

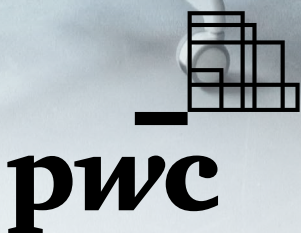
26ª CEO Survey | 2023

# Transformando o futuro, encarando o presente

As perspectivas dos CEOs sobre crescimento,  
ameaças, prioridades estratégicas e investimentos



Destaques do segmento de  
Empresas Familiares no Brasil



Saiba mais em  
[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)





# Apresentação

Um terço dos CEOs no Brasil e no mundo não acredita que suas organizações serão economicamente viáveis em dez anos caso se mantenham no rumo atual – o que exige investimentos urgentes na transformação dos seus negócios. Ao passo que devem transformar o futuro, a maioria lida com as questões de curto prazo. Os resultados da 26ª Global CEO Survey ilustram a profundidade dos desafios – e o que fazer para gerar oportunidades – à frente dos líderes empresariais hoje.

De um lado, a grande maioria considera vital reinventar seus negócios para o futuro em um mundo de disrupção e inovação. De outro, eles se mobilizam para enfrentar um cenário atual com instabilidade econômica global, inflação, rupturas nas cadeias de suprimento e conflitos geopolíticos.

No Brasil e no mundo, 73% dos CEOs acreditam que a economia global sofrerá uma desaceleração nos próximos 12 meses. Apesar disso, uma parte importante dos CEOs de alguns países prevê que suas economias locais terão trajetória contrária e também acredita no crescimento da receita de suas empresas – especialmente os brasileiros.

Este duplo imperativo – encarar o presente e ao mesmo tempo se transformar para o futuro – os coloca em uma encruzilhada inédita que exige ação imediata.



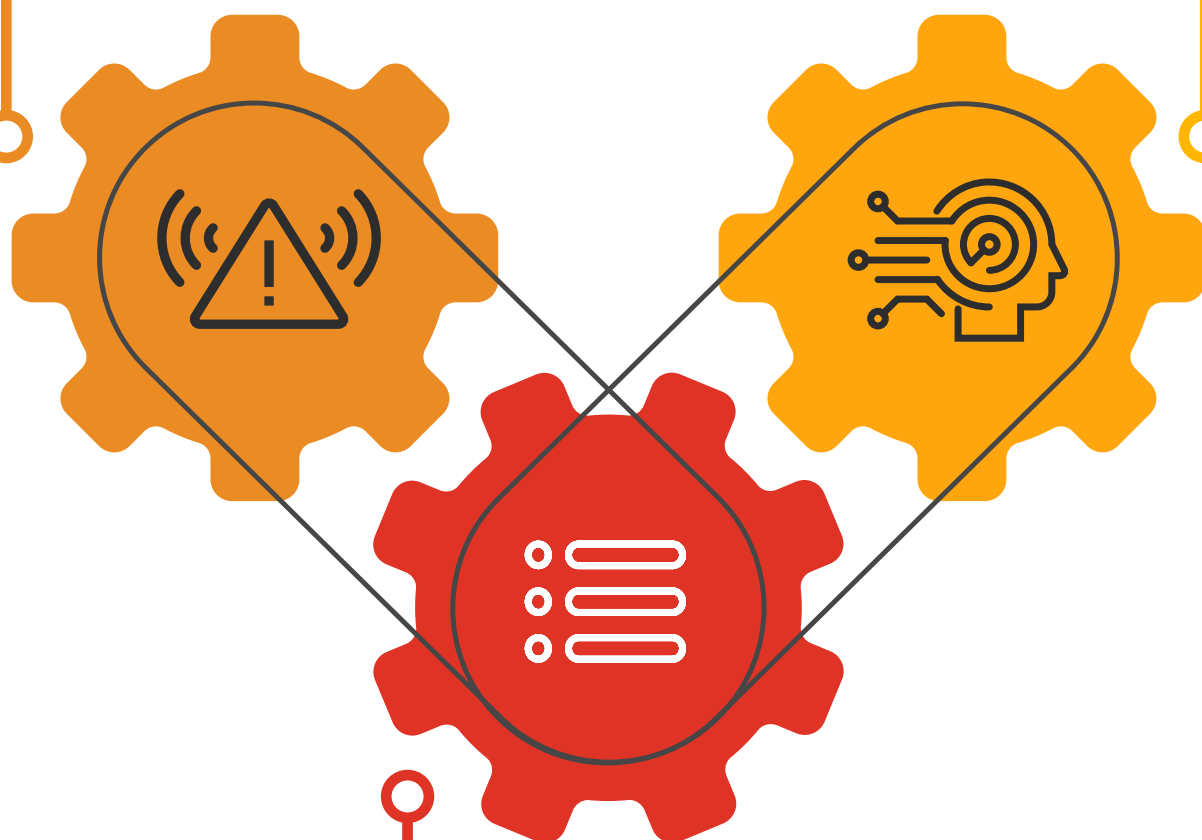
Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa para as empresas familiares no Brasil. Os dados estão organizados em três dimensões: os desafios atuais; a preparação para o futuro; e a agenda necessária para se atingir um equilíbrio entre o curto e o longo prazos e transformar as dificuldades em oportunidades.

## Tensões atuais

Os desafios imediatos em meio a condições macroeconômicas incertas, aumento da inflação, instabilidade geopolítica e ameaças crescentes, como as relacionadas à cibersegurança.

## A corrida pelo futuro

A necessidade de se antecipar aos riscos de longo prazo para as suas empresas, a sociedade e o planeta – como a disrupção dos modelos de negócios e os riscos climáticos.



## Uma agenda equilibrada

A missão do CEO de lidar com os desafios atuais e ao mesmo tempo investir no futuro, impulsionando a transformação e a integração a ecossistemas que criem valor, viabilizando a sustentabilidade do negócio.





# Tensões atuais

## Expectativa em relação à economia

A maioria dos líderes do segmento de empresas familiares no Brasil compartilha da mesma expectativa da média dos CEOs no Brasil e no mundo em relação ao crescimento da economia global: para eles, o ritmo vai se desacelerar.

Os executivos brasileiros de empresas familiares, por outro lado, estão mais otimistas em relação ao crescimento do próprio país (62%) do que a média global (29%), mas em nível ligeiramente abaixo da média brasileira (66%).



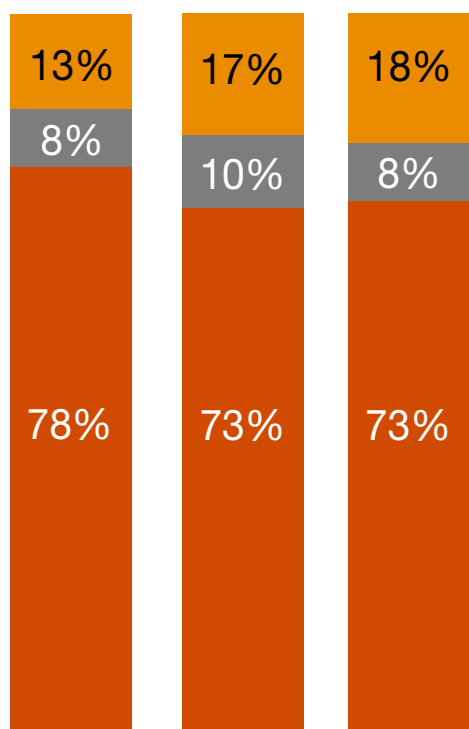
## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ Aceleração

▬ Estabilidade

⬇️ Desaceleração

### Crescimento global



Empresas familiares (BR)

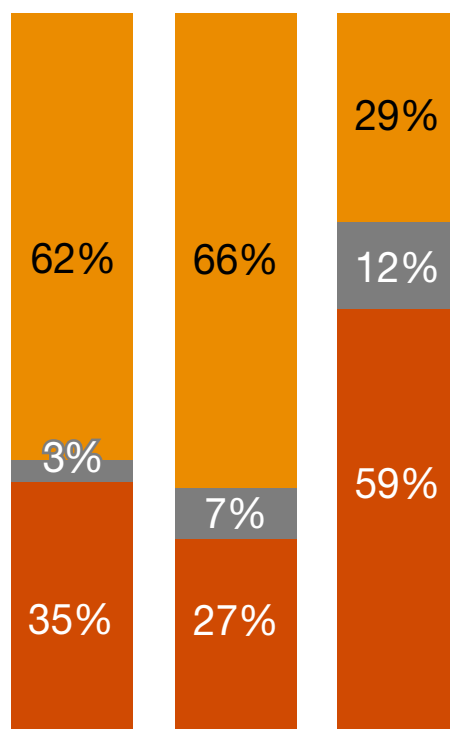


Brasil



Global

### Crescimento do país do CEO



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

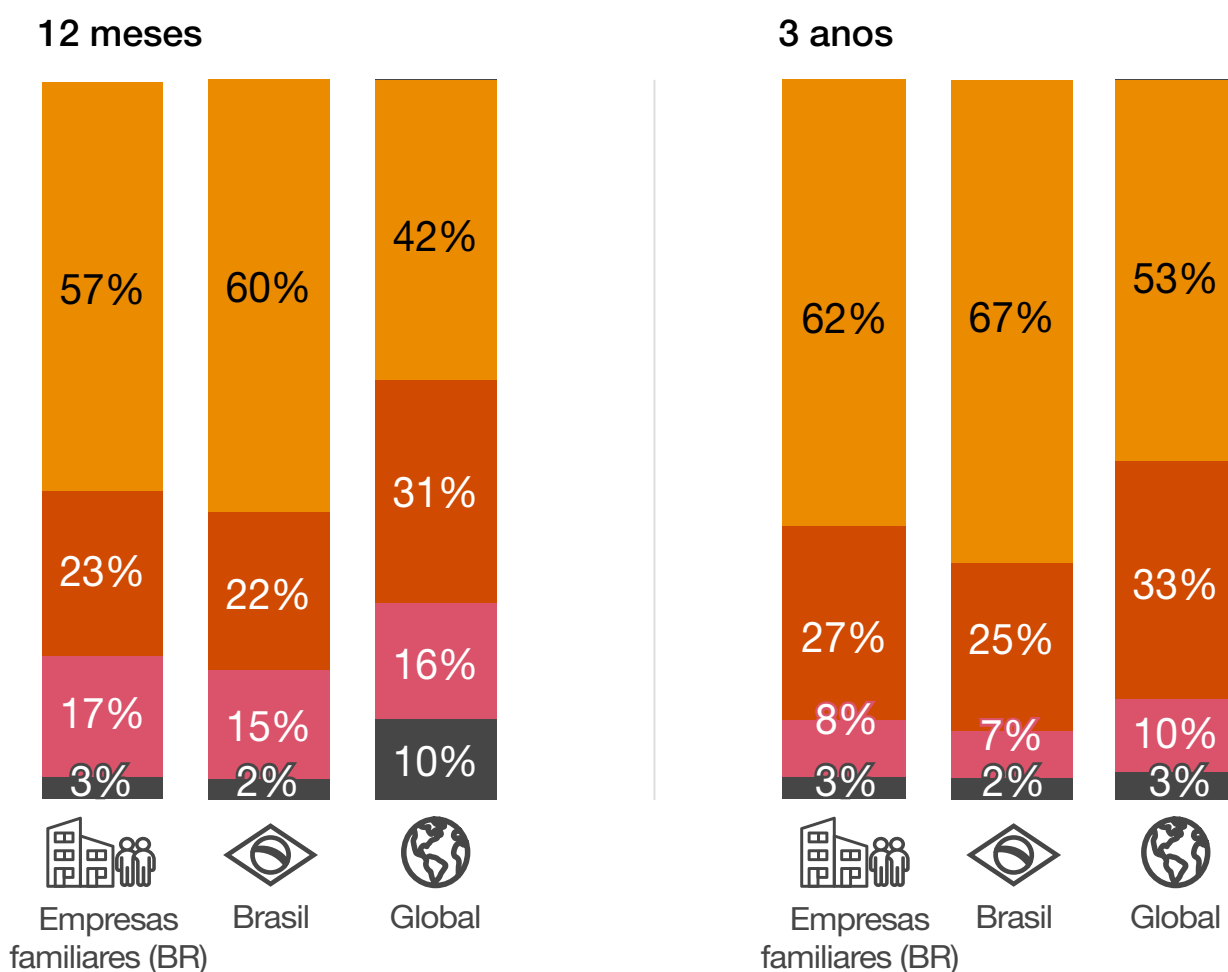




A confiança no crescimento da receita de suas empresas para os próximos 12 meses (57%) é menor do que a média brasileira (60%), mas está bem acima da média global (42%). Na perspectiva de 3 anos, a confiança dos líderes aumenta em todos os recortes.

## Expectativa em relação à geração de receitas

■ Extremamente ou muito confiante  
 ■ Moderadamente confiante  
 ■ Ligeiramente confiante  
 ■ Não confiante





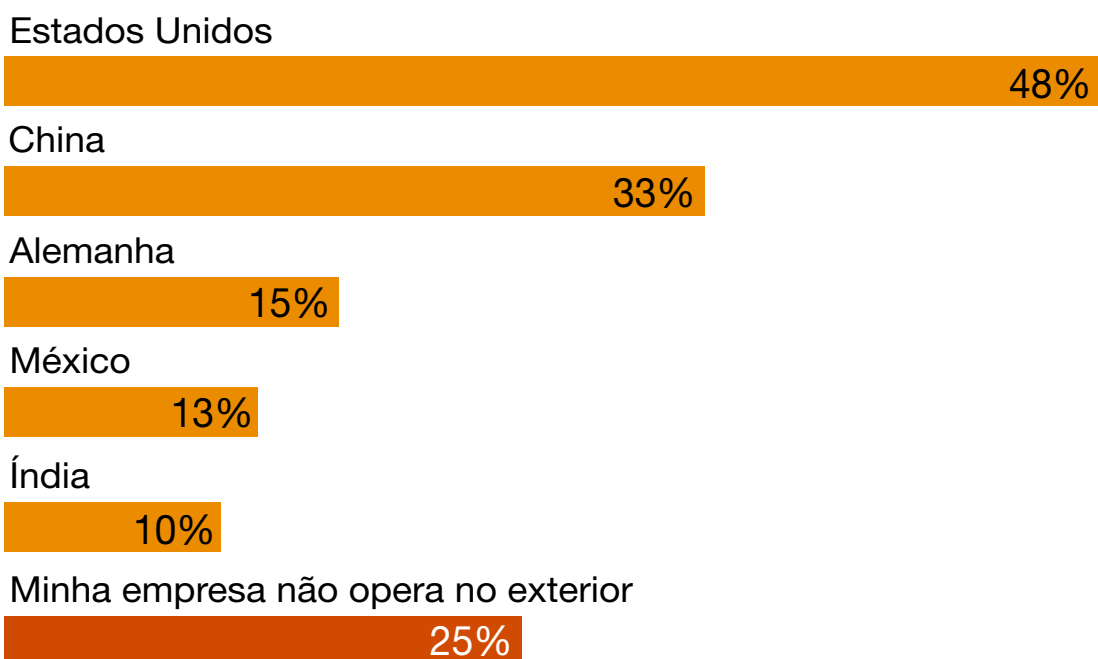
## Crescimento em outros países

Em relação aos mercados considerados mais relevantes para o crescimento, a tendência entre as empresas familiares é bem semelhante à média do Brasil: os Estados Unidos despontam na liderança, seguidos pela China.

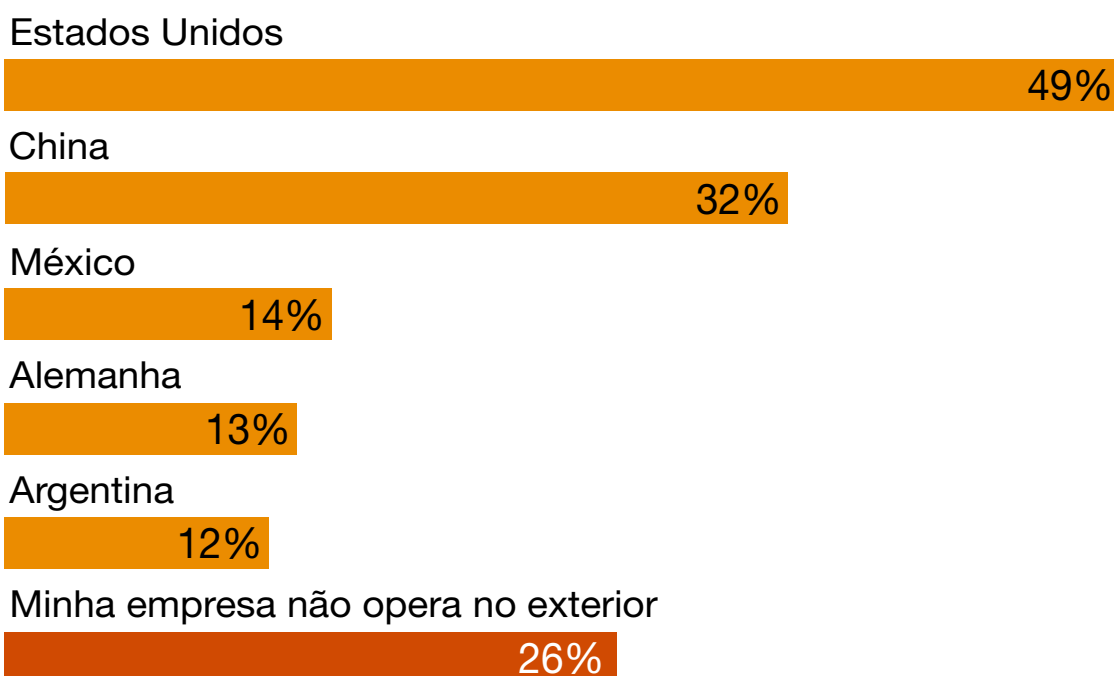
Alemanha e México se revezam na terceira e na quarta colocações nos dois rankings, mas com percentuais muito parecidos. Em quinto lugar, a Índia se mostra mais importante para as empresas familiares brasileiras do que para a média de empresas do país.



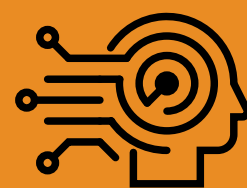
### Principais mercados para os CEOs de empresas familiares no Brasil



### Principais mercados para a média de todos os CEOs no Brasil







# A corrida pelo futuro

## Ameaças que mais preocupam

A inflação é a principal ameaça apontada pelos CEOs de empresas familiares no Brasil (38%) e pelos líderes brasileiros de modo geral (39%) e na média global (40%).

No horizonte de cinco anos, o tema cai para a terceira colocação na lista de preocupações, atrás de instabilidade macroeconômica (citada por 32% dos CEOs nos dois horizontes de tempo) e conflitos geopolíticos (com 25% das menções).





## Ameaças nos próximos 12 meses



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

### Inflação



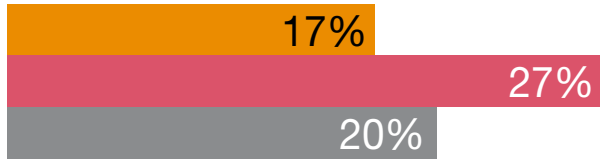
### Instabilidade macroeconômica



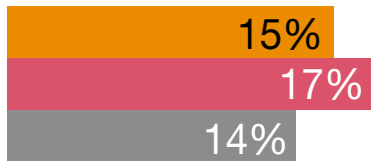
### Conflitos geopolíticos



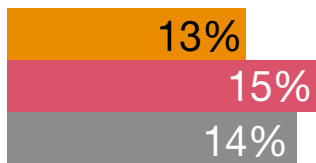
### Riscos cibernéticos



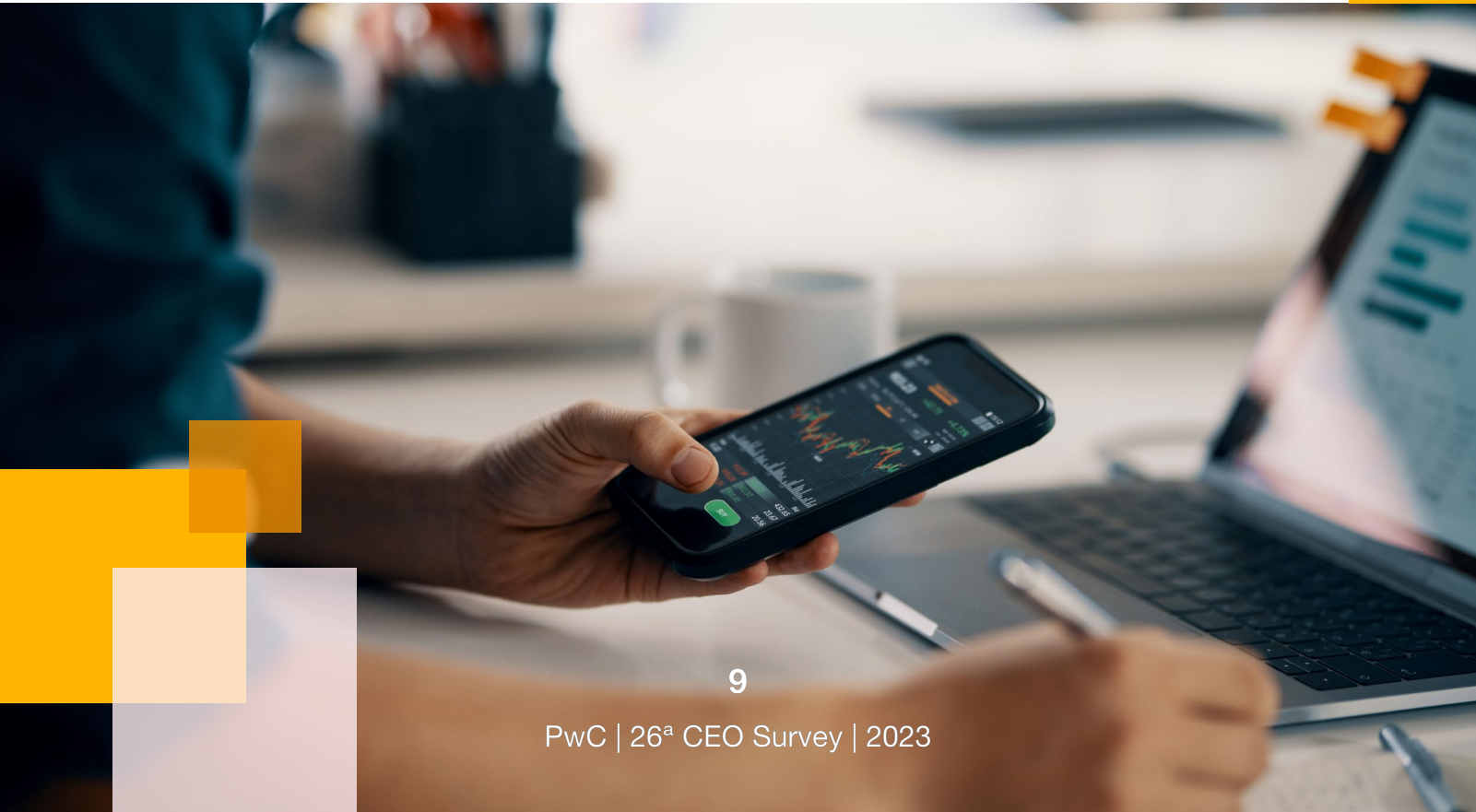
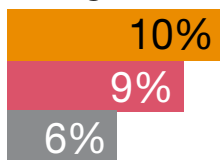
### Mudanças climáticas



### Riscos sanitários



### Desigualdade social





## Ameaças nos próximos 5 anos



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

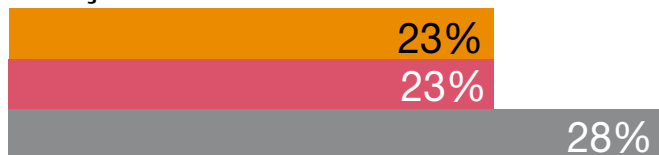
### Instabilidade macroeconômica



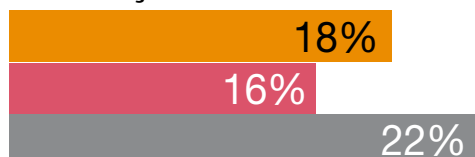
### Conflitos geopolíticos



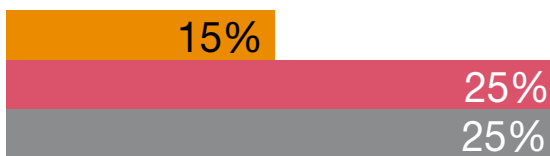
### Inflação



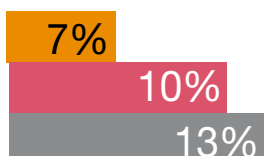
### Mudanças climáticas



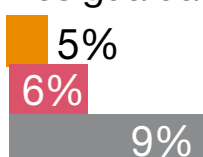
### Riscos cibernéticos



### Riscos sanitários



### Desigualdade social



Obs.: participantes que se dizem muito ou extremamente preocupados.







## Viabilidade do negócio

Quase um terço dos CEOs de empresas familiares no Brasil não acredita que suas empresas serão economicamente viáveis em uma década, se mantido o rumo atual. A proporção acompanha a média nacional e é inferior à média global.

### Mantido o rumo atual, por quanto tempo seu negócio será economicamente viável?



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

Menos de 10 anos



Mais de 10 anos





Perguntados sobre os fatores que mais podem afetar a lucratividade de seus negócios nos próximos dez anos, os CEOs de empresas familiares no Brasil citaram as mudanças nas demandas/preferências do consumidor em primeiro lugar, acompanhando o comportamento da média global de empresas. Já os líderes no país em geral mencionaram as inovações tecnológicas.

As disrupções da cadeia de suprimentos surgem com maior peso que a média no radar dos líderes brasileiros de empresas familiares.



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

Mudanças nas demandas/preferências do consumidor



Escassez de mão de obra/competências



Mudanças na regulação



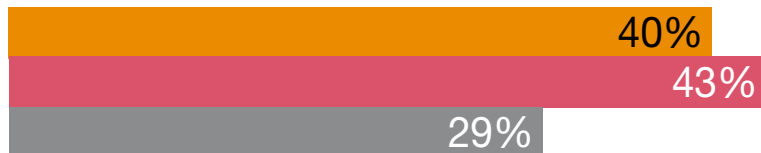
Disrupções da cadeia de suprimentos



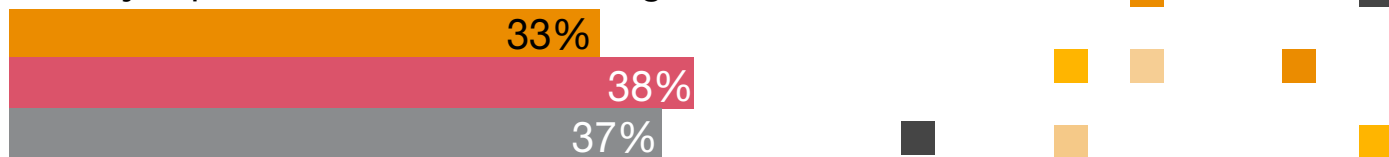
Inovações tecnológicas (ex.: tecnologia avançada, IA, metaverso, blockchain)



Novos entrantes de outros setores



Transição para novas fontes de energia







## Questões ESG

A preocupação com o impacto do risco climático na cadeia de suprimentos é maior entre as empresas familiares do que nas demais empresas brasileiras: 27% dos líderes temem um impacto grande ou extremo nos próximos 12 meses, contra 22% da média brasileira.

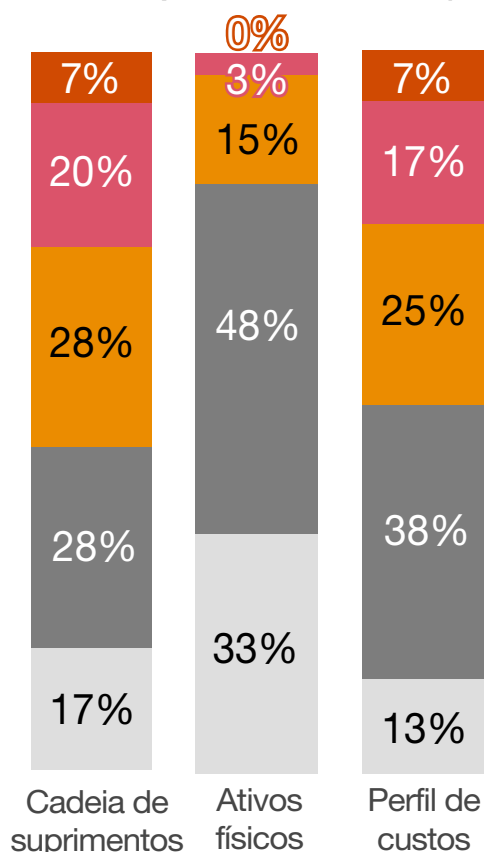
Também há entre os CEOs de negócios familiares um temor maior do que na média do país em relação a como esse tema afetará seus perfis de custos: 24%, em comparação com 19%. No entanto, nenhum CEO nesse segmento de empresas acredita que seus ativos físicos serão extremamente afetados (no Brasil são 2%) – poucos, inclusive, acham que o risco climático impactará muito essa área (apenas 3%, em comparação com 4% no país).

### Expectativa de impacto do risco climático nas seguintes áreas em 12 meses

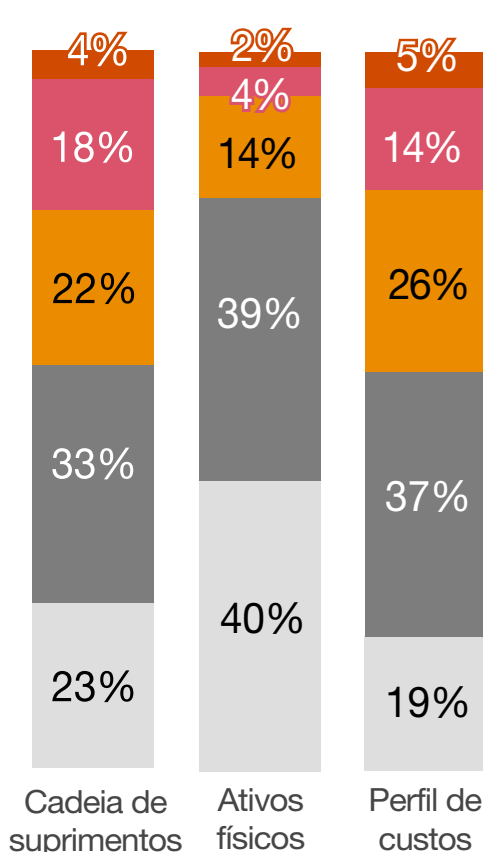
Extremamente Muito Moderadamente Pouco Nada



Empresas familiares (BR)



Brasil





Adotar a prioridade e o ritmo adequados para mitigar os riscos climáticos, gerar oportunidades e descarbonizar são desafios estratégicos. As empresas familiares no Brasil se mostram mais avançadas em relação a iniciativas climáticas do que a média de empresas do país. Por exemplo, 66% já implementaram ou estão implementando iniciativas para reduzir suas emissões, ante 63% da média nacional. Além disso, 61% inovam com a adoção de produtos ou processos inócuos ao clima (58% na média brasileira)

Metade diz estar elaborando estratégias sem informações fornecidas por um mecanismo interno de precificação de carbono (mesma proporção da média brasileira). Elas dizem que não têm planos de implementar um preço interno do carbono em seu processo de tomada de decisões, embora isso possa ajudá-las a considerar aspectos como impostos e incentivos e a entender melhor suas alternativas estratégicas.







## Nível de progresso da empresa em relação às seguintes providências

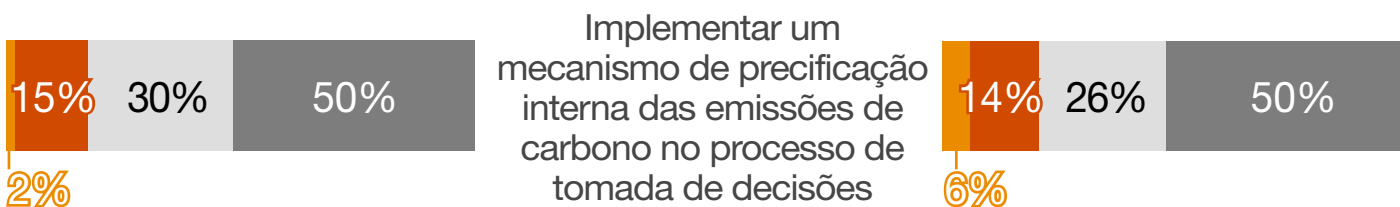
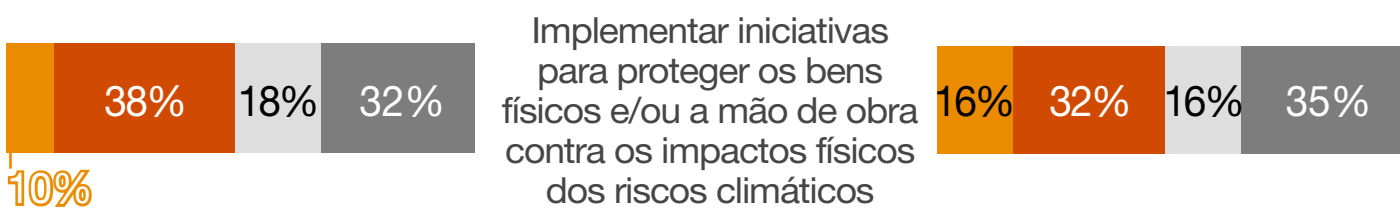
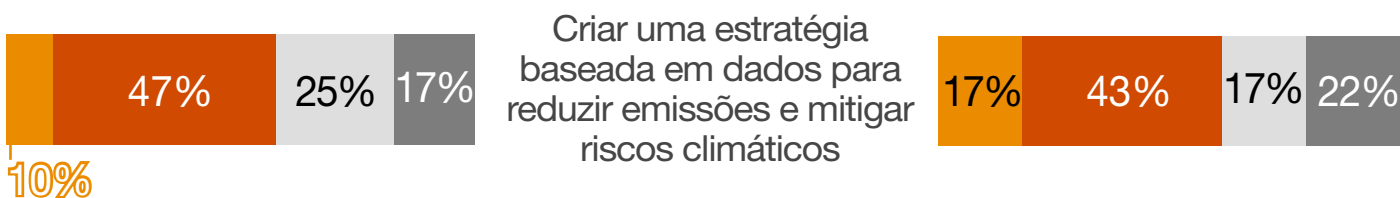
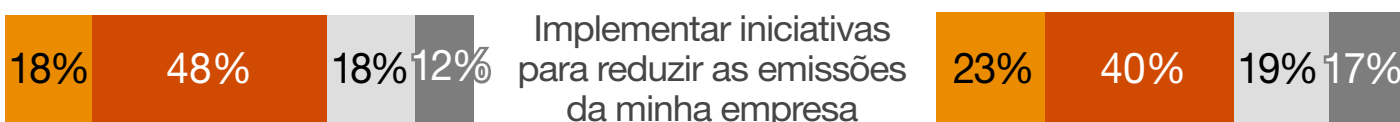
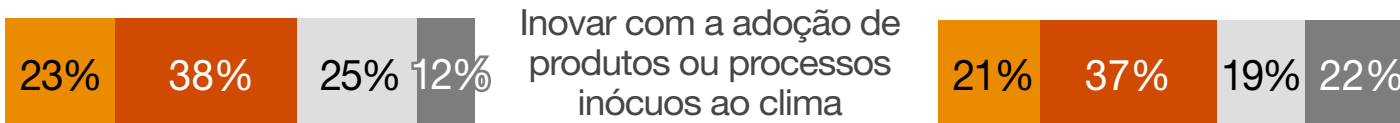
■ Concluído   
 ■ Em andamento   
 ■ Planejado, mas ainda não iniciado   
 ■ Não planejamos fazer isso



Empresas familiares (BR)



Brasil





# Uma agenda equilibrada

## Investimentos

Para reinventar seus negócios para o futuro enquanto enfrentam os desafios do presente, os CEOs precisam equilibrar prioridades, em um exercício que se estende à alocação dos recursos corporativos. Acompanhando o resultado da pesquisa entre os CEOs de todo o Brasil e da média global, os líderes de empresas familiares no país concentram investimentos principalmente em automação de processos e sistemas, *upskilling* da força de trabalho e implantação de tecnologias avançadas (nuvem e IA, por exemplo).



## Investimentos nos próximos 12 meses



Empresas familiares (BR)



Brasil



Global

### Automação de processos e sistemas



### Upskilling da força de trabalho em áreas prioritárias



### Implantação de tecnologia (nuvem, IA e outras tecnologias avançadas)



### Ajustes na cadeia de suprimentos (incluindo operações de nearshoring/onshoring)



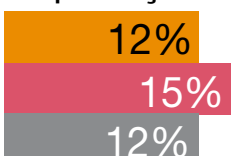
### Adoção de fontes alternativas de energia



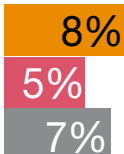
### Descarbonização do modelo de negócios



### Exploração do metaverso



### Realocação das operações em resposta ao risco climático







## Em busca de resiliência

Em resposta às pressões econômicas de curto prazo, assim como os demais líderes no país, os CEOs de empresas familiares brasileiras dizem que estão tomando medidas principalmente para cortar custos. Buscar fornecedores alternativos vem em segundo lugar na lista de ações para mitigar desafios econômicos e a volatilidade nos próximos 12 meses (com 65% de citações). Já no Brasil, a segunda opção é diversificar a oferta de produtos e serviços (56%).





## Ações para mitigar desafios econômicos e volatilidade nos próximos 12 meses

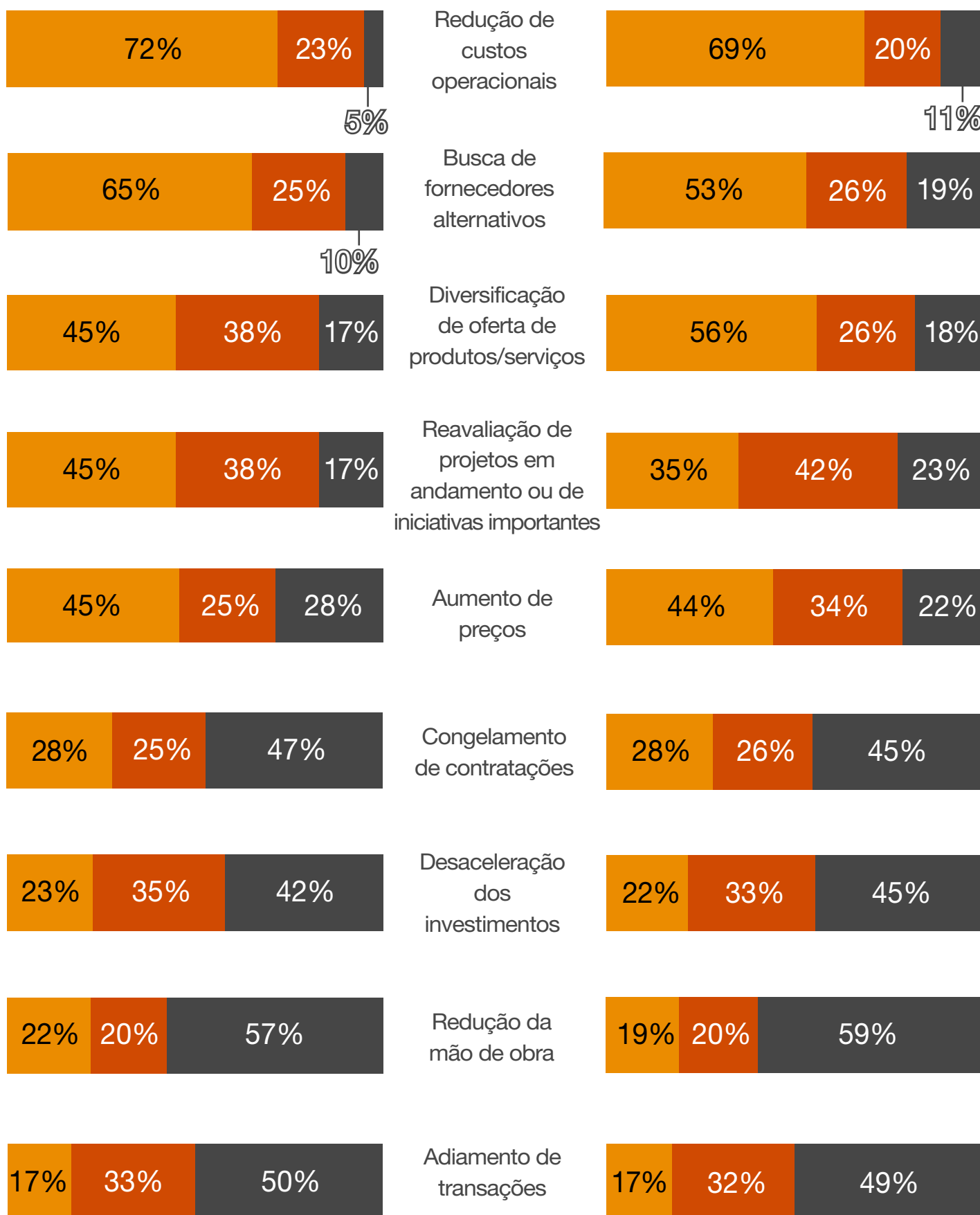
■ Já fizemos/estamos fazendo ■ Estamos considerando nos próximos 12 meses ■ Não planejamos fazer isso



### Empresas familiares (BR)



### Brasil







## Ecosistema de colaboração

A diversidade e a complexidade dos desafios de negócios atuais exigem mais colaboração com o ambiente externo à organização. As empresas mantêm parcerias com uma ampla rede de colaboradores, principalmente com o objetivo de descobrir novas fontes de valor (lançar novos produtos/em novos mercados, por exemplo).

É menor que a média nacional, no entanto, a proporção das empresas familiares que citam o estabelecimento desse tipo de parceria para criar valor ou resolver questões sociais. Empreendedores ou startups são os parceiros mais frequentes de 23% dos entrevistados nesse segmento, em comparação com 33% da média nacional.

E é com as ONGs que as empresas familiares do país estabelecem mais parcerias para resolver questões socioambientais, como as relacionadas às mudanças climáticas ou à desigualdade.







## Organizações parceiras para criação de fontes de valor ou abordagem de questões socioambientais

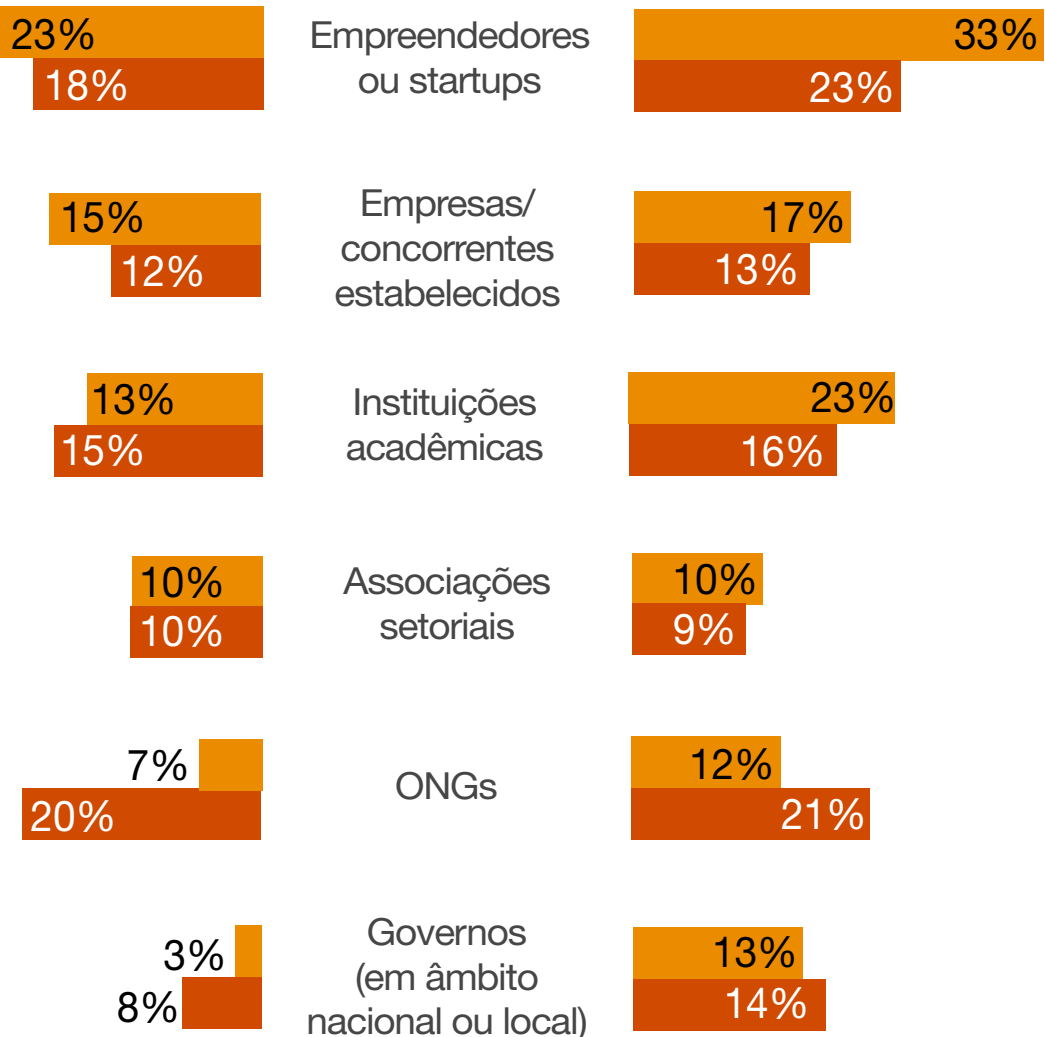
■ Criar novas fontes de geração de valor ■ Resolver questões socioambientais



Empresas familiares (BR)



Brasil



Nossa experiência no desenvolvimento e aplicação de estratégias ESG mostra que as organizações são mais capazes de gerar lucro e ao mesmo tempo exercer impacto social positivo quando encaram a construção de parcerias e ecossistemas com rigor e profundidade. Os CEOs precisam vincular suas organizações a uma identidade e uma área de foco ESG antes de formalizarem seu compromisso.



# Confiança, liderança e o diálogo no C-level

A confiança ajuda instituições e indivíduos a “ir longe juntos” – e a transformar o futuro, encarando o presente. A **CEO Survey** do ano passado mostrou uma relação estatisticamente relevante entre a **confiança do consumidor e o desempenho financeiro**. Os dados da pesquisa também sugeriram que as **empresas confiáveis tinham um foco no longo prazo**. Elas tendiam mais a ter compromissos Net Zero e resultados não financeiros (como engajamento de profissionais e representação de gênero, raça e etnia) vinculados à remuneração dos executivos.

A crescente importância da confiança está estreitamente vinculada à mudança na natureza da liderança diante da maior complexidade do relacionamento com os *stakeholders*; à necessidade cada vez maior de o setor privado ajudar a resolver problemas sociais importantes; à ruptura do consenso pós-Guerra Fria em torno dos mercados abertos e do comércio internacional livre, com a ênfase crescente em interesses nacionais em detrimento de interesses globais; e à intensificação das tensões geopolíticas e sociais. Os CEOs têm tido papéis de destaque e muitas vezes participam dessas mudanças em maior grau do que muitos de seus subordinados diretos.

O diálogo aberto com as equipes de gestão sobre as implicações dessas forças para a liderança pode ajudar a fortalecer e dar mais autonomia aos diretores executivos, para que os CEOs possam se dedicar mais a reinventar o futuro – um desejo manifestado por eles na nossa pesquisa. Esperamos que as questões aqui apresentadas enriqueçam esse diálogo, empoderando os líderes e suas organizações para superar o status quo, vislumbrar o progresso e se reinventar para o mundo que estão ajudando a criar.





Apresentação



Tensões atuais



A corrida pelo futuro



Uma agenda equilibrada

Acesse o nosso relatório completo em:

[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)







# Metodologia

A PwC ouviu mais de 4.400 executivos, em 105 países, com uma participação recorde de líderes do Brasil. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Os números setoriais e nacionais se baseiam em dados não ponderados da amostra total de CEOs. Mais detalhes por região, país e indústria estão disponíveis mediante solicitação.

## Observações:

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo “nem/nem” e “não sei”.

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



## Contato



**Carlos Mendonça**  
Sócio e líder de Serviços  
para Empresas Familiares  
[carlos.mendonca@pwc.com](mailto:carlos.mendonca@pwc.com)



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



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)

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.