



AS EMPRESAS FAMILIARES DIANTE DA COVID-19

NEGÓCIOS BRASILEIROS CONTROLADOS POR FAMÍLIAS FORAM BUSCAR INSPIRAÇÃO EM SEUS VALORES PARA ENFRENTAR A PANDEMIA COM RESILIÊNCIA, EMBORA AINDA PRECISEM AVANÇAR NO ÂMBITO DA PROFISSIONALIZAÇÃO.

| POR CARLOS MENDONÇA E MARCELO AIDAR

As empresas familiares carregam o estigma de serem pouco profissionais e permitirem que relacionamentos e conflitos inerentes às famílias invadam o ambiente de negócios. Também são vistas, muitas vezes, como centralizadoras, com o poder concentrado na mão de um líder fundador ou de sucessores, e como detentoras de mecanismos de governança insuficientes.

O fato é que esse estereótipo da empresa familiar acaba escondendo os pontos fortes dessas organizações. Sendo empresas de dono, com processos decisórios ágeis e visão

de longo prazo, direcionadas por valores familiares consolidados, tais organizações têm mostrado desempenho superior ao de muitas empresas de capital aberto. Para enfrentar a crise da Covid-19, as famílias foram buscar força e inspiração nos seus valores e propósitos, fazendo toda a diferença na velocidade e coerência da resposta à crise.

CRESCIMENTO

Apesar do impacto global provocado pela pandemia em todos os setores, cerca de 78% das empresas familiares brasileiras esperam crescer em 2021 – perspectiva ainda maior

que os 65% dos entrevistados no mundo, segundo a pesquisa *Family Business 2021*, realizada pela PwC com 2.801 participantes de 87 países. Já para o ano seguinte, 2022, 85% esperam crescimento, índice semelhante aos 86% registrados nas respostas globais.

Essa perspectiva positiva do empresariado familiar brasileiro também foi influenciada pelo forte desempenho no último ano financeiro antes da pandemia, no qual 63% experimentou crescimento e apenas 13% registrou redução nas vendas. Comparados com os números de outros países que participaram da pesquisa, os do Brasil mantêm-se mais otimistas: 55% das empresas familiares no mundo cresceram, enquanto 19% encolheram.

Com perspectivas melhores, as empresas familiares brasileiras tiveram de fazer menos sacrifícios do que o conjunto de empresas consultadas no mundo todo e conseguiram dar mais apoio a funcionários, fornecedores e comunidade diante da pandemia do novo coronavírus: 88% das companhias familiares consultadas no Brasil permitiram que os funcionários trabalhassem de casa e 74% retiveram o máximo possível de funcionários, contra 80 e 71%, respectivamente, da média global; 49% das empresas brasileiras tomaram medidas para apoiar a comunidade, contra 39% da média global; e 22% apoiaram fornecedores, por exemplo, fazendo pedidos não urgentes, contra 14% da média global.

De forma a continuar tendo bons resultados, nos próximos dois anos, as principais prioridades dos empresários familiares do Brasil são a expansão para novos mercados e segmentos de clientes, o aumento do uso de novas tecnologias e a digitalização, o aprimoramento das capacidades digitais e a introdução de novos produtos e serviços.

ASPECTOS A MELHORAR

Apesar do otimismo, as empresas familiares ainda têm um caminho a percorrer em três aspectos. O primeiro deles é o fato de as empresas familiares ainda terem resistência à mudança e à profissionalização. Por exemplo, apenas 24% dos respondentes brasileiros da pesquisa da PwC afirmam ter um plano de sucessão robusto em vigor, documentado e comunicado. Entre as entrevistas internacionais, esse número é de 30%.

O segundo aspecto refere-se à transformação digital, que se tornou ainda mais urgente com a Covid-19, pois as empresas que já haviam incorporado recursos *online* se saíram melhor do que as outras que precisaram se esforçar para acompanhar o ritmo da mudança provocada pela pandemia. Apesar de 85% das empresas brasileiras (80% das globais) considerarem que as iniciativas relacionadas à digitalização,

inovação e tecnologia são suas grandes prioridades, o progresso tem sido lento. Apenas 15% delas (19% no mundo) afirmam que seu amadurecimento digital está avançando e 72% acreditam que há ainda muito a fazer nessa área (62% no mundo).

As vantagens oferecidas pela digitalização são percebidas. Ao todo, 71% das empresas brasileiras com fortes recursos digitais tiveram crescimento pré-Covid-19 (em comparação com 60% das que não têm fortes recursos digitais), 58% esperam crescimento após o impacto da pandemia (contra 48% das demais) e 82% acreditam que vão crescer em 2021 (contra 76% das outras). A capacidade de agir com mais rapidez e precisão é outro benefício patente: 85% das empresas brasileiras com fortes recursos digitais têm acesso a informações/dados confiáveis e oportunos que apoiam a tomada de decisão (contra 62% das outras). Mas nem sempre as vantagens da digitalização correspondem àquilo que se espera dela. Por isso, é essencial investir em planejamento e estabelecer um roteiro claro de projetos e medidas a serem implementados.

Outra questão do processo de transformação digital refere-se particularmente às empresas familiares: o envolvimento das novas gerações. A pesquisa *NextGen 2019*, também da PwC, já revelara que os membros mais jovens da família encaravam a tecnologia como um dos três motores de mudança mais importantes para os negócios. No Brasil, 72% deles (64% no mundo) acreditavam que essa era a área em que poderiam agregar valor. A *Family Business 2021* mostra que os mais jovens estão sabendo percorrer esse caminho. O estudo descobriu que os membros da geração futura têm um papel maior em 46% das empresas familiares globais com fortes recursos digitais. A jornada de transformação digital, vista sob esse ângulo, pode ser uma oportunidade de estabelecer novas pontes intergeracionais, mesclando a experiência das gerações mais velhas com a mentalidade das mais novas e conectadas com o futuro para assegurar o sucesso do negócio.

O terceiro aspecto é a sustentabilidade. Empresas em todo o mundo são crescentemente cobradas por suas ações ambientais e sociais. Nesse aspecto, as empresas familiares correm o risco de ficar para trás. Enquanto 55% dos entrevistados veem o potencial de seus negócios para liderar em sustentabilidade, apenas 37% têm uma estratégia definida em vigor – o Brasil está próximo da média, com 39% das empresas familiares com essa estratégia de sustentabilidade elaborada e comunicada.

As empresas europeias e americanas estão atrás de suas contrapartes asiáticas em seu compromisso de priorizar a

RETRATO DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS



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).



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.



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 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).

FONTE: PESQUISA FAMILY BUSINESS, PWC, 2021.

sustentabilidade em sua estratégia: 79% dos entrevistados na China continental e 78% no Japão relataram colocar a sustentabilidade no centro de tudo o que fazem, em comparação com 23% dos Estados Unidos e 39% do Reino Unido. No Brasil, esse percentual é de 44% e, no país, ações como apoiar a comunidade local e reduzir a pegada de carbono da organização estão no fim na lista de prioridades das empresas consultadas para a pesquisa.

É importante observar como os três aspectos destacados estão inter-relacionados. Considerando os dados da pesquisa da PwC, 27% das empresas brasileiras com valores formulados por escrito, ou seja, com maiores tendências à profissionalização, tomaram medidas durante a pandemia para apoiar sua comunidade local (contra 38% das outras). Cerca de 55% das empresas brasileiras com fortes recursos digitais têm uma estratégia de sustentabilidade desenvolvida e comunicada que fundamenta todas as decisões (contra 32% das demais). Profissionalização, digitalização e atenção à sustentabilidade andam juntas e trazem resultados financeiros superiores.

CONCLUSÃO

Em resumo, pode-se dizer que a pandemia, de alguma forma, explicitou muitas das características favoráveis das

empresas familiares, no Brasil e no mundo, tais como agilidade na tomada de decisão, adaptabilidade e resiliência. Uma lição aprendida é que, ainda que dois ou três anos atrás fosse impensável estarmos vivendo o atual cenário, muitas empresas familiares proativas foram e ainda estão sendo capazes de atravessar a crise com maior facilidade. Essas companhias estão conseguindo preservar valores que garantiram sua trajetória e, ao mesmo tempo, promover a transformação digital e a transição geracional, combinando tradição e inovação – dois fatores fundamentais para o sucesso da empresa familiar.

A pergunta que fica é se as empresas vão considerar como pauta de suas agendas a importância da sustentabilidade. Algo que a gente talvez descubra em breve, na próxima edição da pesquisa – esperando apenas que, até lá, já não seja tarde demais. ●

PARA SABER MAIS:

– PwC. Pesquisa Global de Empresas Familiares, 2021. Disponível em: pwc.com/br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html

CARLOS MENDONÇA > Sócio e líder em empresas familiares da PwC Brasil > carlos.mendonca@pwc.com

MARCELO AIDAR > professor de Empreendedorismo e Family Business da FGV > marcelo.aidar@fgv.br