



29ª CEO Survey

# Liderando na incerteza

**Na expectativa de ameaças crescentes,  
CEOs buscam oportunidades em novos  
setores e ampliam o foco na reinvenção  
de seus negócios**



**Destaques do Agronegócio  
no Brasil**



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



# Apresentação

CEOs bem-sucedidos devem ser capazes de identificar riscos imediatos ao mesmo tempo que mantêm uma visão estratégica voltada a oportunidades de longo prazo. Essa tensão entre diferentes horizontes de tempo é um tema central da **29ª CEO Survey**, que reúne respostas de mais de 4.400 líderes de 95 países, incluindo o Brasil.



De perto, os CEOs do agronegócio veem um cenário repleto de desafios: estão menos confiantes no crescimento imediato de suas empresas e dão maior atenção aos riscos, especialmente à inflação. Ao mesmo tempo, seguem focados em oportunidades estruturais de longo prazo.





Os investimentos em IA continuam avançando, com cerca de um terço dos líderes relatando aumento de receita graças à adoção da tecnologia. E muitos estão entrando em novos mercados e indústrias – movimento analisado no estudo Value in Motion, em que mapeamos a migração de receitas entre setores na próxima década. Metade dos CEOs do setor dizem que suas empresas já competem em novas indústrias, acompanhando a reconfiguração da economia global.

Liderar nesse contexto exige capacidade de alternar rapidamente entre agendas e horizontes de tempo. No agronegócio brasileiro, os CEOs dedicam 54% do tempo a temas com horizonte inferior a um ano – sete pontos percentuais acima da média global (47%) –, contra apenas 15% destinados a questões de longo prazo, o que se alinha ao padrão observado no país.

Resta avaliar se essa alocação de tempo é a mais adequada para sustentar o desempenho e a competitividade no curto e no longo prazo.



**Mayra Theis**

Sócia e líder de Agribusiness  
da PwC Brasil

[mayra.theis@pwc.com](mailto:mayra.theis@pwc.com)



# Destaques desta edição



**Impactos da IA:** a IA já começa a se consolidar como vetor de crescimento para parte das empresas do agronegócio brasileiro. 33% dos CEOs reportam aumento de receita atribuído ao uso da tecnologia, enquanto 58% indicam pouca ou nenhuma alteração. Em relação aos custos, os efeitos são mais equilibrados – 33% observam redução associada a ganhos de eficiência e automação, 18% apontam aumento, possivelmente ligado a investimentos em tecnologia e capacitação, e 48% mantêm os custos estáveis, o que sinaliza uma fase ainda gradual de captura de benefícios.



**Tensão no ar:** o otimismo dos líderes do setor em relação à economia global recuou em 2026: 50% projetam aceleração do crescimento, abaixo dos 66% registrados no ano anterior, bem como da média global (61%) e do resultado de todos os setores no país (56%). A confiança no crescimento da receita no curto prazo também diminuiu de 48% para 38%, convergindo para a média nacional e permanecendo acima do patamar global.



**Ameaças de curto prazo:** o perfil de risco do agronegócio brasileiro é fortemente concentrado em fatores inflacionários, macroeconômicos e climáticos. A inflação é a principal preocupação, com 35% dos CEOs indicando alta exposição, acima das médias brasileira e global. A instabilidade macroeconômica e as mudanças climáticas (ambas com 33%) também figuram entre os riscos mais relevantes, com destaque para a exposição climática, significativamente superior à observada no Brasil e no mundo. Em contraste, ameaças cibernéticas e tecnológicas têm peso relativamente menor do que em outros setores.



**Setores sem fronteiras:** 50% dos CEOs do agronegócio no Brasil afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, percentual alinhado à média nacional de todos os segmentos (51%), o que indica o avanço da convergência entre o agronegócio e outras indústrias, impulsionada por tecnologia, sustentabilidade e novos modelos de atuação.





# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



O horizonte de oportunidades

07



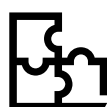
Tensão no ar

12



Caminhos para a reinvenção

19



Seus próximos passos

28



Considerações finais

32



Metodologia da pesquisa

34



Contato

36





O horizonte  
de oportunidades

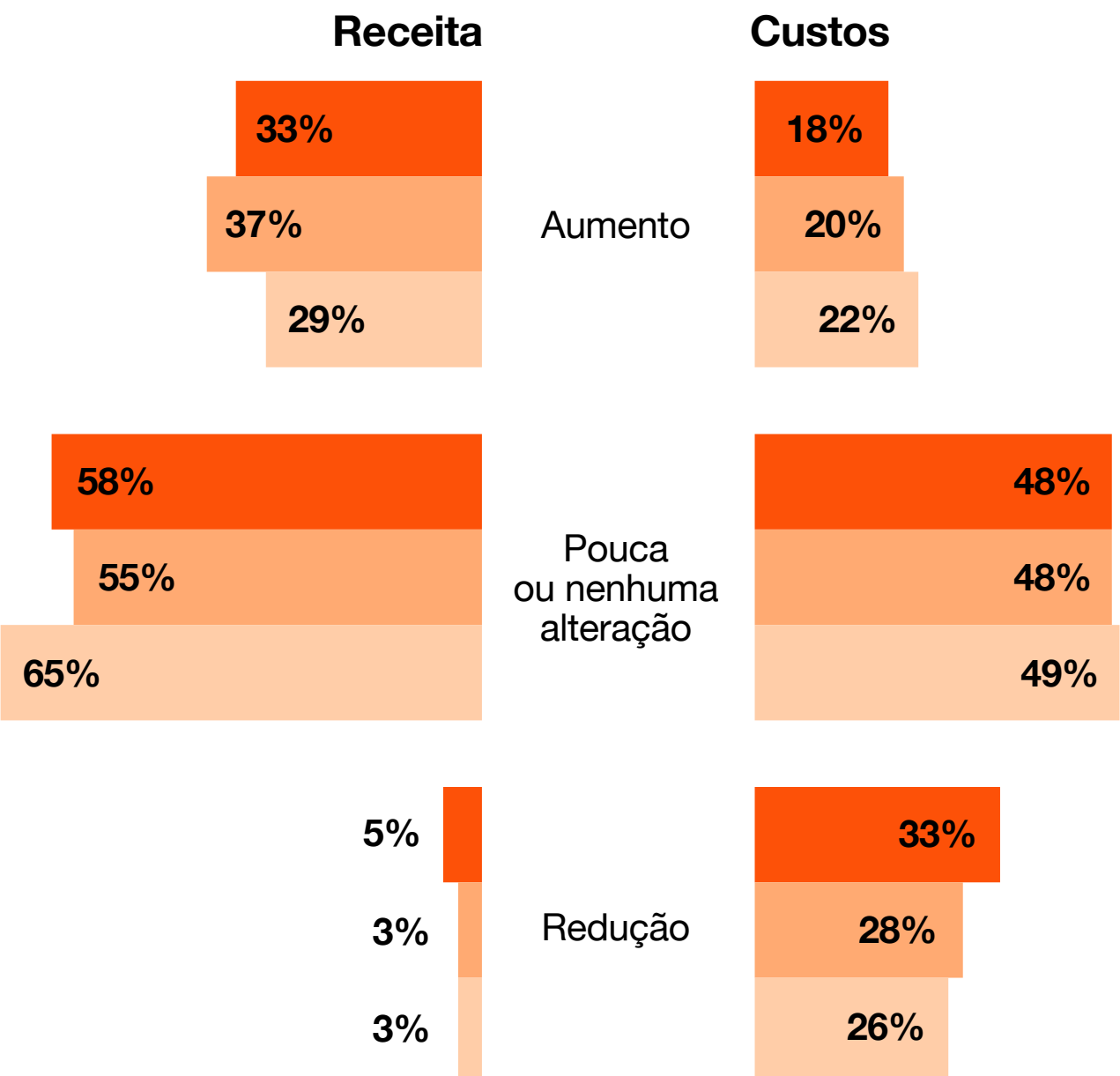


# O horizonte de oportunidades



De forma geral, os dados indicam que o uso de IA começa a se consolidar como vetor de crescimento no agronegócio brasileiro. Parte das empresas observa um saldo positivo moderado na geração de receita e indícios iniciais de ganhos de eficiência, mas a maioria relata pouca ou nenhuma alteração em receitas e custos.

Impacto da IA sobre receitas e custos das empresas

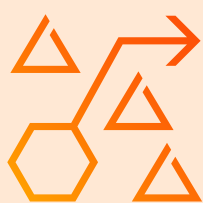






Nos últimos 12 meses, a IA passou a gerar efeitos positivos no agronegócio brasileiro. Em termos de receita, 33% das empresas do agro no Brasil reportaram aumento atribuído ao uso de IA, enquanto 58% indicaram pouca ou nenhuma alteração e apenas 5% relataram redução. Esse cenário sugere que, embora a maior parte das empresas ainda esteja em fase de adoção ou maturação das soluções, a IA se consolida como um vetor relevante de crescimento para uma parcela significativa do agronegócio, com impacto negativo bastante limitado.

Em relação aos custos, os resultados mostram um equilíbrio maior entre ganhos de eficiência e investimentos iniciais. Cerca de 33% das empresas do agro no Brasil observaram redução de custos, refletindo avanços em automação, otimização de processos e melhor uso de dados, enquanto 18% reportaram aumento, possivelmente associado a gastos com tecnologia, infraestrutura e capacitação. Para 48% das organizações, os custos permaneceram estáveis, o que indica que os benefícios da IA ainda estão sendo gradualmente incorporados à operação.

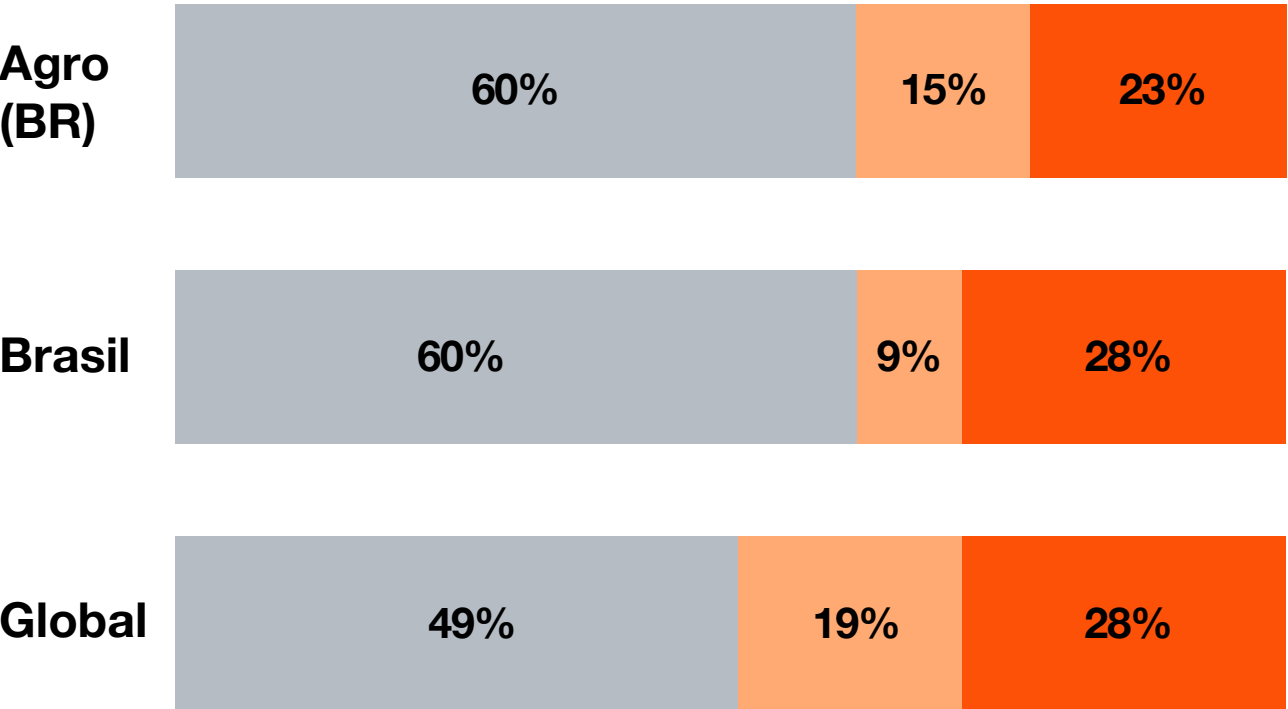
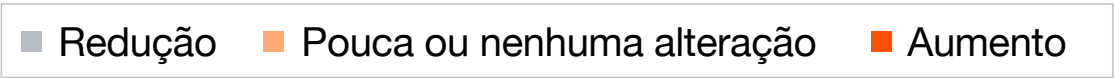


Em relação aos efeitos da IA sobre a força de trabalho, 60% dos CEOs do agronegócio no Brasil avaliam que suas empresas precisarão de menos profissionais em início de carreira nos próximos três anos, patamar equivalente à média observada no conjunto das indústrias do país. Um terço desse grupo espera uma redução superior a 16% nos quadros. Ao mesmo tempo, 23% projetam necessidade de novas contratações, contra 28% na média do país. Para cargos de nível médio e sênior, os CEOs esperam um impacto bem menor na redução de pessoal.



# CEOs dizem que precisarão de menos pessoas em início de carreira

P: Como você espera que a adoção de IA pela sua empresa altere os níveis de emprego nos próximos três anos?





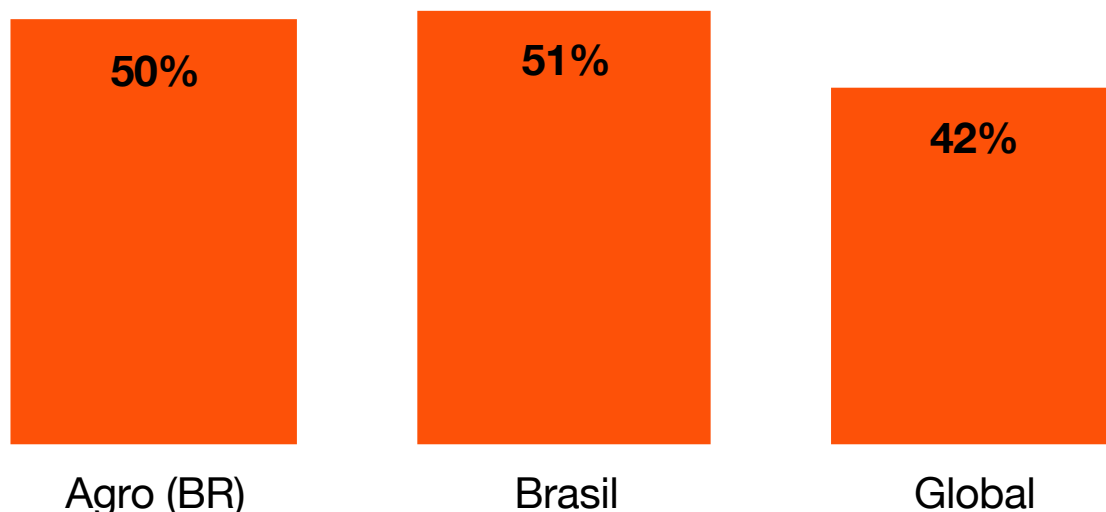


## Setores sem fronteiras

A IA não é a única força poderosa a transformar os negócios. A interação entre tecnologia e fatores climáticos e geopolíticos viabiliza novos modelos de negócio e redefine as fronteiras entre as indústrias. No agronegócio brasileiro, metade dos CEOs afirma que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, em nível semelhante às empresas de todos os segmentos no país.



### Passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos







Tensão no ar



---

# Tensão no ar



O agronegócio brasileiro entra em 2026 com expectativas positivas, tanto para a economia global quanto, sobretudo, para o desempenho da economia doméstica, ainda que com maior grau de cautela do que no ano passado. Os CEOs do setor demonstram otimismo para os próximos 12 meses, mas sem exageros.



No que diz respeito ao crescimento global, 50% dos CEOs do agronegócio no Brasil projetam aceleração da economia mundial nos próximos 12 meses – menos do que os 66% do ano anterior. Enquanto isso, 28% esperam desaceleração e 23% apostam em estabilidade. Embora majoritário, esse nível de otimismo é inferior ao observado entre CEOs brasileiros de todos os setores (56%) e à média global (61%), indicando uma postura mais prudente do agronegócio brasileiro em relação ao ambiente externo.

Quando o foco se volta para o crescimento do próprio país, a percepção segue relativamente favorável, mas em clara trajetória de enfraquecimento. Entre os CEOs do agronegócio no Brasil, 58% esperam aceleração da economia nacional. Esse patamar é superior ao observado globalmente (50%), mas está bem abaixo dos 76% registrados no ano anterior. O percentual está próximo ao observado entre CEOs brasileiros em geral (60%) e acima da média global (55%). A parcela que projeta desaceleração permanece limitada, em 20%, enquanto 23% esperam estabilidade, o que reforça uma visão relativamente construtiva do ambiente doméstico para o setor ao longo de 2026.



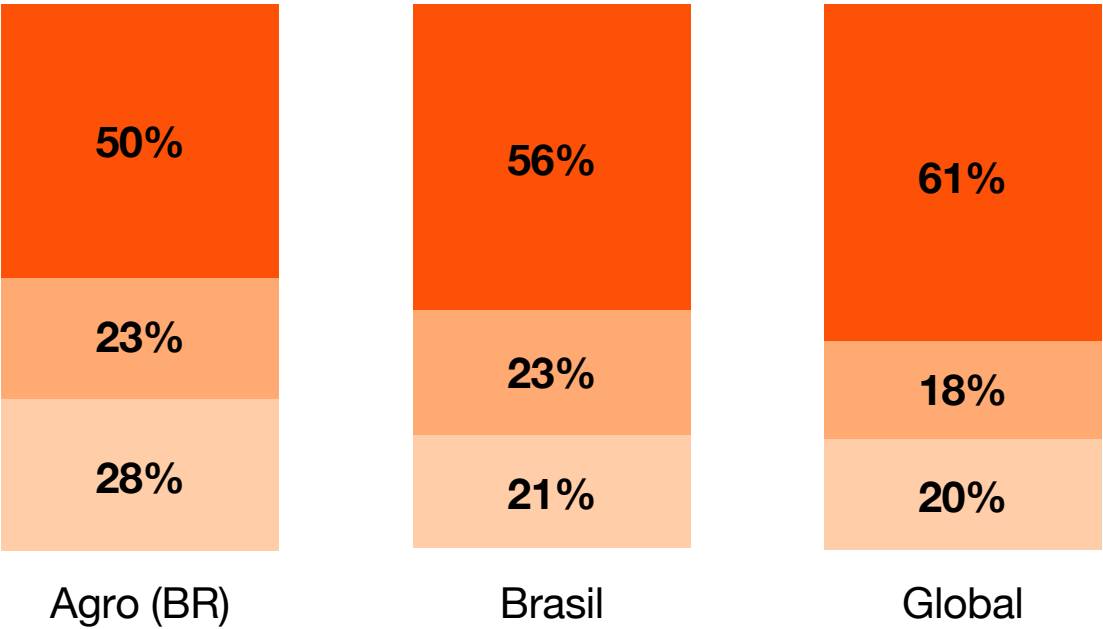
Tensão no ar



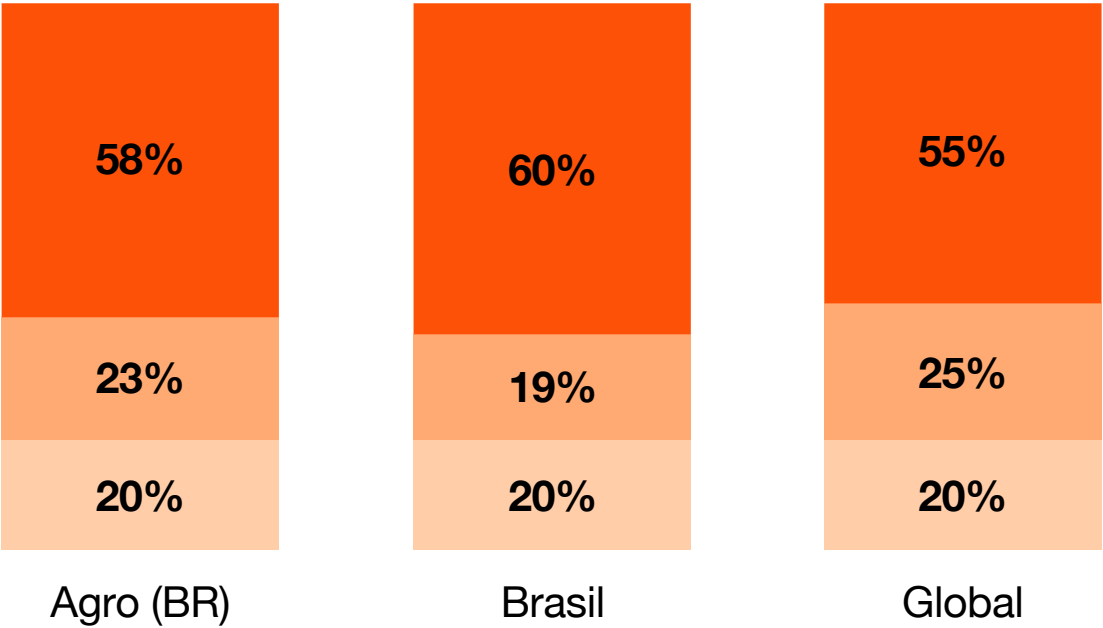
# Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses



## Crescimento global



## Crescimento do próprio país do CEO







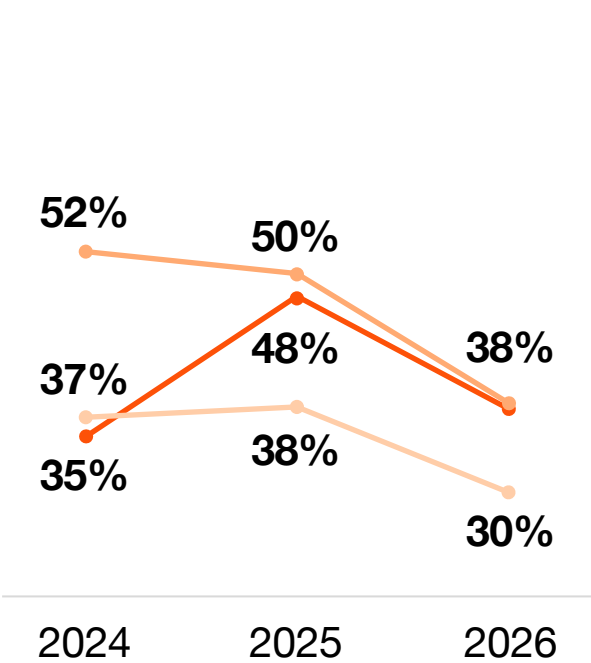
A confiança dos CEOs do agronegócio brasileiro quanto ao crescimento da receita no horizonte de 12 meses diminuiu em 2026, após um pico em 2025. A proporção de executivos “muito” ou “extremamente” confiantes recuou de 48% para 38%, convergindo para a média nacional de todos os setores e mantendo-se acima do patamar global. O movimento sinaliza uma acomodação das expectativas no curto prazo, em um contexto de maior cautela, mas ainda com diferenciação positiva em relação ao cenário internacional.

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

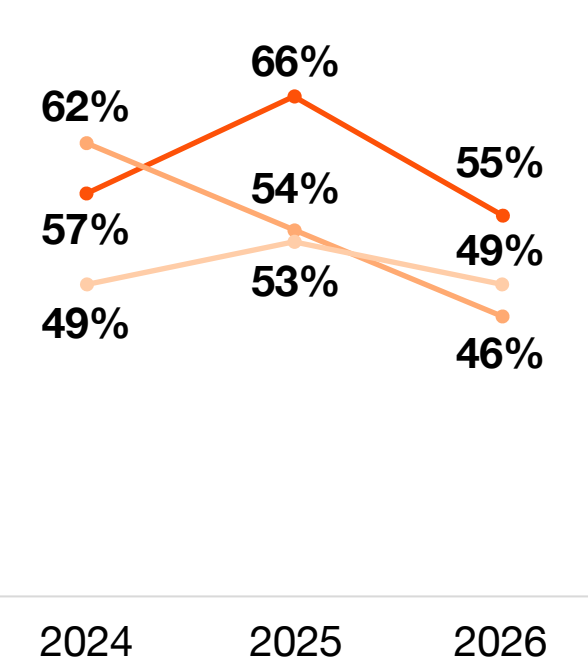
(respostas “muito” ou “extremamente”)



Próximos 12 meses



Próximos três anos

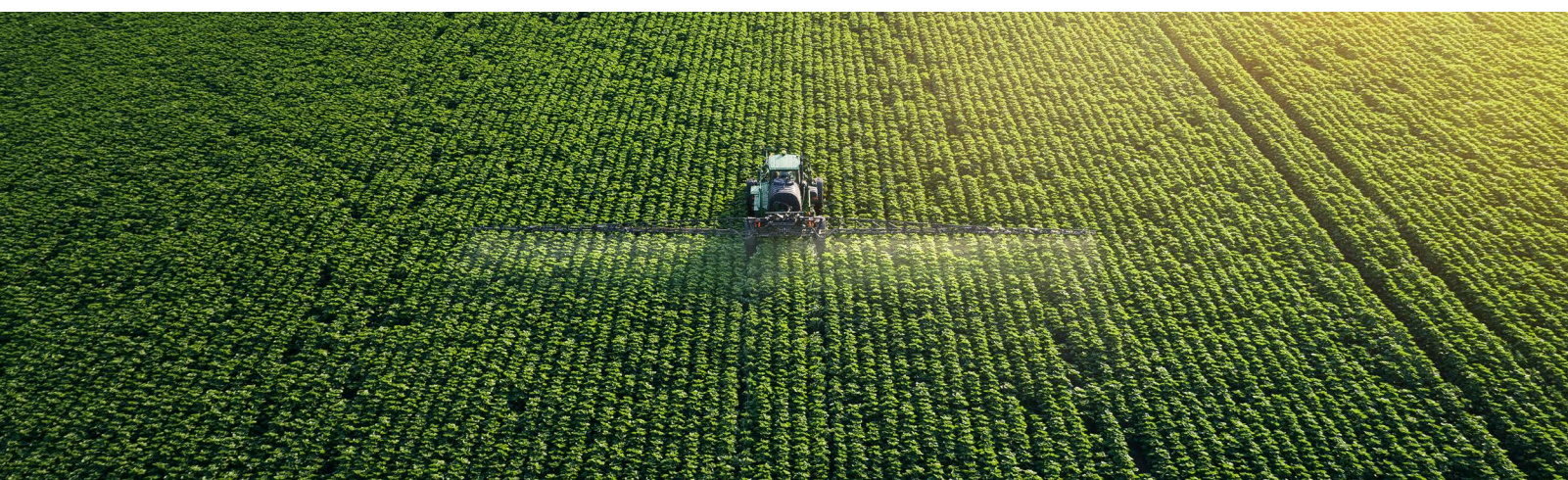




Tensão no ar



No horizonte de três anos, a confiança dos CEOs do agronegócio no Brasil apresenta maior volatilidade. O indicador avançou de forma significativa em 2025, alcançando 66%, antes de recuar para 55% em 2026. Apesar da queda mais recente, o patamar de confiança permanece acima da média brasileira de todos os setores (46%) e do resultado global (49%).



## Ameaças de curto prazo

O agronegócio brasileiro apresenta um perfil de risco fortemente concentrado em fatores inflacionários, climáticos e macroeconômicos no horizonte dos próximos 12 meses, com níveis de exposição, em alguns casos, superiores aos observados no cenário global. Em contrapartida, as ameaças de natureza tecnológica e cibernética têm peso relativamente menor quando comparadas à média brasileira e internacional.

A inflação desponta como a principal preocupação do setor no país, com 35% dos CEOs indicando alta exposição, percentual acima da média brasileira de todos os setores (29%) e do mundo (25%). A pressão inflacionária segue impactando custos de insumos, logística e margens operacionais.



A instabilidade macroeconômica figura como um dos riscos mais relevantes para o agronegócio brasileiro, citada por 33% dos executivos, patamar inferior à média brasileira (38%) e acima da média global (31%). O resultado reflete a elevada sensibilidade do setor a variáveis como juros, câmbio, política fiscal e custos de financiamento.

As mudanças climáticas também permanecem entre as principais ameaças de curto prazo, com 33% dos CEOs do agronegócio no Brasil relatando elevada exposição – muito acima da média brasileira (18%) e global (23%). O dado reforça a centralidade dos eventos climáticos extremos, da volatilidade das safras e dos desafios de adaptação ambiental para o desempenho do setor.



Conflitos geopolíticos e tarifas ocupam uma posição intermediária na percepção dos CEOs do setor. A exposição aos conflitos geopolíticos preocupa 25% dos líderes, também em patamar superior ao observado no Brasil (18%) e no mundo (23%), enquanto as tarifas são apontadas por 25% dos executivos, acima da média brasileira e global (20%).

A falta de talentos qualificados constitui um desafio relevante, embora menos acentuado do que em outros setores, com 25% dos líderes do agronegócio indicando alta exposição. O percentual está próximo da média brasileira (29%) e acima do resultado global (22%), como reflexo das dificuldades na atração de profissionais especializados, especialmente em áreas técnicas e de gestão.



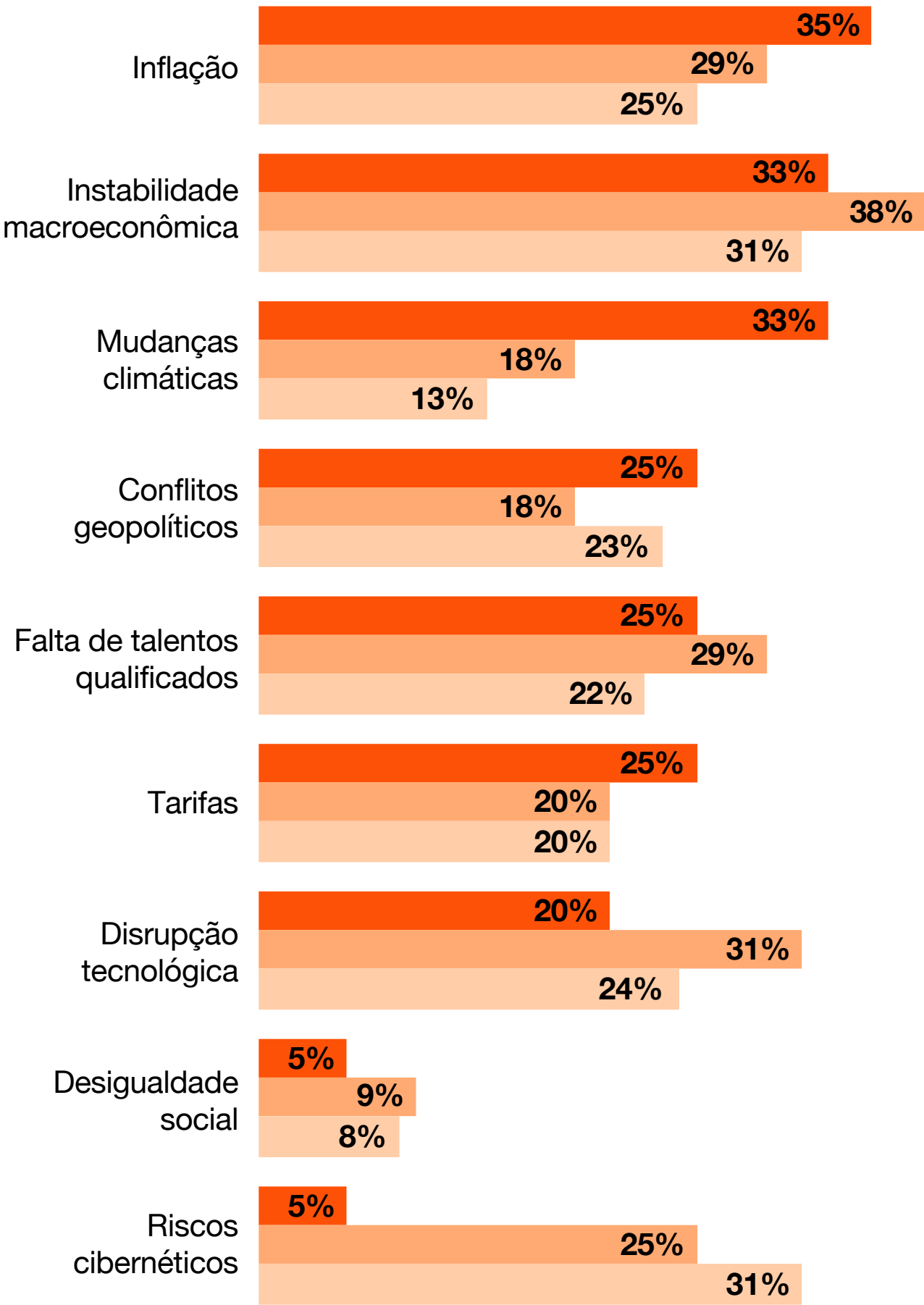


Tensão no ar



# Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

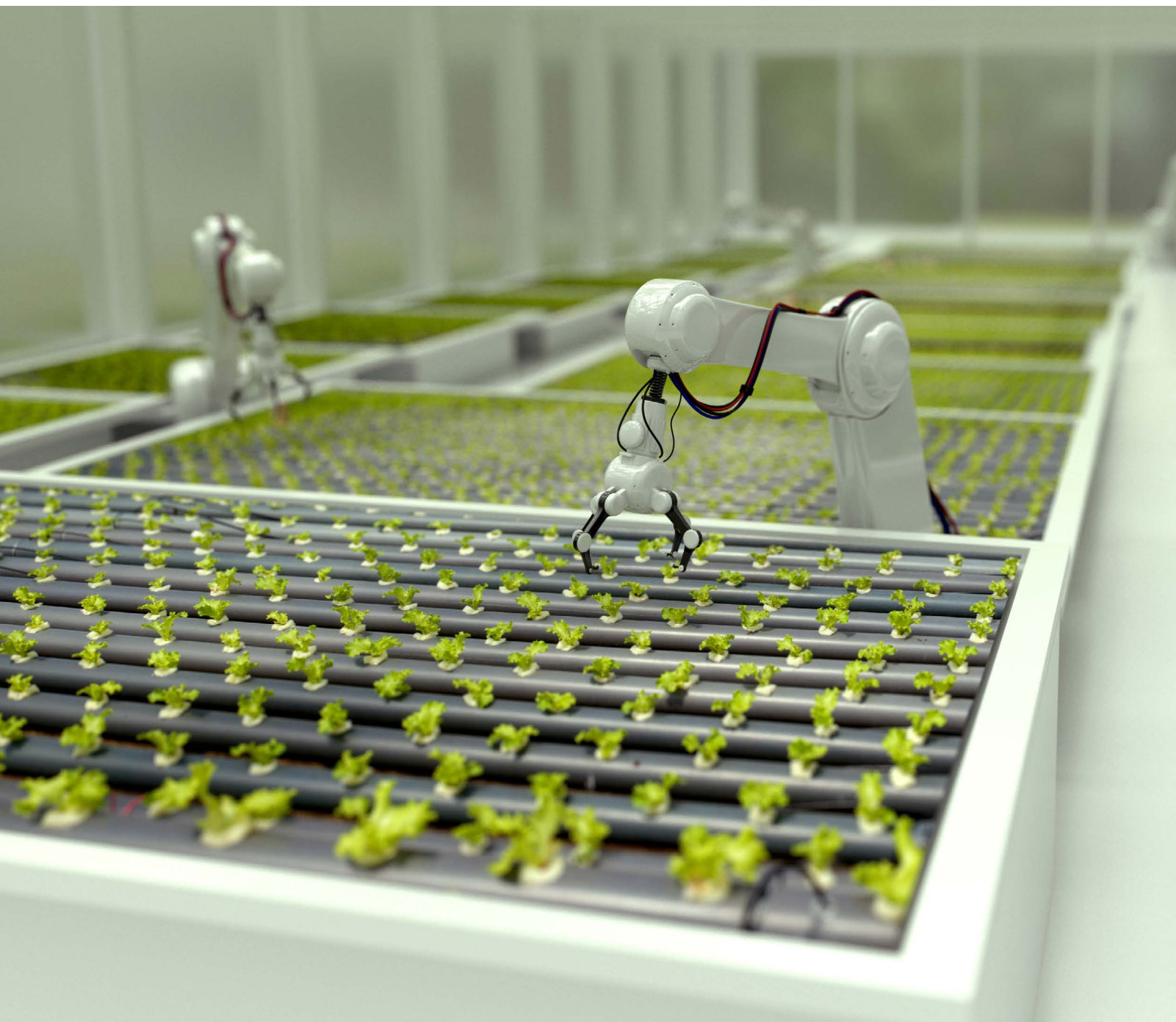
(Apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)\*



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



Caminhos para  
a reinvenção



---

# Caminhos para a reinvenção



A inovação ocupa uma posição estratégica no agronegócio brasileiro. Para 63% dos CEOs do setor, ela é considerada um componente crítico da estratégia de negócios, patamar superior à média global (50%) e levemente acima da média brasileira de todos os setores (56%).

Na execução dessa agenda, o setor avança principalmente por meio da inovação aberta e da experimentação.

Ao todo, 38% dos executivos colaboram com parceiros externos, como fornecedores, startups e universidades, para acelerar a inovação. O patamar é próximo ao da média brasileira (36%) e acima do observado globalmente (33%). Além disso, 35% testam rapidamente novas ideias diretamente com clientes ou usuários finais, percentual superior às médias brasileira (28%) e global (31%), o que reforça uma abordagem prática e orientada a resultados.

Persistem, entretanto, limitações estruturais. A tolerância ao risco em projetos de inovação ainda é restrita: apenas 18% dos CEOs declaram aceitar alto risco, índice inferior ao observado globalmente (25%) e próximo ao da média brasileira (20%). De forma semelhante, 20% das empresas contam com processos regulares para descontinuar iniciativas de P&D com baixo desempenho, abaixo da média global (24%). Já a presença de centros de inovação, incubadoras ou estruturas de *corporate venturing* permanece limitada a 15% das organizações, o que indica que, apesar do reconhecimento estratégico da inovação, sua consolidação institucional ainda é incipiente no agronegócio brasileiro.





## Adesão a boas práticas de inovação

Percentual de empresas que afirmam adotar as abordagens de inovação destacadas (mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente”)

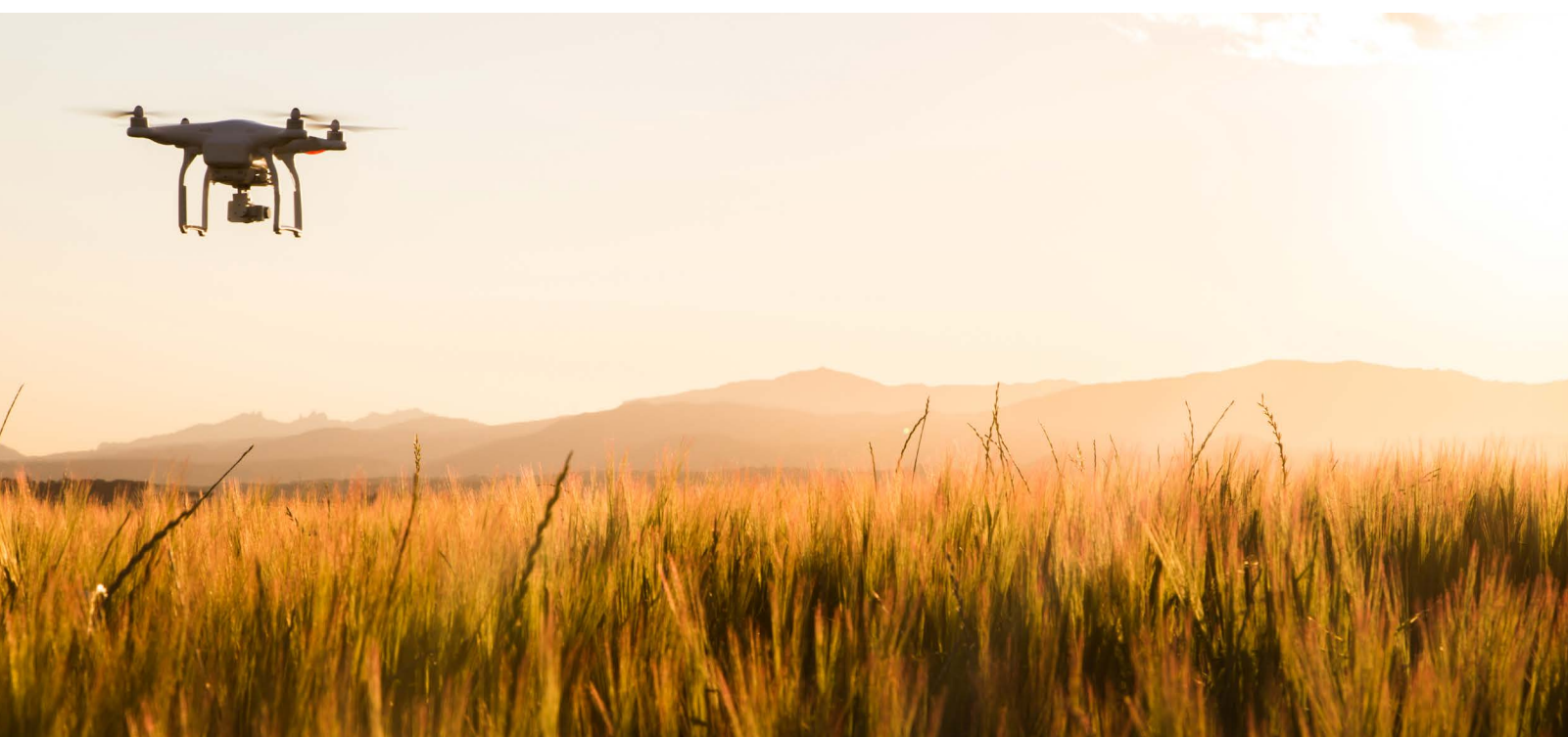
P: Em que medida cada uma das seguintes afirmações caracteriza a abordagem da sua empresa à inovação?





## Do risco climático ao valor climático

O risco climático ainda não se consolidou plenamente como um direcionador de valor nas decisões estratégicas do agronegócio brasileiro. Apesar da elevada exposição do setor aos impactos das mudanças climáticas, a incorporação estruturada de riscos e oportunidades climáticas às principais decisões de negócio permanece limitada, sobretudo quando comparada às práticas globais.



Os avanços observados concentram-se principalmente no desenvolvimento e design de produtos. Nesse campo, 43% das empresas do setor afirmam considerar riscos e oportunidades climáticas de forma estruturada – percentual significativamente superior tanto à média brasileira (25%) quanto à global (24%). O dado indica uma atenção crescente à adaptação de produtos, processos e tecnologias às condições climáticas.



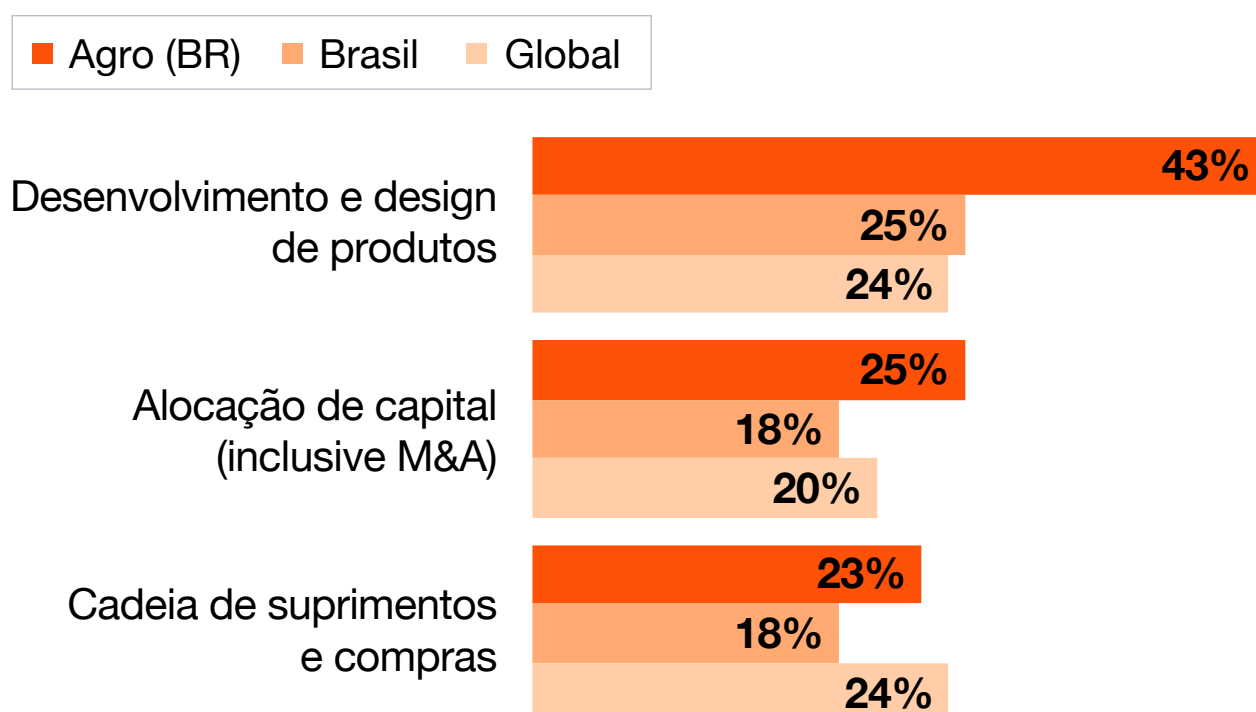
Já a integração do tema à alocação de capital, incluindo decisões de M&A, permanece restrita, o que compromete a transformação da exposição climática em geração sustentável de valor no longo prazo. Apenas 25% das empresas do agronegócio no Brasil declaram contar com processos definidos para avaliar riscos e oportunidades climáticas nessa dimensão. Embora o percentual supere a média brasileira de todos os setores (18%) e fique ligeiramente acima do resultado global (20%), os avanços ainda se mostram pontuais diante da relevância estratégica do tema para o setor.

As lacunas também se tornam evidentes nas decisões operacionais. Somente 23% dos CEOs do agronegócio dizem incorporar fatores climáticos de forma estruturada na cadeia de suprimentos e compras, patamar superior à média brasileira (18%), mas ainda inferior ao observado globalmente (24%).

## Maioria não tem processos sólidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos à tomada de decisões

Percentual de empresas com processos definidos para avaliar oportunidades e riscos de mudanças climáticas em três áreas

P: Em que medida sua empresa tem processos definidos que considerem as oportunidades e os riscos associados às mudanças climáticas nas seguintes áreas? (Não sabe: 2-4%)







## Competir com base na confiança

A agenda de confiança ainda exerce pressão relativamente moderada no agronegócio brasileiro, abrindo espaço para uma atuação mais proativa antes que as expectativas dos *stakeholders* se intensifiquem.

Os questionamentos sobre os impactos das mudanças climáticas no desempenho dos negócios são mencionados por 25% dos executivos, percentual inferior ao observado tanto no Brasil (36%) quanto globalmente (32%). O dado sugere que, embora o risco climático seja material para o setor, a pressão direta dos *stakeholders* ainda não se traduz amplamente em questionamentos reputacionais.

Apenas 20% dos CEOs do setor relatam maior escrutínio sobre as decisões da liderança, um patamar muito abaixo do registrado no Brasil como um todo (50%) e inferior à média global (36%).



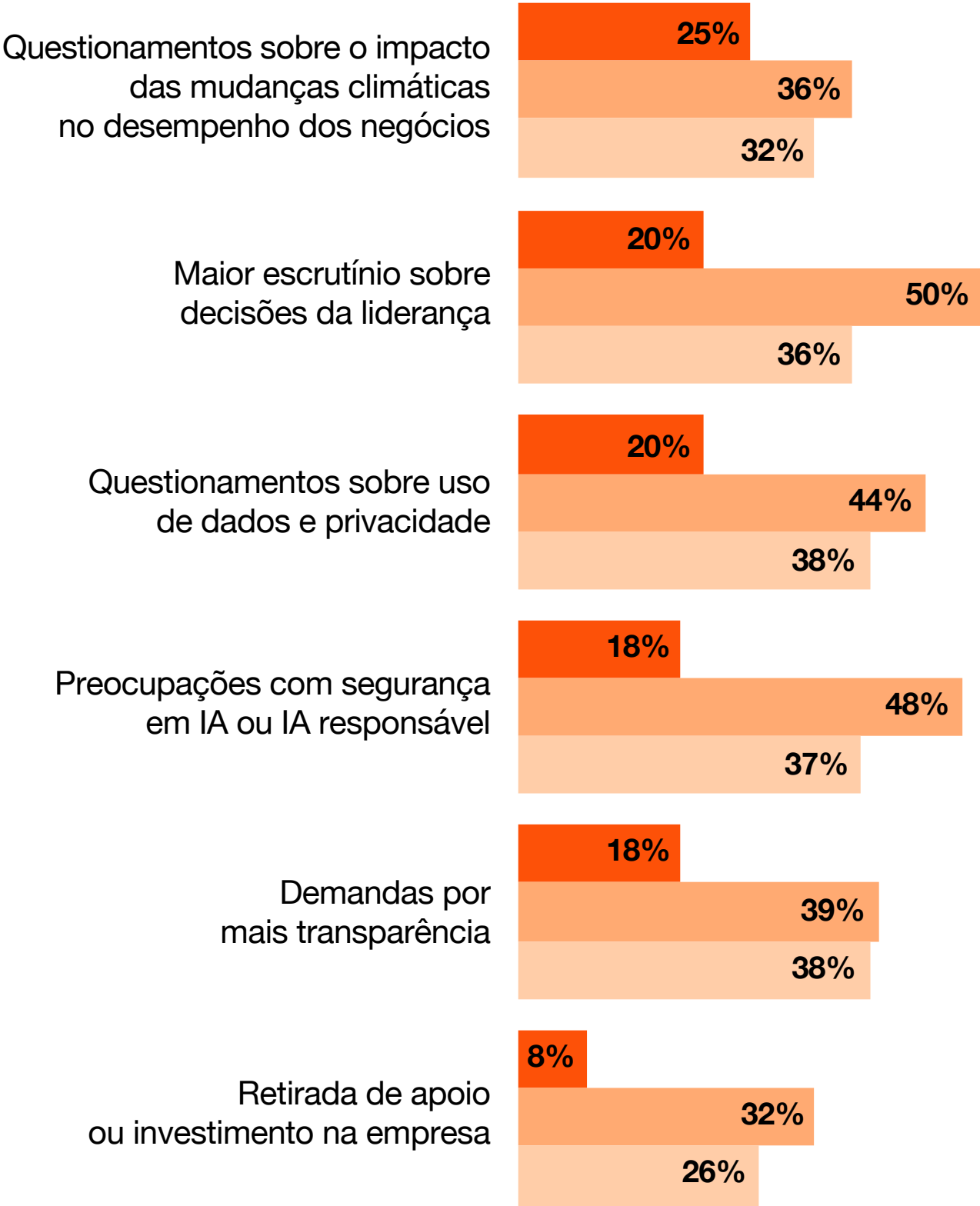
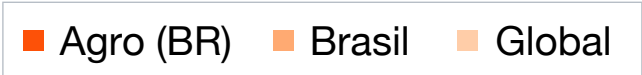
As preocupações com uso de dados e privacidade (20%) e com segurança e uso responsável de IA (18%) seguem a mesma tendência, permanecendo bem abaixo das médias brasileira (44% e 48%, respectivamente) e global (38% e 37%). Da mesma forma, as demandas por maior transparência aparecem de forma mais limitada no agronegócio, com 18% de menções, contra 39% no Brasil e 38% no cenário internacional.

A retirada de apoio ou investimento é citada por apenas 8% dos líderes do setor, o que configura uma preocupação residual em comparação aos demais recortes.



## Pressão de *stakeholders* sobre temas de confiança

P: Nos últimos 12 meses, em que medida sua empresa enfrentou alguma das seguintes preocupações relacionadas à confiança por parte de seus principais grupos de *stakeholders* (como conselho, clientes, reguladores, investidores e funcionários)?





## Como escapar da opressão do curto prazo

A gestão do tempo dos CEOs do agronegócio brasileiro se mostra fortemente concentrada no curto prazo – 54% do tempo da liderança é dedicado a temas com horizonte inferior a um ano, percentual próximo ao observado na média brasileira de todos os setores (57%) e acima do recorte global (47%).

A pressão por resultados imediatos permanece elevada, restringindo o espaço para discussões de caráter mais estrutural e transformacional, essenciais para abordar desafios como adaptação climática, inovação produtiva e sustentabilidade da cadeia no longo prazo.



Os temas de médio prazo (1 a 5 anos) respondem por 31% da agenda dos CEOs do agronegócio, patamar ligeiramente inferior à média brasileira (32%) e ao observado globalmente (37%). Já as questões de longo prazo (cinco anos ou mais) ocupam apenas 15% do tempo, percentual superior à média brasileira (11%), mas ainda inferior à média global (16%). O quadro reforça a dificuldade do setor em equilibrar as demandas imediatas com uma agenda estratégica consistente de longo prazo.

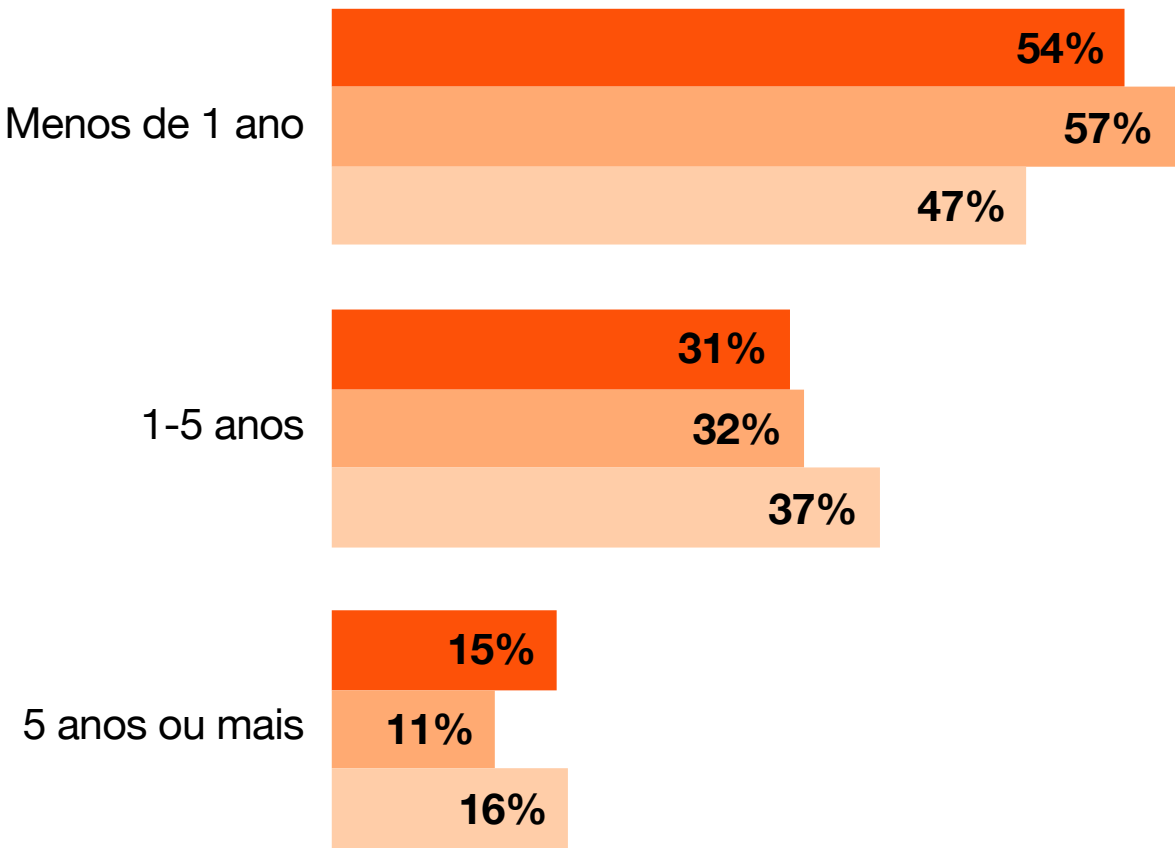




# Mais da metade da agenda usual dos CEOs do setor no Brasil é ocupada por questões de curto prazo

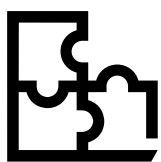
P: Qual parcela da sua agenda usual é dedicada a atividades referentes aos seguintes horizontes de tempo?

Agro (BR)   Brasil   Global





Seus próximos passos



# Seus próximos passos

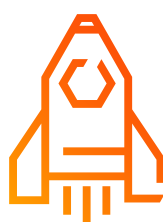




### **Construir bases sólidas para a IA:**

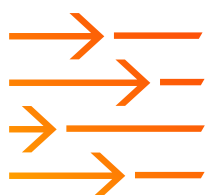
nossa experiência com clientes mostra que iniciativas isoladas de IA tendem a gerar pouco valor mensurável.

Os melhores resultados surgem quando a IA é adotada de forma ampla, conectada à estratégia do negócio e sustentada por fundamentos sólidos.



**Reinventar para acelerar:** há uma relação clara entre maior participação de receitas provenientes de novos setores, margens mais elevadas e maior confiança dos CEOs nas perspectivas de crescimento.

Nesse contexto, fusões e aquisições geram melhores resultados quando priorizam a aquisição de capacidades complementares, e não apenas ganhos de escala ou acesso a mercados.



**Seguir os fluxos de capital:** a pesquisa aponta para um mundo em transformação, com o surgimento de novos polos de valor à medida que a economia global se reorganiza. Diante desse cenário, as empresas precisam acompanhar os fluxos globais de investimento como parte central do planejamento estratégico e revisar continuamente seu portfólio internacional para identificar oportunidades emergentes e lacunas estratégicas.





**Calibrar suas preocupações:** a incerteza continuará sendo uma constante, mas os dados mostram que empresas que mantêm planos de investimento relevantes, mesmo em ambientes adversos, crescem mais rápido e apresentam margens superiores. Para os CEOs, o desafio está em evitar a paralisia e em garantir que decisões e planos estejam baseados nas melhores informações disponíveis. Isso exige que revisem premissas e alinhem suas percepções com pares globais.



**Desenvolver capacidade de inovação:** os CEOs precisam evitar o chamado “teatro da inovação” e garantir que ela gere valor concreto. Embora não exista uma fórmula única, a adoção consistente de práticas de inovação está associada a maior participação de receitas de novos produtos e serviços, crescimento mais acelerado e margens mais elevadas, além de estimular discussões mais objetivas entre lideranças e conselhos.



**Integrar o clima à tomada de decisão:** avanços nas exigências de reporte em sustentabilidade ampliaram a base de dados disponível para as empresas, criando oportunidades para decisões mais bem fundamentadas. Com isso, organizações podem evoluir de uma abordagem focada apenas na mitigação de riscos para uma estratégia orientada à criação de valor, especialmente nos temas de risco climático físico, regulação, energia, cadeias de suprimentos e incentivos fiscais, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças de mercado.



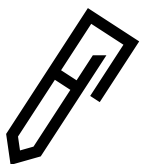
**Levar o tema da confiança para a pauta do conselho:** a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas e digital – permite reduzir riscos e fortalecer a resiliência do negócio. Programas robustos de IA responsável, por exemplo, contribuem para mitigar incidentes e acelerar a recuperação quando falhas ocorrem.



**Reinventar sua agenda:** embora não exista uma divisão ideal do tempo do CEO entre curto e longo prazo, muitos líderes ainda sofrem com a “opressão do curto prazo”. Os dados sugerem que, para liderar processos de reinvenção, é necessário repensar a forma como o tempo é alocado, ampliando o foco na sustentabilidade e viabilidade futura de responder a demandas imediatas.







# Considerações finais





A transformação acelerada impõe aos CEOs escolhas claras. Como nenhuma organização consegue liderar em todas as frentes, a evolução do modelo de valor para a próxima década exige foco estratégico e decisões compartilhadas com a alta liderança e o conselho.

No agronegócio no Brasil, os dados desta edição da **CEO Survey** indicam que essa tensão se materializa de forma concreta na agenda dos CEOs, fortemente concentrada no curto prazo. No entanto, parte dos líderes já avança em agendas estruturais – como investimentos contínuos em IA e a entrada em novos setores.



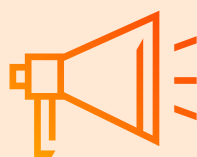
As evidências mostram que empresas mais dinâmicas vêm superando seus pares menos adaptáveis. No outro extremo, empresas que optam por postergar decisões estratégicas – seja adiando investimentos relevantes ou evitando grandes aquisições diante da incerteza geopolítica – tendem a apresentar desempenho inferior, com crescimento mais lento e margens menores.

Embora seja essencial monitorar riscos imediatos, como inflação e volatilidade econômica, permitir que essas preocupações dominem a agenda pode limitar a capacidade de responder às forças estruturais que já estão redefinindo a criação de valor. O desafio, portanto, não é escolher entre curto e longo prazo, mas equilibrar ambos de forma deliberada.



# Metodologia da pesquisa





A PwC ouviu 4.400 executivos, em 95 países e territórios, entre 30 de setembro e 10 de novembro de 2025. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados com base no PIB nominal dos países, para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de forma equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.

#### Observação

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.







# Contato



**Mayra Theis**  
Sócia e Líder de Agribusiness  
da PwC Brasil  
[mayra.theis@pwc.com](mailto:mayra.theis@pwc.com)

**[pwc.com.br/ceo-survey](https://pwc.com.br/ceo-survey)**

Siga a PwC nas redes sociais



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