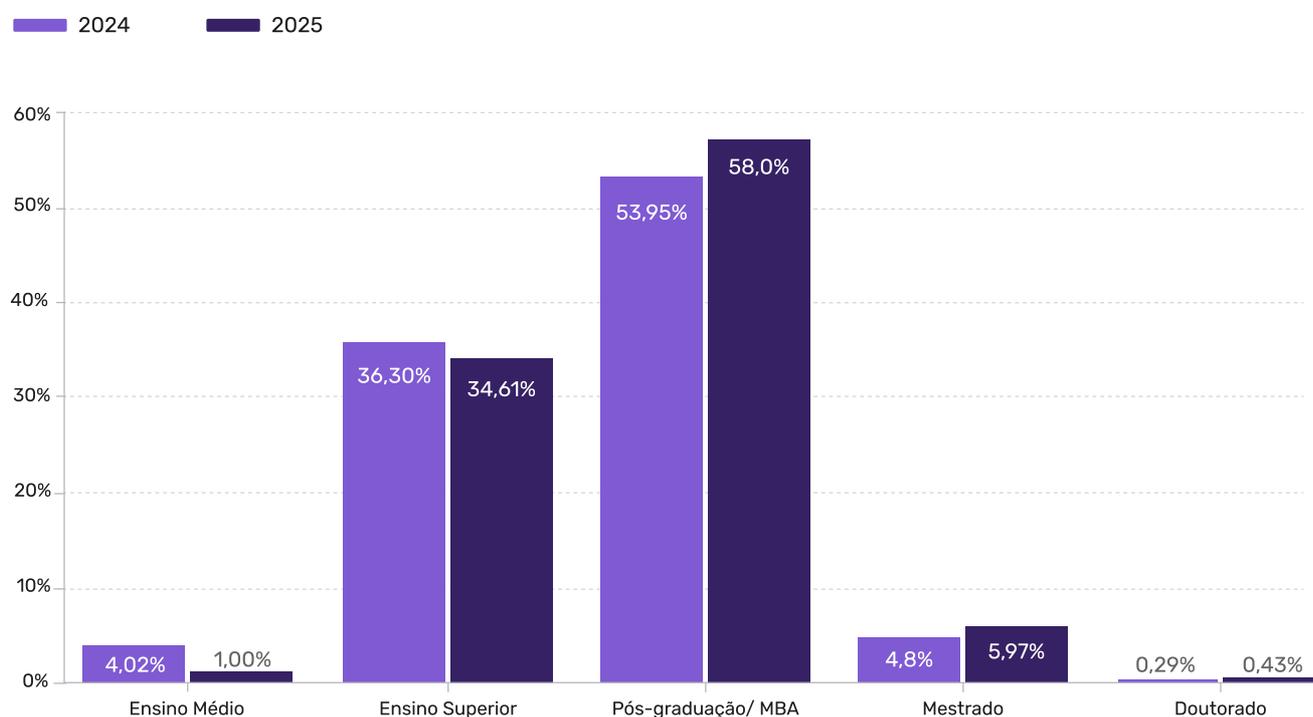
O grupo com **ensino superior completo** corresponde a **34,61%** dos respondentes, indicando que, embora a graduação seja requisito básico, a maioria busca ir além do ciclo universitário tradicional. O ensino superior em progresso, incompleto ou cursando responde por um percentual marginal, o que indica que o setor tem baixa entrada de profissionais em fase inicial de formação acadêmica.

Diversificação em níveis mais altos de formação

O percentual de mestres (**5,97%**) e doutores (**0,43%**) mantém-se estável em relação ao ciclo anterior, reforçando o padrão de que a pós-graduação lato sensu (especialização/MBA) é a principal via de qualificação adicional.

Presença residual do ensino médio

O percentual de profissionais com apenas o ensino médio é baixo (**1%**), indicando que a área possui um nível de exigência em relação a formação superior.



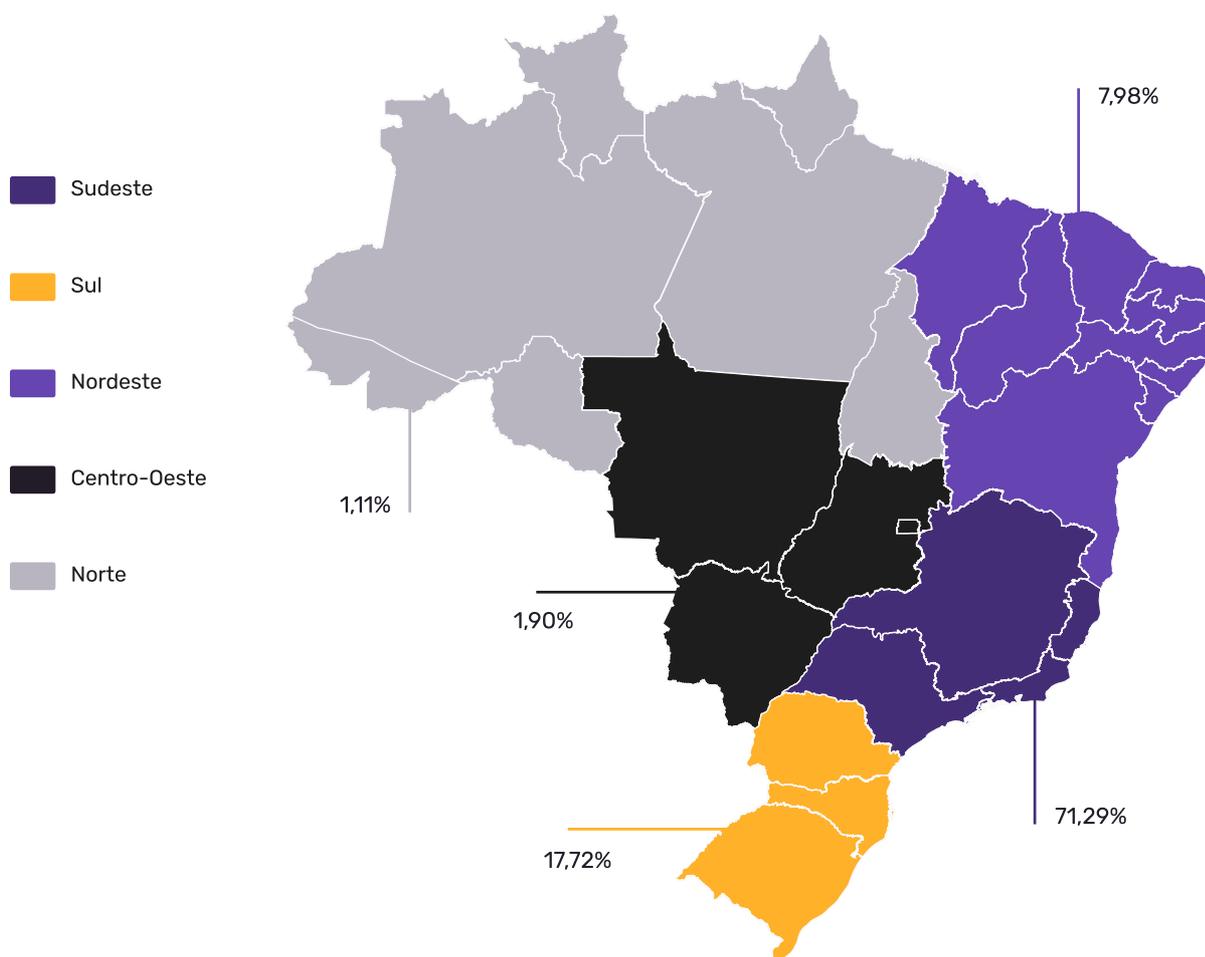
Implicações e Recomendações Estratégicas

- **Para empresas:** A alta qualificação técnica do mercado de Produto exige processos seletivos cada vez mais criteriosos, mas também sugere potencial para programas de desenvolvimento contínuo e upskilling. Investir em apoio para pós-graduação, formação executiva e experiências internacionais pode ser diferencial competitivo na atração e retenção de talentos.
- **Para profissionais:** A busca por diferenciação acadêmica é clara. Investir em especialização, MBA ou mestrado amplia a empregabilidade em empresas mais maduras e competitivas.

O mercado de Produto Digital brasileiro mantém-se entre os mais qualificados do país, com forte cultura de formação continuada e especialização. Para capturar todo o potencial dessa mão de obra, é hora de ampliar o acesso, investir em conhecimento e estimular a diversidade de backgrounds.

1.5 REGIÃO DE RESIDÊNCIA

A distribuição geográfica dos profissionais de Produtos Digitais no Brasil em 2025 reforça a **alta concentração de talentos no Sudeste**, enquanto outras regiões apresentam participação limitada, indicando desafios e oportunidades para o ecossistema nacional.



Tendências e movimento de inclusão

- O **Sudeste** segue amplamente dominante, com **71,29%** dos respondentes em 2025 (ligeiramente acima dos **69,96%** em 2024). O dado evidencia a centralização das principais oportunidades, empresas e centros de formação em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.
- O **Sul** manteve um percentual expressivo, com **17,72%** dos profissionais (**20,07%** em 2024), reafirmando sua posição como segundo polo de Produto Digital no país.
- O **Nordeste** corresponde a **7,98%** da amostra, o que representa um leve aumento em relação ao ciclo anterior (**6,86%** em 2024), mas ainda muito aquém do potencial populacional e econômico da região.
- **Centro-Oeste (1,90%)** e **Norte (1,11%)** permanecem sub-representados, com participação estável, mas residual.

A centralização dos profissionais de Produto ainda acaba sendo um reflexo da centralização das empresas na região sudeste do país. Além disso, com a redução do trabalho remoto esse número tende a voltar para patamares mais próximos de antes da pandemia.

1.5a COMPARAÇÃO DO ESTADO DE RESIDÊNCIA POR ANO

Estado	2020	2021	2022	2023	2024	2025
São Paulo	55,18%	56,84%	52,54%	53,63%	50,76%	52,39%
Rio de Janeiro	6,99%	8%	8,27%	8,47%	8,23%	8,96%
Minas Gerais	9,4%	8,71%	7,88%	7,60%	8,81%	8,96%
Santa Catarina	8,92%	8,15%	9,5%	7,03%	8,16%	7,06%
Paraná	6,02%	4,87%	6,01%	7,78%	6,79%	5,76%
Rio Grande do Sul	3,61%	2,62%	5,37%	5,07%	5,13%	4,91%
Ceará	0,48%	2,06%	1,33%	1,84%	1,81%	2,22%
Pernambuco	0,72%	2,15%	1,53%	1,44%	1,37%	1,44%
Bahia	2,65%	1,59%	1,23%	1,15%	1,73%	1,18%
Espírito Santo	2,17%	0,75%	0,94%	0,92%	2,17%	0,98%
Distrito Federal	1,2%	1,5%	1,23%	1,15%	0,87%	0,78%
Demais estados	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%	5,36%
Não responderam	1,76%	1,86%	3,27%	3,02%	3,37%	-

*Nos anos anteriores, a pergunta não exigia obrigatoriedade de resposta.

A análise da distribuição dos profissionais de Produtos Digitais por estado evidencia a **manutenção do eixo São Paulo-Sudeste** como centro do mercado, mas também aponta sinais de avanço em outros polos regionais, ainda que de forma tímida.

São Paulo segue dominante, mas perde representatividade

- Em 2025, **São Paulo** concentra **52,39%** dos profissionais da área, mantendo-se como o principal centro do país. O dado representa uma leve alta de **1,63 p.p.** em relação a 2024, mas ainda reforça uma tendência histórica de redução gradual (de 56,8% em 2021 para os atuais 52,39%). Essa queda, observada ao longo dos últimos anos, não foi absorvida por um único estado, mas diluída entre diferentes polos emergentes.
- **Minas Gerais** e **Rio de Janeiro** (ambos com **8,96%**) reafirmam sua relevância, consolidando-se como segundos polos regionais de Produto Digital, seguidos por **Santa Catarina (7,06%)** e **Paraná (5,76%)**. O Sul e parte do Sudeste demonstram amadurecimento progressivo de seus ecossistemas locais.
- O **Rio Grande do Sul (4,91%)** mantém-se estável, assim como outros estados do Nordeste e Norte, que ainda não ultrapassam 2% cada.

Estados do Norte, Centro-Oeste e Nordeste, apesar de uma ligeira melhora em participação, seguem com números residuais, normalmente entre **0%** e **2,55%** do total de respondentes.

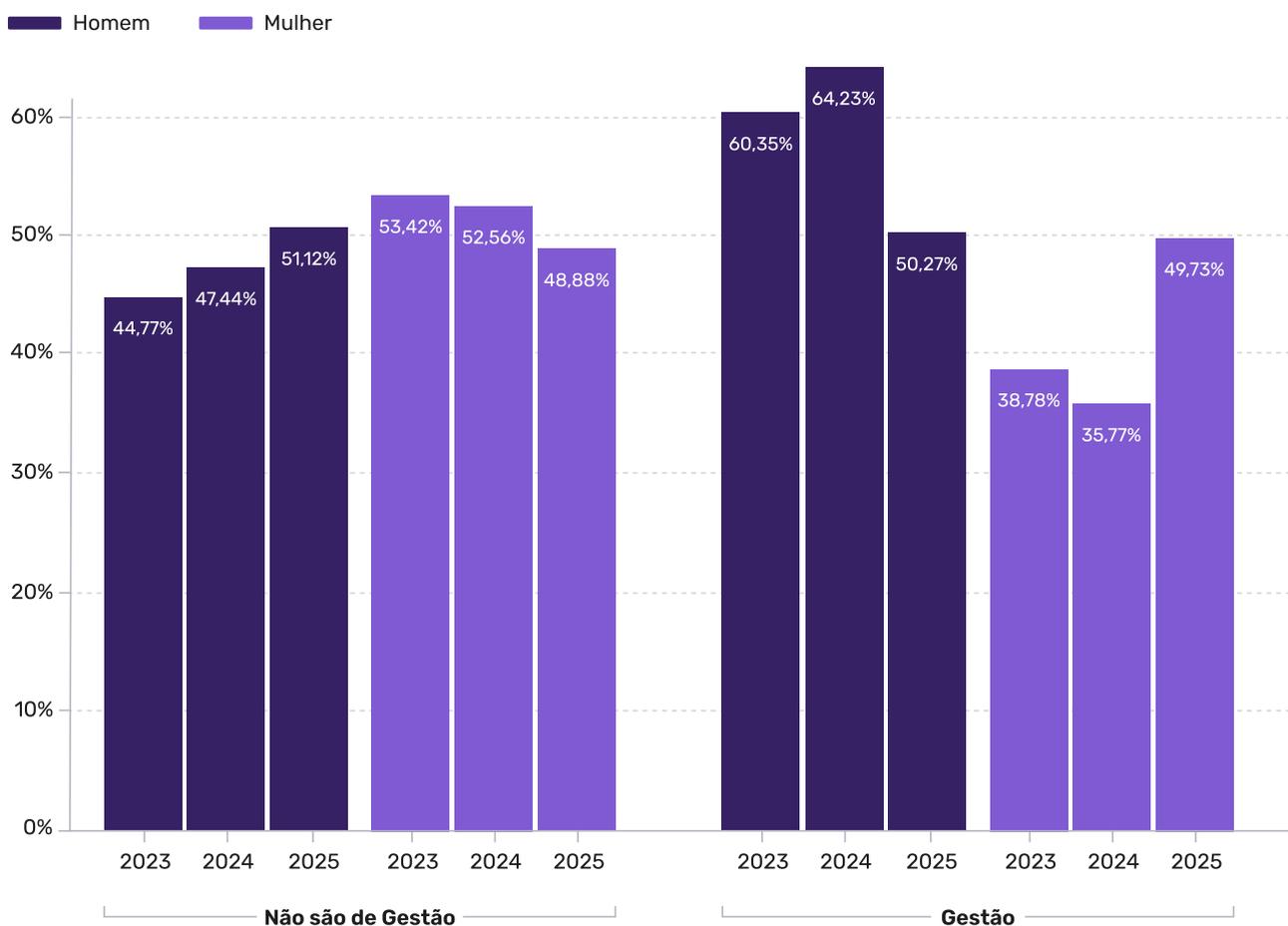
O setor de Produtos Digitais caminha lentamente para uma maior descentralização geográfica, mas São Paulo segue como protagonista absoluto.

2.

RETRATO DA CARREIRA

2.1 DISTRIBUIÇÃO DE GÊNERO POR NÍVEL DE CARGO E SENIORIDADE

Os dados de 2025 indicam uma virada no equilíbrio de gênero, principalmente nos cargos de gestão, dentro do mercado de Produtos Digitais no Brasil.



Em **cargos de gestão**, há paridade total entre os respondentes deste ano: **50,27%** homens, **49,73%** mulheres. Este é um avanço expressivo em relação a 2024, quando homens ocupavam 64,23% e mulheres apenas 35,77% das posições de liderança.

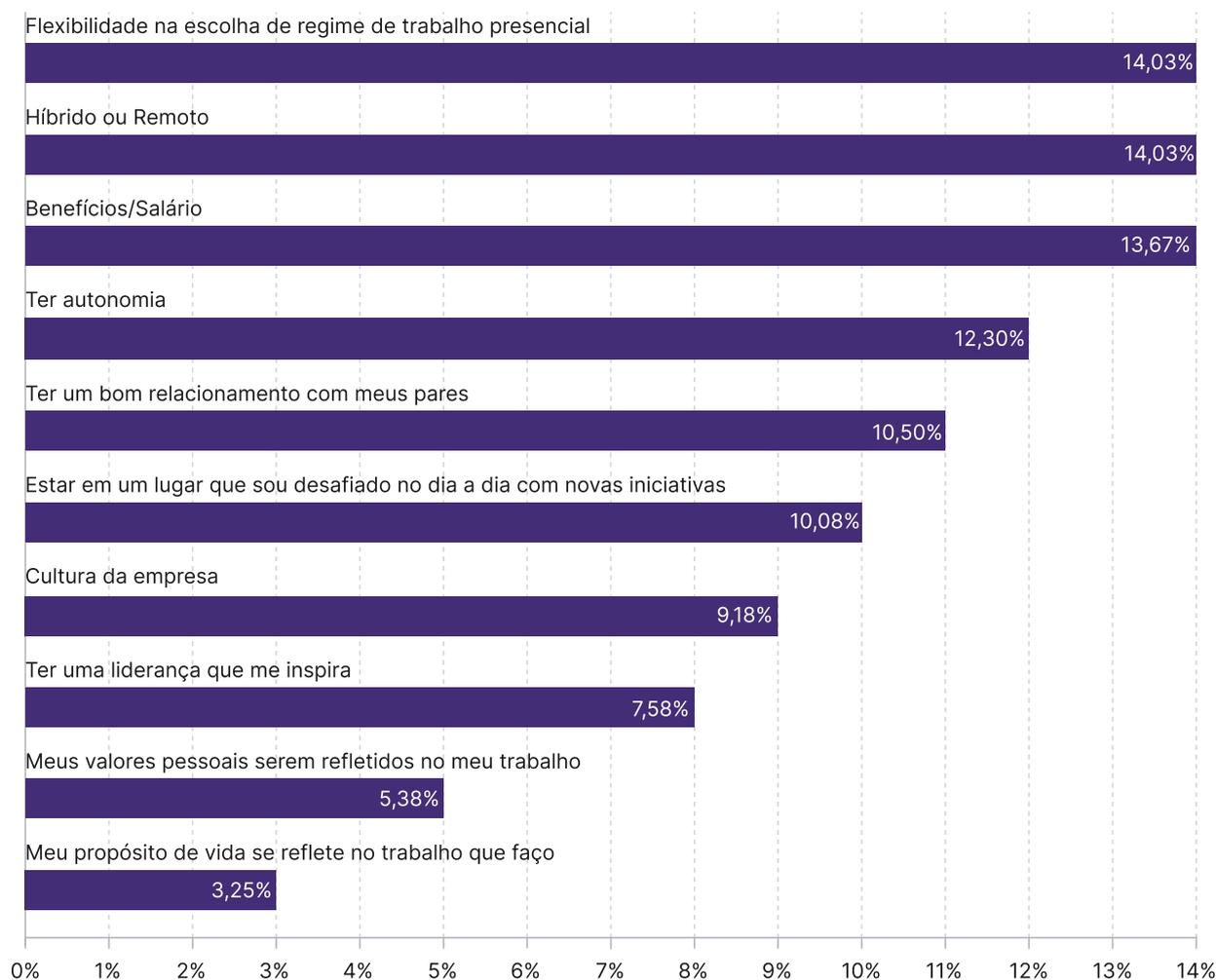
Nos **cargos de contribuição individual** (“não são de gestão”), o equilíbrio também é praticamente total: **51,12%** homens, **48,88%** mulheres. Em 2024, o cenário era favorável as mulheres (52,56% contra 47,44%).

Esse avanço das mulheres em cargos de gestão pode ser resultado de uma combinação de fatores:

- Desde amostragem de respondentes da pesquisa, bem como amadurecimento da profissão da área de produto no Brasil.
- E é claro que não podemos deixar de citar a maior adoção de políticas ativas de equidade de gênero e também programas de mentoria, formação e desenvolvimento de carreira voltados para mulheres como as **Mulheres de Produto** fazem.

2.2 O QUE IMPORTA NA HORA DE ESCOLHER UM NOVO EMPREGO?

A análise dos fatores determinantes na escolha de um novo emprego por profissionais de Produto Digital em 2025 revela um perfil **mais exigente e orientado ao equilíbrio entre remuneração, ambiente e flexibilidade**.



- **Flexibilidade de regime de trabalho** e modelos **híbrido ou remoto** empatam e lideram a lista (**14,03%**), seguidos por **benefícios/salário** (**13,67%**), destacando que a busca por qualidade de vida e remuneração compatível são pontos críticos na decisão de mudança. O regime híbrido ou remoto, mencionado por **14,03%**, reforça que a possibilidade de escolha é diferencial competitivo, especialmente diante de um mercado ainda centralizado em grandes centros urbanos.
- **Autonomia** (**12,30%**), **bom relacionamento com os pares** (**10,50%**) e **ser desafiado diariamente** (**10,08%**) vêm logo a seguir, indicando a valorização de ambientes colaborativos, dinâmicos e que promovam desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Cultura da empresa** (**9,18%**) e **liderança inspiradora** (**7,58%**) confirmam que os profissionais buscam não apenas estabilidade, mas conexão genuína com os valores e o propósito organizacional.
- Fatores como valores pessoais, **propósito de vida e valores pessoais** aparecem entre os menos citados (entre **3%** e **5%**), indicando que embora sejam considerados, não se sobrepõem à realidade prática do dia a dia de trabalho.

Mudanças em relação a 2024

Comparando com 2024, há uma redução relativa do peso exclusivo do salário/remuneração (era 23,2%), com crescimento de fatores ligados à flexibilidade, relacionamento interpessoal e cultura. O mercado parece evoluir para um equilíbrio mais sofisticado entre o tangível (salário, benefícios, regime de trabalho) e o intangível (autonomia, ambiente, inspiração), indicando um possível trade-off: profissionais dispostos a abrir mão de parte da remuneração em troca de mais qualidade de vida e liberdade na rotina de trabalho.

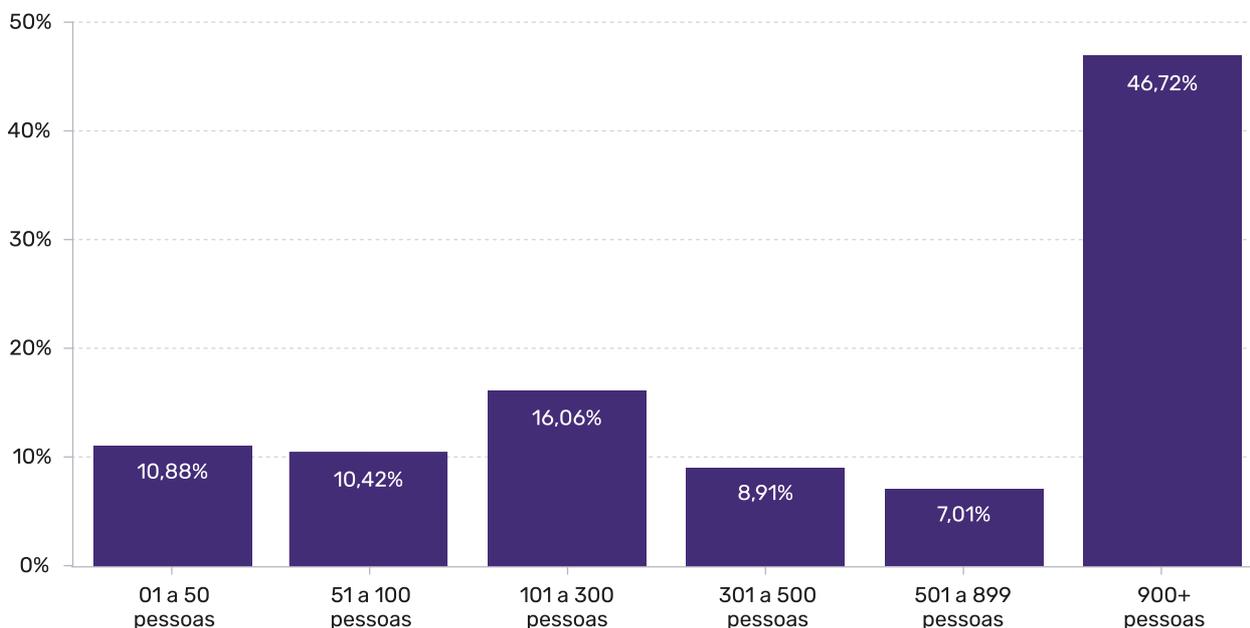
Implicações e Recomendações Estratégicas

- **Para empresas:** Oferecer flexibilidade real – seja na escolha de presencial, híbrido ou remoto – é tão fundamental quanto manter pacotes de remuneração competitivos. Muitos profissionais demonstram disposição em abrir mão de parte do salário em troca de mais liberdade e qualidade de vida. Estratégias de employer branding devem enfatizar cultura, liderança e oportunidades de crescimento, pois são esses os diferenciais que impulsionam a retenção de talentos.
- **Insight final:** O profissional de Produto Digital em 2025 busca um pacote completo: remuneração justa, flexibilidade de jornada, ambiente saudável e inspirador, desafios constantes e cultura alinhada a seus valores. Empresas que equilibrarem esses pilares estarão melhor posicionadas para atrair e reter os melhores talentos do setor.

3.

RETRATO DAS EMPRESAS

3.1 TAMANHO DAS EMPRESAS



Em 2025, os dados de Produto Digital mantêm o padrão histórico de alta concentração de profissionais em grandes empresas, ao mesmo tempo em que apontam para uma leve diversificação no porte dos empregadores.

Grandes empresas consolidam dominância

- **46,72%** dos respondentes atuam em empresas com **900 ou mais colaboradores**, reforçando o protagonismo das big techs, grandes bancos, marketplaces e scale-ups no mercado de Produto Digital.
- Somando os grupos **501 a 899 colaboradores (7,01%)** e **900 ou mais (46,72%)**, chegamos a **53,73%** da amostra em grandes empresas, o que representa um avanço de **1,58 p.p.** em relação a 2024 (52,15%), marcando o segundo ano consecutivo de crescimento nessa faixa. Em 2023, esse percentual era ainda menor, de apenas 50,66%.
- A presença de empresas com **101 a 300 colaboradores** representa **16,06%** da amostra, percentualmente significativa e reforçando que scale-ups e médias empresas continuam relevantes no ecossistema brasileiro de Produto Digital.
- Pequenas empresas, com até **50 colaboradores**, representam **10,88%** da amostra em 2025, uma leve queda de **2,61 p.p.** em relação a 2024 (13,49%). Embora o recuo não seja expressivo, pode sinalizar uma redução da presença de profissionais de Produto em estruturas menores, seja por movimentações naturais do mercado, como cortes pontuais, mudanças de carreira ou transição para empresas maiores.

O que explica o cenário

- O cenário reflete a tendência das grandes empresas liderarem em contratação de profissionais de Produto devido à complexidade, maturidade dos times, e maior budget para expansão de squads e desenvolvimento de produto.

3.2 PROPORÇÃO PMS/DEVS POR TAMANHO DA EMPRESA

Os dados de 2025 reforçam a heterogeneidade na razão entre **Product Managers (PMs) e desenvolvedores (Devs)**, especialmente conforme o porte da empresa. Essa diversidade revela níveis distintos de maturidade e prioridade da disciplina de Produto nas organizações brasileiras.

Essa heterogeneidade é explicada pelo fato de que a estrutura de Produto é influenciada por múltiplos fatores: cultura organizacional, setor de atuação, maturidade digital, modelo de negócios e até mesmo o perfil dos fundadores. Combinados, esses elementos fazem com que empresas de portes semelhantes adotem configurações muito distintas de time, variando desde a ausência total de PMs até estruturas mais robustas e especializadas.

Proporção PMS/Devs por Tamanho da empresa	01 a 50	51 a 100	101 a 300	301 a 500	501 a 899	900+
1 PM em cada 3 ou 4 ou mais Devs	18,12%	27,08%	21,62%	14,06%	16,00%	14,37%
1 PM em cada 5 ou mais Devs	9,40%	15,28%	19,37%	17,19%	15,00%	18,46%
1 PM em cada 6 ou mais Devs	10,07%	13,89%	11,71%	14,84%	7,00%	14,83%
1 PM em cada 7 ou mais Devs	6,71%	6,94%	5,86%	8,59%	15,00%	10,29%
1 PM em cada 8 ou mais Devs	5,37%	4,86%	4,95%	6,25%	13,00%	9,23%
1 PM em cada 10 ou mais Devs	22,15%	19,44%	27,48%	27,34%	25,00%	24,66%
Não há PMs na minha empresa	28,19%	12,50%	9,01%	11,72%	9,00%	8,17%

Presença de Produto é desigual nas grandes empresas e times seguem enxutos

Nas empresas com mais de **900 colaboradores**, **8%** afirmam não contar com PMs. Já entre aquelas que têm, o padrão dominante é a presença de **1 PM para cada 10 ou mais devs**, proporção presente em **24,66%** dos casos.

Essa mesma proporção se repete em empresas com **501 a 899 funcionários**, onde **9%** alegam não ter PMs na empresa e **25,0%** alegam ter **1 PM para cada 10 ou mais Devs**.

É um indicativo que estruturas de Produto ainda são enxutas, o que pode indicar que a cultura de Produto ainda não está consolidada nas empresas. Em muitos casos, as funções de PM acabam sendo assumidas por outras áreas dentro da tecnologia, por exemplo, sem a estrutura dedicada que o papel exige.

Empresas pequenas apresentam maior presença de Produto, mas sem padrão consolidado

Entre as empresas de menor porte (**1 a 100 pessoas**), observa-se uma presença mais significativa de **1 PM para 3 ou 4 devs**, com **45,20%**.

Por outro lado, empresas menores também representam maiores índices para "**não há PMs na minha empresa**". Ainda assim, a dispersão permanece: há casos de empresas pequenas operando com **1 PM para cada 10 ou mais devs** com **40,69%** dos respondentes dessas faixas, o que revela limitações de recursos ou foco reduzido em Produto.

Nas médias empresas (101 a 500), dispersão se mantém e sugere transição de maturidade

Empresas com **101 a 500 colaboradores** também não apresentam um padrão claro. A proporção de **1 PM para cada 10 ou mais devs** é a mais alta, com **54,82%**. Esse comportamento indica que quanto maior a empresa, menor é a quantidade de PMs por Devs, o que reflete possivelmente uma maturidade ou reflexo de área de Produto sendo assumida por outras áreas.

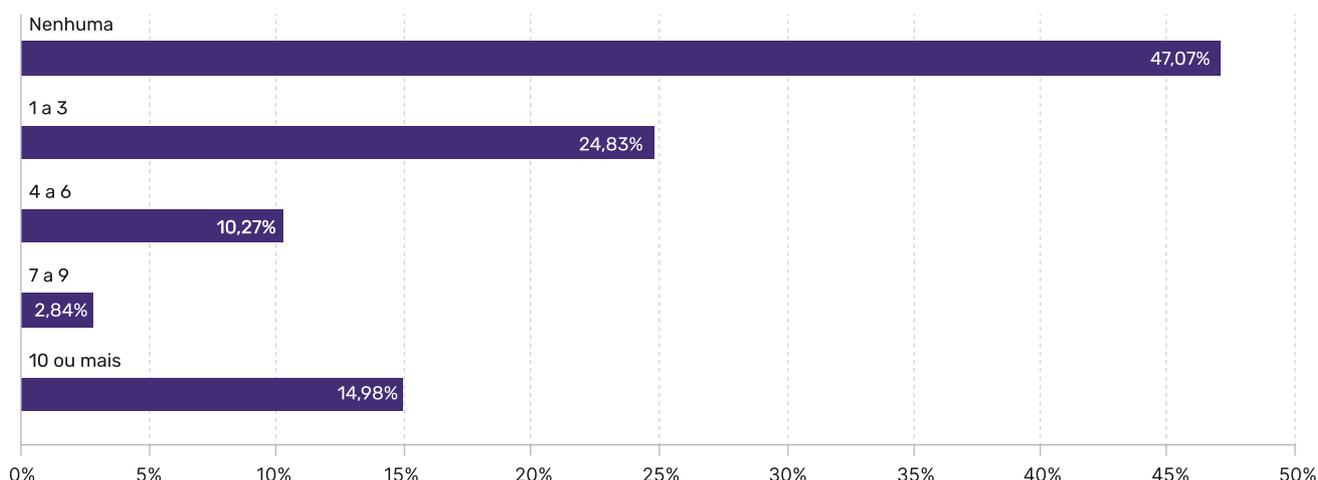
O que explica o cenário

- Empresas pequenas e startups tendem a adotar estruturas de Produto mais próximas e generalistas, enquanto grandes corporações podem ter maior verticalização e squads mais numerosos, o que dilui o papel do PM.
- O alto percentual de empresas, inclusive grandes, sem qualquer PM revela que Produto ainda não está universalmente presente na cultura das organizações no Brasil, ou que a função é absorvida por outras áreas (tech leads, founders, etc.).
-

A maturidade na proporção PMs/Devs segue como desafio central no mercado brasileiro. Empresas e profissionais que conseguirem equilibrar capacidade técnica com foco em Produto tendem a conquistar vantagem competitiva e gerar mais valor de forma sustentável a longo prazo.

3.3 NÚMERO DE PESSOAS NO MARKETING DE PRODUTO

Os dados de 2025 revelam **maior polarização** na estruturação das áreas de Marketing de Produto nas empresas brasileiras, com crescimento tanto na ausência quanto na concentração de grandes equipes.



Ausência de Marketing de Produto se intensifica

- Em **47,07%** das empresas não há profissionais dedicados a Marketing de Produto, aumento expressivo em relação a 2024 (37%). Isso pode indicar, por um lado, maior centralização da função em outras áreas (Produto, Growth, Marketing Institucional) ou limitação de recursos após ciclos de ajuste e cortes.
- Por outro lado, empresas que investem em Marketing de Produto tendem a estruturar times mais robustos: **14,98%** já contam com **10 ou mais profissionais na área**, um crescimento de **4,98 p.p.** em relação a 2024.

Equipes pequenas seguem relevantes

- A presença de equipes médias (**4 a 9 pessoas**) aumentou para **13,11%** (**10,27%** para **4 a 6 pessoas**, **2,84%** para **7 a 9**), um aumento de **3,11 p.p.** em relação a 2024.

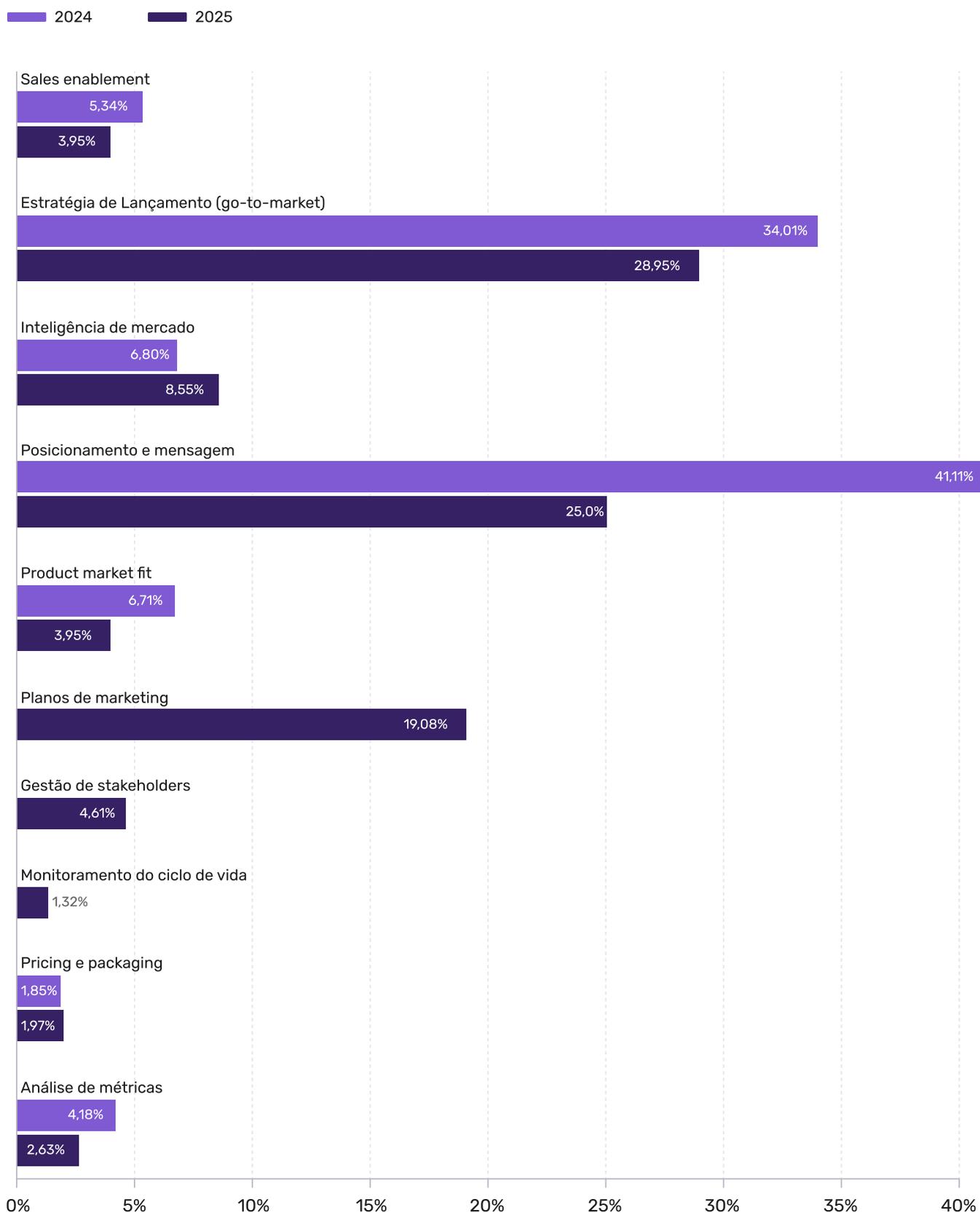
O que explica o cenário

- O movimento pode ser reflexo da maturidade do setor: empresas mais consolidadas aceleram a expansão de seus squads de Marketing de Produto, enquanto startups e médias organizações optam por operar sem área dedicada, ou agregam a função a times multifuncionais.
- O ciclo de layoffs e ajustes orçamentários pós-2023 também contribuiu para a concentração e enxugamento de áreas específicas.

O mercado segue em direção a dois extremos: de um lado, grandes times de Marketing de Produto; de outro, a ausência total da função ou uma presença ainda tímida. À medida que o setor amadurece, a tendência é de crescimento da demanda por equipes especializadas. No entanto, empresas menores ainda precisarão de suporte e educação para evoluir nessa jornada.

3.4 PRINCIPAL RESPONSABILIDADE DO MARKETING DE PRODUTO

Em 2025, observa-se uma **mudança importante no foco do Marketing de Produto** dentro das organizações brasileiras de tecnologia e produtos digitais.



Go-to-market, Posicionamento e Mensagem e Planos de marketing se consolida como principal responsabilidade

- As atribuições mais citadas por profissionais de Marketing de Produto em 2025 continuam sendo **Estratégia de lançamento (go-to-market)** e **Posicionamento e Mensagem**, mencionadas por **28,95%** e **25,00%** dos respondentes, respectivamente. Apesar de permanecerem entre as principais responsabilidades da área, os percentuais representam uma queda em relação a 2024, quando estratégia de lançamento registrava 33,67% e posicionamento e mensagem, 37,2%.

Essa redução pode ser parcialmente explicada pela inclusão de uma nova alternativa na pesquisa deste ano: **Planos de Marketing**, que estreou com **19,08%** das respostas e passou a ocupar o terceiro lugar entre as responsabilidades, diluindo a concentração nas opções anteriores.

Ainda assim, o movimento indica uma evolução no entendimento do papel do Marketing de Produto nas organizações. A função se consolida como um elo estratégico entre produto e mercado, com foco cada vez maior em planejamento estruturado, posicionamento claro e comunicação eficaz — pilares essenciais para o sucesso dos lançamentos e a construção de valor no longo prazo.

Outras funções ganham menos destaque

- **Inteligência de mercado** (8,55%), **Gestão de stakeholders** (4,61%), **Sales enablement** e **Product Market fit** (ambos com 3,95%) e **análise de métricas** (2,63%) seguem sendo citados, mas com peso bem inferior quando comparado a 2024. Isso pode indicar que empresas estão priorizando a entrega ao mercado e os resultados tangíveis em detrimento de ações mais analíticas ou estruturantes.

O que explica o cenário

- O amadurecimento do ecossistema de Produto e a crescente competição no mercado levaram as empresas a priorizar ações com impacto direto em geração de receita, adoção e performance de lançamento.
- Em contextos mais dinâmicos, a velocidade e a qualidade do go-to-market tornaram-se diferenciais estratégicos, e o Marketing de Produto se posiciona cada vez mais como um braço tático-operacional para garantir tração desde o primeiro dia.

Em 2025, o Marketing de Produto está cada vez mais orientado para execução com estratégia. O desafio que se impõe agora é equilibrar performance de curto prazo e construção de marca/produto no longo prazo, algo que exige investimento contínuo em pesquisa, posicionamento e diferenciação.

3.5 REGIME DE TRABALHO DE ACORDO COM A REGIÃO DE RESIDÊNCIA

Os dados de 2025 mostram que a flexibilidade de regime de trabalho está consolidada nacionalmente, mas com variações marcantes entre as regiões do Brasil.

Regime de Trabalho	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
100% Remoto	50,0%	61,54%	53,85%	43,16%	61,0%
Híbrido (1-2x por semana)	25,00%	20,51%	19,23%	31,55%	15,83%
Híbrido (3 ou mais vezes por semana)	12,5%	5,98%	19,23%	15,36%	11,20%
100% Presencial	12,5%	11,97%	7,69%	9,93%	11,97%

Remoto predomina fora do Sudeste, híbrido cresce em grandes centros

- O **regime 100% remoto** segue mais prevalente em regiões com menor densidade de empresas de tecnologia: **Nordeste: 61,54%, Sul: 61,0%, Norte: 50,0%, Centro-Oeste: 53,85% e Sudeste: 43,16%**.
- O **modelo híbrido (1-2x semana)** cresce no Sudeste (31,55%), um aumento de **16,07 p.p.** em relação a 2024 (15,48%), mas não foi a única região que cresceu comparado ao ano anterior: Centro-Oeste (2024: 8,0%, 2025: 19,23%), Sul (2024: 8,27%, 2025: 15,83%), Norte (2024: 16,67%, 2025: 25,0%), Nordeste (2024: 10,53%, 2025: 20,51%). O que demonstra ser o segundo modelo mais utilizado nas empresas.
- O **trabalho 100% presencial** segue restrito (variando entre 7,69% e 12,50%), mas ainda mantém presença relevante em algumas regiões, especialmente no Sul, Norte e Nordeste.

O que explica o cenário

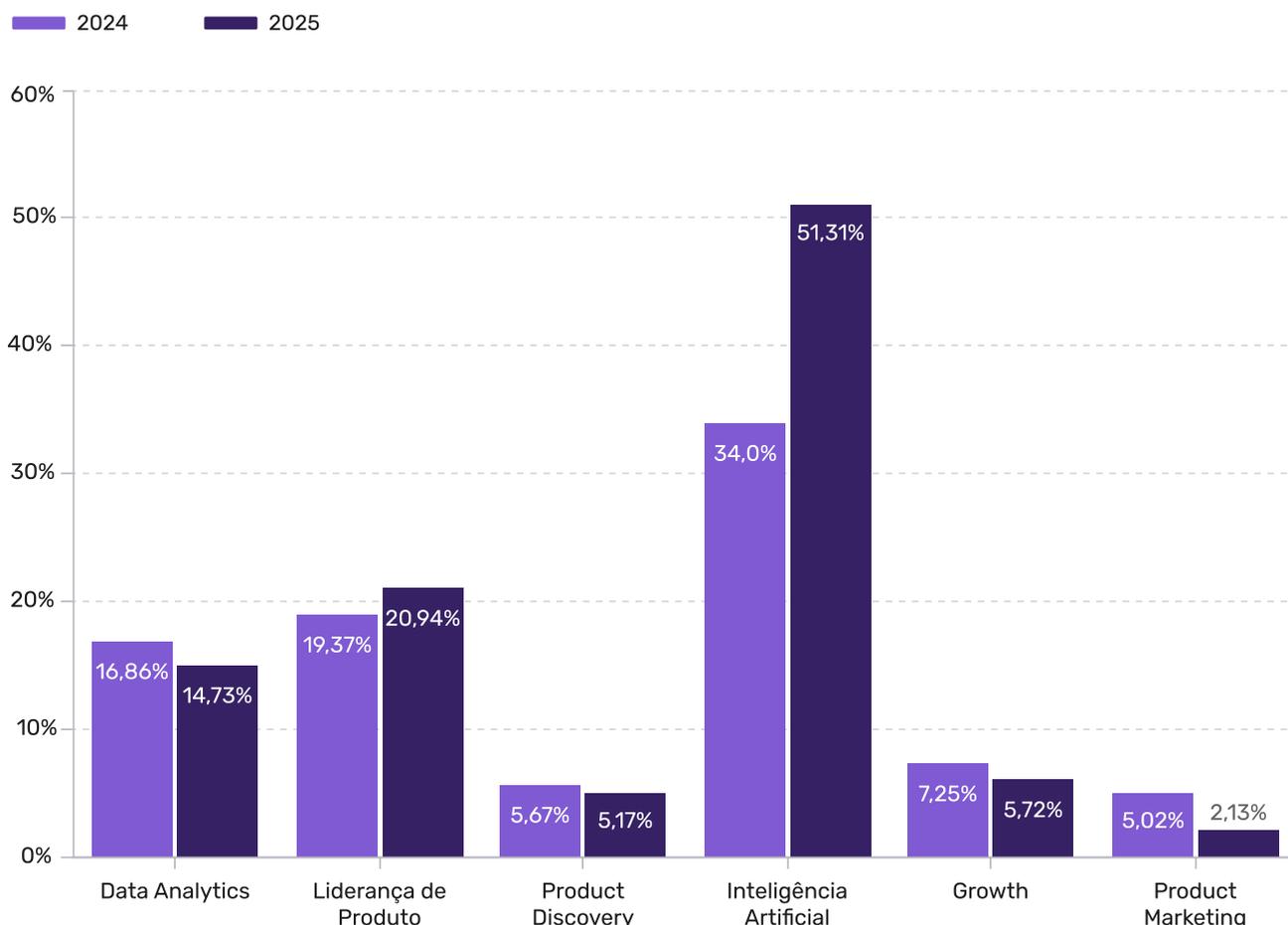
- Regiões fora dos grandes centros, por terem menos polos tecnológicos, mantêm o remoto como padrão para garantir acesso a oportunidades de grandes empresas de outros estados e países.
- No Sudeste, destaca-se como a maior oferta de vagas híbridas, reflexo da alta densidade de escritórios, da cultura das grandes empresas e do esforço para fortalecer o engajamento presencial, sem abrir mão da flexibilidade.

Cidades como São Paulo concentram grande parte de profissionais vindos de outras regiões, o que impulsiona a adoção de modelos mais flexíveis, como o remoto ou híbrido, como estratégia para atrair e reter talentos diversos. No entanto, esse formato pode enfrentar desafios nos próximos anos, especialmente diante da tendência de retorno ao presencial ou de modelos híbridos mais rígidos (com três ou mais dias no escritório por semana).

4.

SKILL SET E EDUCAÇÃO

4.1 HABILIDADE MAIS IMPORTANTE PARA APRENDER NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS



Implicações e Recomendações Estratégicas

- **51,31%** dos respondentes apontam **Inteligência Artificial** como a habilidade mais importante para os próximos dois anos, um aumento de **17,31 p.p.** em relação a 2024 (34%). Esse salto reflete o impacto da IA generativa, automação, análise preditiva e novas demandas do mercado por eficiência, inovação e diferenciação.
- A centralidade da IA vai além do hype: ela é percebida como diferencial competitivo e requisito emergente em praticamente todas as áreas de Produto, do discovery à entrega.

Liderança de Produto e Data Analytics consolidam relevância

- **Liderança de Produto** foi citada por **20,94%**, mostrando o amadurecimento do setor e a busca por profissionais capazes de tomar decisões estratégicas, gerir times multidisciplinares e impulsionar resultados de negócio.
- **Data Analytics** aparece como prioridade para **14,73%**. Embora a relevância de tal habilidade tenha caído em relação a 2023 (21,60%) e 2024 (16,86%), sua posição como 3ª mais citada reforça que a capacidade analítica continua sendo alicerce para quem quer evoluir em Produto, seja aplicando IA, growth ou discovery.

Product Discovery, Growth e Product Marketing perdem relevância relativa

- **Product Discovery** (5,17%), **Growth** (5,72%) e **Product Marketing** (2,13%) foram menos citados em 2025. Isso não significa que perderam importância, mas sim que foram ofuscados pelas demandas mais urgentes de IA, liderança e dados.

O que explica o cenário

- O boom da IA redefiniu o que é considerado “habilidade do futuro” em Produto, ao mesmo tempo em que as empresas passaram a exigir liderança adaptativa para navegar incertezas e acelerar a adoção tecnológica.
- O foco em Data Analytics demonstra que, sem domínio de métricas e análise de dados, a aplicação de IA e o avanço em Produto tornam-se inviáveis.

Implicações e Recomendações Estratégicas

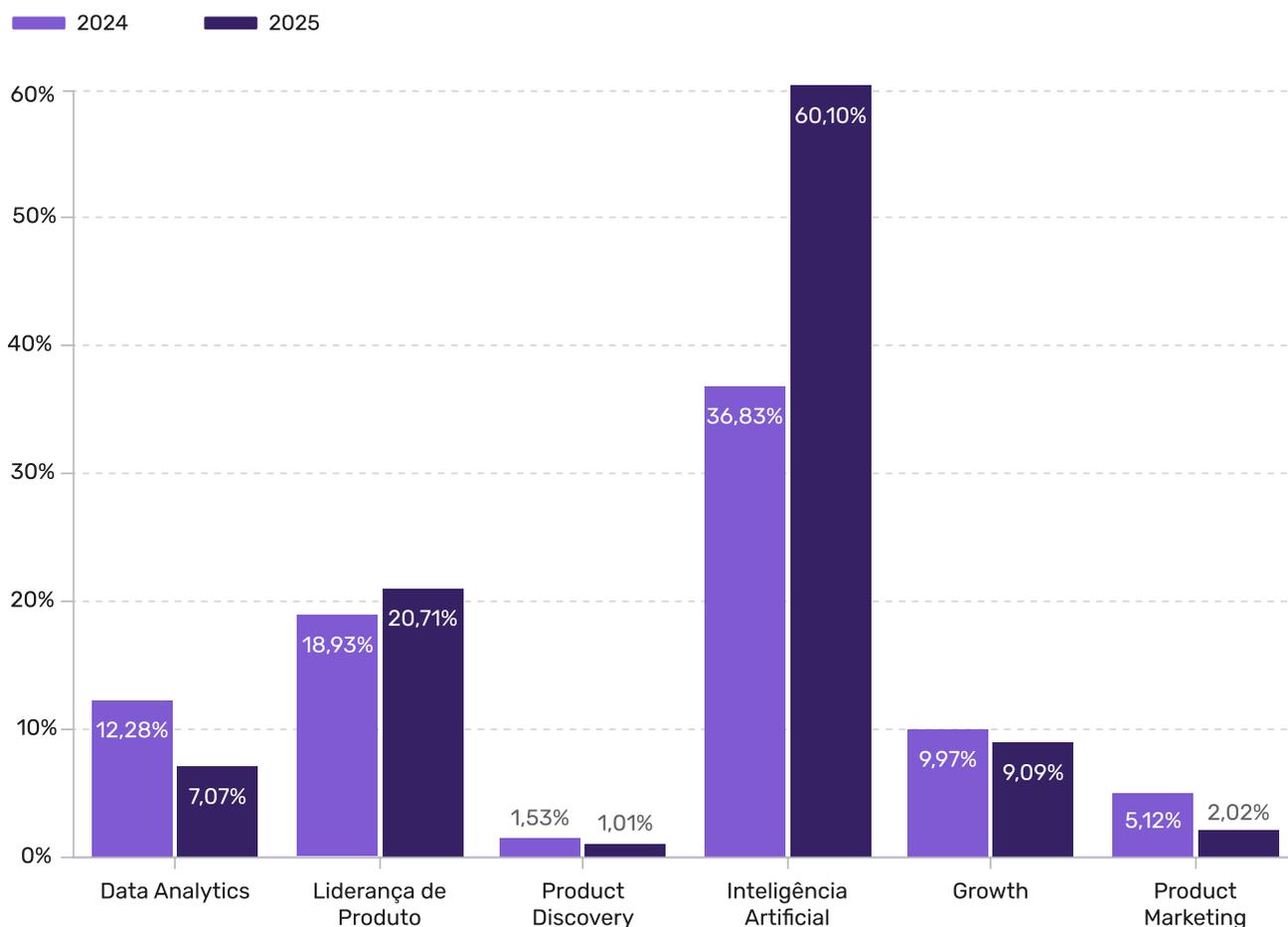
- **Para empresas:** Investir em upskilling dos times para IA, dados e liderança é fator crítico para retenção, inovação e competitividade. Além da capacitação teórica, é um diferencial estratégico adotar ferramentas que permitam aplicar essas habilidades no dia a dia.

Essa combinação entre conhecimento e prática acelera os ganhos reais para a companhia e consolida a transformação em cultura organizacional. Programas internos e parcerias com edtechs devem ser priorizados para sustentar esse avanço.

- **Para profissionais:** Oportunidades de crescimento estarão concentradas em quem unir domínio de IA, pensamento analítico, entendimento do negócio e capacidade de liderar pessoas e projetos.
- **Para o setor:** O Brasil deve se posicionar como referência em adoção e aplicação estratégica de IA em Produto, desenvolvendo talentos prontos para atuar em qualquer mercado global.

A prioridade absoluta para Inteligência Artificial, combinada com liderança e análise de dados, marca o início de um novo ciclo para Produto Digital no Brasil. O desafio das empresas e profissionais até 2026 será acelerar a aprendizagem nessas frentes, consolidando vantagem competitiva sustentável.

4.2 HABILIDADE MAIS IMPORTANTE HEAD DE PRODUTO/ PRODUCT LEAD/ PRODUCT MANAGER



Em 2025, a pesquisa aponta que a **Inteligência Artificial se consolida como a principal competência estratégica** para lideranças de Produto Digital no Brasil, reforçando uma tendência já forte no ciclo anterior.

Inteligência Artificial lidera com folga entre as lideranças

- **60,10%** dos Heads de Produto, Product Leads e Group Product Managers consideram **Inteligência Artificial** a habilidade mais importante para o futuro imediato, crescimento relevante frente a 2024 (36,83%).
- A presença da IA nas prioridades dessa camada indica que a liderança já compreendeu a necessidade de dominar não só a aplicação prática, mas também as estratégias de adoção e os impactos organizacionais da inteligência artificial.

Liderança de Produto se mantém no topo das prioridades

- **20,71%** das lideranças ainda apontam Liderança de Produto como principal prioridade, uma leve alta de **1,78 p.p.** em relação a 2024 (18,93%), indicando estabilidade na valorização do tema. O dado reforça que, mesmo em um cenário de intensa transformação tecnológica, as soft skills seguem como um pilar essencial para quem ocupa posições de gestão.
- A capacidade de orquestrar mudanças, inspirar equipes e impulsionar inovação permanece no radar, especialmente à medida que a IA acelera mudanças de contexto e mercado.

Data Analytics perde espaço, mas ainda é base importante

- Apenas **7,07%** das lideranças citam **Data Analytics** como prioridade em 2025, uma queda de **5,21 p.p.** em relação a 2024 (12,3%) e bem abaixo dos índices registrados entre Product Managers (**13,44%**) e Product Owners (**16,50%**).
- A leitura é que **Data Analytics** deixou de ser visto como diferencial e passou a ser considerado um pré-requisito técnico básico, enquanto a aplicação estratégica de IA e liderança tornou-se diferencial competitivo.

Cargos de liderança e design puxam relevância de Growth

- A habilidade de Growth ainda tem baixa adesão entre PMs (6,08%), POs (5,18%), Analistas de Produto (3,08%) e APMs (1,96%). Em contraste, **lideranças de Produto e profissionais de Design** enxergam esse tema com maior relevância: entre essas duas funções, Growth foi apontado como prioridade por **9,09%** dos respondentes, uma estabilidade em relação a 2024 (9,97%), considerando apenas os cargos de liderança.

Essa diferença pode refletir a natureza estratégica das lideranças, mais focadas em impacto do negócio e geração de receita. Já Product Designers e Service Designers tendem a associar Growth à criação de produtos mais eficientes, voltados à ativação, retenção e melhoria contínua da experiência do usuário.

Por outro lado, PMs, POs, APMs e Analistas podem priorizar outras habilidades mais diretamente ligadas à sua rotina operacional, o que justifica a menor valorização de Growth entre esses grupos.

Product Discovery e Product Marketing têm participação marginal

- **Product Discovery** (1,01%) e **Product Marketing** (2,02%) apresentam baixa relevância entre lideranças, evidenciando foco total nas frentes de IA e gestão de times, ao invés de operações específicas ou técnicas de marketing.

O que explica o cenário

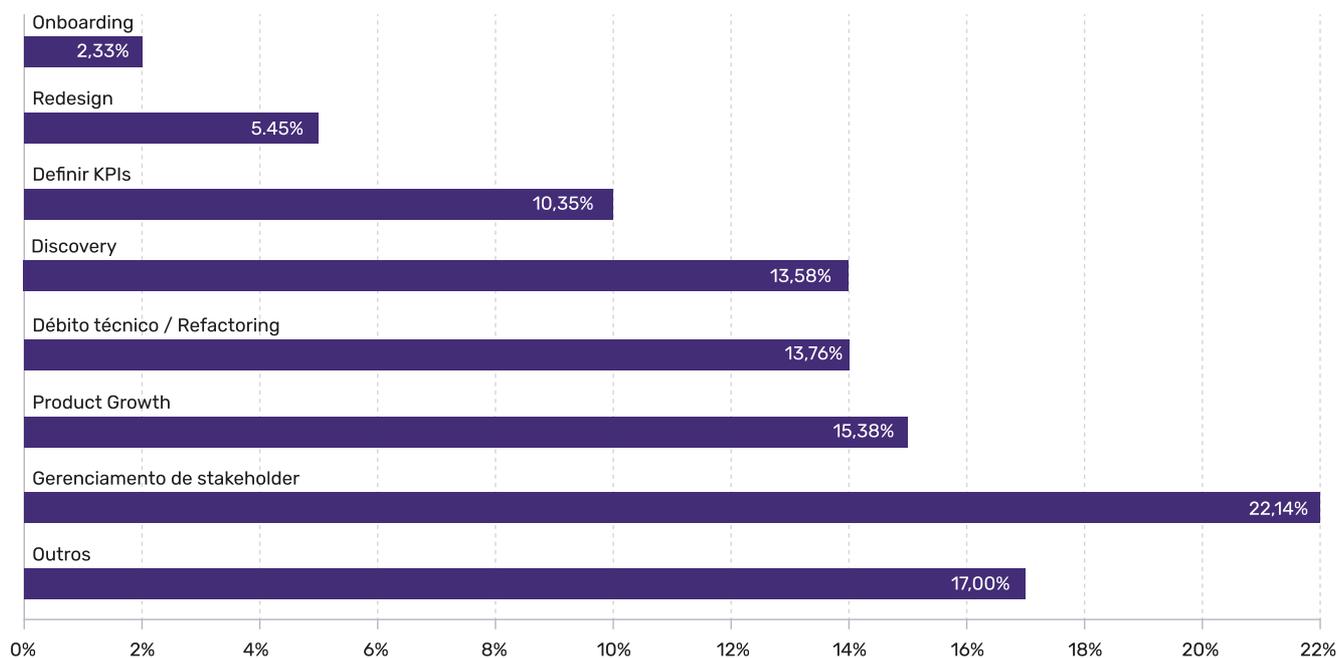
- O avanço da IA reconfigura o papel das lideranças, que agora precisam atuar como agentes de transformação digital, promotores da cultura de dados e responsáveis por integrar novas tecnologias ao negócio.
- As soft skills permanecem centrais, mas são potencializadas pela capacidade de liderar em contexto de mudanças rápidas e alta complexidade.

Implicações e Recomendações Estratégicas

- **Para empresas:** As empresas, e, principalmente, suas lideranças devem ser protagonistas na jornada de adoção de IA, criando ambiente propício para experimentação, aprendizado contínuo e desenvolvimento de cultura digital em todos os níveis.
- **Para líderes:** O domínio de IA, combinado com excelência em liderança, se tornará critério de diferenciação para promoções e remuneração em patamares mais altos.
- **Para o setor:** O Brasil começa a formar uma geração de líderes de Produto preparados para competir globalmente, mas que ainda precisam consolidar visão estratégica e influência organizacional para extrair o máximo valor das novas tecnologias.

Lideranças de Produto Digital em 2025 se posicionam à frente do movimento de adoção de IA, mas sem perder de vista a importância da liderança humana. O desafio será integrar tecnologia e gestão de pessoas para conduzir times, negócios e ecossistemas a novos patamares de competitividade.

4.3 HABILIDADE DE MAIOR DIFICULDADE



Os dados de 2025 reforçam que habilidades interpessoais e de alinhamento estratégico são hoje os maiores desafios para profissionais de Produto Digital, ganhando espaço de temas tradicionalmente técnicos, que nos anos anteriores eram os mais citados, como por exemplo, Tech/Programação (27,22% em 2024).

Gerenciamento de stakeholders lidera os desafios

- **22,14%** dos respondentes apontam **gerenciamento de stakeholder** como a habilidade mais difícil, superando outros desafios técnicos e estratégicos. Isso sinaliza o amadurecimento do setor, onde a capacidade de influenciar, negociar e alinhar diferentes áreas e interesses tornou-se fator crítico para a entrega de valor em Produto.
- Essa dificuldade cresce à medida que times se tornam mais multidisciplinares e empresas adotam estruturas mais horizontais e autônomas.

Discovery, Growth e Débito Técnico: exigem esforço além do técnico

- **Discovery** (13,58%) registrou um salto de 4,44 p.p. em sua percepção de dificuldade, enquanto **Product Growth** (15,38%) apresentou queda de 6,08 p.p. em comparação com 2024 (9,14% e 21,43%, respectivamente), mas segue relevante. **Débito técnico / Refactoring** (13,76%) também segue como uma habilidade percebida como desafiadora.

Essas competências exigem mais do que domínio técnico: demandam visão sistêmica, disciplina e uma forte capacidade de colaboração entre times, o que pode explicar sua complexidade na prática.

- **Definir KPIs** (10,35%) pode ser entendido como desafio estrutural: traduzir estratégia de produto em métricas práticas é tarefa complexa, que exige domínio de dados e clareza de objetivos.

Onboarding e redesign aparecem menos, mas não são triviais

- **Onboarding** (2,33%) e **Redesign** (5,45%) são menos citados, mas ainda representam pontos de atenção, especialmente em contextos de crescimento acelerado ou reestruturação de times/ produtos.
- **Outros** (17,0%) reforçam a pluralidade de desafios enfrentados, mostrando que o contexto de cada empresa, time ou projeto pode trazer obstáculos únicos.

O que explica o cenário

- O avanço da maturidade do setor faz com que desafios técnicos sejam diluídos ou enfrentados com maior facilidade, enquanto os desafios de orquestração, liderança e comunicação crescem em complexidade e impacto.
- O aumento da adoção de IA, squads autônomos e metodologias ágeis amplia a necessidade de capacidades de gestão de conflitos, engajamento de stakeholders e tradução de estratégia em ação.

Em 2025, o maior desafio em Produto Digital é a gestão de stakeholders. Soft skills e metodologias avançadas tornam-se o diferencial definitivo para quem quer liderar, entregar valor e impulsionar resultados em um ambiente de crescente complexidade e autonomia.

5.

ORIGEM PROFISSIONAL

5.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO ANTES DE PRODUTO

Como novidade na edição 2025 do Panorama do Mercado de Produto, trouxemos um olhar inédito sobre a trajetória dos profissionais até a área de Produto Digital. Pela primeira vez, investigamos de forma estruturada quais eram as áreas de atuação imediatamente anteriores ao ingresso em Produto, permitindo uma compreensão mais profunda sobre os principais caminhos, transições e competências trazidas para o ecossistema.

O objetivo é entender a diversidade de backgrounds que enriquecem os times de Produto, identificar padrões de migração e apoiar tanto profissionais quanto empresas na construção de trilhas de desenvolvimento e recrutamento mais estratégicas.

Análise Preliminar dos Dados de 2025

Os dados revelam que **Tecnologia** (25,87%) e **Projetos** (18,91%) lideram como áreas de origem para quem hoje atua em Produto. Essa forte presença de perfis vindos de times de TI, desenvolvimento e gestão de projetos reforça o alinhamento natural entre Produto, tecnologia e metodologias ágeis no Brasil.

Outros destaques relevantes:

- **Marketing/Comunicação** (9,78%) e **Design** (6,12%) mostram a crescente valorização de perfis com repertório em experiência do usuário, posicionamento e estratégia de mercado.
- **Financeiro** (4,98%), **Engenharia** (4,68%), **Dados** (3,42%), **Saúde** (1,98%) e **Jurídico** (1,62%) apontam para uma pluralidade de backgrounds, refletindo a abertura do setor de Produto para profissionais de múltiplas disciplinas.
- **17,89%** dos respondentes classificaram sua área de origem como "Outro", indicando uma diversidade ainda maior de trajetórias e perfis atípicos, enquanto **4,74%** entraram diretamente para Produto, sem experiência anterior em outra área.

Antes de atuar em Produto, qual foi a sua última área de atuação?	
Tecnologia	25,87%
Projetos	18,91%
Marketing/Comunicação	9,78%
Design	6,12%
Financeiro	4,98%
Nenhuma (entrei direto em produto)	4,74%
Engenharia	4,68%
Dados	3,42%
Saúde	1,98%
Jurídico	1,62%
Outro	17,89%

Implicações e Recomendações Estratégicas

A presença expressiva de profissionais vindos de áreas técnicas e de projetos aponta para a valorização crescente de competências em tecnologia, processos e gestão. Ao mesmo tempo, o aumento da pluralidade de backgrounds reforça o caráter multidisciplinar do Product Management no Brasil e sugere que empresas podem (e devem) ampliar ainda mais suas estratégias de recrutamento, considerando talentos vindos de marketing, design, dados e áreas correlatas.

Além disso, o fato de a maioria dos profissionais não ter iniciado diretamente na área de Produto indica uma trajetória profissional mais ampla, muitos vieram de tecnologia, projetos ou áreas afins, e precisaram desenvolver novas habilidades ao longo da trajetória, o que evidencia a complexidade e transversalidade da atuação em Produto.

Produto não é porta de entrada, mas ponto de convergência de múltiplas experiências, e é isso que torna a área tão estratégica e desafiadora.

A análise revela que o setor de Produto está cada vez mais aberto a profissionais de diferentes formações, o que enriquece a capacidade de inovação e de entrega de valor das organizações. Mapear essas transições é essencial para desenhar trilhas de desenvolvimento mais efetivas e ampliar a diversidade de competências nos times de Produto.



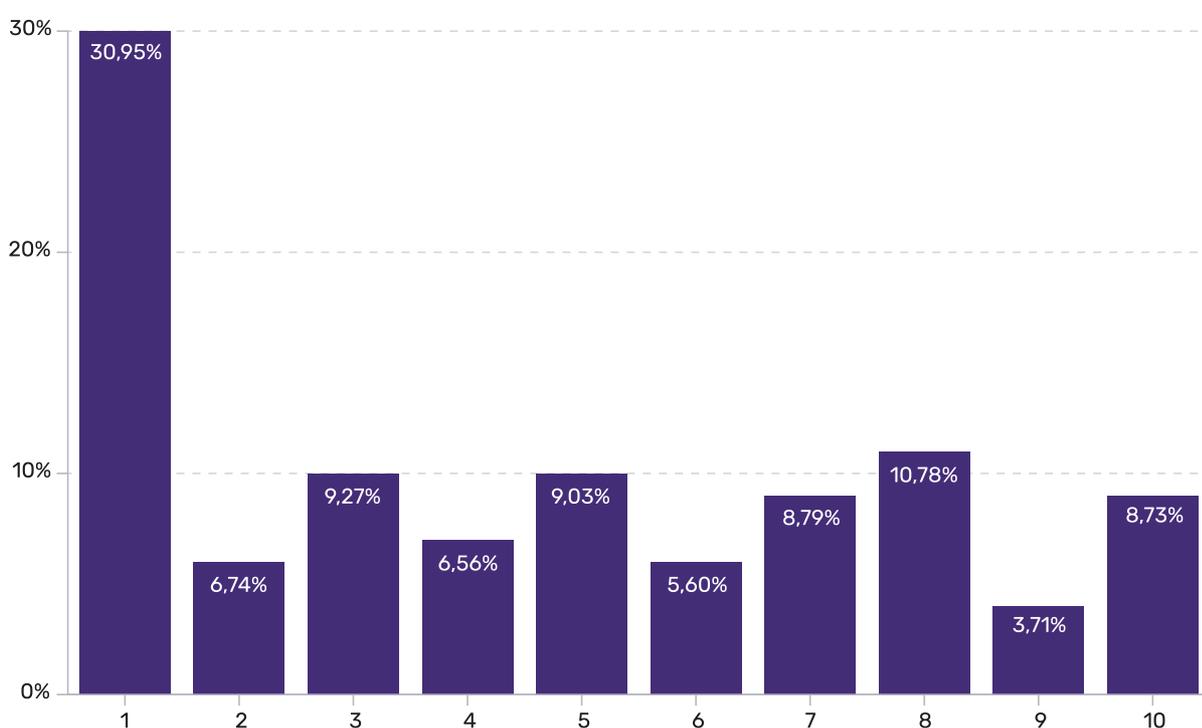
ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

6.1 PRODUCT DISCOVERY: NÍVEL DE USO NO DIA A DIA

Como parte dos dados inéditos da edição 2025 do Panorama do Mercado de Produto, investigamos – pela primeira vez – o grau de utilização da Inteligência Artificial nas práticas de Product Discovery no dia a dia dos profissionais do setor. O objetivo é mapear como a IA está, de fato, integrada à rotina de descobertas, validações e aprendizados, além de identificar oportunidades e barreiras para sua adoção em maior escala.

O uso de inteligência artificial para Discovery de maneira geral ainda é baixa, considerando que **46,96%** dos participantes estão com baixo uso (1-3); **29,98%** médio (4-7) e apenas **23,06%** com alto uso (8-10).

De 1 a 10, quanto você tem usado product discovery com IA no seu dia a dia?



Os resultados mostram um **cenário de adoção bastante heterogêneo**:

- **30,95%** dos respondentes atribuem nota 1 (mínima), indicando que praticamente não utilizam IA em suas rotinas de discovery.
- Apenas **8,73%** consideram seu uso de IA totalmente integrado ao discovery (nota 10).
- Há uma distribuição equilibrada entre os demais níveis, com cerca de **10%** dos profissionais nos patamares intermediários (notas 3, 5 e 8).

Esse padrão sugere que, embora a inteligência artificial seja reconhecida como prioridade de desenvolvimento para o futuro, **a incorporação prática da IA no discovery ainda é incipiente para grande parte dos times**. Muitos profissionais e empresas ainda estão nos estágios iniciais de experimentação ou buscam compreender como a IA pode, efetivamente, transformar as rotinas de validação de problemas, hipóteses e oportunidades.

Implicações para o mercado

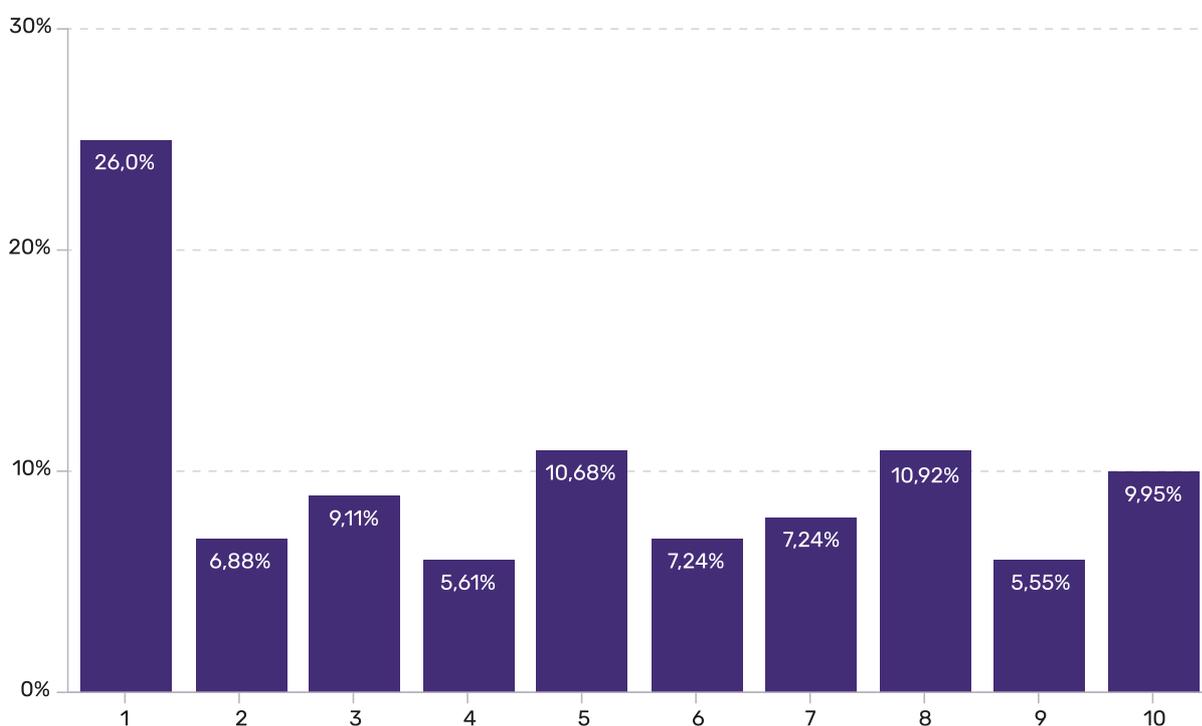
O dado reforça a necessidade de capacitação prática, desenvolvimento de metodologias, investimento em ferramental e compartilhamento de cases para acelerar a adoção da IA no discovery. Empresas e profissionais que avançarem mais rapidamente nessa integração devem conquistar vantagem competitiva em eficiência, inovação, velocidade de aprendizado e atração de talentos.

6.2 ANÁLISE DE DADOS: INTENSIDADE DE USO NO DIA A DIA

Pela primeira vez, mensuramos também, em uma escala de 1 a 10 o quanto a IA já faz parte dos processos de exploração, tratamento e interpretação de dados para embasar decisões de produto.

41,98% dos respondentes têm baixo uso (1~3) de IA para análise de dados. Apenas **26,42%** dos respondentes têm alto uso (8~10) e **31,60%** médio uso (4~7).

De 1 a 10, quanto você tem usado IA para análise de dados no seu dia a dia?



Os resultados revelam que **a maturidade da adoção da IA para análise de dados ainda está em transição:**

- **26,0%** dos respondentes afirmam que praticamente não utilizam IA para análise de dados (nota 1).
- Apenas **9,95%** utilizam de maneira totalmente integrada (nota 10).

Esse cenário evidencia que, apesar da crescente importância da IA nas discussões estratégicas e no discurso de inovação, **a aplicação prática da inteligência artificial na análise de dados ainda é restrita para boa parte dos profissionais.** As barreiras podem envolver desde falta de ferramentas, conhecimento técnico ou mesmo incertezas sobre os ganhos reais frente ao investimento em mudança de processo.

Implicações para o mercado

O dado aponta para **grande oportunidade de capacitação e aceleração de práticas**: empresas e profissionais que investirem no domínio prático da IA para análise de dados estarão mais preparados para gerar insights, automatizar rotinas, aumentar a eficiência e fundamentar decisões com maior robustez.

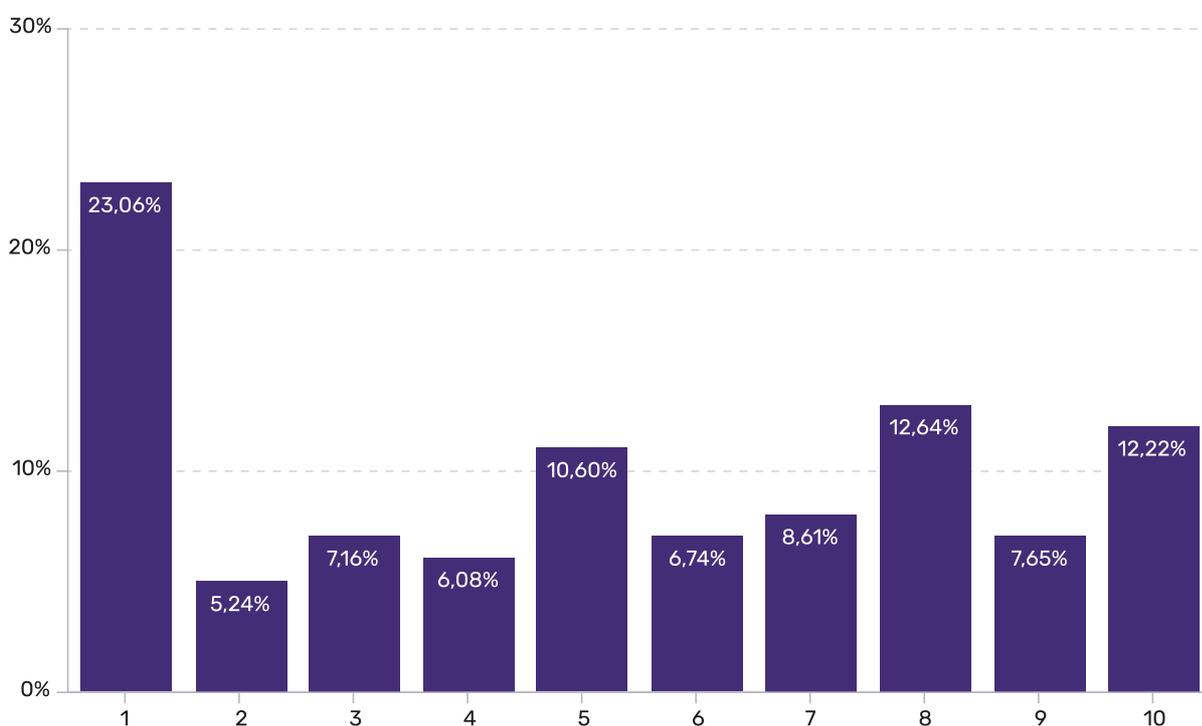
A integração da IA na análise de dados já é realidade para alguns, mas para a maioria do mercado brasileiro, trata-se ainda de uma fronteira a ser desbravada nos próximos anos.

6.3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO SUPORTE À VISÃO DE PRODUTO

Pela primeira vez, mensuramos também, em uma escala de 1 a 10 o quanto a IA já faz parte dos processos de exploração, tratamento e interpretação de dados para embasar decisões de produto.

35,49% dos respondentes têm baixo uso (1-3) de IA como suporte à visão de produto. **32,67%** dos respondentes têm alto uso (8-10) e **31,84%** médio uso (4-7).

De 1 a 10, quanto você tem usado IA para ajudar na visão de produto?



Os resultados indicam um **cenário de adoção ainda gradual, mas com sinais de avanço:**

- **23,06%** dos profissionais declaram não utilizar (nota 1) IA para visão de produto.
- Apenas **12,22%** afirmam uso máximo e totalmente integrado (nota 10).
- Nas notas intermediárias, observa-se uma distribuição dispersa de respostas com picos em **notas 5** (10,60%) e **8** (12,64%), e variações suaves nas demais intermediárias.

Esse padrão revela que, embora a IA seja reconhecida como motor estratégico para a próxima geração de produtos digitais, **a incorporação da tecnologia ao processo de definição da visão de produto ainda está em fase de experimentação para a maioria dos profissionais e empresas.**

Os usos práticos vão desde automação de pesquisas de mercado, análise preditiva de tendências até apoio à priorização e simulação de cenários, mas o uso massivo ainda é restrito a um grupo minoritário.

Implicações para o mercado

A baixa adesão à IA como suporte direto à visão de produto mostra uma janela de oportunidade: **quem acelerar a integração dessas ferramentas à estratégia de produto terá vantagem competitiva em antecipação de tendências, inovação e eficiência de tomada de decisão.** O desafio está em transformar conhecimento em prática, desenvolvendo metodologias e cases de referência para guiar o setor.

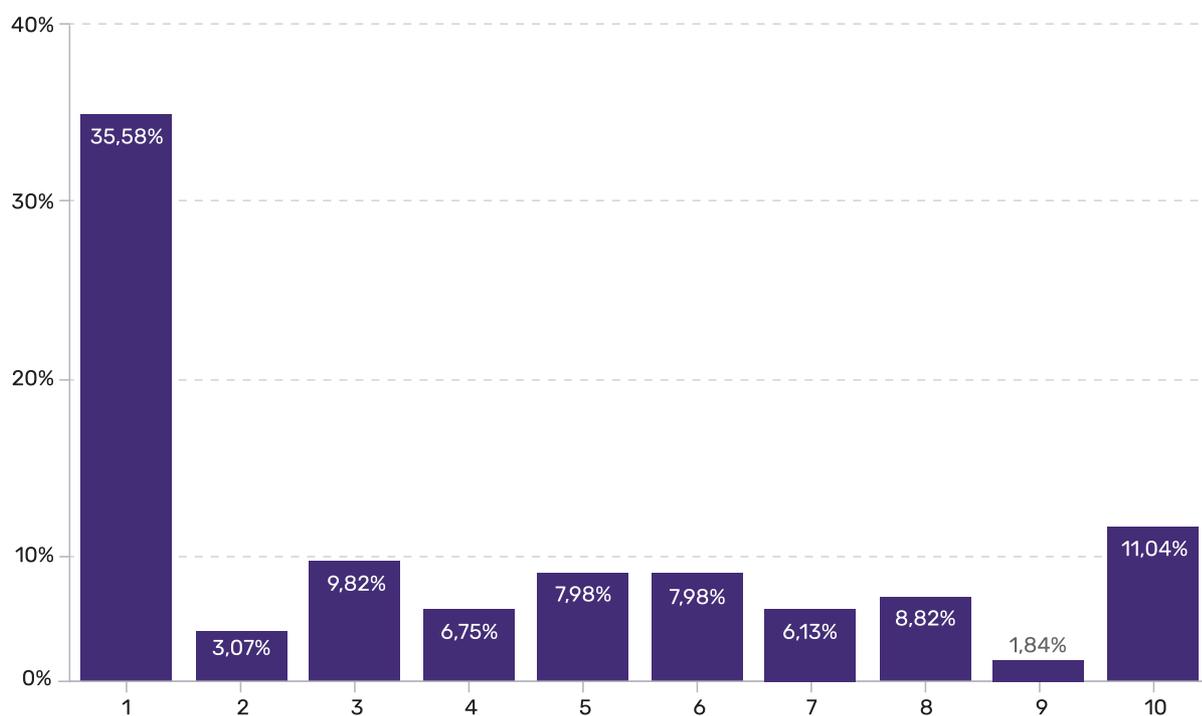
A Inteligência Artificial já desponta como diferencial para líderes e times visionários, mas ainda há um amplo caminho de maturação até sua adoção se tornar parte do “feijão com arroz” das equipes de Produto no Brasil.

6.4 USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM ESTRATÉGIAS DE GO-TO-MARKET

Analisamos também o nível de utilização da Inteligência Artificial para apoiar estratégias e execuções de go-to-market. Profissionais de Produto avaliaram, em uma escala de 1 a 10, quanto recorrem à IA para planejar, executar ou mensurar ações de lançamento e entrada de produtos no mercado.

A IA ainda não é uma aliada para 66% dos respondentes (1-3), 24% têm médio uso (4-7) . Apenas 11% têm alto uso (8-10) em GTMs

De 1 a 10, quanto você tem usado IA para ajudar em go-to-market?



Os resultados revelam um cenário ainda incipiente e desigual de adoção:

- **35,58%** dos respondentes atribuem nota 1 (mínima), indicando que não utilizam IA para apoiar go-to-market.
- **11,04%** declaram uso máximo e totalmente integrado (nota 10).

Esses dados demonstram que, **embora a IA já seja reconhecida como fundamental para discovery, análise de dados e visão de produto, sua aplicação efetiva em estratégias de go-to-market ainda é restrita a poucos profissionais ou empresas.** Os principais desafios podem estar na falta de ferramentas dedicadas, maturidade operacional ou integração entre times de Produto e Marketing.

Implicações para o mercado

A adoção limitada da Inteligência Artificial, seja como **suporte à visão de produto** ou em **go-to-market**, revela uma janela significativa de oportunidade. Empresas e líderes que acelerarem essa integração **terão vantagem competitiva em antecipar tendências, inovar e otimizar decisões estratégicas e operacionais.**

Na estratégia de produto, a IA pode **fortalecer a antecipação de cenários, tornar a tomada de decisão mais ágil e inspirar novas abordagens.** No go-to-market, ela **impulsiona automação** de campanhas, **segmentação de públicos, otimização de canais** e **monitoramento em tempo real do sucesso de lançamentos.**

No entanto, o verdadeiro desafio vai além da tecnologia, está na capacidade de transformar conhecimento em prática: desenvolver metodologias aplicáveis e cases de referência que sirvam de base para todo o setor.

FECHAMENTO

A quantidade de respondentes (2090) que tivemos na nossa pesquisa mostra quão incrível é a área de Produto no Brasil. Poucas comunidades globais possuem esse nível de união, o que demonstra o quanto estamos amadurecendo e nos tornando cada vez mais uma referência global.

É claro que ainda temos grandes desafios, que é mostrar, cada vez mais, o benefício de ter uma área de Produto que busca o equilíbrio entre os clientes, usuários e negócios, mostrando cada vez mais alinhamento entre tecnologia, solução e resultado.

É claro que ainda temos grandes desafios. Precisamos mostrar cada vez mais o benefício de uma área de Produto que busca o equilíbrio entre clientes, usuários e negócios. Em paralelo, é necessário gerar mais alinhamento entre tecnologia, solução e resultado.

A PM3 é a escola referência para quem quer criar e escalar produtos com IA. Fazemos questão de manter a nossa promessa de ajudar a comunidade em todos os seus desafios, seja por meio de cursos ou conteúdos gratuitos e eventos. O importante é que sejam sempre conteúdos aprofundados aliados a cases reais do mercado brasileiro.

Agradecemos imensamente a todas as pessoas que responderam à pesquisa e nos deram seu feedback para melhorarmos a próxima edição.

Esperamos que os insights sejam relevantes para evoluirmos cada vez mais. E convidamos você a compartilhá-los com a sua rede usando as imagens que preparamos para isso (veja na página a seguir).



COMPARTILHE NAS REDES SOCIAIS OS PRINCIPAIS INSIGHTS DO PANORAMA DO MERCADO DE PRODUTO 2025-2026

Nós sabemos que o Panorama do Mercado de Produto traz dados e informações que geram reflexões sobre o ecossistema de Tecnologia e Produto, e que muitos deles acabam se tornando temas de conversas e discussões nas empresas.

Para facilitar esse processo, nesta edição, elaboramos uma série de imagens para que você possa baixar e compartilhar os principais insights da pesquisa nas suas redes sociais, e com isso ajudar a construir a sua autoridade na área de Produto Digital.

1. Acesse a pasta pública

2. Baixe em seu celular ou computador as imagens com os dados que mais o impactaram.

3. Compartilhe suas imagens favoritas no LinkedIn ou Instagram.

4. Marque a @escolapm3 nas suas postagens para que possamos acompanhar.

conheça também o

PANORAMA DE SALÁRIOS EM PRODUTO

BAIXAR O PANORAMA

 PM3