



12ª Pesquisa Global de Empresas Familiares

Lidando com pressão e turbulência

Como as empresas familiares de alta performance usam seus diferenciais para crescer mesmo em tempos de transformações aceleradas



Conteúdo

01



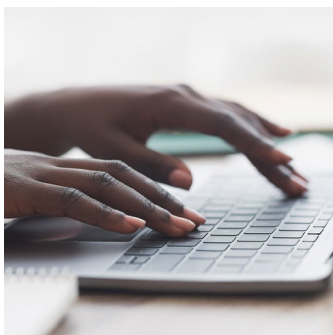
Potencialize seu propósito **12**

02



Abrace a agilidade do seu modelo de negócio **18**

03



Coloque seu capital de longo prazo para trabalhar **24**

04



Proteja e reforce sua reputação **31**

Contato **40**

Apresentação

A performance é um tema conflitante entre empresas familiares. Nossa pesquisa global, que contou com a participação de mais de 1.300 acionistas e lideranças em mais de 60 territórios, revela que apenas 25% das organizações atingiram crescimento de dois dígitos nas vendas em 2025. Há dois anos, esse crescimento era de 43%.



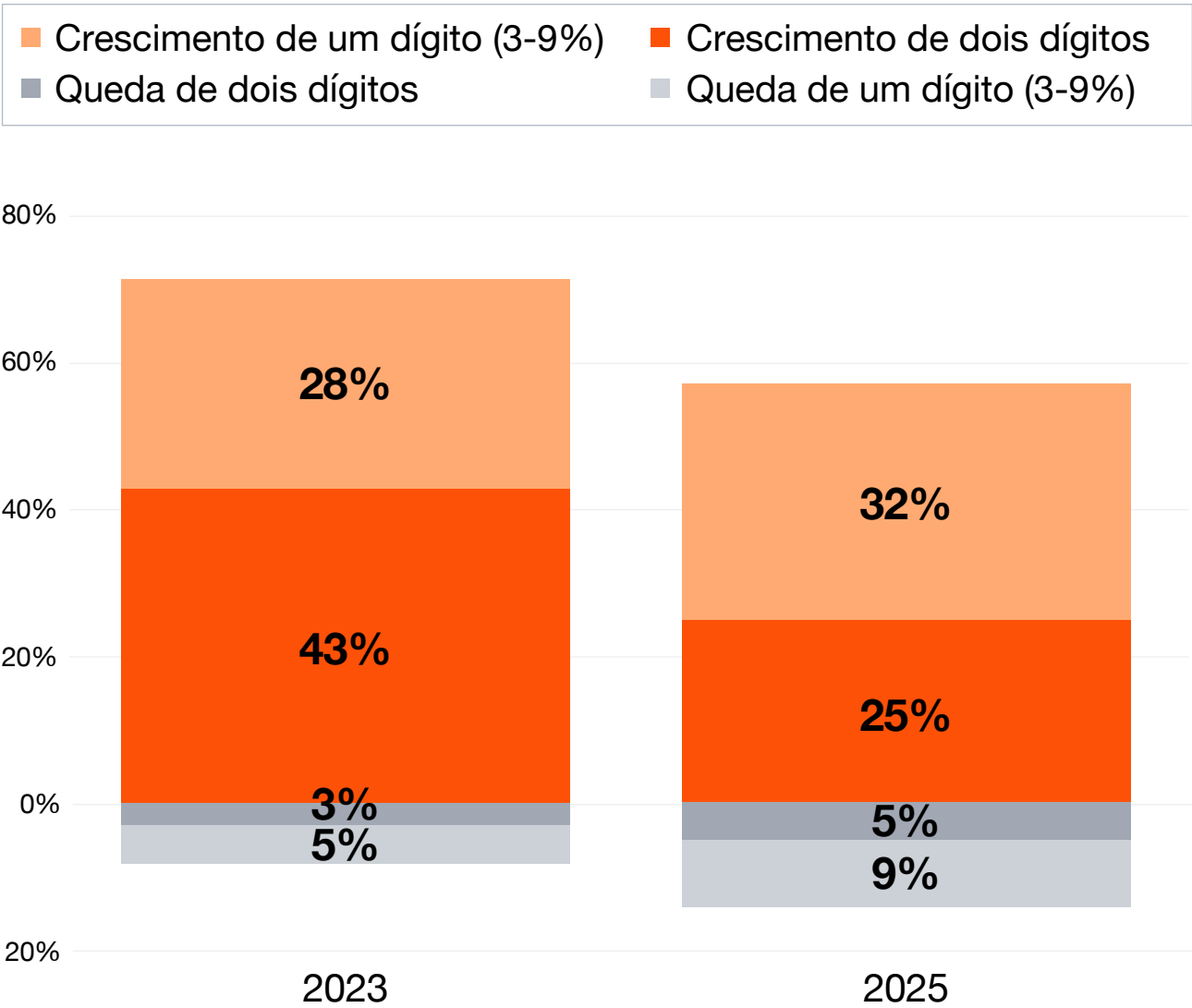
Retornamos aos mesmos níveis da pandemia de covid-19, em um setor central da economia global. A Organização das Nações Unidas (ONU) estima que as empresas familiares respondem por dois terços do PIB mundial e 60% dos empregos. Vistas como mais resilientes que seus pares de capital aberto, muitas estão agora sob pressão constante.

Hoje, parte do desafio é que diferenciais como o alto nível de reinvestimento e a baixa alavancagem não se traduzem mais tão facilmente em crescimento. Choques geopolíticos, mudanças nas políticas comerciais, questões climáticas e avanços da inteligência artificial (IA) generativa estão transformando a forma de fazer negócios.

Ao mesmo tempo, o nosso estudo Value in Motion mostra que novas fontes de valor aparecerão à medida que os setores tradicionais se transformam em ecossistemas dinâmicos na próxima década.

Crescimento dos negócios familiares cai drasticamente

Pergunta: com base no seu último ano fiscal, você diria que suas vendas tiveram...?



Nota: respostas “Não sei” foram desconsideradas.
Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

Esse cenário levanta uma questão fundamental: o que separa as empresas familiares de maior performance das demais? Para responder, combinamos as conclusões da nossa pesquisa com entrevistas com algumas lideranças dessas companhias, análises de especialistas da PwC e insights do professor Matt Allen, PhD em Empreendedorismo e Recursos Humanos pela Kellogg School of Management dos Estados Unidos.

Essas opiniões revelam como as empresas líderes conseguem converter propósito, agilidade, visão de longo prazo e reputação em crescimento, mesmo sob pressão. Elas também mostram como o *playbook* dos negócios familiares pode evoluir nos próximos anos.



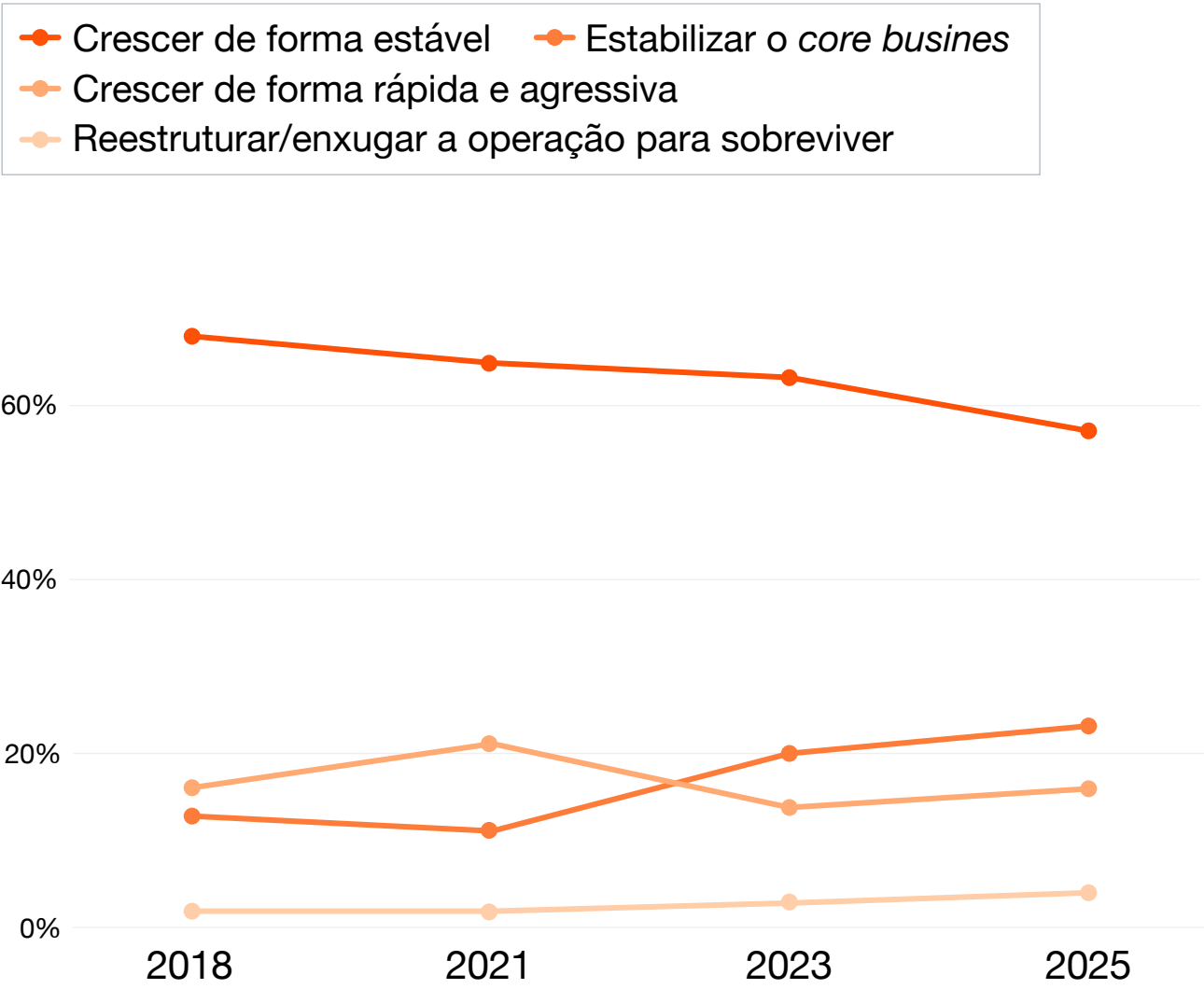
Contexto

A persistente incerteza econômica e as mudanças constantes no ambiente regulatório dominam as agendas dos conselhos. Além disso, líderes de negócios familiares estão preocupados com um conjunto de desafios: disrupção da cadeia de suprimentos, volatilidade dos custos, saturação de mercado e escassez de talentos.

Neste cenário, muitas empresas familiares estão se afastando de apostas de alto crescimento e maior risco. Elas estão buscando estratégias de expansão mais controladas, com taxas constantes e que reforcem a resiliência. Observamos uma tendência a priorizar operações mais estáveis e focadas no *core business*, com metas de crescimento que estão nos níveis de 2021 e 2023.

Ambições das empresas para os próximos dois anos

Pergunta: o que melhor descreve as ambições de sua empresa para os próximos dois anos?



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

Essa mudança está alinhada aos princípios das empresas familiares, que são reconhecidas por sua abordagem mais conservadora. Em tempos de disrupção de mercado e mudanças setoriais, só 22% das empresas participantes dizem que inovam de forma ativa, o que implica repensar estratégias gerenciais.

Apenas 3% buscam a reinvenção total de seus negócios. A maioria prefere a cautela ou adota uma abordagem muito seletiva ao testar novas formas de gestão. Tanta precaução pode ser um risco. Em um mundo de convergência entre setores e disrupção de ecossistemas inteiros, muitas empresas familiares podem subestimar o tamanho das mudanças e o quão rápidas elas são.

Empresas familiares preferem repostas conservadoras à disrupção

Pergunta: em tempos de disrupção de mercado e profunda transformação setorial, sua empresa familiar costuma responder com qual estratégia de gestão?

Ela se reinventa completamente



Ela se consolida



Ela inova de forma ativa



Ela experimenta de forma seletiva



Ela adota uma abordagem cautelosa



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

Ainda assim, o crescimento continua na agenda. Empresas familiares mais dinâmicas buscam impulsionar as vendas por meio da estabilidade, tentando evitar a volatilidade. Avanços tecnológicos e transformação digital seguem como prioridade máxima: quase dois terços dos negócios familiares apostam nisso (65% e 64%, respectivamente). Essa priorização é ainda mais comum em companhias de médio porte que estão buscando escala.



Vários executivos de empresas familiares relataram ganhos concretos já em suas primeiras experimentações com a inteligência artificial (IA) generativa. 60% dos respondentes citaram a tecnologia como uma oportunidade de crescimento. Alguns notaram, por exemplo, melhorias no tempo de resposta da precificação dinâmica, o que aumentou o engajamento dos clientes, mesmo com investimentos relativamente modestos.

As oportunidades de expansão e diversificação também estão transformando as estratégias. Mais de 20% das empresas familiares apontaram esses fatores como gatilho para mudanças de rota recentes. Entre companhias com faturamento entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão, esses temas estão ganhando tração. Quase 65% – as mesmas que registraram as maiores taxas de crescimento do último ano – estão buscando expansão constante nos próximos seis anos. São seis pontos percentuais acima da média de 2023.

O que as empresas familiares de alta performance fazem de diferente

Como sempre, o desafio de crescer está na execução. No caso das empresas familiares, buscar crescimento está diretamente ligado ao DNA da própria organização. Esse DNA inclui modelos de governança já enraizados, transições de liderança entre gerações e relações com *stakeholders* que nascem e se fortalecem dentro da comunidade.



Ainda assim, o que dá força às organizações familiares também pode frear o seu avanço. Em mercados dinâmicos, uma liderança centralizada pode acelerar decisões, mas também virar um obstáculo para a inovação. Já as transições de liderança podem atrasar porque a próxima geração não está totalmente preparada.

Muitos líderes reconhecem que suas estruturas de governança não têm a agilidade necessária para acompanhar o ritmo das transformações. E conselhos muito focados na busca de consenso, geralmente formados por perfis muito parecidos, podem falhar justamente quando é preciso tomar decisões ágeis.

Para crescer com confiança, empresas familiares de alta performance estão enfrentando suas vulnerabilidades e explorando seus diferenciais. Desse modo, apontamos quatro áreas-foco que diferenciam esses negócios:



Potencialize seu propósito. Um propósito claro e bem definido está por trás das diversas capacidades que impulsionam o crescimento.



Abrace a agilidade do seu modelo de negócio. Empresas familiares de alta performance estão apostando na centralização das tomadas de decisão.



Coloque seu capital de longo prazo para trabalhar. Em tempos de incerteza macroeconômica e volatilidade geopolítica, recursos de longo prazo se mostram um motor de crescimento.



Proteja e reforce sua reputação. Em um negócio familiar, a reputação é um legado que precisa ser protegido e uma alavanca que pode gerar crescimento.



“

Em momentos de volatilidade, ter disciplina estratégica é tão importante quanto ser ágil para se adaptar às mudanças. Empresas familiares que conseguem converter propósito em ação, usando sua estrutura de capital de longo prazo para investir em tecnologias e na reinvenção dos negócios, têm mais vantagem competitiva. É preciso construir resiliência, ousar e inovar para entender como aproveitar as oportunidades em tempos de turbulência.”



Helena Rocha,
sócia

01

Potencialize seu propósito

O propósito representa a vantagem competitiva de uma organização, e as empresas familiares estão se unindo em torno de missões e valores claros e bem definidos. 80% dos entrevistados conseguem dizer seu propósito em uma única frase, marcando um pequeno avanço em relação aos 76% registrados há dois anos.



Quase 65% comunicam esse propósito internamente e 60% afirmam que ele está conectado aos produtos e serviços que entregam. Desse modo, ele é um direcionador concreto da estratégia de negócio e da geração de valor para o cliente.

Empresas familiares entregam propósito

Pergunta (para empresas que têm um propósito claro): quais dessas afirmações são verdadeiras quanto ao propósito de sua empresa? (selecione todas as opções que se aplicam)



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

Há uma forte conexão entre o propósito e os pilares que sustentam a performance das empresas familiares. Quando o propósito é claro, essas organizações não só estão mais ancoradas em valores sólidos, como também são mais abertas à inovação, visão de longo prazo e construção de confiança junto aos *stakeholders*.



Companhias com um propósito bem definido têm o dobro de chance de buscar crescimento acelerado (18% contra 9%). Também são bem mais propensas a priorizar inovação (23% contra 16%) e metas de longo prazo (35% contra 26%). Um terço (33%) das empresas estimulam de forma ativa uma cultura de experimentação e inovação, frente a 24% da amostra total.

Além disso, negócios familiares guiados por propósito tendem a operar com princípios bem definidos: têm mais chance de ter um conjunto claro de valores familiares ou um código de conduta estruturado, além de manter uma visão e uma declaração de propósito documentada.

Conexão propósito-performance

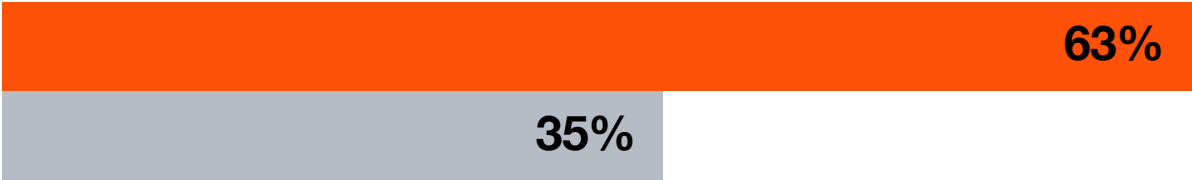
Empresas com um propósito claro reportam maior probabilidade de adotar medidas que alimentam uma performance sustentável



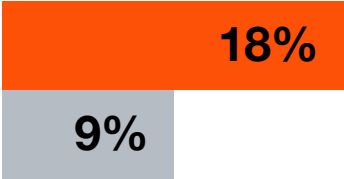
Têm um código de conduta definido



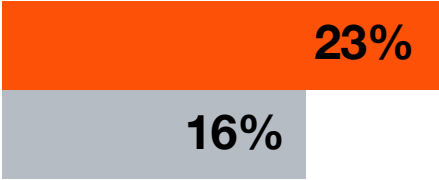
Mantêm visão e propósito documentados



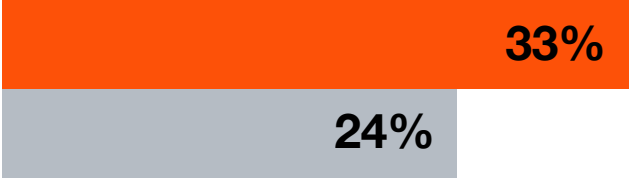
Crescem de modo agressivo



Inovam de maneira ativa



Incentivam inovação e experimentação



Investem de forma seletiva em inovação já comprovada



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

“

Empresas familiares que têm um propósito compartilhado, incorporado tanto pela família controladora quanto pela empresa em si, exibem com frequência um foco estratégico mais nítido. O propósito atua como visão unificadora. Ele guia as tomadas de decisão e alinha os *stakeholders* ao longo das gerações. Nesses ambientes, a performance não é medida apenas por métricas de crescimento ou resultados de inovação, mas sim pelo quanto essas conquistas servem a uma missão maior. À medida que as incertezas e as disrupções de mercado aumentam, ter um forte senso de propósito será ainda mais importante”.



Matt Allen,
Professor da Kellogg
School of Management,
Northwestern University



Ideia prática: codifique e dê visibilidade a seu propósito. Integre-o tanto na experiência do cliente quanto na proposta de valor de seus colaboradores. Embora 86% das empresas familiares digam que são guiadas por um conjunto claro de valores familiares, só 61% têm isso documentado. Essa desconexão é uma oportunidade perdida, ainda mais em uma era em que a transparência e a autenticidade são fatores-chave para a reputação e a construção de confiança.

No recorte de empresas familiares da Pesquisa Global Hopes & Fears 2024 da PwC, dois terços dos colaboradores disseram acreditar nas metas de longo prazo da organização. Além disso, 80% afirmaram que o trabalho se alinhava a seus valores e crenças. Como essas companhias costumam ter alta taxa de retenção de talentos, esses resultados reforçam como um propósito claro fortalece o compromisso e amplia o impacto em toda a organização.



02

Abrace a agilidade de seu modelo de negócio

O mito: as empresas familiares são cautelosas demais para se adaptar rápido.

A realidade: as empresas familiares que performam melhor estão apostando na agilidade. Longe de ficarem presas à tradição, as organizações aproveitam suas vantagens – como propriedade privada, hierarquias enxutas e poder concentrado na tomada de decisão – para agir com rapidez e firmeza.



As pesquisas acadêmicas sobre negócios familiares têm focado em como sua estratégia de longo prazo e sua liderança coesa podem gerar resiliência e inovação, especialmente em tempos de crise, se sustentadas pela cultura e a governança corretas.

Os conselhos de administração desempenham um papel crítico na capacidade de resposta das empresas familiares, ao estabelecerem linhas claras de autoridade, estimularem visão estratégica e apoiarem a alocação rápida de capital. Apesar disso, muitas companhias ainda não exploram esse potencial.

As empresas familiares mais dinâmicas estão respondendo de forma ágil às mudanças de mercado. Um exemplo é o Bibby Line Group, de Liverpool, fundado em 1807 por John Bibby. Ao longo de seis gerações, ele evoluiu de uma empresa que operava navios para um grupo diversificado, com atuação em serviços financeiros e infraestrutura.



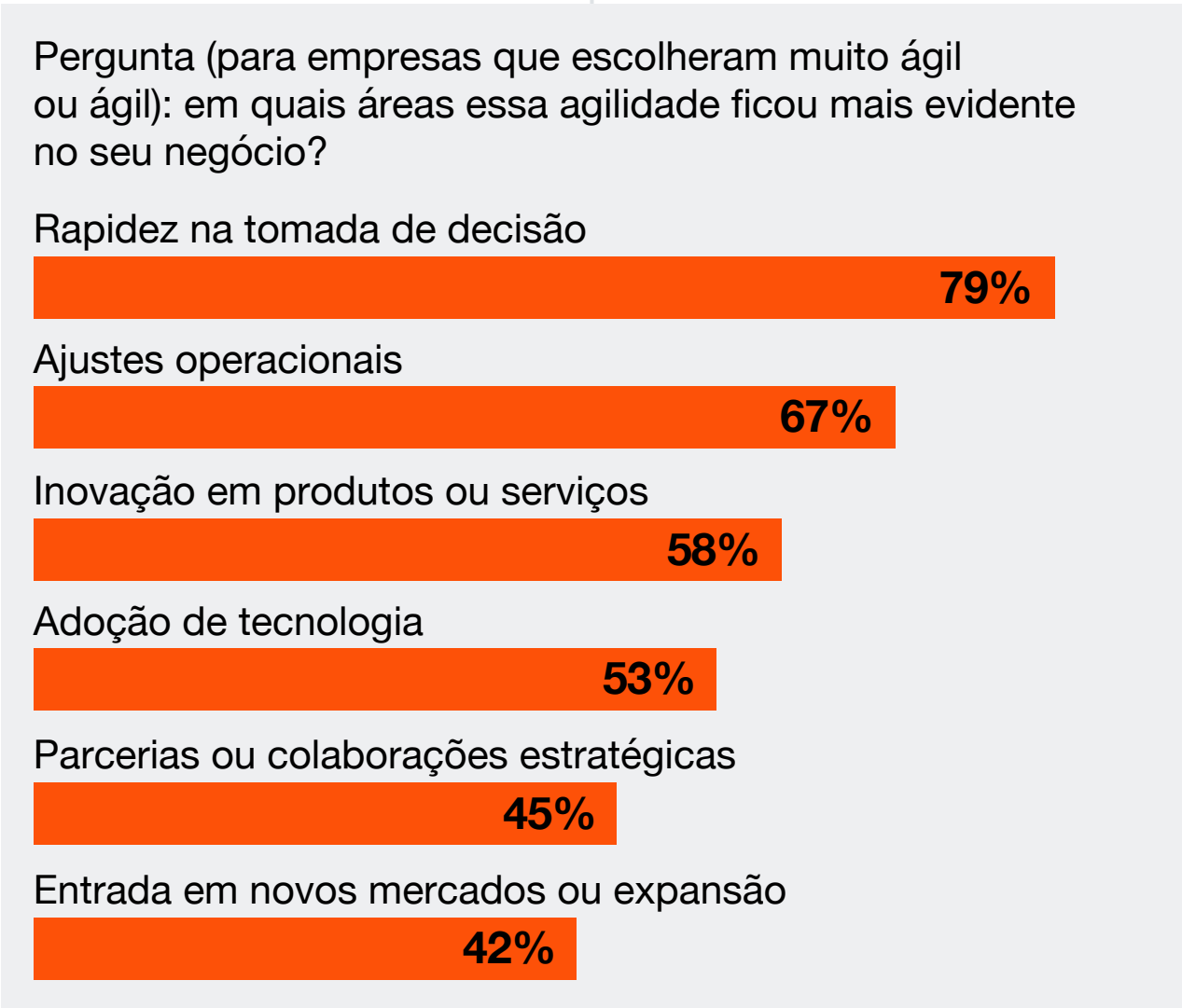
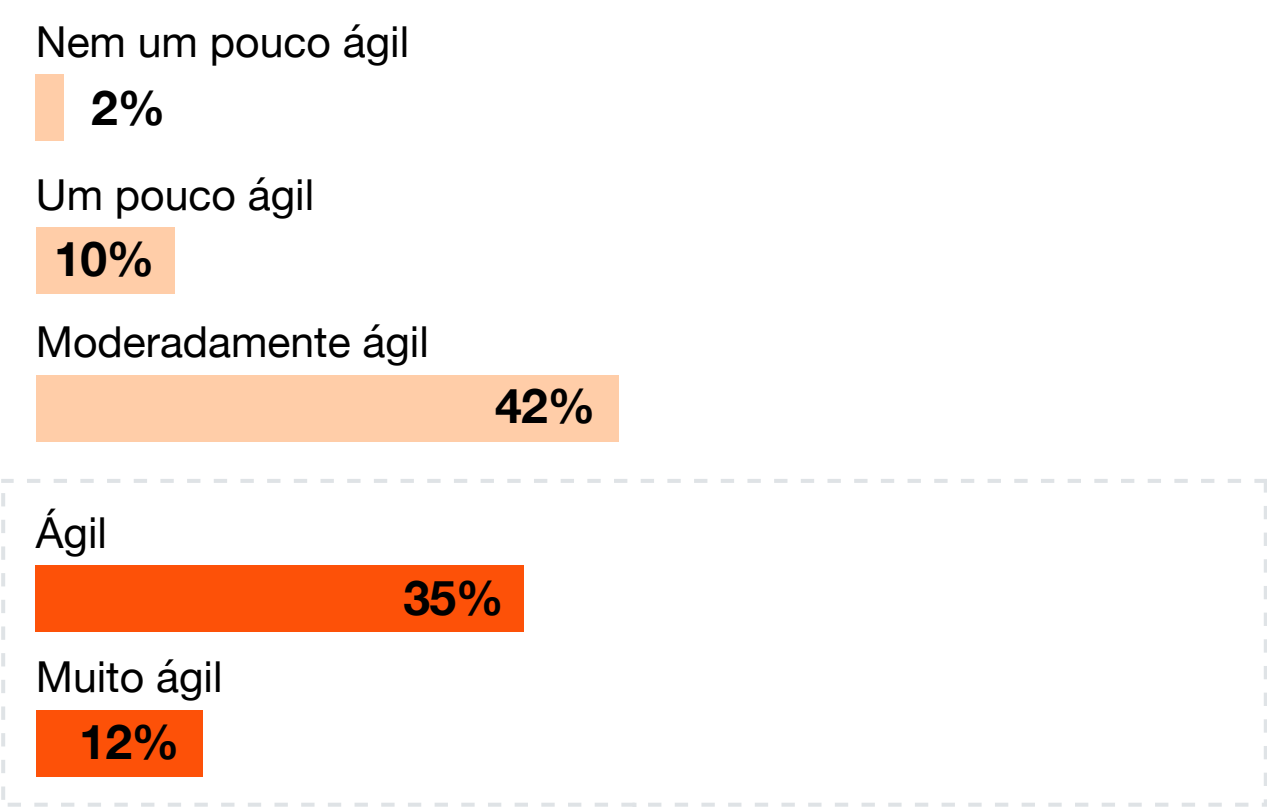
“Saímos da vela para o vapor, depois para o petróleo, e agora estamos migrando para sistemas de propulsão elétrica e embarcações voltadas a parques eólicos *offshore*”, afirma o CEO Sir Michael Bibby, enfatizando a reinvenção constante da empresa: “Você precisa evoluir. Em 40 anos, não estará mais aqui se não fizer isso. E isso é só uma geração”.

Segundo Bibby, um dos maiores desafios das empresas familiares em fase de crescimento é manter o alinhamento dos acionistas – membros da família com visão de longo prazo – com os executivos, que muitas vezes não têm incentivos para assumir riscos. Esse alinhamento é crucial para preservar a agilidade – uma das forças definidoras de negócios em estágio inicial e liderados por seus fundadores.

Operando com agilidade

Quase metade das empresas familiares diz que é muito ágil ou ágil

Pergunta: como você avaliaria a agilidade de sua empresa diante das mudanças de mercado, das demandas dos clientes e dos desafios operacionais no último ano?



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

As empresas familiares que mostraram maior capacidade de resposta às mudanças de mercado, às demandas dos clientes e aos desafios operacionais no último ano tiveram resultados comerciais fortes: mais de 30% registraram crescimento de dois dígitos contra apenas 21% da amostra total.



Mas os ganhos vão além do faturamento. Empresas ágeis tendem a operar com estruturas de decisão mais centralizadas (46% contra 39%). Isso é um fator essencial para respostas mais rápidas e coordenadas no dia a dia da operação. Elas também priorizam objetivos de longo prazo com mais frequência (40% contra 28%) e buscam inovação de forma mais ativa (31% contra 14%). Outro ponto importante é que mais de 50% apresentam níveis mais altos de confiança entre os *stakeholders*, contra 29% das menos ágeis.

Conexão agilidade-performance

Empresas ágeis performam melhor em diversas áreas estratégicas



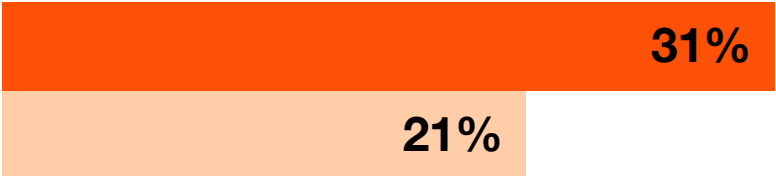
Inovam de forma ativa



Têm estrutura de tomada de decisão mais centralizada



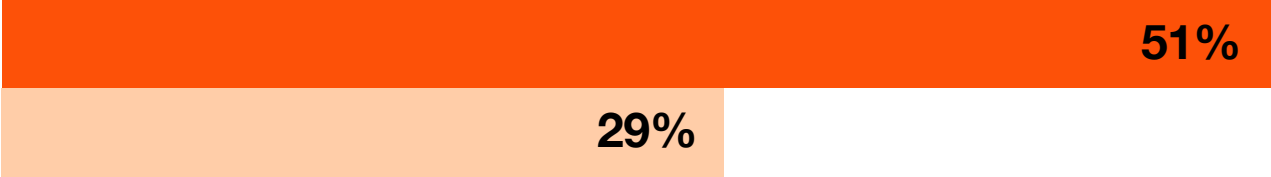
Cresceram dois dígitos



Priorizam metas de longo prazo



Observam níveis mais elevados de confiança



Cultura incentiva a inovação



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.



Ideia prática: repense a composição do seu conselho de administração para incluir diversidade geracional, de gênero e experiência, alinhada às aspirações de crescimento futuro. A agilidade vem de uma governança forte: decisões bem definidas, planejamento de cenários e alocação flexível de capital.

Entretanto, só 9% das empresas familiares têm conselhos diversos e apenas 30% têm um protocolo familiar, que são duas alavancas importantes para se tornar ágil. É preciso construir essa agilidade por meio de uma governança intencional.

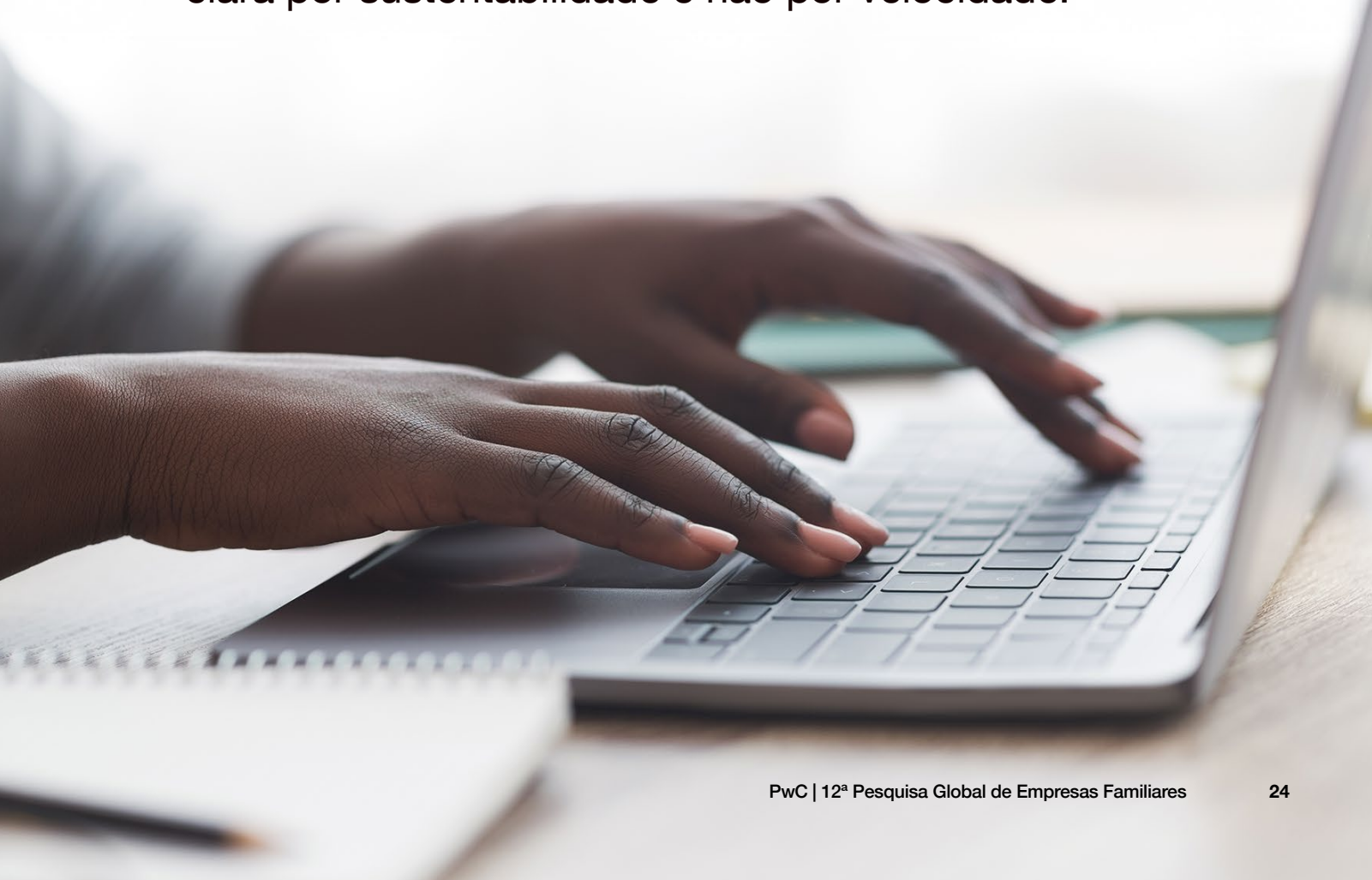
Segundo o professor Matt Allen, a agilidade do modelo de negócios não surge do nada na empresa familiar. “Para aproveitar a agilidade como vantagem competitiva, as empresas familiares precisam desenvolver lideranças fortes, que saibam identificar e explorar suas vantagens estruturais. Essa capacidade é essencial durante as transições de liderança. As famílias precisam preparar líderes que pensem e ajam de forma estratégica e que não apenas mantenham o que foi conquistado pelos antecessores”.



03

Coloque seu capital de longo prazo para trabalhar

Empresas familiares sempre foram conhecidas por investimentos de longo prazo e pelo compromisso em criar um valor duradouro. Quando perguntadas sobre como equilibram resultados de curto prazo com metas futuras, três quartos preferem uma visão de longo prazo ou equilibrada. Apenas uma em cada quatro adota uma abordagem mais imediatista. Da mesma forma, 85% das empresas familiares reinvestem seus lucros para financiar a inovação, usando capital próprio em vez de financiamento de fora. Elas também têm uma preferência clara por sustentabilidade e não por velocidade.



Investindo para gerar valor no longo prazo

Pergunta: como você financia a inovação no seu negócio?

Reinvestindo lucros



Captação de recursos de terceiros
(ex.: *private equity*, empréstimos bancários)



Parcerias estratégicas ou *joint ventures*



Incentivos ou subsídios governamentais



Nota: foram excluídas as respostas da categoria “Outros”.
Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.



Nas entrevistas, os líderes das empresas familiares explicaram como uma estratégia de investimento com visão de longo prazo pode ser uma vantagem competitiva. Uma multinacional de segunda geração garantiu direitos exclusivos de franquia na Arábia Saudita para uma grande rede de conveniência dos EUA. Foi um investimento ousado num setor ainda em formação, mas em rápida transformação. Um tipo de aposta que dificilmente seria feito por companhias listadas em bolsa pressionadas por retornos de curto prazo.

“A gente sabia que o setor estava se modernizando, mas que seria desafiador entrar e isso exigiria investimento de longo prazo”, diz Dr. Ghassan Alsulaiman, fundador e presidente do Alsulaiman Group, de Jedá. “Mas estamos olhando além do que pode ser conquistado em poucos anos. Estamos olhando para investimentos que podem levar a empresa familiar por várias gerações”.



As empresas familiares que crescem mais rápido (que reportaram expansão de dois dígitos no último ano fiscal) mostram pequenas diferenças nas prioridades de crescimento. No entanto, a maturidade geracional molda a forma como investem. Empresas de gerações mais velhas preferem expandir o *core business*, desenvolver lideranças e investir em transformação digital. Já as empresas familiares de gerações mais jovens se inclinam para as *startups*.

Prioridades de investimento de longo prazo

Pergunta: onde sua família está priorizando a realização de investimentos visando o crescimento de longo prazo?



Na expansão do *core business*



No fortalecimento dos talentos internos e no desenvolvimento da liderança



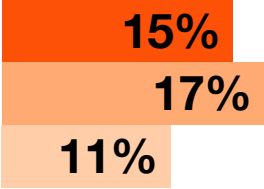
Na transformação digital e na adoção de IA



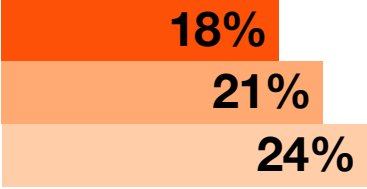
Na diversificação para novos mercados ou setores



Em *startups*, capital de risco ou novos empreendimentos



Em iniciativas sustentáveis e com impacto ambiental positivo



Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.

Alguns pontos destacam como empresas com visão de longo prazo conseguem superar as que só olham para o curto prazo. Elas têm mais chance de alcançar crescimento de um dígito (33% versus 21%), o que mostra uma performance sólida e sustentável. Essas companhias colocam ainda mais energia em fortalecer o seu core business (78% versus 67%) e estão mais abertas a adotar novas tecnologias (21% versus 12%).

Outro aspecto interessante é o papel dos *family offices*, que, ao longo de gerações, cuidam dos assuntos financeiros das famílias. Eles sempre foram vistos como guardiões do patrimônio. Porém, cada vez mais, vemos sinais de que podem ser também um motor de crescimento.



Com capital flexível e visão de longo prazo, essas estruturas permitem que as empresas familiares apoiem negócios em fase inicial, explorem mercados adjacentes e testem tecnologias emergentes. Tudo isso sem sobrecarregar o negócio principal. Essa separação abre espaço para a experimentação. Assim, ideias que funcionam “voltam” para dentro da operação e fortalecem o negócio.

Apostas de longo prazo, ganhos no curto prazo



Estratégias pensadas para o longo prazo já estão trazendo resultado em menos tempo, principalmente em tecnologias emergentes e na área de sustentabilidade. Um exemplo é a inteligência artificial (IA) generativa: entre empresas não familiares, cerca de um terço dos CEOs falam em aumento de receita (29%) e de lucratividade (32%) a partir desses aprimoramentos tecnológicos. Contudo, os números de organizações familiares de capital aberto são bem mais fortes. Segundo a 28ª CEO Survey da PwC, quase metade delas (46%) declara que a IA generativa impulsionou tanto o faturamento quanto os lucros.

O mesmo acontece com os investimentos em clima. Empresas familiares listadas em bolsa têm quase o dobro de chance de colocar capital de longo prazo em iniciativas sustentáveis. E esse compromisso gera retorno: 46% dizem que investimentos em sustentabilidade feitos nos últimos cinco anos ampliaram diretamente a receita. Entre empresas privadas, esse número cai para 32%. Entre CEOs em geral, apenas um terço afirma o mesmo.



Ideia prática: quer se destacar? Aposte em uma estratégia de investimento de longo prazo. O movimento da SRF Ltd., um conglomerado químico diversificado, que está na segunda geração de gestão familiar, mostra bem como assumir riscos calculados pode gerar retornos consistentes.

No começo dos anos 2000, guiada pela visão de seu fundador, a empresa com sede em Gurugram, na Índia, decidiu investir pesado em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de químicos especiais – mesmo enfrentando algumas dificuldades financeiras e anos sem lucro. “Hoje, é nosso maior negócio”, afirma o diretor geral, Ashish Bharat Ram. “Foi uma jornada de 15 anos. O caminho foi assumir risco. Mas é aqui que empresas familiares fazem diferença, tomando riscos de longo prazo que outros não conseguem.”

Na geração do fundador, esse tipo de decisão costuma ser instintivo, movida por visão e convicção. À medida que a gestão passa para a segunda e a terceira gerações, a dinâmica muda. Os recursos financeiros da família abrem espaço a novas oportunidades, mas também trazem tensão. Os membros da família precisam decidir entre reinvestir no *core business* ou diversificar. E quando a família já não está mais no dia a dia da operação, cada investimento exige um exame cuidadoso.

É nesse estágio que a governança se torna essencial. Regras claras e estruturas de tomada de decisão ajudam a alinhar os sócios em torno dos objetivos de longo prazo da empresa. A educação também faz diferença. Famílias que investem em formação em temas como propriedade, governança e expectativas de acionistas estão mais preparadas para lidar com tensões e sustentar o alinhamento entre gerações.

04

Proteja e reforce sua reputação

Para as empresas familiares, a reputação é um ativo importante e uma alavanca estratégica que deve ser protegida e, ao mesmo tempo, acionada. Em nossa pesquisa, proteger o negócio (78%) e preservar o legado da família (77%) aparecem como os principais objetivos de longo prazo das lideranças dessas companhias. Eles surgem bem à frente de gerar dividendos (68%) ou garantir emprego aos familiares (27%).



A reputação é a forma como o público percebe o negócio. É o resultado de comportamentos passados que incluem produtos, serviços, valores e a forma como os *stakeholders* são tratados. Ela está correlacionada ainda ao crescimento, por mais que o padrão se incline mais à estabilidade do que à expansão acelerada. Empresas que consideram a reputação “muito importante” têm mais chance de registrar crescimento, com 59% contra 47% das que não dão tanta atenção a esse fator.

Entretanto, essa expansão tende a ser de um dígito (33% contra 21%), refletindo uma postura conservadora, baseada em gestão de riscos e na preocupação com a perenidade do negócio. Companhias que valorizam a reputação também mostram capacidades mais fortes ligadas à performance de longo prazo. Isso inclui articulação mais clara de propósito, comunicação mais forte de valores e estruturas de governança mais formais.

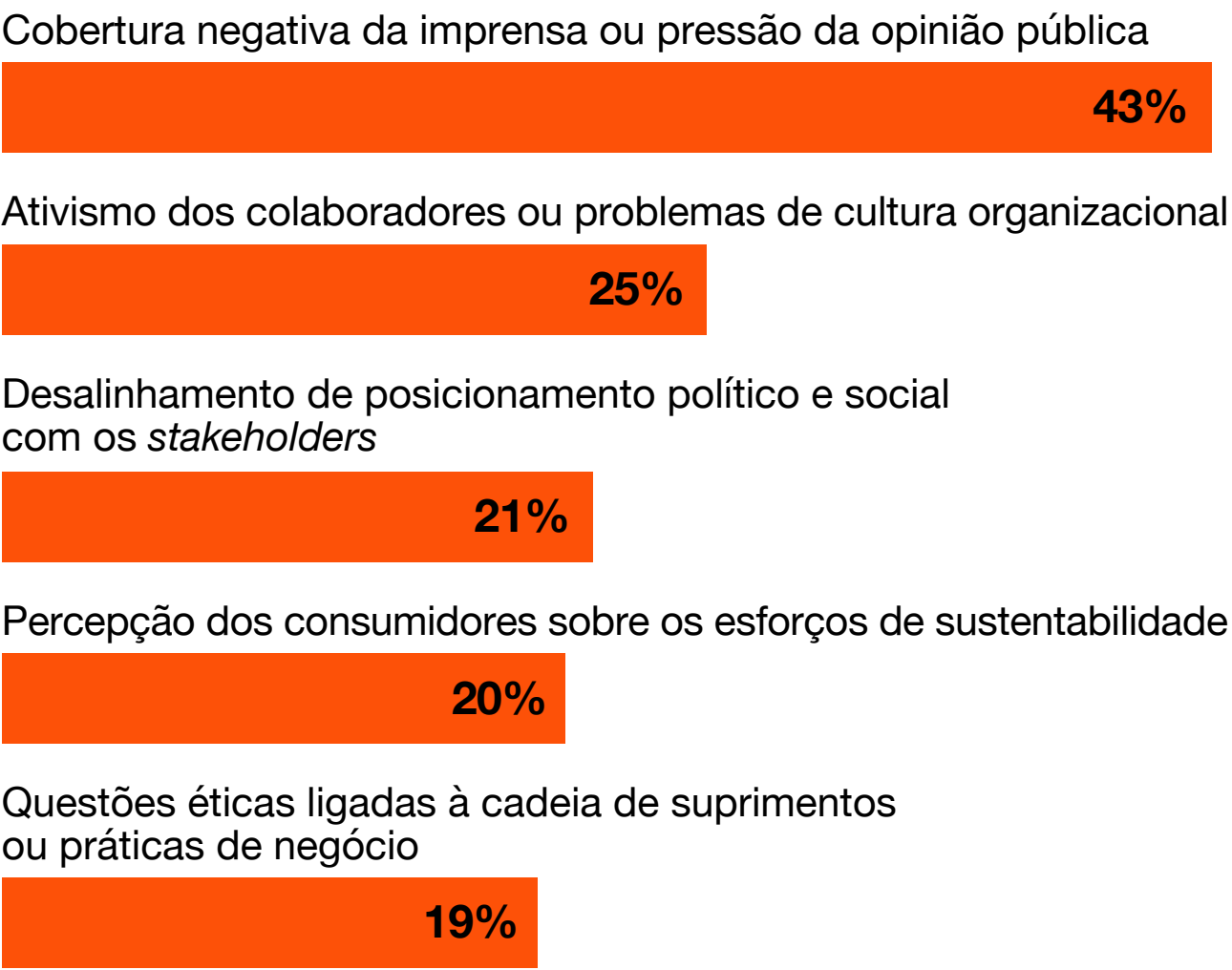
Além disso, a reputação é mais valorizada e melhor incorporada em empresas de gerações mais antigas. À medida que o negócio amadurece, cresce a tendência de reforçar a reputação por meio de estratégias guiadas por propósito e políticas institucionais. Esse movimento gera resultados dentro e fora da empresa. “A marca da família e a reputação ajudam a atrair boas pessoas para a companhia”, diz Sir Michael Bibby. “Também ajudam a atrair bons clientes e a fortalecer relações no longo prazo”.



Os líderes das empresas familiares também estão atentos aos riscos de reputação, como críticas da imprensa, percepção de privilégios ou governança pouco transparente. Esses fatores podem limitar a agilidade estratégica necessária para crescer. Muitos reconhecem que a exposição é maior em ambientes de alta pressão midiática e que empresas com vulnerabilidades reputacionais mais fortes tendem a ser menos ágeis, mais limitadas financeiramente e mais reativas em momentos de crise.

Exposição negativa é o maior risco para a reputação

Pergunta: quais desses fatores representam o maior risco à reputação do seu negócio? Escolha até dois.



Nota: foram excluídas as respostas da categoria “Outros”.
Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.



O fator confiança



A confiança mexe com a reputação. Aquilo que antes era uma vantagem herdada passou a ser campo de disputa, principalmente em parcerias de alto risco e nas expectativas dos *stakeholders*.

Mais de dois terços dos líderes das empresas familiares (74%) dizem que suas empresas são mais confiáveis do que as “não familiares”. Essa percepção está alinhada com o que clientes, colaboradores e comunidades sempre enxergaram nessas empresas.

No entanto, o Edelman Trust Barometer, pesquisa anual que mede a confiança nos negócios, governos, mídia e ONGs, mostra que essa diferença está diminuindo, passando de 16 pontos em 2015 para apenas 8 em 2025. O recado é claro: a confiança não é mais garantida, precisa ser conquistada.

A mesma pesquisa evidencia que os consumidores têm expectativas diferentes sobre responsabilidade social corporativa ao compararem empresas de capital aberto com as de capital fechado e familiares.

Para estas últimas, existe a expectativa de que invistam em suas comunidades. Entretanto, menos da metade dos entrevistados enxerga apenas parcialmente a oportunidade de assumir uma liderança socialmente responsável e contribuir para o bem-estar das pessoas e do planeta.

Em um cenário assim, o silêncio é risco. À medida que as expectativas dos *stakeholders* evoluem, a falta de uma comunicação clara e guiada por propósito abre espaço para dúvida e perda de interesse.

O papel da empresa familiar

Pergunta: qual das afirmações abaixo descreve melhor como você enxerga o papel da sua empresa familiar hoje?

50%	24%	25%
Existe uma oportunidade hoje para empresas familiares como a nossa liderarem práticas de negócios sustentáveis	Nenhuma das opções	Empresas familiares como a nossa provavelmente não vão liderar, mas vão cumprir seu papel, quando necessário

44%	25%	31%
Vemos valor em pagar nossa justa parte em impostos como empresas socialmente responsáveis	Nenhuma das opções	Vemos os impostos como custos do negócio, que precisam ser reduzidos para manter a competitividade

43%	36%	21%
Para ter sucesso daqui para a frente, nossa empresa vai precisar entregar mais benefícios ao planeta e à sociedade	Nenhuma das opções	Vamos cumprir nosso papel, mas entendemos que cabe ao governo, e não a empresas como a nossa, entregar maiores benefícios ao planeta e à sociedade

Fonte: Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025.



Ideia prática: procure dar visibilidade ao papel de sua empresa no seu entorno. O DNA das empresas familiares está muito ligado a suas raízes. Mesmo para multinacionais que chegam à terceira ou quarta geração, manter forte presença em seu local de origem pode ser uma forte vantagem competitiva. Também pode ser um contrapeso ao ceticismo crescente em relação a elas.

Em alguns casos, isso exige uma mudança de mentalidade. De acordo com Richard Edelman, CEO da empresa global de comunicação e relações públicas Edelman, “em vez de ser multinacional, você precisa ser multilocal. A confiança hoje é construída de forma hiperlocal. Acontece por meio de relações de trabalho e fontes de informação próximas das comunidades ou que façam sentido para o público”.

Para Edelman, algumas ações são essenciais para fortalecer a confiança em mercados locais:

- Comece destacando o uso de fornecedores próximos e integrando produtos locais à sua cadeia de suprimentos.
- Construa marcas que façam sentido para cada localidade.
- Invista em inovações específicas em cada país.
- Treine e promova talentos locais.
- Engaje as comunidades com conversas relevantes e parcerias com instituições de confiança do entorno.
- Domine o ritmo acelerado da mídia e, sobretudo, nas redes sociais.

- Prepare seus colaboradores para entender a fundo a história e os valores de sua empresa.
- Integre os membros mais jovens da família de forma direta ao negócio, pois eles podem trazer insights sobre comunicação em meios digitais e tendências de consumo, ajudando a manter a marca viva e relevante em suas mensagens.



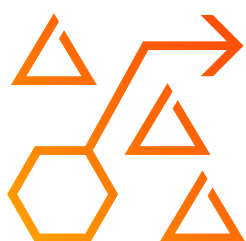
“Quando as operações, o desenvolvimento de talentos e a comunicação estão enraizados no contexto local, a empresa consegue gerar uma confiança mais profunda”, indica o diretor executivo.

Os destaques da Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC 2025 evidenciam um ponto de virada para esses negócios em todo o mundo. Em um cenário de turbulência econômica, acelerada disrupção tecnológica e novas demandas de *stakeholders*, algumas empresas familiares estão se diferenciando ao combinarem a força construída ao longo de gerações com a ousadia e mudanças estratégicas.

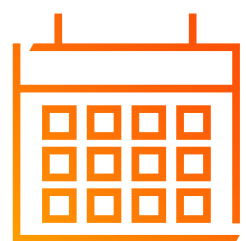
Nossos principais achados são:



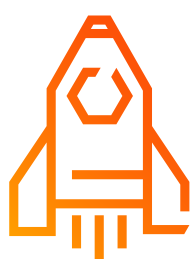
Propósito como um diferencial: empresas que definem e incorporam um propósito claro em suas estratégias têm desempenho melhor do que as que não fazem isso. O propósito funciona como uma visão unificadora e uma vantagem competitiva.



Agilidade no modelo de gestão: o capital fechado e uma governança mais enxuta permitem que muitas empresas familiares se adaptem rápido a mudanças de consumo e tecnologia. Essa agilidade é vital em momentos de disrupção.



Vantagens do investimento de longo prazo: as empresas familiares contam com capital de longo prazo, o que garante flexibilidade para investir em setores próximos ou novos mercados. Uma visão geracional e de longo prazo permite crescer em horizontes estendidos, sem pressão imediata do mercado.



Reputação como proteção e alavanca: reputações sólidas protegem em mercados voláteis, mas precisam ser geridas de forma ativa em um ambiente de mídia em constante transformação. Quando bem trabalhada, a reputação aprofunda a confiança das comunidades e abre espaço para o crescimento.

A resiliência das empresas familiares ao longo do tempo vai depender cada vez mais de combinar forças atemporais – propósito, capital de longo prazo e reputação – com estratégias inovadoras de agilidade e governança. Quem abraça essas mudanças não apenas protege seu legado, mas expande sua influência econômica global.

Sobre a pesquisa



A Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC é um estudo internacional de mercado sobre negócios familiares. Seu objetivo é entender como os líderes dessas companhias enxergam suas operações e o ambiente de negócios.

A pesquisa foi conduzida de forma on-line em parceria com o John L. Ward Center for Family Enterprises da Northwestern University, pela Kellogg School of Management. Foram realizadas 1.325 entrevistas em 62 territórios entre 1º de abril e 17 de junho de 2025.

Os respondentes reúnem empresas que vão desde as com menos de US\$ 10 milhões em receitas (18%) até negócios multibilionários (9%). Mais da metade (54%) reporta faturamento anual acima de US\$ 51 milhões (sendo 41% com mais de US\$ 101 milhões).

A indústria manufatureira responde por 34% das empresas pesquisadas. 29% trabalham com bens de consumo e o restante atua com serviços financeiros, tecnologia e saúde, entre outros setores.



Contato



Helena Rocha
Sócia da PwC Brasil
helena.rocha@pwc.com

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.