

Pesquisa de Empresas Familiares 2023

Transformar para conquistar confiança

As empresas familiares precisam
eleger novas prioridades para
proteger seu legado



pwc

Conteúdo

Prefácio	03
-----------------	-----------

Transformar para conquistar confiança	05
----------------------------------------------	-----------

1. Transformar para conquistar a confiança dos clientes	11
---------------------------------------------------------	----

2. Transformar para conquistar a confiança dos funcionários	14
-------------------------------------------------------------	----

3. Transformar para conquistar a confiança da família	16
-------------------------------------------------------	----

Sobre a pesquisa de empresas familiares	19
------------------------------------------------	-----------

Contatos	20
-----------------	-----------

A **Pesquisa de Empresas Familiares 2023** da PwC chega em um momento de grandes mudanças. Após a pandemia da covid-19, o otimismo em relação a um mundo pós-crise foi abalado pela guerra na Ucrânia e os impactos econômicos globais do conflito. Vivemos em um mundo de incertezas, por isso o foco da nossa pesquisa é o tema da confiança.

Os líderes de empresas familiares sabem que o sucesso e a vantagem competitiva de seus negócios estão baseados, acima de tudo, na credibilidade que transmitem para clientes, funcionários, familiares e o público em geral. Na nossa pesquisa, percebemos que eles estão se esforçando para priorizar essa construção no relacionamento com todos os grupos, mas podem perder a oportunidade de explicar claramente a missão, os valores e o impacto de suas empresas.

Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa e descrevemos o que vem a ser a nova fórmula da confiança, que pode ser aplicada de forma sistemática a uma gama mais ampla de *stakeholders*.

Em artigos futuros, aprofundaremos a análise de três grupos essenciais que devem estar ao seu lado – seus clientes, funcionários e familiares – e explicaremos como eliminar a lacuna de confiança identificada neste estudo, priorizando o que mais importa para todos os *stakeholders*.

Nossa mensagem: transforme-se para conquistar confiança. Faça isso e terá todos os motivos para acreditar em um futuro promissor.

Carlos Mendonça

Sócio e Líder de Serviços para
Empresas Familiares da PwC Brasil

Helena Rocha

Sócia da PwC Brasil

Mensagem do presidente da Family Business Network International

A Family Business Network (FBN) se uniu à PwC para realizar a **11ª Pesquisa Global de Empresas Familiares**. O foco do estudo é a transparência, ingrediente essencial para construir a confiança dentro e em torno de famílias empresárias. A pesquisa deste ano fornece dicas e ferramentas para fortalecer esse sentimento, que representa uma vantagem competitiva única das empresas familiares.

Em um mundo cada vez mais polarizado, as empresas familiares precisam ser mais proativas e adotar novas estratégias para fortalecer sua capacidade de estabelecer laços sólidos, baseados em relações duradouras, lealdade e comprometimento.

A habilidade de conciliar família e negócios ou emoções e empreendedorismo está no DNA de qualquer empresa familiar. O estudo fornece informações importantes sobre como embarcar nessa jornada:

- Os resultados revelam a necessidade de uma estreita colaboração com as novas gerações dos futuros proprietários e da definição de estruturas e práticas de governança familiar para profissionalizar a empresa. Isso envolve a criação de mecanismos de resolução de conflitos para lidar com disputas.
- A pesquisa também destaca a importância de restabelecer a confiança com os *stakeholders* internos e externos, colocando em prática o discurso sobre questões como propósito e valores, compromisso com ESG e prestação de contas.

A transparência desempenha um papel fundamental nesse processo, pois se tornou uma ferramenta importante para combater comportamentos antiéticos e conquistar credibilidade.

Considerando que as empresas familiares representam juntas 70% da economia global, elas podem ter um papel especial na restauração da confiança e na promoção de um modelo de negócios mais sustentável.

Convidamos você a compartilhar os principais aprendizados desta pesquisa com familiares, executivos e clientes e esperamos que se comprometa com essa transformação essencial.

Farhad Forbes

Presidente, Family Business Network International

PwC | Pesquisa de Empresas Familiares 2023

A proteção do seu legado exige novas prioridades.

A forma como construímos confiança nos negócios passa por mudanças rápidas e importantes. Para todos, inclusive clientes e funcionários, questões ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) se tornaram provas de fogo. Isso também aconteceu com os aspectos de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

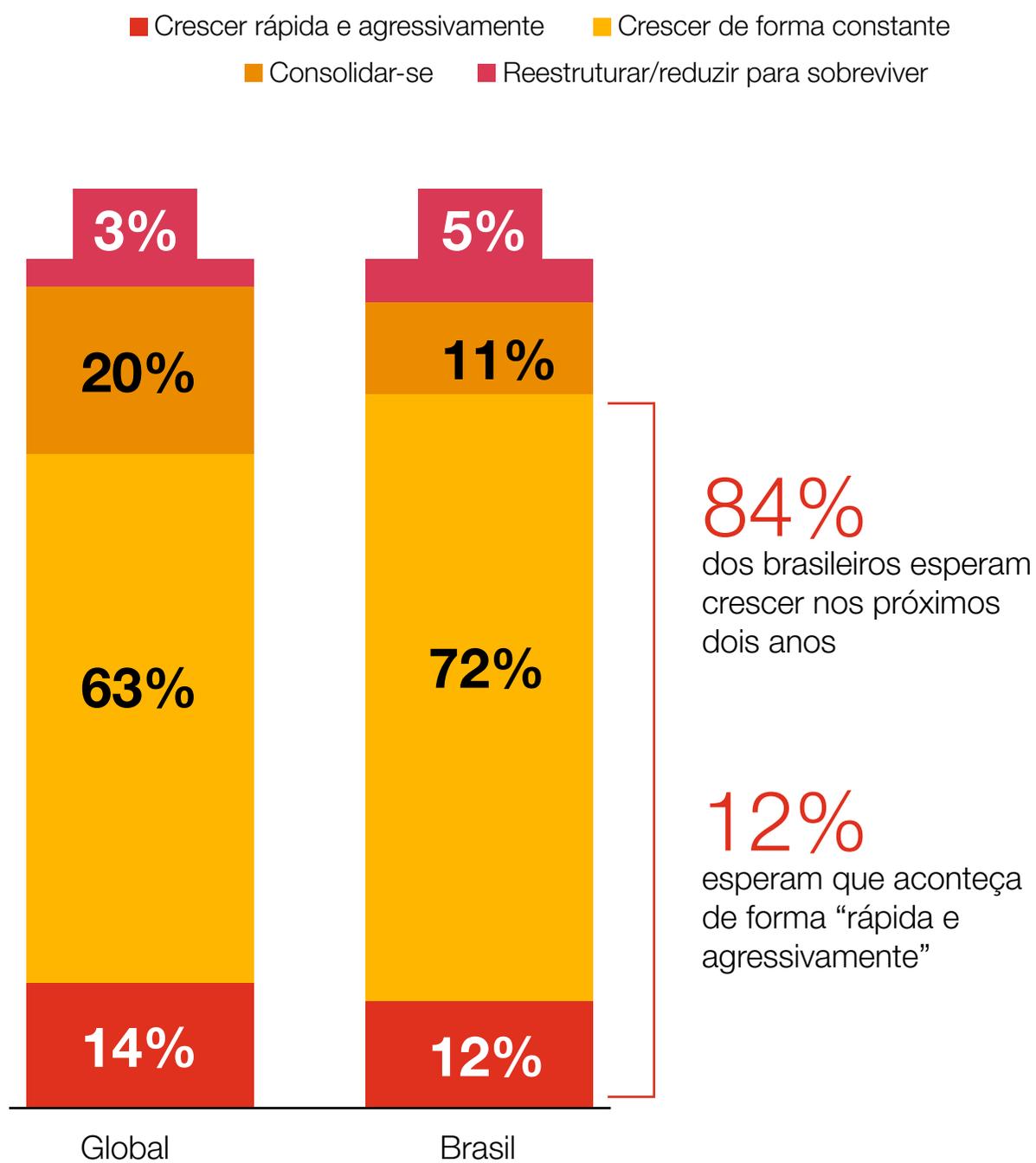
A maioria dos clientes e funcionários das empresas pertence hoje às gerações *millenials* e Z, cujos valores são diferentes das anteriores. As empresas familiares, que por anos contaram com um prêmio de confiança acumulado ao longo do tempo, demoraram a entender essa transformação.

Hoje, elas precisam levar em consideração novos grupos de *stakeholders*, que consomem informações de maneiras totalmente diferentes e têm expectativas diversas sobre o que gera credibilidade. Isso exige das empresas um trabalho maior de exposição para aumentar a visibilidade de seus esforços e comunicá-los de forma coerente.

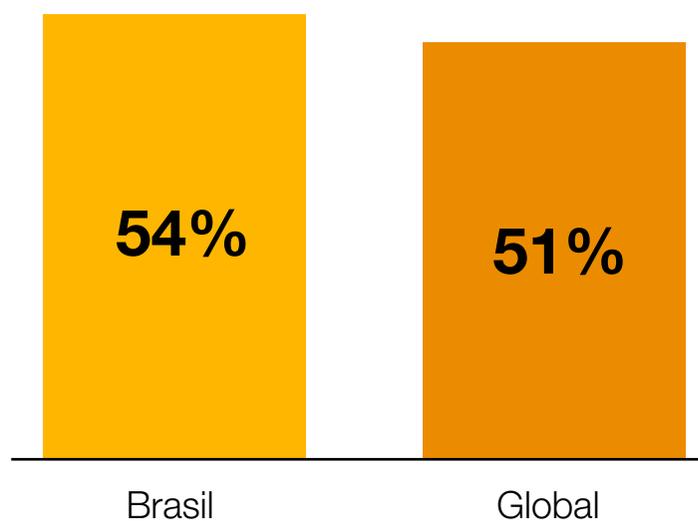
A confiança continua sendo uma vantagem competitiva vital para as empresas familiares. Segundo o [Edelman Trust Barometer](#), a confiabilidade dessas organizações é 12 pontos percentuais maior do que a das empresas em geral. O resultado é importante porque pontuações mais altas estão associadas a um melhor desempenho, conforme pesquisa recente da PwC, que mostra uma forte correlação entre [confiança e lucratividade](#).

Encontrar maneiras de proteger e nutrir esse prêmio de confiança é essencial para alcançar as ambiciosas metas de longo prazo que os participantes da pesquisa dizem buscar.

Expectativa de crescimento



A expansão para novos mercados é prioridade



A pesquisa deste ano, realizada com 2.043 proprietários de empresas familiares em 82 territórios, usa um modelo desenvolvido por Sandra J. Sucher, professora de Administração da Harvard Business School e autora do livro “The Power of Trust”, com Shalene Gupta. O objetivo é avaliar se as empresas familiares estão adotando as abordagens mais adequadas no mundo atual para conquistar credibilidade.

O modelo identifica quatro pilares de confiança: **competência** (a empresa é boa no que faz?), **motivo** (a empresa serve a quais interesses?), **meios** (como a empresa atinge seus objetivos?) e **impacto** (quais são os resultados tangíveis da empresa, em contraste com os que ela alega ter?). A forma como os participantes responderam às perguntas revela uma desconexão entre as visões tradicionais sobre confiança e o efeito delas no modo como as empresas familiares operam – o que evidencia em quais aspectos e como elas precisarão se transformar para preservar seu legado.

As empresas familiares sabem que conquistar a confiança dos seus clientes e membros da família é essencial, mas precisam ser mais proativas nesse esforço em sua relação com os principais grupos de *stakeholders*, especialmente os funcionários e o público em geral.

Há uma expectativa generalizada de que as empresas tenham responsabilidades sociais e políticas.

Sandra J. Sucher, professora de Administração da Harvard Business School

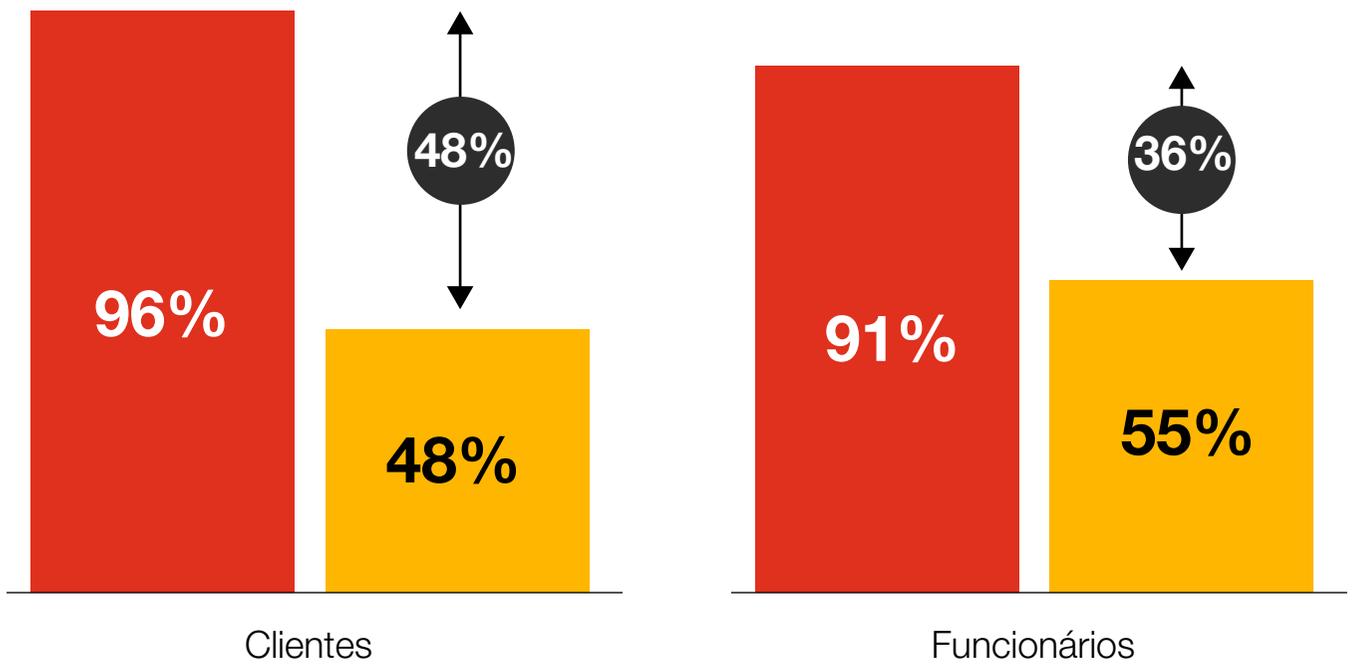
A lacuna da confiança

Muitas empresas familiares dizem não ser confiáveis aos olhos de dois grupos de *stakeholders* essenciais...

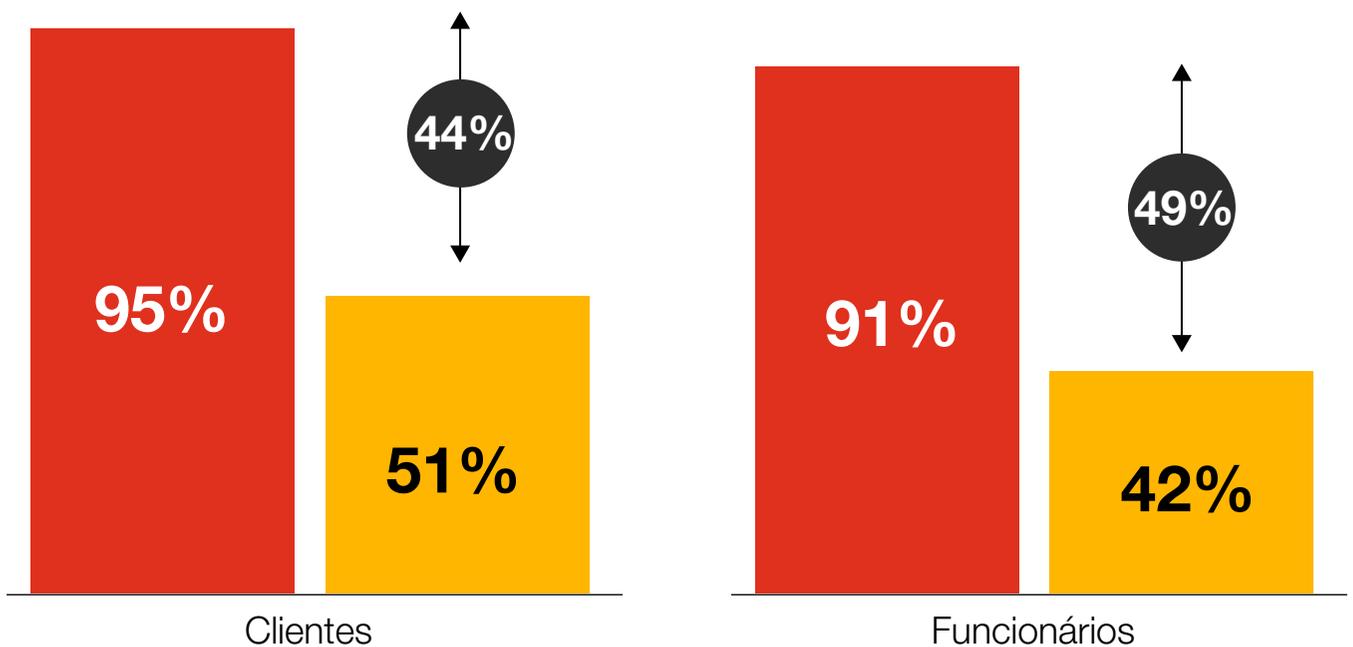
■ Precisamos da confiança*

■ Temos a confiança**

Brasil



Global



*Q: Qual a importância da confiança dos seguintes grupos de *stakeholders* para a sua empresa? (Mostrando “essencial” e “muito importante”)

** Q: Qual das afirmações abaixo, em sua opinião, melhor descreve o nível de confiança que os seguintes grupos de *stakeholders* têm na sua empresa? (Mostrando “confiança total”)

Fonte: Pesquisa de Empresas Familiares 2023/análise da PwC

...e a maioria não está fazendo o necessário para construir essa confiança

■ Brasil ■ Global

Não têm um posicionamento público sobre questões importantes



Não têm uma estratégia ESG acordada e comunicada



Não têm uma declaração de propósito e um compromisso claros que promovem a DEI



Não comunicam seu propósito externamente



Fonte: Pesquisa de Empresas Familiares 2023/análise da PwC

A boa notícia é que a confiança é tangível e pode ser desenvolvida sistematicamente, mas se as empresas familiares quiserem proteger sua vantagem, precisam se transformar – uma necessidade que muitos líderes empresariais já estão reconhecendo.

A nova fórmula da confiança

Precisamos da confiança de quem?

Os grupos de *stakeholders* se expandiram:

Clientes

Funcionários

Família

+

+

Público

O que esses grupos exigem para ter confiança?

As expectativas aumentaram:

Excelência em produtos/serviços

História/reconhecimento da marca

Propósito definido

Compromisso com ESG e DEI

Comunicação transparente e eficaz

O que estamos usando para conquistar confiança?

As ferramentas mudaram:

Cartas de relatório anual do proprietário

Website

Mídias sociais

Manifestar-se sobre questões sociais

Agir em relação aos compromissos

Fonte: análise da PwC

Dos 4.410 executivos que participaram da [26ª Pesquisa Anual Global de CEOs da PwC](#), 39% acreditam que suas empresas não serão economicamente viáveis em dez anos se permanecerem no rumo atual. No Brasil, o percentual é de 33% e apenas ligeiramente menor (32%) para os negócios familiares.

Para assegurar sua viabilidade no longo prazo, as empresas precisarão mudar políticas e práticas, rever suas prioridades e comunicar essas mudanças a todos os grupos de *stakeholders* de todas as gerações.

Uma preocupação é que a próxima geração de líderes de empresas familiares está seguindo o comando de seus pais e priorizando o crescimento, em detrimento dos aspectos ESG, como forma de proteger seu legado. É o que mostra nossa [Pesquisa Global NextGen 2022](#).

Nas próximas páginas, abordaremos o que deve ser feito para construir confiança no relacionamento com os três grupos de *stakeholders* mais importantes para as empresas familiares: clientes, funcionários e membros da família.

1. Transformar para conquistar a confiança dos clientes



Análises realizadas em uma das edições da **CEO Survey** mostraram que, depois das condições próprias de cada indústria, são os níveis de confiança do consumidor que mais afetam o desempenho corporativo.

A questão é que a nova fórmula de confiança exige credenciais ESG sólidas. Por exemplo, na [Global Consumer Insights Pulse Survey 2023](#), 70% dos entrevistados disseram que estariam dispostos a pagar mais por alimentos produzidos de maneira ética. A pesquisa foi realizada pela PwC com mais de 9 mil consumidores em 25 países. Na [edição anterior da pesquisa](#), metade dos consumidores disse que os aspectos ESG influenciaram na confiança que depositavam em uma empresa e em sua decisão de recomendá-la a outras pessoas. A geração Z e os *millennials* eram muito mais propensos a expressar essa opinião.

Para seguir a direção correta, a empresa precisa de uma estratégia ESG clara e uma comunicação de mão dupla que inclua canais para receber *feedback* dos clientes. No entanto, os líderes que participaram de nossa **Pesquisa de Empresas Familiares 2023** não identificaram as questões ESG como prioridade máxima, o que é fortemente refletido em suas respostas:

	Brasil	Mundo
Consideram-se “muito avançados” em relação a uma estratégia ESG clara	16%	15%
Colocam pouco ou nenhum foco em ESG	68%	67%
Priorizam a minimização do impacto da empresa no meio ambiente	20%	19%
Priorizam reduzir a pegada de carbono de sua empresa nos próximos anos	5%	20%

Uma estratégia ESG sólida deve incluir a medição do desempenho com base em metas tanto não financeiras quanto financeiras. A questão da diversidade é relevante para o maior grupo de consumidores – *millennials* e geração Z – especialmente em países como o Brasil e os Estados Unidos, onde apenas cerca de metade dos jovens de 18 anos se identificam como brancos.¹

As empresas familiares medem rotineiramente o crescimento e a satisfação do consumidor, mas apenas 10% das brasileiras (9% no mundo) estabelecem metas para diversidade, equidade e inclusão (DEI) e 20% (24% no mundo) o fazem para aspectos de impacto social.

Em nenhuma região no mundo as empresas familiares priorizam questões relacionadas a ESG e DEI. Na Europa, apenas 20% dizem ter uma declaração ESG comunicada aos *stakeholders*. Na América do Norte, apenas 8% o fazem. O percentual brasileiro, em comparação, é de 16%. Em relação a DEI, os números são apenas ligeiramente melhores: no Brasil, 22% têm uma declaração de propósito clara sobre DEI; na Europa, 27% afirmam ter uma; enquanto nos EUA são 18%.

As empresas familiares que buscam melhorar sua credibilidade abordando aspectos ESG, DEI e preocupações mais amplas da sociedade estão mais otimistas em relação ao futuro. Por exemplo, entre os entrevistados que priorizam a atração e retenção de talentos (o que sugere maior conscientização sobre DEI, entre outros fatores), 49% preveem forte crescimento futuro, em comparação com 40% dos que não têm a mesma prioridade.

Para conquistar confiança, é preciso ser claro sobre seus princípios. Faça o que é correto em primeiro lugar. Cumpra suas promessas. As empresas familiares têm uma enorme vantagem, porque contam com a confiança das pessoas e não visam ganhos de curto prazo.

Marika Westra, diretora de Comunicações e Impacto de Sustentabilidade, COFRA Holding AG

1. O dado do Brasil é do IBGE (Sidra) de 2010: 47% se declaram brancos.



Confira nosso [artigo](#) sobre como conquistar a confiança dos clientes. [Inscreva-se](#) para receber uma notificação sobre novas publicações e sobre nossos webcasts da **Pesquisa Global de Empresas Familiares**.



2. Transformar para conquistar a confiança dos funcionários

A confiança começa a ser construída dentro da empresa, com os funcionários. Os negócios familiares entendem a importância dessa questão: 70% dos brasileiros dizem que ela é essencial, em comparação com 68% no mundo.

Analisando mais de perto, porém, vemos que essa convicção não é acompanhada de ação: 50% dos brasileiros (36% no mundo) dizem ter pouco foco em atrair e reter talentos. Sabemos, no entanto, de acordo com uma [pesquisa da PwC](#), que as empresas capazes de criar oportunidades para que seus funcionários desenvolvam habilidades têm receitas mais resilientes e demonstram capacidade superior para atrair e reter talentos.

Em última análise, a confiança do funcionário depende de três fatores:

- **Propósito e valores.** Tradicionalmente, é nesse aspecto que as empresas familiares se destacam – 73% no Brasil (79% no mundo) dizem ter um propósito claro. Mas isso não é amplamente divulgado entre os *stakeholders*: apenas 38% (41% no mundo) dizem que comunicam o propósito regularmente ao público externo.
- **Compromisso com ESG.** Na [Pesquisa Global Hopes and Fears 2022](#), realizada pela PwC com mais de 52 mil trabalhadores, 74% dos brasileiros (54% no mundo) disseram considerar importante que o empregador seja transparente sobre o impacto do negócio no meio ambiente. O mesmo percentual no Brasil afirma ser importante a transparência da organização em relação a DEI (53% no mundo). No entanto, apenas 29% das empresas familiares brasileiras (37% no mundo) divulgam regularmente seu desempenho em relação a esses indicadores não financeiros.

- **Transparência.** Criar uma estrutura de transparência que dê aos funcionários abertura para falar sobre suas preocupações é uma boa maneira de ajudar a construir confiança. No entanto, ainda precisamos avançar nesse tema. Entre os brasileiros pesquisados, 64% disseram permitir questionamentos dos funcionários em relação às decisões da administração. No mundo, o percentual é de 57%.

Confira nosso [artigo](#) sobre como conquistar a confiança dos funcionários. [Inscreva-se](#) para receber uma notificação sobre a publicação e sobre nossos webcasts da **Pesquisa Global de Empresas Familiares**.

Se não conseguir atrair e reter talentos, você não terá um negócio no futuro. Por isso, deve ser uma prioridade dedicar esforços e recursos a seus funcionários hoje.

Sir James Wates CBE, presidente do Wates Group, empresa do Reino Unido no setor de construção, desenvolvimento residencial e serviços imobiliários





3. Transformar para conquistar a confiança da família

Os líderes de empresas familiares entendem a necessidade da confiança entre os membros da família – algo que 62% dos participantes no Brasil (74% no mundo) acreditam ter construído. Eles também dizem que o conflito dentro da família pode ter um efeito negativo para a credibilidade do negócio de modo geral. No Brasil, 26% dos entrevistados dizem que as divergências familiares são o maior desafio para a construção da confiança com todos os *stakeholders*. No mundo, são 22%.

Lidar com conflitos nunca foi fácil para as empresas familiares. Faz parte de um esforço permanente que muitas delas enfrentam para estabelecer estruturas fortes de governança familiar. Na edição de 2021 desta pesquisa, apenas 23% dos brasileiros (15% no mundo) disseram ter mecanismos de resolução de conflitos para lidar com disputas familiares. Neste ano, o percentual é apenas um pouco maior: 28% (19% no mundo). Além disso, somente cerca de dois terços desses líderes (62% no Brasil e 65% no mundo) dizem ter estruturas formais de governança implantadas, como acordos de acionistas, constituições, protocolos familiares e testamentos.

Valores formalizados e comunicados, além de ESG, são importantes. Com a mudança geracional, os consumidores estão cada vez mais interessados em ESG. As empresas devem ser orientadas por propósito. Funcionários e consumidores devem estar cientes disso.

Günseli Ünlütürk, membro do conselho, Sun Tekstil, empresa têxtil da Turquia

Essa falta de governança formal afeta a maneira como o negócio é administrado e percebido, pois, se ela fosse forte, refletiria o propósito e os valores da organização. Uma evidência de como as empresas familiares estão ficando para trás na demonstração de seus valores é a composição dos conselhos. Apenas 12% dos brasileiros (9% no mundo) relataram ter conselhos diversificados (com duas ou mais mulheres, um conselheiro com menos de 40 anos, um membro que não pertence à família e outro de uma indústria diferente).

De fato, 25% dos brasileiros (31% no mundo) dizem não ter nenhuma mulher no conselho e 64% (57% no mundo) não têm ninguém com menos de 40 anos. Cerca de um terço dos conselhos (32% no Brasil e 36% no mundo) são formados apenas por membros da família. Isso mostra que ESG e DEI são prioridades baixas para as empresas familiares. Essa condição representa o passado, não o presente e, certamente, não o futuro.

Nosso artigo aprofundado sobre como construir confiança na relação com a família será lançado em setembro de 2023. [Inscreva-se](#) para receber uma notificação sobre a publicação e sobre nossos webcasts da **Pesquisa Global de Empresas Familiares**.

Novas formas de transformar as empresas familiares para construir confiança

A fórmula para empresas construírem confiança exige uma abordagem transformadora, que talvez seja desconhecida de muitos. O compromisso tradicional de “retribuir” à sociedade, por meio de ações filantrópicas, precisará ser reformulado com base em iniciativas bem articuladas e visíveis em torno daquilo que é mais importante para os *stakeholders*. Essas ações incluem:

Estabelecer uma comunicação de mão dupla com os *stakeholders*. Não basta divulgar ideais fortes. As empresas familiares precisam incorporá-los em seus relacionamentos com os *stakeholders*. Isso começa pela implementação de um sistema interno imparcial para relatar comportamentos inadequados e um mecanismo claro de *feedback* para os clientes. São soluções visíveis que ajudarão a construir confiança.

Conquistar credibilidade com base na transparência. As empresas familiares se acostumaram a manter um perfil discreto e geralmente relutam em divulgar publicamente detalhes sobre seus negócios. Entretanto, transparência é essencial à confiança e exige a publicação regular de relatórios sobre metas ESG e DEI, incluindo o desempenho da empresa em relação a elas. Em um setor que enfrenta intensa vigilância sobre práticas trabalhistas nos países produtores de cacau, por exemplo, a fabricante de chocolate Barry Callebaut está transformando seu modelo operacional. Sua [estratégia de sustentabilidade *Forever Chocolate*](#) estabelece quatro metas específicas para melhorar o impacto social e ambiental da empresa nesses países.

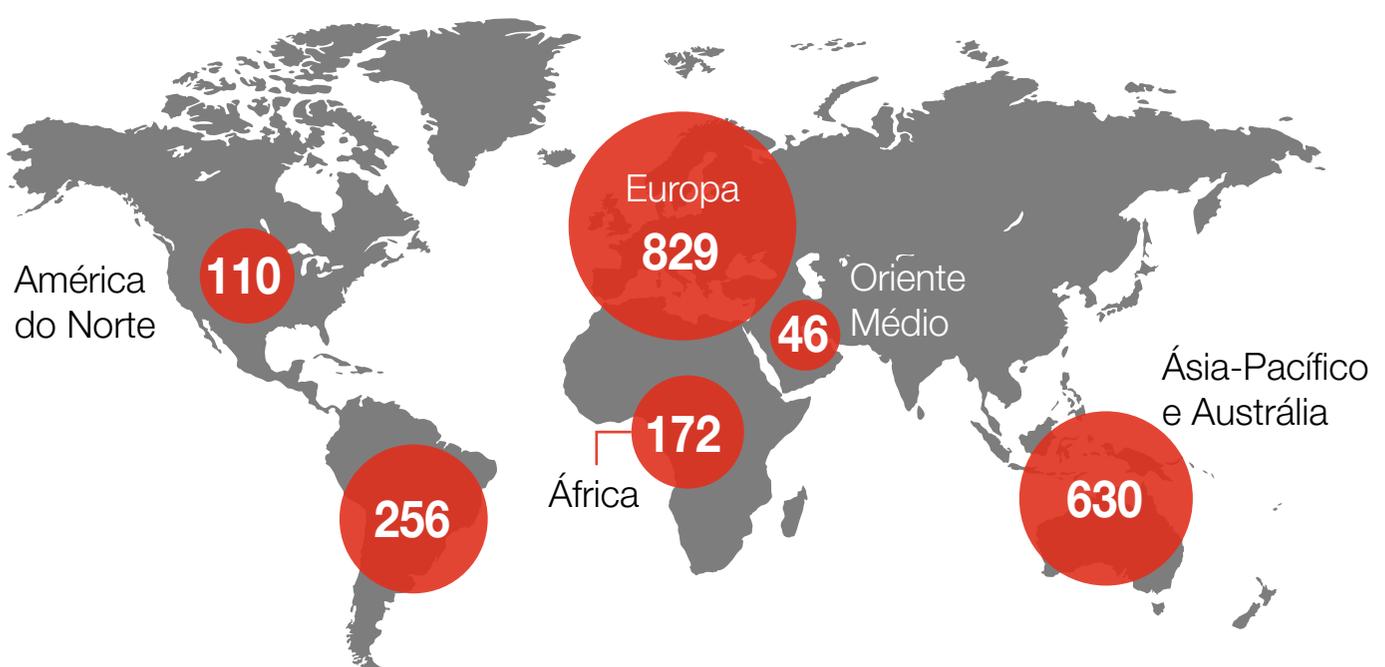
Manifestar-se sobre questões sociais. Há uma expectativa de que as empresas familiares sejam mais vocais, visíveis e ativas. A organização precisa demonstrar que se importa com o que está acontecendo no mundo para conquistar a confiança da sociedade. O fabricante de materiais W.L. Gore & Associates, que emprega mais de 11 mil pessoas, tem se manifestado sobre seu compromisso com a diversidade, divulgando conquistas nas mídias sociais e fazendo outros anúncios – como um [comunicado de imprensa de 2022](#) que anunciou a inclusão da empresa no Corporate Equality Index, um ranking sobre políticas e práticas de diversidade e inclusão LGBTQIAP+.

A mensagem da pesquisa deste ano é clara: as empresas familiares precisam não só promover transformações para construir confiança, mas também aumentar sua exposição. Para isso, devem tornar seus esforços visíveis e comunicá-los claramente aos seus *stakeholders*, que hoje incluem não apenas clientes, funcionários e familiares, mas também o público em geral.

Sobre a Pesquisa de Empresas Familiares

A Pesquisa de Empresas Familiares é uma pesquisa de mercado global, realizada on-line em colaboração com a Family Business Network International (FBN). Seu objetivo é entender como as empresas familiares percebem suas organizações e o ambiente de negócios. Foram conduzidas 2.043 entrevistas em 82 territórios entre 20 de outubro de 2022 e 22 de janeiro de 2023.

2.043 entrevistas no mundo



Contatos



Carlos Mendonça

Sócio e líder de Serviços para
Empresas Familiares

carlos.mendonca@pwc.com



Helena Rocha

Sócia

helena.rocha@pwc.com



www.pwc.com.br



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

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.