



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 setor de Serviços
Financeiros no Brasil**

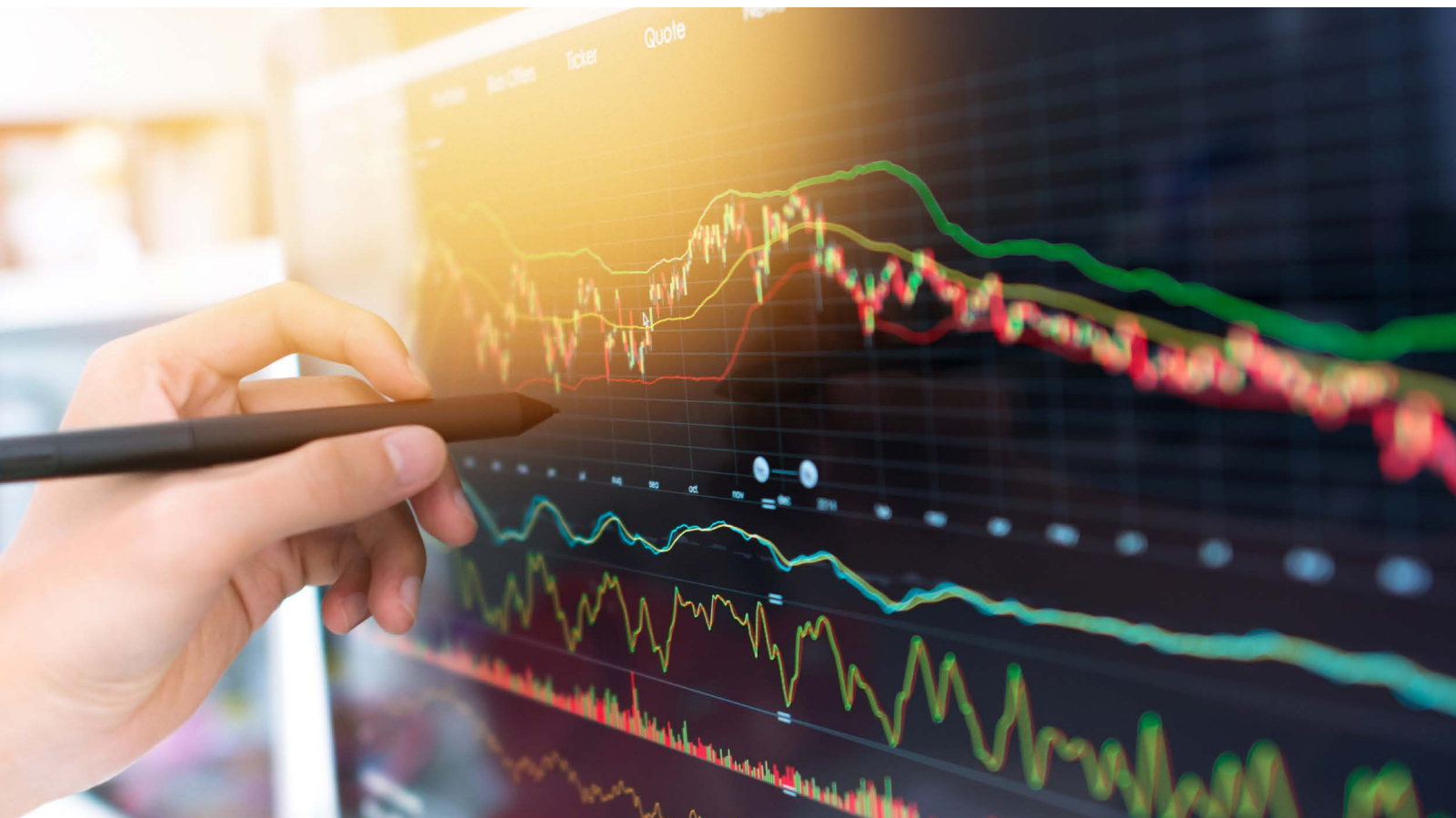
Saiba mais em
pwc.com.br/ceo-survey





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 aparece de forma consistente na **29ª CEO Survey**, que reúne respostas de mais de 4.400 líderes de 95 países, incluindo o Brasil.



No curto prazo, o cenário é de maior cautela. Os CEOs do setor de Serviços Financeiros demonstram menor confiança no crescimento imediato de suas empresas e dão maior atenção aos riscos, principalmente os cibernéticos. Ao mesmo tempo, seguem focados para reinventar suas organizações e impulsionar o crescimento sustentável.



Os investimentos em inteligência artificial continuam avançando, com cerca de um terço dos líderes relatando aumento de receita graças à adoção da tecnologia. Além disso, 42% dos executivos brasileiros do setor (48% na média setorial global) disseram que suas empresas já competem em novas indústrias, acompanhando a reconfiguração da economia global – movimento analisado no estudo Value in Motion, em que mapeamos a migração de receitas entre setores na próxima década.

Liderar nesse contexto exige capacidade de alternar rapidamente entre agendas e horizontes de tempo. No segmento de serviços financeiros no país, os CEOs dedicam 55% do tempo (52% na média global) a temas com horizonte inferior a um ano, diante de apenas 11% destinados a questões de longo prazo.

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



Lindomar Schmoller

Sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros da PwC Brasil

lindomar.schmoller@pwc.com



Destques desta edição



Impactos da IA: a adoção da IA já se consolida como fator de crescimento em parte das organizações do setor no Brasil: 34% registram aumento de receita e nenhuma relata queda, enquanto 42% não observam mudanças relevantes. Em relação aos custos, os impactos são mais equilibrados – 28% apontam redução associada a ganhos de eficiência, 22% relatam aumento (possivelmente em razão de investimentos iniciais) e 50% mantêm os custos estáveis.



Tensão no ar: o otimismo dos líderes do setor no Brasil quanto à economia global recuou: 55% projetam aceleração, abaixo dos 65% registrados no ano anterior e da média mundial, embora ainda acima da expectativa de desaceleração. De forma semelhante, a confiança quanto às perspectivas de crescimento de receita no curto prazo diminuiu de 62% para 48%, embora permaneça acima da média brasileira de todos os setores e da média global.



Ameaças de curto prazo: o perfil de risco está mais concentrado em ameaças cibernéticas, com 45% dos líderes indicando alta exposição – um patamar significativamente superior ao observado no setor financeiro global (31%) e acima da média brasileira de todos os setores (25%). Riscos de natureza geopolítica (10%) têm menor peso relativo no Brasil em comparação com o cenário global, enquanto os riscos associados a tarifas (16%) apresentam maior relevância no país.










Setores sem fronteiras: 42% dos CEOs do setor no país afirmam que suas empresas passaram a competir em novas indústrias nos últimos cinco anos, em comparação com 51% das empresas nacionais de todos os segmentos.



Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

	O horizonte de oportunidades	06
	Tensão no ar	10
	Caminhos para a reinvenção	18
	Seus próximos passos	25
	Considerações finais	29
	Metodologia da pesquisa	31
	Contato	33



O horizonte
de oportunidades

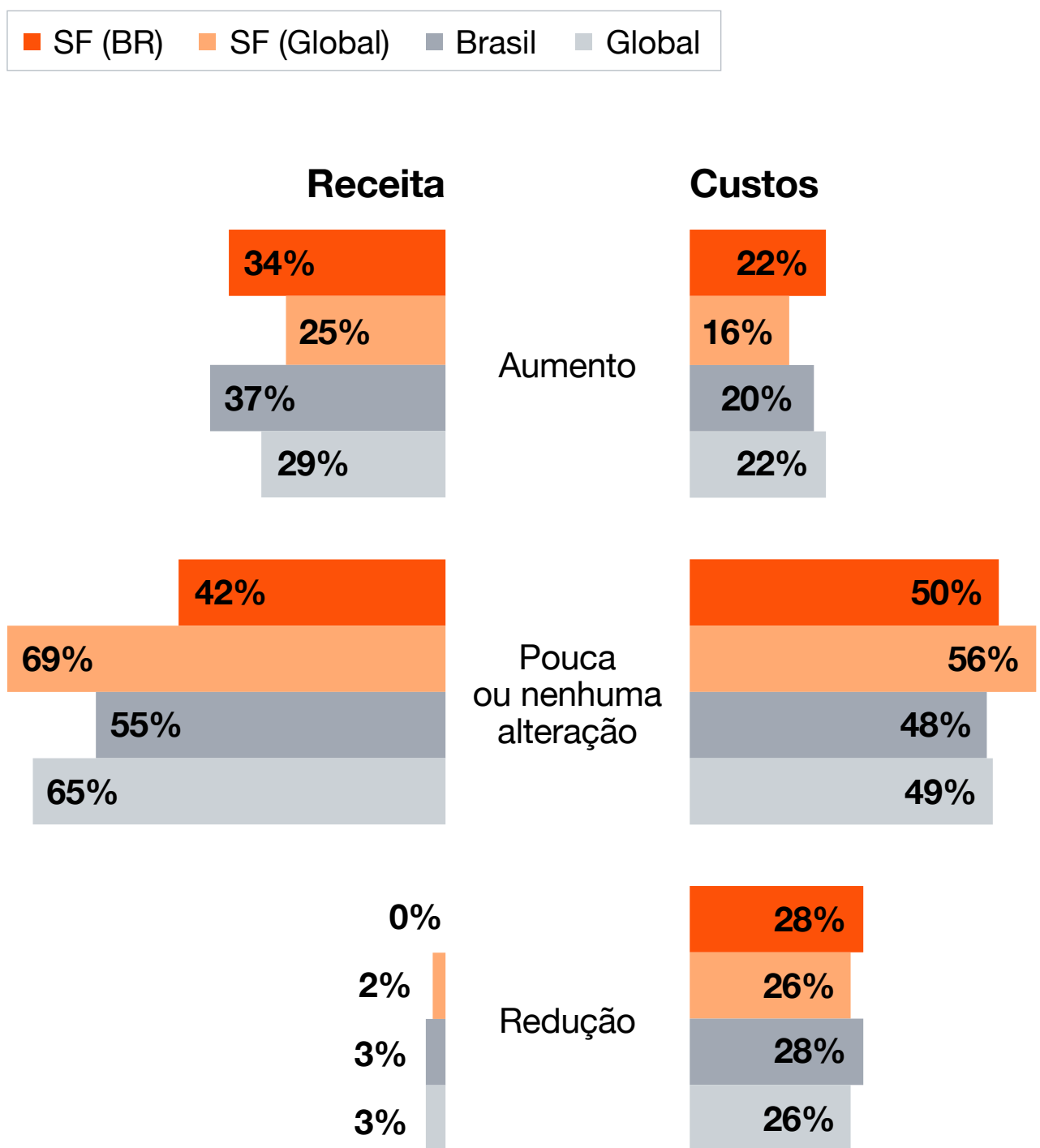


O horizonte de oportunidades



Os resultados da **CEO Survey** mostram que o setor de serviços financeiros no Brasil está em fase de consolidação do uso de inteligência artificial, com benefícios claros na geração de receita e sinais crescentes de eficiência operacional, ainda que parte das organizações esteja na etapa de investimento e adaptação.

Impacto da IA sobre receitas e custos das empresas





Nos últimos 12 meses, a IA teve impacto positivo nas empresas de serviços financeiros no Brasil. Em termos de receita, 34% das organizações reportaram aumento atribuído ao uso de IA, enquanto 42% indicaram pouca ou nenhuma alteração e nenhuma empresa relatou redução. Esse resultado sugere que a tecnologia já atua como um vetor de crescimento para uma parcela relevante do setor, sem evidências de impacto negativo.

Quanto aos custos, os efeitos são mais distribuídos. Cerca de 28% das empresas observaram redução, refletindo ganhos de eficiência e automação, enquanto 22% informaram aumento, possivelmente devido a investimentos iniciais em tecnologia, infraestrutura e capacitação. Para metade das empresas, os custos permaneceram estáveis.



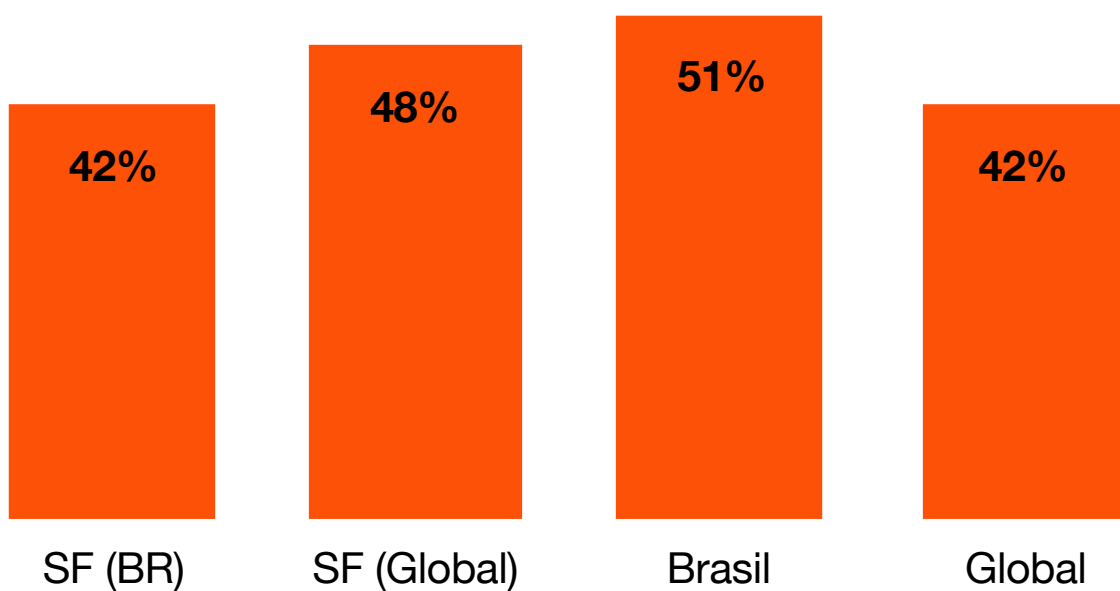
Quando o assunto é o impacto da IA sobre os empregos, 48% dos CEOs de instituições financeiras no Brasil dizem que suas empresas precisarão de menos profissionais em início de carreira nos próximos três anos, em comparação com 60% na média geral de todas as indústrias no país. Quase dois terços desse grupo esperam uma redução nos quadros superior a 16%. Ao mesmo tempo, 39% acreditam que terão necessidade de contratar mais, em comparação com a média geral do país, de 28%. Para cargos de nível médio e sênior, os CEOs esperam um impacto menor na redução de pessoal.



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 setor de serviços financeiros no Brasil, 42% dos CEOs afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, em comparação com 51% das empresas de todos os segmentos no país.

Passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos





Tensão no ar



Tensão no ar



O setor de serviços financeiros no Brasil entra em 2026 com expectativas favoráveis, sobretudo para a economia doméstica, mas com uma percepção mais prudente sobre o cenário global. Os CEOs seguem relativamente confiantes em 2026, mas com um otimismo mais moderado em relação a 2025.



Para os próximos 12 meses, 55% projetam aceleração da economia global, um recuo relevante em comparação com os 65% registrados no ano anterior. Ainda assim, o percentual permanece alinhado ao observado entre os CEOs brasileiros em geral (56%) e acima da parcela que espera desaceleração (19%). Em termos comparativos, o otimismo dos líderes do setor no Brasil fica abaixo do observado entre CEOs de serviços financeiros no mundo (64%) e da média global (61%).

Quando o foco é o crescimento do próprio país, a confiança é maior. Em 2026, 68% dos CEOs do setor esperam aceleração da economia local, acima dos 60% registrados entre CEOs brasileiros em geral e em linha com a expectativa dos líderes globais do setor (67%). Apesar desse patamar elevado, o dado também indica estabilidade em relação a 2025, sem avanço adicional do otimismo. A parcela que projeta desaceleração permanece relativamente contida, em 16%, o que revela uma visão mais cautelosa do que a do ano anterior.



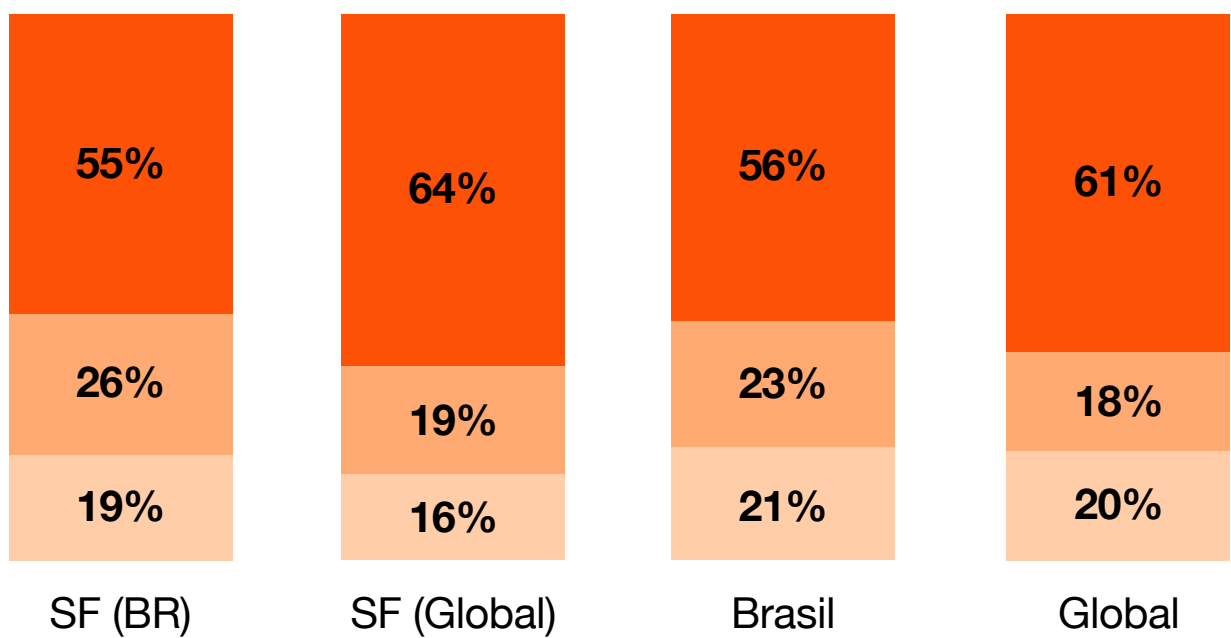
Tensão no ar



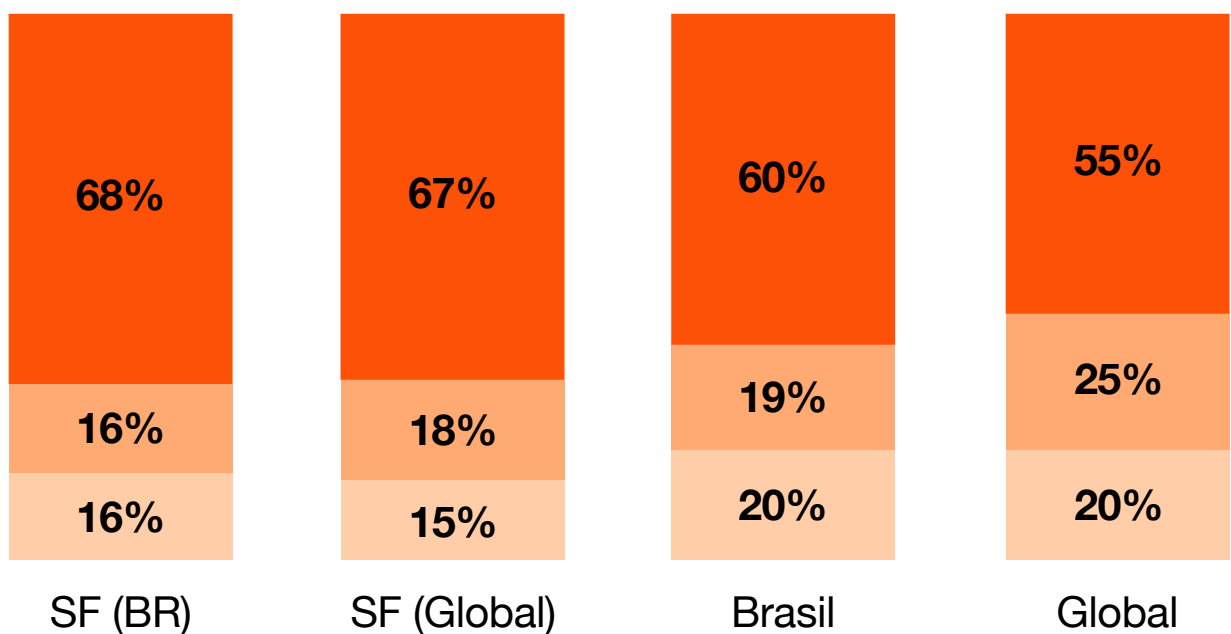
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

■ Aceleração ■ Estabilidade ■ Desaceleração

Crescimento global



Crescimento do próprio país do CEO





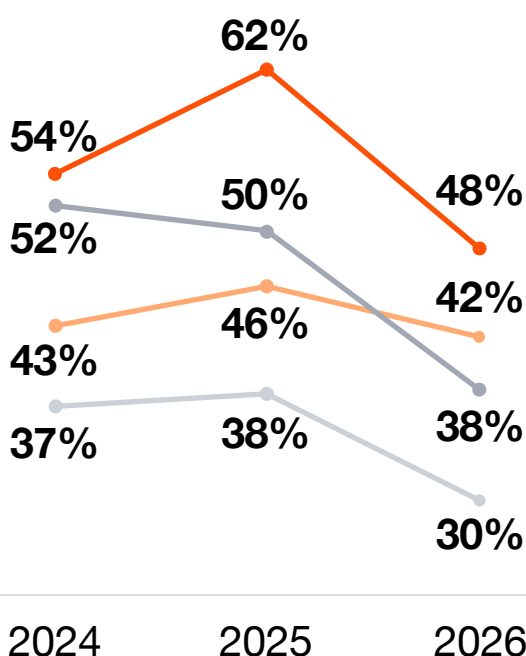
Além disso, a confiança dos CEOs do setor de serviços financeiros do Brasil no crescimento da receita nos próximos 12 meses recuou em 2026, após o pico observado em 2025. O percentual de líderes que se declaram “muito” ou “extremamente” confiantes caiu de 62% para 48%, embora permaneça bem acima da média brasileira e global de todos os setores e em linha com o desempenho do setor de serviços financeiros no mundo. O movimento reflete um ajuste de expectativas no curto prazo, mais intenso no Brasil do que no cenário internacional, mas ainda mantido em patamar relativamente elevado.

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

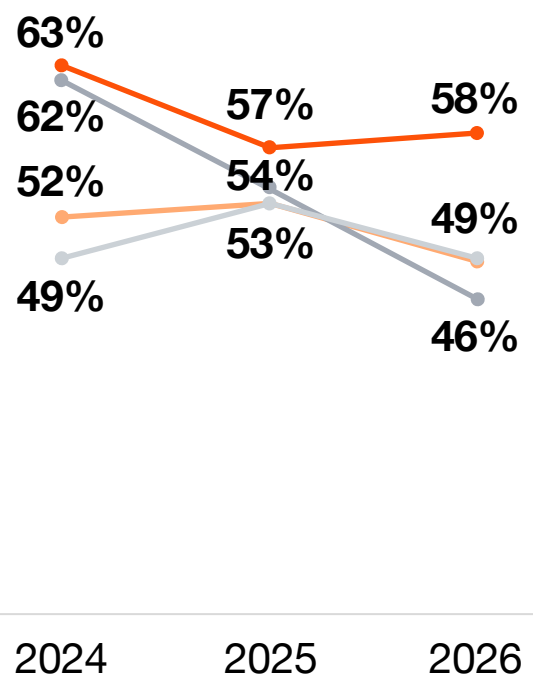
(respostas “muito” ou “extremamente”)



Próximos 12 meses



Próximos três anos



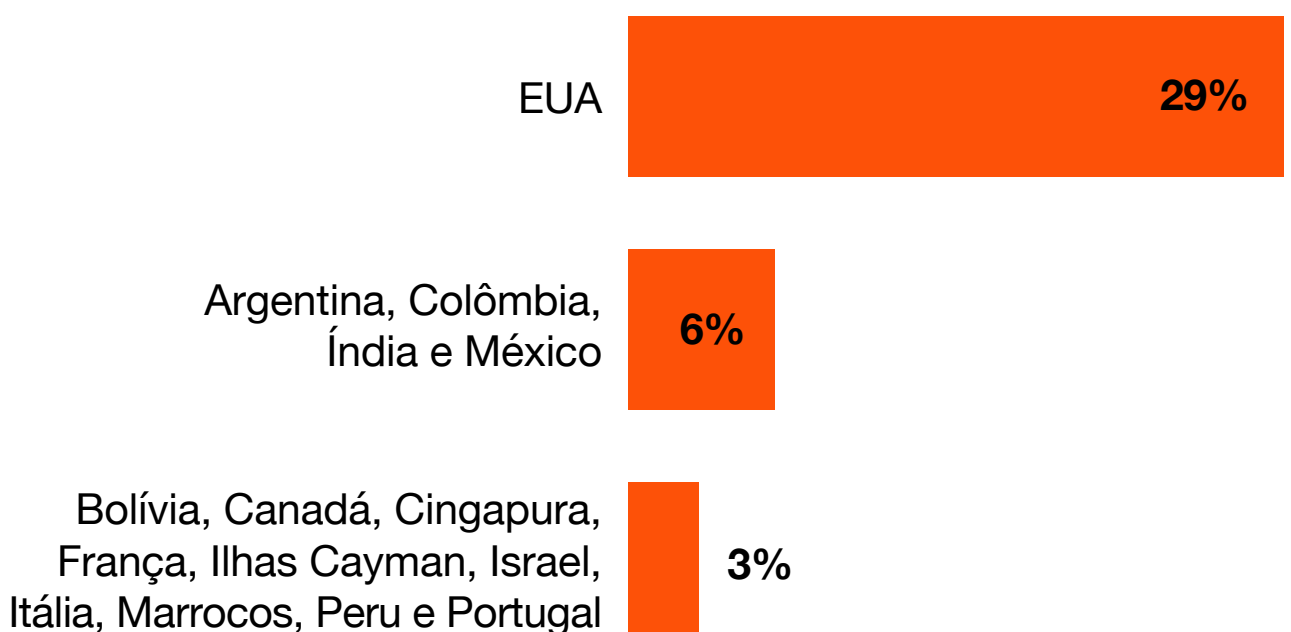


No horizonte de três anos, observa-se uma ligeira oscilação na confiança dos CEOs do setor no Brasil. Após recuar de 63% em 2024 para 57% em 2025, a confiança volta a crescer para 58% em 2026. Em contraste, o setor de serviços financeiros no mundo registra uma queda relevante no longo prazo, passando de 53% em 2025 para 49% em 2026, mesma tendência registrada para todas as indústrias no Brasil e no mundo.

Nesse cenário, a estratégia de crescimento internacional é seletiva. Os Estados Unidos concentram 29% das menções como principal mercado externo, mas a maioria dos CEOs (61%) afirma não pretender investir fora do país nos próximos 12 meses. Entre aqueles que consideram a expansão internacional, as escolhas se concentram em poucos mercados, com destaque para economias vistas como mais maduras ou com maior potencial de escala.

Expansão internacional segue restrita e altamente concentrada

Principais destinos de investimento por ano

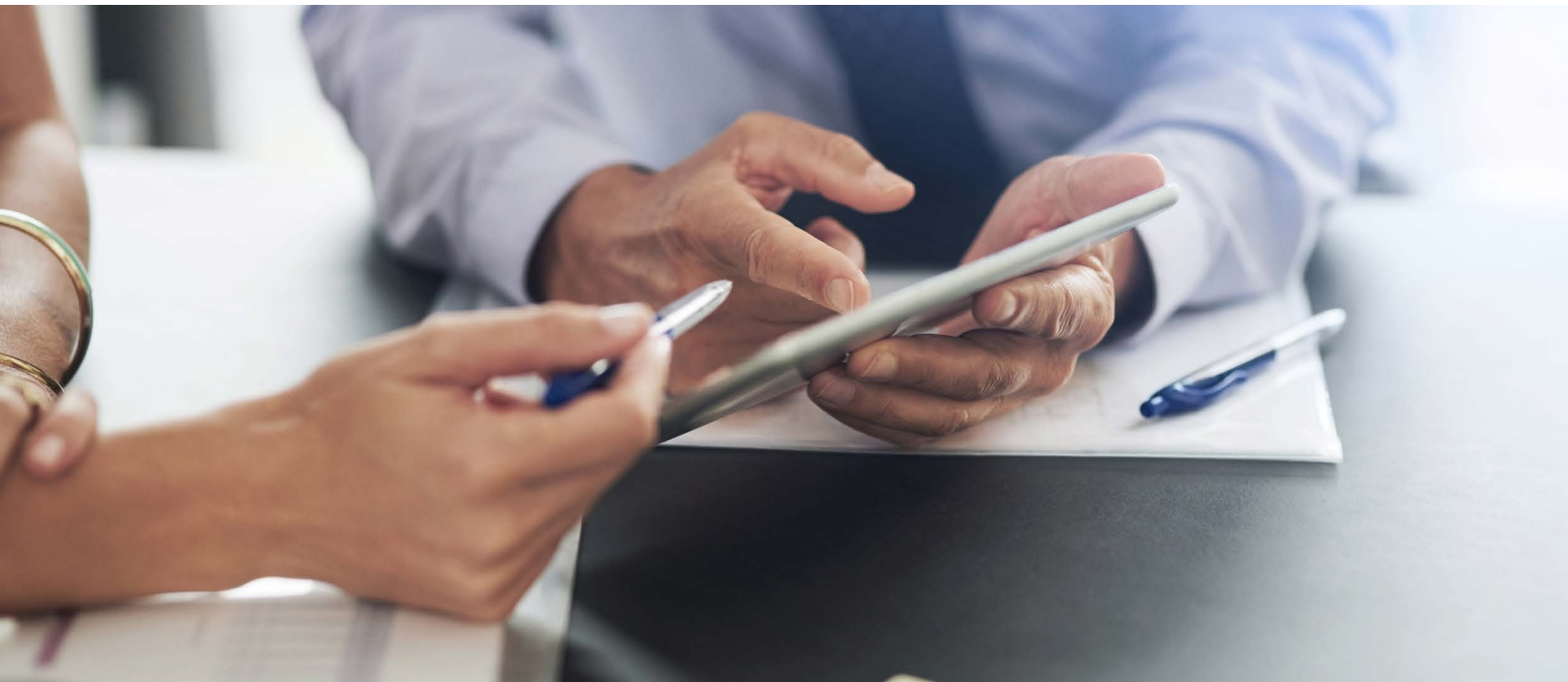




Ameaças de curto prazo

O setor apresenta um perfil de risco mais concentrado em ameaças tecnológicas, cibernéticas e macroeconômicas, com níveis de preocupação superiores aos observados internacionalmente, enquanto os riscos de natureza geopolítica e comercial têm menor peso.

Riscos cibernéticos despontam como a principal ameaça, com 45% dos líderes do setor no país indicando alta exposição – um patamar significativamente superior ao observado no setor financeiro global (31%) e acima da média brasileira de todos os setores.



A instabilidade macroeconômica aparece como a segunda maior preocupação do setor no país, citada por 42% dos CEOs, novamente acima da média do setor financeiro global (28%). Esse resultado reflete a maior sensibilidade da indústria às condições econômicas domésticas, como volatilidade fiscal, juros e câmbio.



A disrupção tecnológica também figura entre os riscos mais relevantes, com 32% dos executivos de serviços financeiros no Brasil apontando alta exposição, nível semelhante à média brasileira e superior ao observado tanto no setor financeiro global (24%) quanto na média global de todos os setores. O dado evidencia a pressão contínua por modernização de sistemas, adoção de novas tecnologias e defesa em relação a novos entrantes digitais.



A inflação permanece uma ameaça relevante, com 26% dos CEOs do setor no Brasil relatando elevada exposição, acima da média global do segmento (20%), o que indica impactos persistentes nos custos operacionais e nas margens, mas abaixo da média geral de todos os setores no Brasil (29%).

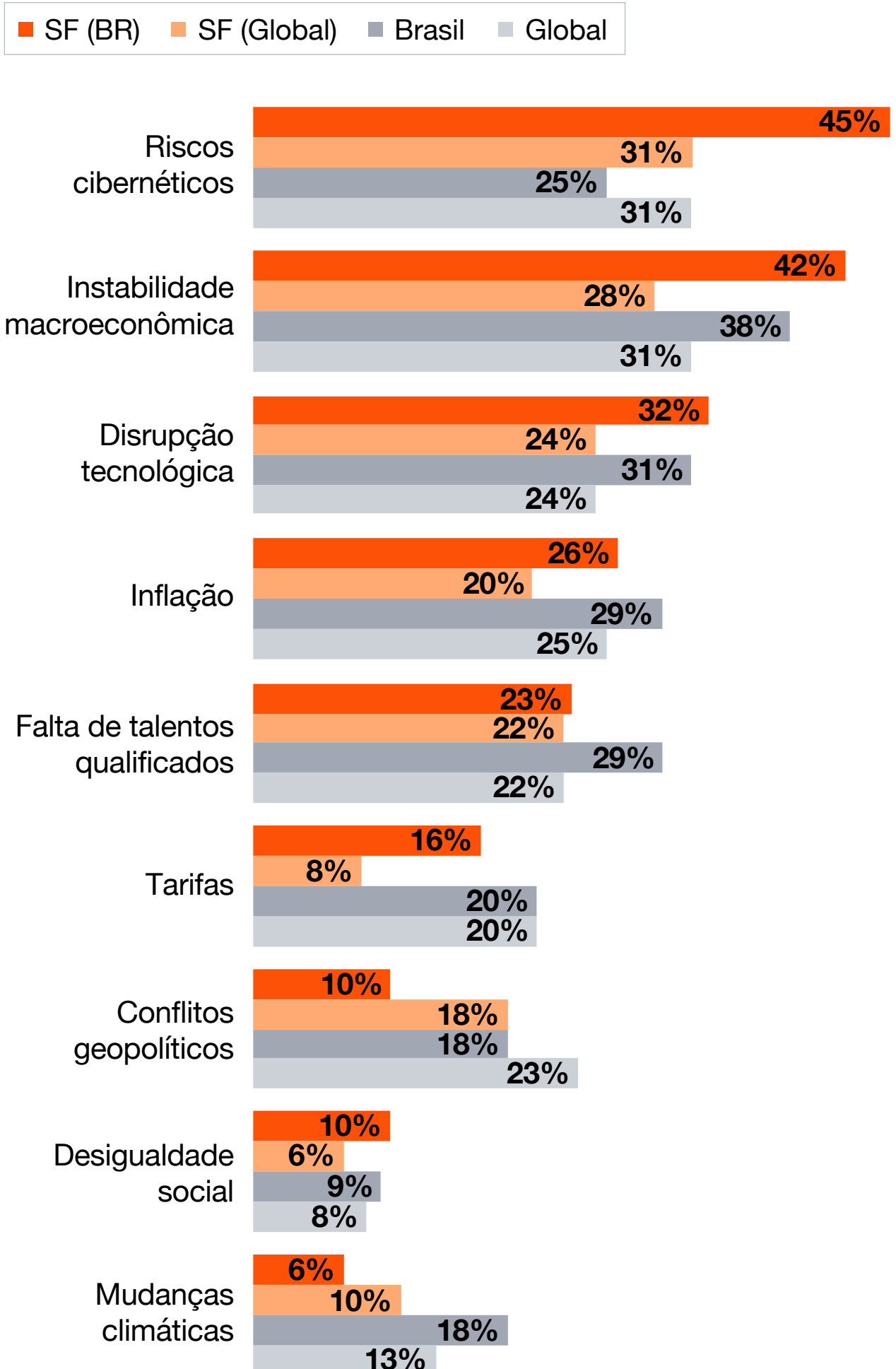
A falta de talentos qualificados permanece um desafio estrutural para os serviços financeiros no Brasil. Embora o percentual (23%) seja próximo ao observado no setor financeiro global (22%), o tema permanece entre os principais riscos percebidos, refletindo a dificuldade de atrair e reter profissionais especializados em tecnologia, dados e cibersegurança.

Tarifas e conflitos geopolíticos aparecem como ameaças de menor relevância no conjunto de riscos enfrentados pelo setor financeiro no Brasil. Ainda assim, 16% dos CEOs do setor no país indicam alta exposição a tarifas, percentual superior ao observado globalmente no segmento (8%). Já os conflitos geopolíticos preocupam 10% dos líderes no Brasil, abaixo da média global do setor financeiro (18%).



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



No setor de serviços financeiros no Brasil, a inovação ocupa posição central: 58% dos líderes afirmam que ela é um componente crítico da estratégia de negócios, acima das médias do setor globalmente (47%) e de todas as indústrias no Brasil (56%) e no mundo (50%).

Na prática, o setor se destaca principalmente em termos de colaboração e experimentação: 39% colaboram com parceiros externos para acelerar a inovação e 35% testam rapidamente novas ideias com clientes, percentuais superiores aos observados em todos os recortes analisados.



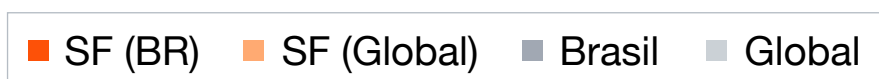
Persistem, porém, desafios estruturais. Apenas 23% toleram alto risco em projetos de inovação, 29% têm processos regulares para encerrar iniciativas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com baixo desempenho e 19% contam com centros de inovação ou estruturas de *corporate venture*. Isso indica que, apesar da ambição, a inovação ainda encontra limites na gestão de riscos e na institucionalização de capacidades de longo prazo.



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 converteu plenamente em um direcionador de valor no setor de serviços financeiros no Brasil. O tema permanece pouco integrado às principais decisões estratégicas – especialmente quando comparado às práticas globais do próprio setor.

A incorporação de riscos e oportunidades climáticas às decisões de negócio ainda é limitada no setor. Apenas 19% das instituições afirmam ter processos claros para considerar questões climáticas na alocação de capital, incluindo M&A. O percentual está ligeiramente acima da média do Brasil (18%) e abaixo do recorte global do setor (24%).

As lacunas tornam-se ainda mais evidentes nas decisões operacionais e estratégicas. Somente 13% dos líderes do setor dizem incorporar fatores climáticos de forma estruturada na cadeia de suprimentos e compras, bem abaixo da média brasileira (18%) e da global (24%). O mesmo percentual (13%) é registrado para desenvolvimento e design de produtos, em contraste com níveis significativamente mais altos no setor global (27%) e no Brasil como um todo (25%).

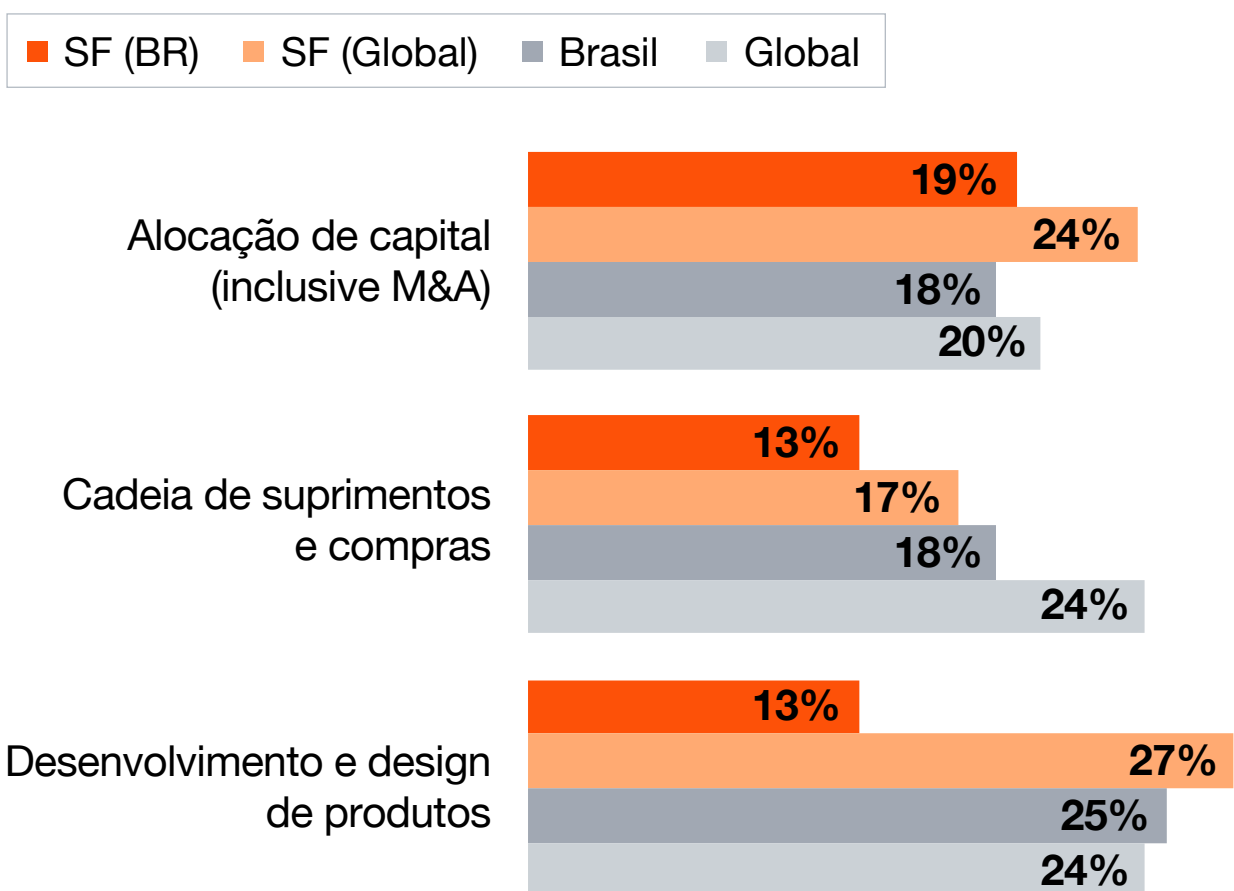




Maioria não tem processos sólidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos à tomada de decisões

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 no sistema financeiro

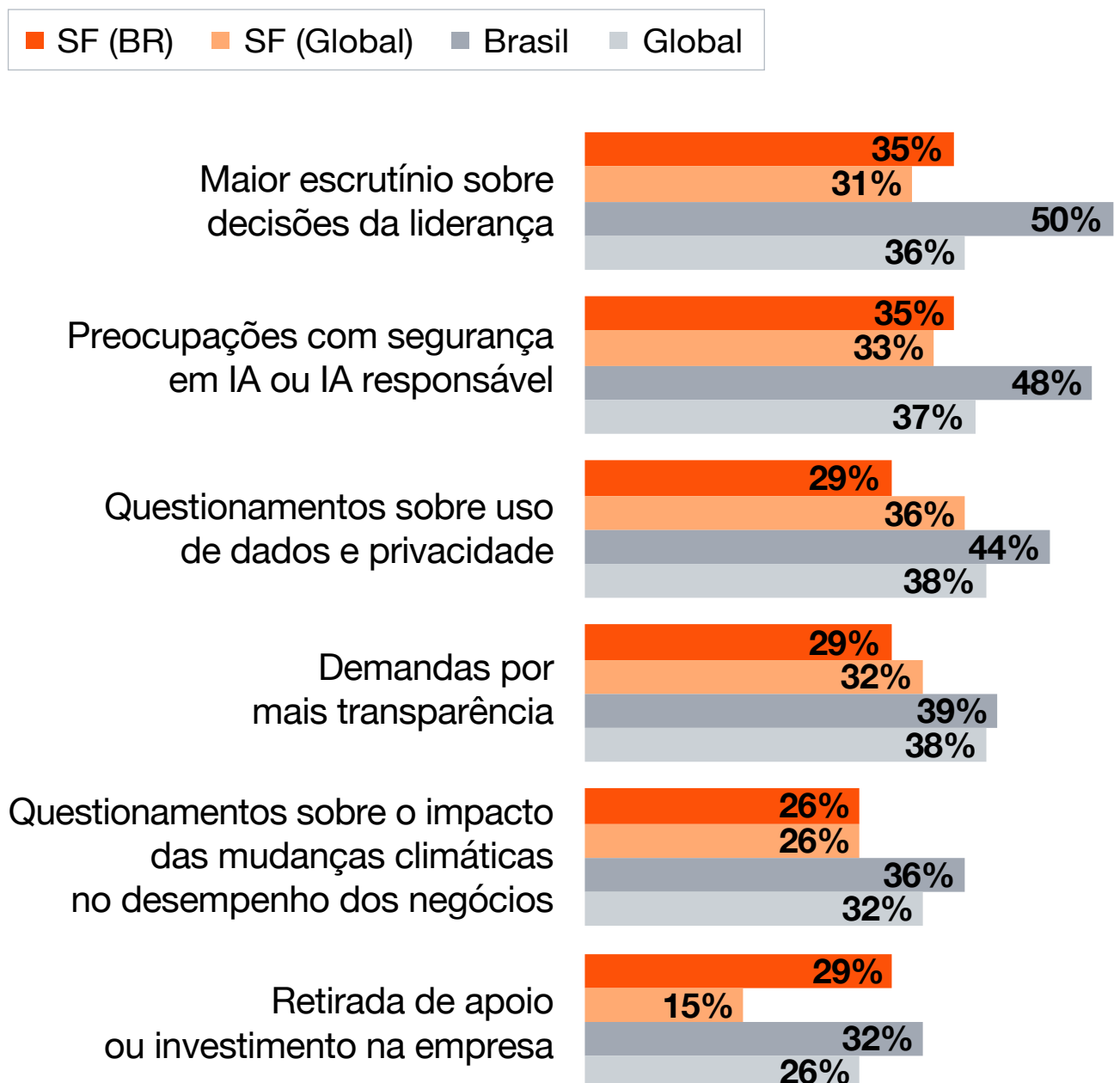
No setor de serviços financeiros no Brasil, a confiança dos *stakeholders* emerge como um tema sensível, ainda que com pressões percebidas muito inferiores à média nacional de todas as indústrias no país. Apenas 35% dos líderes do setor apontam maior escrutínio sobre as decisões da liderança, percentual significativamente inferior ao do Brasil como um todo (50%) e à média global (36%).



As preocupações com segurança em IA ou IA responsável atingem 35% no setor, novamente abaixo da média brasileira (48%) e da global (37%), enquanto os questionamentos sobre uso de dados e privacidade registram 29% de menções, contra 44% no Brasil e 38% globalmente. A mesma tendência se repete nas demandas por mais transparência (29%) e nos questionamentos sobre os impactos das mudanças climáticas no desempenho dos negócios (26%).

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 no sistema financeiro

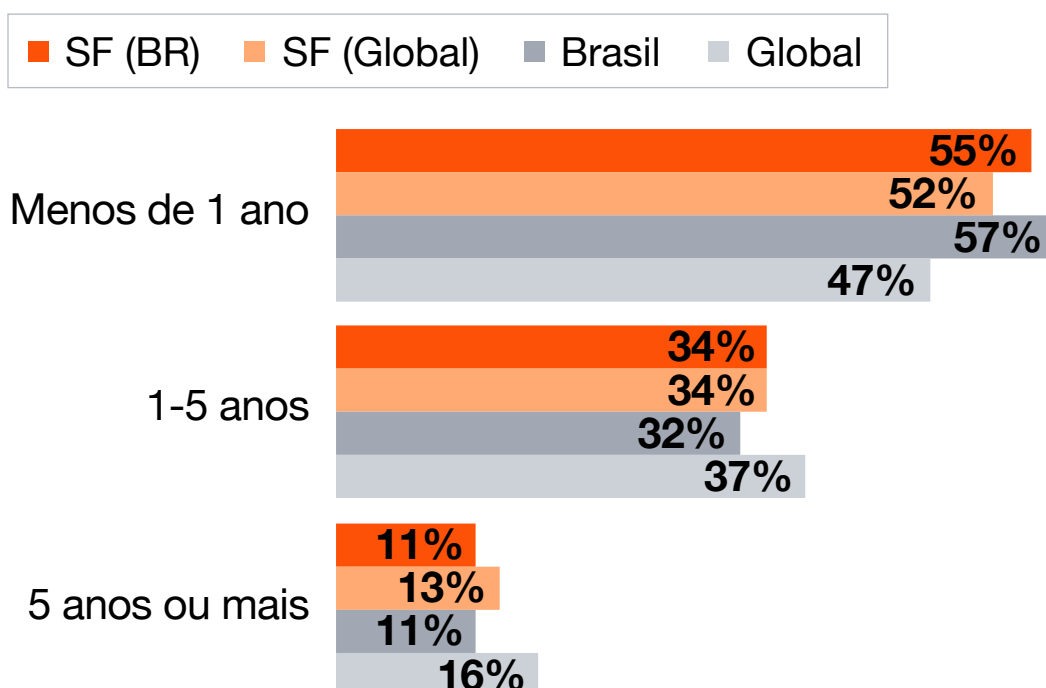
A gestão do tempo dos CEOs no setor de serviços financeiros no Brasil é bastante concentrada no curto prazo: 55% do tempo é dedicado a temas com horizonte inferior a um ano, percentual superior ao observado globalmente no setor (52%) e alinhado ao padrão brasileiro mais amplo.

Os dados sugerem que a pressão por resultados imediatos segue predominante, limitando o espaço para discussões estruturais e transformacionais – justamente aquelas necessárias para sustentar crescimento, resiliência e competitividade no longo prazo.

Os temas de médio prazo (1 a 5 anos) ocupam 34% da agenda, em linha com o recorte global do setor, enquanto apenas 11% do tempo é dedicado a questões de longo prazo (cinco anos ou mais), abaixo da média global do setor (13%).

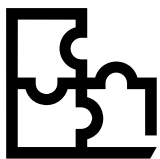
Mais da metade da agenda usual dos CEOs do setor no Brasil é ocupada por questões de curto prazo

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





Seus próximos passos



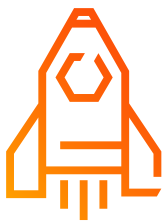
Seus próximos passos



Construir bases sólidas para a IA:

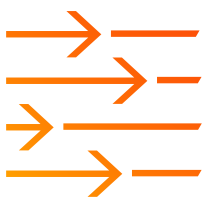
nossa experiência com clientes mostra que iniciativas isoladas de IA tendem a gerar pouco valor mensurável.

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.

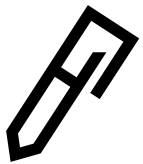


Levar o tema da confiança para a pauta do conselho: a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas 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 do negócio, sem perder a capacidade de responder a demandas imediatas.



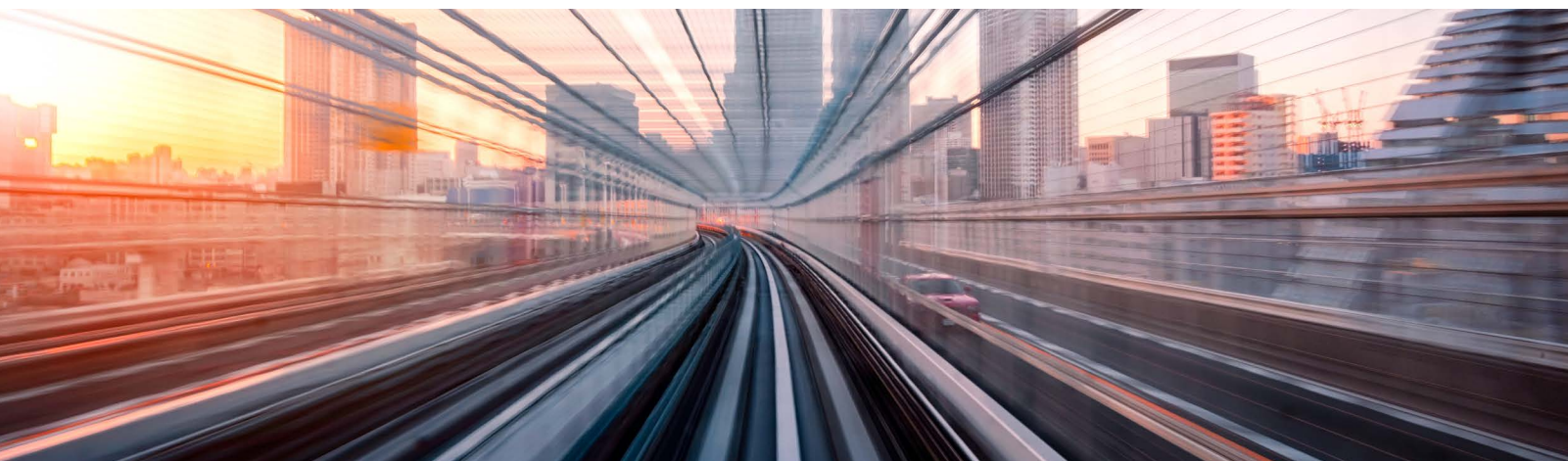


Considerações finais



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 setor de serviços financeiros 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.

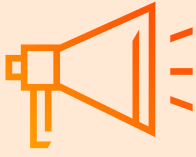


As evidências mostram que empresas mais dinâmicas vêm superando seus pares menos adaptáveis. No outro extremo, empresas que optam por postergar decisões estratégicas – seja adiando investimentos relevantes ou evitando grandes aquisições diante da incerteza geopolítica – tendem a apresentar desempenho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

Embora seja essencial monitorar riscos imediatos, como cibersegurança 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.



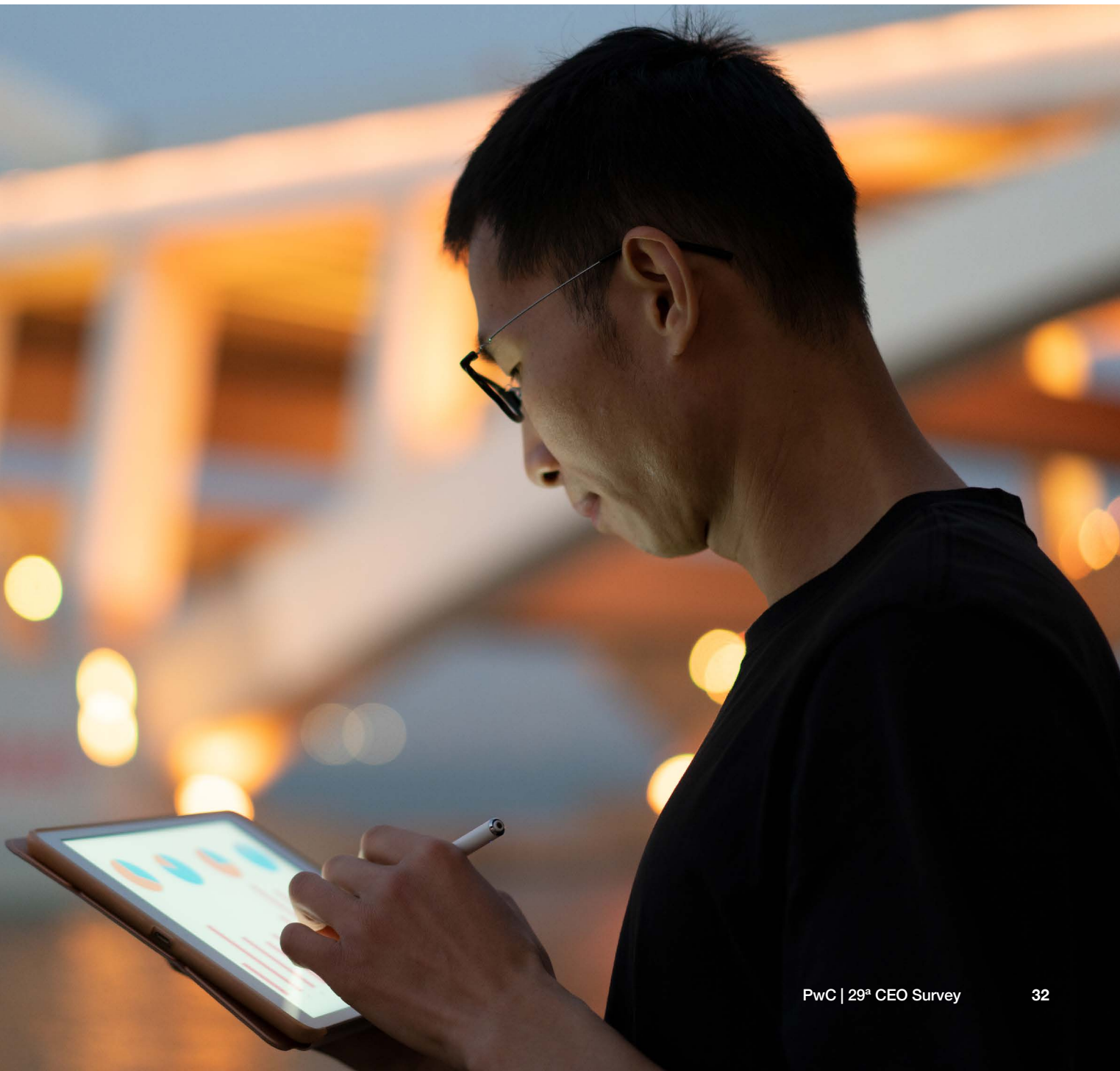
Metodologia da pesquisa



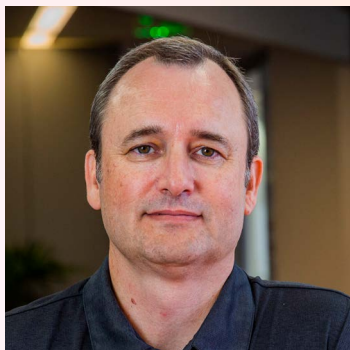
A PwC ouviu mais de 4.400 executivos em 95 países entre 30 de setembro e 10 de novembro de 2025. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados com base no PIB nominal dos países, para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de forma equilibrada em todas as principais regiões.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



Lindomar Schmoller
Sócio e líder
de Serviços Financeiros
lindomar.schmoller@pwc.com

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