

Confiança e impacto

**Por que as empresas
familiares precisam agir
agora para manter seu
legado no futuro**





Apresentação

Nos melhores tempos, os pontos fortes das empresas familiares costumam ser esquecidos depois que os unicórnios decolam e o mercado de ações acompanha o movimento deles. Mas nos períodos difíceis, os sólidos fundamentos que são a marca registrada dessas organizações, como compromisso com valores, pensamento de longo prazo e alavancagem conservadora, são os alicerces do processo de recuperação. Aconteceu após a crise financeira de 2008, quando as empresas familiares se recuperaram e recriaram oportunidades em uma economia mundial abalada. E acontecerá novamente na recuperação pós-Covid-19 por dois motivos principais: as empresas familiares são mais confiáveis do que outras instituições e outros líderes e, na maioria dos setores, elas são mais resilientes.

O *Edelman Trust Barometer*, estudo global que mede anualmente a confiança da sociedade em suas instituições, confirma o primeiro motivo: 67% dos entrevistados para o relatório de 2020 disseram que confiavam nas empresas familiares, em comparação com 58% dos que diziam confiar nas empresas de capital aberto. A nossa 10ª Pesquisa sobre Empresas Familiares, realizada de outubro até o início de dezembro de 2020, confirma o segundo motivo. Apenas 21% das empresas familiares dizem ter precisado de capital adicional em 2020, em um momento no qual as empresas **levantaram o recorde de US\$ 3,6 trilhões¹** com investidores privados para garantir sua liquidez. Além disso, a maioria dos participantes da pesquisa espera retomar um forte crescimento em 2022.

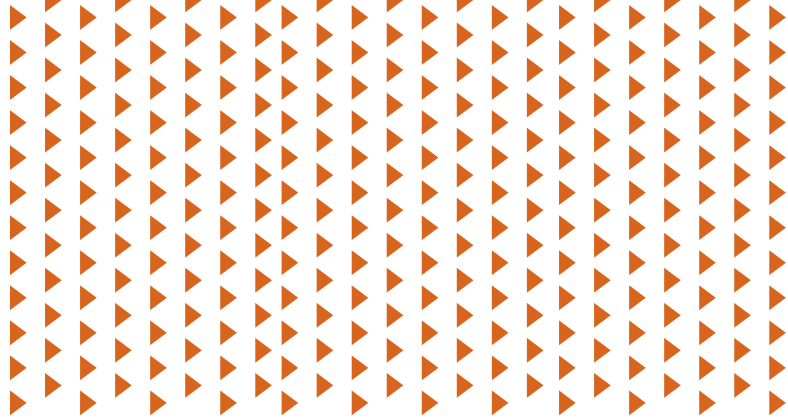
Essa é uma boa notícia para a economia. Afinal, estima-se que as empresas familiares contribuam com mais da metade do PIB e dois terços dos empregos.² Mas a questão é mais profunda que isso. Em um mundo no qual o capitalismo é alvo de críticas³ e as pessoas exigem mais responsabilidade, as empresas familiares podem ajudar a restabelecer a confiança no mercado. O *Edelman Trust Barometer* mostra claramente como a confiança é construída em uma base de competência e ética. E entre os quatro principais pilares da sociedade – empresas, governo, organizações não governamentais e mídia – apenas as empresas alcançam resultados positivos nos dois atributos.

As empresas familiares têm as características e capacidades necessárias para conquistar vantagem nas situações em que competência e ética convergem. Mas, como os resultados da nossa pesquisa também mostram, prosperar no mundo atual exigirá uma mudança de mentalidade. Será preciso repensar prioridades e comportamentos (inclusive aumentando o investimento nas ferramentas e plataformas digitais necessárias para alcançar a resiliência econômica) e redefinir o conceito de legado. O mundo está mudando e a fórmula de sucesso duradouro dos negócios familiares também.

¹ Economist, *Companies have raised more capital in 2020 than ever before*, 10/12/2020, <https://www.economist.com/business/2020/12/09/companies-have-raised-more-capital-in-2020-than-ever-before>.

² Belén Villalonga e Raphael Amit, "Contributions of family businesses towards GDP are difficult to estimate due to the different definitions of family-owned and controlled". *Family ownership*, Oxford Review of Economic Policy, Volume 36, Issue 2, Summer 2020, pp. 241–257, <https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/36/2/241/5813058>.

³ Cinquenta e seis por cento dos entrevistados na pesquisa recente do *Edelman Trust Barometer* dizem que o capitalismo na forma atual faz mais mal do que bem no mundo. Ver *Edelman Trust Barometer 2021*, <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.



Acima de tudo, os donos de empresas familiares querem criar um negócio que exerça impacto positivo e que assegure um legado para as gerações futuras. Eles conquistaram uma reputação de priorizar empregados e as comunidades que atendem. E “retribuem” à sociedade o próprio sucesso de um modo mais tradicional, mas sua abordagem é baseada em uma definição de legado que está mudando.

No ambiente de negócios atual, no qual o ritmo de mudanças ganha cada vez mais velocidade, o lucro precisará estar alinhado com o propósito. E com a pressão crescente sobre as empresas para demonstrar suas credenciais ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG, na sigla em inglês), nossa pesquisa indica que as empresas familiares poderiam assumir um papel de liderança mais relevante em relação a esses temas. Elas não estão priorizando áreas-chave, como sustentabilidade, que deixou de ser encarada apenas como um atributo “desejável” para os que podem se dar ao luxo de mostrar preocupação. A sustentabilidade se tornou um imperativo de negócios. Se não demonstrarem seu compromisso com esse tema por meio de ações concretas, as empresas correm o risco de perder a credibilidade e a reputação que justificam sua licença para operar.

Entrevistamos 2.801 empresas familiares em 87 territórios (282 delas no Brasil) e realizamos três painéis de discussão com líderes dessas organizações para confirmar nossas descobertas. Com base nos resultados, sustentamos que essas empresas, embora resilientes, devem reconhecer seus pontos cegos e assumir um papel de liderança que demonstre seu compromisso com a sustentabilidade e os pilares que apóiam os temas ESG.

Como nossas pesquisas anteriores mostraram, essas organizações estão em uma curva de aprendizado para conciliar valores pessoais com seu propósito comercial e vice-versa.⁴ Os fatores ESG já estavam ascendendo na lista de compromissos de negócio muito antes da chegada e da disseminação da Covid-19. Hoje, não se discute mais se é uma boa ideia priorizar as práticas ESG, mas apenas quanto tempo consumidores, investidores, credores e governos levarão para punir aqueles que não o fizerem. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) advertiu **contra um possível retorno à normalidade dos negócios**, argumentando que a pandemia enfatizou as vulnerabilidades da sociedade e do nosso sistema econômico.⁵ A opinião pública também mudou. Mesmo antes da crise, **43% dos consumidores** esperavam que as empresas fossem responsáveis por seu impacto ambiental.⁶ Além disso, empresas com classificações ESG mais altas estão superando as outras e **se recuperaram mais rapidamente** da primeira onda da pandemia.⁷

O momento de agir é agora, se as empresas familiares quiserem manter seu legado para as gerações futuras.



Carlos Mendonça
Sócio e líder do segmento
para Empresas Familiares
PwC Brasil

⁴ PwC, *Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2018: o impacto dos valores*, <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pes/2018/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2018.html>.

⁵ OECD, *Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19*, 5/6/2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5>.

⁶ PwC, *The consumer transformed: Global Consumer Insights Survey 2020*, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>.

⁷ Alex Rolandi, *ESG rating 'linked to outperformance' amidst coronavirus pandemic*, Funds Europe, 16/4/2020, <https://www.funds-europe.com/news/esg-rating-linked-to-outperformance-amidst-coronavirus-pandemic>.

Mensagem do presidente da Family Business Network International

A Family Business Network International (FBN) colaborou orgulhosamente com a PwC para a realização desta 10ª edição de sua *Pesquisa Global sobre Empresas Familiares*, que tem por base o apoio de longa data da PwC a famílias proprietárias de empresas e a colaboração da firma com muitas filiais da FBN em todo o mundo.

A pandemia de Covid-19 testou a capacidade das famílias empresárias de se adaptarem às mudanças e se manterem resilientes por gerações. As empresas familiares contribuem significativamente para o crescimento econômico e o emprego e, com seu foco inerente no sucesso de longo prazo e na propriedade responsável, criam um modelo de negócios mais direcionado por um propósito.

Como indicam os resultados da pesquisa, há duas coisas que nós, empresas familiares, podemos fazer melhor: digitalização e sustentabilidade. Considerando as recomendações deste relatório, convidamos as famílias empresárias a passarem da aspiração à ação em ambas as áreas, que são cada vez mais essenciais para o nosso futuro.

Se aplicarmos o mesmo espírito de inovação, empreendedorismo e resiliência geracional pelos quais as empresas familiares são conhecidas nessas duas áreas, podemos aumentar o sucesso de longo prazo de nossos negócios e ajudar a construir um mundo melhor e mais sustentável.

Junte-se a nós nessa jornada.

Farhad Forbes

Presidente da Family Business Network International



Conteúdo

6 Introdução e principais conclusões

8 Crescimento em tempos de Covid-19

11 Sustentabilidade: traduzindo ambição em ação

15 A visão de quem está na linha de frente: recomendações dos pares

18 Ainda atrasadas no amadurecimento digital

20 A visão de quem está na linha de frente: recomendações dos pares

23 Dinâmica familiar: diante do espelho

26 A visão de quem está na linha de frente: recomendações dos pares

29 Redefinindo a fórmula de sucesso da empresa familiar

30 Metodologia

31 Agradecimentos

33 Contato

Introdução e principais conclusões

2020 foi um ano difícil para todos ao redor do mundo. Nas empresas familiares, os líderes deram prioridade à saúde e à segurança das pessoas, enquanto reconfiguravam as operações em resposta à retração da economia e às incertezas sobre o futuro. Ainda assim, nossa *Pesquisa Global sobre Empresas Familiares* mostra que o otimismo dessas organizações em relação ao crescimento em 2021 e 2022 permaneceu alto, especialmente no Brasil, mesmo considerando que a maioria dos líderes que participaram da pesquisa ainda não tinha a confirmação da eficácia das vacinas que hoje estão sendo aplicadas.

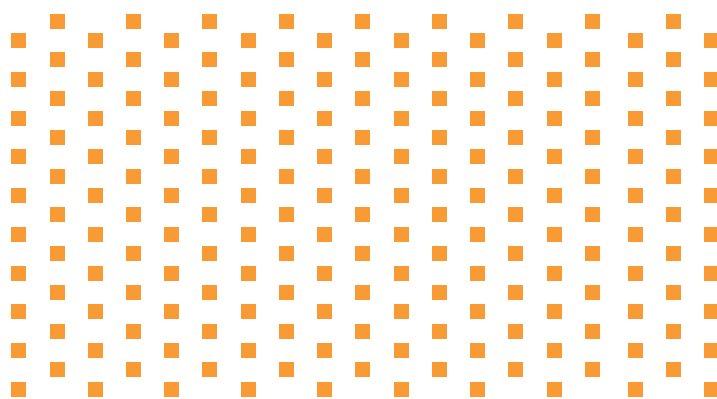
A primeira seção deste relatório analisa a resiliência financeira nas empresas familiares e mostra como elas estão preparadas para liderar a recuperação pós-Covid. A segunda seção destaca a necessidade de priorizar a agenda ambiental, social e de governança (ESG, na sigla em inglês) e de repensar o modo como as empresas familiares contribuem para a redução das mudanças climáticas, para práticas de negócios sustentáveis e para a sociedade.

A terceira seção avalia o estado da transformação tecnológica nessas empresas. A pandemia provou o quanto é importante contar com fortes recursos digitais, mas apenas 15% das empresas familiares brasileiras (19% no mundo) afirmam que seu amadurecimento digital está avançado – embora elas continuem a acreditar que a digitalização é uma prioridade. A seção final tem como foco a dinâmica familiar.

Sabemos que os próprios relacionamentos que fortalecem uma empresa familiar também podem prejudicá-la. É um assunto difícil para muitos, mas a adoção de uma abordagem mais profissionalizada de governança tira a emoção da equação e tem correlação com o sucesso do negócio. Durante a pandemia, e apesar da falta de progresso em fomentar procedimentos formais de governança, o percentual de participantes que documentaram o planejamento de sucessão aumentou de 21% para 24% no Brasil e dobrou para 30% no mundo.

Testamos nossas conclusões reunindo em três painéis de discussão donos e executivos de empresas familiares de diferentes setores em todo o mundo. Suas opiniões e nossas recomendações são apresentadas no fim de cada seção.

O mundo está mudando. O momento exige a adoção de uma nova fórmula, baseada na sustentabilidade e responsabilidade ambiental e social, para o sucesso duradouro dos negócios familiares.





282

participantes no
Brasil e 2.801
no mundo



87

territórios
pesquisados



63%

das empresas brasileiras
cresceram nos 12 meses
antes da Covid-19
(55% no mundo)



78%

das empresas
brasileiras esperam
crescer em 2021
(65% no mundo).
Esse percentual
aumenta para 85% em
2022 (86% no mundo)

Principais conclusões

As respostas dos 2.801 proprietários e executivos que participaram da pesquisa revelam insights importantes sobre como as empresas familiares operaram em um ano de pandemia.



A resiliência econômica é alta (e maior no Brasil)

82%

dizem que não precisaram de capital adicional em 2020 (79% no mundo), e pouco mais de um terço (37% no Brasil e 34% no mundo) está reduzindo dividendos durante a crise. 78% esperam crescer em 2021 (64% no mundo).



O progresso da transformação digital é lento

28%

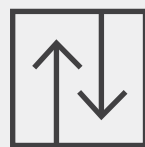
dizem ter fortes recursos digitais (38% no mundo). Na *Pesquisa sobre Empresas Familiares 2018*, **80% estavam preocupados com inovação e tecnologia** e 58% disseram que investiriam nessa área (57% no mundo).



Há um desejo real de liderar em sustentabilidade, mas a ação é lenta

56%

dizem que há oportunidade de liderar em práticas de negócios sustentáveis, mas apenas 39%, em média, têm uma estratégia de sustentabilidade em vigor. No mundo, esses percentuais são semelhantes: 55% e 37%, respectivamente.



Há resistência à mudança e à profissionalização

54%

têm uma visão documentada e uma declaração de propósito por escrito (51% no mundo), 24% têm planos de sucessão e 36% dizem que há resistência à mudança (em comparação com a média global de 30% e 29% no mundo, respectivamente).

Crescimento em tempos de Covid-19

A pandemia foi um teste extraordinário de resiliência para quase todas as organizações. E as empresas familiares estão enfrentando bem o desafio. Antes da Covid-19, 63% dos brasileiros previam crescimento para 2020, em comparação com a média global de 55%, a mais baixa desde 2010, ano seguinte à crise financeira global (ver Figura 1).



Agora, fazendo projeções para depois da Covid-19, apenas 28% no Brasil esperam que as vendas diminuam, em comparação com 46% no mundo. Mas 85% preveem um retorno das taxas de crescimento anteriores à pandemia até 2022 (86% no mundo), um nível impressionante de otimismo, dado que nenhuma vacina havia sido aprovada quando a pesquisa foi realizada.

Sem surpresa, o impacto da Covid-19 nas vendas é desigual entre os setores no mundo. Em hotelaria e lazer, 84% dos participantes – a maior proporção entre todos os segmentos – esperam uma contração, seguidos por 64% no setor automotivo e 63% no de entretenimento e mídia.

Resiliência

Apenas pouco mais de um terço das empresas pesquisadas (37% no Brasil e 34% no mundo) teve que cortar dividendos e 26% dos membros da família empresária tiveram cortes de salários no Brasil, em comparação com 31% da média global. No geral, somente uma em cada cinco empresas (18% no Brasil e 21% no mundo) precisou levantar capital adicional e 10% dos donos estão colocando mais dinheiro próprio no negócio (15% no mundo).

“Tínhamos três princípios para superar a crise: cuidar de nosso pessoal, preservar o caixa e construir um negócio melhor para o futuro. Algumas áreas do negócio dobraram de tamanho da noite para o dia, outras, como suprimentos para restaurantes, desapareceram. Tenho muito orgulho do modo como ajudamos a comunidade, entregando comida para pessoas que não conseguiam ir às lojas e ajudando os necessitados.”

Nicholas Oughtred, presidente do William Jackson Food Group, fabricante e fornecedor de alimentos e bebidas no Reino Unido

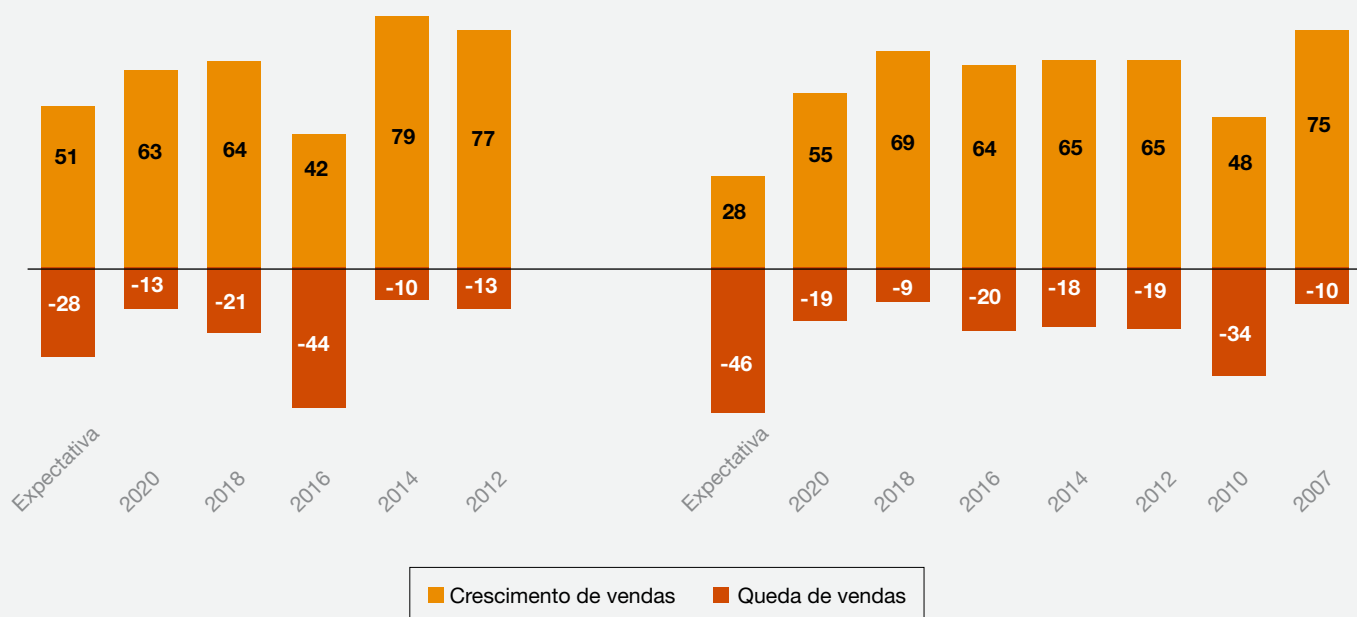
Figura 1: As empresas familiares esperam que a pandemia de Covid-19 afete mais o crescimento do que a recessão pós-crise de 2008

Pesquisa de 2021

P: Analisando o último exercício financeiro antes da pandemia de Covid-19, você diria que suas vendas tiveram...
E qual você acha que será o impacto da pandemia de Covid-19 em suas vendas?

Pesquisa de 2007-2018

P: Analisando o último exercício financeiro, você diria que suas vendas tiveram...



Observação: as somas não totalizam 100 porque os resultados mostram apenas a porcentagem de respostas indicando crescimento ou queda nas vendas. A gama de respostas possíveis para as questões de múltipla escolha inclui “estabilização” e “não sei”.

A base para a pesquisa de 2021 são todos os participantes: Brasil (282), globais (2.801).

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.



As empresas familiares demonstraram ser sólidas e adaptáveis. E, como era de se esperar, elas estão adotando uma abordagem centrada nas pessoas, que prioriza o bem-estar de seus empregados e apoia as comunidades locais durante a crise. Isso é ainda mais evidente no Brasil. Ao todo, 88% das empresas brasileiras estão permitindo que a equipe trabalhe em casa e 54% reorientaram sua produção para atender à demanda relacionada à pandemia. Isso se compara com percentuais de 89% e 25% no mundo, respectivamente.

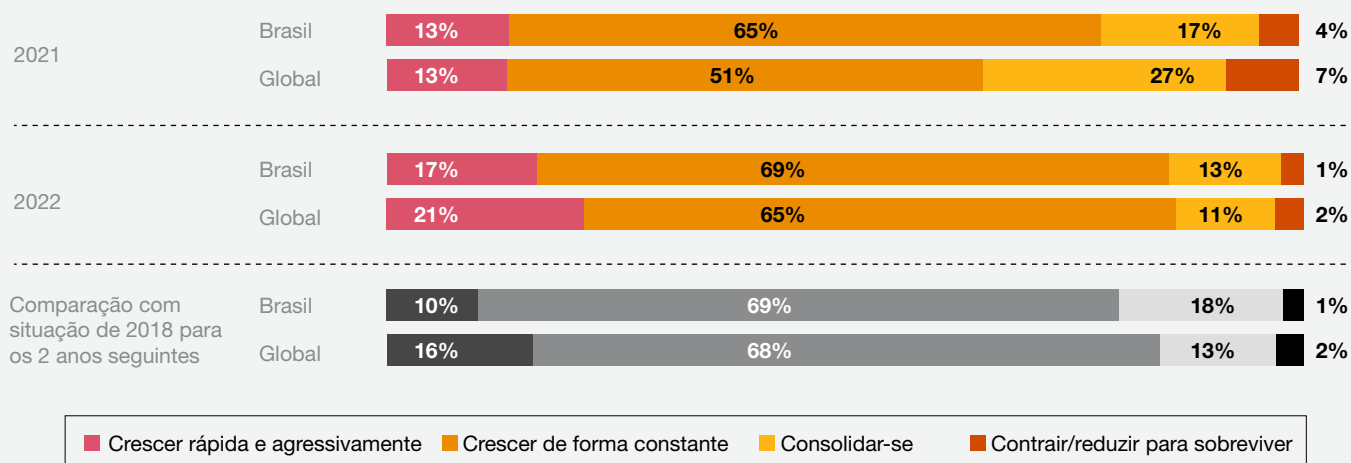
Apesar das dificuldades, suas ambições de crescimento para 2022 estão em linha com o que os participantes nos disseram em 2018 (ver Figura 2). Esse otimismo não é cego. Ele se baseia em planejamento e gestão de riscos. Ao todo, 87% das empresas brasileiras e 82% das globais priorizam a diversificação e/ou expansão para novos mercados ou produtos – duas das três prioridades organizacionais nos próximos dois anos.

“Em março, pensei que poderíamos perder a empresa. Estávamos pouco alavancados no início da pandemia e rapidamente atingimos uma alavancagem excessiva. Fui incentivado pela maneira como toda a organização, inclusive a família, reagiu à crise. Houve muito apoio e empatia em toda a empresa. Terminamos o ano muito confiantes e otimistas em relação ao futuro. O resultado disso é que a cultura da nossa empresa se fortaleceu muito. Passamos pela dor juntos e isso nos aproximou.”

Chris Herschend, presidente da Herschend Family Entertainment e proprietário de parque temático e atração turística nos EUA

Figura 2: De volta à normalidade em 2022

Q: Qual das opções melhor descreve as ambições de sua empresa para 2021 e 2022?



Base: todos os entrevistados do Brasil (2020: n=282; 2018: n=163), todos os entrevistados globais (2020: n=2.801; 2018: n=2.817-2.950).

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

Sustentabilidade: traduzindo ambição em ação

Aumenta a pressão para que todas as empresas contribuam para um meio ambiente mais limpo e uma sociedade mais justa. Isso dará mais urgência a ações – não apenas compromissos – em torno de uma agenda de sustentabilidade. Em 2017, a PwC lançou o *framework* ADAPT, que identifica cinco desafios globais urgentes: disparidade de riqueza (*asymmetry*), disrupção tecnológica (*disruption*), pressões demográficas (*age*), polarização de opiniões (*polarisation*) e declínio da confiança (*trust*).⁸ A Covid-19 serviu apenas para acelerar e intensificar essas questões.

⁸ PwC, ADAPT: Five urgent global issues and implications, maio/2020, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt.html>.

As empresas familiares desfrutam de uma vantagem inicial para liderar em sustentabilidade. Elas são a forma de negócio mais confiável,⁹ são potencialmente mais ágeis, estão relativamente livres de pressões de curto prazo do mercado e podem exercer um impacto significativo. Em 2018, as 750 maiores empresas familiares no mundo empregavam mais de 30 milhões de pessoas e geravam US\$ 9,1 trilhões.¹⁰ Empresas não listadas (336 das 750 maiores têm capital aberto) também estão em vantagem por poderem ter uma visão de longo prazo de investimentos em iniciativas sustentáveis. Isso as diferencia como líderes naturais em sustentabilidade, função que 56% dos entrevistados brasileiros afirmam estar prontos para e dispostos a adotar, porcentagem equivalente à média global.

Mas existe o risco de que abordagens e formas de pensar convencionais, especialmente em relação ao que significa sustentabilidade e como as empresas familiares são administradas, possam conter esse avanço. Por enquanto, as empresas não estão priorizando ESG nem práticas sustentáveis (ver Figura 3).

Figura 3: As empresas familiares dizem que diversificar e melhorar os recursos digitais, não a sustentabilidade, são suas grandes prioridades

Q: Quais das seguintes prioridades da empresa são as cinco maiores para os próximos dois anos?



Base: todos os entrevistados do Brasil (282) e todos os entrevistados globais (2.801) em 2020.

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

⁹ 67% dizem que as empresas familiares são as mais confiáveis, em comparação com 58% das empresas de capital aberto. As percentagens baseiam-se nos entrevistados que priorizam as seguintes categorias de empresas em que mais confiam: familiar, de capital fechado, de capital aberto e estatal. Ver Edelman, *Edelman Trust Barometer 2020*, 19/1/2020, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>.

¹⁰ David Bain, "The World's Top 750 Family Businesses Ranking", *Family Capital*, 3/3/2020, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses>.

Essa falta de priorização é um raro exemplo do prejuízo causado às empresas familiares por sua independência. As companhias listadas têm percebido um aumento da pressão de clientes, credores, acionistas e empregados em torno da sustentabilidade nos últimos anos. O investimento em fundos com foco em ESG quadruplicou nos EUA em um ano, **para mais de US\$ 21 bilhões** em 2019. Também proliferaram as regulamentações relacionadas à sustentabilidade, como divulgações de emissões e relatórios sobre remuneração por gênero.¹¹ As empresas listadas têm sido constantemente impulsionadas a adotar práticas e políticas ESG. Elas não têm escolha a não ser responder e, ao fazê-lo, visivelmente lideram o avanço. Para as organizações familiares, a oportunidade de alcançar sua grande prioridade – expandir-se para novos mercados – pode servir de impulso para investir em ESG.

Desenvolvendo a agenda ESG

A mentalidade de retribuição está no DNA das empresas familiares. Elas pensam no impacto total de seus negócios para a sociedade, priorizam o bem-estar de seus empregados e acreditam na importância de apoiar suas comunidades e a sociedade. Cerca de 80% no Brasil e no mundo têm algum tipo de atividade de responsabilidade social, sendo que pouco mais da metade desse percentual diz se envolver em filantropia. É o modo como elas pensam sobre sustentabilidade que precisa mudar. O tema deve estar no centro de suas operações comerciais, em vez de simplesmente incorporado em atividades filantrópicas. Em algumas economias, ele já está.

Nossa pesquisa mostra que as empresas familiares em países onde as formas tradicionais de filantropia são menos praticadas entenderam a mensagem. Na Ásia, por exemplo, as organizações familiares estão colocando suas práticas de sustentabilidade no centro de tudo o que fazem. Na China, 79% das empresas familiares priorizam a sustentabilidade, em comparação com 44% no Brasil e 23% nos EUA. Ainda assim, 76% das empresas familiares dos EUA contribuem fortemente para sua comunidade, em contraste com 54% na China e 39% no Brasil.



“Sustentabilidade é ser bom, não apenas fazer o bem.”

Vimal Shah, presidente do Bidco Africa Group, companhia de agronegócio e fabricante de bens de consumo de movimento rápido no Quênia, Uganda e Tanzânia

¹¹Morningstar, *Sustainable Funds U.S. Landscape Report*, 2020, <https://www.morningstar.com/lp/sustainable-funds-landscape-report>.

Os aspectos ESG são uma questão existencial. As empresas que não demonstram seu compromisso com práticas sustentáveis podem ser punidas pelos consumidores, pela mídia e até pelos reguladores. Os donos de empresas familiares desejam, acima de tudo, criar um ativo duradouro para as gerações futuras. Legado é importante – representa a prioridade para 80% dos participantes brasileiros e 64% dos globais. Se a sustentabilidade não for uma prioridade, a licença para operar e o legado estarão em risco. E a Covid-19 aumentou aparentemente o desejo dos donos de empresas familiares de proteger seus negócios e criar um legado (ver Figura 4).

Figura 4: metas pessoais de longo prazo da empresa

Q: Qual a importância para você das seguintes metas de longo prazo (nos próximos cinco anos ou mais)?



Base: todos os entrevistados do Brasil (2021: 282; 2018: 163), todos os entrevistados globais (2021: 2.801; 2018: 2.817–2.950).

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

A visão de quem está na linha de frente

Dez líderes de empresas familiares da África, Ásia, Europa, América Latina e Oriente Médio, representando dez setores



Os participantes do nosso painel de empresas familiares concordam que há um ponto cego inegável quando se trata de traduzir os valores essenciais da família em ações concretas que demonstrem seu compromisso com os fatores ESG. Eles consideram fundamental a eliminação dessa lacuna, não apenas para criar novas oportunidades, mas para garantir o futuro de longo prazo da empresa. Mas esses líderes também percebem que as empresas familiares estão atrasadas em relação a como medir a sustentabilidade: por exemplo, como alcançar zero emissões líquidas de carbono ou como comunicar seu progresso e compromisso em relação ao tema.

Os participantes do painel acreditam que o interesse da geração futura (*nextGen*) na sustentabilidade é importante não apenas para incentivar as empresas familiares a adotar o ESG, mas para atrair membros mais jovens da família para o negócio. Propósito e significado são vitais para essa geração, e o ESG pode fornecer ambos.

“ Se não incorporar a sustentabilidade em tudo o que fizer, você sairá do mercado, não importa em que setor esteja. A questão é apenas saber quando.”

Jakob Haldor Topsøe, presidente da Haldor Topsøe Holding, tecnologia química na Dinamarca

Recomendações dos pares

- ✓ **Incorpore o ESG ao seu modelo operacional e de negócios.** Os líderes de empresas familiares no painel concordam: o ESG deixou de ser um recurso desejável para uma empresa e se tornou um imperativo de sucesso.

“No passado, o ESG era considerado algo que fazíamos quando todo o resto estava OK”, diz Sara Hughes, presidente do Grupo Lwart, um conglomerado industrial brasileiro que produz óleos básicos a partir da coleta e rerrefino de óleos lubrificantes usados. “Agora estamos incorporando o tema em todas as decisões que tomamos.”

O painel identifica muitos benefícios de incorporar fatores ESG, desde a redução do custo de capital até o aumento do valor da marca.

“Quando você faz coisas boas, coisas boas acontecem para você”, diz Ghassan Nuqul, presidente do Nuqul Group, um conglomerado na Jordânia especializado em produtos de higiene.

- ✓ **Peça ajuda para medir e cumprir as metas ESG.** A medição ESG é uma disciplina nascente. Não existe um sistema internacionalmente uniforme para relatar o progresso em relação ao tema. Somente em setembro de 2020 o Fórum Econômico Mundial publicou um **framework para avaliar o progresso em ESG**.¹²

Essas métricas foram bem recebidas pelos líderes de empresas familiares participantes do painel, que estão pressionando por mais medição e responsabilização em suas próprias organizações. A utilização de experiência externa é encarada como um elemento importante para resolver o quebra-cabeça da sustentabilidade.

“A palavra mais forte nas reuniões de conselho ainda é a da área financeira, o retorno sobre o investimento”, diz Hughes. “Intangíveis não são medidos.”

- ✓ **Comunique-se, comunique-se, comunique-se.** Todos os painelistas enfatizam a importância de falar publicamente sobre as metas e conquistas do negócio.

“As empresas listadas se comunicam melhor sobre ESG porque sabem para onde o tema está evoluindo”, diz Jakob Haldor Topsøe, da Haldor Topsøe Holding, grupo dinamarquês de tecnologia química. “Para as empresas familiares, ter uma vida tranquila tem sido bom, mas isso precisa mudar.”

- ✓ **Envolva a geração seguinte.** As gerações mais jovens são a força motriz da sustentabilidade. Nas empresas familiares, elas buscam mais responsabilidade. É natural, portanto, a atração pelos temas ESG. No mundo, as empresas que estão na quarta geração, por exemplo, são mais propensas a incorporar a sustentabilidade na tomada de decisões (60%, em comparação com 55% para todos os entrevistados) e também a ter uma estratégia de sustentabilidade bem desenvolvida (40%, em comparação com 35%).

“Sou da primeira geração e não tínhamos escolha a não ser trabalhar na empresa”, diz Günseli Ünlütürk, presidente da marca de moda turca Jimmy Key. “A geração atual pode escolher o que quer fazer. A relação entre o negócio e as gerações está cada vez mais relaxada. A mentalidade das gerações mais velhas deve mudar e se adaptar à das gerações mais jovens.”

- ✓ **Incentive a diversidade do conselho.** Os participantes do painel acreditam que a falta de pressão do mercado de capitais pode ser uma desvantagem para as empresas familiares em relação aos aspectos ESG. Eles avaliam que um conselho diversificado, com contribuições independentes, pode funcionar como um bom referencial e desafiar a reflexão sobre sustentabilidade.

“No passado, nunca falamos sobre [nosso impacto positivo], porque isso era visto como presunção. Essa é uma mudança de mentalidade que precisa acontecer.”

R. Dinesh, diretor administrativo da TVS Supply Chain Solutions Limited, empresa de logística na Índia

¹² World Economic Forum, *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, 22/9/2020, <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>.



Como iniciar sua agenda de sustentabilidade

Apresentamos a seguir quatro áreas a serem consideradas para ajudar a incorporar os temas ESG em suas operações de negócios e se engajar com a geração futura e seu conselho no processo.

- Meça o impacto total das ações ESG. A PwC criou um modelo de **Medição e Gerenciamento do Impacto Total**¹³ para ajudar as empresas a desenvolver capacidades para agir de acordo com as metas ESG e tomar decisões de negócios mais bem fundamentadas.
- Siga as melhores práticas de relatórios não financeiros. O Fórum Econômico Mundial publicou recentemente seu relatório **Measuring Stakeholder Capitalism**, que descreve um conjunto de métricas universais divididas em quatro pilares: pessoas, planeta, prosperidade e princípios de governança.¹⁴
- Sua família é única, e seus filhos também. **Faça um pequeno teste** para descobrir em qual jornada *nextGen* eles podem estar e explore estudos de caso e recomendações personalizadas para a geração atual e a futura.¹⁵
- Avalie mudar a composição do conselho. **Um conselho mais diversificado**, que não seja composto por familiares ou amigos da família, ajudará a desafiar o pensamento vigente.¹⁶

¹³ PwC, *Total Impact Measurement and Management*, <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/total-impact-measurement-management.html>.

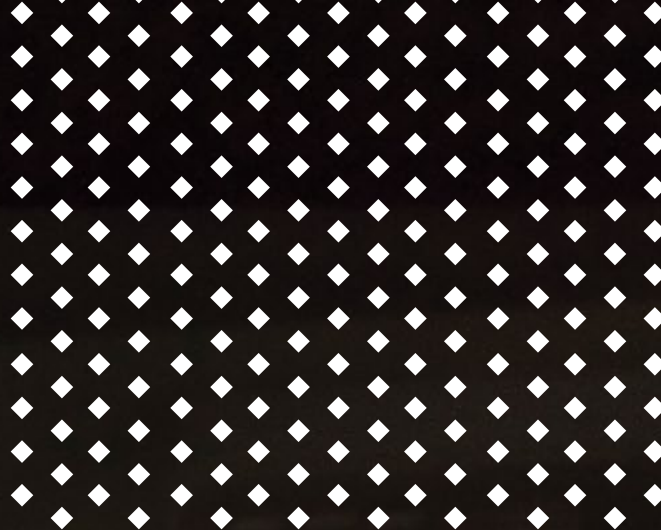
¹⁴ World Economic Forum, release para a imprensa, *Measuring Stakeholder Capitalism: Top Global Companies Take Action on Universal ESG Reporting*, 22/9/2020, <https://www.weforum.org/press/2020/09/measuring-stakeholder-capitalism-top-global-companies-take-action-on-universal-esg-reporting>.

¹⁵ PwC, *Pesquisa Global NextGen 2019*, <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2019/nextgen-survey.html>.

¹⁶ Jared Landaw (Barrington Capital Group LP), "Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing," *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 14/7/2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing>.

Ainda atrasadas no amadurecimento digital

A pandemia eliminou as dúvidas que restavam sobre os benefícios da transformação digital. Os serviços digitalizados se tornaram norma da noite para o dia, e as empresas com recursos digitais em vigor se saíram melhor do que as outras que precisaram se esforçar para acompanhar o ritmo da mudança. Isso também valeu para as empresas familiares. As que dispunham de fortes recursos digitais e acesso a bons dados tiveram melhor desempenho do que as outras (ver a Figura 5).



Mas essas organizações são minoria. Embora 85% das empresas brasileiras (80% das globais) afirmem que as iniciativas relacionadas com a digitalização, inovação e tecnologia são suas grandes prioridades, o progresso nessas áreas tem sido lento. Apenas 15% afirmam que sua jornada digital está completa e 72% acreditam que têm um longo caminho a percorrer – resultados abaixo das médias globais de 19% e 62%, respectivamente. Em nossa *Pesquisa sobre Empresas Familiares 2018*, 80% dos participantes no mundo estavam preocupados com inovação e tecnologia. E embora mencionem agora os recursos digitais como sua segunda maior prioridade (terceira no Brasil), quase um terço (29% no mundo e 32% no Brasil) ainda relatam na pesquisa de 2021 que não têm recursos digitais fortes e que o desenvolvimento deles não é prioridade em seus planos de ação.

Nossa mensagem: é a hora de agir.

A experiência de empresas familiares que atualizaram seus recursos digitais mostra a importância vital de ter um roteiro claro. As vantagens reais da digitalização nem sempre correspondem às que são presumidas, por isso o planejamento é fundamental. Por exemplo, 58% das empresas fortes em termos digitais no mundo usam tecnologia para melhorar suas funções de conformidade e relatórios, mas apenas 44% das que planejam uma atualização digital veem a questão como prioridade. Isso precisa mudar.



40% das empresas familiares de terceira ou quarta geração no mundo se descrevem como digitalmente fortes

A pesquisa também descobriu que os membros da geração futura têm um papel maior em 46% das empresas familiares globais com fortes recursos digitais, embora a digitalização, a inovação e a tecnologia (além da sustentabilidade) sejam uma prioridade para as empresas na terceira e quarta gerações.

Figura 5: Fortes recursos digitais se traduzem em forte desempenho dos negócios

Melhor desempenho

71% das empresas brasileiras **com fortes recursos digitais** tiveram crescimento pré-Covid (em comparação com 60% das que não têm fortes recursos digitais)

58% esperam crescimento após o impacto da Covid-19 (x 48% das outras)

82% esperam crescer em 2021 (x 76% das outras)

Mais agilidade

85% das empresas brasileiras **com fortes recursos digitais** têm acesso a informações/dados confiáveis e oportunos que apoiam a tomada de decisão (em comparação com 62% das outras)

64% têm capacidade de mudar de rumo no curto prazo devido à liquidez (x 44%)

Mais foco em sustentabilidade

53% das empresas brasileiras **com fortes recursos digitais** garantem que a sustentabilidade está no centro de tudo o que fazem (em comparação com 40% das outras)

55% têm uma estratégia de sustentabilidade desenvolvida e comunicada que fundamenta todas as decisões (x 32% das outras)

Mais preparadas para a sucessão

33% das empresas brasileiras **com fortes recursos digitais** adotam um plano de sucessão robusto, documentado e comunicado em vigor (em comparação com 21% das outras)

Base: todos os entrevistados do Brasil (282), todos os entrevistados globais (2.801).

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

A visão de quem está na linha de frente

Oito líderes de empresas familiares da Ásia, Europa, América Latina e América do Norte, representando seis setores



Nosso painel confirma que as empresas com bons recursos digitais consideraram mais fácil fazer a transição de seus empregados para o trabalho remoto. A agilidade das empresas familiares fica evidente nas rápidas adaptações que muitas fizeram em seus modelos de negócios ou operações. A tensão intergeracional em torno da transformação digital também chama a atenção.

“ Antes da pandemia, tentamos sem sucesso, por dois anos, aplicar tecnologia de eliminação de vírus ao nosso processo de fabricação de tecidos. Quando a pandemia começou, analisamos como poderíamos usar a tecnologia e, em oito dias, projetamos uma máscara, importamos o tecido e começamos a fabricá-la. Hoje, as máscaras são um dos nossos novos *core businesses* de bem-estar.”

Ghassan Nuqul, presidente do Nuqul Group, um conglomerado de produtos de higiene, Jordânia

“ A digitalização não é uma meta a ser alcançada, é uma jornada constante. A atual pandemia nos mostra o poder das tecnologias digitais quando implantadas da maneira certa, com um foco claro na criação de valor para clientes e funcionários.”

Burkhard Eling, CEO, Dachser Group, logística, Alemanha

Recomendações dos pares

- ✓ **Redescubra seu talento empreendedor.** A pandemia representa um lembrete indispensável do potencial das empresas familiares, principalmente quanto às possibilidades e oportunidades criadas pela tecnologia.

Gabriela Baumgart, que faz parte do conselho do conglomerado industrial Grupo Baumgart no Brasil, descreve a pandemia como um “reset” para muitas dessas organizações. “É uma nova era para as empresas familiares. No passado, muitas tendiam a evitar riscos e eram bastante conservadoras. Isso mudou. Estamos diante de uma oportunidade de revisar os modelos de negócios e verificar se a governança está sendo eficaz. Elas estão se lembrando de como ser empreendedoras novamente, se adaptando e criando valor em um mundo desafiador.”

- ✓ **Transformação digital e agilidade andam juntas.** A tecnologia digital ajudou as empresas a pivotar suas operações rapidamente.

“Um dos nossos negócios, a Daba, é distribuidor exclusivo da Nespresso na Espanha e em vários países africanos. Antes da pandemia, vendíamos principalmente em nossas lojas. Apenas cerca de 10% das vendas eram feitas on-line”, afirma Alfonso Libano Daurella, vice-presidente do Grupo Cobega, que tem atuação global na distribuição de refrigerantes. “Mudamos o modelo de negócios quando a pandemia começou. Cerca de 80% das vendas passaram a ser on-line e nossas lojas entregavam o café diretamente aos clientes. Passamos de uma empresa de varejo a uma empresa de entrega pela Internet em apenas quatro meses. Essa é a mentalidade necessária durante uma crise – não feche as lojas, mude.”

- ✓ **Permita que a próxima geração questione as prioridades.** Conforme já dito aqui, os membros da geração futura são uma importante força motivadora da digitalização. Nossa pesquisa **NextGen 2019** revelou que os membros mais jovens da família encaravam a tecnologia como um dos três motores de mudança mais importantes para os negócios, e 72% deles no Brasil (64% no mundo) acreditavam que essa era a área em que poderiam agregar valor.¹⁷

Nina Østergaard Borris, filha de Torben Østergaard-Nielsen, dono da empresa de navegação dinamarquesa USTC, foi nomeada COO do grupo em 2020, aos 36 anos. Ela diz que diferentes prioridades geracionais eram aparentes quando o negócio atravessou recentemente o “longo processo de decisão sobre o motivo pelo qual queremos ser conhecidos. Estou mais ciente da agenda de digitalização e ESG, mas meu pai é muito bom em ouvir e fazer as perguntas críticas. Tem sido uma boa experiência. Como integrante da futura geração, é preciso ter cuidado para evitar jogar fora o que é bom porque você está focado em algo novo. Meu pai tem uma experiência valiosa. Eu tenho uma mentalidade mais voltada para o futuro.”

¹⁷ PwC, Pesquisa Global NextGen 2019, <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2019/nextgen-survey.html>.



Como acelerar sua transformação digital

Avançar mais rápido em uma jornada digital requer uma compreensão do valor dos dados e das ferramentas analíticas, além de um compromisso com a qualificação de sua força de trabalho. Você também deve compreender que a transformação precisa fazer parte de uma mudança cultural apoiada por líderes altamente engajados. Comece esse processo fazendo as perguntas certas:

- Como posso tomar decisões melhores e mais rápidas **otimizando meus ativos de dados?**¹⁸
- Eu entendo os **fatores críticos de sucesso** para transformar meu negócio?¹⁹
- Minha força de trabalho está **preparada para o futuro?**²⁰

¹⁸ PwC, *Data and analytics*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics.html>.

¹⁹ Al Kent, David Lancefield and Kevin Reilly, "The four building blocks of transformation", *strategy+business*, 22/10/2018, <https://www.strategy-business.com/article/The-Four-Building-Blocks-of-Transformation?gko=aa2b7>.

²⁰ PwC, *Novo mundo, novas competências*, <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2019/novo-mundo-novas-competencias.html>.

Dinâmica familiar: diante do espelho

Pela natureza das relações pessoais sobre as quais são erguidas, empresas familiares são complexas. Os mesmos relacionamentos que permitem a essas organizações atuar e se adaptar rapidamente também podem desacelerar suas decisões e segurar seu avanço. Talvez seja difícil admitir também que a comunicação entre membros da família e as diferentes gerações não é como poderia ser. Cerca de sete em cada 10 entrevistados (73% no Brasil e 68% no mundo) dizem que os membros da família de fora do conselho confiam naqueles que integram o órgão, mas há sinais de discórdia: apenas 51% (58% no mundo) dizem que todos os membros da família compartilham pontos de vista semelhantes sobre a direção da empresa.



Há muitas questões delicadas a serem discutidas e muitas áreas nas quais o progresso é insuficiente (ver Figura 6). Cerca de dois terços dos entrevistados (63% no Brasil e 66% no mundo) relatam que os membros da família se comunicam regularmente sobre o negócio, mas 21% dos participantes no mundo afirma não ter mecanismos formais para lidar com possíveis áreas de conflito.

A harmonia familiar não deve ser dada como certa. Ela exige trabalho e planejamento e precisa ser abordada com o mesmo foco e profissionalismo que são aplicados à estratégia de negócios e às decisões operacionais. No Brasil, a forte ampliação da nossa amostra revelou uma adoção menos disseminada de políticas ou procedimentos de governança (ver Figura 6). Ao todo, 83% das empresas familiares têm alguma forma de política ou procedimento de governança em vigor – em comparação com 91% que responderam à mesma pergunta em 2018 e com a média global de 79% atualmente.

O conflito é inevitável. Apenas 16% dos entrevistados no Brasil (23% no mundo) afirmam nunca ter tido uma discordância na família. No outro extremo, os confrontos são regulares para 13% (7% na média global). Lidar com desavenças é um assunto muito privado: 80% dos entrevistados que relatam ter desentendimentos lidam com eles internamente. Mas apenas 17% (13% no mundo) têm um sistema de resolução de conflitos estabelecido e apenas 11% (12% no mundo) usaram um serviço externo.



63% das empresas familiares brasileiras afirmam que os membros da família se comunicam regularmente sobre a empresa

O planejamento da sucessão é uma das questões mais delicadas. No Brasil, houve pouco avanço em relação ao tema de 2018 para cá: 24% das empresas têm um plano de sucessão formal, o que representa pouco mais do que os 21% registrados naquele ano. No mundo, a Covid-19 parece ter concentrado as atenções nessa área: 30% das empresas familiares têm um plano de sucessão formal, o dobro do percentual de 2018.

Figura 6: Os valores familiares são importantes, mas apenas 55% das empresas os formula por escrito e pouco mais de um terço tem um protocolo familiar

Q: Qual é seu nível de concordância com as seguintes afirmações?

A família dona da empresa tem um conjunto claro de valores familiares



A família tem um senso claro de valores acordados e propósito como empresa



A família tem um código de conduta definido



Os valores e a missão da família para a empresa estão formulados por escrito



A família tem uma visão documentada e uma declaração de propósito (missão) para sua empresa



Os valores da família proprietária da empresa definem expectativas claras para os membros da família



Q: Qual das seguintes políticas e procedimentos você implementou?

Acordos de acionistas



Política de dividendos*



Constituição ou protocolo familiar



Política de emprego familiar*



Acordo pré-nupcial



Mecanismos de resolução de conflitos



*Opção incluída em 2021



Valores são um ímã para a futura geração

Em 2018, cerca de um quarto (23%) das empresas familiares no mundo esperava que os membros da futura geração da família fossem acionistas majoritários em cinco anos. Na pesquisa de 2021, esse total subiu para pouco mais de um terço (35%). As gerações mais jovens são fortemente motivadas por significado e propósito em relação à sua carreira e, muitas vezes, se esforçam para encontrar essas qualidades nos negócios da família, segundo conversas que tivemos com muitos integrantes dessas gerações.

Deixar claros os valores da empresa pode ajudar a preencher a lacuna geracional e dar a esses jovens o senso de propósito que tanto almejam. As empresas familiares com valores formulados por escrito também estão mais bem preparadas para a sucessão e são mais comunicativas e transparentes. E elas tiveram um desempenho melhor durante a pandemia também (ver Figura 7). Embora 73% das empresas brasileiras (70% no mundo) digam que a família tem um conjunto claro de valores, apenas 55% os documenta por escrito (em comparação com 44% da média global).

Figura 7: Valores por escrito estão fortemente relacionados com o sucesso

Mais transparência

76% das empresas familiares brasileiras **com valores formulados por escrito** dizem compartilhar informações de modo transparente e oportuno entre membros da família (x 55% das outras)
71% dizem que os membros da família se comunicam regularmente sobre o negócio (x 52% das outras) e foram mais comunicativos durante a pandemia (60% x 45%)
55% dizem que os membros da família têm visões/prioridades similares sobre a direção da empresa (x 46% das outras)

Melhor desempenho

65% das empresas familiares brasileiras **com valores formulados por escrito** tiveram crescimento pré-Covid (x 61% das outras)
54% esperam crescimento pós-impacto da Covid (x 47% das outras)
81% esperam crescer em 2021 (x 74% das outras)

Mais empáticas com equipe, fornecedores e comunidade

63% das empresas familiares brasileiras **com valores formulados por escrito** deram apoio à saúde mental/emocional da equipe (x 45% das outras)
27% apoiaram fornecedores fazendo pedidos não essenciais (x 16% das outras)
58% tomaram medidas para apoiar sua comunidade local (x 38% das outras)

Mais preparadas para sucessão

36% das empresas familiares brasileiras **com valores formulados por escrito** têm um plano de sucessão em vigor robusto, documentado e comunicado (10% das outras)

Base: todos os entrevistados do Brasil (282) e globais (2.801).

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

A visão de quem está na linha de frente

Oito líderes de empresas familiares da Ásia, Europa, América Latina e América do Norte, representando sete setores



Os participantes do nosso painel concordam plenamente que a dinâmica familiar é uma questão delicada. Temas como sucessão podem ser emocionais, o que torna difícil discuti-los. Mesmo assim, a sucessão foi a única área da governança familiar em que aumentaram as ações concretas desde a pesquisa de 2018. Muitas famílias desejam manter entre si a discussão dessas questões delicadas, mas concordam que geralmente precisam de apoio e moderação profissional para abordá-las de modo adequado. Encontrar esse apoio pode ajudar a profissionalizar a empresa e incentivar as famílias a reconsiderar a função, as responsabilidades e a composição do conselho e da administração.

“Muitos donos de empresas familiares dedicam bastante tempo ao negócio, mas bem menos às questões familiares. Em geral, a sensação é de que eles não têm problemas, então não há razão para reservar tempo para discutir aspectos da família. Mas se você não dedicar tempo a isso, ou só o fizer em caso de conflito, será tarde demais.”

Farhad Forbes, copresidente da Forbes Marshall, engenharia, Índia, e presidente da Family Business Network International



Recomendações dos pares

✔ **Profissionalize a governança familiar.** Ter uma estrutura de governança profissional e um processo claro de resolução de conflitos, preferencialmente envolvendo um terceiro independente, faz sentido para os negócios, especialmente para as empresas familiares. Uma abordagem profissional elimina das decisões as emoções e os preconceitos pessoais, obstáculos comuns para as famílias.

“Quando planeja vender um novo produto, você para e analisa o *business case*. Você investe tempo na questão. Não vejo a harmonia familiar como algo diferente. Busque assessoria e elabore protocolos para o futuro”, diz Alfonso Urrea Martin, CEO da divisão de ferramentas do Grupo Urrea, fabricante mexicano.

✔ **A governança deve refletir que as famílias são dinâmicas.** As empresas familiares precisam revisar as estruturas de governança regularmente, porque a estrutura de propriedade pode mudar com a entrada de novas gerações no negócio ou com os casamentos. Portanto, é importante estabelecer parâmetros em uma constituição familiar e mantê-los atualizados.

“Reescrevemos a constituição há oito anos e vamos reescrevê-la novamente em breve”, disse Ajay Shriram, presidente e diretor administrativo sênior do conglomerado indiano DCM Shriram Group. “As pessoas se casam, a dinâmica muda. Envolvermos no processo nossa mãe e sobrinhas adolescentes, que não estão trabalhando no negócio, porque a verdade é que todos os membros da família exercem uma influência e você tem que estar pronto para isso.”

✔ **Documente os valores.** Um relato por escrito dos valores de uma empresa familiar ajuda nas comunicações e transições. Bernhard Simon, CEO de terceira geração da empresa de logística alemã Dachser Group, passou o comando da organização ao novo CEO, Burkhard Eling, que não é membro da família, em 1º de janeiro de 2021. No planejamento da transição, a família percorreu o processo de escrever os valores da empresa. “Minha tia e minha mãe deram a nós, os membros da família de terceira geração, a liberdade de fazer a pergunta: ‘Queremos permanecer como acionistas ou vender o negócio?’”, diz Simon.

“É a única maneira de saber por que queríamos ainda ser uma empresa familiar. Passando por esse processo fomos capazes de redigir os valores com os quais vivíamos, e eles lideraram as decisões que tomamos. Todo executivo que ingressa na empresa, inclusive Burkhard, tem que respeitar os valores como parte de seu contrato.”

“Vejo os valores escritos como uma dádiva”, diz Eling. “Eles funcionam como um elo entre a família, a diretoria executiva e o conselho de administração. Não me sinto prejudicado por eles, porque me dão uma compreensão clara de para onde a estratégia deve conduzir a empresa de forma sustentável. Os valores precisam ser a base comum sobre a qual a empresa é construída.”

✔ **Permita ajuda externa.** Conflitos e diferenças de opinião são inevitáveis – somos todos humanos. Mas pode ser difícil resolver internamente as emoções envolvidas nas discussões familiares. Muitos no painel veem o benefício de ter uma perspectiva externa neutra.

“Os recursos externos nos ajudaram muito. Somos três irmãos e entendíamos que a chave era comunicação, comunicação, comunicação”, diz Shriram. “Trabalhamos com um cientista comportamental desde 1996.

Nós três vamos a um retiro todo ano durante quatro dias só para conversar. Desabafamos e tiramos qualquer conflito de nossas mentes. É uma oportunidade muito poderosa de abertura.”

“ Em 2018, envolvemos a quarta geração na discussão de nossos valores familiares e, como resultado, incorporamos alguns novos valores. As novas gerações são mais orientadas por um propósito. Elas querem mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Têm um foco ainda maior no impacto total do negócio, em ESG e sustentabilidade, além de analisar os resultados financeiros e culturais.”

Gabriela Baumgart, membro do conselho, Grupo Baumgart, conglomerado industrial brasileiro



Como começar a abordar a governança familiar

A dinâmica familiar é sempre uma questão emocional que, quando tratada, pode levar a resultados muito mais fortes. Estas são algumas medidas iniciais para ajudar a assegurar boas relações de trabalho dentro de uma empresa familiar:

- Participe de uma rede que ofereça aprendizagem entre pares e que ajude os donos de empresas familiares a identificar consultores de confiança. Essas redes operam por meio de organizações regionais e internacionais, como a Family Business Network International e a Family Owners Network da PwC.
- Revise regularmente suas cláusulas de governança familiar com base em melhores práticas. A **Agenda do Dono da PwC**, por exemplo, cria um *framework* prático para ajudar a priorizar ações.²¹
- Promova **encontros de lideranças familiares** bem planejados que envolvam a próxima geração. Essa é uma prática testada e comprovada que pode engajar as gerações futuras e fornecer diretrizes de carreira.²²
- Revise a **composição do seu conselho**.²³

²¹ PwC, Serviços para empresas familiares, <https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html>.

²² Bob Frisch and Cary Greene, "Leadership Summits That Work", *Harvard Business Review*, Mar/2015, <https://hbr.org/2015/03/leadership-summits-that-work>.

²³ Beatrice Ballini, "Every Family Business Needs an Independent Director", *Harvard Business Review*, 27/1/2020, <https://hbr.org/2020/01/every-family-business-needs-an-independent-director>.



Redefinindo a fórmula de sucesso da empresa familiar

Para as empresas familiares, há boas notícias nos resultados da pesquisa, mas também um alerta. Com sua resiliência financeira, elas estão bem posicionadas para o sucesso, mas precisam corrigir seu espelho para enxergar melhor a sociedade e a si mesmas. Se conseguirem fazer isso, seu poder de impulsionar a recuperação pós-Covid-19 se tornará ainda mais importante, graças ao impacto financeiro dessas organizações em todo o mundo. Para manter sua licença de operação, as empresas familiares precisarão rever seu propósito e usar a confiança que conquistaram para criar um impacto não financeiro mensurável.

As futuras gerações da família desempenharão um papel vital em impulsionar essas empresas em áreas essenciais para o legado do negócio. Nossas conclusões finais destacam as três áreas principais nas quais as ações imediatas ajudarão a garantir uma fórmula duradoura de sucesso para as próximas gerações.



Embarque no ESG. As empresas familiares têm uma reputação merecida por priorizar o bem-estar de seus funcionários e das comunidades em que operam. Mas também correm o risco de perder o controle da narrativa, enquanto companhias maiores e listadas reivindicam a agenda ESG para si. As empresas familiares precisam aprender como medir e comunicar sua agenda ESG a um grupo mais amplo de *stakeholders*.



Transforme os recursos digitais. Ao longo de muitos anos, nossa pesquisa mostrou que há mais conversas sobre digitalização do que ação. Com a crise de Covid-19, as organizações que já haviam embarcado em sua jornada digital estavam mais bem posicionadas para reagir. O momento é de ação. A parcela de 32% de brasileiros que não estão priorizando a digitalização e não fizeram progressos nessa área enfrentarão grandes desafios para proteger seu legado.



Profissionalize a governança familiar. Vimos na pesquisa de 2018 que o sucesso veio quando as famílias melhoraram sua governança interna, adotando práticas mais empresariais. O senso de propósito das famílias precisa ser direcionado para as operações de negócios a fim de garantir o sucesso contínuo. A documentação dos valores ajuda tanto no desempenho quanto na comunicação familiar.

Metodologia

Sobre a Pesquisa sobre Empresas Familiares

A Pesquisa sobre Empresas Familiares é um levantamento de mercado global com donos e executivos dessas organizações. O faturamento das empresas participantes varia de US\$ 5 milhões a mais de US\$ 6 bilhões. O objetivo da pesquisa é entender o que as empresas familiares estão pensando sobre as questões-chave da atualidade. Todos os resultados foram analisados pela Jigsaw Research.

Pesquisa realizada entre 5 de outubro e 11 de dezembro de 2020, com 2.801 participantes em 87 territórios



Europa	Oriente Médio	África	América do Norte	América Latina	Ásia Pacífico
1.061	73	231	205	413	817

Obs.: a soma não totaliza 2.801 porque um participante não selecionou seu território.

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC.

Agradecimentos

Agradecemos aos 2.801 donos e gestores de empresas familiares que dedicaram generosamente seu tempo para participar desta pesquisa.

Participantes do painel de empresas familiares

Em dezembro de 2020, realizamos três reuniões virtuais com 24 donos de empresas familiares de diversos setores em 18 países. O objetivo era obter insumos para nos ajudar a interpretar os principais resultados da pesquisa, além de insights e recomendações. Suas contribuições ajudaram a formular o conteúdo e as recomendações das seções “A visão de quem está na linha de frente”. Gostaríamos de estender nossos agradecimentos a:

Gabriela Baumgart, Grupo Baumgart, Brasil

Hans-Jacob Bonnier, Bonnier, Suécia

R. Dinesh, TVS Supply Chain Solutions Limited, Índia

Burkhard Eling, Dachser Group, Alemanha

Farhad Forbes, Forbes Marshall, Índia

Matteo Fumagalli Romario, Gruppo Sol, Itália

Philipp Gutsche, CCBA Group, África do Sul

Jakob Haldor Topsøe, Haldor Topsøe Holding, Dinamarca

Chris Herschend, Herschend Family Entertainment, Estados Unidos

Sara Hughes, Lwart Group, Brasil

Fabian Kracht, PERI Group, Alemanha

Sophie Lammerant Velge, Bekaert/FBN Belgium, Bélgica

Alfonso Líbano Daurella, Cobega Group, Espanha

Marjo Miettinen, Ensto, Finlândia

Ghassan Nuqul, Nuqul Group, Jordânia

Nina Østergaard Borris, United Shipping & Trading Company (USTC)/Selfinvest, Dinamarca

Nicholas Oughtred, William Jackson Food Group, Reino Unido

Hind Seddiqi, Seddiqi Holding, Emirados Árabes Unidos

Vimal Shah, Bidco Africa Group, Quênia

Ajay Shriram, DCM Shriram Group, Índia

Bernhard Simon, Dachser Group, Alemanha

Günseli Ünlütürk, Jimmy Key, Turquia

Alfonso Urrea Martin, Grupo Urrea, México

Risto Väyrynen, Fórum Econômico Mundial – Family Business Community, Finlândia/Global

Comitê supervisor da Pesquisa Global sobre Empresas Familiares da PwC

Agradecemos o direcionamento e os insights de:

Peter Bartels, sócio e líder global do segmento de Entrepreneurial and Private Business, PwC Alemanha

Peter Englisch, sócio e líder global e da EMEA do segmento de Family Business and Entrepreneurial and Private Business, PwC Alemanha

Jonathan Flack, sócio e líder do segmento de Family Enterprises and Business nos EUA, PwC EUA

Ng Siew Quan, sócio e líder do segmento de Entrepreneurial and Private Business da Ásia-Pacífico, PwC Cingapura

Dominik von Au, diretor-gerente da INTES Family Business Academy e sócio e líder de Family Governance, PwC Alemanha

Hannah Harris, diretora e líder do segmento de Empresas Familiares no Reino Unido, PwC Reino Unido

Conselho consultivo da PwC

Também agradecemos aos profissionais do segmento de empresas familiares de toda a rede PwC que nos ajudaram a elaborar as conclusões deste relatório:

Amélie Wattel, PwC França

Amin Nasser, PwC Oriente Médio

Bill McLean, PwC Canadá

Carlos Mendonça, PwC Brasil

Federico Mussi, PwC Itália

Gert Allen, PwC África do Sul

John CW Wong, PwC Hong Kong

Karina Hejlesen Jensen, PwC Dinamarca

Maria Victoria Sanchíz, PwC Espanha

Norbert Kuehnis, PwC Suíça

N. V. Sivakumar, PwC Índia

Piotr Michalczyk, PwC Polônia

Agradecemos as contribuições de quase 100 colegas da PwC que nos apoiaram no engajamento de donos de empresas familiares em seus territórios, incentivando-os a responder à pesquisa. Seu comprometimento, suas redes e sua dedicação foram fundamentais para o sucesso deste projeto.

Produção do relatório

Agradecemos às seguintes pessoas e organizações por suas contribuições:

James Flack, Sara McKee e Ann Morgan, Jigsaw Research

Farhad Forbes e Alexis Du Roy de Blicquy, FBN International

Liz Fisher, redatora do relatório

Court Three Graphic Design Consultants

Equipe principal da Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2021 da PwC:

Peter Englisch, sócio e líder global e da EMEA do segmento de Family Business and Entrepreneurial and Private Business, PwC Alemanha

Francesca Ambrosini, líder de Programas para Clientes de Empresas Familiares, Global Entrepreneurial and Private Business, PwC Reino Unido

Brittany Metrebian, Global Marketing, PwC Reino Unido

Deborah Unger, Global Marketing, PwC Reino Unido

Romina Perchthaler, Global Marketing, PwC Reino Unido

Cydnee Griffin, Global Entrepreneurial and Private Business, PwC EUA

Spencer Herbst, Global Marketing, PwC EUA

Christina Müller, Empresas Familiares, PwC Alemanha

David Bowden, Global Communications, PwC Reino Unido

James Morris, Global Communications, PwC Reino Unido

Lou Gabriel, Global Digital, PwC EUA

Niall Anderson-Brown, Global Digital, PwC Reino Unido

Contato



Carlos Mendonca

Sócio e líder do segmento
para Empresas Familiares
carlos.mendonca@pwc.com



Traga desafios. Leve confiança.

www.pwc.com.br



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, 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

© 2021 PricewaterhouseCoopers Ltda. Todos os direitos reservados.