



29^a 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**





Conteúdo

Apresentação

03

Explore os resultados desta edição

04



O horizonte de oportunidades

06

Inteligência artificial em escala empresarial 07

Setores sem fronteiras 11

O mundo em movimento 13



Tensão no ar

19

Confiança em queda, ameaças em alta 20



Caminhos para a reinvenção

31

Inovar para reinventar 32

Do risco ao valor climático 35

Competir com base na confiança 38

Como escapar da opressão do curto prazo 41



Dinamismo ou negação?

44



Metodologia da pesquisa

47

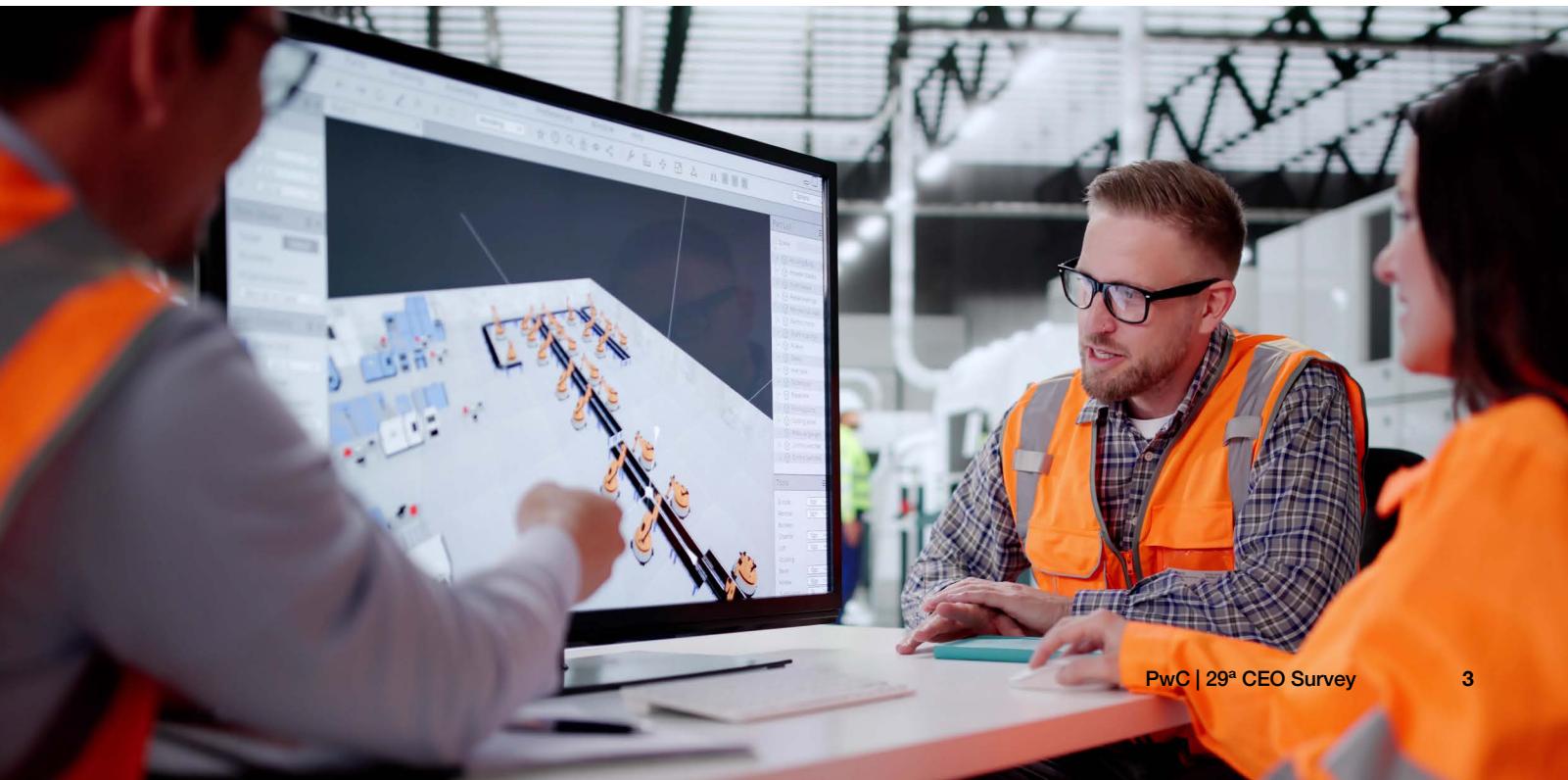


Apresentação

CEOs bem-sucedidos devem ser capazes de identificar riscos imediatos ao mesmo tempo em 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 veem um cenário repleto de desafios: estão menos confiantes no crescimento de curto prazo de suas empresas e mais preocupados com múltiplos riscos, como instabilidade macroeconômica, crime cibernético e conflitos geopolíticos. Ao mesmo tempo, estão concentrados em oportunidades para reinventar suas organizações e impulsionar o crescimento sustentável.

Continuam avançando nos investimentos em IA, mesmo sem garantias de retorno imediato. A inovação também ganhou prioridade. 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. As organizações que se movem mais rápido nesse cenário apresentam resultados melhores do que os concorrentes.





Explore os resultados desta edição



A maioria dos CEOs afirma que suas empresas percebem um retorno tímido dos investimentos em IA. Embora mais de um terço no Brasil (37%, em comparação com 29% no mundo) relate aumento de receita nos últimos 12 meses e mais de um quarto (28%, em contraste com 26% globalmente) indique redução de custos, mais da metade (56%) diz não ter obtido nenhum benefício – nem em receita, nem em custos.



Os CEOs estão buscando oportunidades de crescimento fora de seus setores tradicionais. 51% dos CEOs brasileiros (42% no mundo) afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos. Entre aqueles que planejam grandes aquisições nos próximos três anos, quase 50% no Brasil e no mundo esperam realizar movimentos fora do seu segmento atual.



Em comparação com o ano passado, os líderes estão menos confiantes quanto às perspectivas de crescimento de receita no curto prazo. No Brasil, 38% estão muito ou extremamente confiantes no crescimento da receita nos próximos 12 meses (uma queda importante em relação aos 50% do ano anterior e distante do pico de 63% registrado em 2022). No cenário global, a confiança é ainda menor: apenas 30% dos CEOs demonstram esse nível de otimismo, abaixo dos 38% da pesquisa anterior e do marco de 56% em 2022.



No Brasil, 23% dos líderes acreditam que as tarifas comerciais vão reduzir a margem de lucro líquido de suas empresas nos próximos 12 meses, enquanto 67% esperam pouca ou nenhuma mudança. Globalmente, quase um terço (31%) dos CEOs prevê queda de margem, e 60% não esperam alteração relevante. Entre aqueles que preveem compressão de margem, a maioria acredita que a queda será apenas leve.



Dois terços (66%) dos CEOs globais afirmam que preocupações relacionadas à confiança dos *stakeholders* surgiram em pelo menos uma área das operações da empresa nos últimos 12 meses. Nesse período, há uma diferença significativa no retorno total aos acionistas entre as empresas de capital aberto que enfrentaram mais preocupações desse tipo e as que enfrentaram menos.

Liderar em um ambiente tão complexo exige capacidade de transitar rapidamente entre temas, oportunidades e horizontes de tempo. Os CEOs brasileiros relatam dedicar 57% de seu tempo a questões imediatas (inferiores a um ano) – cinco vezes mais do que os 11% de tempo que reservam para temas de longo prazo (acima de cinco anos). No mundo, o desequilíbrio também é acentuado, mas menor: 47% no curto prazo e 16% no longo.

Saber se esse balanço é o ideal é uma reflexão necessária para os líderes que buscam construir organizações preparadas para garantir bons resultados hoje e no futuro.



O horizonte de oportunidades



Inteligência artificial em escala empresarial

Quando perguntamos aos CEOs qual preocupação mais pesa hoje, uma questão ocupou claramente o primeiro lugar: estamos transformando nosso negócio no ritmo necessário para acompanhar o avanço da tecnologia, incluindo a IA?

30%
dos CEOs
globais

afirmam que sua empresa obteve resultados concretos com a adoção de IA nos últimos 12 meses, principalmente em termos de aumento da receita. No Brasil, 28% dizem que a tecnologia ajudou a reduzir custos (em comparação com 26% no mundo), enquanto 20% relatam aumento (21% globalmente).

É evidente que a era da IA ainda está apenas no início. Os dados para o Brasil mostram que mais de um quarto dos líderes utiliza amplamente a tecnologia em funções como geração de demanda (28%), serviços de suporte (28%), produtos e serviços (29%), definição de direcionamento estratégico (28%) e atendimento à demanda (20%).

No mundo, a adoção ainda é um pouco menos consistente: 22% na geração de demanda, 20% no suporte, 19% em produtos e serviços, 15% na definição estratégica e 13% no atendimento à demanda.

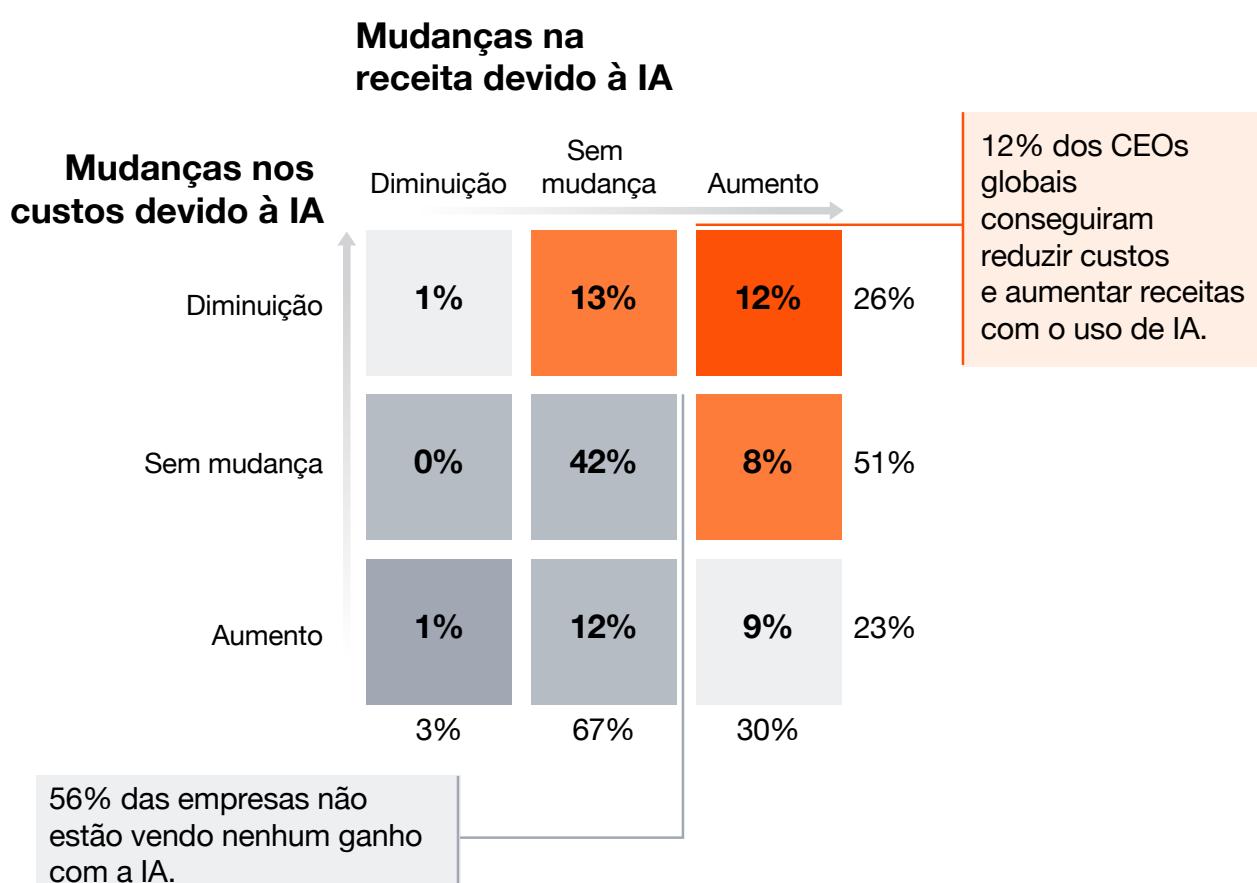
Em outra pesquisa da PwC, Hopes and Fears 2025, conduzida com base nas respostas de 50 mil profissionais no mundo todo e divulgada no final do ano passado, apenas 26% dos brasileiros disseram usar IA generativa diariamente, enquanto a média global é ainda menor: 14%.



Quando o assunto é o impacto da IA sobre os empregos, a **CEO Survey** mostra que, para 60% no Brasil (49% no mundo), as empresas vão precisar de menos profissionais em início de carreira nos próximos três anos. Desse total de líderes brasileiros que preveem redução, quase metade espera que o corte seja apenas leve, enquanto, no cenário global, essa proporção chega a dois terços.

Apenas 9% dos CEOs brasileiros preveem estabilidade no número de profissionais juniores (19% na média mundial) e 28% no Brasil e no mundo acreditam que terão necessidade de contratar mais. Para cargos de nível médio e sênior, os líderes esperam um impacto menor na redução.

Nossos dados indicam alta rotatividade, especialmente em funções juniores. Isso está alinhado com [pesquisas recentes de Erik Brynjolfsson, da Universidade de Stanford](#), que mostram menos vagas de entrada em áreas mais expostas à automação por IA – como desenvolvimento de software e atendimento ao cliente – e mais vagas iniciais em ocupações que estão sendo ampliadas pela tecnologia.





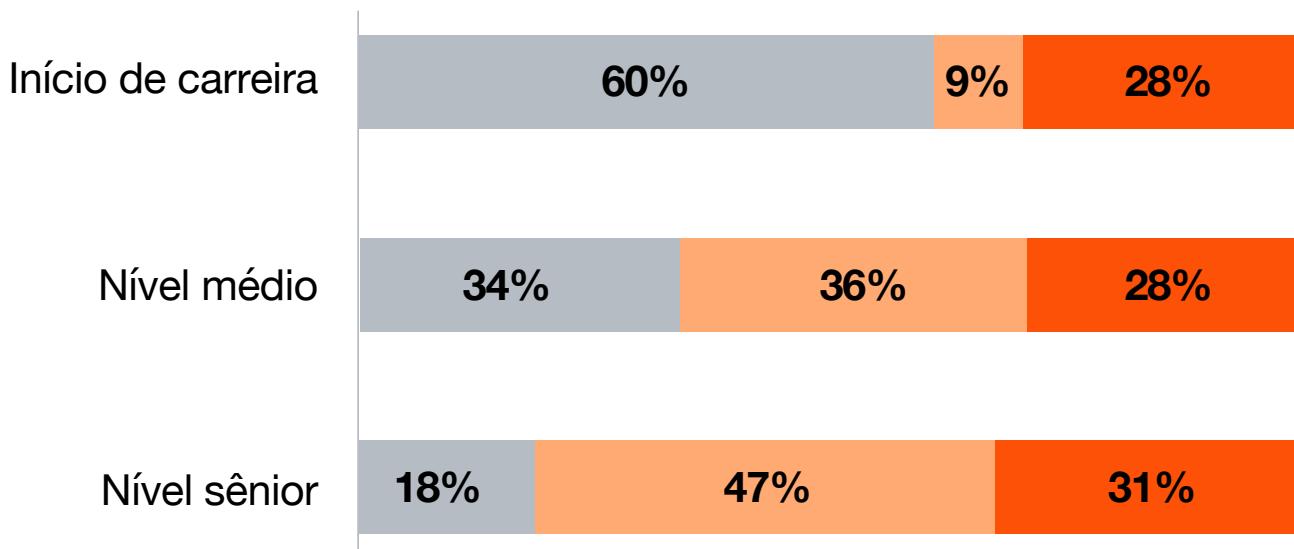
CEOs dizem que precisarão de menos pessoas em início de carreira

Mudança esperada nos níveis de emprego em três anos devido à IA, por nível de senioridade

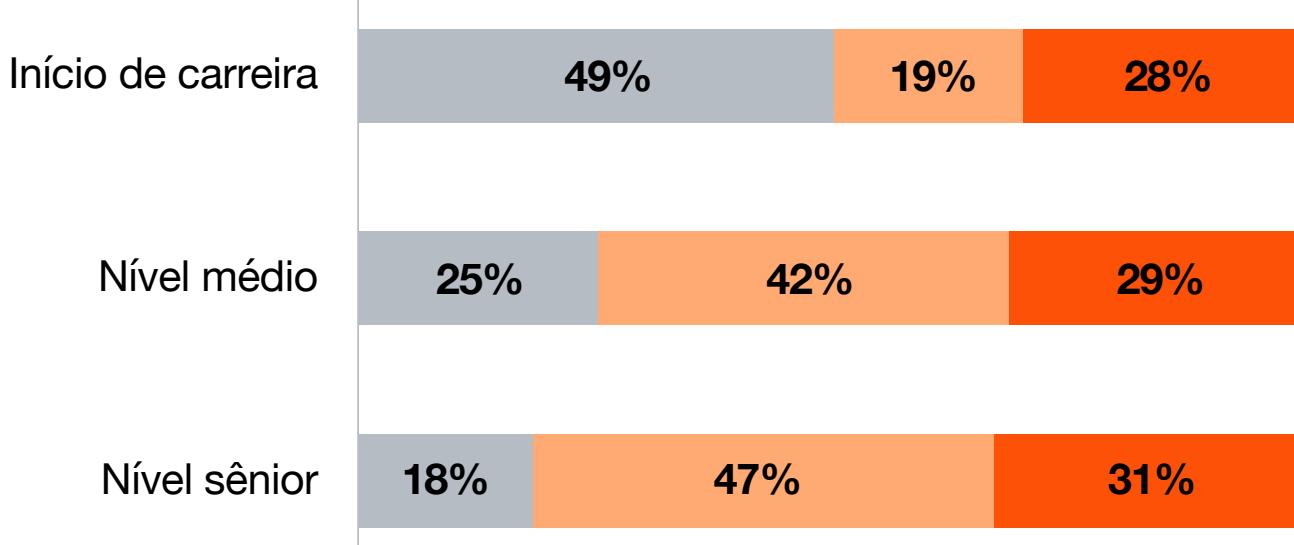
P: Como você espera que a adoção de IA pela sua empresa altere os níveis de emprego nos próximos três anos?

■ Redução ■ Pouca ou nenhuma alteração ■ Aumento

Brasil



Global



Nota: a categoria “Não sei” representa entre 1% e 2% das respostas e não é exibida nos gráficos.



Seu próximo passo: construir bases sólidas para a IA

Nossa experiência com clientes mostra algo cada vez mais claro: projetos de IA isolados e táticos raramente geram valor mensurável. Os resultados aparecem quando a IA é adotada de forma abrangente e conectada à estratégia da empresa. Isso requer fundamentos sólidos: um ambiente tecnológico que permita integrar a IA, um roteiro claro para as iniciativas, processos formalizados de IA responsável e de gestão de riscos, além de uma cultura organizacional que favoreça a adoção da tecnologia.



Os dados da pesquisa deste ano mostram que as empresas que estão na vanguarda – globalmente, o grupo de uma em cada dez que conseguiu aumentar a receita e reduzir custos com IA – são justamente as que mais avançaram na construção dessas bases. Elas também estão aplicando IA de forma mais profunda em diferentes áreas do negócio. Um exemplo: 44% dessas empresas já usam IA em seus produtos, serviços e experiências, ante apenas 17% das demais. Ao longo de todo este relatório, nossa análise será ajustada por setor, porte da empresa, localização e outros fatores.



Setores sem fronteiras

A IA não é a única força poderosa a transformar os negócios globais. A combinação de tecnologia, mudanças climáticas, geopolítica e outras megatendências está gerando novas demandas e necessidades entre os consumidores, viabilizando novos modelos de negócio e diluindo as fronteiras entre as indústrias.



Muitas empresas já estão avançando além dos limites tradicionais de suas indústrias em busca de reinvenção e crescimento. Mais de metade dos CEOs no Brasil (42% no mundo) afirma que sua empresa passou a competir em novos setores nos últimos cinco anos, percentual alinhado ao da pesquisa anterior.

Entre os CEOs que planejam ao menos uma grande aquisição nos próximos três anos, uma proporção semelhante (47% no Brasil e 44% no mundo) espera realizar movimentos fora de seu atual setor. Ao serem perguntados sobre os setores adjacentes nos quais pretendem se expandir (por meio de crescimento orgânico ou aquisições), os líderes mencionam o segmento de tecnologia com mais frequência – 12% no mundo e 18% no Brasil.

Na média global, os CEOs do setor de tecnologia, por sua vez, buscam expansão em serviços de saúde, serviços empresariais e no segmento bancário e de mercado de capitais. Este último movimento reflete tanto o avanço das fintechs quanto iniciativas de grandes empresas de tecnologia para se associar a instituições financeiras tradicionais ou tomar seu lugar.

Em um padrão que evidencia a influência da geopolítica nos negócios, mais de 40% dos CEOs do setor de produção industrial na Europa e na América do Norte dizem estar buscando crescer na indústria aeroespacial e de defesa, como reflexo do aumento dos gastos militares devido à fragmentação da ordem global pós-Guerra Fria.



Seu próximo passo: reinventar para superar

Os dados da pesquisa deste ano mostram uma forte relação entre maior participação de receita proveniente de novos setores, margens de lucro mais altas e maior confiança dos CEOs nas perspectivas de crescimento. Em outras palavras, assumir um papel ativo na reconfiguração setorial tem gerado retornos concretos.

Para aproveitar esse momento, as empresas precisam olhar tanto para dentro (suas capacidades) quanto para fora (as oportunidades). No caso de fusões e aquisições, por exemplo, nossas pesquisas mostram que as transações tendem a gerar mais valor quando o foco está na aquisição de capacidades complementares, e não apenas no ganho de poder de mercado ou de clientes.

Para além de transações bem estruturadas, atuar além das fronteiras setoriais exige colaborar em grande escala com novos parceiros de ecossistema – uma competência que muitas empresas ainda precisam amadurecer. E essa colaboração, em muitos casos, exige investimento em sistemas essenciais. Um bom exemplo é o de um fabricante do setor de mobilidade, com quem trabalhamos, que iniciou uma grande modernização de seu ambiente de dados e sistemas para permitir a interoperabilidade com novos parceiros da cadeia de valor no ecossistema.





O mundo em movimento

Pouco mais da metade dos CEOs globais (51%) planeja realizar investimentos internacionais em 2026. Entre eles, os Estados Unidos seguem como o principal destino: mais de um terço (35%) coloca o país entre os três que deverão receber a maior parcela dos investimentos da empresa. Reino Unido, Alemanha (ambos com 13%) e a China (10%) também continuam entre as opções preferidas.

Entre as mudanças mais marcantes, 13% dos CEOs que planejam investir no exterior incluíram a Índia entre seus três principais destinos, um salto expressivo em relação aos 7% registrados no ano anterior. Os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita passaram a integrar o grupo dos dez mais bem colocados, em 6º e 7º lugares – um sinal do interesse crescente pelo Oriente Médio. O Brasil, embora tenha despertado mais interesse (de 4% para 6%), permaneceu na 13ª posição do ranking.

Empresas do segmento de petróleo e gás não figuram entre os cinco principais setores que planejam investir no Oriente Médio: bens de consumo, bancos/mercado de capitais, serviços de saúde, tecnologia e engenharia/construção. Isso reforça como a economia da região vem se diversificando enquanto os países do Conselho de Cooperação do Golfo (GCC) avançam em um ambicioso plano de infraestrutura para as próximas décadas, que inclui cidades-modelo, polos industriais e projeto de data centers em grande escala.



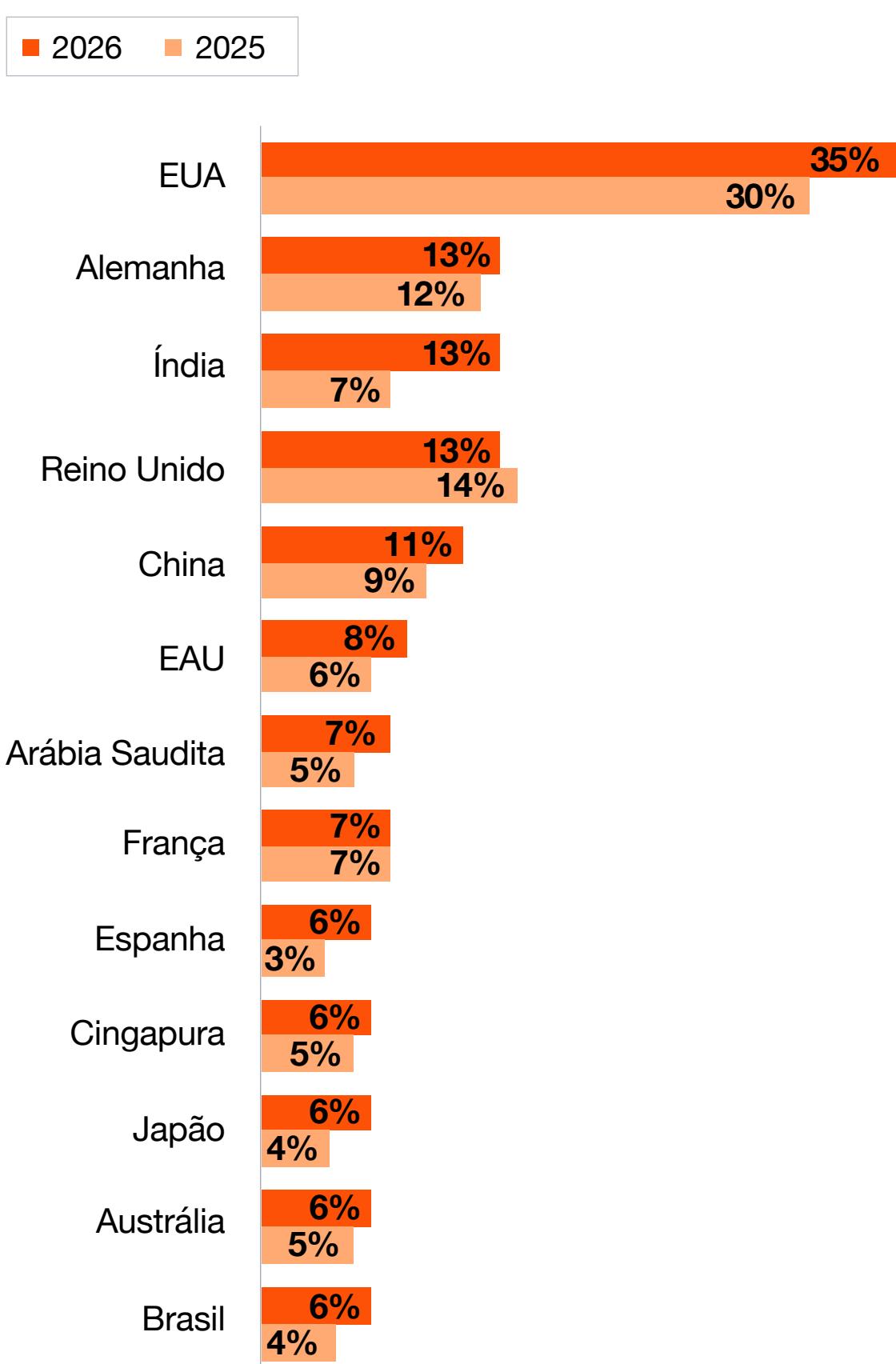
A oportunidade em *data centers* não se limita às empresas de tecnologia. Também se estende a empresas de engenharia e construção, concessionárias de serviços públicos, investidores em infraestrutura e bancos.



Cresce o apetite por investimentos nos EUA e na Índia

Principais destinos de investimento por ano

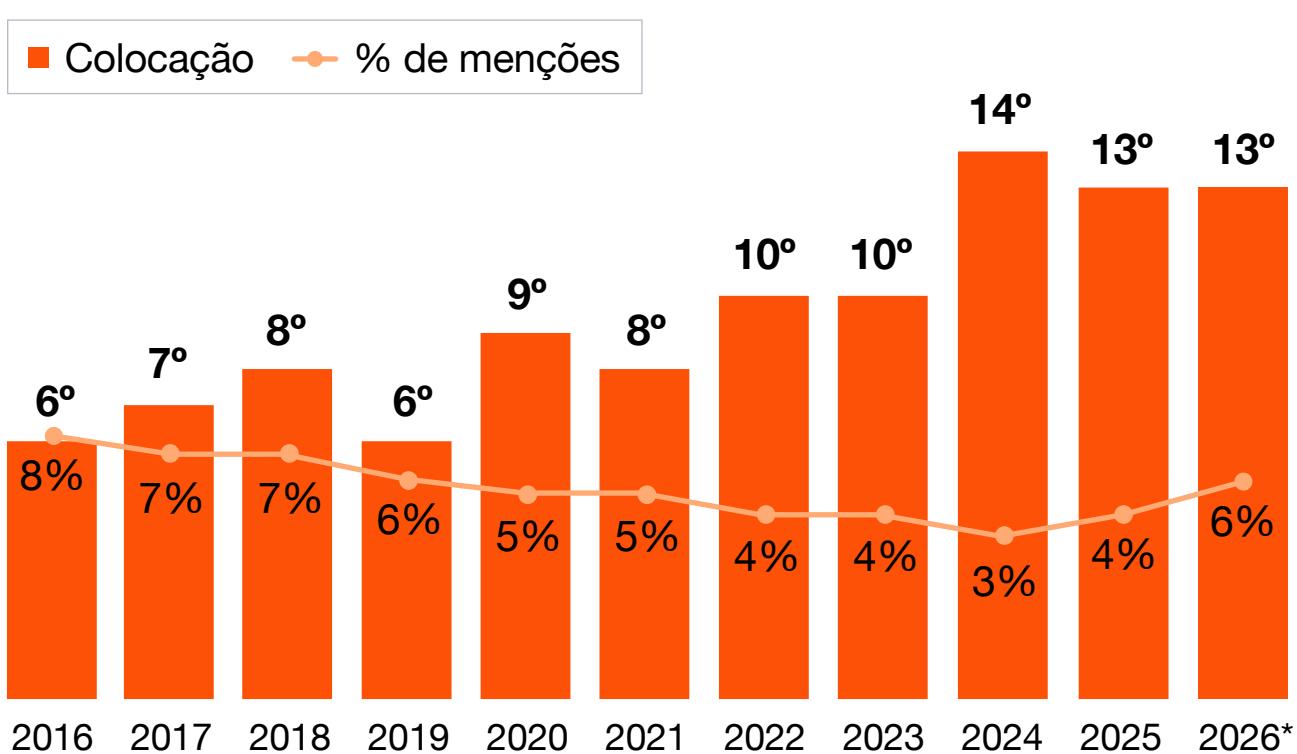
P: Quais três países ou territórios, excluindo aquele no qual reside, você considera os mais importantes para as perspectivas de crescimento geral da sua organização nos próximos 12 meses? Respostas apenas de CEOs que planejam investir no exterior.





Brasil atrai mais interesse de investidores, mas não avança no ranking

Percentual dos CEOs globais que apontam o Brasil como um dos três países mais importantes para as perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses



No Brasil, apenas 49% dos CEOs planejam investimentos internacionais. O peso dos Estados Unidos como principal mercado para as empresas brasileiras no exterior aumentou de forma contundente, passando de 36% para 55% na lista de destinos mais relevantes para o crescimento nos próximos 12 meses.

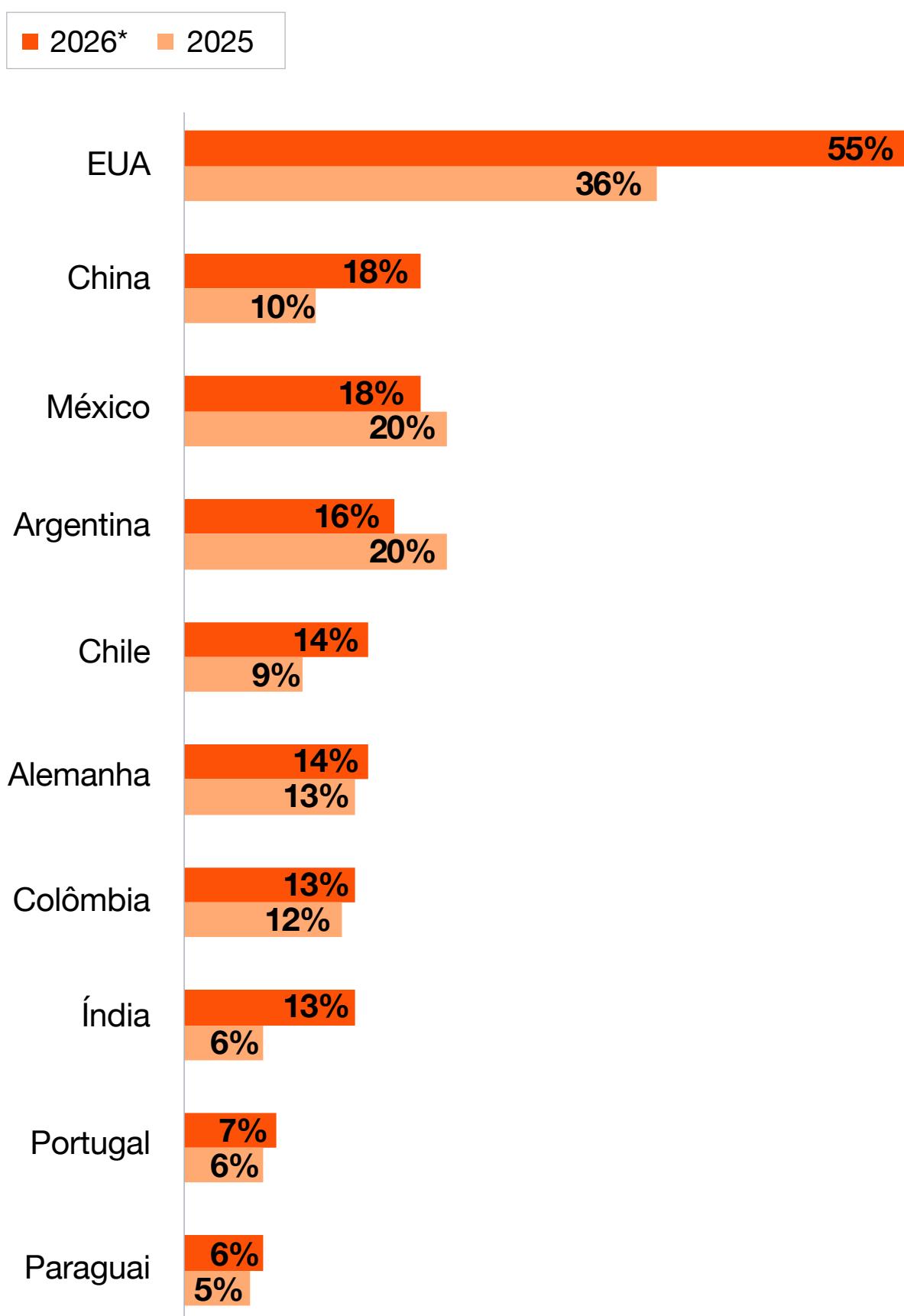
A China também recuperou espaço, passando de 10% para 18%, enquanto a Índia despontou com força, mais do que dobrando sua relevância, de 6% para 13%. Os dados revelam também uma redistribuição das prioridades na América Latina: México e Argentina perderam relevância, enquanto o Chile avançou e ultrapassou a Colômbia. Isso indica um deslocamento do interesse empresarial para mercados percebidos como mais promissores ou estáveis na região.

* Somente CEOs que planejam investir no exterior.



Mercados mais importantes para o Brasil

Países apontados como os mais importantes para as perspectivas de crescimento das empresas brasileiras nos próximos 12 meses

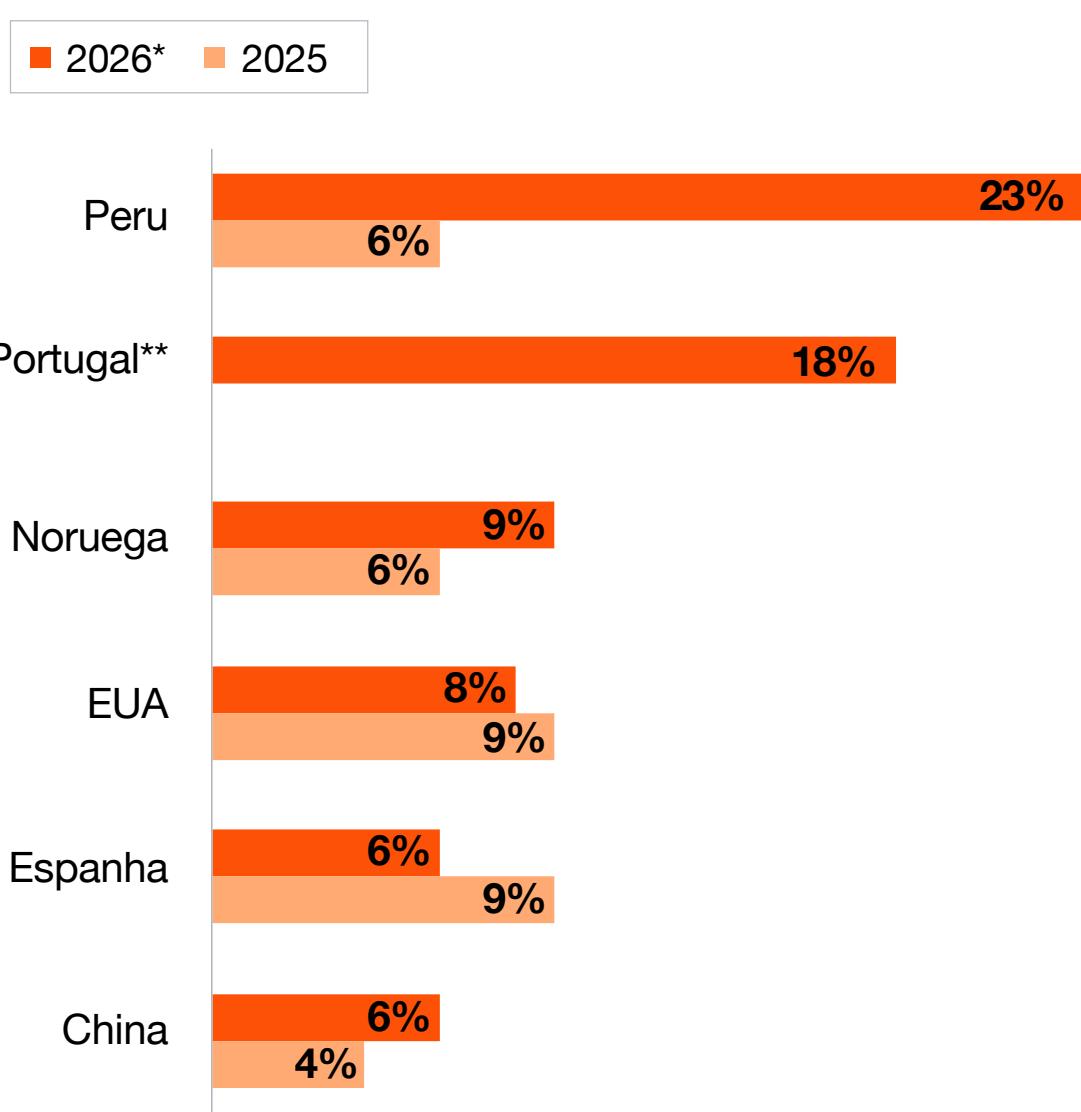


* Somente CEOs que planejam investir no exterior.



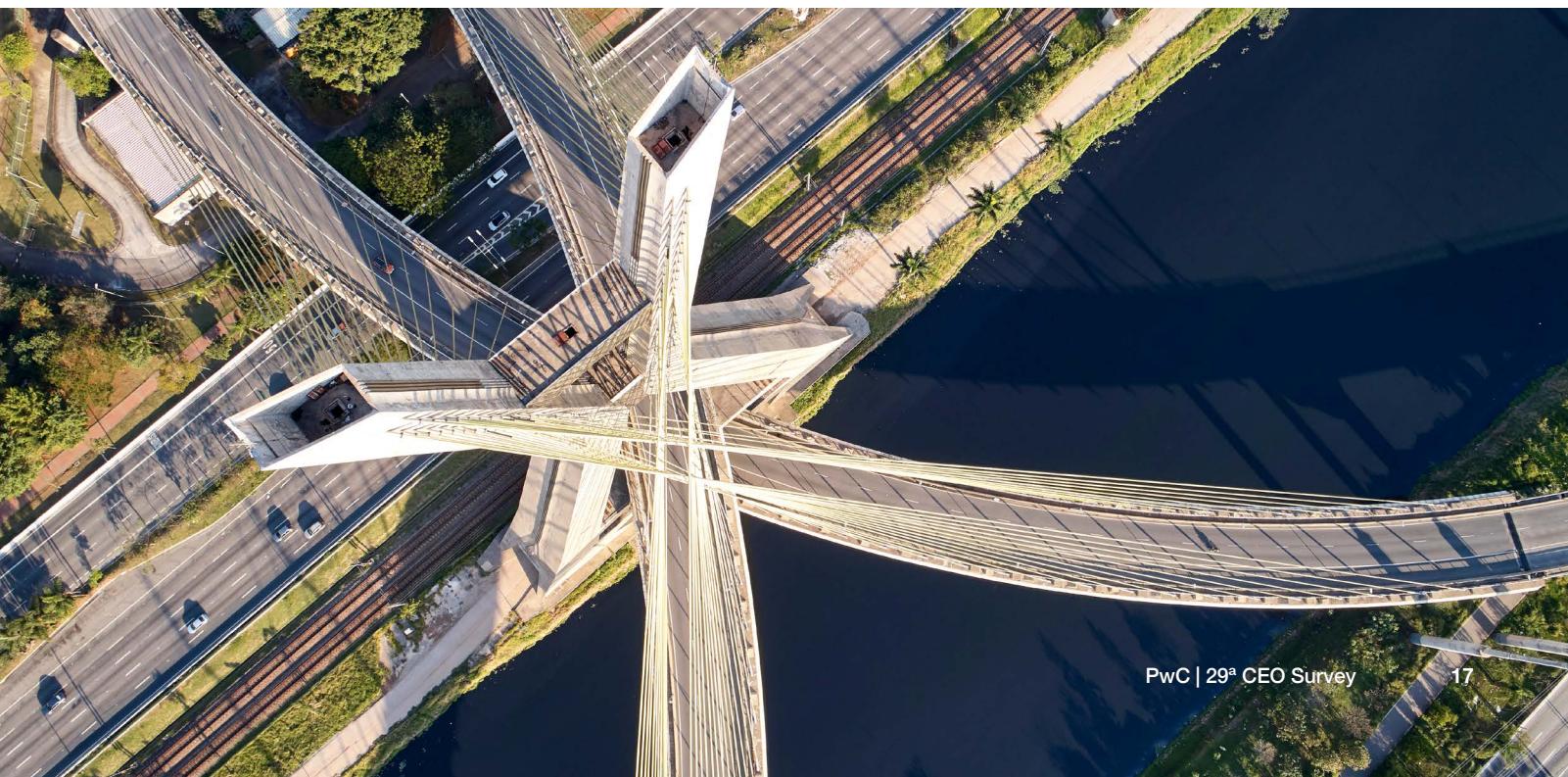
Brasil como mercado estratégico para outros países

Percentual dos CEOs de cada país que apontam o Brasil como um dos três destinos mais importantes para as perspectivas de crescimento de suas empresas nos próximos 12 meses



* Somente CEOs que planejam investir no exterior. Chipre e Finlândia também alcançaram 6%.

** Portugal não teve respostas computadas para esta questão na edição anterior.





Seu próximo passo: seguir os fluxos de capital

Nossa pesquisa mostra um quadro de globalização em transição, e não em retração. Embora essa visão seja parcial (nossos dados não capturam a escala dos investimentos planejados pelas empresas nem refletem o direcionamento de capital de longo prazo por parte de bancos e outras instituições financeiras), ela destaca como novos bolsões de valor estão surgindo enquanto a economia global se reorganiza.



Recomendamos que as empresas acompanhem os fluxos globais de investimento como parte central de seu processo de planejamento estratégico, caso ainda não o façam. Os CEOs também devem aproveitar para observar o panorama completo de suas próprias atividades internacionais e o que ele revela sobre as oportunidades que estão (e não estão) sendo perseguidas.



Tensão no ar



Tensão no ar



Confiança em queda, ameaças em alta

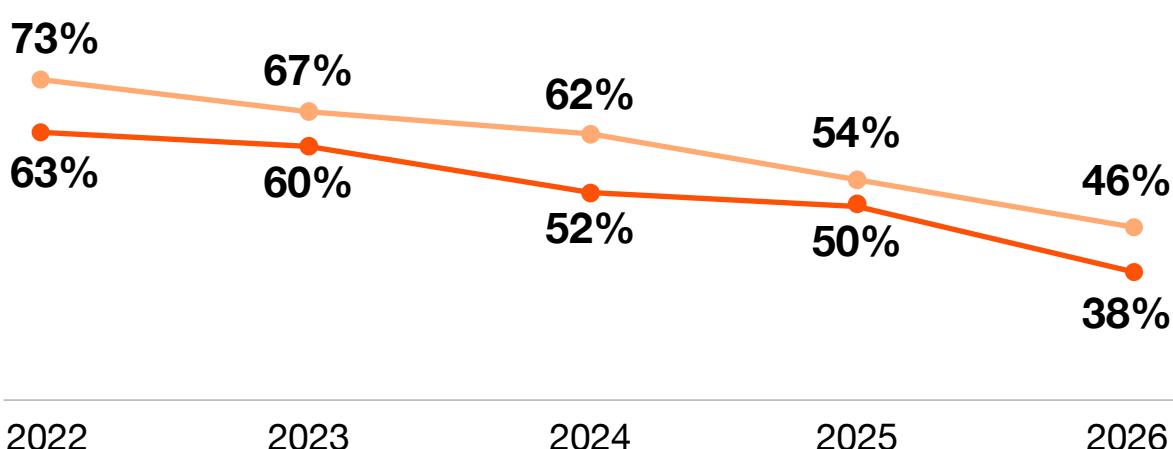
A incerteza está aumentando ano após ano. Em comparação com a **CEO Survey** do ano passado, os líderes no Brasil e no mundo estão muito menos confiantes quanto às perspectivas de crescimento de receita de suas empresas nos próximos 12 meses. A confiança no crescimento de receita em três anos também caiu, embora de forma menos acentuada.

Recua a confiança dos CEOs nas projeções de crescimento de receita para os próximos 12 meses

P: Qual é o seu grau de confiança nas perspectivas de crescimento da receita da sua empresa em 12 meses e em 3 anos? (Apenas respostas “Muito confiante” e “Extremamente confiante”)

● 12 meses ● 3 anos

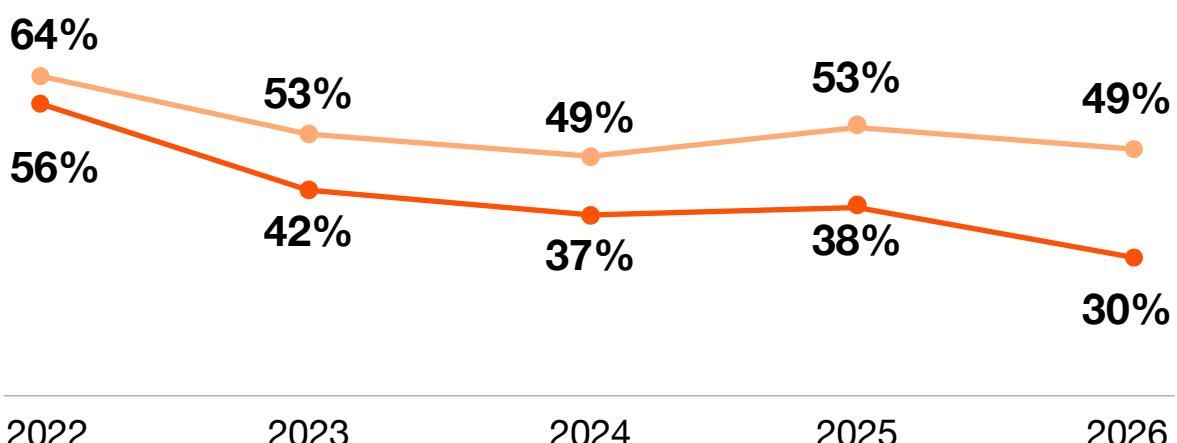
Brasil





—●— 12 meses —●— 3 anos

Global



O que explica essa perda de confiança?

Apesar das incertezas persistentes no ambiente internacional, os CEOs continuam otimistas quanto ao rumo da economia global, mas demonstram menos confiança no crescimento da economia local em muitos países.

No Brasil, 56% dos líderes acreditam em aceleração do crescimento mundial, um patamar ainda elevado, embora inferior aos 68% do ano passado, enquanto 21% preveem desaceleração e 23% apostam em estabilidade. Globalmente, 61% esperam que o crescimento do PIB mundial se acelere nos próximos 12 meses – um avanço em relação aos 58% registrados em 2025.



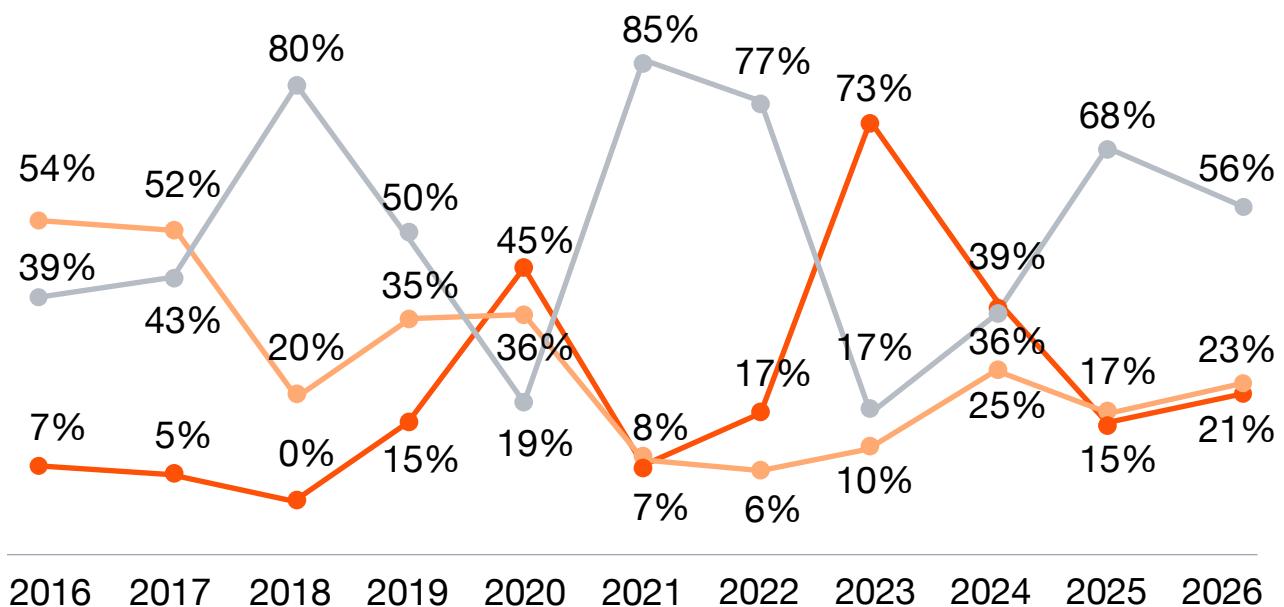
Otimismo cresce globalmente, mas Brasil revela sinais de cautela

Expectativa dos CEOs para o crescimento econômico global nos próximos 12 meses

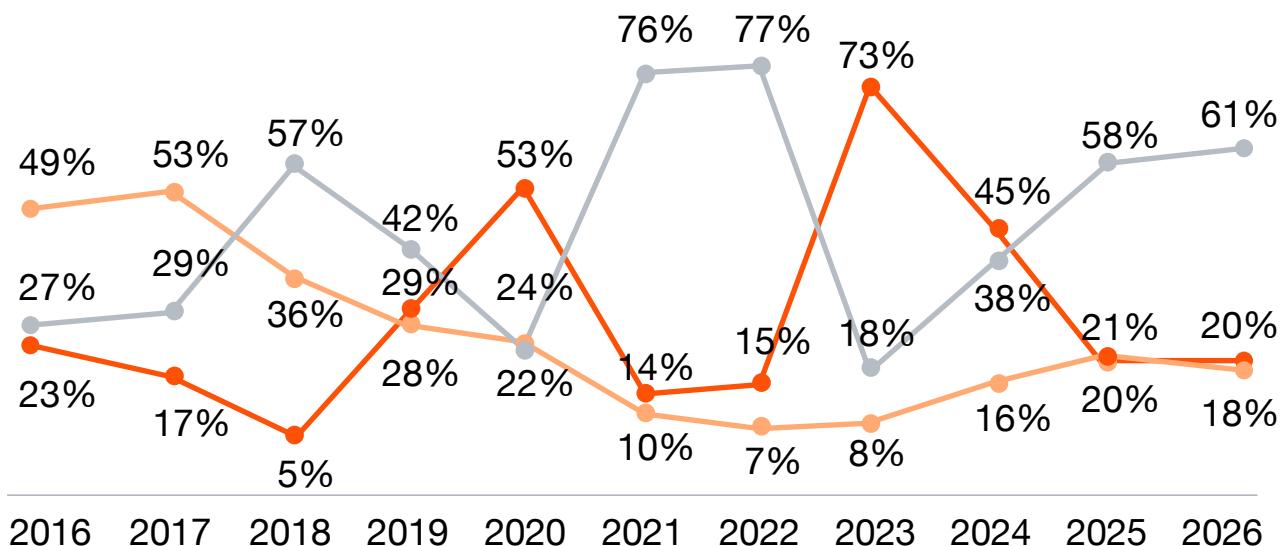
P: Qual será, em sua avaliação, a dinâmica do crescimento econômico global nos próximos 12 meses?

—● Desaceleração —● Estabilidade —● Aceleração

Brasil



Global





Tensão no ar



As perspectivas para a economia doméstica continuam variando significativamente entre os países, como mostra o índice de confiança relativa – uma medida que compara as expectativas dos CEOs sobre o crescimento do país com as do cenário global.



Índia, Chile e Argentina aparecem entre os mais otimistas, impulsionados por expectativas de expansão do mercado interno e melhora das condições de negócios. No Brasil e nos Estados Unidos, a percepção é mais equilibrada, refletindo um ambiente em que oportunidades e riscos se compensam.

Do outro lado, a França apresenta a percepção mais negativa, seguida por Alemanha, Canadá e Reino Unido. A China também exibe pessimismo, embora em grau menos acentuado, influenciada por preocupações com ajustes em setores-chave.

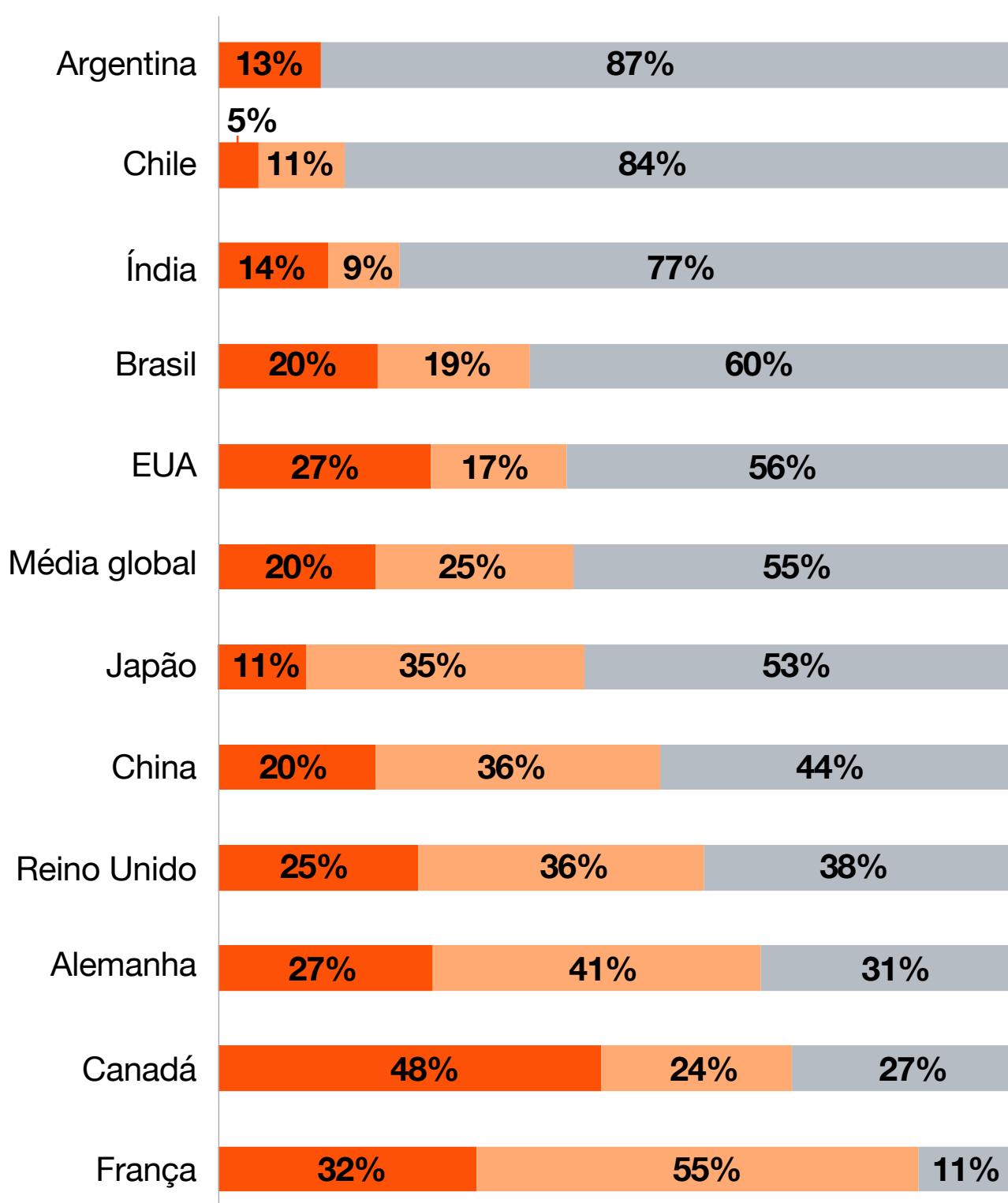




Mercados maduros estão mais pessimistas, enquanto emergentes seguem confiantes*

Expectativa em relação ao crescimento do próprio país nos próximos 12 meses

■ Desaceleração ■ Estabilidade ■ Aceleração

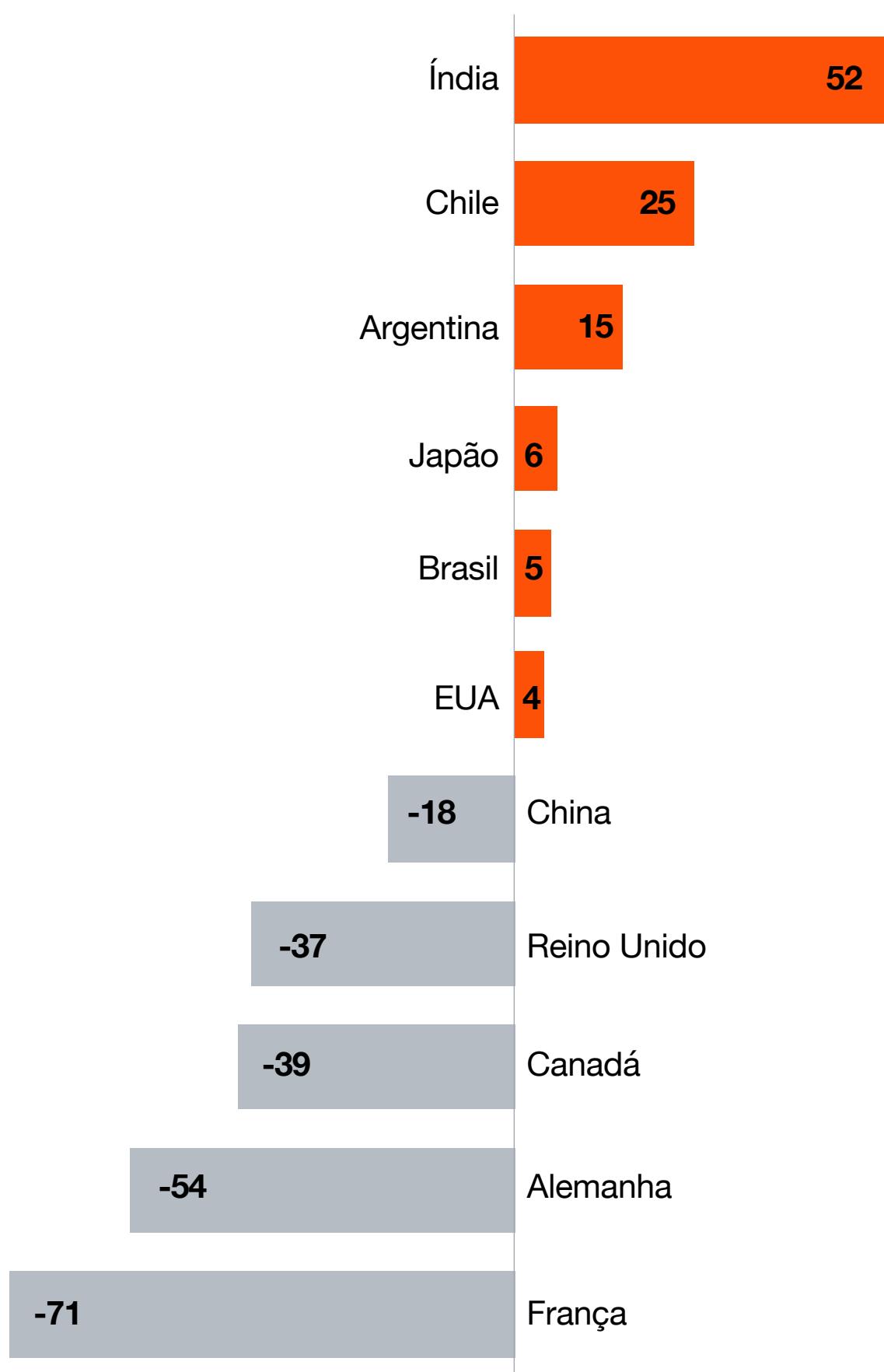


* Calculado como a soma do saldo de pessimismo relativo (desaceleração global menos desaceleração do país) e do saldo de otimismo relativo (aceleração do país menos aceleração global). O índice revela se as expectativas de crescimento do país são mais ou menos favoráveis do que as depositadas na economia global. Quanto mais negativo o índice, mais pessimista é a percepção sobre o crescimento do próprio país.



Índice de confiança relativa no crescimento do país

Resultado da comparação entre as expectativas dos CEOs para o crescimento do país e o global



* Calculado como a soma do saldo de pessimismo relativo (desaceleração global menos desaceleração do país) e do saldo de otimismo relativo (aceleração do país menos aceleração global). O índice revela se as expectativas de crescimento do país são mais ou menos favoráveis do que as depositadas na economia global. Quanto mais negativo o índice, mais pessimista é a percepção sobre o crescimento do próprio país.



Tensão no ar



Ciclos setoriais de curto prazo também têm impacto no otimismo dos CEOs, como no exemplo do Brasil. O segmento de Serviços Financeiros demonstra maior confiança. Já Energia e Serviços de Utilidade Pública (EU&R) e Agronegócio apresentam menor otimismo, pressionados por incertezas regulatórias, necessidade de investimentos elevados e, no caso do agro, por riscos climáticos, volatilidade das *commodities* e crescente exposição a tensões e barreiras tarifárias.



Além dessas dinâmicas setoriais, os CEOs no Brasil estão preocupados com uma série de ameaças de curto prazo. A **instabilidade macroeconômica** aparece no topo da lista, com 38% dos líderes brasileiros declarando alta exposição a esse risco, em comparação com 31% na média global. **Disrupção tecnológica** (31%) e **inflação** (29%) aparecem logo atrás, ambas com níveis de preocupação mais elevados no Brasil do que no restante do mundo. Esses dados refletem o impacto simultâneo da transformação digital acelerada e da pressão de preços nas operações das empresas.



Cresce a preocupação dos CEOs brasileiros com instabilidade macroeconômica, disruptão tecnológica, inflação, conflitos geopolíticos e desigualdade social

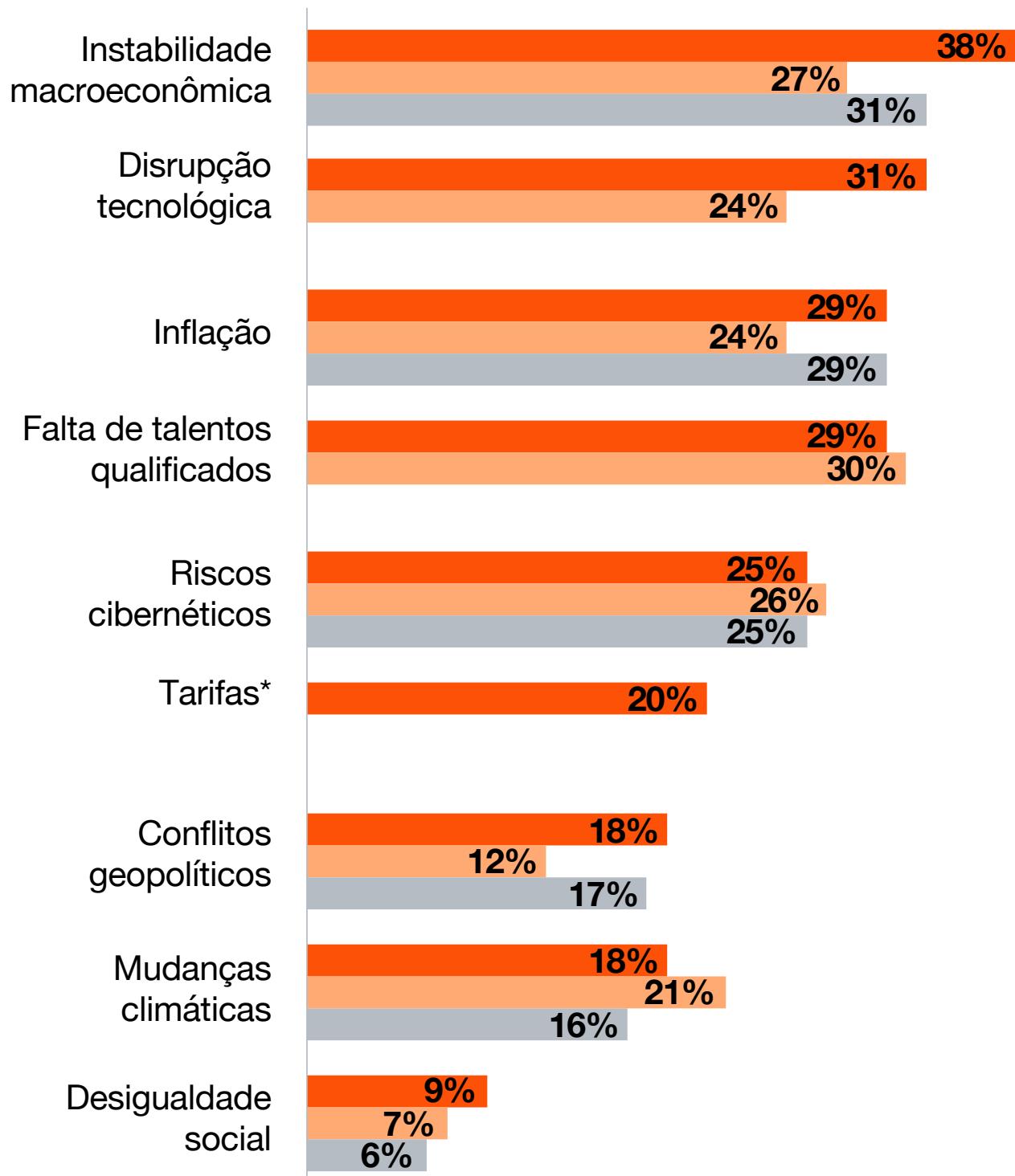
Percentual de respostas “Muito exposta” e “Extremamente exposta”

P: Como você avalia a exposição da sua empresa às ameaças a seguir?

Obs.: A opção Tarifas foi introduzida em 2026. Disrupção tecnológica e Falta de talentos qualificados não foram temas abordados em 2024.



Brasil

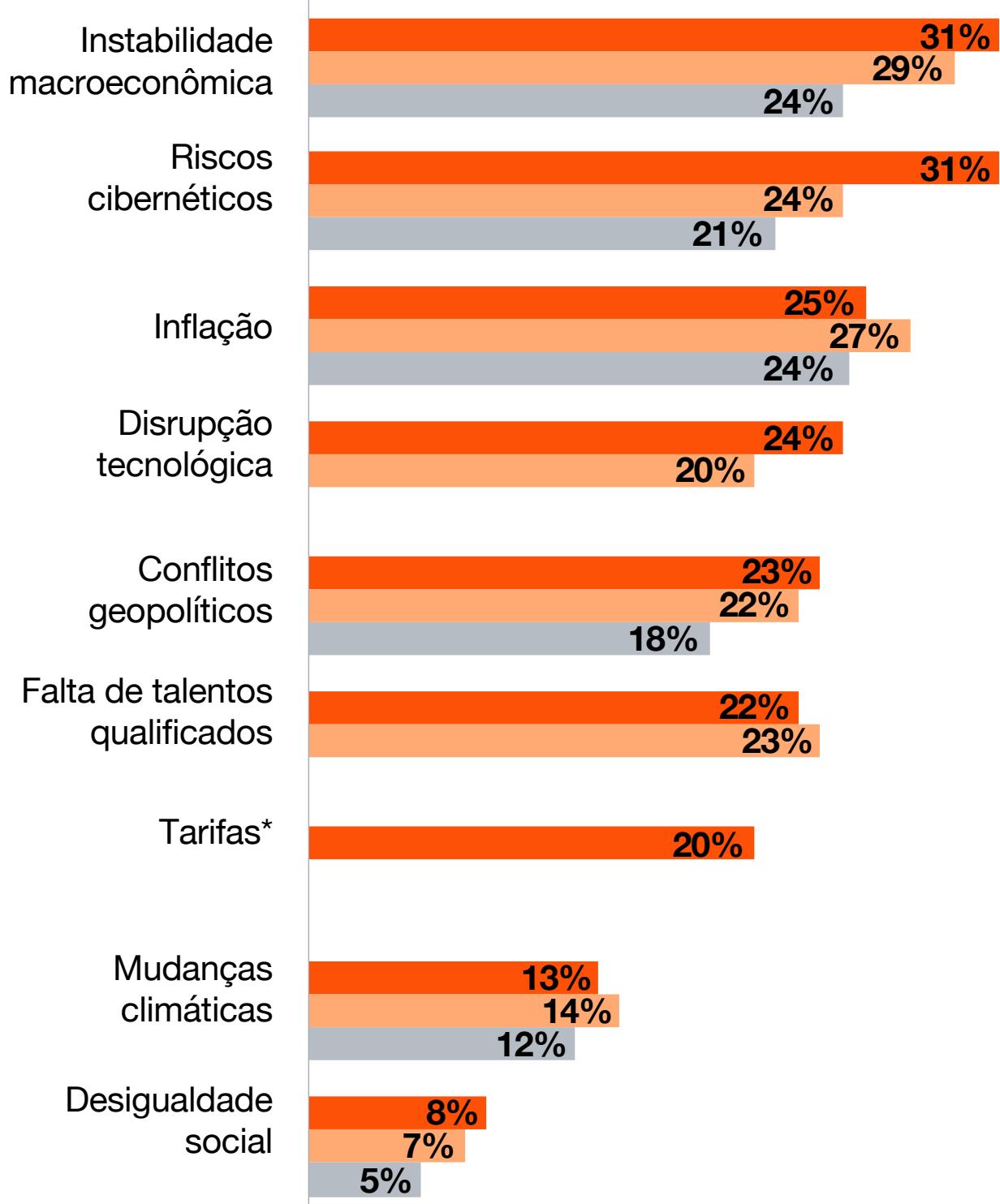


* Não tivemos respostas computadas para esta questão nas edições anteriores.



■ 2026 ■ 2025 ■ 2024

Global



Na edição anterior, a **falta de talentos qualificados** foi apontada como o principal risco para os negócios, com uma preocupação mais acentuada no Brasil do que no cenário global. Para 2026, essa apreensão permanece elevada (29%) e ainda superior à média mundial (22%), mas o tema perde espaço relativo para outras ameaças e passa a dividir posição com a **inflação** na lista dos riscos que mais expõem as empresas brasileiras.

* Não tivemos respostas computadas para esta questão nas edições anteriores.



Um quarto dos CEOs brasileiros afirma que suas empresas estão muito ou extremamente expostas ao risco de perda financeira significativa decorrente de **ameaças cibernéticas** em 2026, um patamar ligeiramente abaixo do registrado internacionalmente. Cerca de oito em cada dez CEOs (77% no Brasil e 84% no mundo) afirmam que planejam reforçar a segurança cibernética em toda a empresa em resposta ao risco geopolítico, o que evidencia o caráter interconectado dessas ameaças.



A incerteza relacionada às **tarifas** surge como um novo fator. Um em cada cinco CEOs (20% no Brasil e no mundo) diz que sua empresa está muito ou extremamente exposta ao risco de tarifas nos próximos 12 meses. A apreensão varia bastante conforme a região: 6% em média nos países do Oriente Médio; 22% nos Estados Unidos; 28% na China continental; 30% na Turquia; 35% no México; e 49% em Taiwan.

No Brasil, 23% dos CEOs (31% na média global) acreditam que as tarifas reduzirão a margem de lucro líquido em 2026; 67% esperam pouca ou nenhuma mudança; e 4% projetam uma melhora. Entre aqueles que preveem compressão de margem devido às tarifas, a maioria espera uma queda inferior a 15%.

Em um cenário de menor confiança e de ameaças em alta, não surpreende que muitos CEOs estejam menos dispostos a fazer grandes movimentos: 28% no Brasil (32% no mundo) afirmam estar menos inclinados a realizar novos investimentos importantes devido à incerteza geopolítica.



Tensão no ar

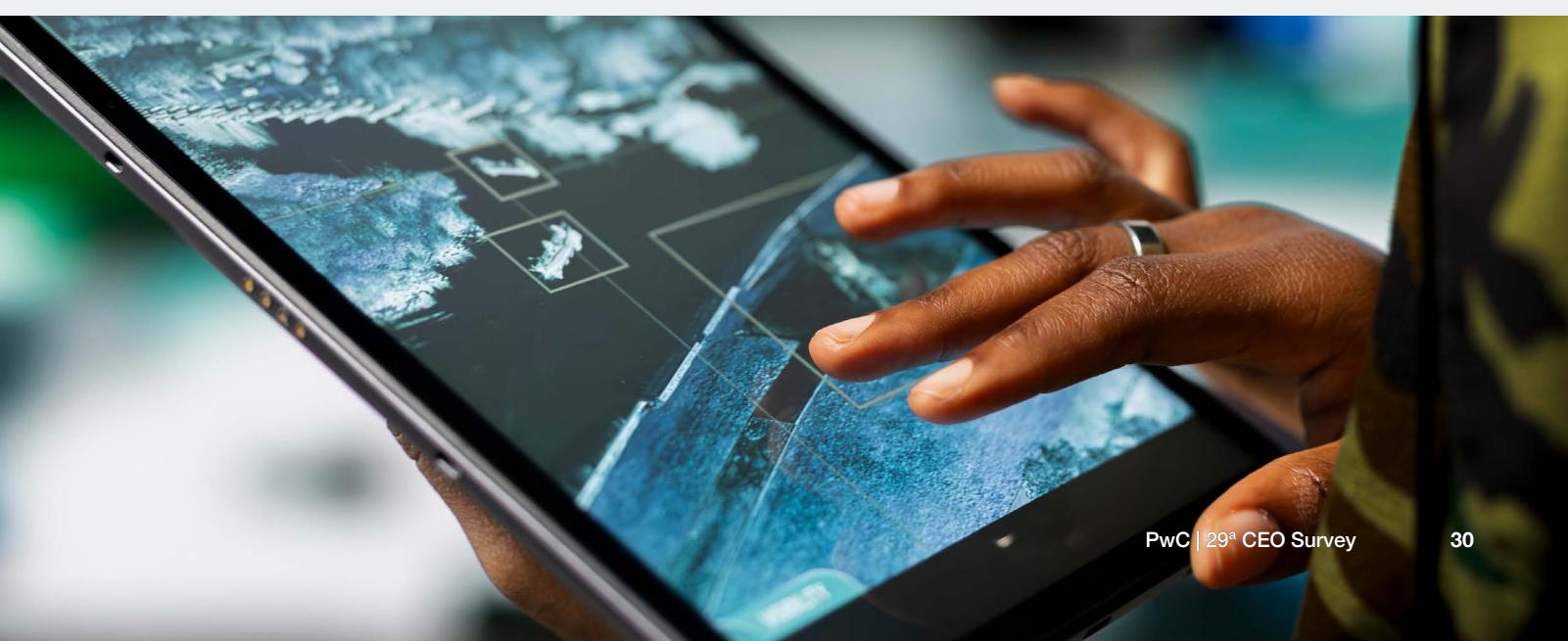


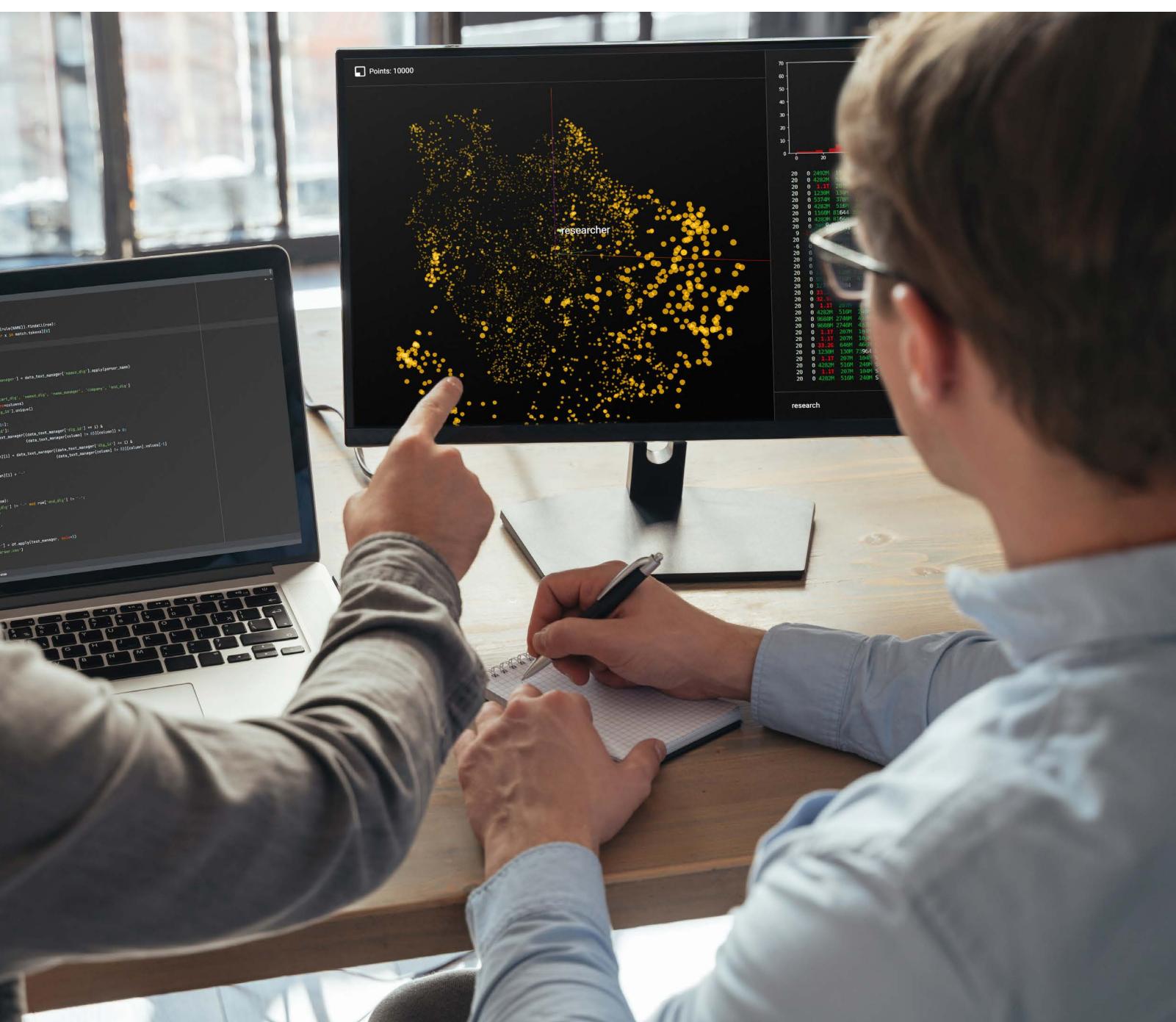
Seu próximo passo: calibrar as preocupações

A incerteza sempre estará presente. A questão para os CEOs é como evitar ficar paralisados em um mundo em que o dinamismo gera resultados. Os dados da pesquisa deste ano mostram que as empresas que planejam realizar grandes aquisições e outros investimentos relevantes – mesmo diante do ambiente incerto – estão crescendo mais rápido e registrando margens de lucro superiores.

Outra questão essencial para os líderes é saber se suas percepções e planos estão baseados nas melhores informações disponíveis. Como em edições anteriores da **CEO Survey**, chama a atenção que a percepção de ameaças possa variar muito, inclusive entre países vizinhos. Por exemplo, mais de um terço dos CEOs na Alemanha (35%) diz que suas empresas estão muito ou extremamente expostas a riscos cibernéticos em 2026, contra apenas 25% no Brasil e 16% no Reino Unido, mesmo com empresas brasileiras e britânicas sofrendo ataques cibernéticos frequentes e de grande repercussão.

Ao entrar em 2026, os CEOs de todo o mundo deveriam aproveitar para rever suas premissas e alinhar suas percepções com os pares de outros países.





Caminhos para a reinvenção



Inovar para reinventar

Quando pedimos aos CEOs que apontassem sua maior preocupação hoje, o tema da inovação apareceu em segundo lugar, logo depois de tecnologia e IA, com uma questão-chave: estamos preparados para inovar no ritmo que o futuro exige? Além disso, 56% dos CEOs no Brasil (50% no mundo) afirmam que a inovação é um dos pilares da estratégia da empresa.



Ao analisarmos as práticas específicas que sustentam a inovação, no entanto, surge um descompasso entre aspiração e realidade. Apenas 20% dos CEOs no Brasil (25% no mundo) dizem que suas empresas toleram (muito ou extremamente) projetos de inovação de alto risco, têm processos regulares para encerrar iniciativas de P&D que não entregam resultados ou contam com um centro de inovação, incubadora ou área de *corporate venture* estruturada. Nesta edição da **CEO Survey**, avaliamos seis práticas voltadas à inovação.



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?

■ Brasil ■ Global

Encaramos a inovação como um componente crítico de nossa estratégia de negócios

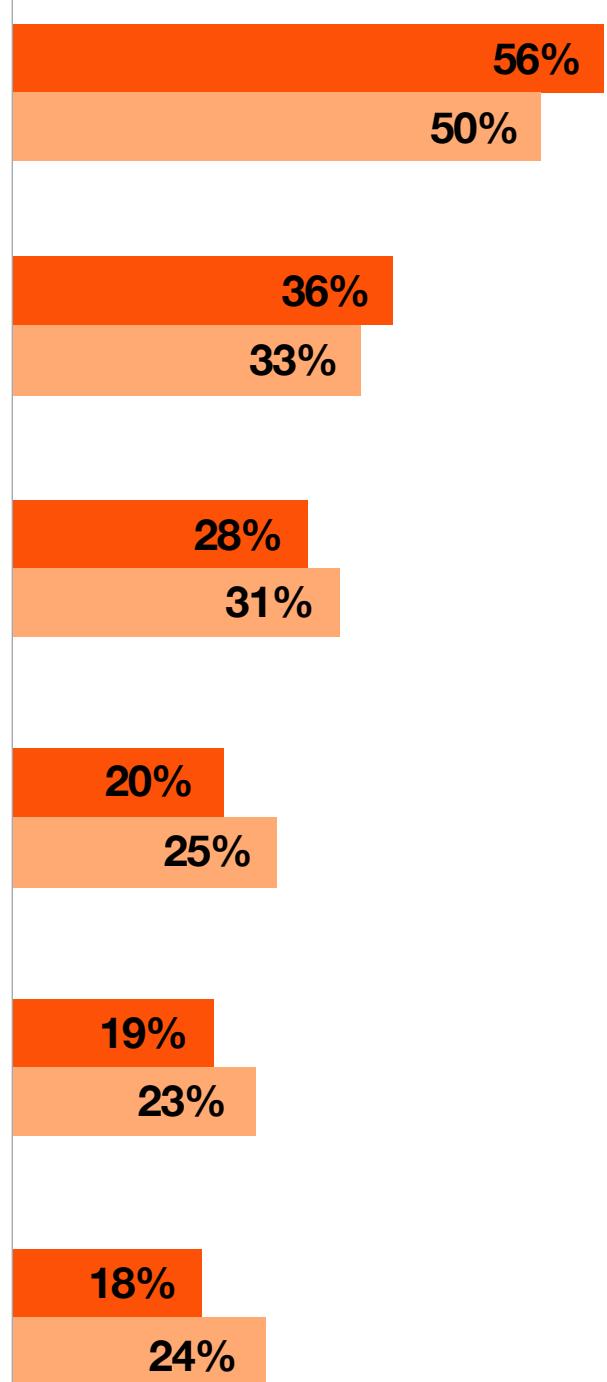
Colaboramos com parceiros externos (como fornecedores, startups e universidades) para acelerar a inovação

Testamos novas ideias rapidamente com clientes ou usuários finais

Toleramos alto risco em projetos de inovação

Contamos com um centro de inovação, incubadora ou divisão de *corporate venturing*

Temos processos regulares para encerrar iniciativas de P&D com baixo desempenho





Seu próximo passo: desenvolver capacidade de inovação

Os CEOs precisam evitar o que o escritor norte-americano Steve Blank chama de teatro da inovação: atividades que parecem inovadoras, mas não geram valor real. As práticas mencionadas na pesquisa deste ano não constituem uma fórmula infalível para o sucesso na inovação. Ainda assim, são um ótimo ponto de partida para conversas francas entre CEOs, suas equipes de liderança e conselhos sobre se a inovação é, de fato, mais do que uma prioridade retórica.



Os dados deste ano mostram que as empresas que adotam um conjunto consistente de práticas de inovação registram não apenas uma fatia maior de receitas provenientes de novos produtos e serviços (como era de se esperar), mas também um crescimento mais rápido e margens de lucro mais altas.



Do risco ao valor climático

Quatro em cada dez CEOs brasileiros (42% no mundo) dizem que suas empresas estão pelo menos moderadamente expostas ao risco de perda financeira significativa decorrente das mudanças climáticas em 2026. Globalmente, essa tendência é mais forte nos setores de seguros (50%) e de energia e serviços de utilidade pública (67%).



Apesar disso, poucas empresas incorporam riscos e oportunidades climáticos de forma sistemática em suas decisões de negócio. Apenas um em cada quatro CEOs concorda, muito ou extremamente, que sua empresa tem processos definidos para avaliar questões climáticas nas decisões relacionadas à cadeia de suprimentos e compras (23% no Brasil e 25% no mundo) ou ao design e desenvolvimento de produtos (28% no Brasil e 24% no mundo).

Quando o tema é a alocação de capital, incluindo M&A, esse número cai para um em cada cinco (20% nos recortes local e global). Embora esses percentuais sejam geralmente mais altos em setores com maior exposição imediata ao risco climático, chama a atenção, por exemplo, que apenas um em cada três CEOs do setor de seguros no mundo afirme que sua empresa tem processos claros para incorporar riscos e oportunidades climáticos às decisões de alocação de capital.



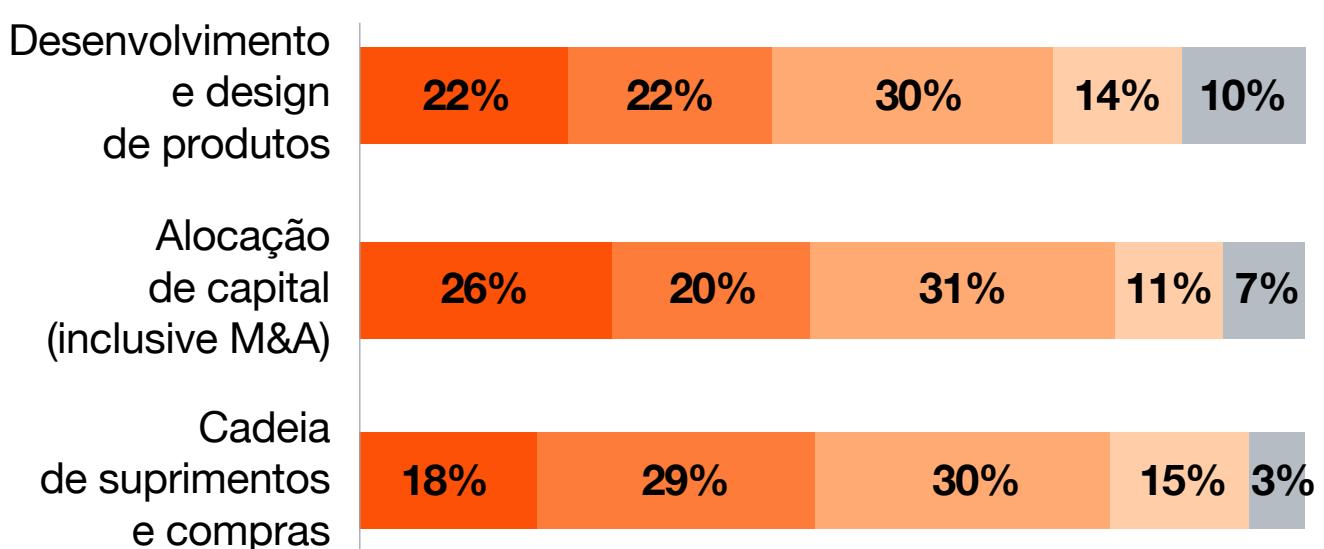
Maioria não tem processos sólidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos à tomada de decisões

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

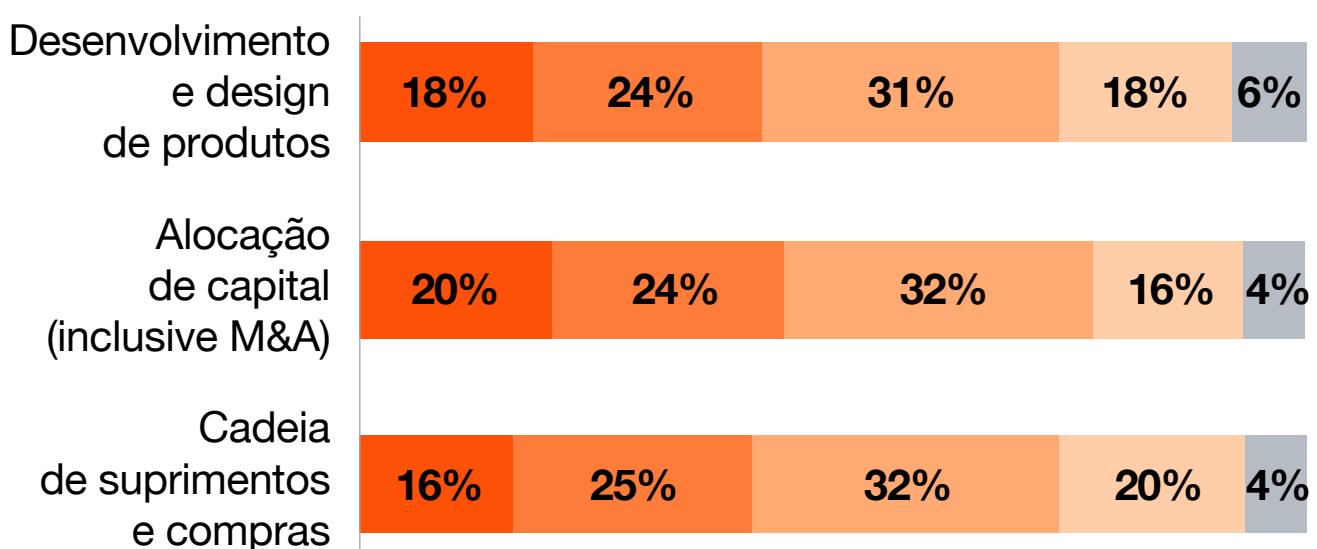
P: Em que medida sua empresa tem processos definidos que considerem as oportunidades e os riscos associados às mudanças climáticas nas seguintes áreas?

- | | | |
|---------|--------------------|-----------------|
| ■ Nada | ■ De modo limitado | ■ Moderadamente |
| ■ Muito | ■ Extremamente | |

Brasil



Global



(Não sabe: 2-4%)



Seu próximo passo: integrar o clima à tomada de decisão

As novas exigências de reporte em sustentabilidade fizeram muitas empresas ampliar significativamente seu volume de dados, que agora podem ser usados para fundamentar decisões. Com informações mais precisas, essas empresas têm a chance de sair de uma postura voltada apenas à gestão de riscos e avançar para uma abordagem focada na geração de valor.

Embora cada empresa tenha seu próprio conjunto de fatores de sustentabilidade que influenciam sua capacidade de gerar valor, nossa experiência com clientes aponta para cinco temas interligados que, na maioria dos casos, impulsionam a criação de valor: risco climático físico, regulação, estratégia de energia, cadeias de suprimentos e créditos e incentivos fiscais.

Além disso, os dados da pesquisa mostram que as empresas que têm processos definidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos às decisões são mais ágeis para se adaptar a mudanças nas condições de demanda e oferta.





Competir com base na confiança

Nunca foi tão fácil perder a confiança dos *stakeholders*. Ataques cibernéticos, cenário geopolítico imprevisível, mais cobranças por transparência e mudanças rápidas no debate sobre sustentabilidade criam um ambiente delicado. E, claro, há também a IA, que desperta entusiasmo e preocupação em igual medida entre investidores, consumidores e trabalhadores.

Em nossa recente pesquisa Hopes and Fears 2025, 37% dos profissionais no Brasil (29% no mundo) relataram estar preocupados com o impacto da IA em suas funções. Um único passo em falso em qualquer um desses temas pode desencadear uma sequência de alertas entre os *stakeholders*, com consequências prejudiciais à confiança e à geração de valor.



Dois terços dos CEOs globais relatam que suas empresas enfrentaram alguma questão de confiança no último ano, como segurança em IA, privacidade de dados, transparência ou aspectos relacionados ao impacto das mudanças climáticas no desempenho corporativo.

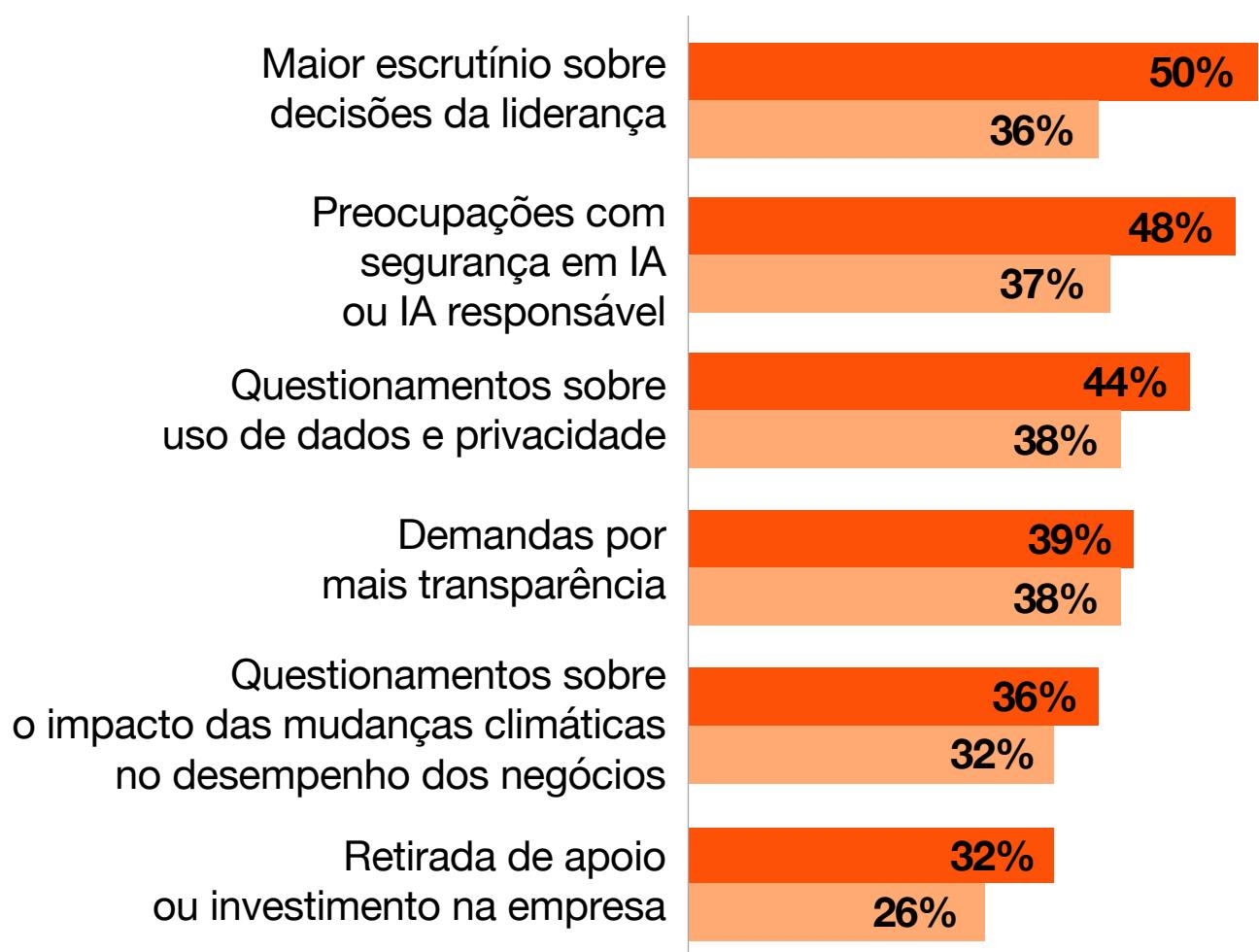


Brasil registra maior pressão de *stakeholders* sobre temas de confiança

Percentual de CEOs que forneceram respostas “extremamente”, “muito” e “de forma moderada”

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)?

■ Brasil ■ Global



Para avaliar como essas preocupações influenciam a criação de valor, analisamos o retorno total aos acionistas das empresas de capital aberto da amostra global. Os resultados impressionam: as empresas que tiveram menos preocupações relacionadas à confiança registraram, em média, em 12 meses, um retorno total aos acionistas 9 pontos percentuais superior ao das que enfrentaram mais questões desse tipo.



Seu próximo passo: levar o tema da confiança para a pauta do Conselho

Por mais que não seja possível eliminar completamente o risco de perda de confiança, muitos CEOs ainda têm margem para antecipar vulnerabilidades e agir antes que elas se tornem um problema. Como nossa análise mostra, confiança não é um tema “intangível”. Há valor em jogo. Por isso, a questão da confiança deve ser tratada como prioridade na agenda do Conselho e analisada sob três dimensões interligadas:



Confiança operacional – sustentada por operações eficientes e resilientes.



Confiança na prestação de contas – amparada em relatórios e comunicações de alta qualidade.



Confiança digital – baseada em sistemas e processos que protegem dados sensíveis, mantêm operações seguras e garantem o uso responsável e ético de ferramentas digitais.

Em outras palavras, a confiança dos *stakeholders* pode (e deve) ser fortalecida e preservada por meio de investimentos deliberados em dados, processos e controles. Um bom exemplo, no campo da confiança digital, vem de pesquisas da PwC: programas sólidos de IA responsável ajudam a fortalecer a confiança e gerar valor ao reduzir incidentes negativos e permitir que as empresas se recuperem mais rapidamente quando algo dá errado.



Como escapar da opressão do curto prazo

Para um CEO, poucas escolhas são tão importantes quanto a gestão do próprio tempo, especialmente no equilíbrio entre prioridades de curto, médio e longo prazos. No Brasil, os CEOs dizem dedicar, em média, mais de metade do tempo (57%, em comparação com 47% no mundo) a temas com horizonte inferior a um ano. Cerca de um terço (32%, contra 37% globalmente) é direcionado a temas com horizonte de 1 a 5 anos, e os 11% restantes (16% na média global), a questões de mais longo prazo.



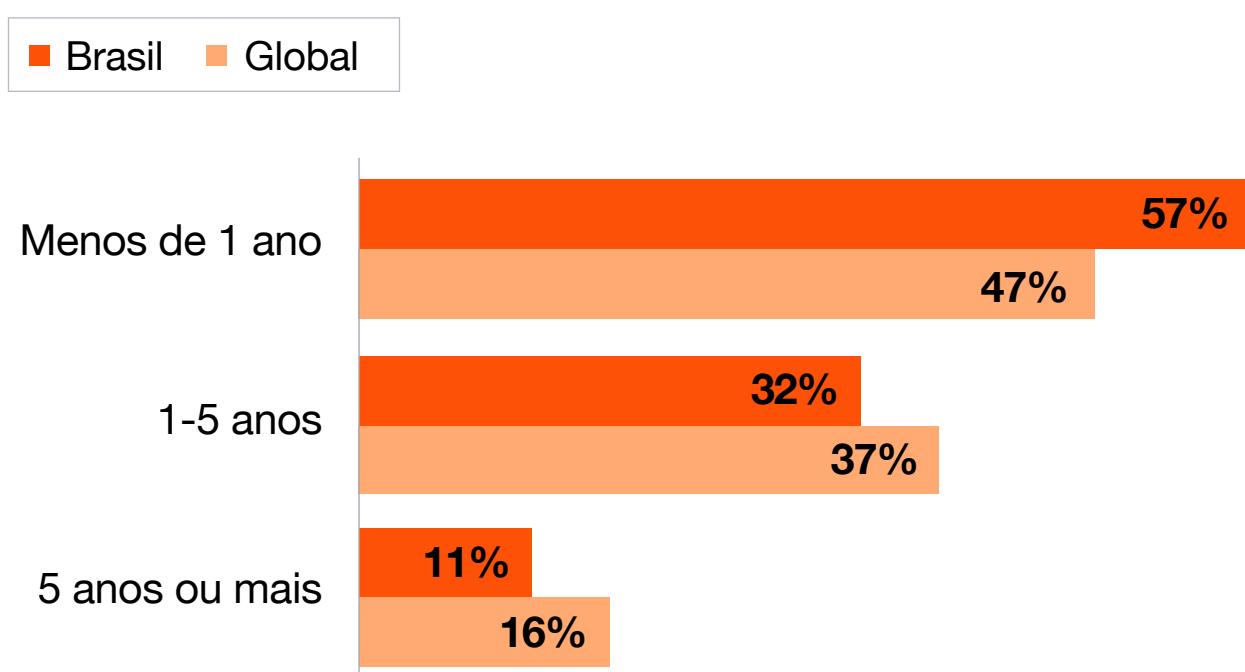
É compreensível que CEOs de empresas apoiadas por *private equity* dediquem mais tempo ao curto prazo (57% na amostra global), já que esse é o horizonte típico de geração de valor para os investidores de PE. O surpreendente é que CEOs de outras empresas de capital fechado no mundo também dediquem mais atenção ao curto prazo do que seus pares em empresas de capital aberto (51% contra 39%).

Há também diferenças interessantes entre países e regiões. CEOs da China dizem dedicar muito mais tempo do que a média global aos horizontes de médio e longo prazos (49% e 28%, respectivamente). Já CEOs dos EUA e da Europa tendem a dedicar mais tempo do que a média global a atividades de curto prazo, embora haja variações entre países.



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

Distribuição do agenda usual, por horizontes de tempo



Distribuição da agenda usual, por horizontes de tempo, país e tipo de empresa

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

	Menos de 1 ano	1-5 anos	5 anos ou mais
Empresas de capital aberto	39%	41%	20%
Empresas de capital fechado sem aporte de equity	51%	35%	14%
Empresas de capital fechado com aporte de equity	57%	33%	10%
Brasil	57%	32%	11%
EUA	54%	35%	11%
China	24%	49%	28%
Alemanha	48%	37%	15%
Reino Unido	55%	34%	11%



Seu próximo passo: reinventar a agenda

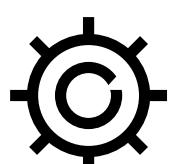
É impossível definir uma divisão “ideal” do tempo de um CEO entre diferentes horizontes. Em situações de crise, por exemplo, líderes precisam dedicar praticamente toda a atenção ao aqui e agora. Mas muitos – talvez a maioria – enfrentam o que chamamos de “opressão do curto prazo”: dedicam tempo demais às pressões imediatas, mesmo sabendo que deveriam dar mais atenção à viabilidade de longo prazo do negócio.



Os CEOs que dizem estar mais preocupados com a sustentabilidade de médio e longo prazo são justamente os que acabam dedicando mais tempo a atividades de curto prazo. Se querem, de fato, liderar uma reinvenção, um bom ponto de partida para esses líderes seria começar por transformar a maneira como investem o próprio tempo.



Dinamismo ou negação?



Dinamismo ou negação?



Nenhuma organização consegue ser excelente em tudo. O desafio dos CEOs agora é decidir, em conjunto com o *Board* e o Conselho, como o modelo de criação de valor da empresa deve evoluir para enfrentar uma década de inovação intensa e de reconfiguração setorial. Não há uma única resposta correta, já que o futuro da economia global é incerto. Mas, entre os riscos, o da negação talvez seja o mais perigoso.

Ao longo desta edição da **CEO Survey**, vemos indícios de que as empresas que avançam mais – e mais rápido – na reinvenção de seus modelos de negócio e de operação estão superando seus pares menos dinâmicos. Em resumo:



Cerca de 1 em cada 10 empresas (12%) no mundo registrou economia de custos e aumento de receita com IA no último ano, resultado da criação de bases sólidas e da aplicação mais profunda da tecnologia em diferentes áreas, incluindo produtos, serviços e experiências oferecidas pela empresa.



Um grupo de tamanho semelhante (8%) está adotando boas práticas de inovação para gerar receita com novos produtos e serviços. São empresas que crescem mais rápido e alcançam margens mais altas.



Mais de metade (51%) das empresas brasileiras (42% no mundo) passou a competir em novos setores nos últimos cinco anos. As que obtêm uma fatia maior de receita nesses novos setores são mais lucrativas e têm CEOs mais confiantes nas perspectivas de crescimento.



Na outra ponta, 15% dos CEOs dizem estar menos propensos a realizar grandes investimentos devido à incerteza geopolítica e a concluir grandes aquisições. Essas empresas “congeladas” estão crescendo mais devagar e têm margens menores do que as de suas concorrentes.



Os líderes estão corretos em prestar atenção às ameaças reais ao desempenho das empresas em 2026, como conflitos geopolíticos, riscos cibernéticos, oscilações econômicas e outros fatores. Mas não se pode deixar que o curto prazo tome conta da agenda num momento em que forças de longo prazo estão mudando as bases de criação de valor e precisam de atenção imediata.



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 regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.

Receita das organizações participantes da pesquisa

Brasil

6%

US\$ 25 bilhões
ou mais

30%

entre US\$ 100 milhões
e US\$ 1 bilhão

4%

entre US\$ 10 bilhões
e US\$ 25 bilhões

39%

até US\$ 100 milhões

13%

entre US\$ 1 bilhão
e US\$ 10 bilhões

81%

são organizações
de capital fechado



Global

2%

US\$ 25 bilhões
ou mais

35%

entre US\$ 100 milhões
e US\$ 1 bilhão

4%

entre US\$ 10 bilhões
e US\$ 25 bilhões

30%

até US\$ 100 milhões

22%

entre US\$ 1 bilhão
e US\$ 10 bilhões

60%

são organizações
de capital fechado



Observações

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”.

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



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