

Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21

Março 2013

Destaques

Empresas familiares acreditam ser mais ágeis e flexíveis que suas concorrentes multinacionais.

Em todo o mundo, 65% das empresas familiares aumentaram suas vendas no ano passado, enquanto em 2010 esse percentual não chegou à metade.

Assim como em qualquer outro negócio, a empresa familiar está enfrentando grandes desafios na crise atual.

O item recrutamento de pessoal qualificado e escassez de talentos é o principal desafio interno a ser enfrentado no Brasil, embora o percentual dos que apontaram esse problema tenha diminuído sobre 2010.

A pesquisa da PwC sobre empresas familiares de 2012 se estendeu por mais de 30 países, inclusive o Brasil. O resultado mostra que elas têm uma importante contribuição a dar para às economias e comunidades onde estão inseridas. Também ficou claro que, para crescer, essas empresas precisam superar conflitos inerentes a seu próprio modelo de negócios, e que procedimentos para enfrentar esses desafios já estão sendo colocados em prática.

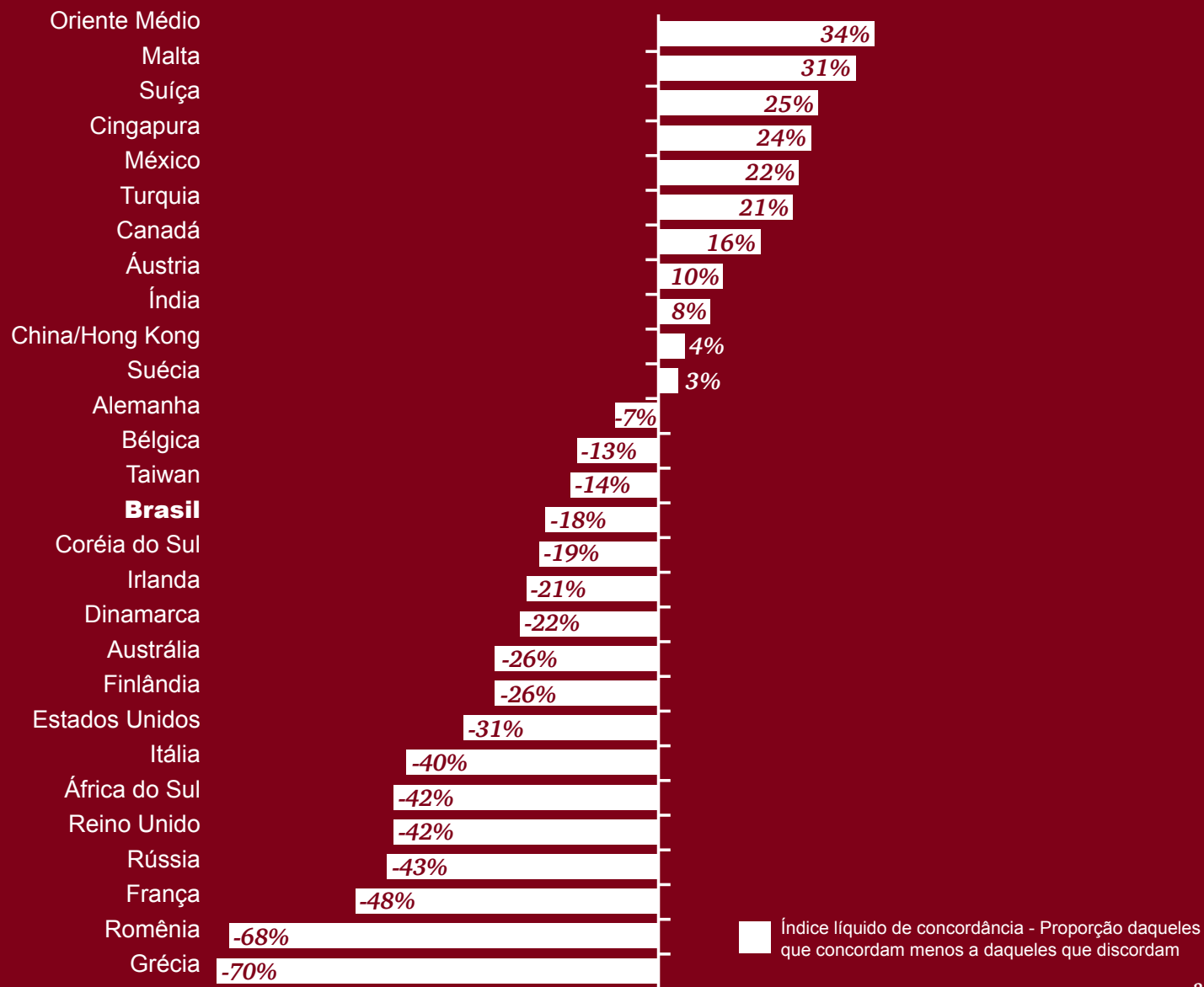
Os governos também podem oferecer apoio maior em aspectos tão variados quanto essenciais. Desde uma política fiscal mais construtiva a programas de treinamento que as ajudem a se profissionalizar e estabelecer uma governança corporativa eficiente.

Essa colaboração já está em curso em alguns mercados, mas cabe às empresas familiares exercer, elas mesmas, maior influência para criar as condições necessárias à sua expansão. Para isso, terão de agir contra sua natureza, romper a barreira que as limita a seu próprio contexto e atuar coletivamente.

Num ambiente tão acostumado a uma abordagem de longo prazo, outro desafio que se apresenta às empresas familiares diz respeito a seu apetite por riscos. A relutância em evitá-los pode levar à perda de oportunidades. Nesse aspecto, elas têm muito a aprender com outras corporações.

Instantâneo

O governo reconhece a importância da empresa familiar?*



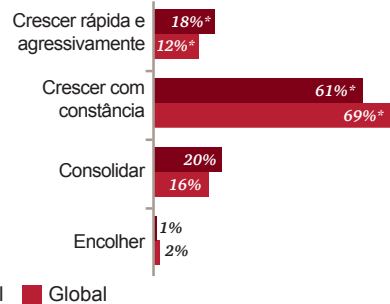
*A amostra foi pequena em alguns mercados.
Fonte: Pesquisa sobre Empresas Familiares 2012, PwC.

O pensamento de longo prazo no negócio familiar

- 1. Tomada de decisão e contribuição para a estabilidade econômica.** De modo geral, essas empresas estão dispostas a investir no longo prazo e não sofrem as restrições impostas a suas concorrentes listadas em bolsa, premidas por ciclos de relatórios trimestrais e pela necessidade de retorno rápido. No Brasil, porém, a percepção é diferente: 54% discordam que as empresas do setor têm uma abordagem de longo prazo para a tomada de decisão, enquanto 32% concordam. No resultado global, o quadro se inverte: 53% concordam e 29% discordam. Entre os entrevistados brasileiros, 67% acreditam que contribuem para a estabilidade da economia. No mundo, são 72%.
- 2. Decisões mais rápidas e mais flexíveis.** A pesquisa global mostra que empresas familiares acreditam ser mais ágeis e flexíveis que suas concorrentes multinacionais, o que significa que estariam mais aptas a explorar lacunas de mercado.
- 3. DNA empreendedor.** Para 63% dos entrevistados brasileiros (a mesma porcentagem da pesquisa global), as empresas familiares são mais empreendedoras do que as demais – e quanto maior é a empresa, mais forte é essa convicção. Os brasileiros também enaltecem a resiliência das suas organizações: 50% acreditam que elas têm a habilidade de se reinventar a cada nova geração.
- 4. Compromisso com a criação de empregos e a comunidade.** Quase todas as empresas familiares brasileiras pesquisadas (97%) acreditam que têm um importante papel na criação de empregos, um percentual bem maior do que o verificado na pesquisa global (77%). Já o percentual dos que concordam que têm responsabilidade de gerar empregos na área em que operam é menor: 69%, um valor inferior ao registrado na pesquisa global (77%).
- 5. Um toque mais pessoal de negócios baseado na confiança.** 86% dos entrevistados brasileiros concordam que valores e cultura são mais fortes na empresa familiar do que em outros tipos de negócio (no mundo, são 78%). Muitas empresas acreditam que fazem negócios porque estão mais próximas de seus clientes e possuem um relacionamento mais pessoal com eles.

Apesar das incertezas econômicas, a confiança dos brasileiros é alta

Figura 1: Expectativa de crescimento (próximos cinco anos)



*Praticamente todas (96%) as empresas familiares brasileiras que esperam crescer estão confiantes em atingir suas metas.

Figura 2: Questões-chave para os próximos 12 meses (Brasil)



As empresas familiares estão prosperando globalmente. Em todo o mundo, 65% delas aumentaram suas vendas no ano passado, enquanto em 2010 esse percentual não chegou à metade. Houve um crescimento particularmente forte no Leste Europeu, na América Latina e no Oriente Médio. Um exemplo dessa tendência foi o Brasil, onde 77% das empresas familiares registraram aumento nas vendas.

Ambição e confiança

Entre os brasileiros, 79% dos empresários esperam ter um crescimento firme ou agressivo nos próximos cinco anos, um percentual muito próximo ao da pesquisa global (81%). Mas enquanto apenas 39% dos que esperam crescer no mundo se mostram muito confiantes, no Brasil quase todas as empresas familiares ouvidas (96%) acreditam que alcançarão suas metas de crescimento. Essa crença também é muito forte em companhias situadas na Índia, no Oriente Médio, em Cingapura, na África do Sul e na Coreia do Sul.

Considerando os baixos níveis de confiança verificados em outros setores, acreditamos que esses números demonstram o significativo papel que as empresas familiares podem desempenhar na criação de empregos e no estímulo à recuperação da economia.

Ambiente econômico externo desafiador

Assim como em qualquer outro negócio, a empresa familiar está enfrentando grandes desafios na crise atual. Nesse aspecto, há pouca mudança em relação ao último levantamento, realizado em 2010. Como na pesquisa global, as três questões mais importantes no plano externo apontadas pelos entrevistados brasileiros foram as condições de mercado (68%), a concorrência (43%) e as políticas governamentais e de regulação (32%). No âmbito mundial, os percentuais dessas categorias foram de 54%, 27% e 27%, respectivamente.

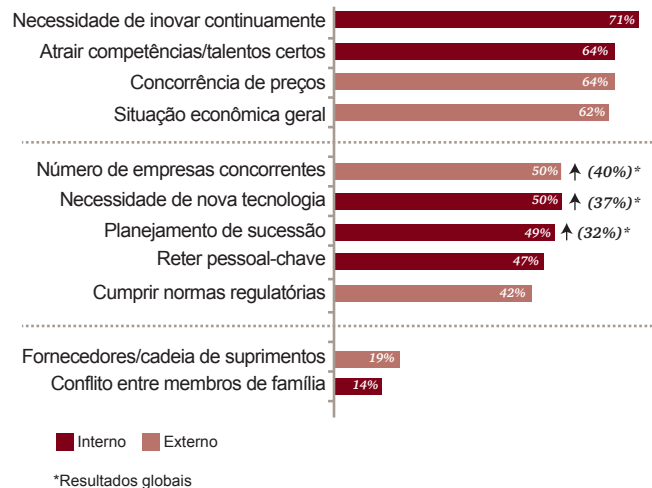
Plano interno: recrutamento e retenção

O item recrutamento de pessoal qualificado e escassez de talentos é o principal desafio interno a ser enfrentado no Brasil, embora o percentual dos que apontaram esse problema tenha diminuído em relação à pesquisa de 2010: 45% agora, contra 63% dois anos atrás. No mundo, essa questão é destacada por 43% das empresas familiares, 5% a mais que em 2010.

De olho no futuro: questões emergentes para 2017

Apesar de a maioria das empresas familiares estar confiante nas perspectivas para o seu negócio, há ainda incertezas sobre o que o futuro reserva. Destacamos a seguir as principais questões abordadas.

Figura 3: Desafios-chaves nos próximos cinco anos (Brasil)



Economia ainda preocupa

Questões ligadas à pressão dos preços e à situação econômica em geral encabeçam a lista de preocupações para os próximos cinco anos, tanto na pesquisa global como no Brasil. Mas no caso das empresas familiares brasileiras, a competição de preços (64%) é mais citada do que a situação econômica (62%), ao contrário do que acontece em escala mundial – os percentuais apurados são 59% e 66%, respectivamente.

Globalização será crucial

A questão que surge com mais força para o período até 2017 é a globalização. Há clara apreensão quanto ao impacto da internacionalização dos negócios e ao crescente poder das *megabrands* globais.

Inovação e talentos

Em relação à gestão interna da empresa, as principais questões emergentes citadas foram inovação, competências e planejamento de sucessão. Do total, 71% dos entrevistados brasileiros citaram a necessidade de continuar a inovar (no mundo foram 62%) e 50%, a de investir em novas tecnologias (13 pontos percentuais acima do resultado global). Atrair pessoal devidamente qualificado (64%) e retê-lo (47%) também são preocupações presentes em empresas familiares brasileiras. No mundo, essas questões foram apontadas por 58% e 46% dos entrevistados.

O desafio da transição

No Brasil, 49% dos entrevistados já estão apreensivos com a questão da transferência do negócio para a próxima geração e 14% vislumbram um possível conflito familiar. Em nível global, essas preocupações obtiveram índices de 32% e 9%, respectivamente.

As empresas familiares brasileiras reconhecem a necessidade de ter uma gestão externa a partir de determinado momento. Isso também foi detectado na pesquisa global.

No Brasil, 33% dos entrevistados se disseram propensos a oferecer ações para gestores que não sejam da família nos próximos cinco anos, quase o dobro da média global (18%).

Escala, competências e sucessão: desafios especiais

Como os resultados da pesquisa global deixam claro, as empresas familiares formam um grupo forte, composto de empresários extremamente ambiciosos, muitos dos quais à frente de empresas bem-sucedidas que apresentam um expressivo crescimento. No entanto, existem obstáculos a superar para que essas empresas familiares possam pôr em prática todo o seu potencial e alcançar seus audaciosos planos de expansão.

Escala

É o momento em que uma empresa atinge um determinado tamanho, mas só avançará mais se fizer uma mudança de patamar significativa. Isso pode acontecer com uma nova oportunidade em seu mercado doméstico ou devido a ações de um concorrente ou ainda pela introdução de um novo produto ou uma inovação. Mas, de longe, a situação mais comum é quando a empresa começa a exportar.

Internacionalização

Enquanto 25% dos que participaram da pesquisa global pretendem permanecer firmemente no mercado doméstico, sem expectativa de exportar agora ou no futuro, um número expressivo de empresas revelou que espera cumprir seus planos de crescimento lançando-se no mercado exportador. No Brasil, a média atual de vendas para o exterior é de 9% (no mundo, são 25%), mas a pesquisa mostra que a expectativa é de que esse percentual suba para 15% nos próximos cinco anos (30% na pesquisa global).

Obtenção de crédito

Para as empresas familiares, a decisão de buscar financiamento é geralmente complexa. Elas podem se sentir inseguras. Em geral, as que são dirigidas somente por membros da família têm menos experiência para dar esse passo.

Competências

Fica claro na pesquisa que a identificação, a avaliação e a gestão de riscos – em seu sentido mais amplo – são competências que as empresas familiares precisam desenvolver. Outros itens citados pelos entrevistados incluem desde questões ligadas a inovação, propriedade intelectual e TI como a necessidade de uma abordagem mais focada e estratégica na gestão do negócio.

Escassez de talentos

A falta de competências pode levar à falta de confiança e, portanto, a um desinteresse por tentar novas abordagens ou experimentar novas ideias. A maioria das empresas familiares reconhece que isso pode ser um problema e trata a questão trazendo gestores para complementar o corpo gerencial em posições-chave ou mesmo substituir os membros da família.

Sucessão

Entre os entrevistados brasileiros, 31% pretendem passar tanto a propriedade como a gestão de seus negócios para a próxima geração. Na pesquisa global, o percentual é de 41%. Para a maioria das empresas familiares, abrir o capital não deverá ser uma opção. A aquisição por uma grande empresa de capital aberto ou um fundo de *private equity* aparece como uma alternativa muito mais provável.

Os governos estão apoiando as empresas familiares?

“O governo tem feito um grande esforço para ajudar o agronegócio, principalmente na concessão de financiamentos para a compra de equipamentos. Mas o setor se ressentiu muito da falta de infraestrutura, que atualmente é o grande nó e provoca muito desperdício. Outra coisa que poderia trazer benefícios importantes seria a criação de uma política que privilegiasse o fortalecimento da cadeia de valor do agronegócio. Assim passaríamos a exportar produtos com maior valor agregado, em vez de simplesmente sermos fornecedores de produtos primários.”

Jorge Nishimura, presidente do Conselho de Administração da Jacto.

No Brasil, 24% dos entrevistados concordam que o governo reconhece a importância das empresas familiares, enquanto 42% discordam. Na pesquisa global, os percentuais são 28% e 32%, respectivamente. Somente 5% das empresas familiares brasileiras acham que o governo está fazendo o que pode para ajudá-las a se manter ou se desenvolver. No mundo, onde esse percentual é de 15%, também se verificou uma grande insatisfação em países como Austrália, Dinamarca, França, Romênia, EUA, Itália, África do Sul, Rússia e Grécia. Apenas três mercados – Cingapura, Turquia e Malta – concordam que seu governo está fazendo tudo o que pode para auxiliá-los.

O que as empresas querem

As expectativas das empresas familiares em relação ao governo dividem-se em medidas gerais e demandas específicas. No Brasil, as empresas familiares – como todas as empresas – querem redução da carga tributária, incentivos simplificados e investimento de longo prazo tanto na educação como na formação de profissionais qualificados e em infraestrutura. Também desejam uma reforma na legislação trabalhista e menos burocracia. A pesquisa global mostra um resultado semelhante, ao qual se acrescentam o anseio por um ambiente econômico mais estável e um quadro regulatório mais consistente.

Em termos globais, a pesquisa apontou também que as empresas familiares reivindicam apoio especialmente para as questões de ganhos de capital e imposto sucessório. Querem que os governos tornem mais fácil e menos onerosa a transmissão do negócio para a próxima geração.

É interessante notar que a União Europeia já está se concentrando em três das principais áreas que identificamos em nossa pesquisa: o acesso ao financiamento, a eliminação da burocracia e a redução da carga fiscal que incide quando a empresa familiar é passada para uma geração seguinte.

Se há uma única mensagem da pesquisa deste ano, ela é: as empresas familiares são uma parte importante da economia global e podem dar uma contribuição ainda mais substancial para o crescimento e a recuperação do cenário econômico, desde que recebam o apoio certo, na hora certa.

Para obter mais informações sobre empresas familiares, entre em contato com:

Carlos Mendonça

Sócio - Líder de Empresas Familiares
PwC Brasil
Tel: (11) 3674 3343
carlos.mendonca@br.pwc.com

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor.

Acesse: www.pwc.com.br/10minutosopiniao

Leitura relacionada:

Pesquisa sobre empresas familiares 2012:
<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pcs.jhtml>

.....
Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)
facebook.com/PwCBrasil

Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na *App Store* e tenha acesso às publicações nacionais e globais da PwC.

