

28ª CEO Survey | 2025

# A reinvenção batendo à porta



CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e aumento da confiança na integração da tecnologia em processos-chave. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



**Destaques do setor de Serviços  
Financeiros no Brasil**



# Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** mostram que parte dos CEOs está atenta e suas organizações avançam rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem o momento atual. Eles investem em inteligência artificial generativa, atuam para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças trazidas pelas mudanças climáticas e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e sustentabilidade. Mas muitos ainda avançam lentamente, limitados por visões de liderança e processos que levam à inércia.

Para esse grupo, há apenas duas opções: acelerar a reinvenção ou apostar que, com alguns ajustes, os atuais modelos operacionais e de negócios continuem a gerar resultados, mesmo com a inteligência artificial redefinindo as dinâmicas de valor no mercado e com uma maior interconexão do setor com outras indústrias.

No setor de serviços financeiros, nossa pesquisa destaca que equilibrar inovação e confiança será essencial para as empresas fortalecerem sua posição no mercado. Isso inclui gerenciar riscos cibernéticos, adaptar-se às transformações digitais e buscar novas oportunidades de crescimento, garantindo competitividade nos cenários local e global.

A seguir, comparamos os resultados da pesquisa com os CEOs do setor de serviços financeiros no Brasil com três referências: a média nacional das respostas de CEOs de diversos setores no Brasil, a média global das respostas de CEOs do setor de serviços financeiros e a média global das respostas de CEOs de diferentes setores nos países pesquisados.

**Lindomar Schmoller**  
Sócio e líder da indústria de  
Serviços Financeiros



## Destaques desta edição



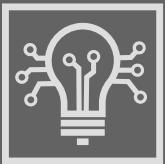
### Otimismo:

65% dos líderes do setor de serviços financeiros projetam uma aceleração da economia local nos próximos 12 meses, acima dos 60% registrados em 2024.



### Viabilidade:

38% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, uma redução acentuada em relação aos 51% de 2024.



### Busca pela reinvenção:

38% dos CEOs do setor no Brasil afirmam ter realizado parcerias com outras organizações, um resultado oito pontos percentuais acima da média global do setor (30%).



### Ameaça cibernética:

riscos cibernéticos são apontados como a principal ameaça para o setor (43%), em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais (26%).



### Ganhos com a IA generativa:

expectativa dos líderes de serviços financeiros sobre o impacto da IA generativa na lucratividade se manteve alta e no mesmo nível de 2024: 71%.



### Confiança na integração da IA:

68% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA com plataformas tecnológicas, no mesmo nível da média nacional (69%).

# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



**Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças**

**5**



**Primeiros ganhos com a IA generativa**

**13**



**Reinvenção contínua**

**17**



**Como acelerar a transformação**

**22**



**Considerações finais**

**25**



**Metodologia**

**27**



**Contato**

**29**



# Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





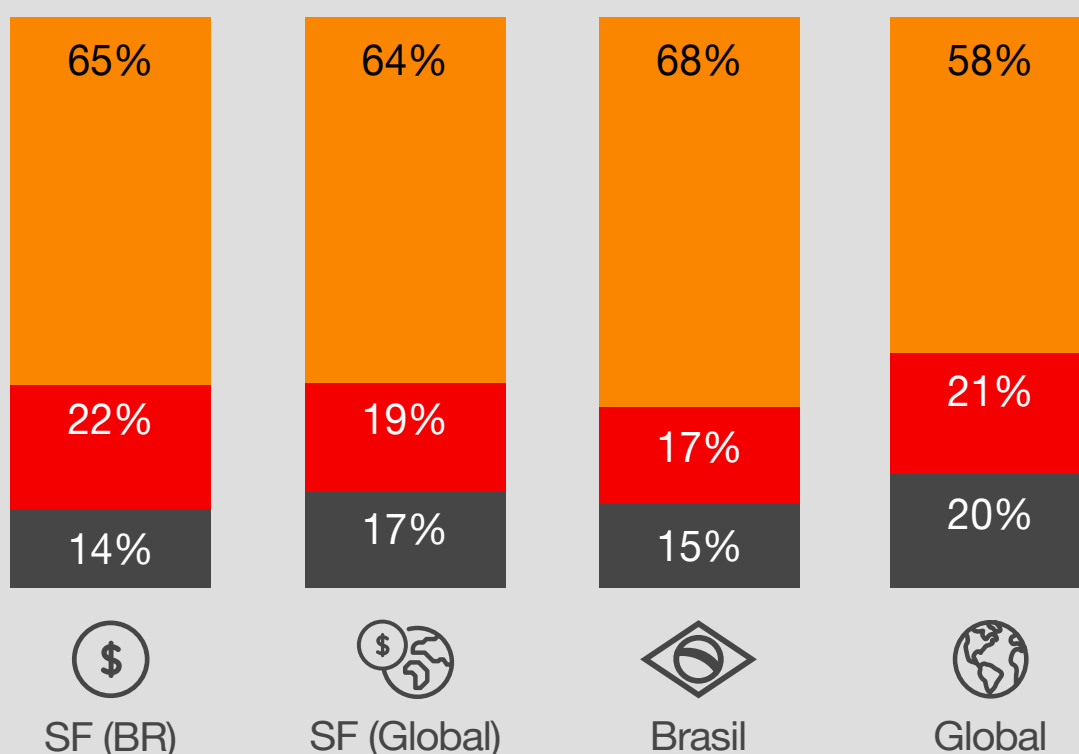
Os CEOs do setor de serviços financeiros no Brasil se mostram confiantes e compartilham o otimismo dos líderes brasileiros e globais em geral: 65% dos líderes desse setor projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, bem acima dos 37% registrados em 2024. O percentual está um pouco abaixo da média nacional de 68%, mas acima da média mundial de 58% e é semelhante à expectativa dos CEOs de serviços financeiros no mundo. A parcela dos que esperam desaceleração é a menor dos quatro cenários analisados nesta edição: 14%.

Há também otimismo entre os líderes brasileiros do setor em relação ao crescimento local. A expectativa de aceleração da economia no próprio país é expressa por 65% dos entrevistados (eram 60% em 2024). No Brasil como um todo, essa expectativa é de 73%.

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

∨ Desaceleração   = Estabilidade   ∨ Aceleração

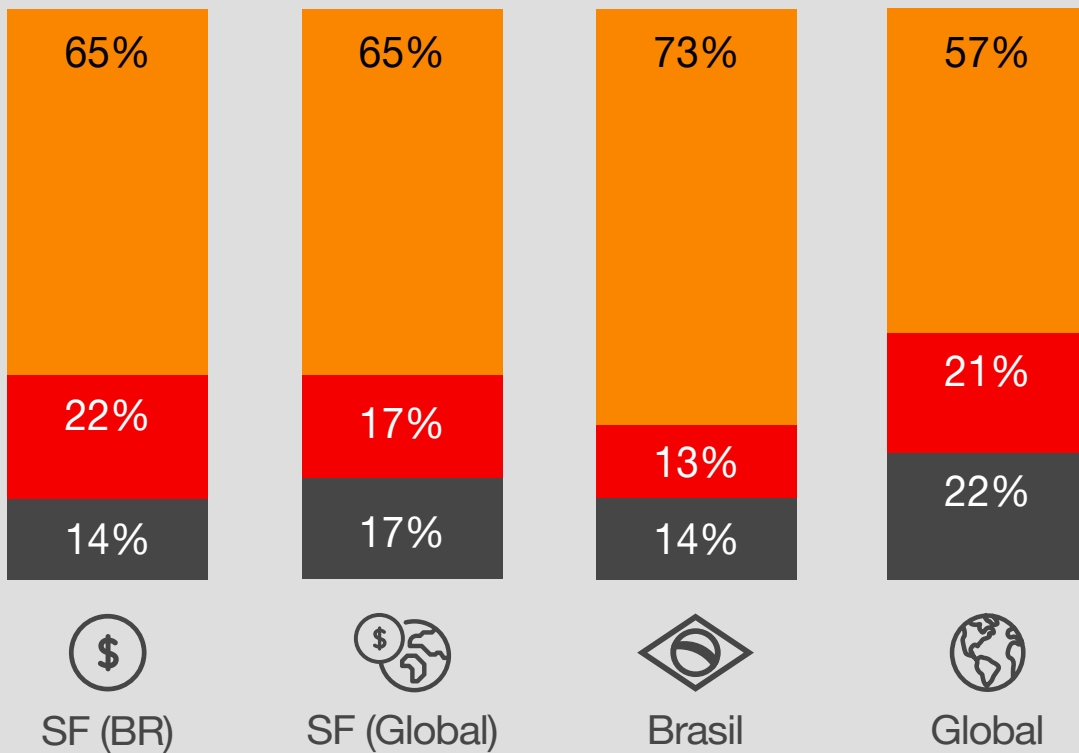
### Crescimento global





∨ Desaceleração   = Estabilidade   ∨ Aceleração

## Crescimento do próprio país do CEO



Além disso, a confiança do setor de serviços financeiros no crescimento da receita nos próximos 12 meses aumentou em relação ao ano anterior, acompanhando a tendência global do setor e a média geral de todas as indústrias ao redor do mundo. De forma inversa, a média nacional registrou uma queda no mesmo indicador.

Em relação aos próximos três anos, houve queda na confiança do setor no Brasil, embora não tão acentuada como a da média nacional. Esses dados refletem aumento da incerteza em relação ao horizonte de longo prazo no país, que contrasta com uma visão mais positiva do conjunto de executivos no mundo.



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

(respostas “muito” ou “extremamente”)



SF (BR)



SF (global)

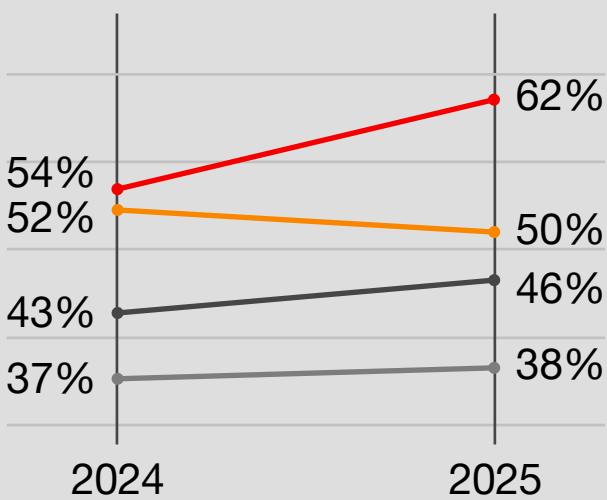


Brasil

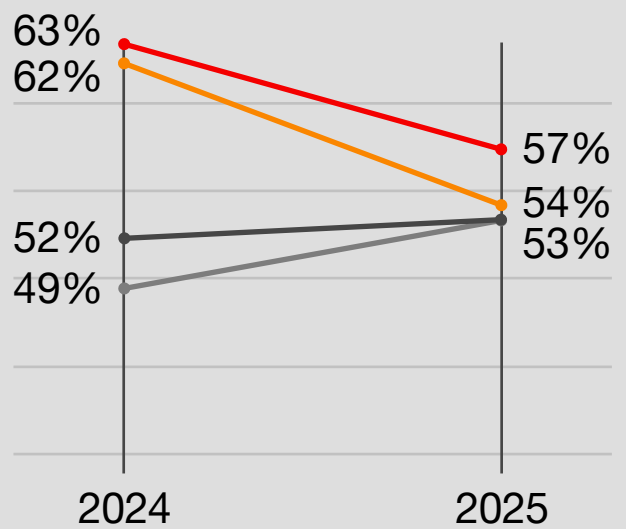


Global

### Próximos 12 meses



### Próximos 3 anos



Em mais um dado positivo, 62% dos entrevistados no setor disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto apenas 9% pretendem reduzir. Esse resultado está acima da média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, enquanto 14% preveem cortes.

Embora otimistas no curto prazo, os CEOs não estão alheios aos riscos. No setor de serviços financeiros no Brasil, os riscos cibernéticos são apontados como a principal ameaça (43%), em nível significativamente maior do que os demais recortes – a média geral dos CEOs nacionais (26%), a global (24%) e a dos líderes de serviços financeiros no mundo (31%). O resultado evidencia uma preocupação constante do setor no Brasil – no ano passado essa também foi apontada como a principal ameaça, com os mesmos 43%.

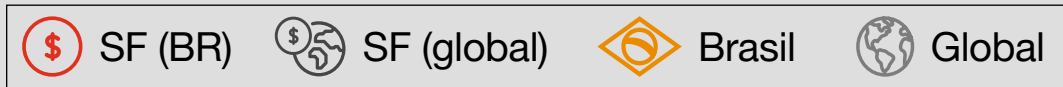
A instabilidade econômica também preocupa uma parcela maior de CEOs de serviços financeiros brasileiros do que a média nacional – 32% ante 27% –, assim como a disrupção tecnológica (27% ante 24%). Por outro lado, os executivos do setor de serviços financeiros brasileiros se sentem menos ameaçados em relação à disponibilidade de mão de obra qualificada do que o conjunto dos CEOs do país – 24% ante 30%.



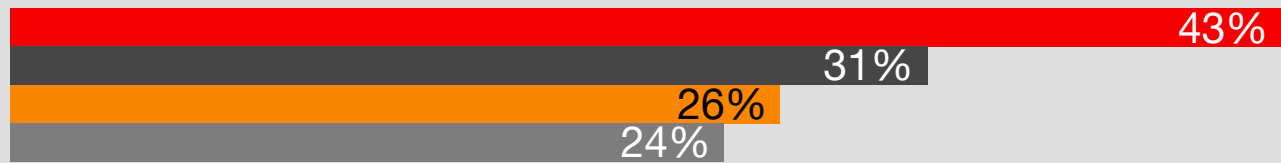


## Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



### Riscos cibernéticos



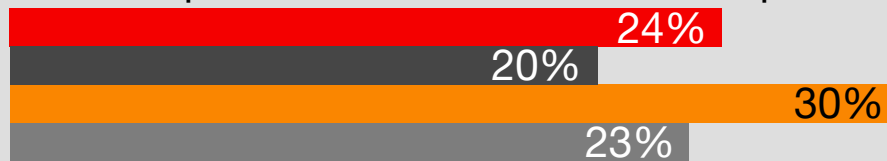
### Instabilidade macroeconômica



### Disrupção tecnológica



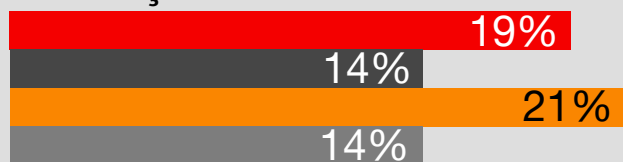
### Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



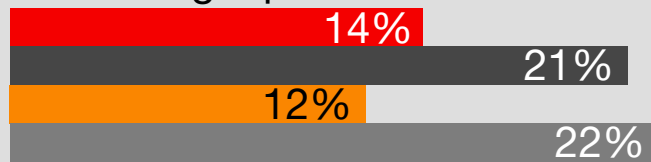
### Inflação



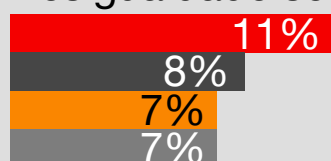
### Mudanças climáticas



### Conflitos geopolíticos



### Desigualdade social



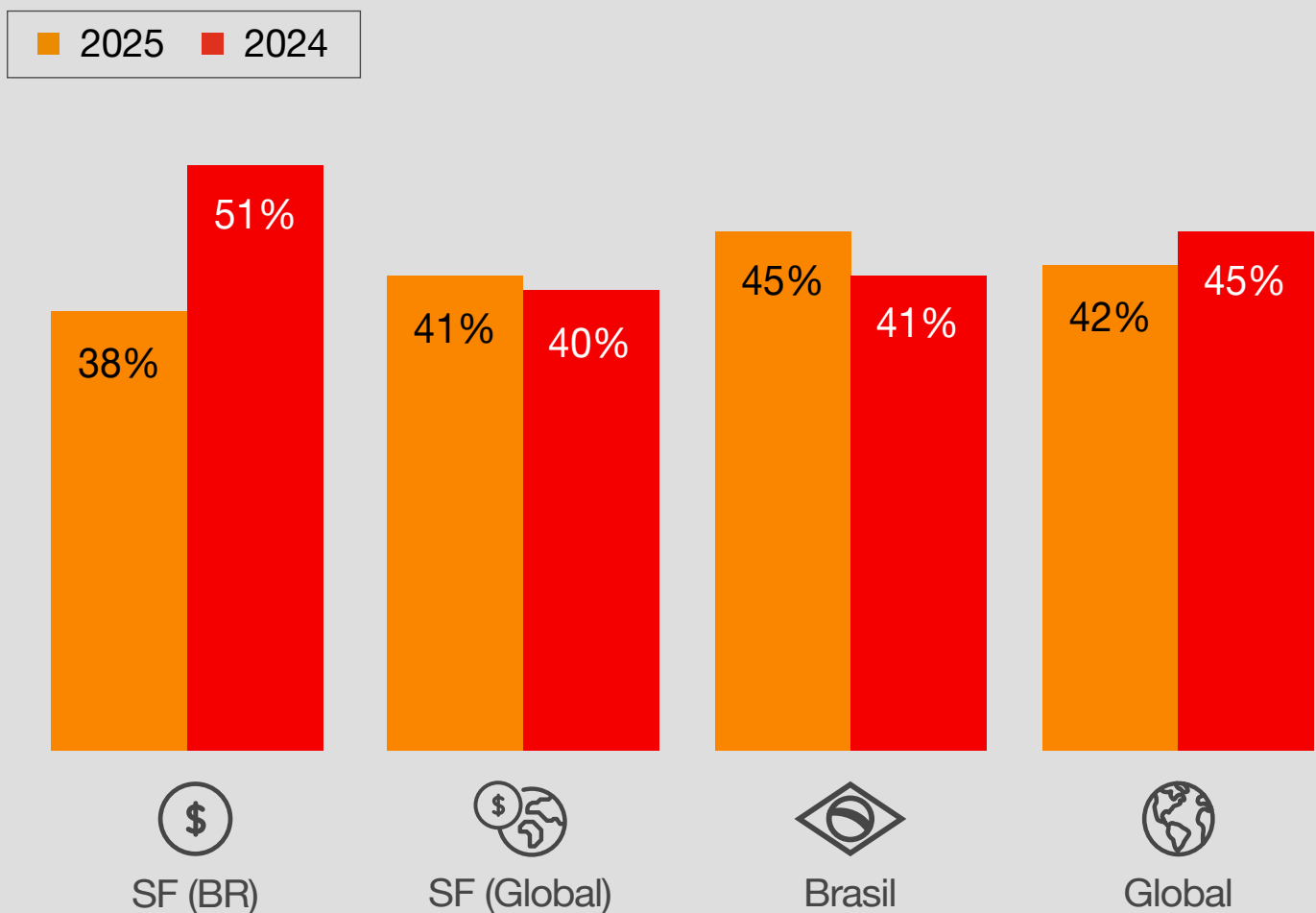
\*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes de serviços financeiros no Brasil reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios, mas houve uma redução significativa dos que temem a inviabilidade de suas empresas no futuro: 13 pontos percentuais, conforme gráfico a seguir. O percentual de 38% é menor do que o registrado para todos os recortes analisados.

## Horizonte de viabilidade

Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar



O setor de serviços financeiros no Brasil se revela mais proativo em relação à reinvenção estratégica. Em todas as ações analisadas, o segmento demonstra mais empenho do que a média dos outros recortes, inclusive em comparação com a média global, com destaque para a busca por uma nova base de clientes.



## Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos



SF (BR)



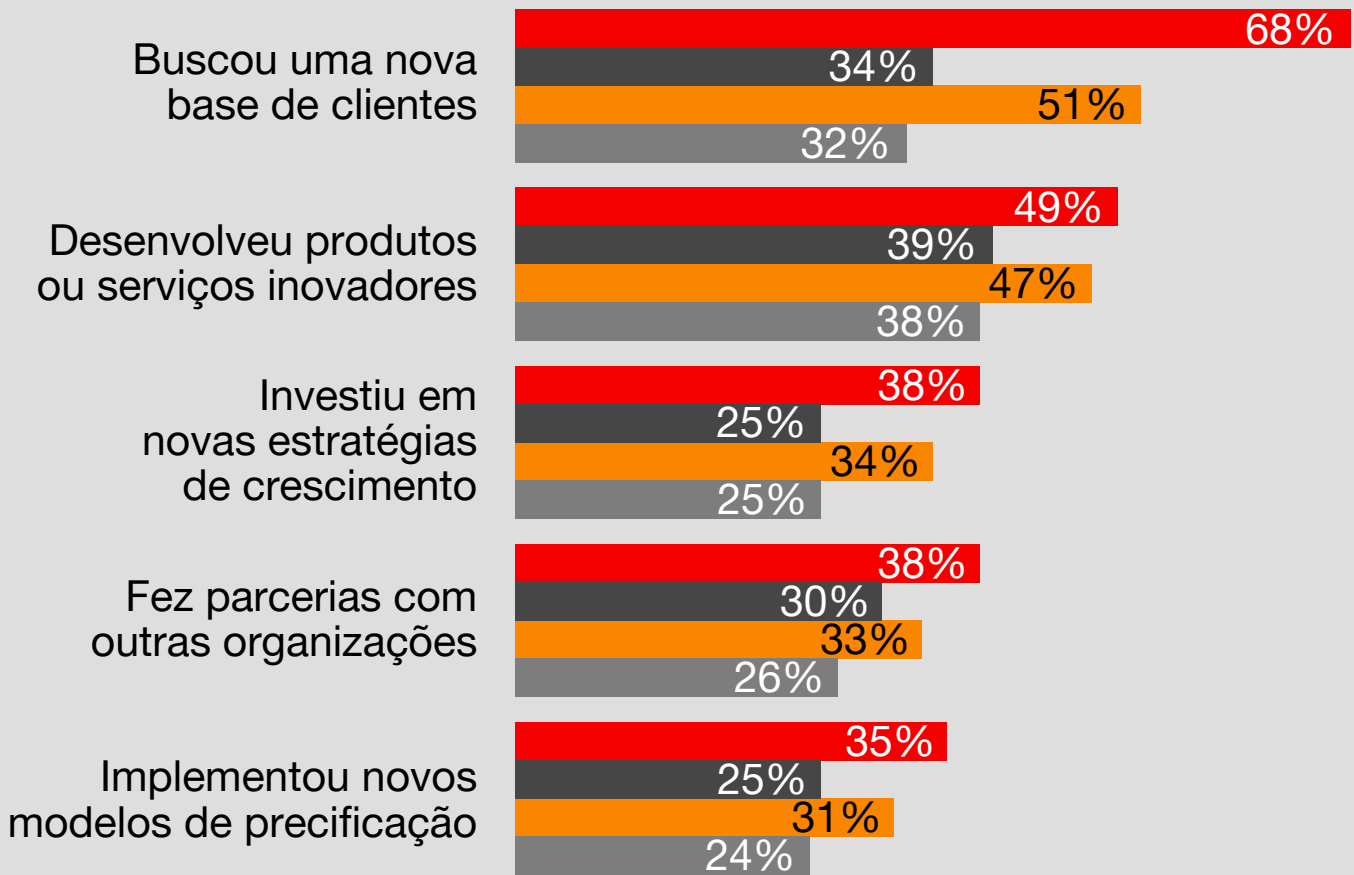
SF (global)



Brasil



Global





# A reconfiguração das fronteiras setoriais

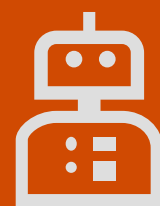
Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No setor de serviços financeiros, 62% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – em contraste com 45% na média geral de todos os setores no país.

Essa expansão inclui áreas como tecnologia, com investimentos em canais digitais e inteligência artificial, por meio de parcerias com plataformas de *e-commerce* para criação de *marketplaces*. O objetivo é inovar, diversificar receitas e garantir competitividade em um mercado cada vez mais integrado e dinâmico.





# Primeiros ganhos com a IA generativa





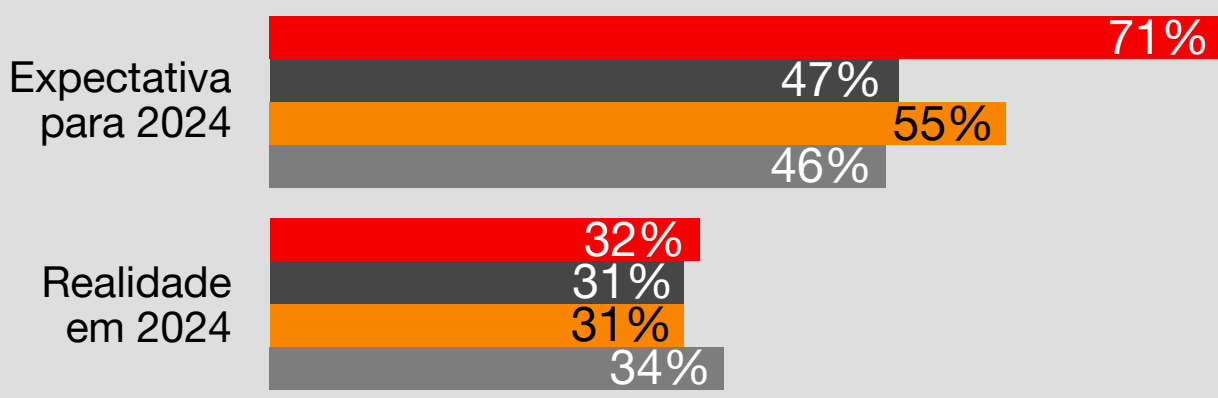
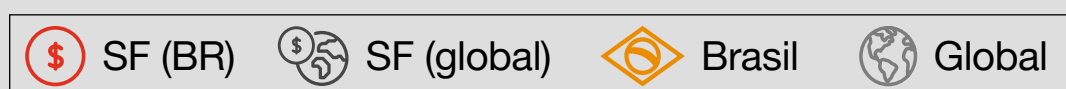
# Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando esta tecnologia em grande escala. No setor de serviços financeiros brasileiro, 59% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, mais que a média geral do país (52%), enquanto 38% identificaram aumento na receita (34% na média brasileira).

O percentual de CEOs de serviços financeiros no Brasil que relataram um aumento na lucratividade em 2024 devido à IA generativa foi de apenas 32%, muito abaixo da expectativa inicial de 71%. Apesar disso, os líderes do setor permanecem otimistas: novamente, 71% esperam que a IA generativa impulsione a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses, bem acima da média nacional (61%).

## Expectativa sobre o impacto da IA generativa na lucratividade para 2025 está em linha com o resultado do ano anterior

Percentual de CEOs que esperavam aumento na lucratividade com a IA generativa em 2024 e 2025 e comparação com aumentos reais em 2024





Nada em nosso estudo indica uma alteração significativa nas oportunidades de emprego. Apenas 6% dos CEOs do setor (13% na média nacional) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, 9% relatam um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia (21% na média nacional).

Em relação ao futuro, os CEOs do setor de serviços financeiros, tanto no Brasil como no mundo, indicam que sua maior prioridade nos próximos três anos envolve integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (68% e 49%, respectivamente). O resultado do setor no Brasil está alinhado com a média de todas as indústrias no país (69%).



## Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



SF (BR)



SF (global)

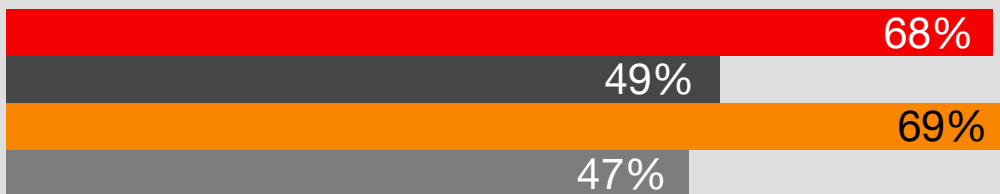


Brasil

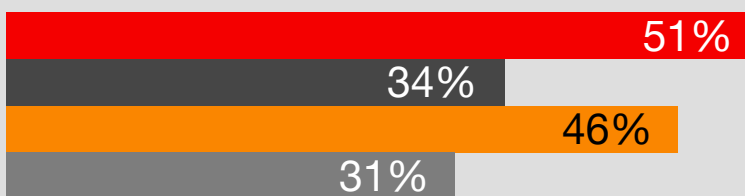


Global

### Plataformas tecnológicas



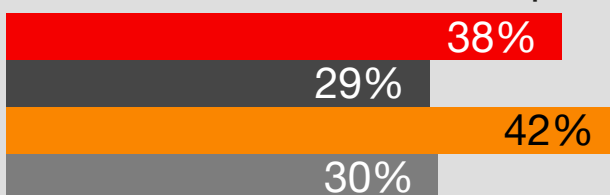
### Força de trabalho e competências



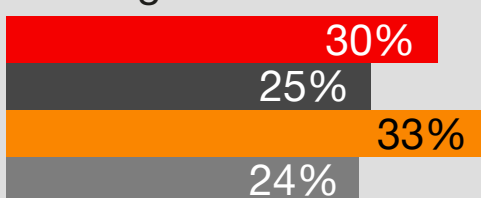
### Processos de negócios e fluxos de trabalho



### Desenvolvimento de novos produtos/serviços



### Estratégia do *core business*







# Reinvenção contínua





# Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de disrupção exige processos de decisão bem fundamentados e imparciais. Práticas como transparência nos critérios adotados, busca de pontos de vista alternativos e questionamento de hipóteses ajudam a reduzir o viés de confirmação. No entanto, muitos CEOs relatam que os processos estratégicos de decisão de suas empresas nem sempre observam essas práticas.

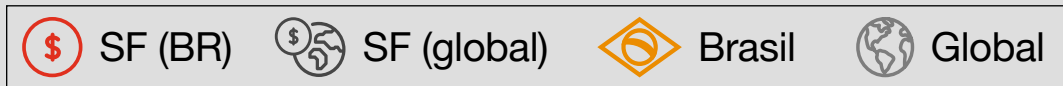
No setor de serviços financeiros no Brasil, 78% dos CEOs adotam a prática de tornar transparentes os critérios de decisão, enquanto 65% discutem o tema como parte do portfólio geral de decisões da empresa e avaliam intencionalmente se estão buscando as oportunidades erradas. Em relação a alguns aspectos específicos, há espaço para melhorias: apenas cerca de metade dos líderes do setor inclui informações que possam contradizer a hipótese de investimento ou determina a qualidade da decisão pelo seu resultado, e não pelo processo. O foco no processo permite identificar áreas de aperfeiçoamento, mesmo quando os resultados são positivos.





## Há espaço para melhorias na qualidade do processo de decisões estratégicas

Percentual de CEOs que realizam cada ação pelo menos 60% das vezes ao tomar decisões estratégicas



Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Determinar a qualidade da decisão pelo seu resultado e não pelo seu processo



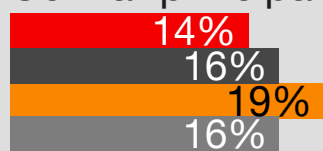
Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





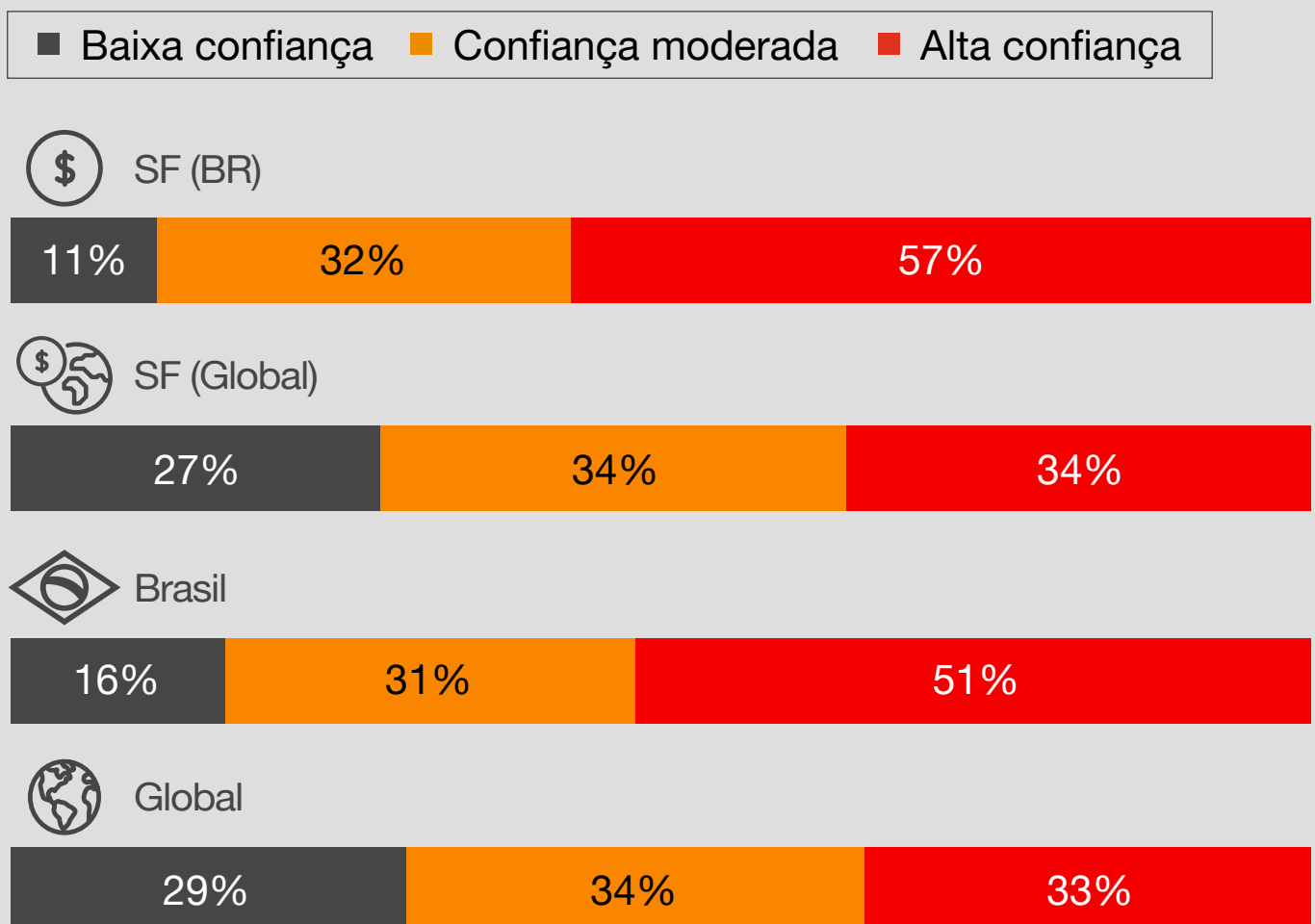
# Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do setor de serviços financeiros no país em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é maior que o da média geral brasileira e de seus pares globais: 57% estão altamente confiantes, ante 51% e 34% respectivamente. Os dados da pesquisa global mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano. Eles também tendem mais a integrar a IA generativa a plataformas tecnológicas, processos de negócios e fluxos de trabalho.

Para os CEOs com baixos níveis de confiança, a questão é se eles estão trabalhando para entender e resolver os problemas ou deixando o ceticismo comprometer a oportunidade.

## Mais de metade dos CEOs tem alto nível de confiança na integração da IA em processos-chave

Proporção de CEOs que confiam pessoalmente na incorporação da IA aos principais processos de suas empresas



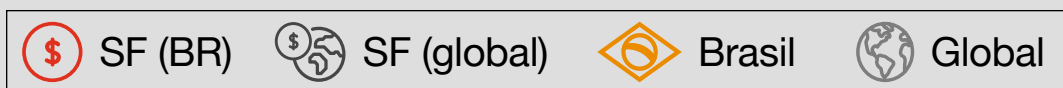


# Atenção à duração do mandato

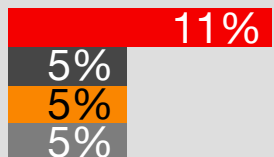
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. 76% dos CEOs no setor de serviços financeiros no Brasil (61% na média geral de todos os setores no país) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. Esses dados ressaltam um dilema de governança corporativa que, embora não seja novidade, ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.

## Apesar da pressão para reinventar seus modelos de negócios a longo prazo, a maioria dos CEOs espera permanecer em seus cargos por menos de cinco anos

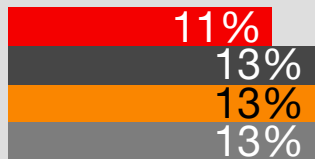
Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual



Menos de 1 ano



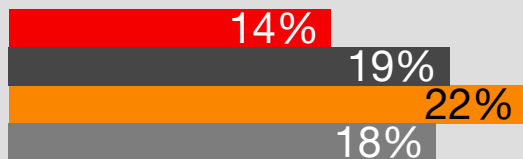
1-2 anos



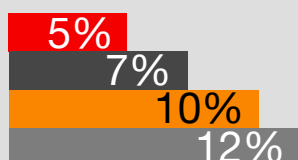
3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos





Como acelerar a transformação



# Como acelerar a transformação?



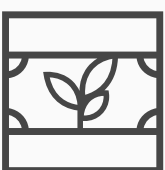


As empresas do setor de serviços financeiros com maiores chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para compreender de que maneira forças transformadoras, como mudanças climáticas, disrupção tecnológica, instabilidade social e outras **megatendências** globais, impactarão suas operações. É essencial repensar os modelos de negócios para atender às demandas globais por eficiência, confiança do consumidor e resiliência diante de um mercado em rápida evolução, otimizando o uso de tecnologia, dados e capital.

## Perguntas essenciais para os CEOs do setor de serviços financeiros



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar a IA (especialmente a generativa) aos fluxos de trabalho e processos, a fim de otimizar operações, aprimorar a experiência do cliente e gerenciar riscos de forma mais eficiente? Está priorizando o uso responsável da IA para garantir confiança de clientes, parceiros e reguladores?



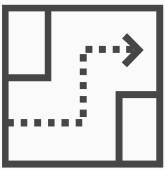
Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Sua empresa está desenvolvendo produtos financeiros inovadores ou serviços digitais que respondam às demandas por inclusão financeira, práticas ESG e personalização em larga escala?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras do setor financeiro estão mudando? Como sua empresa está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para responder às transformações provocadas pela digitalização, pela consolidação de fintechs e pela integração com outros setores, como tecnologia e consumo digital?



Você está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade da empresa para realocar recursos, inovar em produtos/serviços e melhorar a interação com clientes e parceiros em um ambiente cada vez mais competitivo?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente?







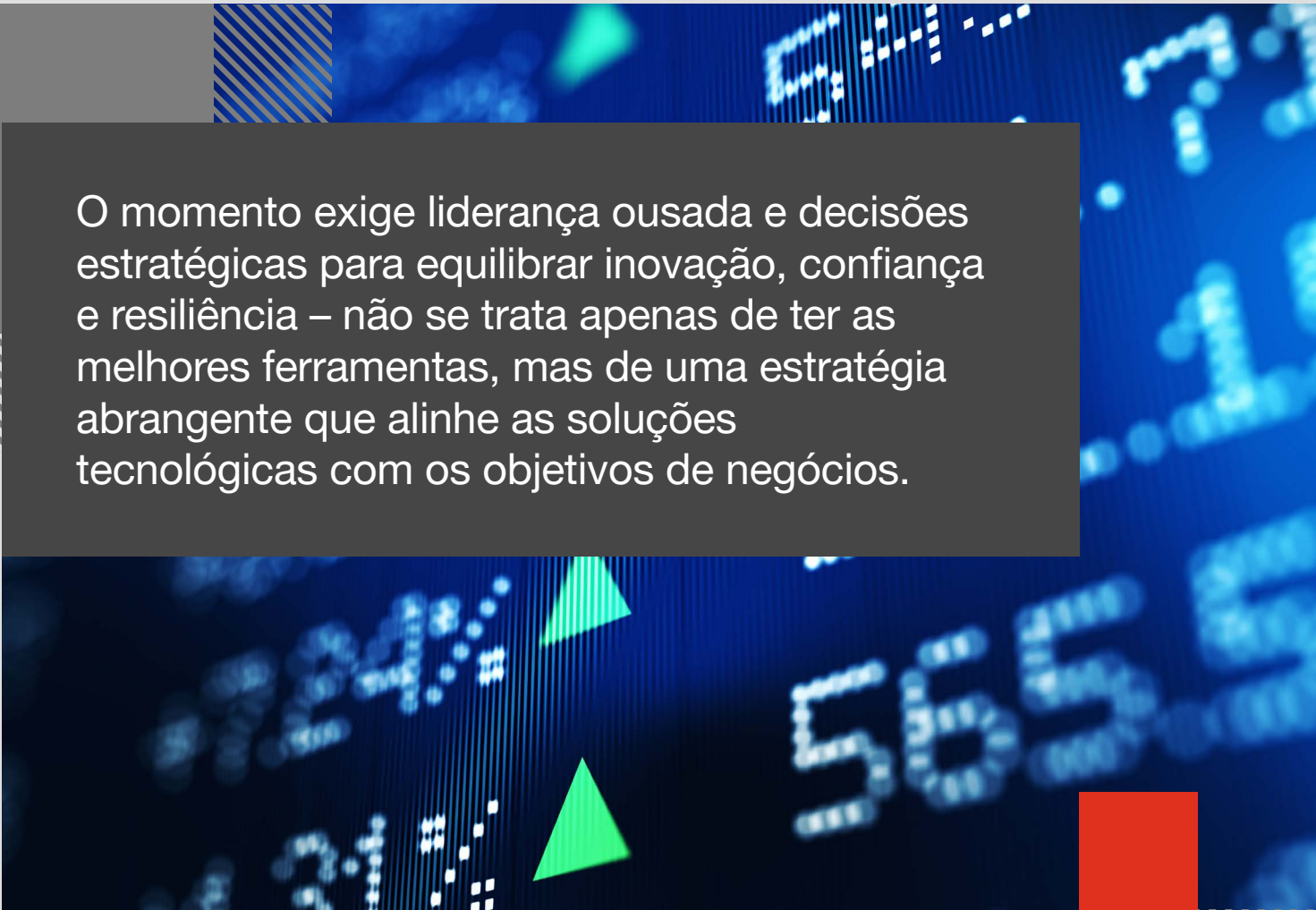
# Considerações finais





O setor de serviços financeiros no Brasil combina otimismo em relação ao crescimento econômico com desafios significativos. Os CEOs demonstram confiança na capacidade de integrar tecnologias emergentes, como a IA generativa, e de explorar novas oportunidades digitais, enquanto enfrentam pressões relacionadas a ameaças cibernéticas e instabilidade econômica.

A visão para os próximos anos reflete a necessidade de garantir a viabilidade das empresas diante de mudanças globais, como a digitalização acelerada e o surgimento de novos *players*, vindos de setores adjacentes como tecnologia e varejo. Esses fatores destacam a importância de diversificação, inovação estratégica e fortalecimento da confiança para manter a competitividade.



O momento exige liderança ousada e decisões estratégicas para equilibrar inovação, confiança e resiliência – não se trata apenas de ter as melhores ferramentas, mas de uma estratégia abrangente que alinhe as soluções tecnológicas com os objetivos de negócios.

A capacidade de adotar tecnologias disruptivas, como a inteligência artificial, de capacitar a força de trabalho para novas habilidades e de estabelecer parcerias eficazes será crucial para assegurar a relevância e o crescimento do setor financeiro em um cenário global que não para de evoluir.



# Metodologia





A PwC ouviu mais de 4.700 executivos, em mais de 100 países e territórios, de outubro ao início de novembro de 2024. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB nominal dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.





# Contato



## Lindomar Schmoller

Sócio e líder da indústria de  
Serviços Financeiros

[lindomar.schmoller@pwc.com](mailto:lindomar.schmoller@pwc.com)



Acesse o site:

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

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](http://www.pwc.com/structure)

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.