

26ª CEO Survey | 2023

# Transformando o futuro, encarando o presente

As perspectivas dos CEOs sobre crescimento,  
ameaças, prioridades estratégicas e investimentos



**Destaques da Indústria de  
Serviços Financeiros no Brasil**



**Saiba mais em**

[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)



# Apresentação

Um terço dos CEOs no Brasil e no mundo não acredita que suas organizações serão economicamente viáveis em dez anos caso se mantenham no rumo atual – o que exige investimentos urgentes na transformação dos seus negócios. Ao passo que devem transformar o futuro, a maioria lida com as questões de curto prazo. Os resultados da 26ª Global CEO Survey ilustram a profundidade dos desafios – e o que fazer para gerar oportunidades – à frente dos líderes empresariais hoje.

De um lado, a grande maioria considera vital reinventar seus negócios para o futuro em um mundo de disrupção e inovação. De outro, eles se mobilizam para enfrentar um cenário atual com instabilidade econômica global, inflação, rupturas nas cadeias de suprimento e conflitos geopolíticos.

No Brasil e no mundo, 73% dos CEOs acreditam que a economia global sofrerá uma desaceleração nos próximos 12 meses. Apesar disso, uma parte importante dos CEOs de alguns países prevê que suas economias locais terão trajetória contrária e também acredita no crescimento da receita de suas empresas – especialmente os brasileiros.

Este duplo imperativo – encarar o presente e ao mesmo tempo se transformar para o futuro – os coloca em uma encruzilhada inédita que exige ação imediata.



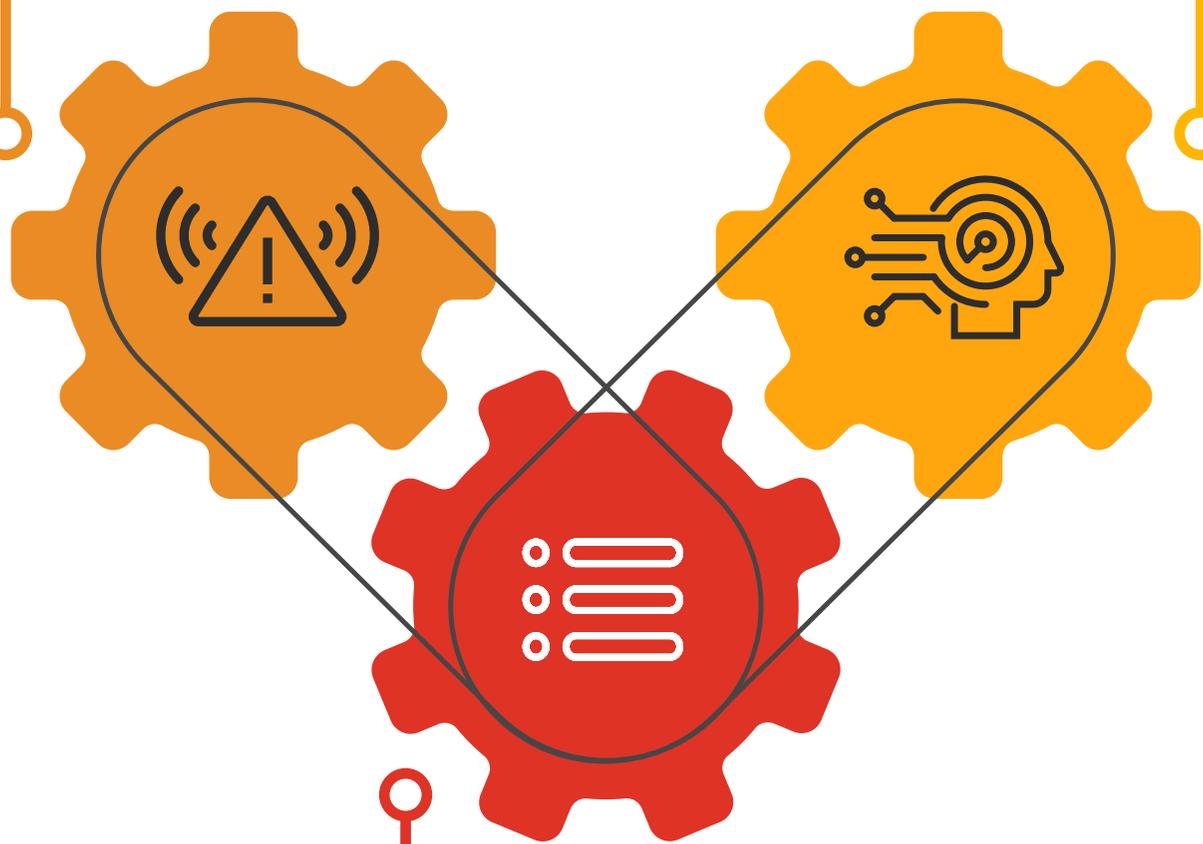
Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa para o setor de Serviços Financeiros. Os dados estão organizados em três dimensões: os desafios atuais; a preparação para o futuro; e a agenda necessária para se atingir um equilíbrio entre o curto e o longo prazos e transformar as dificuldades em oportunidades.

## Tensões atuais

Os desafios imediatos em meio a condições macroeconômicas incertas, aumento da inflação, instabilidade geopolítica e ameaças crescentes, como as relacionadas à cibersegurança.

## A corrida pelo futuro

A necessidade de se antecipar aos riscos de longo prazo para as suas empresas, a sociedade e o planeta – como a disrupção dos modelos de negócios e os riscos climáticos.



## Uma agenda equilibrada

A missão do CEO de lidar com os desafios atuais e ao mesmo tempo investir no futuro, impulsionando a transformação e a integração a ecossistemas que criem valor, viabilizando a sustentabilidade do negócio.



# Tensões atuais

## Expectativa em relação à economia

A maioria dos líderes do setor de Serviços Financeiros no país compartilha da mesma expectativa da média dos CEOs no Brasil e no mundo em relação ao crescimento da economia global: para eles, o ritmo vai desacelerar.

Apenas 20% dos CEOs de Serviços Financeiros do Brasil (15% dos líderes do setor no mundo) acreditam em uma aceleração, em uma grande reversão em relação ao ano passado, quando 81% tinham essa opinião.

Os executivos do setor no país estão bem mais otimistas em relação ao próprio país (59%) do que a média global (29%) e a média do setor no mundo (25%), embora um pouco abaixo da média no Brasil (66%).



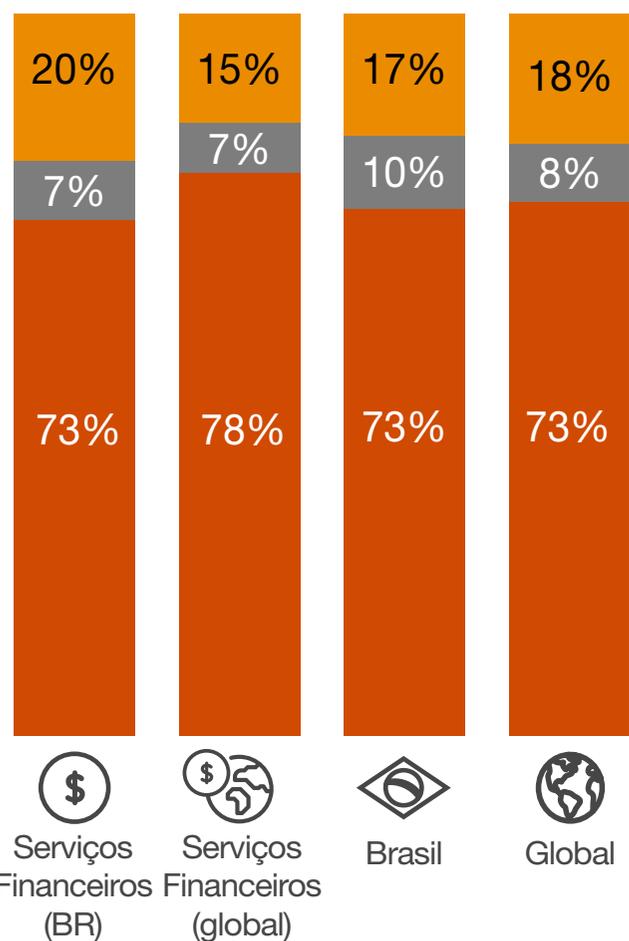
# Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ Aceleração

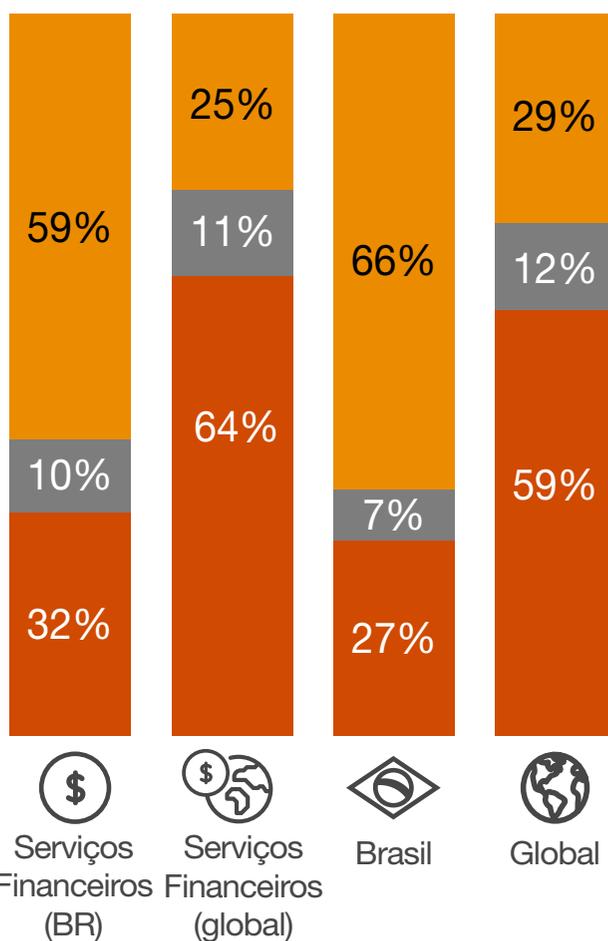
▬ Estabilidade

⬇️ Desaceleração

### Crescimento global



### Crescimento do país do CEO





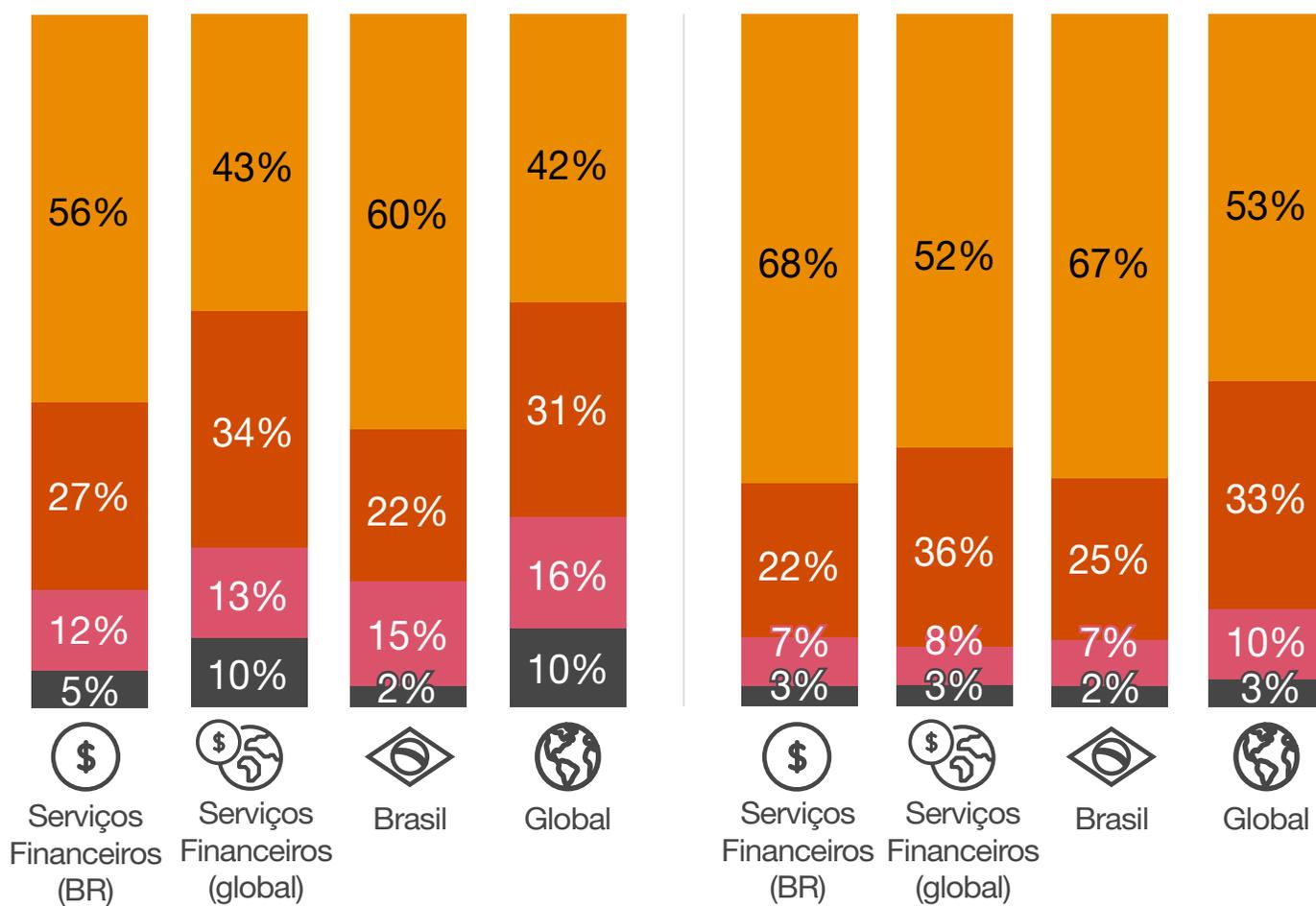
A confiança no crescimento da receita de suas empresas para os próximos 12 meses diminuiu em relação ao ano passado: 56% dizem estar extremamente ou muito confiantes, ante 61% na pesquisa anterior. É um otimismo pouco menor que a média no Brasil (60%) e maior do que no mundo (42%) e no setor globalmente (43%). Para os próximos três anos, a confiança dos líderes aumenta em todos os recortes.

### Expectativa em relação à geração de receitas

■ Extremamente ou muito confiante   
 ■ Moderadamente confiante   
 ■ Ligeiramente confiante   
 ■ Não confiante ou não sabem

12 meses

3 anos





## Crescimento em outros países

Em relação aos mercados considerados mais relevantes pelos CEOs de Serviços Financeiros para o crescimento de suas empresas, os Estados Unidos e a China têm lugar de destaque, assim como acontece na visão geral dos líderes brasileiros. Em ambos os casos, os dois países foram citados por 49% e 32% dos entrevistados, respectivamente.



### Principais mercados para os CEOs do setor de Serviços Financeiros (BR)

Estados Unidos

49%

China

32%

México

15%

Alemanha, França, Colômbia e Chile

12%

Reino Unido e Argentina

10%

Minha empresa não opera no exterior

32%



### Principais mercados para os CEOs do Brasil

Estados Unidos

49%

China

32%

México

14%

Alemanha

13%

Argentina

12%

Minha empresa não opera no exterior

26%



# A corrida pelo futuro

## Ameaças que mais preocupam

A inflação é a principal ameaça apontada pelos CEOs de Serviços Financeiros no país e no mundo (44%) e pelos líderes brasileiros de modo geral (39%). O risco cibernético e o sanitário entre os CEOs do setor no país são significativamente maiores que entre os CEOs do mesmo setor ouvidos no mundo e os CEOs globais de modo geral.

No horizonte de cinco anos, a instabilidade macroeconômica, os riscos cibernéticos e a inflação são apontados como as maiores ameaças para os líderes de Serviços Financeiros do Brasil e do mundo e para os CEOs no Brasil em geral.



## Ameaças nos próximos 12 meses

🇧🇷 Serviços Financeiros (BR)

🌐 Serviços Financeiros (global)

🇧🇷 Brasil

### Inflação



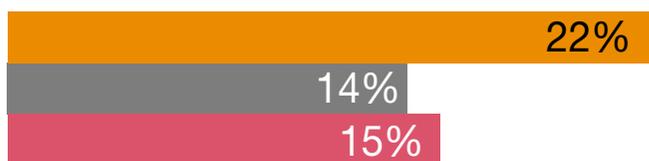
### Instabilidade macroeconômica



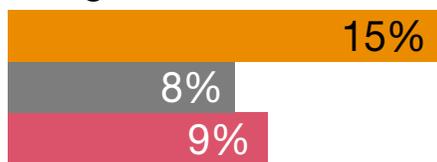
### Riscos cibernéticos



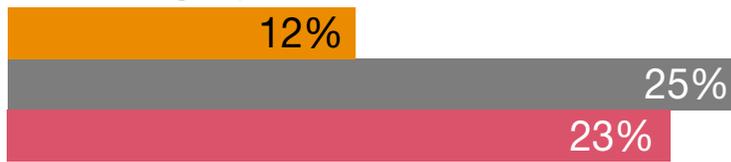
### Riscos sanitários



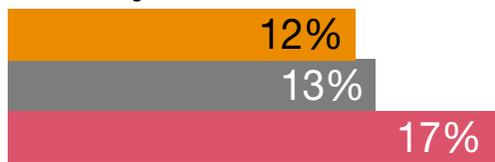
### Desigualdade social



### Conflitos geopolíticos



### Mudanças climáticas





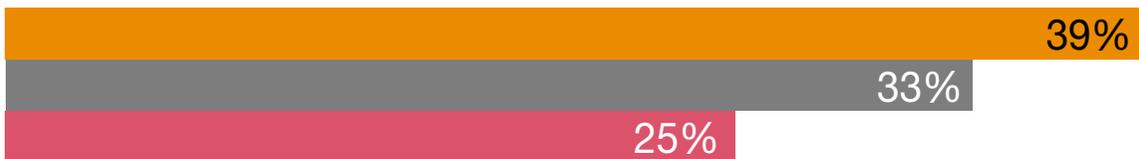
## Ameaças nos próximos 5 anos

🇺🇸 Serviços Financeiros (BR)   🌐 Serviços Financeiros (global)   🇧🇷 Brasil

### Instabilidade macroeconômica



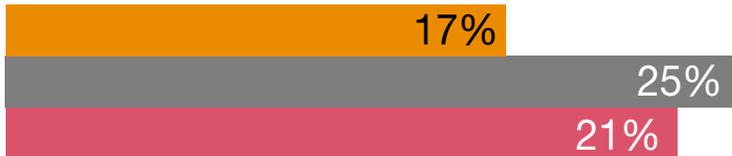
### Riscos cibernéticos



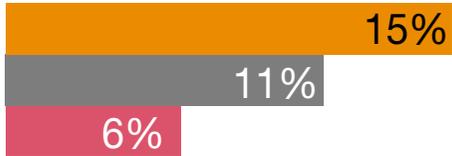
### Inflação



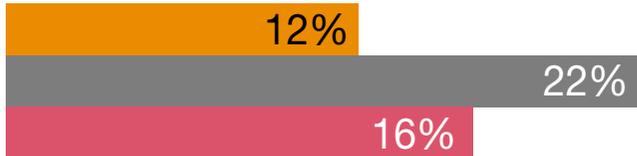
### Conflitos geopolíticos



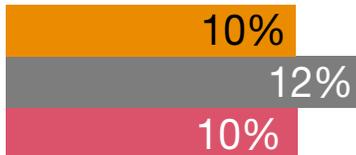
### Desigualdade social



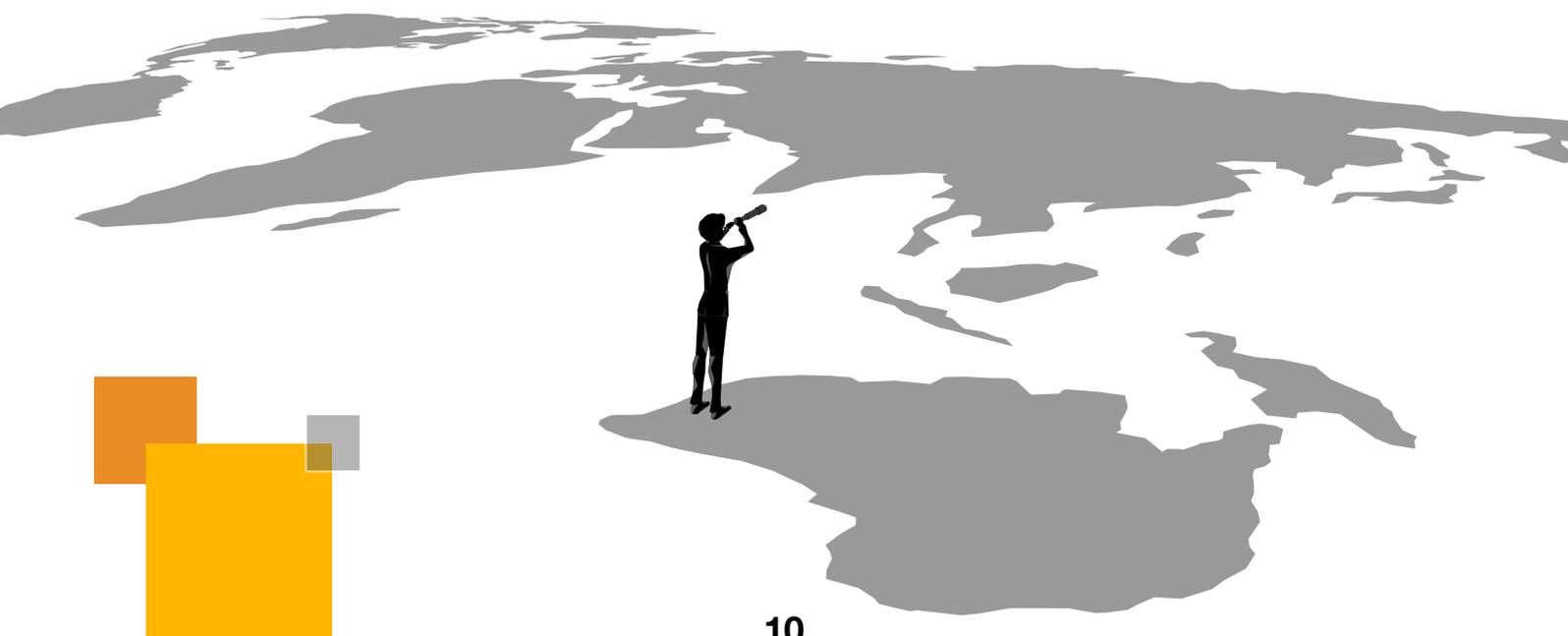
### Mudanças climáticas



### Riscos sanitários



Obs.: participantes que se dizem muito ou extremamente preocupados.





## Viabilidade do negócio

Cerca de um terço dos CEOs do setor no país não acredita que suas empresas serão economicamente viáveis em uma década, se mantido o rumo atual. O percentual é semelhante à média nacional, mas menor que o registrado no resultado global e na média do setor no mundo.

### Mantido o rumo atual, por quanto tempo seu negócio será economicamente viável?

🇺🇸 Serviços Financeiros (BR)   🌐 Serviços Financeiros (global)   🇧🇷 Brasil   🌍 Global

Menos de 10 anos



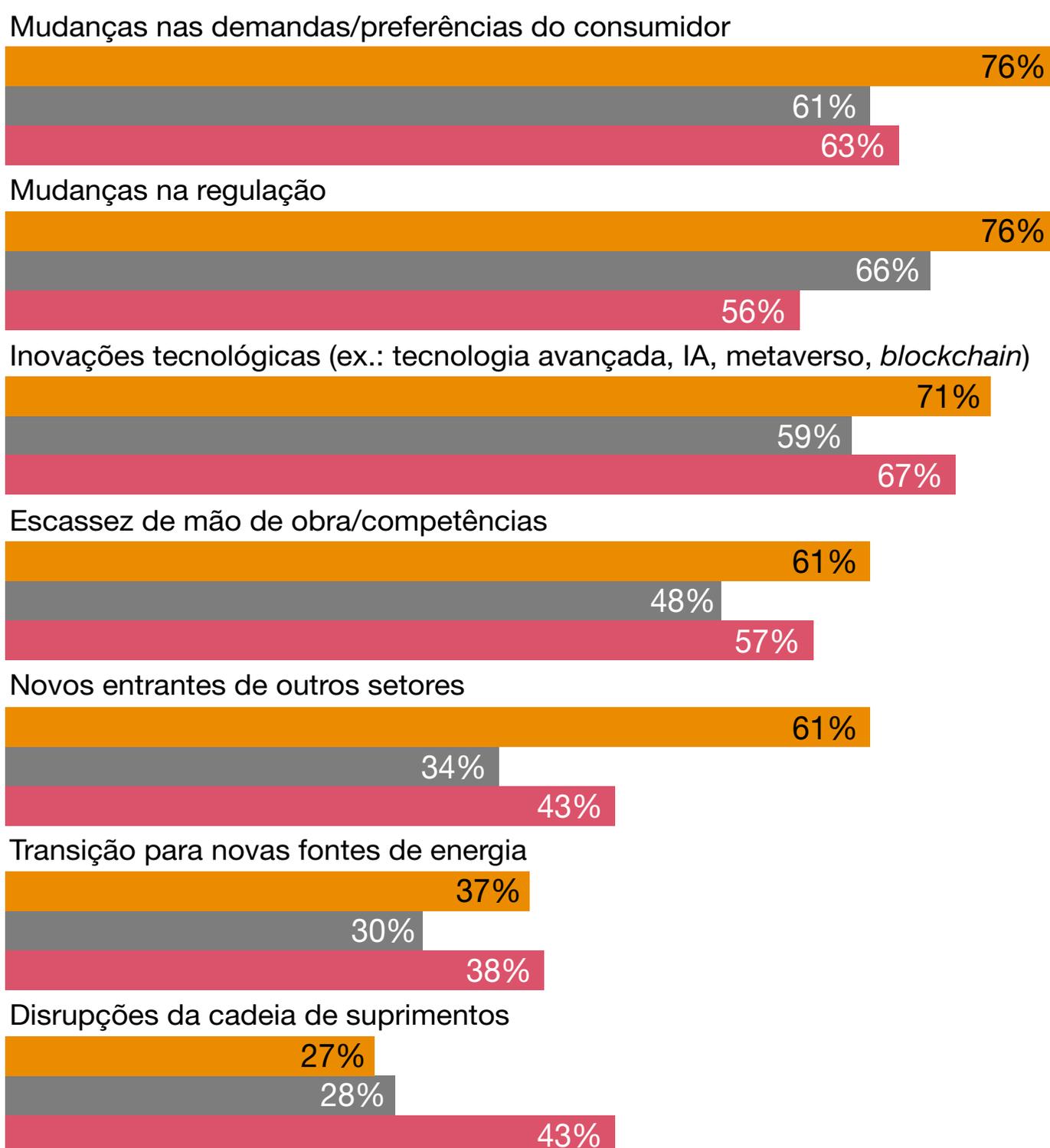
Mais de 10 anos





Perguntados sobre os fatores que mais podem afetar a lucratividade nos próximos dez anos, os líderes de Serviços Financeiros no país apontam, em primeiro lugar, as mudanças nas demandas/preferências do consumidor e na regulação, ambas com 76% das citações. Escassez de mão de obra e novos entrantes são ameaças mais presentes para os CEOs do setor no país do que no mundo ou no Brasil de modo geral. Já as inovações tecnológicas são apontadas como o principal fator para os líderes de todas as indústrias no Brasil (67%) e o terceiro entre os do setor no país (71%).

 Serviços Financeiros (BR)  
  Serviços Financeiros (global)  
  Brasil





## Questões ESG

22% dos CEOs de Serviços Financeiros no país esperam que os riscos climáticos afetem muito ou extremamente sua cadeia de suprimentos nos próximos 12 meses, muito mais do que os líderes do setor globalmente (8%).

A expectativa em relação ao perfil de custos e a ativos físicos também é maior no recorte brasileiro – 20%, em comparação com 16% no mundo no primeiro caso e 10% contra 6% no segundo.

### Expectativa de impacto do risco climático nas seguintes áreas em 12 meses

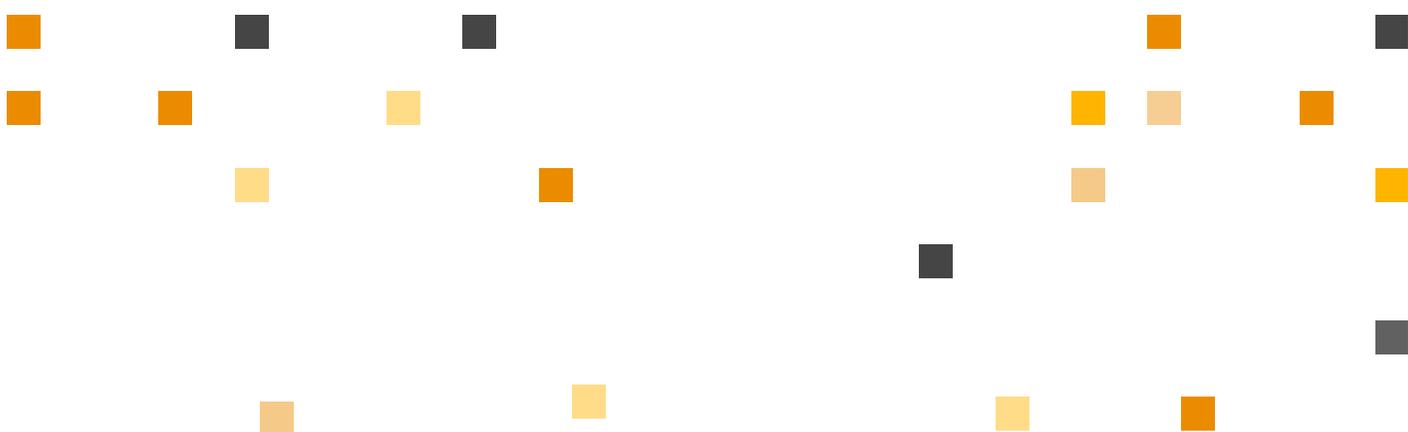
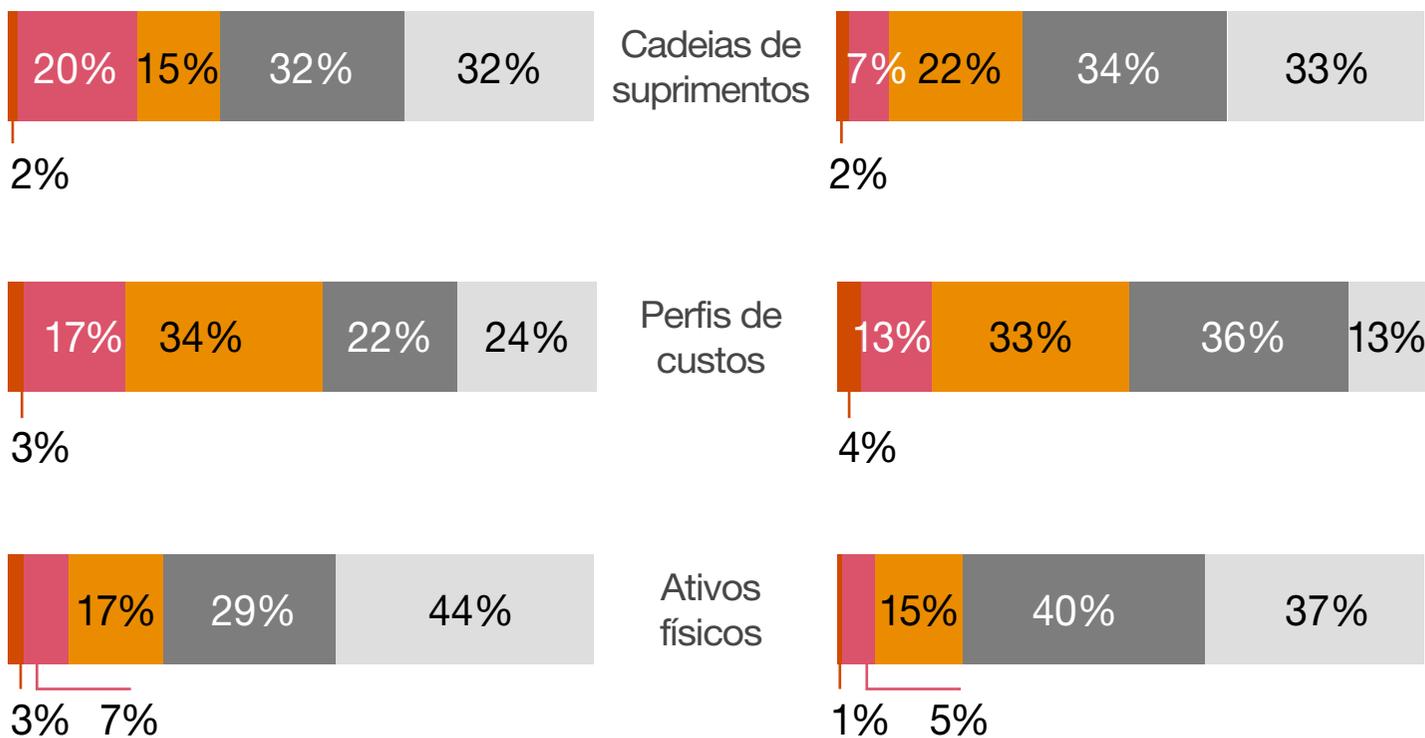
Extremamente Muito Moderadamente Pouco Nada



Serviços Financeiros (BR)



Serviços Financeiros (global)





Adotar a prioridade e o ritmo adequados para mitigar os riscos climáticos, gerar oportunidades e descarbonizar são desafios estratégicos. As empresas de Serviços Financeiros no país se mostram menos avançadas do que a média do setor no mundo em relação a iniciativas climáticas. Por exemplo, 57% já implementaram ou estão implementando iniciativas para reduzir suas emissões, ante 61% da média do setor globalmente.

Muitas empresas parecem estar elaborando estratégias sem considerar a precificação interna das emissões de carbono: 56% dos CEOs brasileiros do setor (59% na média do segmento no mundo) dizem que não têm planos de implementar um mecanismo dessa natureza em seu processo de tomada de decisões, embora isso seja importante para antecipar eventuais impostos, tarifas e incentivos, assim como entender melhor suas externalidades.





## Nível de progresso da empresa em iniciativas relacionadas ao impacto climático

■ Concluído
 ■ Em andamento
 ■ Planejado, mas ainda não iniciado
 ■ Não planejamos fazer isso



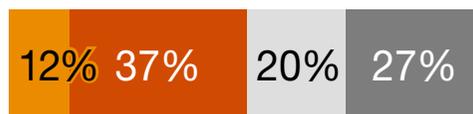
### Serviços Financeiros (BR)



### Serviços Financeiros (global)



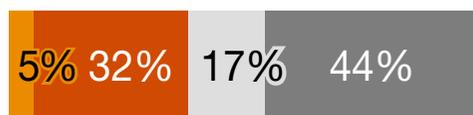
Implementar iniciativas para reduzir as emissões da minha empresa



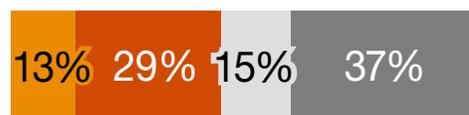
Inovar com a adoção de produtos ou processos inócuos ao clima



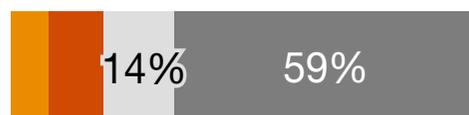
Criar uma estratégia baseada em dados para reduzir emissões e mitigar riscos climáticos

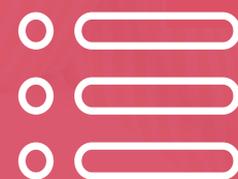


Implementar iniciativas para proteger os bens físicos e/ou a mão de obra contra os impactos físicos dos riscos climáticos



Implementar um mecanismo de precificação interna das emissões de carbono no processo de tomada de decisões





# Uma agenda equilibrada

## Investimentos

Para reinventar seus negócios para o futuro enquanto enfrentam os desafios do presente, os CEOs precisam equilibrar prioridades, em um exercício que se estende à alocação dos recursos. Acompanhando o resultado da pesquisa entre os CEOs no Brasil, os líderes de Serviços Financeiros no país e no mundo concentram o investimento principalmente em automação de processos e sistemas, implantação de tecnologias avançadas (nuvem e IA, por exemplo) e *upskilling* da força de trabalho.



## Investimentos nos próximos 12 meses

🇺🇸 Serviços Financeiros (BR)   🌐 Serviços Financeiros (global)   🇧🇷 Brasil

Automação de processos e sistemas



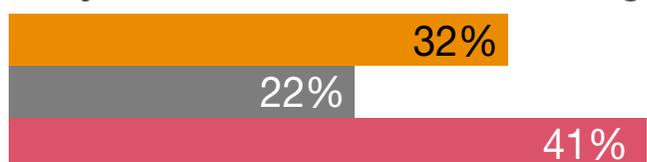
Implantação de tecnologia (nuvem, IA e outras tecnologias avançadas)



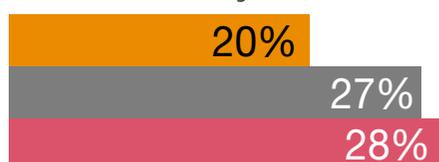
Upskilling da força de trabalho em áreas prioritárias



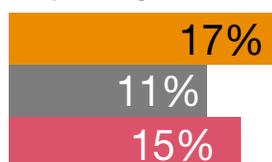
Adoção de fontes alternativas de energia



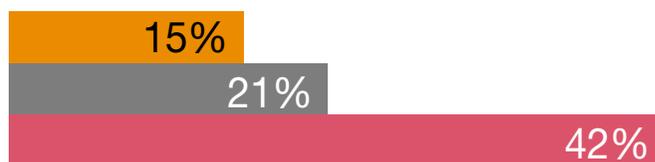
Descarbonização do modelo de negócios



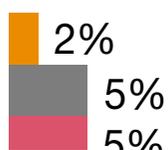
Exploração do metaverso



Ajustes na cadeia de suprimentos (incluindo operações de *nearshoring/onshoring*)



Realocação das operações em resposta ao risco climático





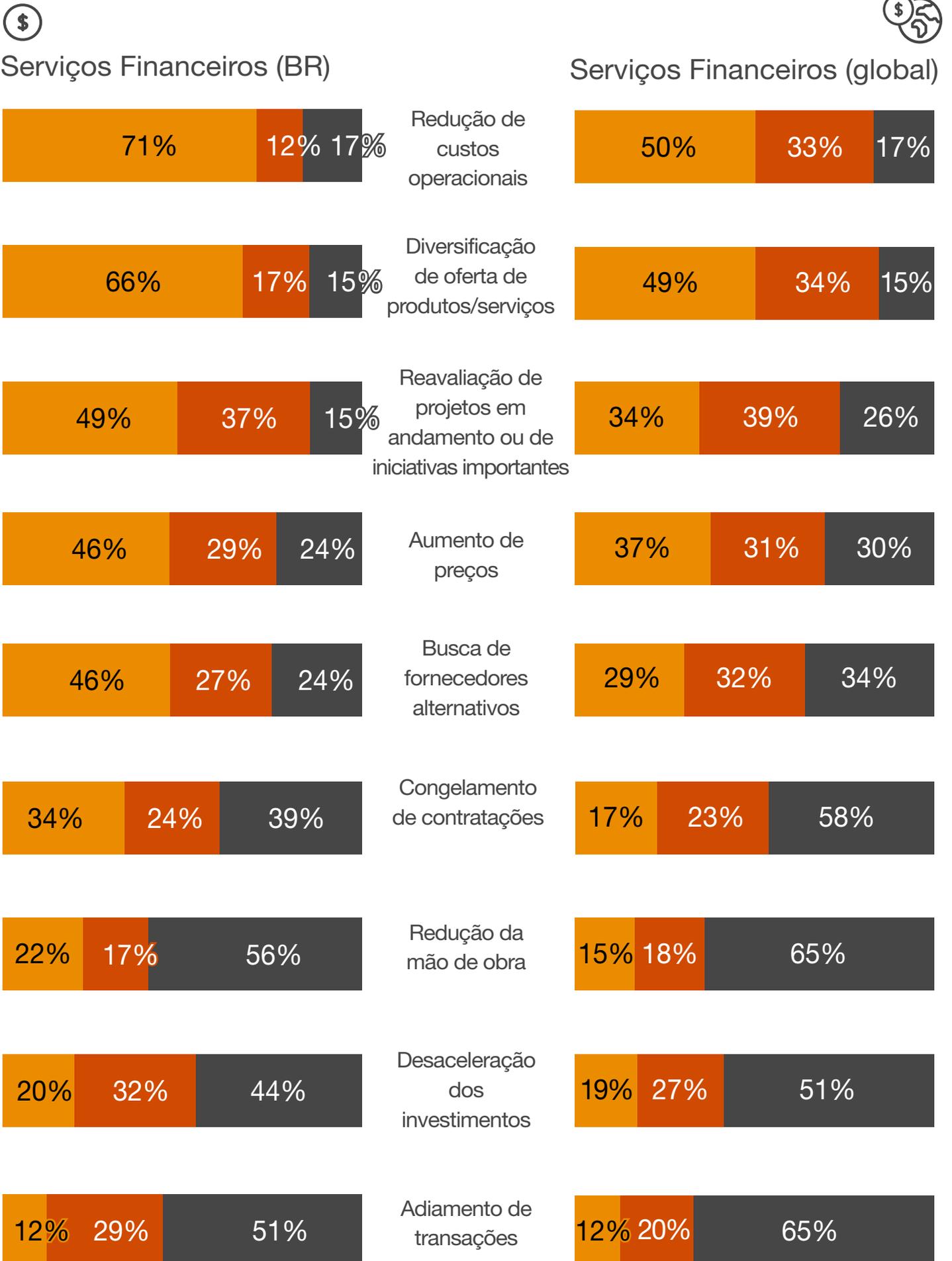
## Em busca de resiliência

Em resposta aos desafios de curto prazo, os CEOs de Serviços Financeiros no país, assim como os líderes do setor no mundo, dizem que estão tomando medidas para cortar custos e diversificar a oferta de produtos e serviços.



## Ações para mitigar desafios econômicos e volatilidade nos próximos 12 meses

■ Já fizemos/estamos fazendo ■ Estamos considerando nos próximos 12 meses ■ Não planejamos fazer isso





## Ecosistema de colaboração

A diversidade e a complexidade dos desafios de negócios atuais estão valorizando a capacidade de colaboração com o ambiente externo à empresa. Para ter uma ideia dessa dinâmica, perguntamos aos CEOs como eles estabelecem parcerias – com quem e com quais objetivos.

As empresas trabalham com uma ampla rede de parceiros e o objetivo mais comum dessas relações é buscar novas fontes de geração de valor, como novos produtos e novos mercados.

No setor de Serviços Financeiros no Brasil, empreendedores ou startups são os parceiros mais frequentes (41%), muito acima da média das empresas do setor no mundo (23%). Em segundo lugar estão os governos, citados por 24% dos CEOs do setor no país.

É com empreendedores ou startups que as empresas de Serviços Financeiros no Brasil estabelecem mais parcerias para resolver questões socioambientais, como as relacionadas às mudanças climáticas ou à desigualdade social. Globalmente, as empresas do setor priorizam os governos para essas parcerias.





## Parceiros para criação de fontes de geração de valor ou abordagem de questões socioambientais

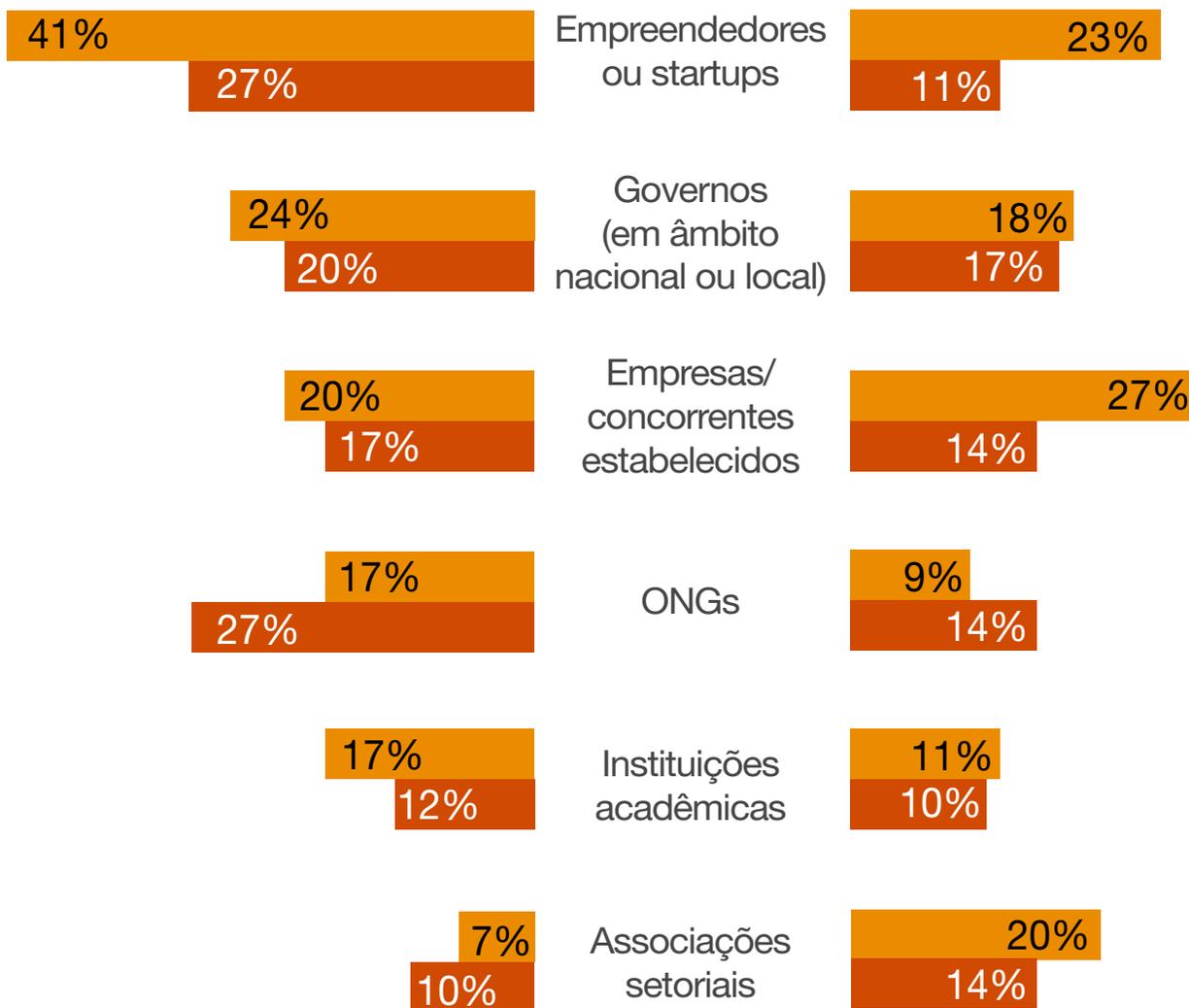
■ Criar novas fontes de geração de valor ■ Resolver questões socioambientais



### Serviços Financeiros (BR)



### Serviços Financeiros (global)



Nossa experiência no desenvolvimento e aplicação de estratégias ESG mostra que as organizações são mais capazes de gerar lucro e ao mesmo tempo exercer impacto social positivo quando encaram a construção de parcerias e ecossistemas com rigor e profundidade. Os CEOs precisam vincular suas organizações a uma identidade e uma área de foco ESG antes de formalizarem seu compromisso.



# Confiança, liderança e o diálogo no C-level

A confiança ajuda instituições e indivíduos a “ir longe juntos” – e a transformar o futuro, encarando o presente. A **CEO Survey** do ano passado mostrou uma relação estatisticamente relevante entre a **confiança do consumidor e o desempenho financeiro**. Os dados da pesquisa também sugeriram que as **empresas confiáveis tinham um foco no longo prazo**. Elas tendiam mais a ter compromissos Net Zero e resultados não financeiros (como engajamento de profissionais e representação de gênero, raça e etnia) vinculados à remuneração dos executivos.

A crescente importância da confiança está estreitamente vinculada à mudança na natureza da liderança diante da maior complexidade do relacionamento com os *stakeholders*; à necessidade cada vez maior de o setor privado ajudar a resolver problemas sociais importantes; à ruptura do consenso pós-Guerra Fria em torno dos mercados abertos e do comércio internacional livre, com a ênfase crescente em interesses nacionais em detrimento de interesses globais; e à intensificação das tensões geopolíticas e sociais. Os CEOs têm tido papéis de destaque e muitas vezes participam dessas mudanças em maior grau do que muitos de seus subordinados diretos.

O diálogo aberto com as equipes de gestão sobre as implicações dessas forças para a liderança pode ajudar a fortalecer e dar mais autonomia aos diretores executivos, para que os CEOs possam se dedicar mais a reinventar o futuro – um desejo manifestado por eles na nossa pesquisa. Esperamos que as questões aqui apresentadas enriqueçam esse diálogo, empoderando os líderes e suas organizações para superar o status quo, vislumbrar o progresso e se reinventar para o mundo que estão ajudando a criar.



Apresentação



Tensões atuais



A corrida pelo futuro



Uma agenda equilibrada

Acesse o nosso relatório completo em:

[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)





# Metodologia

A PwC ouviu mais de 4.400 executivos, em 100 países, com uma participação recorde de líderes do Brasil. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Os números setoriais e nacionais se baseiam em dados não ponderados da amostra total de CEOs.

## Observações:

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo “nem/nem” e “não sei”.

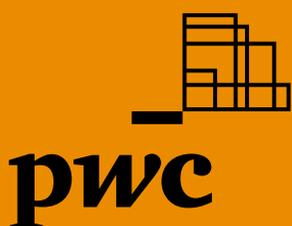
A pesquisa foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa e serviços de consultoria baseados em evidências.



## Contato



**Lindomar Schmoller**  
Sócio e líder do setor  
de Serviços Financeiros  
[lindomar.schmoller@pwc.com](mailto:lindomar.schmoller@pwc.com)



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



PwC Brasil



@PwCBrazil



PwC Brasil



@PwCBrazil



PwC Brasil



@PwCBrazil

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

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.