



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 segmento de empresas
de grande porte 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 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.

No curto prazo, os CEOs das empresas de grande porte no Brasil – com receita anual acima de US\$ 500 milhões – mostram confiança moderada no crescimento imediato, enquanto lidam com múltiplos riscos. A instabilidade macroeconômica lidera as preocupações, seguida pela disrupção tecnológica e pela escassez de talentos. Ao mesmo tempo, 41% dos líderes afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos anos, o que sinaliza um ambiente de negócios em transformação.

Esse cenário exige liderança capaz de articular prioridades de curto prazo com iniciativas de adaptação estratégica. Nesse segmento, os CEOs brasileiros dedicam 55% do tempo a temas com horizonte inferior a um ano, contra apenas 11% a questões de longo prazo – uma concentração superior ao padrão observado no país (57%).

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



Marco Castro

CEO, PwC Brasil

marco.castro@pwc.com



Destaques desta edição



Impactos da IA: nas empresas de grande porte no Brasil, a IA já começa a gerar efeitos positivos. Em receita, 32% registraram aumento associado à tecnologia, enquanto 63% apontam estabilidade e praticamente não há relatos de perdas. Nos custos, predomina o equilíbrio: 52% permanecem estáveis, cerca de um terço das empresas reporta reduções relacionadas a ganhos de eficiência, e 16% registram aumentos decorrentes de investimentos. O quadro indica adoção em avanço gradual, com benefícios sendo incorporados progressivamente.



Tensão no ar: os CEOs das empresas de grande porte no Brasil entram em 2026 com otimismo cauteloso. Predomina a expectativa de aceleração econômica – 52% no cenário global e 59% no doméstico –, embora cerca de um quinto ainda antecipe desaceleração. Apesar desse viés construtivo, a confiança na receita é mais contida: 29% se dizem muito ou extremamente confiantes no curto prazo e 43% no horizonte de três anos, ambos abaixo da média nacional, o que indica otimismo moderado diante de incertezas macroeconômicas.



Ameaças de curto prazo: as preocupações nesse recorte de empresas se concentram em fatores macroeconômicos, tecnológicos e operacionais. A instabilidade macroeconômica lidera (43%), seguida pela disrupção tecnológica (38%) e pela escassez de talentos qualificados (32%). Os dados indicam um cenário de forte atenção à competitividade e à capacidade de execução. Inflação (29%) e riscos cibernéticos (25%) estão em linha com a média nacional.



Setores sem fronteiras: a inovação é priorizada – 61% a consideram um componente crítico do negócio, acima da média nacional (56%). A abertura à colaboração externa é ligeiramente superior, mas a experimentação rápida com clientes é menos frequente, o que sugere ciclos de validação mais cautelosos. Ao mesmo tempo, há maior presença de mecanismos formais, como centros de inovação e processos para encerrar iniciativas de baixo desempenho. Em contraste, a tolerância ao alto risco é mais baixa, um sinal de gestão mais estruturada, porém conservadora, com espaço para avançar em práticas de teste e aprendizado.





Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



O horizonte de oportunidades

06



Tensão no ar

10



Caminhos para a reinvenção

15



Seus próximos passos

24



Considerações finais

28



Metodologia da pesquisa

30



Contato

32



O horizonte de oportunidades

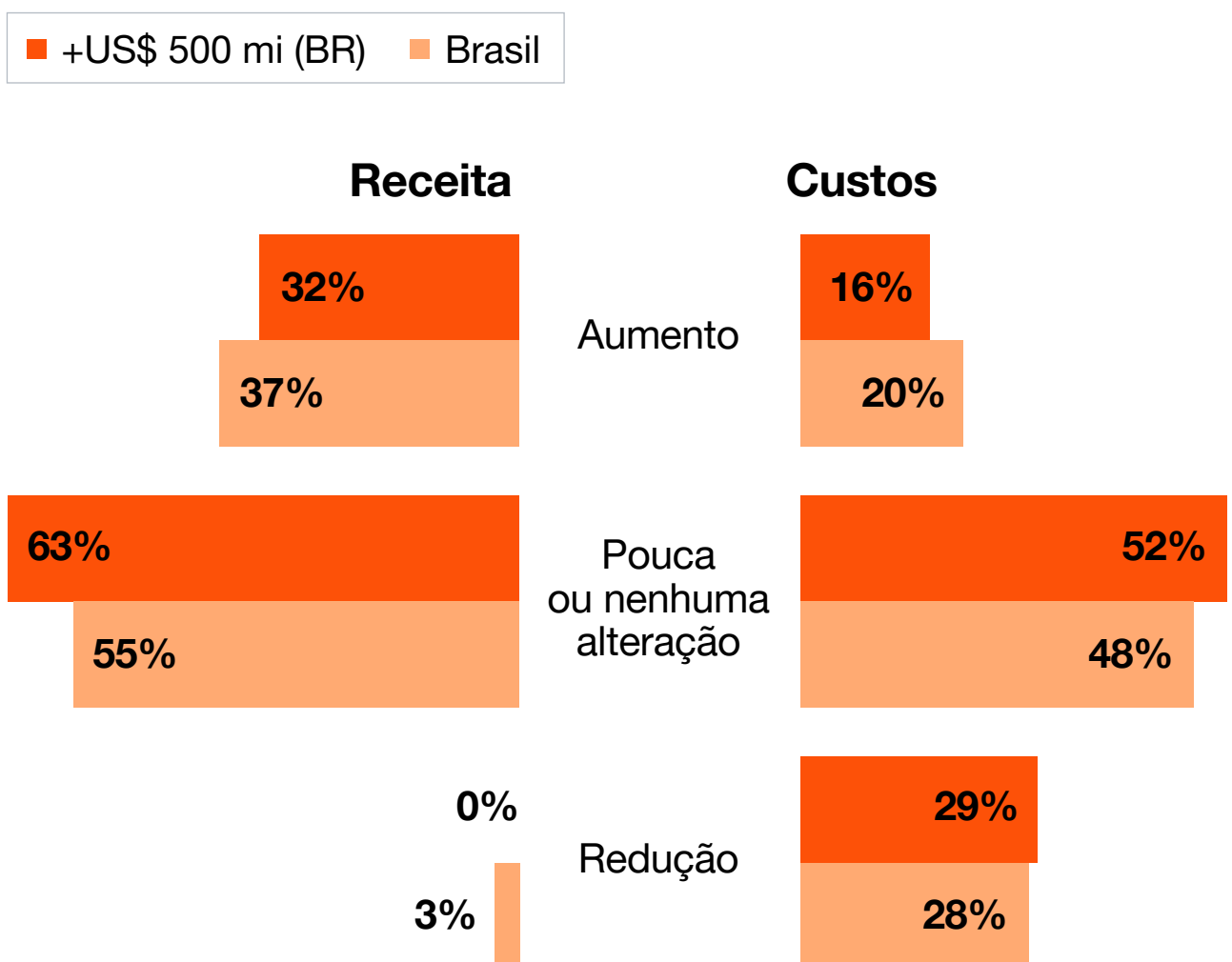


A IA começa a gerar resultados entre as empresas de grande porte no Brasil. Embora a maioria ainda relate pouca ou nenhuma mudança em receitas e custos, sinais de impacto positivo já são visíveis.

Cerca de um terço aponta aumento de receitas. Nos custos, além da predominância de estabilidade, um grupo expressivo registra reduções, o que revela ganhos de eficiência.

O movimento segue próximo ao observado na média das empresas do país, um sinal de que a incorporação da IA nas organizações de grande porte avança em ritmo alinhado à média nacional.

Impacto da IA sobre receitas e custos das empresas





Nos últimos 12 meses, a IA já começa a gerar efeitos positivos entre as grandes empresas no Brasil. Em receita, 32% registraram aumento associado ao uso da tecnologia, enquanto 63% ainda apontam pouca ou nenhuma alteração – sinal de que a adoção avança, mas os impactos seguem em consolidação. Praticamente não há relatos de efeitos negativos, o que reforça o potencial da IA como vetor de crescimento.

Nos custos, o quadro combina estabilidade com ganhos de eficiência. Quase um terço das empresas reporta reduções de custos, como reflexo de avanços em automação, otimização de processos e uso mais inteligente de dados. Ao mesmo tempo, 16% registram aumento, associado sobretudo a investimentos em tecnologia, infraestrutura e capacitação. Para 52%, porém, os custos permanecem estáveis, ou seja, os benefícios ainda estão sendo gradualmente incorporados.



Quanto aos efeitos da IA sobre a força de trabalho, 66% dos CEOs desse recorte avaliam que suas empresas precisarão de menos profissionais em início de carreira nos próximos três anos, 6 pontos percentuais acima da média observada no conjunto das indústrias do país. Mais de metade desse grupo espera uma redução superior a 16% nos quadros. Ao mesmo tempo, 18% 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.

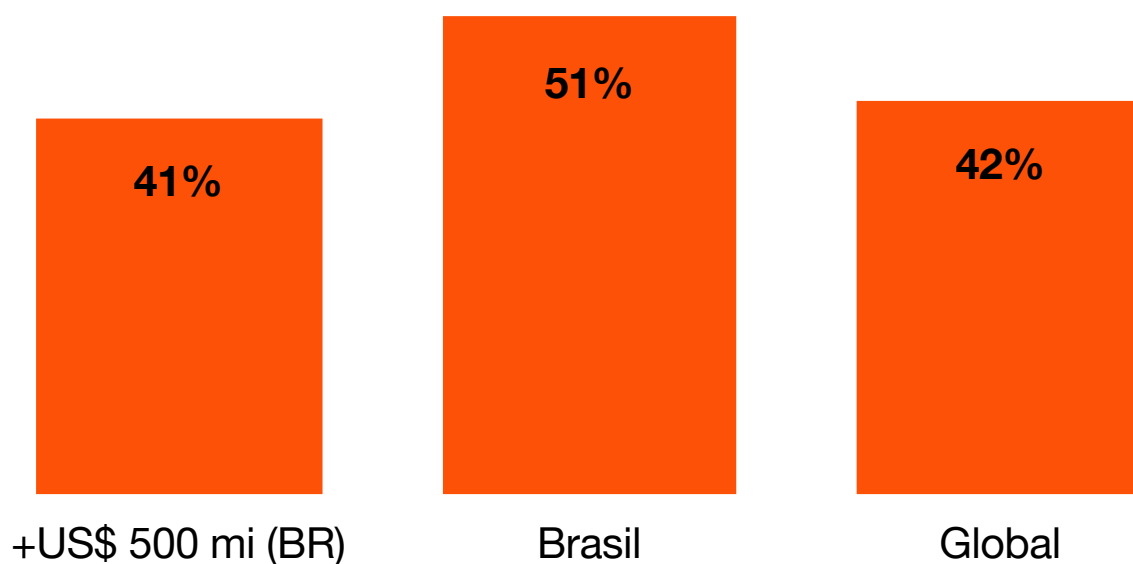


Setores sem fronteiras

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. Entre os CEOs de grandes empresas brasileiras, 41% afirmam que passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, abaixo da média geral de todas as indústrias no país.



Passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos





Tensão no ar



Tensão no ar



Os líderes de empresas de grande porte no Brasil entram em 2026 com uma visão amplamente positiva para a economia. Predominam expectativas de aceleração tanto no cenário global quanto no doméstico, ainda que acompanhadas por cautela.



No ambiente global, 52% dos executivos projetam aceleração do crescimento, em patamar próximo ao observado na média brasileira e ligeiramente abaixo da percepção global. Além disso, 23% esperam estabilidade, enquanto outros 23% preveem desaceleração.

No cenário doméstico, as expectativas são ainda mais favoráveis. A percepção de aceleração do crescimento no próprio país é majoritária, ligeiramente acima da avaliação global, mas abaixo da média nacional. Ao mesmo tempo, um quinto dos participantes projeta desaceleração. O otimismo convive com a leitura prudente dos riscos.

Em conjunto, os dados indicam que os CEOs das empresas de grande porte enxergam um ambiente econômico com potencial de expansão em 2026, sustentando uma visão construtiva, embora atenta à volatilidade e às incertezas do contexto macroeconômico.





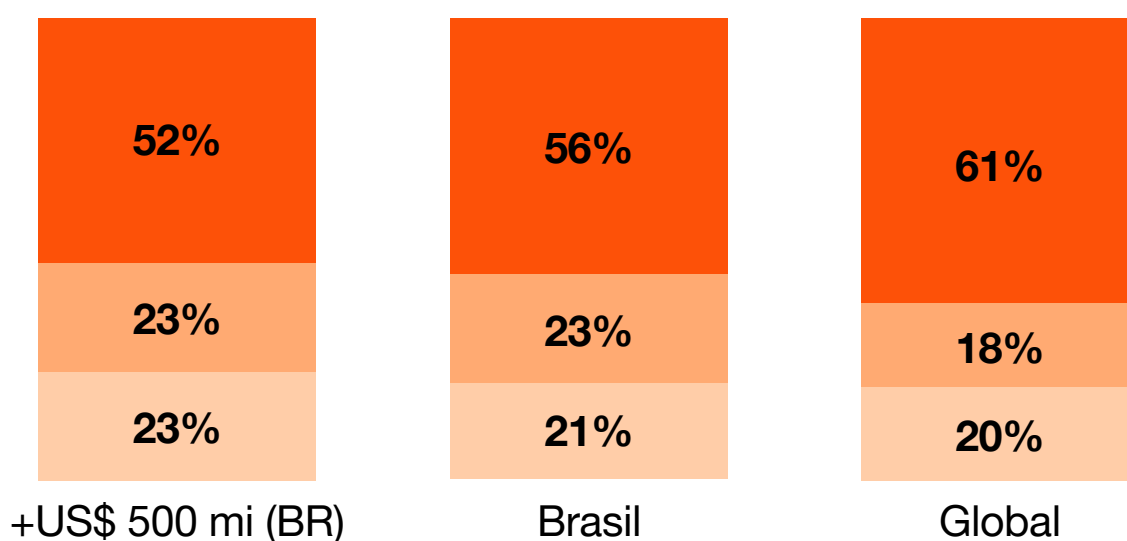
Tensão no ar



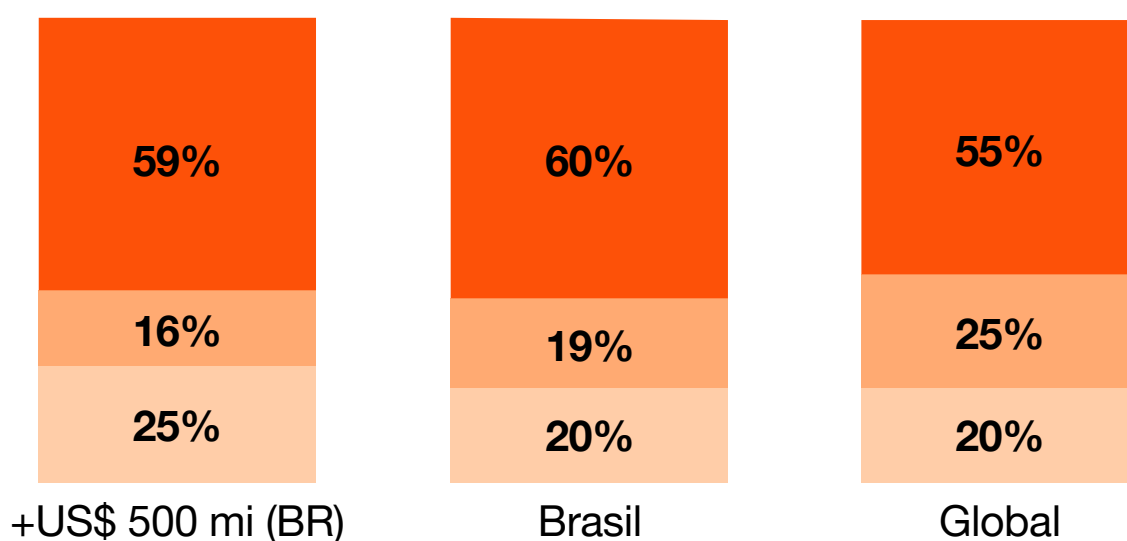
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

■ Aceleração ■ Estabilidade ■ Desaceleração

Crescimento global



Crescimento do próprio país do CEO



Nas empresas de grande porte, a confiança no crescimento da receita é mais contida do que na média do país em 2026. Para os próximos 12 meses, 29% dos executivos se declaram muito ou extremamente confiantes, bem abaixo dos 38% registrados no Brasil. No horizonte de três anos, a confiança sobe para 43%, mas ainda fica ligeiramente abaixo da média nacional (46%).



Ameaças de curto prazo

Os riscos de curto prazo nas empresas brasileiras de grande porte se concentram em fatores macroeconômicos, tecnológicos e operacionais, em geral, com intensidade igual ou superior à média nacional. O quadro reflete um ambiente que combina incertezas econômicas com pressões estruturais sobre capacidade e competitividade.

A instabilidade macroeconômica lidera as preocupações. É citada por 43% dos executivos, acima dos 38% na média do Brasil. Em seguida, destacam-se a disrupção tecnológica (38% no recorte, contra 31% na média nacional) e a falta de talentos qualificados (32% contra 29%). Os dados mostram forte atenção aos desafios de transformação digital e capacidade operacional.



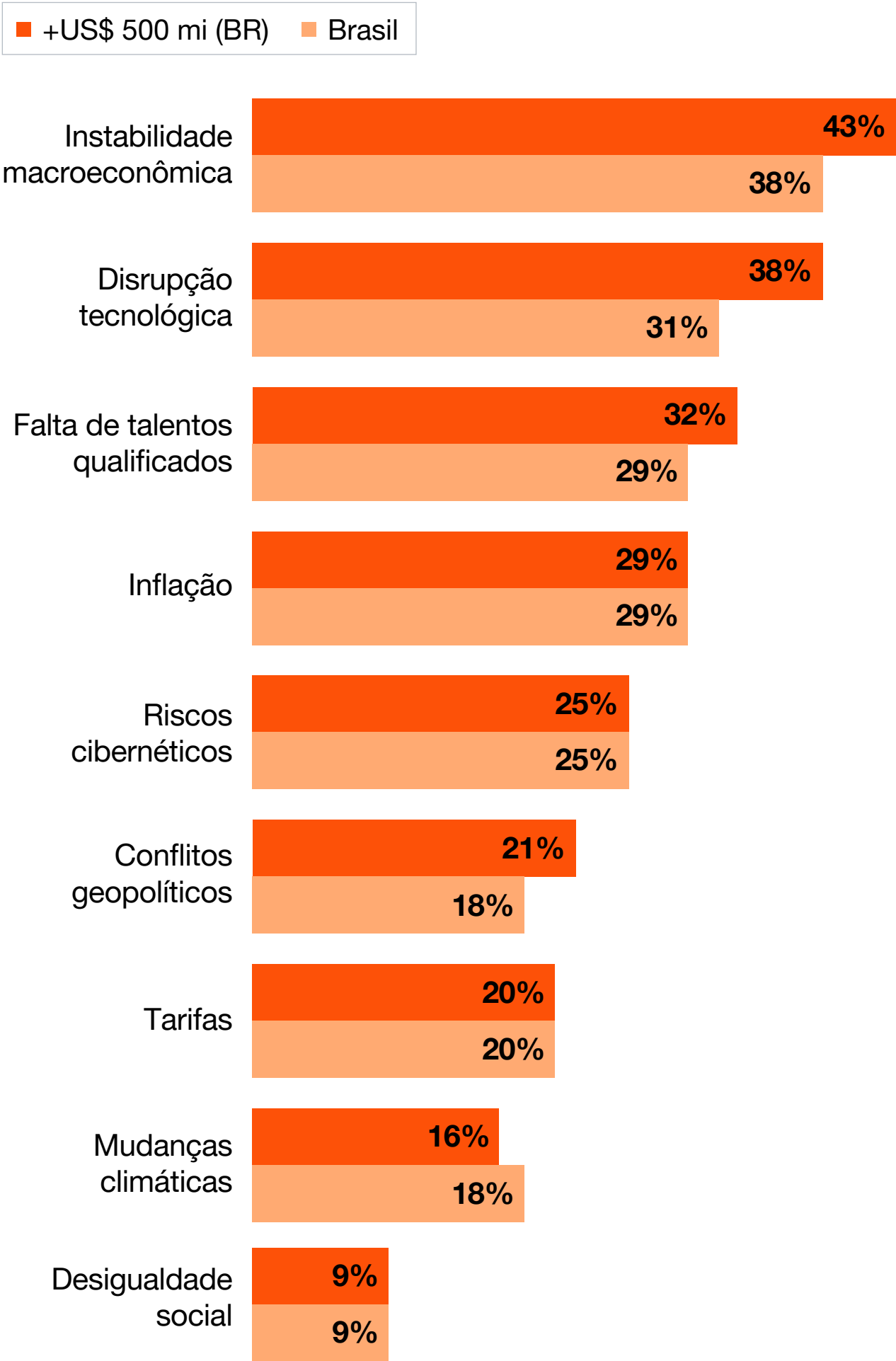
A inflação e os riscos cibernéticos surgem em patamar semelhante ao nacional (29% e 25%, respectivamente). Já os conflitos geopolíticos têm maior peso entre as grandes empresas (21% contra 18%), o que sugere maior sensibilidade a choques externos.

As tarifas e a desigualdade social mostram níveis equivalentes aos do país, enquanto mudanças climáticas têm menor destaque relativo (16% nesse recorte, contra 18% no Brasil). Em conjunto, o panorama indica um curto prazo marcado pela gestão simultânea de riscos econômicos, tecnológicos e operacionais, mais do que por pressões reputacionais ou sociais.



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 é considerada prioridade estratégica entre as grandes empresas. Para 61% dos líderes, ela é um componente crítico do negócio, percentual acima da média nacional (56%). O alinhamento conceitual, portanto, é elevado. O desafio está mais na execução.

Na prática, a abertura existe, mas a experimentação é mais seletiva. A colaboração com parceiros externos atinge 39%, ligeiramente acima da média geral do Brasil (36%). Já os testes rápidos com clientes são menos frequentes: 23%, contra 28% na média nacional. Isso aponta para ciclos de validação mais cautelosos.

Os mecanismos de governança apresentam avanços pontuais. Um quarto das empresas (25%) conta com centros de inovação ou estruturas semelhantes, acima da média do país (19%). Também há maior presença de processos para encerrar projetos de baixo desempenho (21% em comparação a 18%).

Por outro lado, a tolerância ao alto risco é menor. Apenas 11% afirmam aceitar níveis elevados de risco na inovação, bem abaixo da média nacional de 20%. O quadro geral sugere uma gestão mais estruturada, porém conservadora, com foco no controle e menor apetite por apostas mais disruptivas.

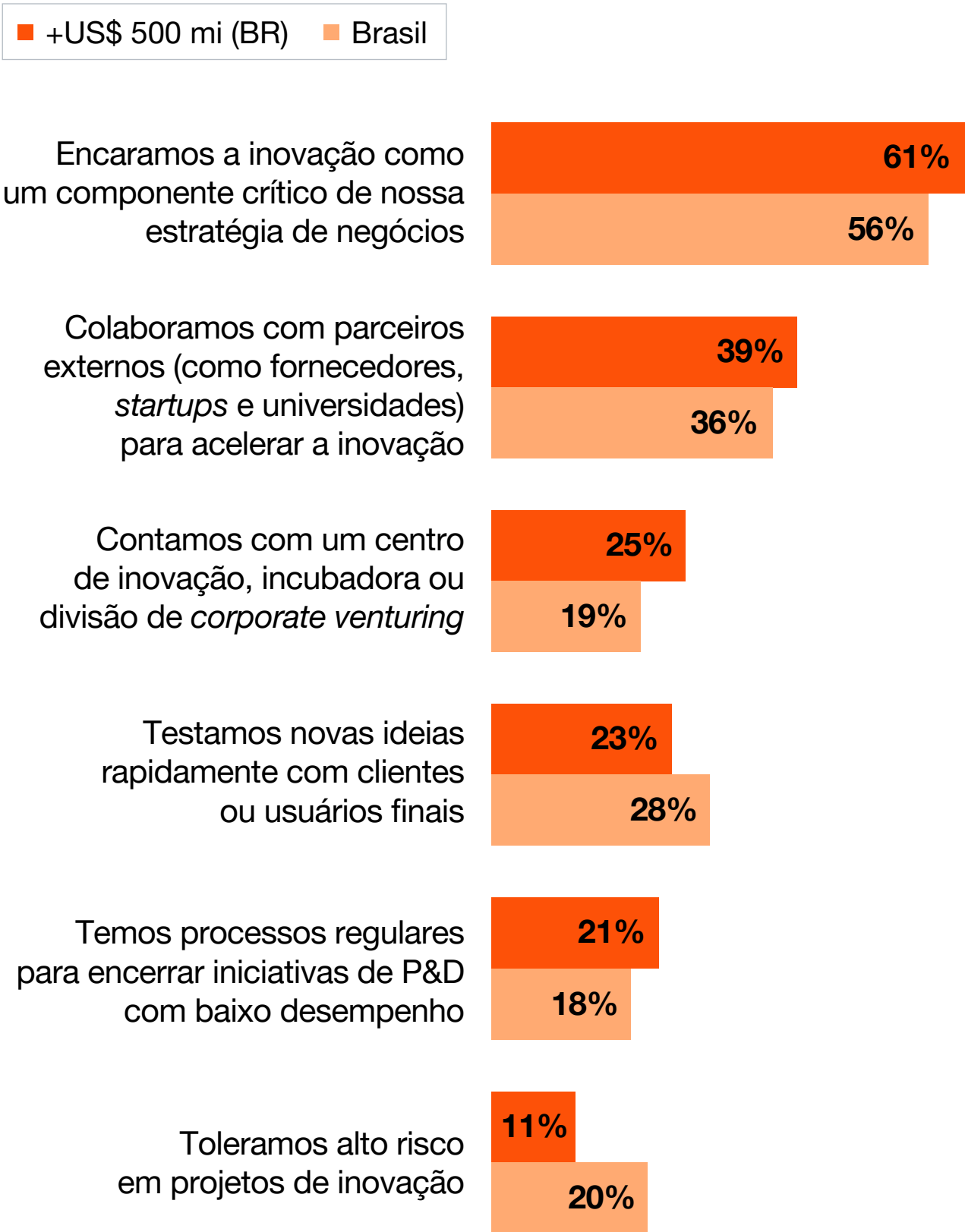




Adesão a boas práticas de inovação

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

A incorporação de riscos e oportunidades climáticas nas empresas brasileiras de grande porte ainda se concentra em poucos processos. O tema está na agenda, mas sua tradução em rotinas estruturadas é limitada, o que indica amplo espaço para avanço.



O progresso mais visível está no desenvolvimento e design de produtos. Nessa frente, 27% já integram fatores climáticos, ligeiramente acima da média nacional (25%). A agenda começa a influenciar decisões sobre oferta e tecnologias.

Na cadeia de suprimentos e compras, a integração é presente em 20% das empresas, também acima da média geral do Brasil (18%). O foco indica preocupação com resiliência operacional, fornecedores e continuidade das operações.



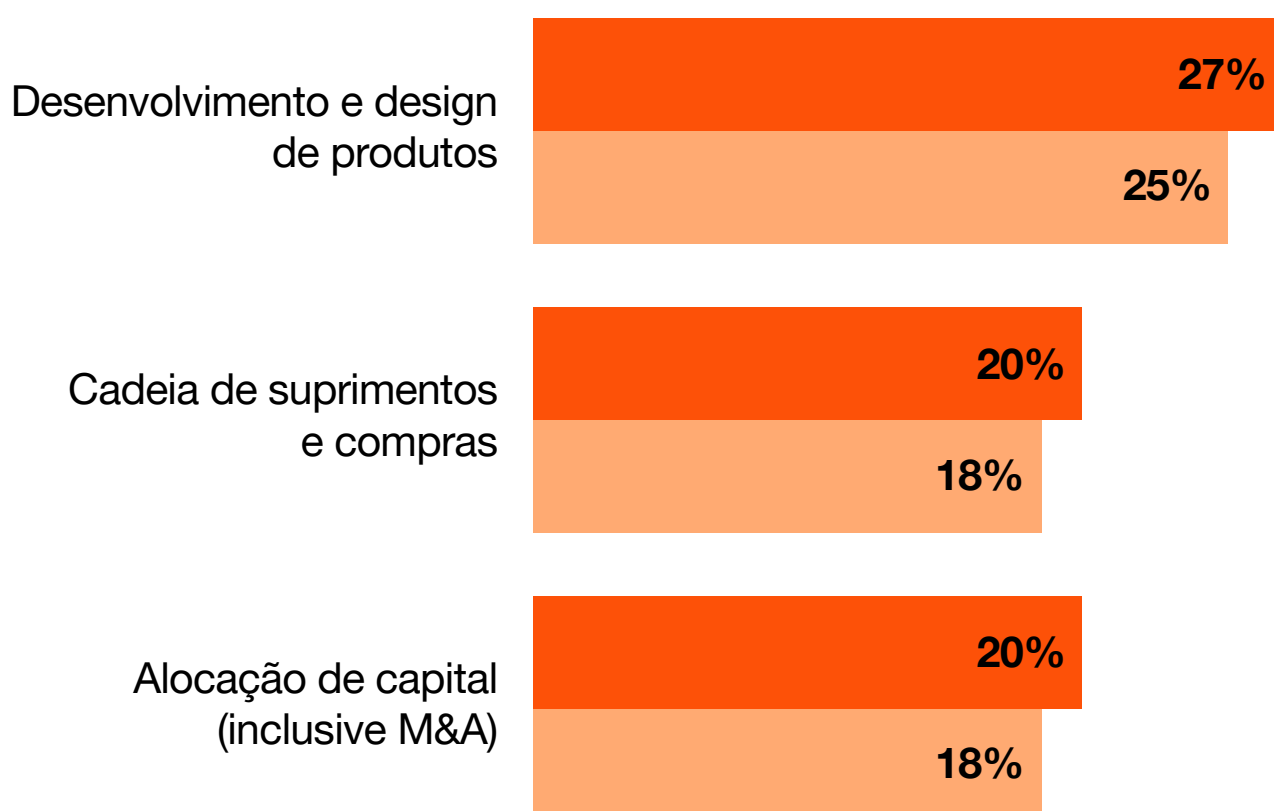
Na alocação de capital, incluindo investimentos e M&A, o patamar é semelhante: 20%, contra 18% no país. Ainda assim, o nível segue baixo, indicando que fatores climáticos permanecem pouco incorporados às decisões financeiras de longo prazo.

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%)

■ +US\$ 500 mi (BR) ■ Brasil





Competir com base na confiança

A agenda de confiança entre as grandes empresas brasileiras com receita acima de US\$ 500 milhões mostra, em geral, menor intensidade de questionamentos do que a média nacional, embora, em alguns temas, a diferença seja mais moderada. A pressão reputacional é relevante, mas ligeiramente menos acentuada do que no conjunto do país.

As maiores diferenças aparecem em dados e IA. As preocupações com segurança e uso responsável de IA chegam a 39% dessas empresas, abaixo da média nacional de 48%. Questionamentos sobre o uso de dados e a privacidade atingem 38%, também inferiores aos 44% no Brasil. Demandas por mais transparência seguem padrão semelhante (36% contra 39%). Já o escrutínio sobre as decisões da liderança aparece no mesmo nível do país, com 50%.

Temas ligados ao clima e ao apoio de *stakeholders* também registram menor pressão relativa. Questionamentos sobre os impactos das mudanças climáticas atingem 30%, abaixo dos 36% nacionais, enquanto a retirada de apoio ou investimento é citada por 20%, diante de 32% no Brasil.

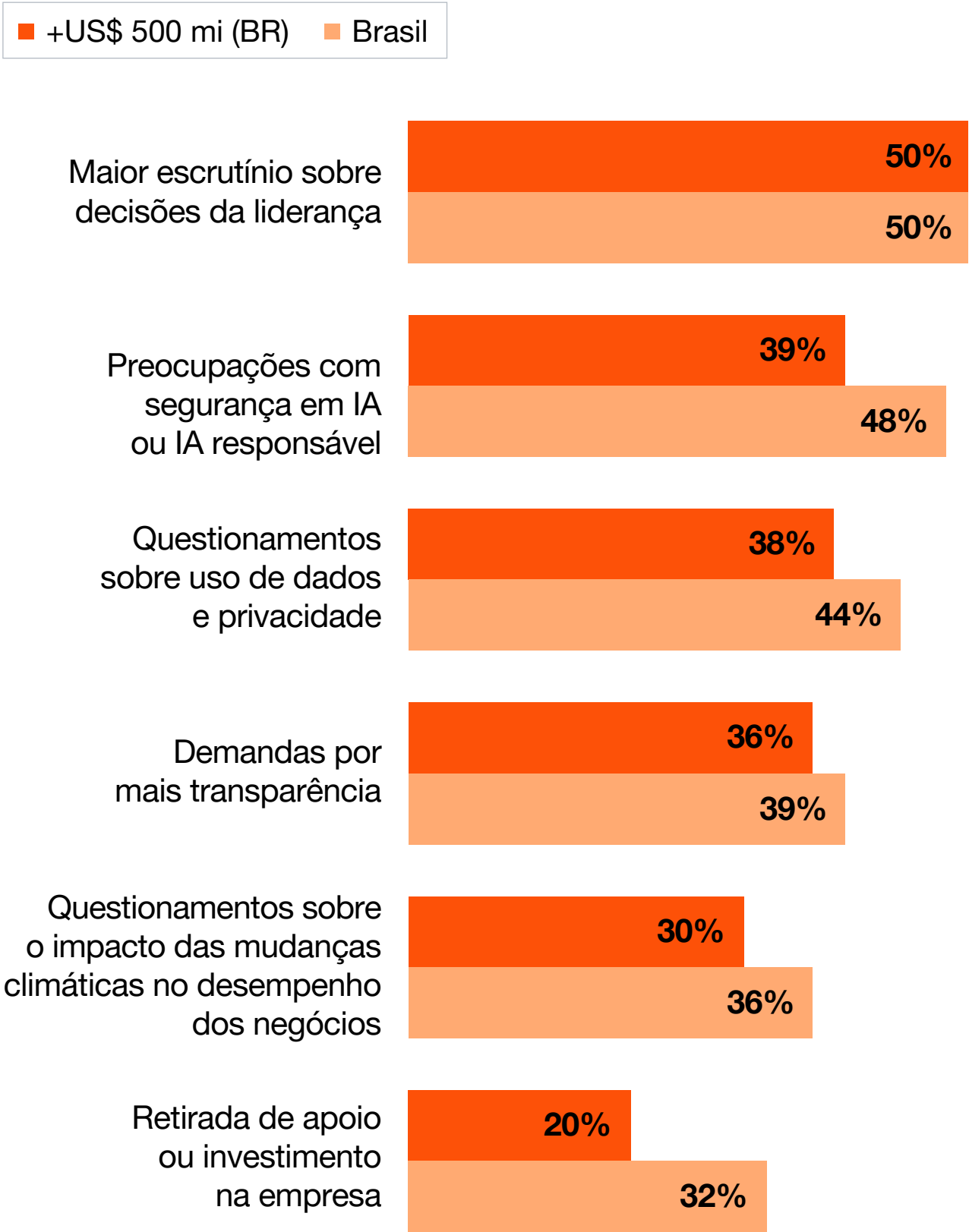


O quadro revela que essas empresas operam em um ambiente de confiança relativamente mais estável do que a média nacional. O desafio é avançar de forma proativa em governança, transparência e gestão de riscos reputacionais, antecipando expectativas antes que se intensifiquem.



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 agenda dos líderes das empresas de grande porte no país é fortemente orientada ao curto prazo. Mais da metade do tempo (55%) é dedicada a temas com horizonte inferior a um ano, patamar muito próximo ao da média nacional (57%).

Os temas de médio prazo mantêm espaço relevante. O horizonte de 1 a 5 anos corresponde a 34% da agenda, ligeiramente acima do Brasil (32%). O dado indica esforço para equilibrar execução e planejamento.



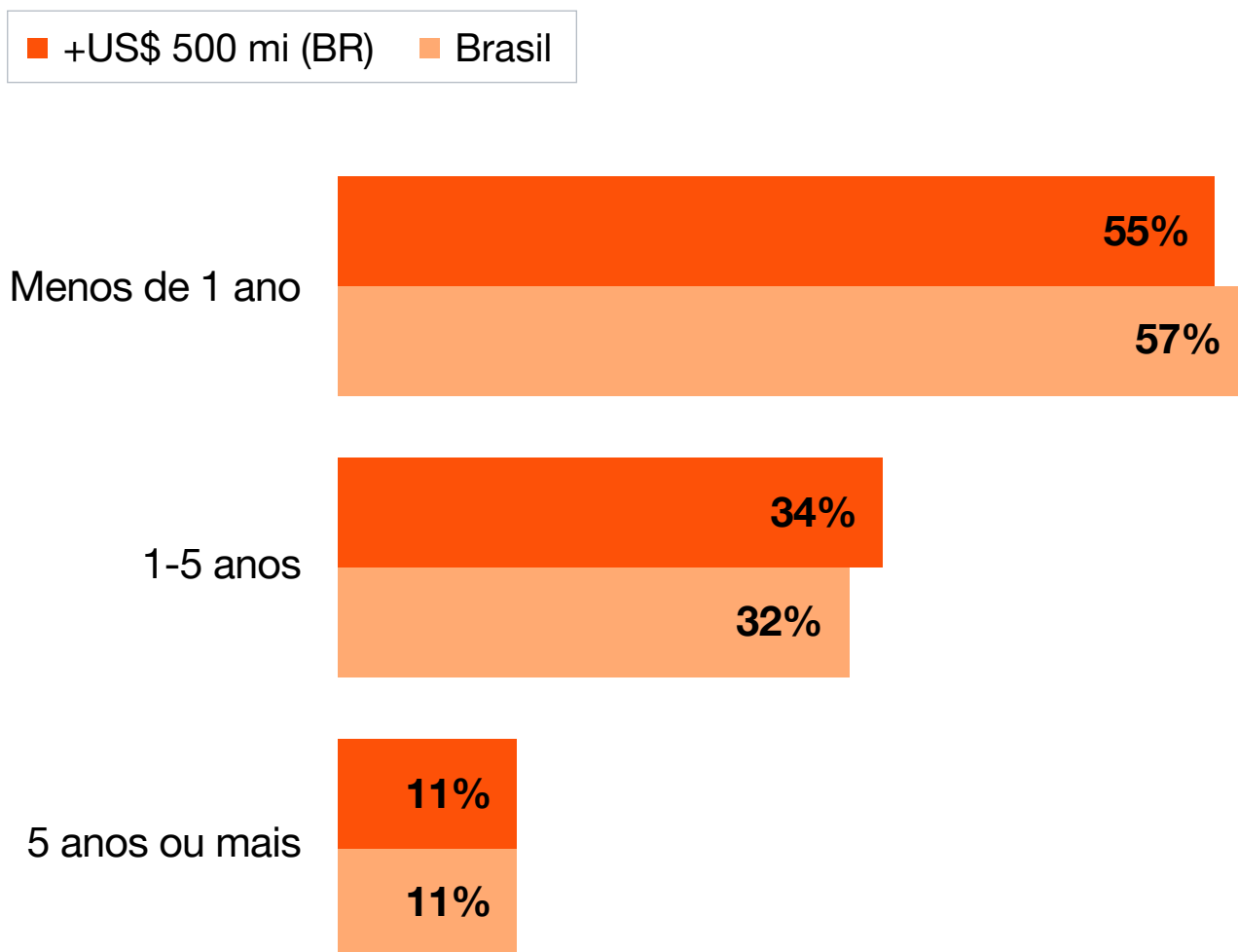
Já as pautas de longo prazo seguem minoritárias. Questões com horizonte superior a cinco anos ocupam apenas 11% do tempo executivo, exatamente em linha com o padrão nacional.

No conjunto, essas empresas operam sob forte pressão do curto prazo. O desafio é ampliar o espaço para decisões estruturais, essenciais para sustentar inovação, resiliência e crescimento no longo prazo.



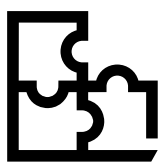
Mais da metade da agenda usual dos CEOs do setor no Brasil é ocupada por questões de curto prazo

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





Seus próximos passos

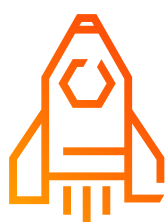


Seus próximos passos

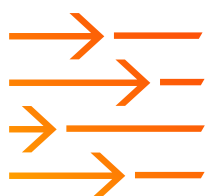


Construir bases sólidas para a IA:

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.

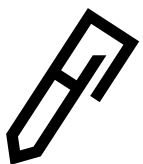


Levar o tema da confiança para a pauta do conselho: a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas 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 do ambiente de negócios no Brasil impõe escolhas cada vez mais estratégicas aos CEOs de empresas de grande porte. Em um contexto de pressão sobre custos, instabilidade macroeconômica e mudanças tecnológicas rápidas, avançar em todas as frentes, ao mesmo tempo, se torna inviável. Criar valor exige priorização clara, alinhamento com a liderança e decisões coordenadas.

Os dados desse recorte da **CEO Survey** mostram que essa tensão se traduz em uma agenda fortemente concentrada no curto prazo. A maior parte do tempo dos líderes é dedicada à execução imediata, embora temas de médio prazo mantenham espaço relevante, o que reflete o esforço de equilibrar operação e estratégia.

Essa postura também aparece nas expectativas: há cautela no curto prazo e maior otimismo no horizonte mais longo. O cenário de riscos reforça esse comportamento, com destaque para instabilidade macroeconômica, disrupção tecnológica e escassez de talentos, o que direciona o foco para eficiência e resiliência.

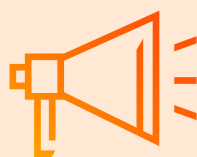
Inovação e clima são reconhecidos como importantes, mas avançam gradualmente. A experimentação segue limitada, a integração de critérios climáticos ainda é parcial e a pressão direta de *stakeholders* permanece baixa – um quadro que combina espaço para evolução com risco de perda de competitividade se mudanças forem adiadas.



Nesse contexto, organizações mais ágeis, orientadas por tecnologia e produtividade, tendem a se diferenciar. Em contraste, empresas excessivamente reativas podem enfrentar maior dificuldade para capturar oportunidades. O desafio central não é escolher entre curto e longo prazo, mas equilibrá-los de forma deliberada para transformar incerteza em vantagem competitiva.



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



Marco Castro
CEO, PwC Brasil
marco.castro@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