



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 familiares no Brasil



Saiba mais em  
[pwc.com.br/ceo-survey](https://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 de empresas familiares no Brasil demonstram confiança moderada no crescimento, enquanto enfrentam múltiplos riscos. A instabilidade macroeconômica lidera as preocupações do segmento, seguida pela inflação, pela disrupção tecnológica e pela escassez de talentos qualificados. Ainda assim, 48% dos líderes afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos anos, o que sinaliza um ambiente econômico em transformação.

Liderar nesse contexto exige capacidade de alternar rapidamente entre agendas e horizontes de tempo. Neste segmento, os CEOs brasileiros dedicam 56% do tempo a temas com horizonte inferior a um ano, contra 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.



**Helena Rocha**

Sócia e líder de  
Empresas Familiares

[helena.rocha@pwc.com](mailto:helena.rocha@pwc.com)



# Destques desta edição



**Impactos da IA:** o quadro nas empresas familiares indica uma adoção gradual, com impactos moderados, mais claros na eficiência do que no crescimento imediato. Em termos de receita, 30% relatam aumento associado à tecnologia, enquanto 60% apontam estabilidade e 4% de queda – padrão semelhante ao nacional. Nos custos, predomina a estabilidade (45%), mas 32% já registram reduções por ganhos de eficiência, acima da média do país.



**Tensão no ar:** os CEOs de empresas familiares no Brasil entram em 2026 com expectativas majoritariamente positivas, sobretudo em relação ao mercado doméstico. No cenário global, 48% esperam aceleração do crescimento, enquanto, no país, essa percepção sobe para 58%, embora ainda haja parcelas relevantes que projetam estabilidade ou desaceleração. Apesar desse viés favorável, a confiança na receita é moderada: 42% estão muito ou extremamente confiantes para os próximos 12 meses – acima da média nacional –, e o mesmo percentual se repete no horizonte de três anos, porém abaixo do índice do país.



**Ameaças de curto prazo:** as preocupações nas empresas familiares estão concentradas na instabilidade macroeconômica (35%), seguida por inflação (25%), disrupção tecnológica (23%) e escassez de talentos qualificados (21%). Em geral, esses níveis ficam abaixo da média nacional. Riscos cibernéticos também aparecem com menor peso relativo (17% contra 25% no Brasil).



**Setores sem fronteiras:** a inovação é relevante nas empresas familiares, mas com menor intensidade – 48% a consideram um componente crítico do negócio, abaixo da média nacional (56%). A colaboração externa também é mais limitada (31% contra 36%), enquanto os testes rápidos com clientes ocorrem em nível semelhante ao do país. Os mecanismos formais são menos disseminados, com menor presença de centros de inovação e processos estruturados de P&D. A tolerância ao alto risco também é mais baixa, o que indica uma abordagem mais cautelosa e com menor apetite para iniciativas disruptivas.





# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



O horizonte de oportunidades

06

---



Tensão no ar

10

---



Caminhos para a reinvenção

16

---



Seus próximos passos

25

---



Considerações finais

29

---



Metodologia da pesquisa

31

---



Contato

33

---



O horizonte  
de oportunidades



---

# O horizonte de oportunidades



A IA começa a produzir efeitos nas empresas familiares no Brasil. Embora a maior parte ainda relate pouca ou nenhuma mudança, os dados mostram impactos tanto em receitas quanto em custos.

Em termos de receita, 30% das empresas familiares apontam aumento, enquanto 60% dizem não ter percebido alterações relevantes e apenas 4% registram queda. Esse padrão é semelhante ao observado na média nacional, em que 37% relatam crescimento e 55% estabilidade.

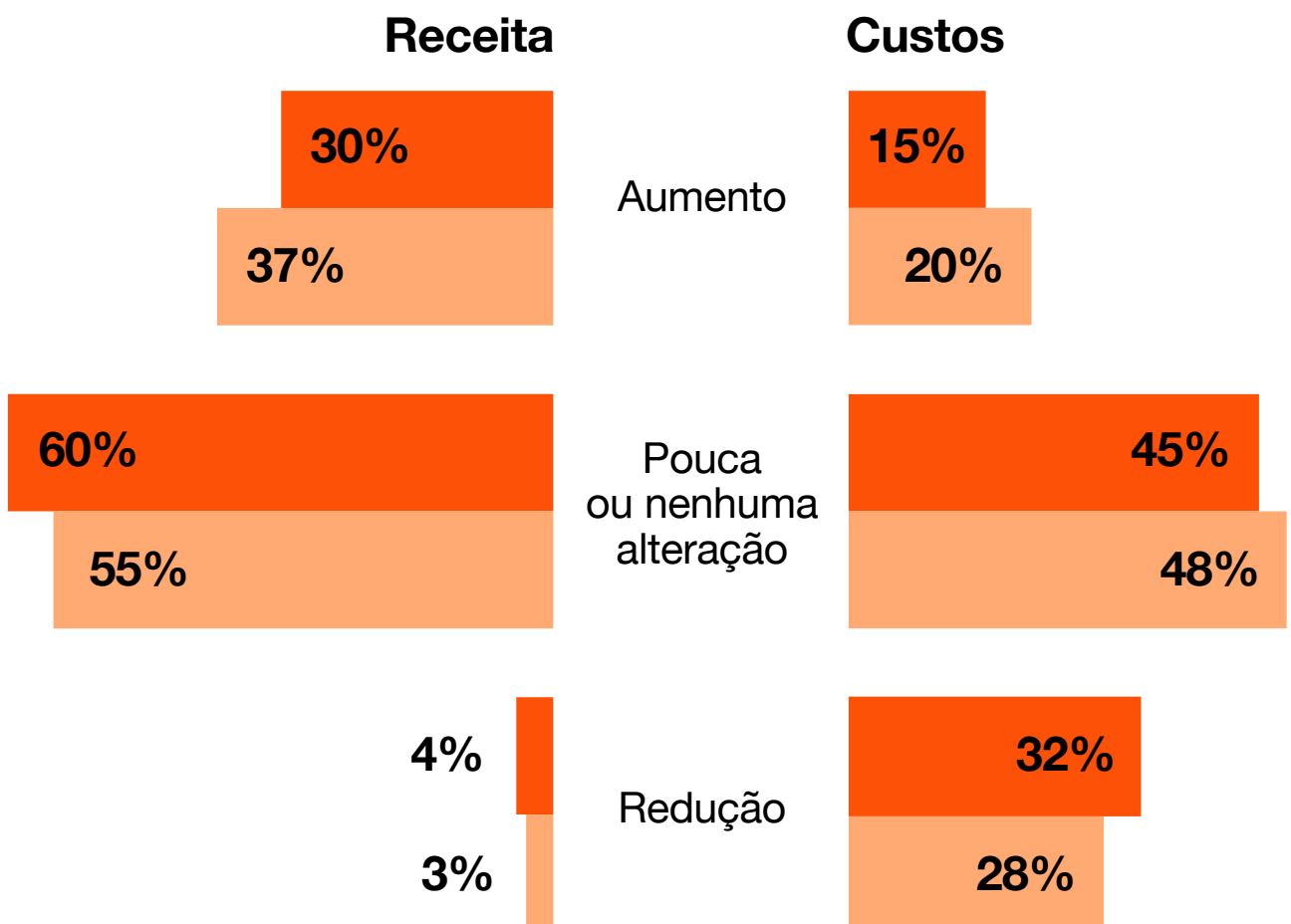


Quanto aos custos, predomina também a percepção de pouca ou nenhuma mudança – citada por 45% das empresas familiares e por 48% na média do país. Ainda assim, há sinais claros de ganhos de eficiência: 32% das empresas familiares relatam redução de custos, proporção superior à média brasileira, de 28%.

No conjunto, os resultados indicam que a adoção de IA avança de forma consistente, com efeitos mais visíveis na eficiência operacional do que no crescimento imediato das receitas.



## Impacto da IA sobre receitas e custos das empresas



Quanto aos efeitos da IA sobre a força de trabalho, 62% dos CEOs desse recorte avaliam que suas empresas precisarão de menos profissionais em início de carreira nos próximos três anos, dois 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, 28% projetam necessidade de novas contratações, o que equivale à média do país. Para cargos de nível médio e sênior, os CEOs esperam um impacto bem menor na redução de pessoal.

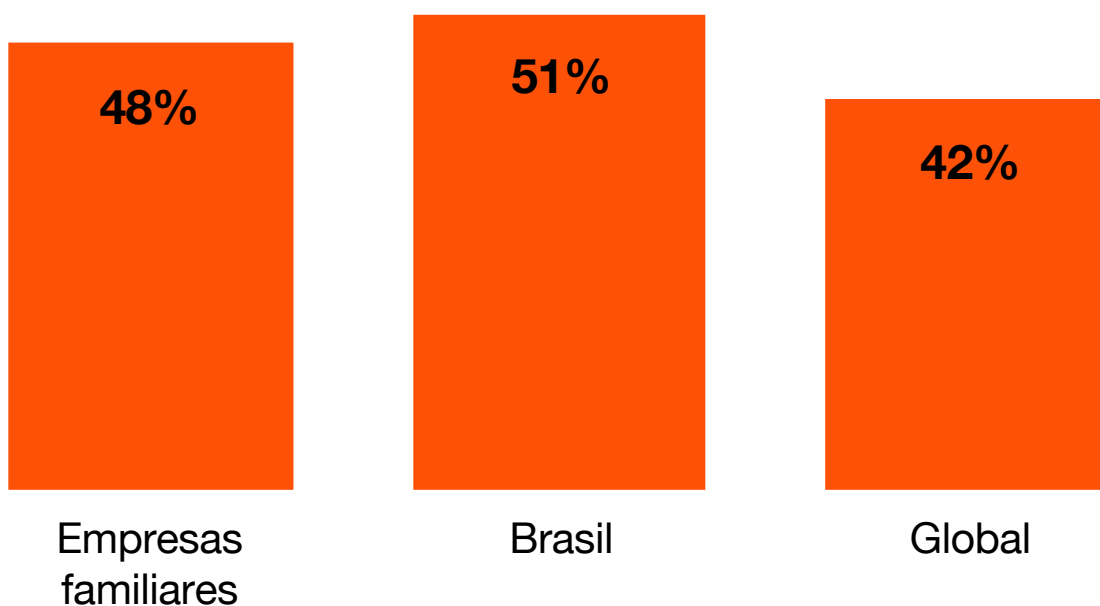


## Setores sem fronteiras

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 empresas familiares brasileiras, 48% 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 CEOs de empresas familiares no Brasil demonstram uma visão predominantemente otimista para os próximos 12 meses, tanto em relação à economia global quanto ao cenário doméstico, embora ainda exista uma parcela relevante de cautela.



No plano global, 48% desses líderes esperam aceleração do crescimento, enquanto 35% projetam estabilidade e 15% preveem desaceleração. O nível de otimismo é inferior ao observado na média brasileira e, sobretudo, ao cenário global, onde a expectativa de aceleração é ainda mais elevada.

Em relação ao próprio país, as perspectivas são mais favoráveis. A maioria – 58% – acredita em aceleração do crescimento econômico, ao passo que 23% esperam estabilidade e 19% antecipam desaceleração. Esse otimismo é próximo ao padrão nacional e ligeiramente acima da percepção global.

No conjunto, os dados indicam que os CEOs de empresas familiares entram no período com expectativas positivas para a atividade econômica, especialmente no mercado doméstico, mantendo, porém, uma postura prudente diante das incertezas do ambiente macroeconômico.



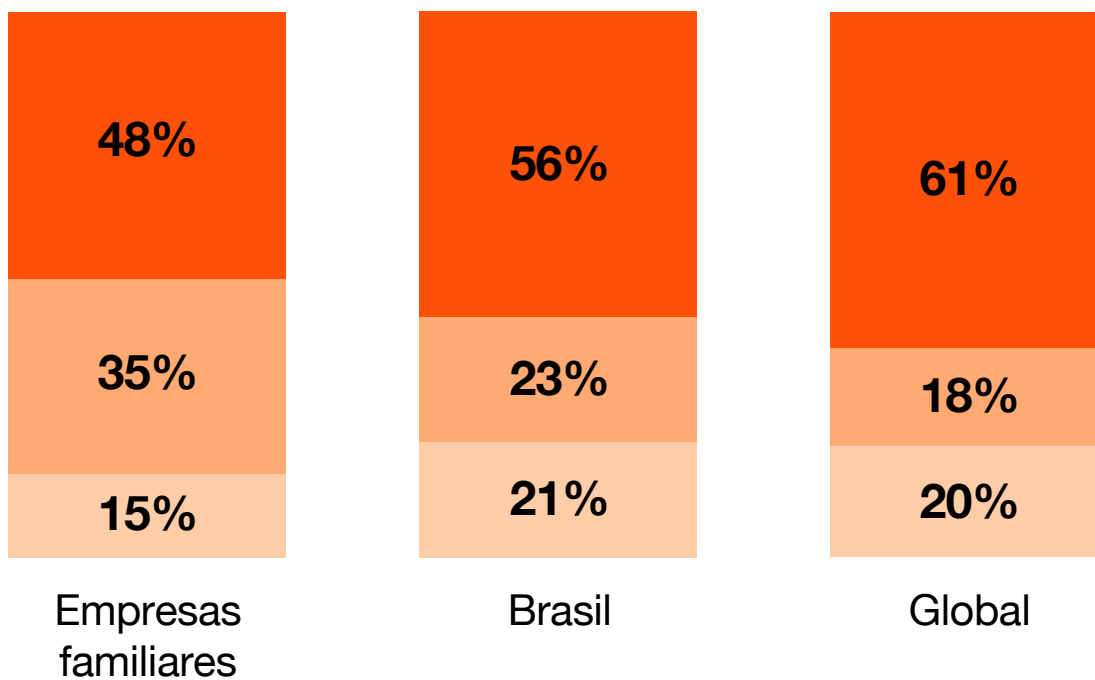
Tensão no ar



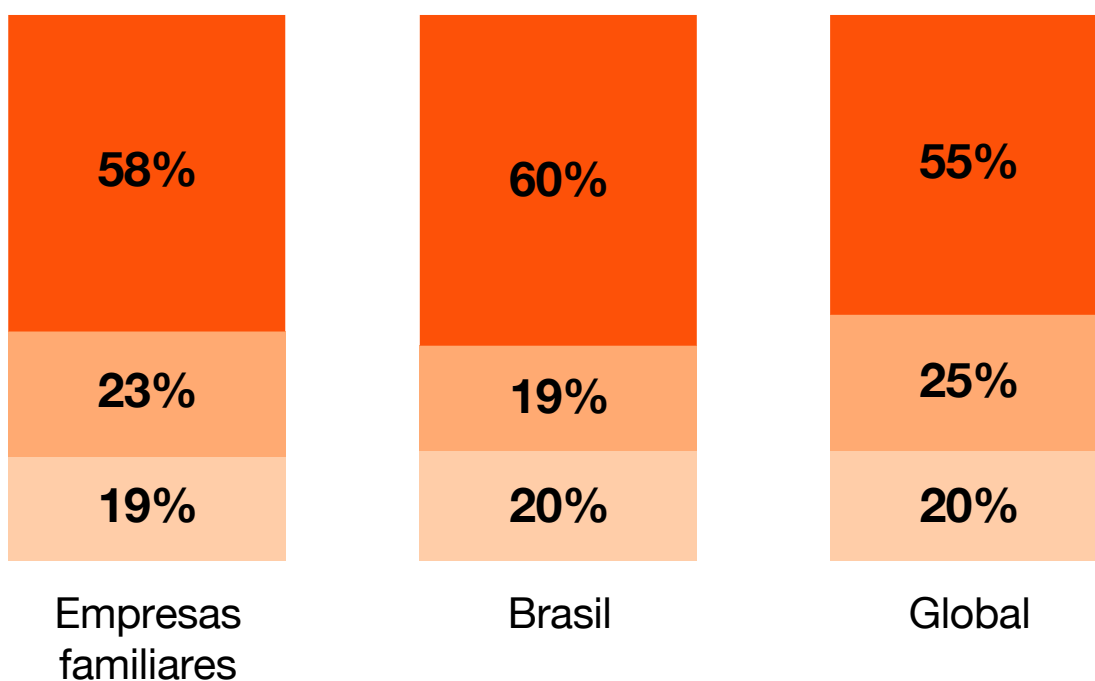
## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

■ Aceleração ■ Estabilidade ■ Desaceleração

### Crescimento global



### Crescimento do próprio país do CEO





Nas empresas familiares, a confiança no crescimento da receita mostra um quadro misto em relação à média do país em 2026. Para os próximos 12 meses, 42% dos executivos se declaram muito ou extremamente confiantes, patamar acima dos 38% registrados no Brasil. Já no horizonte de três anos, a confiança também é de 42%, mas fica abaixo da média nacional, que alcança 46%.



## Ameaças de curto prazo

Os riscos de curto prazo para as empresas familiares se concentram principalmente em fatores macroeconômicos, tecnológicos e de capital humano, em geral com intensidade menor ou próxima à média nacional. O cenário aponta para um ambiente de incerteza econômica combinado a desafios associados à transformação tecnológica e à disponibilidade de talentos.

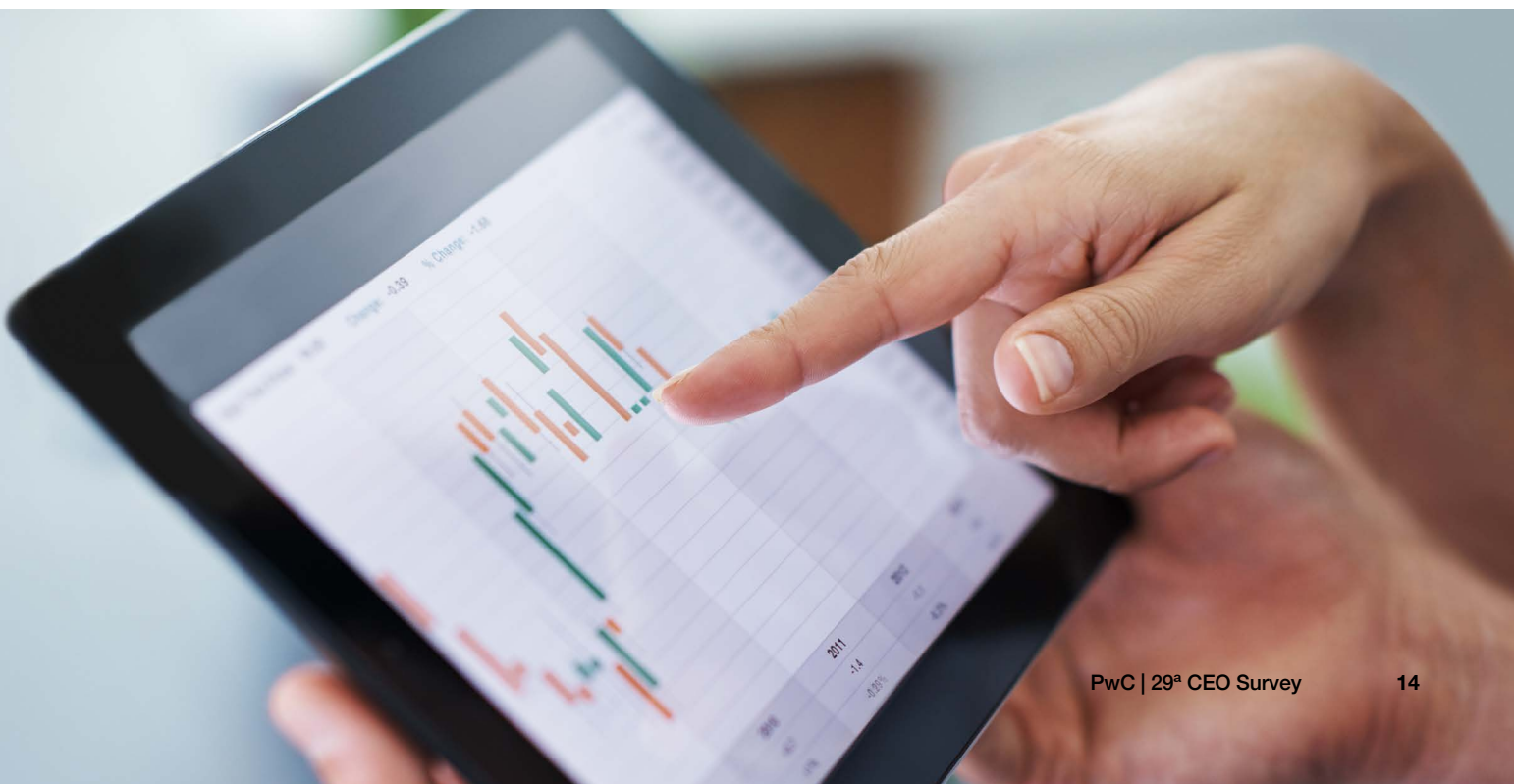


A instabilidade macroeconômica lidera as preocupações, citada por 35% dos executivos, pouco abaixo dos 38% observados no Brasil. Em seguida, aparecem a inflação (25% contra 29% na média nacional) e a disrupção tecnológica, mencionada por 23% das empresas familiares, também abaixo do índice do país (31%). A falta de talentos qualificados surge no mesmo patamar, com 21%, em comparação com 29% no Brasil.



Entre outros riscos, tarifas e mudanças climáticas são citadas por 21% das empresas familiares, ambas acima da média nacional. Já os riscos cibernéticos têm menor peso relativo nesse grupo (17% em comparação com 25% no Brasil).

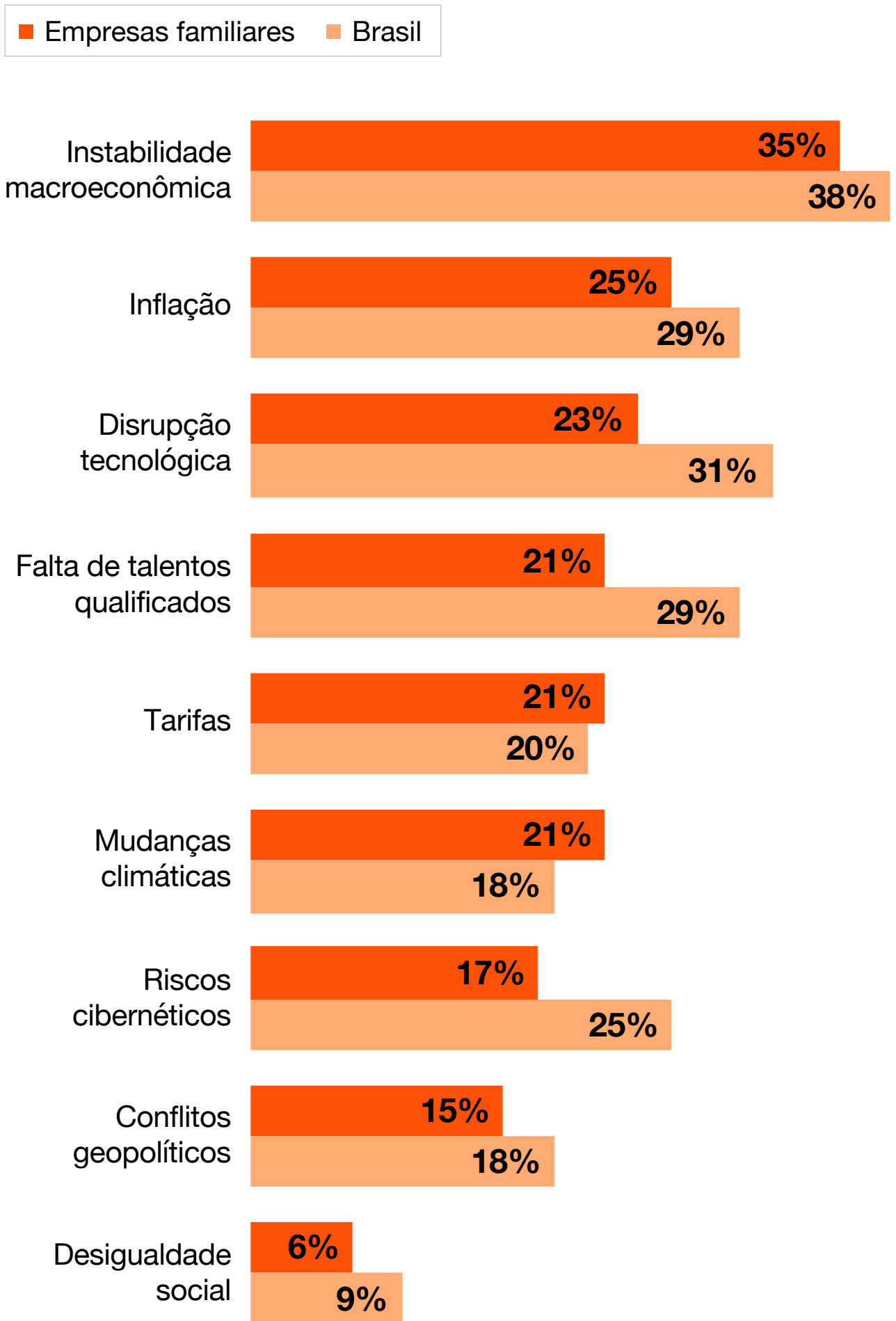
Em conjunto, o panorama indica que, embora as preocupações sejam semelhantes às do país, elas tendem a se manifestar com menor intensidade entre as empresas familiares.





## 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 nas empresas familiares, embora em nível inferior à média nacional. Para 48% dos líderes, ela é um componente crítico do negócio, um percentual inferior ao observado no Brasil (56%). O alinhamento conceitual, portanto, é relevante, mas menos disseminado do que no conjunto do país.

Na prática, a abertura à inovação também se mostra mais moderada. A colaboração com parceiros externos atinge 31%, abaixo da média nacional (36%). Já os testes rápidos com clientes aparecem em patamar próximo – 27% nas empresas familiares, contra 28% no Brasil – o que indica dinâmicas de experimentação semelhantes.

Os mecanismos estruturais são menos presentes. Apenas 13% dispõem de centros de inovação, incubadoras ou estruturas de *corporate venturing*, em comparação com 19% na média nacional. Processos formais para encerrar iniciativas de P&D com baixo desempenho são citados por 17%, também ligeiramente abaixo do país (18%).

A tolerância ao risco segue o mesmo padrão: 17% afirmam aceitar alto risco em projetos de inovação, em comparação com 20% no Brasil. No conjunto, o quadro aponta para uma abordagem mais cautelosa, com menor institucionalização e menor apetite relativo a iniciativas mais disruptivas.

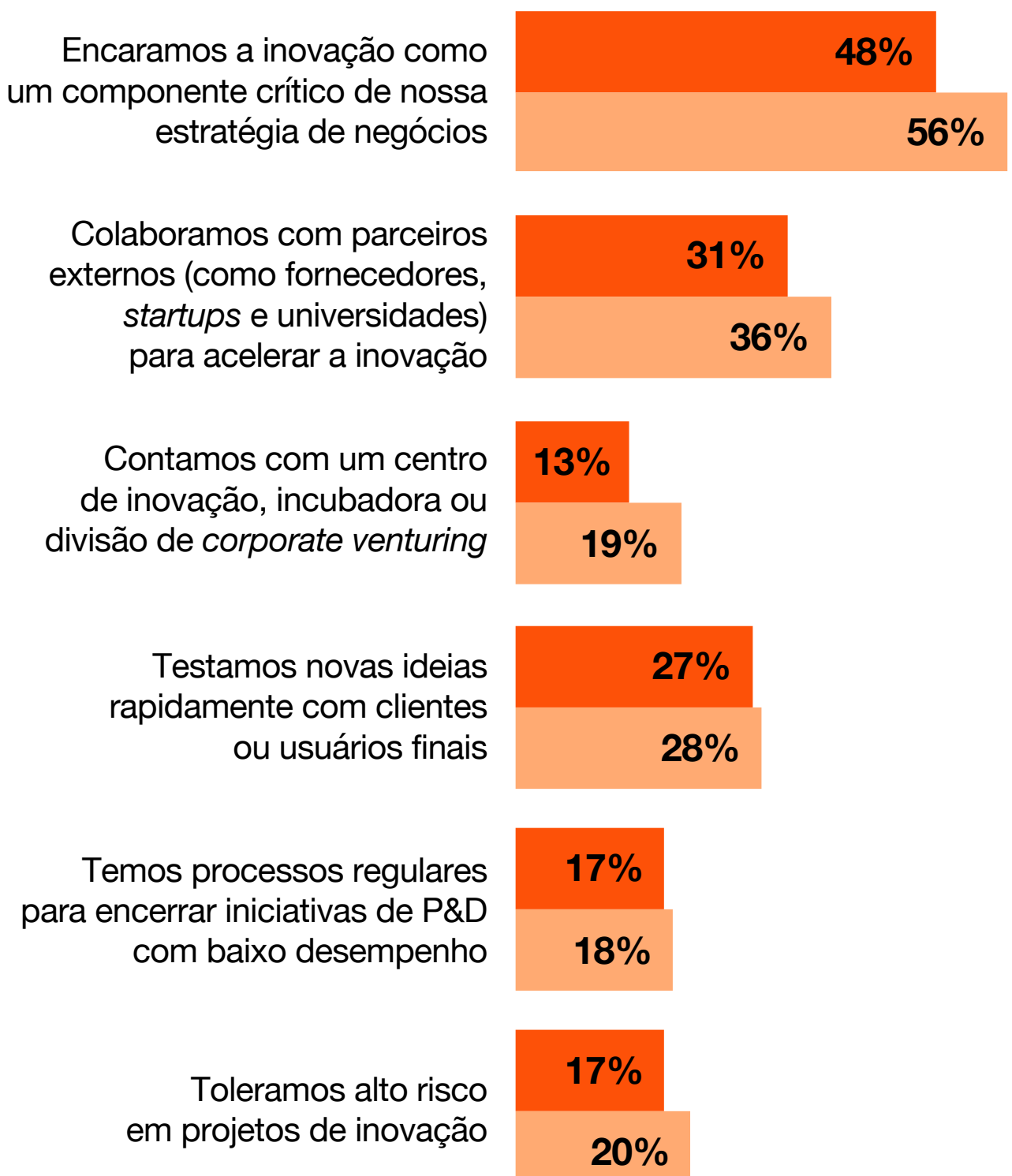


## Adesão a boas práticas de inovação

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?

■ Empresas familiares ■ Brasil





## Do risco climático ao valor climático

A incorporação de riscos e oportunidades climáticas nas empresas familiares se concentra em poucos processos, um sinal de que o tema ainda avança de forma gradual e com espaço relevante para maior integração às rotinas de negócio.



O progresso mais visível está no desenvolvimento e design de produtos, área em que 25% já integram fatores climáticos – exatamente o mesmo percentual observado na média nacional. Isso mostra que a agenda já começa a influenciar decisões ligadas à oferta e à inovação.



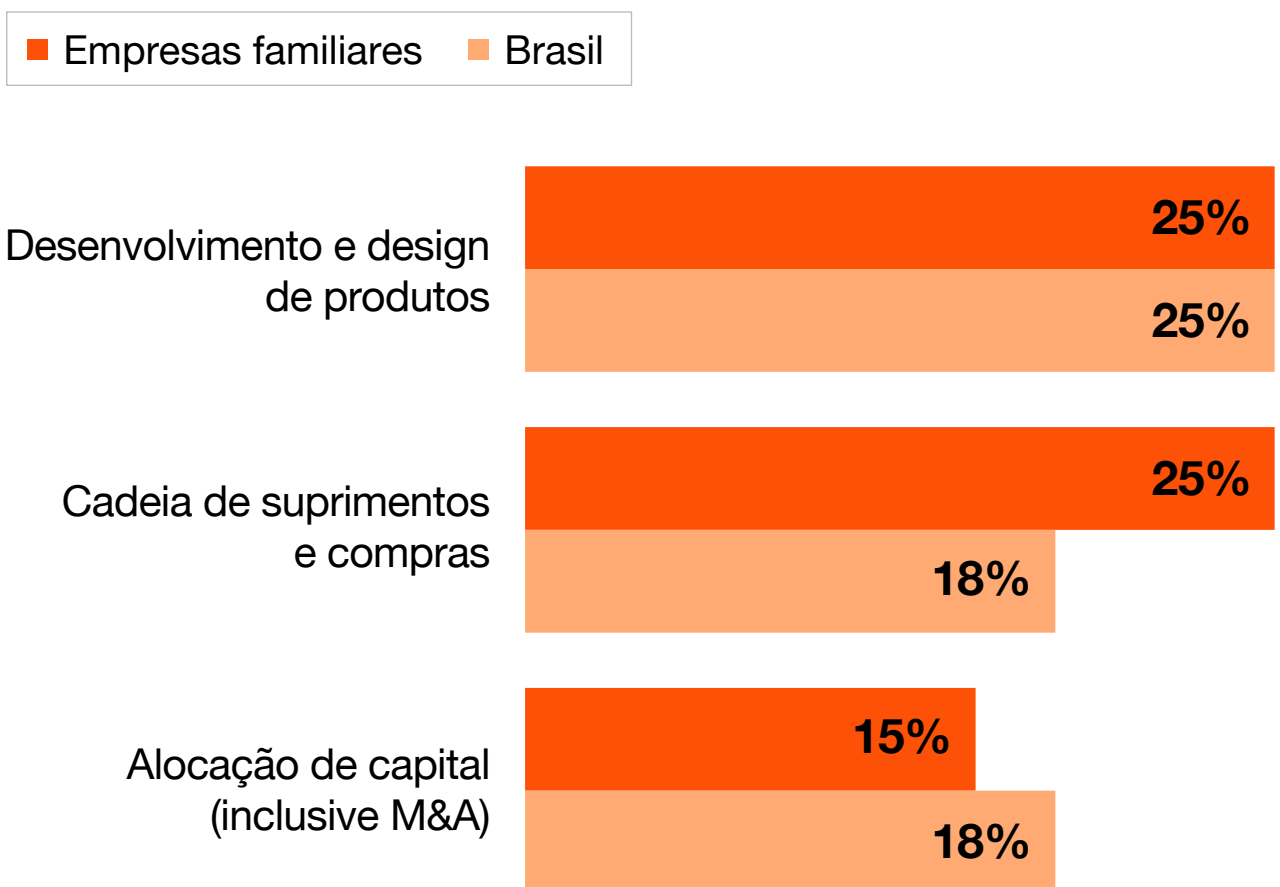
Na cadeia de suprimentos e compras, a integração também alcança 25% das empresas familiares, patamar acima dos 18% registrados no Brasil, o que demonstra maior atenção à resiliência operacional e à gestão de fornecedores.

Já na alocação de capital, incluindo investimentos e M&A, a incorporação é menor: 15% nas empresas familiares, abaixo da média do país, de 18%. O resultado indica que os fatores climáticos ainda têm presença limitada nas 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%)





## Competir com base na confiança

A agenda de confiança nas empresas familiares brasileiras apresenta níveis próximos – e, em alguns temas, superiores – à média nacional, o que demonstra um ambiente com pressão relevante por parte de *stakeholders*.

As diferenças mais visíveis aparecem em tecnologia e clima. As preocupações com segurança em IA e uso responsável atingem 52% das empresas familiares, acima dos 48% no Brasil. Já os questionamentos sobre impactos das mudanças climáticas no desempenho dos negócios chegam a 42%, também superiores à média nacional (36%).



Em dados e governança, os patamares são semelhantes. Questionamentos sobre uso de dados e privacidade alcançam 40%, pouco abaixo dos 44% do país. O escrutínio sobre decisões da liderança é citado por 48% das empresas familiares, próximo dos 50% na média nacional. Demandas por mais transparência aparecem em 33%, ante 39% no Brasil.

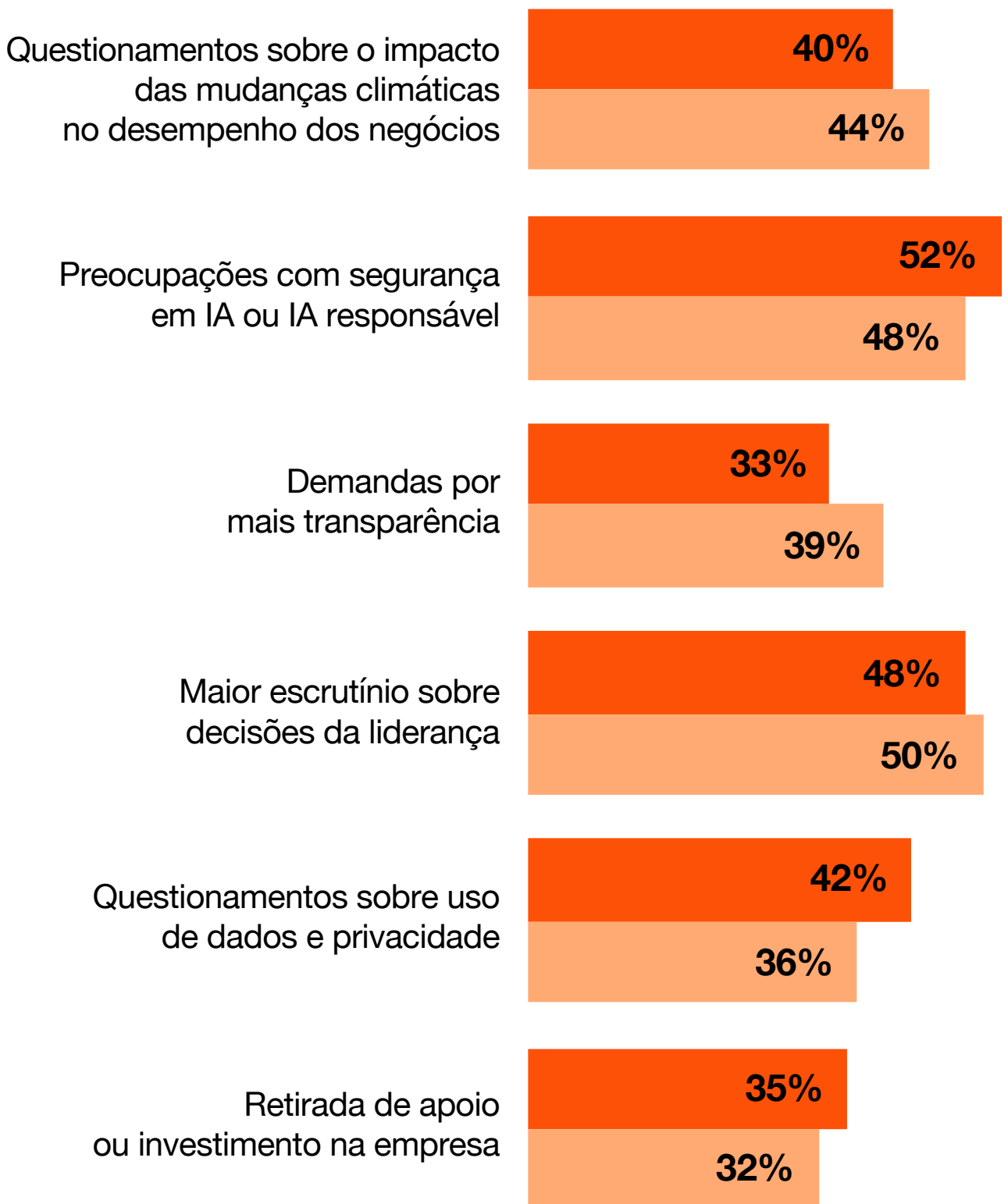
Também se destaca a retirada de apoio ou investimento, mencionada por 35% das empresas familiares, acima dos 32% nacionais. No conjunto, o quadro indica um ambiente de confiança mais pressionado do que anteriormente sugerido, com forte atenção a tecnologia, governança e sustentabilidade.



## 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)? (mostrando respostas “extremamente”, “muito” e “de forma moderada”)

■ Empresas familiares ■ Brasil





## Como escapar da opressão do curto prazo

A agenda dos líderes nas empresas familiares do país é fortemente orientada ao curto prazo. Mais da metade do tempo (56%) é dedicada a temas com horizonte inferior a um ano, patamar muito próximo da média nacional (57%).

Os temas de médio prazo mantêm espaço relevante. O horizonte de 1 a 5 anos corresponde a 33% da agenda, também bastante alinhado ao Brasil (32%), o que indica busca por equilíbrio entre execução imediata e planejamento.



Já as pautas de longo prazo permanecem minoritárias. Questões com horizonte superior a cinco anos ocupam 11% do tempo executivo, exatamente como no padrão nacional.

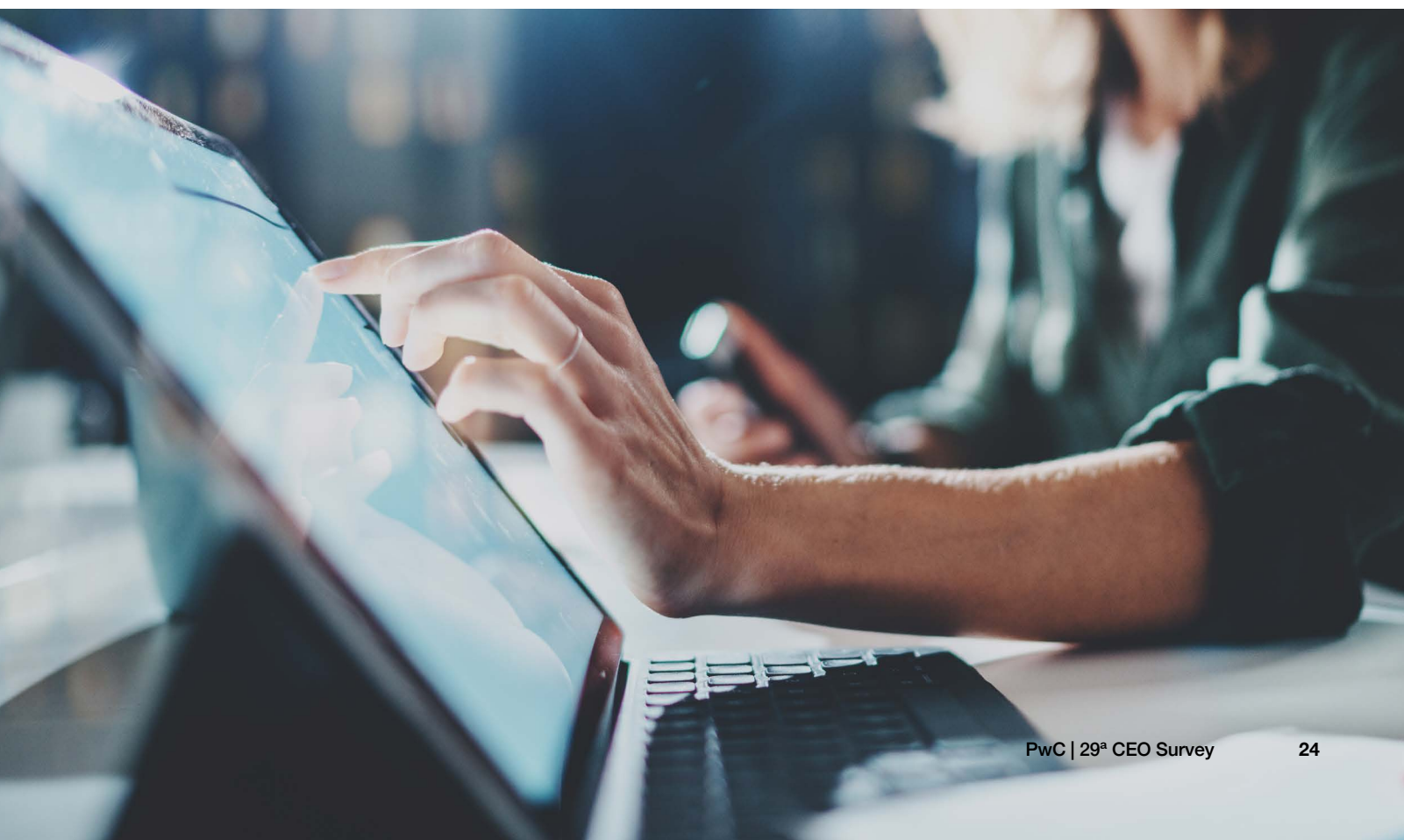
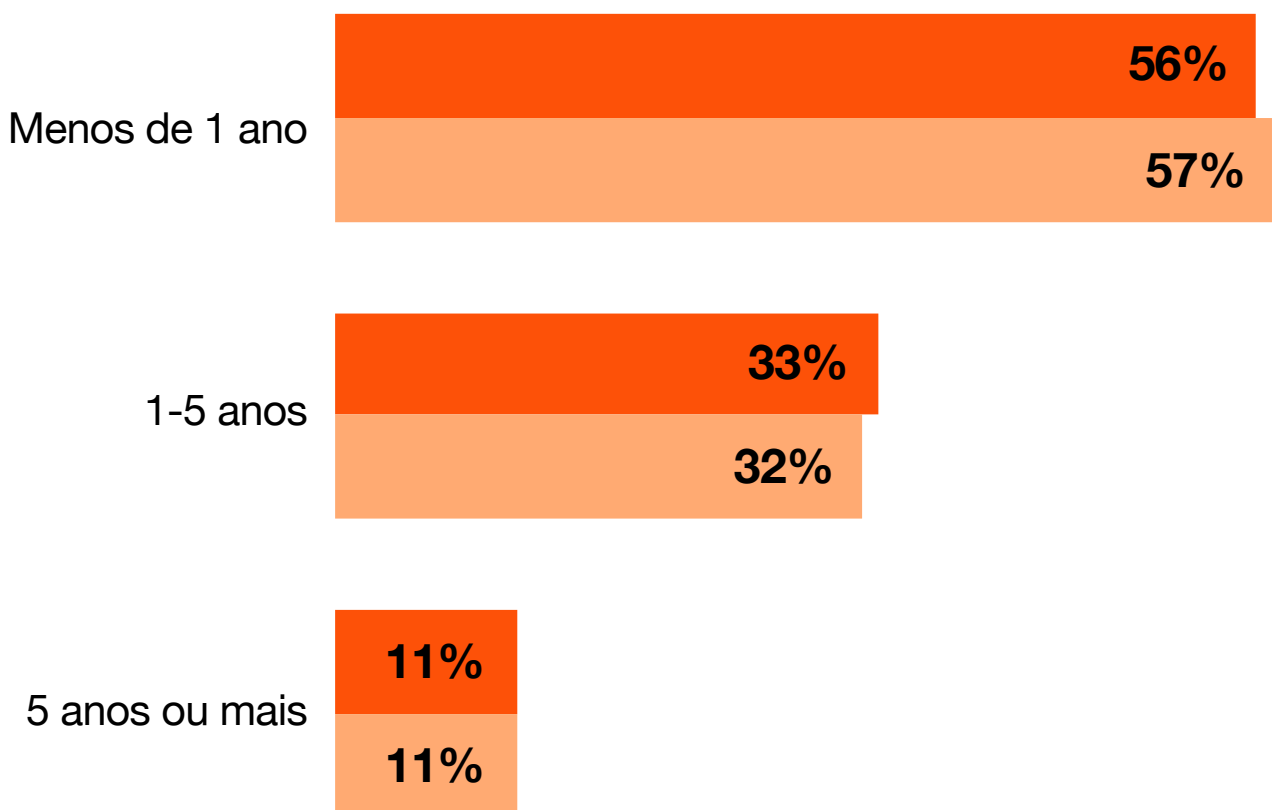
O cenário mostra lideranças ainda fortemente pressionadas pelo curto prazo, tendo como principal desafio a ampliação do espaço dedicado a decisões estruturais que sustentem inovação, resiliência e crescimento no longo prazo.



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

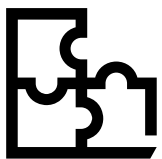
P: Qual parcela da sua agenda usual é dedicada a atividades referentes aos seguintes horizontes de tempo?

■ Empresas familiares ■ Brasil





Seus próximos passos



---

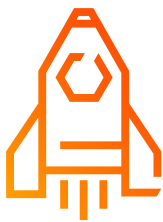
# Seus próximos passos



### **Construir bases sólidas para a IA:**

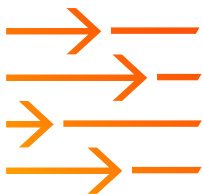
nossa experiência com clientes mostra que iniciativas isoladas de IA tendem a gerar pouco valor mensurável.

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 sua percepções com pares globais.



**Desenvolver capacidade de inovação:** os CEOs precisam evitar o chamado “teatro da inovação” e garantir que ela gere valor concreto. Embora não exista uma fórmula única, a adoção consistente de práticas de inovação está associada a maior participação de receitas de novos produtos e serviços, crescimento mais acelerado e margens mais elevadas, além de estimular discussões mais objetivas entre lideranças e conselhos.



**Integrar o clima à tomada de decisão:** avanços nas exigências de reporte em sustentabilidade ampliaram a base de dados disponível para as empresas, criando oportunidades para decisões mais bem fundamentadas. Com isso, organizações podem evoluir de uma abordagem focada apenas na mitigação de riscos para uma estratégia orientada à criação de valor, especialmente nos temas de risco climático físico, regulação, energia, cadeias de suprimentos e incentivos fiscais, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças de mercado.

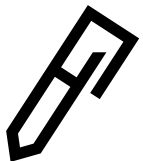


**Levar o tema da confiança para a pauta do conselho:** a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas e digital – permite reduzir riscos e fortalecer a resiliência do negócio. Programas robustos de IA responsável, por exemplo, contribuem para mitigar incidentes e acelerar a recuperação quando falhas ocorrem.



**Reinventar sua agenda:** embora não exista uma divisão ideal do tempo do CEO entre curto e longo prazo, muitos líderes ainda sofrem com a “opressão do curto prazo”. Os dados sugerem que, para liderar processos de reinvenção, é necessário repensar a forma como o tempo é alocado, ampliando o foco na sustentabilidade e viabilidade futura do negócio, sem perder a capacidade de responder a demandas imediatas.





# Considerações finais



A transformação acelerada do ambiente de negócios no Brasil impõe escolhas cada vez mais estratégicas aos CEOs de empresas familiares. Em um contexto de pressão sobre custos, instabilidade macroeconômica e mudanças tecnológicas rápidas, avançar em todas as frentes simultaneamente se torna difícil. Criar valor passa, portanto, por priorização clara, alinhamento interno e decisões coordenadas.

Os dados deste recorte da **CEO Survey** indicam que essa tensão se reflete em uma agenda fortemente voltada ao curto prazo. A maior parte do tempo dos líderes é dedicada à execução imediata, enquanto temas de médio prazo mantêm espaço relevante, evidenciando o esforço de equilibrar operação e planejamento.

Essa postura também aparece nas expectativas. Há otimismo moderado em relação à economia – especialmente no cenário doméstico – combinado a uma confiança equilibrada no crescimento da própria receita. O ambiente de riscos reforça essa cautela, com destaque para instabilidade macroeconômica, inflação, disrupção tecnológica e escassez de talentos, direcionando o foco para eficiência e resiliência.

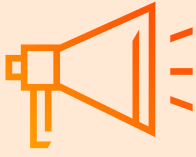
Inovação e clima são reconhecidos como importantes, mas avançam gradualmente. A inovação é vista como estratégica por uma parcela relevante das empresas, porém com menor institucionalização e menor tolerância ao risco. Da mesma forma, a integração de critérios climáticos ainda se concentra em poucos processos. Além disso, a pressão direta de *stakeholders* permanece relativamente limitada.

Nesse contexto, organizações mais ágeis, com foco em produtividade, eficiência e adaptação tecnológica, tendem a se destacar. O desafio central não é escolher entre curto e longo prazo, mas equilibrá-los de maneira deliberada para transformar cautela em vantagem competitiva.



---

# Metodologia da pesquisa



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

#### Observação

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.



# Contato



**Helena Rocha**  
Sócia e líder de  
Empresas Familiares  
[helena.rocha@pwc.com](mailto:helena.rocha@pwc.com)

[pwc.com.br/ceo-survey](https://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](http://www.pwc.com/structure)