



A reinvenção batendo à porta



**Insights sobre o segmento de
empresas familiares com base
na 28ª CEO Survey da PwC**



Saiba mais em
www.pwc.com.br/ceo-survey



Nas palavras do autor de ficção William Gibson, “o futuro já chegou – só está mal distribuído”. Esse sentimento se reflete claramente nos resultados da 28ª CEO Survey conduzida pela PwC. Reunindo percepções de mais de 4.700 líderes de diversos setores e países, a pesquisa inclui um recorte relevante de empresas familiares.

Os resultados revelam a posição única dessas organizações e os desafios que elas enfrentam, oferecendo um roteiro valioso para transformar suas forças em vantagem competitiva em um cenário cada vez mais incerto.



Um olhar mais atento às empresas familiares

Entre todos os executivos entrevistados na CEO Survey, 31% estão à frente de empresas familiares, que se dividem quase igualmente entre organizações de capital aberto ou fechado.

As empresas familiares negociadas em bolsa se destacam como grandes corporações. Cerca de 44% dessas empresas relatam faturamento superior a US\$ 1 bilhão, e 7% ultrapassam a marca de US\$ 25 bilhões. Em contraste, empresas não familiares apresentam percentuais menores nessas faixas de alto faturamento.

Além disso, também se destacam como grandes empregadoras: 15% contam com mais de 25 mil funcionários. As empresas familiares de capital fechado tendem a ser menores dentro da amostra.

Empresas familiares na vanguarda da transformação

Nosso relatório mostra diferenças significativas – e semelhanças também – entre empresas familiares e não familiares. Embora alguns desafios e ações sejam compartilhados por todos, as empresas familiares, especialmente as de capital aberto, demonstram frequentemente uma postura mais proativa, o que as posiciona como pioneiras em diversos aspectos.



Como aproveitar a IA generativa: empresas familiares de capital aberto lideram no uso da IA generativa para impulsionar receita e lucratividade: 47% relatam aumento nos lucros, em comparação com 32% das empresas não familiares.

Já as empresas familiares de capital fechado estão ficando para trás – apenas 27% mencionam ganhos semelhantes. Para o futuro, as empresas familiares de capital aberto mantêm altas expectativas, já que 54% preveem aumento contínuo na lucratividade com a IA generativa.



Investimentos em sustentabilidade: os investimentos com foco ambiental beneficiaram de forma significativa as empresas familiares de capital aberto. Quase metade (46%) relata crescimento de receita a partir dessas iniciativas – superando um terço de todos os CEOs que relataram ganhos semelhantes. As empresas familiares de capital fechado estão alinhadas com as não familiares: 27% reconhecem aumento de receitas com iniciativas sustentáveis.



Uso de capital consciente: utilizar capital conscientemente parece ser o caminho para muitos CEOs de empresas familiares de capital aberto no que se refere a investimentos sustentáveis. Cerca de 44% desses CEOs realizaram investimentos sustentáveis com retorno abaixo do que aceitariam em outras iniciativas – mais que o dobro do percentual de CEOs de empresas não familiares (21%). Isso pode ser atribuído a uma visão de longo prazo e à disposição de esperar por ganhos maiores no futuro.



Fluidez setorial: com as fronteiras setoriais se tornando menos rígidas, 38% dos CEOs de empresas não familiares já expandiram sua atuação para novos setores – uma tendência que também se reflete nas empresas familiares, tanto de capital aberto quanto fechado. Apesar dessa diversificação, uma preocupação constante ecoa entre os líderes: quatro em cada dez CEOs temem que suas empresas deixem de ser viáveis nos próximos dez anos se não se reinventarem.



Reinvenção e novas fontes de receita: o ritmo geral da transformação ainda é lento. Enquanto empresas não familiares e familiares de capital fechado obtêm 7% de suas receitas de iniciativas recentes, esse número sobe para 9% nas empresas familiares de capital aberto. Isso indica uma abordagem um pouco mais ativa na busca por novas oportunidades de negócios.



Otimismo apesar das preocupações com a longevidade: quase dois terços dos CEOs (64%) esperam crescimento da economia global no próximo ano, uma alta significativa em relação a anos anteriores. As empresas familiares compartilham esse otimismo, mas são mais cautelosas em relação ao crescimento doméstico, com apenas metade esperando expansão da economia nacional.



Lições estratégicas dos líderes de empresas familiares

A CEO Survey revela lições valiosas que merecem atenção por parte das empresas familiares:



Inovação com estabilidade: empresas familiares de capital aberto parecem combinar de modo eficaz a inovação com a estabilidade proporcionada pela propriedade familiar dominante. Essa sinergia oferece um modelo a ser seguido, demonstrando como a visão estratégica pode estar alinhada com horizontes de longo prazo e com os valores típicos de negócios controlados por famílias.



Agilidade: a velocidade um pouco mais pronunciada das empresas familiares, especialmente as de capital aberto, permite que elas ultrapassem fronteiras setoriais, adaptando-se rapidamente a tendências emergentes e explorando novas oportunidades de mercado de modo eficaz.



Foco em sustentabilidade de longo prazo: o compromisso de longo prazo das empresas familiares e o uso do chamado “capital consciente” ajudam a alinhar a geração de riqueza com uma gestão responsável, criando modelos sustentáveis que também se conectam com os valores dos consumidores modernos.



Parcerias estratégicas: para aproveitar seu potencial de mercado, as empresas familiares devem buscar alianças e parcerias, a fim de garantir que esses movimentos estejam alinhados com os valores centrais da família para fortalecer sua identidade empresarial.



Melhorias na tomada de decisão: é essencial que as empresas familiares desenvolvam estruturas robustas de tomada de decisão baseadas em dados, que minimizem vieses de confirmação e priorizem a objetividade estratégica – algo crucial para lidar com os atuais desafios complexos.



Liderança estável: os mandatos mais longos de CEOs em empresas familiares representam uma oportunidade para a reinvenção estratégica, pois ajudam a promover uma visão de longo prazo e continuidade, que são aspectos fundamentais para transformar o negócio de forma coesa.

Equilíbrio entre tradição e transformação

As empresas familiares, sejam elas de capital aberto ou fechado, estão diante de um momento decisivo em que podem potencializar suas forças naturais, abordando ao mesmo tempo áreas que exigem aprimoramento estratégico.

As empresas familiares de capital aberto exemplificam como a inovação pode ser integrada de forma equilibrada à estabilidade proporcionada pela governança familiar, gerando ganhos concretos em receita e lucratividade com o uso de tecnologias emergentes, como a IA generativa. Essa combinação bem-sucedida entre inovação e controle familiar constitui um modelo inspirador para outras empresas que buscam fortalecer sua competitividade.

Por outro lado, as empresas familiares de capital fechado têm demonstrado notável agilidade, muitas vezes liderando movimentos de expansão além dos limites setoriais tradicionais. A tomada de decisão ágil e a confiança inerente entre membros da família colocam essas empresas em posição favorável para aproveitar novas oportunidades com rapidez.

No entanto, para liberar todo o seu potencial em um cenário em constante mudança, essas empresas precisam superar o receio de formar alianças. Firmar parcerias alinhadas aos valores da família pode abrir novos caminhos para crescimento e adaptação.

Além disso, o cenário econômico atual destaca a importância de processos de decisão sólidos e baseados em evidências. Para as empresas familiares, isso significa fomentar um ambiente em que as deliberações estratégicas sejam orientadas por dados e visão de futuro – e não por impulso emocional – especialmente em temas críticos como mudanças climáticas e adoção de novas tecnologias.

A maior longevidade dos CEOs em empresas familiares reforça ainda mais a oportunidade de impulsionar uma reinvenção de impacto. Ao promover uma cultura que apoie a visão de longo prazo e uma liderança consistente, essas empresas estão bem-posicionadas para inovar e desenvolver seus modelos de negócio, garantindo rentabilidade e relevância contínuas.

Em última análise, o caminho para o futuro das empresas familiares exige equilíbrio entre tradição e transformação. Ao desenvolver sobre suas vantagens fundamentais e abordar de forma estratégica suas áreas de crescimento, as empresas familiares têm a chance de consolidar seu legado e prosperar no futuro.



Contato



Helena Rocha

Sócia e líder de
Empresas Familiares

helena.rocha@pwc.com



Acesse o site:

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

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.