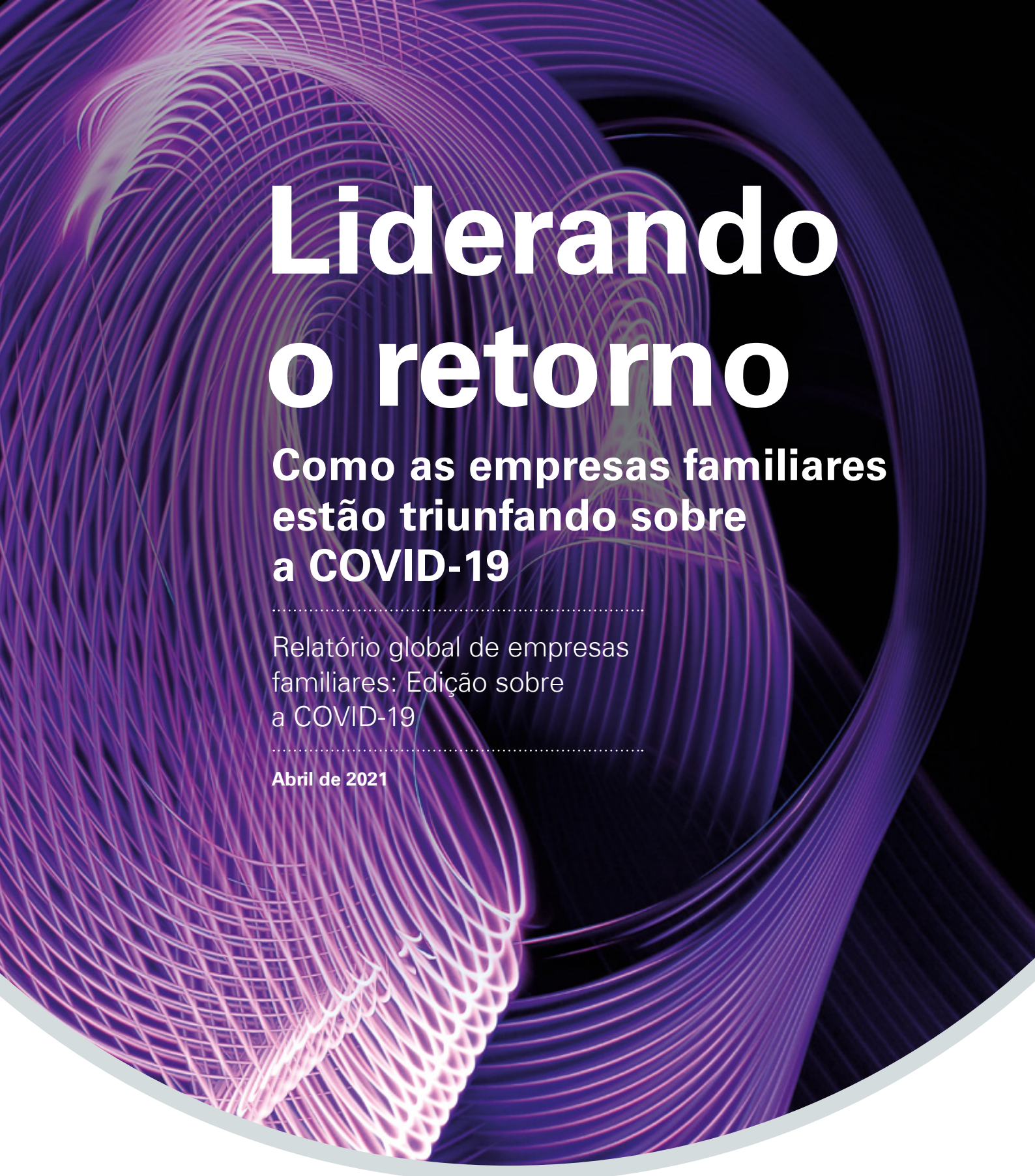


Liderando o retorno

Como as empresas familiares estão triunfando sobre a COVID-19

Relatório global de empresas familiares: Edição sobre a COVID-19

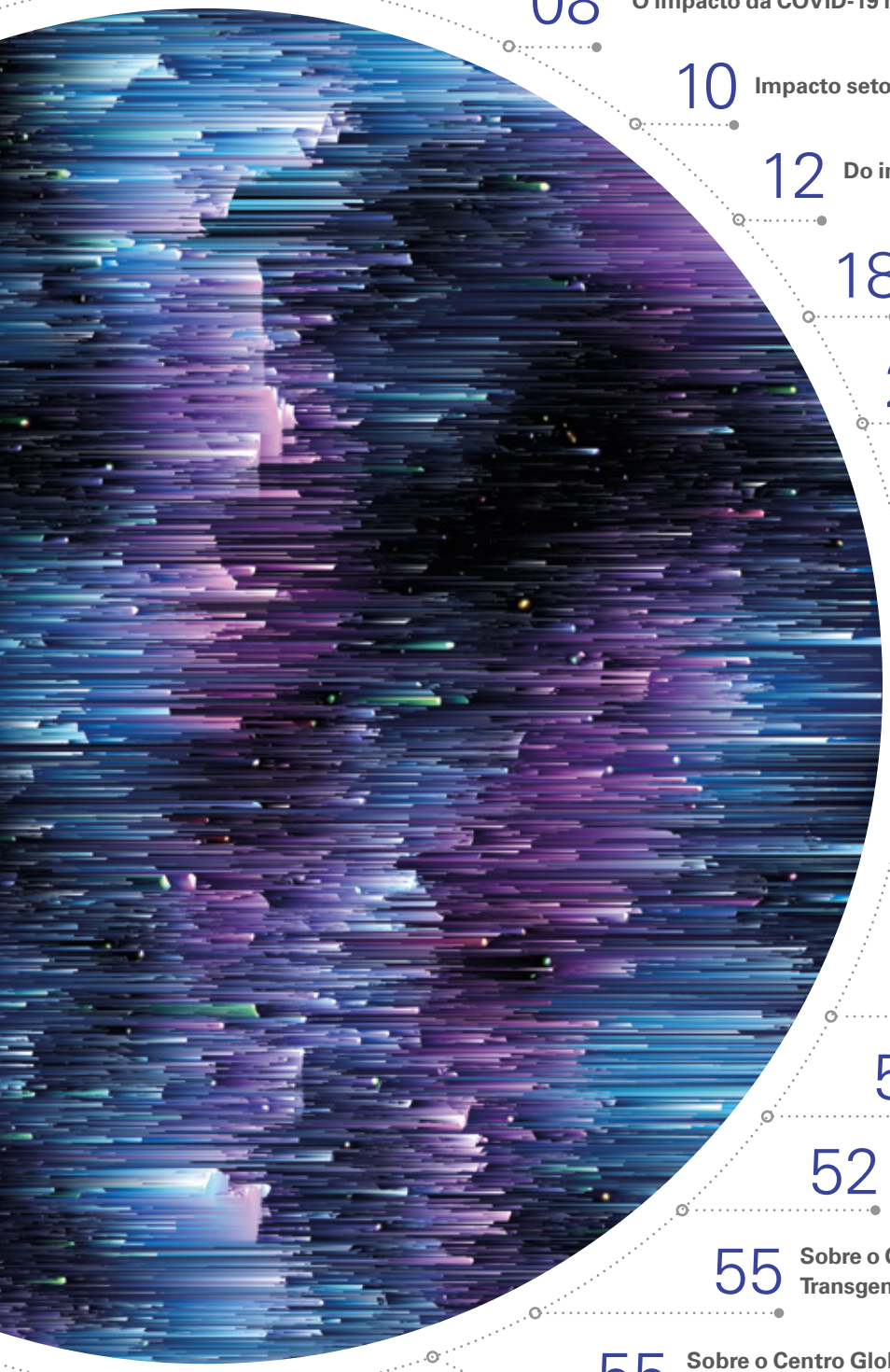
Abril de 2021

home.kpmg/privateenterprise | thestepproject.org

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT FOR FAMILY ENTERPRISING

Índice



01 Liderando o retorno

02 Sumário executivo

08 O impacto da COVID-19 nas empresas familiares mundialmente

10 Impacto setorial e regional

12 Do impacto à ação

18 Absorvendo o choque financeiro da COVID-19

20 Colocando o propósito e os valores para funcionar

24 Três estratégias principais: Preparando-se para o retorno

32 Fazendo a escolha da estratégia: Dois fatores importantes

33 Quatro 'personas' de empresas familiares

34 A corporação familiar

38 O consórcio familiar

42 A Firma Familiar

46 O empreendimento familiar

48 Não há uma única solução para todos os casos

50 Metodologia

52 Agradecimentos

55 Sobre o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

55 Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

55 Sobre a KPMG Private Enterprise

56 Conselho Editorial

Liderando o retorno

Há uma visão amplamente aceita de que as empresas familiares dominam a arte da resiliência, agilidade e adaptabilidade para superar quaisquer desafios que possam surgir. Com isso em mente, e em benefício de todas as empresas familiares, queríamos capturar os insights valiosos e as lições importantes aprendidas por líderes de empresas familiares em todo o mundo ao conduzir seus negócios durante as incertezas da COVID-19.

Como a COVID-19 afetou seus negócios e suas famílias? Que ações eles tomaram para preservar, adaptar e potencialmente até mesmo aumentar seus negócios em um ambiente tão incerto? A resiliência e a agilidade continuam sendo uma vantagem exclusiva da empresa familiar?

O Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) e a KPMG Private Enterprise se uniram para encontrar as respostas para essas perguntas – e a muitas outras – realizando uma pesquisa especial sobre empresas familiares globais: A edição sobre a COVID-19. Os dados da pesquisa foram coletados entre junho de 2020 e outubro de 2020 e capturaram as experiências e insights de empresas familiares de todos os portes e de uma ampla gama de setores em todo o mundo.

A aliança estratégica entre o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise permite-nos compartilhar insights valiosos sobre as principais questões e oportunidades que estão afetando as empresas familiares. O STEP conseguiu estabelecer uma ponte entre a pesquisa e a prática das empresas familiares nos últimos 15 anos e ambas as organizações têm profunda experiência no trabalho com empresas familiares em todo o mundo. Isso nos ofereceu a oportunidade de desenvolver um entendimento mais profundo de algumas das questões mais urgentes que estão na mente dos líderes de empresas familiares. Entender o impacto da COVID-19 e as ações que as empresas familiares realizaram em resposta a ele é uma dessas oportunidades.

Conforme esperado, os insights que extraímos são instrutivos para empresas familiares de todos os portes, setores e modelos operacionais. Temos o prazer de ter esta oportunidade de compartilhar com você as maneiras pelas quais as empresas familiares em todo o mundo estão triunfando sobre um dos eventos mais importantes e inesperados na história de suas famílias.

Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Tom McGinness
Líder Global de Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio,KPMG no Reino Unido

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

Sumário executivo

A resiliência está no seu DNA

As empresas familiares desempenham um papel econômico fundamental na maioria dos países do mundo. Elas não apenas dão uma contribuição importante para o PIB, como também empregam uma parte substancial da força de trabalho global. Com contribuições tão importantes para as principais economias do mundo, não é surpreendente que as empresas familiares estejam preparadas para serem o motor da recuperação econômica global da COVID-19.

Elas estão na melhor posição possível para assumir esse papel de liderança, em função dos atributos exclusivos das empresas familiares, entre os quais a bem conhecida orientação para o longo prazo. É comum ouvir comentários sobre empresas familiares que pensam em termos de quartos de século e não em retornos de curto prazo para o próximo trimestre. Elas estão focadas na construção de um negócio que será levado adiante por cada geração, o que lhes dá tempo e paciência para refletir estrategicamente sobre o negócio e planejar para o longo prazo. Essa visão futurística está profundamente arraigada na cultura das empresas familiares e é amplificada pelos fortes valores da família e pelo sentido de propósito claro.

Esses atributos fazem parte do DNA das empresas familiares e costumam ser vistos como vantagens competitivas exclusivas e marcantes. Eles são os pontos fortes por trás da resiliência que tornou tantas Empresas Familiares bem-sucedidas ao enfrentar o impacto imediato da COVID-19, voltando rapidamente sua atenção para estratégias de longo prazo visando direcionar seus negócios e suas famílias para o futuro.

Do choque inicial à realidade atual

Nos últimos meses, houve vários estudos acadêmicos e artigos de opinião sobre o impacto da pandemia nas empresas familiares. Quando o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise se uniram para realizar a Pesquisa global sobre empresas familiares: Edição sobre a COVID-19, tínhamos um propósito claro. Nosso objetivo era descobrir insights importantes que ajudassem as empresas familiares a aprender com as experiências umas das outras e fornecer orientações para o avanço dos seus negócios no futuro. Nós não ficamos desapontados. Conforme descrito por um líder de uma empresa familiar, "Uma porta se fechou e mais 10 se abriram".

Sem dúvida, a economia global está em movimento, e conforme as empresas familiares continuam se concentrando na construção para o futuro, elas provavelmente permanecerão no comando da recuperação econômica e fornecerão diretrizes importantes para outras pessoas seguirem. Esperamos que seus insights ajudem a abrir muito mais portas de oportunidade para as empresas familiares em todo o mundo.

Ações no curto prazo

O impacto da pandemia representou um choque imediato para a maioria das empresas.

Empresas familiares e não familiares tiveram que agir rapidamente para proteger seus negócios contra uma queda repentina nas vendas e interrupções na cadeia de suprimentos. Custos não essenciais foram cortados durante os primeiros e altamente imprevisíveis meses da pandemia e reduções de empregos foram necessárias em alguns casos. No entanto, a visão característica de longo prazo das empresas familiares se consolidou rapidamente, demonstrando novamente como e por que as empresas familiares conseguiram prosperar durante um dos momentos mais incertos da história recente;

Como as empresas familiares têm demonstrado um grande comprometimento em sustentar o empreendedorismo ao longo das gerações, um instinto profundamente resiliente foi incorporado ao seu DNA. Com a chegada repentina da COVID-19, esses instintos desencadearam ações financeiras imediatas, como o gerenciamento cuidadoso do seu fluxo de caixa e das necessidades de liquidez durante um período de diminuição da demanda dos clientes e interrupções na cadeia de suprimentos. Muitas empresas renegociaram seus contratos com fornecedores ou ajustaram as condições de pagamento.

As empresas familiares também realizaram várias ações não financeiras, como a decisão de membros da família de voltarem ao negócio para ajudar a resolver problemas que a empresa estava encontrando, mantendo relacionamentos vitais com funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, e contribuindo para os planos de mais longo prazo da empresa.

Estratégias para o longo prazo

Um dos principais diferenciais das empresas familiares é como elas definem o sucesso. Embora lucros e dividendos sejam medidas financeiras importantes, o sucesso nas empresas familiares é definido por objetivos financeiros e não financeiros, como controle, sucessão transgeracional, capital social, ligação emocional com a empresa e reputação. Esses objetivos não financeiros (socioemocionais) são suficientemente importantes nas empresas familiares para ter um impacto direto na tomada de decisões e na forma como elas avaliam o sucesso.

O legado da família, honrando as tradições das gerações anteriores e apoiando a comunidade em momentos de necessidade, reforça as características socioemocionais das empresas familiares. Ele também explica por que, após tomar medidas imediatas para amortecer o choque financeiro da COVID-19, as famílias voltaram sua atenção para um território familiar: desenvolver estratégias de longo prazo e sustentar o propósito e o valor não econômico que a família obtém da propriedade e gestão do negócio. Esse profundo sentido de propósito era evidente nas maneiras nas quais as empresas familiares apoiavam suas comunidades e uma ampla gama de partes interessadas, dos seus funcionários aos clientes e fornecedores.

Para muitas empresas familiares, um resultado inesperado e positivo da pandemia foi a dádiva do tempo. Com uma desaceleração nas suas operações de negócios, vários líderes de empresas familiares descobriram que tinham tempo e agilidade para diversificar, explorar ideias para novos produtos, novos mercados e extensões de seus negócios que ficaram em segundo plano por anos. De fato, as empresas familiares estavam 42% mais propensas a implementar uma estratégia de transformação de negócios do que as empresas não familiares. Muitas também reservaram algum tempo para estudar seriamente as maneiras de agilizar suas operações, incluindo acelerar a implementação de novas soluções digitais, e se concentraram em questões familiares importantes, como o planejamento de sucessão e as estruturas societárias.

Este presente inesperado de tempo disponível ofereceu a oportunidade de repensar, reformular e revitalizar suas estratégias e sua dinâmica familiar para o longo prazo. Esse é particularmente o caso, uma vez que os fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) estão se tornando geradores de valor importantes e sustentam a necessidade de os membros da família da próxima geração se envolverem na definição do futuro da empresa. Ao avaliar a necessidade de uma nova mentalidade estratégica, os líderes de empresas familiares geralmente buscavam respostas para algumas perguntas importantes:

- Temos uma estratégia implementada que aborda a realidade atual, bem como as perspectivas de longo prazo para o negócio?
- Nossa estratégia foi testada?
- Nossa estratégia precisa ser refinada ou completamente revisada?
- Nossa estratégia leva em conta a dinâmica em transformação da família?
- Aproveitamos o conhecimento e os insights de todas as gerações de membros da família?
- Nossa estratégia de ESG está bem integrada com a nossa estratégia de negócios? Ela apoia o legado da nossa família e continua a construí-lo?

Conforme as empresas familiares consideraram essas questões no ambiente da COVID-19, suas conclusões refletiram três estruturas estratégicas dominantes:

1. **Responsabilidade social:** abordando o impacto da pandemia no bem-estar dos funcionários, na sociedade como um todo e nas necessidades de todas as partes interessadas, incluindo clientes, fornecedores e comunidades locais.

2. **Transformação do negócio:** manejando seus negócios *reativamente* para enfrentar o impacto da COVID-19 e proativamente para garantir que os novos modelos de negócios incluam estratégias de ESG transformacionais e usem recursos de maneira responsável, ao mesmo tempo que apoiam o crescimento e a adaptabilidade dos seus negócios em um ambiente externo em rápida transformação.

3. **Exercício da paciência:** aproveitando seu capital paciente para entender o impacto global da COVID-19 nos seus negócios e em outras empresas do seu setor, observando as ações imediatas que muitos de seus concorrentes foram obrigados a tomar. Isso pode oferecer uma vantagem competitiva futura às empresas familiares, ao serem capazes de aproveitar oportunidades que outras organizações no setor podem não ter visão ou recursos para capturar.

'Personas' de empresas familiares

Existem vários fatores importantes que influenciam as estratégias e ações específicas que cada empresa familiar implementa. No entanto, duas características principais foram identificadas, que estão influenciando seus roteiros estratégicos atuais. A primeira é se o CEO é um membro da família ou não. Por exemplo, nas empresas familiares lideradas por um membro da família, a família geralmente está mais envolvida na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

O segundo fator está relacionado à propriedade das ações. Se as ações da família estão altamente concentradas entre um pequeno número de membros da família, normalmente há um maior envolvimento e influência da família nas decisões em comparação com situações em que as ações estão amplamente dispersas entre várias gerações, que normalmente não estão tão envolvidas nas operações da empresa.

Esses dois fatores definiram quatro tipos de empresas familiares e, para ajudar a dar vida a elas, nós os ilustramos em "personas", como "Corporações", "Firmas", "Consórcios" e "Empreendimentos" familiares. Outras características, como a idade e o tamanho do negócio, bem como o número de gerações envolvidas, nos ajudaram a descrever o que torna cada persona única.

As personas oferecem aos líderes de empresas familiares a oportunidade de explorar as estratégias e ações das empresas familiares que têm os mesmos fatores definidores e compartilham características semelhantes às delas. Trata-se de uma maneira de ajudar a determinar se agora pode ser o momento de explorar opções estratégicas alternativas para alcançar sua própria definição de sucesso.

Agora é hora de olhar para frente... e agir

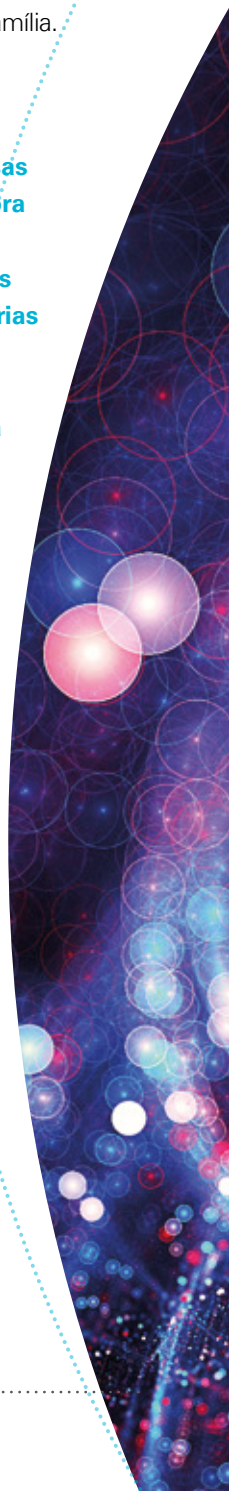
Para as empresas familiares, a primeira resposta à COVID-19 foi proteger a empresa familiar e a família empresarial. A segunda etapa foi reavaliar e redesenhar suas estratégias para liderar o retorno. A terceira etapa será triunfar como líder da recuperação econômica global.

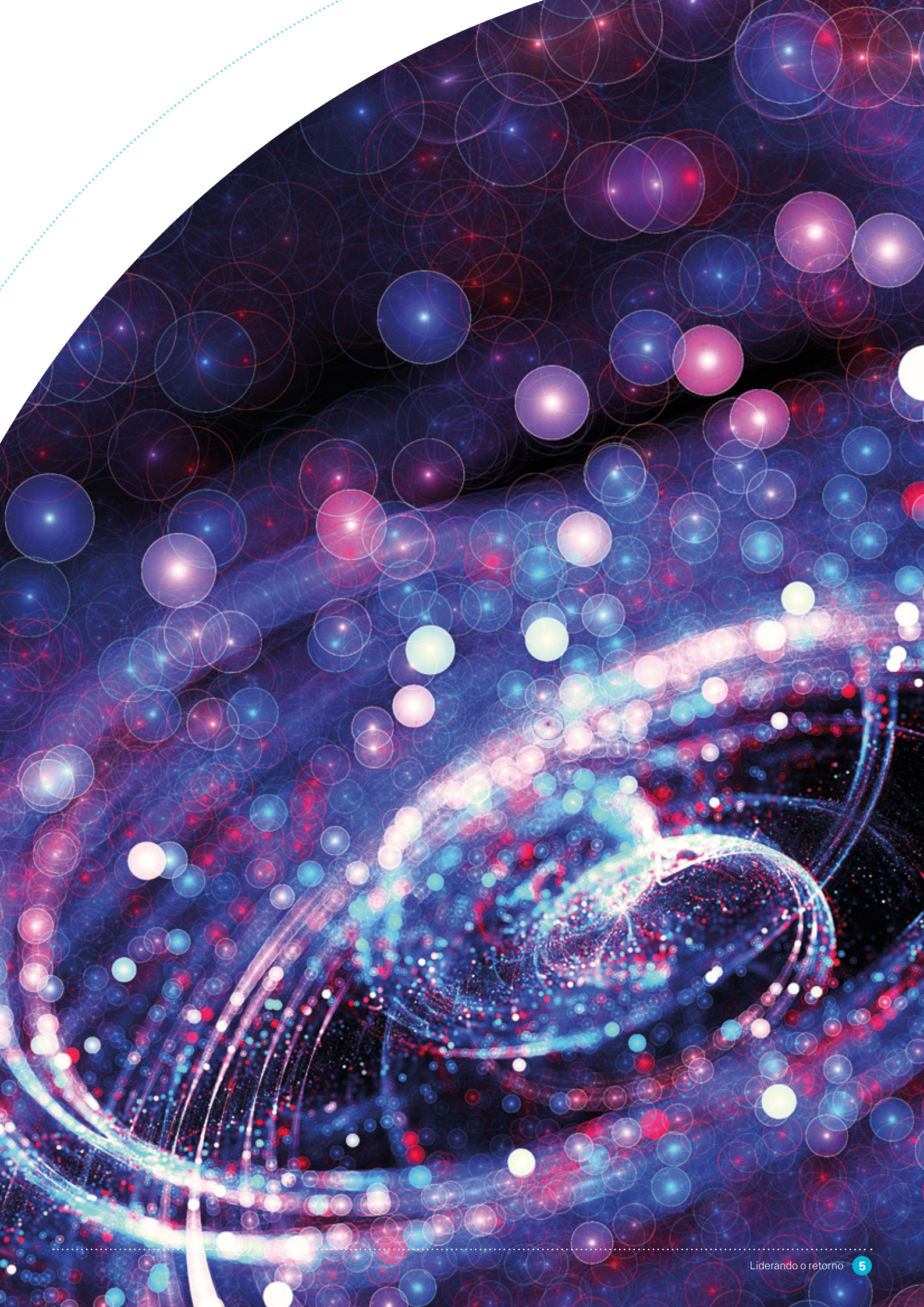
Olhando para os últimos meses, algumas empresas familiares reconheceram que não tinham planos de contingência suficientes para enfrentar um grande evento inesperado. Outras perceberam que o planejamento da sucessão está se tornando uma prioridade mais urgente para garantir que a liderança certa esteja sendo preparada para assumir as rédeas e conduzir uma nova direção estratégica com sucesso.

Muitas empresas agora enxergam que as gerações mais jovens da família têm ideias inovadoras para o futuro do negócio e estão examinando os mecanismos que precisam estar em vigor para continuar trazendo novas ideias à tona. Aquelas com várias gerações da família envolvidas na empresa – em funções de liderança ou operacionais, como membros do Conselho ou acionistas – tinham 45% mais probabilidade de implementar uma estratégia de transformação de negócios em comparação com empresas com uma única geração.

A maioria colocou sua resiliência à prova e saiu da pandemia com uma direção estratégica renovada e uma visão de longo prazo para o futuro que está energizando a empresa e a família.

Há muitas lições a serem aprendidas com todas essas experiências. Agora é a hora de cada empresa familiar aplicar esses aprendizados na avaliação de suas próprias ações e implementar as mudanças que serão necessárias para mantê-la avançando como o motor da economia global.





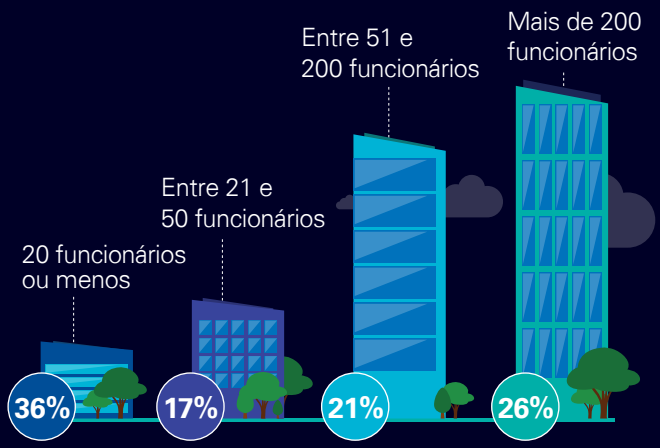
Destaques da Pesquisa global sobre empresas familiares: Edição sobre a COVID-19

Número de entrevistados

2.493 Empresas familiares

517 Empresas não familiares » **3.010** Número total de empresas

Tamanho e porcentagem de empresas familiares



Gerações

% de empresas familiares

42% » Primeira geração

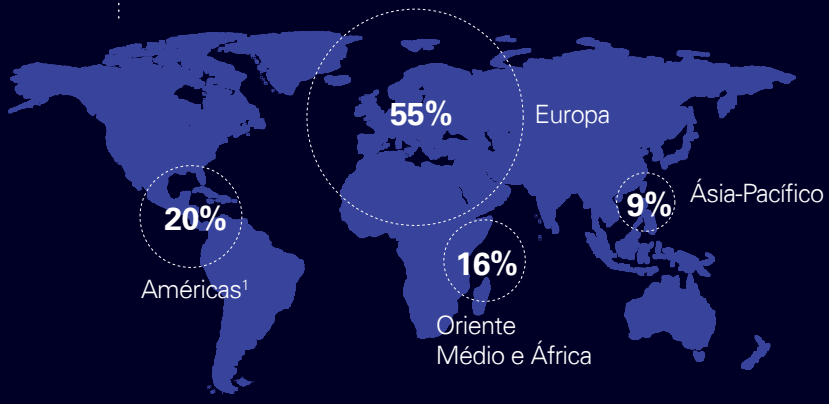
36% » Segunda geração

14% » Terceira geração

8% » Quarta geração ou gerações subsequentes

Nacionalidades

Entrevistados de **75** países distribuídos em cinco **macrorregiões**: Europa, América do Norte, América do Sul e Caribe; Ásia-Pacífico, e Oriente Médio e África.



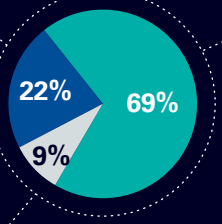
○ % de empresas familiares

[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

Receita

A receita continuou igual

A receita diminuiu



Globalmente

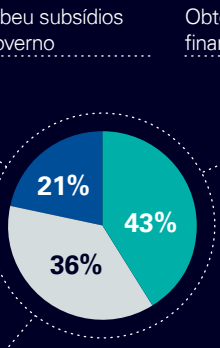
A receita aumentou

Apoio do governo

76%
de empresas acessaram programas de apoio governamental globalmente. Dessas:

Recebeu subsídios do governo

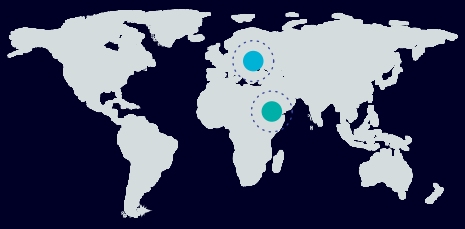
Obteve apoio financeiro



Utilizou as oportunidades de redução de impostos e de diferimento de pagamento de impostos

Empregos

8,56%
Redução da força de trabalho das empresas familiares globalmente, em comparação com 10,24% nas empresas não familiares.



20,07 %
Maior redução de empregos no Oriente Médio e África

4,31 %
Menor redução de empregos na Europa

Três estratégias principais

Três estratégias principais foram adotadas para enfrentar o impacto da COVID-19:

- Responsabilidade social
- Transformação do negócio
- Exercício da paciência

42%
das empresas familiares estavam mais propensas a implementar uma estratégia de transformação de negócios do que as empresas não familiares.

Ações realizadas pelas empresas familiares

41%
Cortaram custos e reduziram ou adiaram seus investimentos

36%
Reduziram o número de funcionários, as horas trabalhadas ou a remuneração

14%
Fizeram mudanças nos seus negócios, reestruturando-os ou fechando-os temporariamente ou permanentemente

9%
Reduziram os salários dos funcionários ou fizeram ajustes nos planos de remuneração por incentivos

O impacto da **COVID-19** nas empresas familiares em todo o mundo

No total, 3.010 líderes de negócios completaram a Pesquisa global sobre empresas familiares: Edição sobre a COVID-19, com 2.493 empresas familiares das Américas, Ásia-Pacífico, Europa e Oriente Médio e África, e mais 517 empresas não familiares, para comparação.

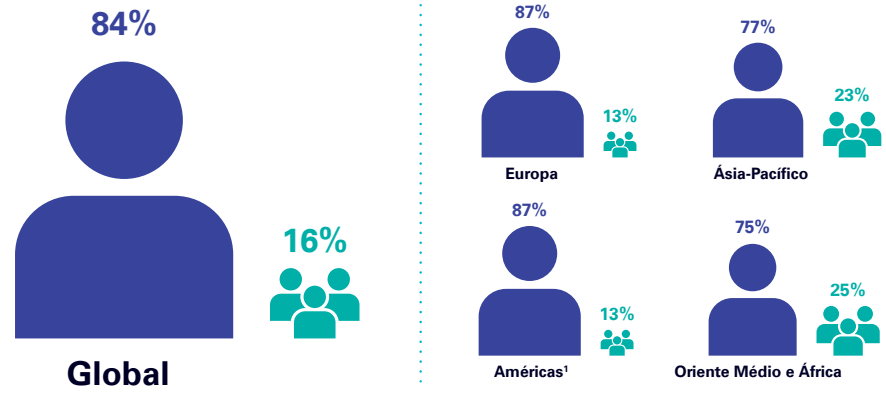
Como a pesquisa foi realizada durante os primeiros meses da pandemia, acreditamos que o primeiro indicador do impacto da COVID-19 nas empresas familiares e não familiares seria refletido nas suas receitas. A incerteza nos mercados e a necessidade de restrições governamentais às interações sociais e às operações comerciais na maioria das áreas do mundo tiveram, de fato, um impacto profundo nas receitas das empresas.

Sessenta e nove por cento das empresas familiares reportaram que suas receitas sofreram uma queda inicial em função da COVID-19.

Vinte e dois por cento das empresas familiares reportaram que suas receitas permaneceram iguais, enquanto 9% relataram que suas receitas cresceram durante a pandemia. Isso incluiu empresas que não se beneficiaram de um aumento da demanda pelos seus produtos ou serviços devido a medidas de lockdown.

Essas conclusões nos encorajaram a saber mais sobre as empresas que continuaram prosperando em um ambiente muito incerto e as ações que outras estão tomando para sustentar ou reconstruir seus negócios para o futuro.

Gerações que estão ativas na empresa atualmente



[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

Fonte: Relatório global de empresas familiares do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise: Edição sobre a COVID-19

Três níveis de resiliência

As empresas familiares nos Emirados Árabes Unidos (EAU) passaram pelo choque de uma desaceleração econômica que durou vários meses e introduziu altos níveis de incerteza.

Em função da inserção das empresas familiares no ambiente social e econômico dos Emirados Árabes Unidos, o compromisso de sustentar o empreendedorismo ao longo das gerações acionou seus instintos de resiliência. Essa resiliência foi transferida para ações estratégicas que as empresas tomaram para envolver todas as suas partes interessadas durante a pandemia.

Primeiramente, no *nível da organização*, algumas empresas familiares reagiram incorporando um gabinete de crise para promover a resiliência familiar e empresarial e formular planos de recuperação que cuidam de membros da família e não familiares. Em segundo lugar, no *nível estratégico*, as empresas familiares implementaram ações empreendedoras para sustentar suas operações de negócios e preservar seus investimentos econômicos, sociais e emocionais de longo prazo.

Finalmente, no *nível social*, as empresas familiares têm dado uma colaboração econômica importante e ativa para apoiar a liderança do governo e responder socialmente às necessidades das comunidades locais.

Uma crise pode ser uma das melhores oportunidades de aprendizado. Acredito que as empresas familiares que adaptaram suas estruturas familiares e empresariais implementaram ações empreendedoras e se envolveram com suas comunidades, desenvolveram ainda mais seus instintos de resiliência e reforçaram a tenacidade característica das empresas familiares transgeracionais.

Rodrigo Basco
Professor Associado e Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi Diretor de Empresas Familiares, American University of Sharjah

> Os *aumentos* da receita mais significativos foram reportados em empresas que se beneficiaram da aceleração da tecnologia e do aumento do comércio eletrônico para muitos varejistas tradicionais.

Setor e **impacto regional**

Vimos primeiro o impacto inicial em diferentes regiões do mundo e em diversos setores.

Descobrimos que as reduções na receita variaram amplamente entre os diferentes subsetores, alguns dos quais sofreram perdas muito acentuadas, enquanto outros conseguiram resistir muito bem à tempestade. Não surpreendentemente, os setores primários que reportaram quedas na receita foram aqueles afetados imediatamente por restrições sociais e de viagens. Isso incluiu 88% dos hotéis e restaurantes, 83% das instituições de ensino, 71% daqueles no setor de transporte que registraram uma queda drástica em função do aumento das restrições de viagens e outros 71% nos setores de artes, entretenimento e recreação.

Os setores de manufatura e construção também sentiram o impacto. Setenta e um por cento das empresas familiares de manufatura enfrentaram grandes problemas na cadeia de suprimentos que interromperam suas capacidades de produção e entrega. Sessenta e um por cento no setor de construção registrou perdas de receita devido a projetos cancelados, interrupções na cadeia de suprimentos e mudanças de pessoal que foram necessárias para proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores no local.

Os aumentos da receita mais significativos foram reportados em empresas que se beneficiaram da aceleração da tecnologia e do aumento do comércio eletrônico para muitos varejistas tradicionais. Com a pandemia fazendo com que as pessoas fiquem em suas casas e

colocando as visitas ao médico em risco, o mercado de telemedicina se acelerou. Outros serviços essenciais que poderiam ser ajudados pela tecnologia também tiveram um aumento nas suas receitas, como mercearias e farmácias que migraram para pedidos online e entrega em domicílio.

A necessidade de uma tecnologia de comunicação melhor e mais rápida para ambientes de trabalho remotos e comunicações interpessoais levou muitas empresas familiares a acelerar a digitalização dos seus modelos de negócios, impulsionando o crescimento de desenvolvedores de tecnologia da informação e provedores de serviços.

Consequentemente, houve aumentos da receita em 21% das empresas no setor de saúde humana e de serviço social, 13% no setor de informação e comunicações e 11% na agricultura, silvicultura, pesca e no comércio atacadista e varejista. Até mesmo 12,5% dos entrevistados do setor de artes e entretenimento reportaram aumentos da receita, embora o setor como um todo tenha sofrido quedas significativas.

Regionalmente, também identificamos diferenças importantes, com 84% das empresas no Oriente Médio e na África, por exemplo, reportando que suas receitas haviam diminuído, em comparação com 69% mundialmente. A força e a resiliência da estrutura econômica em países e regiões são importantes para as empresas familiares. Aparentemente, a gravidade do impacto da pandemia está relacionada, em parte, ao nível de desenvolvimento regional e à capacidade do sistema econômico de absorver o choque. As economias desenvolvidas parecem estar mais bem preparadas para enfrentar a tempestade.

Os setores diretamente afetados por políticas de distanciamento social e restrições a viagens, como hotéis e locais de entretenimento, foram os primeiros a sofrer um impacto negativo nas suas receitas, assim como o setor de restaurantes, que não conseguiu ajustar seu modelo de operação para acomodar os modelos de delivery e retirada de alimentos. Do outro lado dessa questão, com mais famílias trabalhando e ficando em casa, o preparo de refeições familiares aumentou e os setores agrícola e de processamento de alimentos tiveram um aumento considerável.

Os setores diretamente afetados por políticas de distanciamento social e restrições a viagens, como hotéis e locais de entretenimento, foram os primeiros a sofrer um impacto negativo nas suas receitas, assim como o setor de restaurantes, que não conseguiu ajustar seu modelo de operação para acomodar os modelos de *delivery* e retirada de alimentos. Do outro lado dessa questão, com mais famílias trabalhando e ficando em casa, o preparo de refeições familiares aumentou e os setores agrícola e de processamento de alimentos tiveram um aumento considerável.

Alfredo Valentino
Champion de Pesquisas Globais do Projeto STEP Global
Professor Associado ESCE International Business School

Principais setores afetados pela COVID-19

Reduções da receita

- Hotéis e restaurantes
- Instituições de ensino
- Artes, entretenimento e recreação
- Manufatura
- Construção
- Transporte

Aumentos da receita

- Saúde humana e serviço social
- Informação e comunicação
- Agricultura, silvicultura e pesca
- Atacado e varejo
- Empresas de artes, entretenimento e recreação selecionadas

84% das empresas familiares do **Oriente Médio e África** registraram uma queda na receita

Do impacto à **ação**

Oitenta e sete por cento das empresas familiares que participaram da pesquisa são lideradas por CEOs das famílias, o que geralmente também reflete um alto nível de envolvimento da família na tomada de decisões. O envolvimento da família nas decisões diárias da empresa é uma característica única do modelo de empresa familiar, especialmente em tempos de mudanças e grandes turbulências. A família pode ser uma fonte de recursos e capacidades únicos e inimitáveis que levam à resiliência e agilidade com que as empresas familiares são frequentemente identificadas.2 O choque de uma pandemia global inesperada forneceu a oportunidade de ver em primeira mão se elas realmente têm essa "resiliência especial" no seu DNA.

O envolvimento da família não atende apenas às metas econômicas da empresa, mas também às metas orientadas para a família, como sustentar o legado familiar. Descobrimos que essa combinação de objetivos orientados para a família e para os negócios afetou a maneira na qual as famílias reagiram e responderam ao impacto da COVID-19.

Com base nas respostas da pesquisa, bem como em experiências diretas com empresas familiares, identificamos várias ações financeiras e não financeiras que as famílias tomaram para estabilizar seus negócios durante o choque inicial causado pela pandemia. Suas decisões também estão estabelecendo a base para as perspectivas de crescimento de suas empresas no longo prazo. Em alguns casos, essas decisões levaram a uma transformação completa dos seus modelos operacionais de negócios e ofertas de produtos, muitas vezes com a intenção de torná-los adequados para o propósito da nova era digital. De fato, as empresas familiares estavam 42% mais propensas a implementar uma estratégia de transformação de negócios do que as empresas não familiares.

Uma alta porcentagem de membros da família em todo o mundo não apenas se envolveu em enfrentar o impacto da COVID-19 nas suas empresas, mas também cuidou das preocupações de suas comunidades. A maioria tem contado com o envolvimento de membros da família dentro da empresa para superar o impacto da pandemia. Outros também ampliaram seus horizontes para *além* da empresa familiar para utilizar o capital social da família para abrir oportunidades de colaboração com suas partes interessadas externas.

As ações mais implementadas por macrocategoria

	Global	Europa	Ásia-Pacífico	Américas[1]	Oriente Médio e África
Funcionários	Migrar todos ou alguns funcionários para o trabalho remoto	Migrar todos ou alguns funcionários para o trabalho remoto	Congelar todas as contratações	Migrar todos ou alguns funcionários para o trabalho remoto	Reduzir o pagamento dos funcionários
Custos/Investimentos	Cortar despesas de escritório	Cortar despesas de escritório	Cortar despesas de escritório	Cortar despesas de escritório	Cortar despesas de escritório
Negócio	Atrasar o pagamento de todas ou parte das contas de fornecedores e obrigações de empréstimo	Renegociar contratos com fornecedores	Atrasar o pagamento de todas ou parte das contas de fornecedores e obrigações de empréstimo	Atrasar o pagamento de todas ou parte das contas de fornecedores e obrigações de empréstimo	Renegociar contratos com fornecedores
Executivos	Adiar ou reduzir o pagamento de executivos	Adiar ou reduzir o pagamento de executivos	Adiar ou reduzir o pagamento de executivos	Adiar ou reduzir o pagamento de executivos	Adiar ou reduzir o pagamento de executivos

1 América do Norte, América do Sul e Caribe

Fonte: Relatório global de empresas familiares do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise: Edição sobre a COVID-19

[2] Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review, 24*(6), 552-568.

Impacto familiar

Os familiares foram chamados para ajudar a empresa familiar por meio de apoio moral, físico e intelectual para continuar atendendo os seus clientes. Isso criou novas oportunidades para os membros da família reavaliarem seu relacionamento com a empresa. Alguns reconheceram a capacidade da próxima geração de assumir o negócio. Outros se interessaram em participar mais do negócio ou questionaram o valor de sua continuidade.

Albert James, *Professor Associado de Empresas Familiares e Empreendedorismo, Rowe School of Business, Dalhousie University, Canadá*

Durante a pandemia, a incerteza promoveu discussões do tipo "e se" e exigiu análises críticas de cenários negativos e positivos para o futuro de muitas empresas familiares. Em alguns casos, isso incluiu o exame da estrutura de propriedade familiar. As famílias nas empresas podem ser ágeis no redesenho de sua estrutura, como privatizar uma empresa de capital aberto para oferecer mais flexibilidade à família para lançar novas iniciativas. A privatização também pode ajudar na gestão de ativos da família como um portfólio, permitindo que ela tenha a calma necessária para tomar decisões sólidas de negócios e investimentos em meio à incerteza.

Kevin Au, *Professor da Chinese University of Hong Kong (SAR), China*

A COVID-19 acelerou as conversas nas famílias sobre governança para permitir uma tomada de decisão mais rápida e possibilitar que elas se envolvam de forma eficiente com seus familiares e acionistas. Especialmente entre as empresas familiares menores, onde a governança poderia ter sido vista como uma abordagem padrão no passado, atualmente há um entendimento melhor de como as boas práticas de governança podem ajudar a reduzir riscos e proteger a empresa e a família.

Daniel Trimarchi, *Diretor da Rede Global de Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise, Diretor de Assessoria a Empresas Familiares do KPMG no Canadá*

Desafios surgiram em todas as frentes e as empresas familiares tiveram que se adaptar. Um exemplo simples foi o impacto das restrições de mobilidade que foram introduzidas na Guatemala. Todos os cidadãos com mais de 60 anos foram obrigados a permanecer em suas casas – e isso incluiu a maioria dos CEOs de empresas familiares. Aproximadamente 85% de todas as empresas na Guatemala são empresas familiares. Com a queda nas vendas e a dispensa de funcionários, os dirigentes dessas empresas não puderam estar presentes nas suas empresas exatamente quando eram mais necessários.

Jaly Chea, *Reitor Associado Acadêmico da Universidade Francisco Marroquin da Guatemala*

Absorvendo o choque financeiro da COVID-19

Em função da singularidade das empresas familiares, e como o envolvimento da família se traduz em vantagens competitivas, nossa intenção foi explorar, analisar e entender as ações que as empresas familiares realizaram em resposta à pandemia. Se houve um choque inesperado, o que as empresas familiares e não familiares fizeram para absorvê-lo?

Funcionários e ações executivas

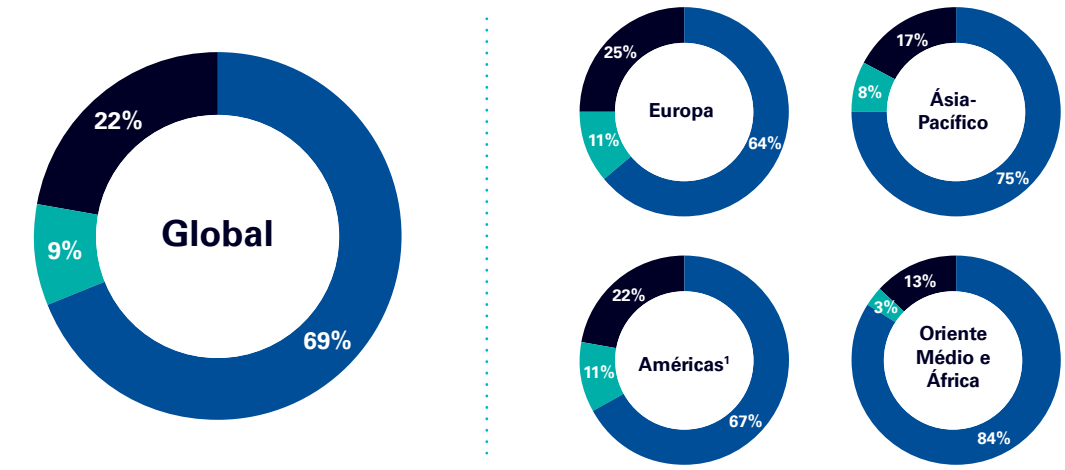
As reações da administração para mitigar o impacto da COVID-19 nos seus negócios foram observadas principalmente nas mudanças nos números de empregos das empresas. Globalmente, os empregos nas empresas familiares caíram 8,56% desde o início da pandemia até a conclusão da pesquisa. Em comparação, a queda nos empregos de empresas não familiares foi de 10,24 por cento.

- 46% dos funcionários foram transferidos para o regime de *home office.*
- 40% das empresas reduziram a jornada de trabalho dos funcionários.
- 32% deram uma licença aos funcionários e até 19% implementaram demissões de funcionários.
- O congelamento das contratações foi implementado por 38% das empresas familiares em todo o mundo.

Em alguns casos, ajustes também foram feitos nos acordos de remuneração de executivos das empresas, com 29% das empresas familiares reduzindo os salários dos executivos globalmente e 19% considerando formas alternativas de remuneração dos executivos. Notadamente, as mudanças na remuneração dos executivos foram mais prevalentes entre os entrevistados de empresas grandes e bem estabelecidas lideradas por CEOs não familiares. Trinta e seis por cento das empresas na pesquisa postergaram ou reduziram a remuneração dos executivos e 29% consideraram alternativas de remuneração por incentivos.

No entanto, é importante destacar que as mudanças de emprego nas empresas familiares variaram muito entre as regiões. Por exemplo, enquanto as reduções de funcionários na Europa foram baixas, em torno de 4%, as mudanças de emprego no Oriente Médio e na África atingiram 20%. Como a localização da empresa familiar parece ser o fator mais importante quando se trata de reduções de pessoal, é provável que as grandes variações possam estar relacionadas à economia de cada região

Como a pandemia da COVID-19 afetou as receitas das empresas



[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

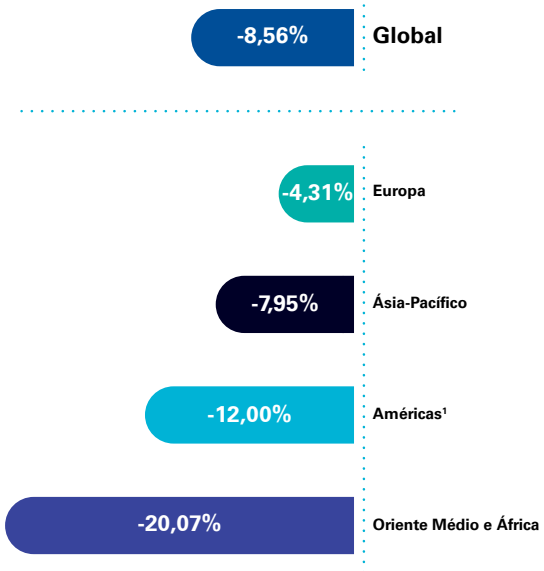
Fonte: Relatório global de empresas familiares do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise: Edição sobre a COVID-19

Por meio da pesquisa e das experiências com líderes de empresas familiares em todo o mundo, descobrimos que o impacto inicial da COVID-19 nas empresas familiares concentrou-se principalmente em medidas gerais de redução de custos, incluindo a redução das despesas de pessoal das empresas e ações de negócios, como renegociação de contratos com fornecedores e acordos de pagamento com os clientes.

Isso corrobora a visão amplamente aceita de que, sob ameaças severas aos seus negócios, as empresas familiares precisam reequilibrar seus objetivos econômicos e não econômicos, colocando um maior foco nas prioridades econômicas que lhes permitirão navegar com sucesso por mares incertos à frente.

Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Diferença no número de funcionários na sua empresa hoje em comparação com antes da COVID-19



[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

Fonte: Relatório global de empresas familiares do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise: Edição sobre a COVID-19

Enquanto mais de 80% das ações que foram tomadas para superar o impacto da COVID-19 se concentraram nos funcionários das empresas, medidas de redução de custos e de redução ou adiamento de investimentos, 12% das empresas familiares consideraram necessário fechar seus negócios permanentemente ou temporariamente. Embora essas ações consequentes não sejam exigidas na maioria das empresas familiares, outras ações para apoiar o negócio são necessárias.

Alfredo Valentino
Champion de Pesquisas do Projeto STEP Global, Professor Associado, ESCE International Business School

Medidas de redução de custos

Além de reduzir os custos com pessoal, 41% das empresas familiares também implementaram medidas abrangentes de redução de custos, tais como:

- 58% reduziram suas despesas gerais de escritório,
- cerca da metade reduziu seus gastos com marketing, e
- 32% reduziram seus estoques para diminuir os custos de transporte.

Por meio da pesquisa e das experiências com líderes de empresas familiares em todo o mundo, descobrimos que o impacto inicial da COVID-19 nas empresas familiares concentrou-se principalmente em medidas gerais de redução de custos, incluindo a redução das despesas de pessoal das empresas e ações de negócios, como renegociação de contratos com fornecedores e acordos de pagamento com os clientes.

Reações das empresas

Além das ações imediatas para absorver o impacto da COVID-19 por meio da redução de custos, as empresas reorganizaram suas operações internas rapidamente para atender aos novos níveis de demanda do mercado. Em alguns casos, isso levou à reorganização dos seus negócios para o desenvolvimento de novos produtos de alta demanda. Elas também reforçaram e renegociaram seus relacionamentos com fornecedores, clientes e instituições financeiras, uma vez que o impacto nas suas receitas gerou mudanças na sua situação econômico-financeira.

- 30% renegociaram seus contratos com fornecedores,
- aproximadamente um terço atrasou pagamentos de fornecedores e pagamentos de empréstimos,
- 24% adiaram ou cancelaram seus investimentos em P&D e lançamentos de produtos, e
- 26% contraíram dívidas adicionais para financiar suas operações, visando enfrentar as deficiências de receita e obter o capital necessário para reformar suas instalações de produção, desenvolver novos produtos ou implementar novas soluções de tecnologia.

Enquanto mais de 80% das ações que foram tomadas para superar o impacto da COVID-19 se concentraram nos funcionários das empresas, medidas de redução de custos e de redução ou adiamento de investimentos, 12% das empresas familiares consideraram necessário fechar seus negócios permanentemente ou temporariamente. Embora essas ações consequentes não sejam exigidas na maioria das empresas

Mitigação de riscos futuros

Em 16 de março de 2020, a paralisação começou no México. Embora algumas organizações tivessem um plano de continuidade de negócios em vigor, muitas empresas familiares se viram despreparadas. Aquelas que contavam com um plano, tinham um bom ponto de partida para enfrentar a situação. Elas já haviam documentado como interagiriam entre si durante uma crise e acionaram os comitês que foram criados para lidar com fornecedores e clientes.

No entanto, para aquelas empresas que não haviam se planejado para um evento inesperado, o trabalho teve que começar seriamente nas avaliações empresariais para identificar os riscos mais importantes para os negócios. Em muitos casos, isso exigiu que os acionistas e outros membros da família se envolvessem no negócio mais do que antes. Algumas gerações mais velhas que haviam deixado a gestão do dia a dia retornaram para fornecer supervisão e compartilhar as ações que tiveram sucesso ao enfrentar os grandes desafios no passado.

As necessidades de comunicação também aumentaram atualmente em relação às questões que estão sendo abordadas pela família. Enquanto uma reunião do conselho costumava ser convocada uma vez por trimestre no passado, agora há reuniões quinzenais para manter a família informada e para tomar decisões rápidas e importantes para o negócio.

Jesus Luna
National Private Enterprise Leader,
KPMG in Mexico

familiares, outras ações para apoiar o negócio são necessárias.

Acesso ao apoio governamental

Programas de apoio governamental foram introduzidos em muitas jurisdições em todo o mundo e 76% das empresas familiares mundialmente acessaram alguma forma de subsídio governamental ou outras formas de ajuda financeira. Aproximadamente três quartos das empresas familiares e não familiares utilizaram os programas governamentais disponíveis em seus países. As empresas familiares utilizaram principalmente os programas de apoio financeiro, como acordos de empréstimos de baixo custo, e usaram menos os subsídios em comparação com as empresas não familiares.

- 76% das empresas familiares em todo o mundo acessaram programas de apoio governamental. Daquelas que acessaram programas de apoio do governo:
  - 43% adquiriram ajuda financeira,
  - 36% aproveitaram as oportunidades de redução de impostos e diferimento de pagamento de impostos, e
  - apenas 21% receberam subsídios do governo para complementar perdas salariais e despesas relacionadas a mudanças nas capacidades de produção ou nos recursos necessários para habilitar uma força de trabalho remota.

Apoio regional do governo

Em setembro de 2020, um plano de recuperação de € 100 bilhões foi lançado na França para a manutenção da competitividade, coesão e a promoção da economia verde, visando o desenvolvimento da infraestrutura e tecnologias verdes, como hidrogênio, biocombustíveis e reciclagem.

Miruna Radu-Lefebvre, *Professor Titular de Empreendedorismo, Chefe da Cátedra de Empreendedorismo Familiar e Society Audencia Business School, França*

O Mercado de Trabalho Virtual do governo dos Emirados Árabes Unidos auxilia as empresas e funcionários afetados pelas medidas de precaução relacionadas à COVID-19. Se for necessário que uma empresa libere seus funcionários, o mercado online oferece apoio ao recrutamento por outras empresas sediadas nos Emirados Árabes Unidos, de acordo com as necessidades do mercado. O objetivo é manter o maior número possível de pessoas empregadas.

Anurag Bajpai, *Líder do Baixo Golfo, KPMG Private Enterprise, KPMG no Baixo Golfo*

O ímpeto para a mudança foi impulsionado com o anúncio recente da União Europeia de uma linha de crédito de "Recuperação e Resiliência" de € 672,5 bilhões para começar a curar as cicatrizes econômicas do surto de coronavírus. Enquanto os primeiros programas de apoio envolviam ações e subsídios de curto prazo, este novo fundo tem um prazo mais longo de seis anos, para fomentar a mentalidade de longo prazo. Isso deverá oferecer uma oportunidade para as empresas familiares examinarem seu foco atual de negócios e considerar que tipo de mercado desejam ter no futuro.

Miguel Angel Faura Borruey, *Líder Nacional de Empresas Privadas, Sócio, KPMG na Espanha*

Alguns setores enfrentaram mais desafios do que outros, incluindo organizações sem fins lucrativos. Embora muitas empresas com fins lucrativos tenham sido apoiadas por meio de aberturas parciais, programas de estímulo do governo e arranjos de proteção da folha de pagamentos, muitas organizações sem fins lucrativos não conseguiram abrir e contam com programas de estímulo governamentais mais limitados. Por mais atentos que os membros da família e escritórios familiares estejam, muitos concentraram suas prioridades filantrópicas em projetos de alívio à pandemia em comparação com as organizações sem fins lucrativos tradicionais. Portanto, será interessante ver como os programas de estímulo do governo podem ser estruturados no futuro para apoiar a recuperação dos setores com fins lucrativos e, com a mesma importância, dos setores sem fins lucrativos.

Brad Sprong, *Líder Nacional da Prática de Tax, KPMG Private Enterprise, KPMG nos EUA*

> "76% das empresas familiares em todo o mundo acessaram alguma forma de subsídio do governo ou outras formas de apoio financeiro."

Colocando **o propósito e os valores** para funcionar

Em resposta ao impacto da COVID-19, muitos membros da família desempenharam papéis fundamentais como proprietários do negócio para proteger seu investimento financeiro e emocional e manter o legado que foi construído ao longo de várias gerações.

Em alguns casos, sua resposta à COVID-19 foi se envolver mais profundamente em programas de apoio à comunidade e fazer contribuições para causas sociais. Alguns usaram sua especialização e recursos de negócio para fabricar produtos de alta demanda, como álcool gel e máscaras faciais. Outros usaram o tempo de inatividade temporário nos seus negócios para se reciclarem e se prepararem para a reabertura dos seus negócios e seu eventual retorno ao mercado.

Envolvimento e resposta da família

Quando muitas empresas familiares começaram a entender o que a pandemia pode significar para suas empresas, elas perceberam que mais envolvimento e contribuição eram necessários da família. Era importante que a família se envolvesse novamente, especialmente nas situações em que a gestão foi confiada a executivos não familiares. Em alguns casos, os membros mais antigos da família voltaram ao negócio para trazer um contexto histórico, ao mesmo tempo em que garantem que o propósito e os valores familiares permaneçam intactos.

Em função do seu conhecimento e exposição a muitas novas tecnologias, as gerações mais jovens da família estão cada vez mais sendo encarregadas de identificar soluções digitais para transformar as operações de negócios da família ou ajudar a desenvolver novos produtos de tecnologia ou ofertas de serviços que podem acelerar os negócios no futuro.

Na maioria das empresas familiares, as comunicações francas e frequentes dentro da família aumentaram substancialmente para assegurar que a família esteja bem informada sobre o desempenho do negócio e consiga tomar decisões rápidas com base em boas informações.

Reforçando compromissos vitais

Diversas empresas familiares colombianas demonstraram como os valores de segurança, benevolência e universalismo aumentaram sua resiliência, conforme visto nas suas decisões e no compromisso com seus funcionários e clientes.

Em resposta ao impacto da COVID-19, muitos fundadores de empresas familiares colombianas se concentraram na continuidade dos seus negócios como um dever de assegurar que as famílias que dependem da empresa continuem prosperando. Eles reforçaram suas políticas de funcionários existentes, pagaram os salários em dia e forneceram bônus para trabalhadores essenciais.

Em uma empresa com mais de 700 funcionários, por exemplo, isso significa que mais de 5.000 pessoas dependem deles, e a família reconhece que essa é sua responsabilidade.

Um membro do Conselho de uma empresa familiar colombiana descreveu o compromisso da sua família da seguinte maneira: "Esta família tem um conceito de família como um clã, com um sentido muito profundo de unidade e coesão. A família está unida no apoio mútuo nos bons e maus momentos".

Luis Díaz-Matajira
Professor Assistente,
Universidad de los Andes

> Continua havendo a necessidade de um nível adequado de envolvimento da família nas empresas familiares. Geralmente, esse é o caso quando a empresa é administrada por um CEO não familiar e a distância entre a família e a empresa aumenta com o passar do tempo. Nos últimos meses, houve muitos exemplos em que a família "voltou ao negócio" para chegar a um acordo sobre decisões com grandes consequências, como se os pagamentos de dividendos regulares deveriam ou não ser realizados, ou se chegou a hora de indicar um novo CEO com um conjunto de habilidades diferente para enfrentar os desafios futuros. O envolvimento de várias gerações de membros da família contribuiu diretamente para a capacidade de suas empresas de acelerar a transformação dos seus negócios.

Tom McGinness
Líder Global, Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG no Reino Unido

Vários líderes de empresas familiares apontaram que a frequência da comunicação também aumentou drasticamente, especialmente nos primeiros meses da pandemia, com reuniões semanais ou quinzenais de atualização com os membros da família, no lugar das reuniões regulares do conselho familiar, que eram realizadas a cada dois ou três meses.

Continua havendo a necessidade de um nível adequado de envolvimento da família nas empresas familiares. Geralmente, esse é o caso quando a empresa é administrada por um CEO não familiar e a distância entre a família e a empresa aumenta com o passar do tempo. Nos últimos meses, houve muitos exemplos em que a família "voltou ao negócio" para chegar a um acordo sobre decisões com grandes consequências, como se os pagamentos de dividendos regulares deveriam ou não ser realizados, ou se chegou a hora de indicar um novo CEO com um conjunto de habilidades diferente para enfrentar os desafios futuros.

Gerenciando relacionamentos com as partes interessadas

Os membros da família também estão colaborando com outros líderes empresariais nas suas comunidades, clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas para diagnosticar problemas subjacentes, desenvolver soluções para o negócio e abordar as questões sociais mais amplas.

Diferentes respostas organizacionais à COVID-19 foram reportadas nas regiões. Na Ásia, Oriente Médio e África, as empresas familiares reportaram que trabalharam em colaboração com partes interessadas externas (grupos da indústria e do setor, fornecedores e clientes) para enfrentar a pandemia, enquanto na América do Norte houve uma maior ênfase no compartilhamento de informações de maneira aberta e frequente com todas as partes interessadas de suas empresas.

É interessante observar as diferentes respostas organizacionais à COVID-19 nas macrorregiões. Na Ásia, no Oriente Médio e na África, as empresas familiares recorrem mais às partes interessadas externas como colaboradores para enfrentar o impacto da pandemia, enquanto na Europa e nas Américas as empresas familiares têm se baseado mais na capacitação dos membros da família e funcionários para tomar decisões e agir.

Mobilizando funcionários

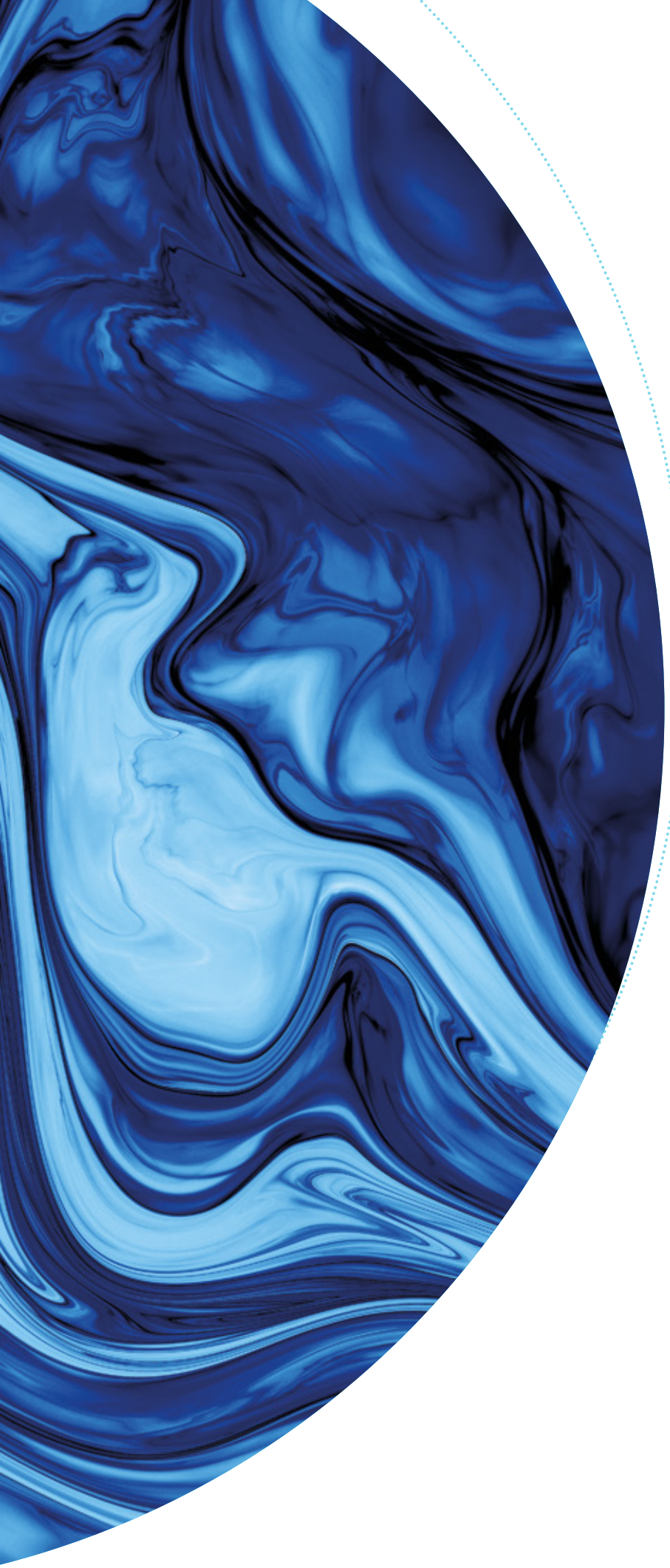
As empresas familiares de pequeno e médio porte na Índia foram particularmente afetadas pela COVID-19, pois enfrentaram dois grandes desafios: certificar-se de que poderiam continuar pagando seus funcionários, ao mesmo tempo em que gerenciavam cuidadosamente seus custos contínuos. No entanto, muitos líderes de empresas familiares também reconheceram que uma desaceleração nos seus negócios abriu uma nova oportunidade: o tempo e a perspectiva para fazer um balanço, rever suas operações e desenvolver uma nova visão dos seus negócios para o futuro.

As principais partes interessadas no negócio, os proprietários e seus funcionários trabalharam juntos para debater novas maneiras de tornar as operações mais eficientes e eficazes. Ao fazer isso juntos, eles conseguiram se mover rapidamente para se adaptar às condições imprevisíveis que surgiam diariamente.

No longo prazo, eles descobriram oportunidades que não tinham sido consideradas no passado para digitalizar suas operações e adotar novas tecnologias.

Eles agiram de maneira decisiva. Eles investiram nas pessoas e conquistaram a lealdade de seus funcionários. E fizeram escolhas estratégicas inteligentes sem entrar em pânico. Eles sobreviveram e os proprietários e funcionários estão procurando sair da desaceleração com vigor renovado e uma visão renovada do futuro.

Dr. Nupur Pavan Bang
Diretor Associado,
Thomas Schmidheiny Center for Family Enterprise,
Indian School of Business



Três estratégias principais: **Preparando-se para o retorno**

As empresas familiares identificaram três estratégias principais para responder ao impacto que a COVID-19 teve nos seus negócios e legados familiares:

1. **Responsabilidade social:** abordando o impacto da pandemia no bem-estar da sociedade como um todo e nas necessidades de todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais.

2. **Transformação do negócio:** manejando seus negócios reativamente para enfrentar o impacto da COVID-19 e proativamente para garantir que os novos modelos de negócios usem recursos de maneira responsável, ao mesmo tempo que apoiam o crescimento e a adaptabilidade dos seus negócios em um ambiente externo em rápida transformação.

3. **Exercício da paciência:** aproveitando seu capital paciente para entender o impacto global da COVID-19 nos seus negócios e em outras empresas do seu setor, e observando as ações imediatas que muitos de seus concorrentes foram obrigados a tomar.

Achamos interessante observar que, no Oriente Médio e na África, as empresas familiares parecem ser mais avessas ao risco, com muitas preferindo manter a paciência até que tenham um entendimento melhor da situação para tomar uma decisão estratégica.

Impacto multigeracional das famílias

45%

mais propensos a implementar uma estratégia de transformação de negócios

As empresas familiares que têm várias gerações da família envolvidas no negócio – em funções de liderança ou operacionais, como membros do conselho ou acionistas – tiveram 45% mais probabilidade de implementar uma estratégia de transformação de negócios em comparação com empresas de uma única geração.

Vimos um padrão completamente diferente em algumas partes das Américas, onde as empresas familiares foram mais proativas na transformação dos seus negócios ou na adoção de uma estratégia de responsabilidade social em que puderam contribuir com recursos financeiros e humanos da família para apoiar organizações locais e programas de alívio da pandemia. Na Ásia, as três estratégias pareciam ser igualmente importantes.

> Em alguns casos, uma única abordagem estratégica foi dominante ao longo dos meses da pandemia. No entanto, para a maioria das empresas, mais de uma estratégia foi seguida à medida que os meses se passavam e seu impacto nos negócios mudou. Em muitos desses casos, as três estratégias – responsabilidade social corporativa (RSC), articulação e espera – foram adotadas conforme as circunstâncias do negócio continuaram a mudar.

Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Aceleração estratégica

Em muitos casos, não acredito que a pandemia tenha mudado as estratégias das empresas familiares tanto quanto acelerou a implementação de algumas estratégias ou ampliou a posição da família sobre as mudanças que já estavam considerando. Se o desempenho da empresa era ruim, a COVID-19 o deixou ainda pior. Se a família estava pensando em mudar o CEO e potencialmente trazer um novo líder de fora da família, essa discussão e decisão estão sendo aceleradas.

Um dos resultados da COVID-19 que tenho visto nas empresas familiares é um aumento nas discussões sobre sucessão, bem como o envolvimento das gerações mais ao considerar CEOs externos em função da necessidade de um conjunto diferente de habilidades e experiências nos próximos 20 anos em comparação com os 20 anos anteriores.

Com mais empresas olhando para a infraestrutura tecnológica de suas empresas e a aceleração da nova economia digital, incentivar um maior envolvimento dos membros da família da geração mais jovem pode ser uma das ações de curto prazo mais importantes que as empresas familiares podem tomar. jovens nas empresas familiares em geral. Também vejo uma aceleração

Dr. Knut Tonne
Sócio, KPMG Private Enterprise, KPMG na Alemanha

Estratégia 1: Responsabilidade social

A primeira das abordagens estratégicas está fora da própria empresa familiar, com ênfase no foco da família no bem-estar da sociedade como um todo e nas necessidades de todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais. Geralmente, as empresas familiares estão profundamente envolvidas nas suas iniciativas ambientais, culturais e comunitárias. Essa estratégia reflete os valores da família e o objetivo importante de manter sua reputação como proprietários responsáveis nas comunidades onde vivem e realizam negócios, e de cumprir suas responsabilidades sociais e ambientais.

As famílias fizeram contribuições substanciais para programas de apoio à comunidade quando o impacto inicial da pandemia foi maior e o alívio financeiro do governo e outros programas ainda não estavam em vigor. Muitas das empresas familiares maiores e estabelecidas há bastante tempo usaram a desaceleração nos seus negócios para se envolver em projetos comunitários e algumas contribuíram para fundos especiais, como aqueles estabelecidos para apoiar outras empresas privadas para ajudar a garantir que essas empresas menores conseguissem resistir à tempestade financeira provocada pela pandemia.

Com sua orientação de longo prazo e foco em sustentar o legado familiar, juntamente com sua crença de que todas as partes interessadas ao seu redor são importantes, as empresas familiares fizeram progressos para atender às preocupações e necessidades dos seus funcionários, clientes e fornecedores (mesmo os fornecedores menores), mostrando uma capacidade superior de contribuir com seu capital social quando ele é mais necessário. Particularmente, algumas empresas familiares destacaram a importância de cada fornecedor e muitas priorizaram a realização de pagamentos aos seus menores fornecedores para garantir que eles continuassem viáveis. Conforme elas olham para o futuro, também estão começando a desenvolver metas de ESG mais desafiadoras, alinhadas com uma ambição renovada de transformar suas estratégias de negócios.

Navegando por um legado durante a tempestade de uma pandemia

"Estamos nisso juntos" é um mantra comumente utilizado em todo o mundo, conforme as sociedades buscam responder à maior crise de saúde pública em mais de um século. Na Irlanda, um país dominado por empresas familiares e explorações agrícolas familiares, o apelo foi devidamente atendido.

Testemunhamos fabricantes de álcool mudarem seus negócios para a produção de produtos para a higienização das mãos; empresas de engenharia que começaram a produzir ventiladores pulmonares; fornecedores de tecnologia que fornecem telefones celulares gratuitos para membros vulneráveis da sociedade; clubes de comédia que realizam eventos virtuais para organizações de caridade em dificuldades; e companhias aéreas que oferecem frotas para missões humanitárias.

O elemento comum que ressoa nessas histórias é a criação de um legado. Como um líder de uma importante empresa familiar irlandesa comentou: "Nossa empresa familiar está na sua sétima geração. Durante a Grande Fome (Irlanda) de 1845, nosso negócio assumiu um papel muito similar ao da Cruz Vermelha, distribuindo alimentos aos enfermos e necessitados. Já passamos por guerras mundiais, guerra civil e períodos de imensa dificuldade econômica. Os aprendizados com essas experiências refletem os valores que temos como família, e quero que meus filhos se lembrem de mim e da minha equipe pelo que fizemos pelas nossas comunidades em um momento de necessidade".

Eric Clinton
Professor Associado de Empreendedorismo, Diretor da DCU Nacional Centre for Family Business

Estratégia 2: Transformação do negócio

Enquanto continuavam sustentando o propósito, valores e compromissos comunitários da família, elas começaram a voltar sua atenção para novas estratégias visando impulsionar seus negócios, reagindo inicialmente ao impacto nos seus negócios (especialmente no que tange ao impacto nas suas receitas) para sobreviver, seguido por uma mudança proativa para criar novas abordagens visando adaptar e transformar seus negócios para prosperar no futuro.

A transformação dos negócios é a segunda resposta estratégica observada nas empresas familiares. Ele abraça o conceito da mudança e a importância de estimular uma mentalidade de empreendedorismo transgeracional para que o negócio possa ser transmitido com sucesso de uma geração para outra. Ações como a racionalização de suas operações e implementação de novas medidas financeiras, criação de novos produtos, exploração de novos mercados ou adoção de novas soluções tecnológicas foram realizadas para transformar seus negócios. Essas podem ter sido mudanças que a empresa havia contemplado no passado, mas em resposta ao impacto da COVID-19, a família pode ter determinado que o momento de mudar estava bem à sua frente.

Em alguns casos, uma desaceleração nas operações regulares da empresa ou a necessidade urgente de encontrar novas fontes de receita ofereceu uma janela necessária para que o negócio explorasse novas ideias. Os membros da família de várias gerações passaram mais tempo juntos devido aos lockdowns necessários que os ajudaram a nutrir a mentalidade empreendedora transgeracional que é o combustível para a inovação. Colocar o conhecimento e as habilidades de várias gerações para trabalhar tornou as empresas familiares 45% mais propensas a acelerar as oportunidades de desenvolver e implementar novas ideias bem planejadas como parte do plano de recuperação imediata e para as perspectivas de crescimento futuro. Isso incluiu fortalecer seu compromisso e a expansão das metas de ESG da sua empresa, que são reconhecidas como uma prioridade particularmente alta entre os membros da família da próxima geração.

Muitas empresas familiares foram rápidas em adotar novos processos tecnológicos que transformaram completamente a eficiência de suas operações. Outras aproveitaram a mentalidade empreendedora de suas famílias para diversificar seus negócios, criando um novo catálogo de produtos digitais e serviços de tecnologia que abriu mercados inteiramente novos que nem mesmo eram imaginados alguns meses antes.

> “Um resultado prospectivo da pandemia é o estímulo que ela criou para que as empresas familiares entendam o valor da tecnologia digital avançada para suas operações e seu crescimento. Muitas atualmente estão enxergando o potencial da utilização de serviços gerenciados, por exemplo, para tornar suas operações mais eficientes e reduzir despesas.
>
> Como uma nova oportunidade de negócios, o apetite por aplicações de tecnologia digital avançou rapidamente. Muitas empresas familiares já estão bem encaminhadas, com a introdução de tecnologias inovadoras para atender às necessidades de segmentos de mercado totalmente novos que estão apenas começando a surgir.”

Jonathan Lavender
Diretor Global,
KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG em Israel

Diversificando os negócios e os ativos da família

Venho observando que as empresas familiares estão começando a transformar seus negócios para o futuro. O foco que vejo agora é a diversificação – não fora do negócio principal, mas em novas áreas que não dependem mais de um ou dois setores ou fontes de receita. Elas estão explorando uma gama mais ampla de mercados e garantindo que seus produtos sejam relevantes na nova realidade.

As famílias também reconheceram que precisam diversificar sua riqueza e, ao mesmo tempo, sustentar e desenvolver os negócios da família. Já vi várias situações em que a família decidiu não pagar dividendos para manter o emprego de seus funcionários. No entanto, muitos desses mesmos membros da família atualmente perceberam que contam com esses dividendos e que também precisam diversificar sua riqueza no caso de um evento inesperado surgir novamente.

Com a riqueza da família residindo em um portfólio de negócios familiares, eles reconhecem que precisam considerar investir uma parte do seu capital no exterior, em investimentos alternativos ou em novos negócios. As vozes das gerações mais jovens estão assumindo um papel mais importante na identificação de questões como esta e na recomendação de soluções com discussões e pontos de vista muito mais abertos do que poderiam ter sido encorajados no passado.

Alan Barr

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio, KPMG na África do Sul

Estratégia 3: Exercício da paciência

A terceira estratégia é aquela em que as empresas familiares não tomaram medidas imediatas para enfrentar o impacto da COVID-19.

Essa estratégia foi comum em empresas familiares de grande porte, que contam com recursos financeiros para suportar grandes mudanças e desafios nas suas operações no curto prazo. Vimos na pesquisa que uma abordagem paciente foi adotada em várias etapas do ciclo de vida da pandemia, à medida que as empresas familiares avaliavam o impacto de longo prazo da COVID-19 e podiam dedicar um tempo para projetar uma perspectiva realista para o futuro. Elas conseguiram aproveitar seu capital paciente para observar o impacto e as ações de outras empresas no mesmo setor que não têm o conjunto exclusivo de recursos da família, o que pode oferecer às empresas familiares uma vantagem competitiva futura no seu setor.

Há um aspecto interessante nessa estratégia entre as empresas familiares, que estavam particularmente preocupadas em reter e cuidar de seus funcionários. Por exemplo, muitas dessas empresas tomaram a decisão de diferir o pagamento de dividendos por até 12 meses, visando reter o capital para sua força de trabalho. Isso gerou uma tremenda boa vontade entre os funcionários, que reconheceram o nível de preocupação e cuidado que os acionistas têm com o bem-estar do seu pessoal.

A necessidade de velocidade

INa minha experiência, o nível de concentração da propriedade familiar tem uma grande influência nas estratégias e ações realizadas no negócio.

Por exemplo, em uma empresa negociada em bolsa, mesmo se o CEO for um membro da família, ele ainda deve considerar as questões de conformidade e seguir os procedimentos prescritos para tomar decisões em nome da família e dos acionistas não familiares antes de tomar uma ação específica.

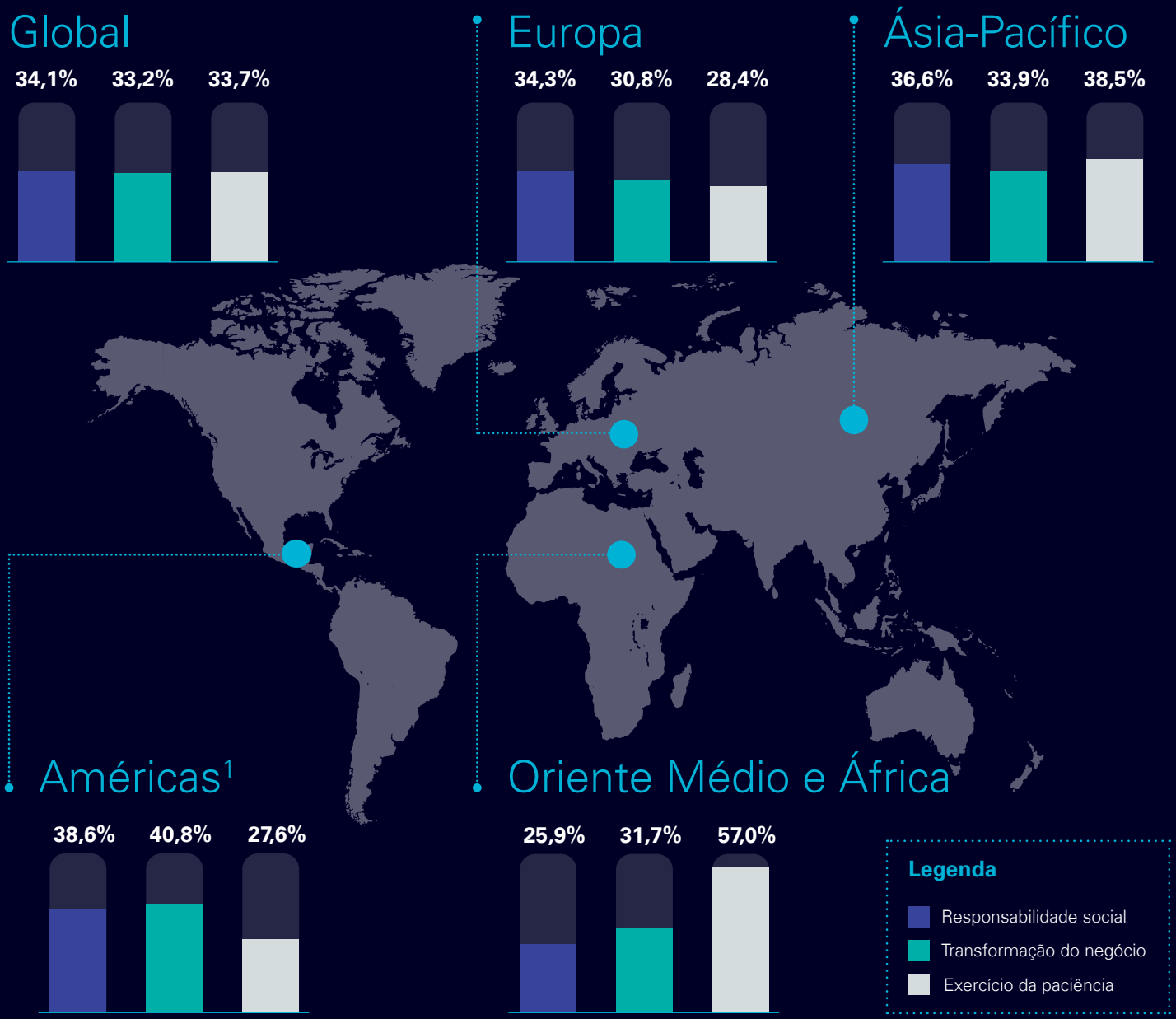
Para as empresas familiares, o fato de o CEO ser um executivo familiar ou não familiar é menos importante. O que importa nesses casos é se a família precisa ou não passar por muitas avaliações para determinar se suas decisões alcançam o propósito da família. Quanto mais dispersa for a propriedade familiar, mais tempo levará para que haja comunicações completas e discussões abertas antes que as decisões possam ser tomadas. Consequentemente, a rapidez na tomada de decisões pela qual as empresas familiares são geralmente conhecidas pode se perder no processo.

Karmen Yeung
Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio, KPMG China

Estratégias regionais preferidas

Encontramos diferenças regionais interessantes na escolha de uma ou mais dessas três estratégias. Por exemplo, no Oriente Médio e na África observamos que algumas empresas familiares parecem ser mais avessas ao risco, preferindo "exercitar a paciência" e desenvolver um entendimento melhor da situação antes de tomar outras decisões estratégicas. Entretanto, vimos um padrão muito diferente na Europa e nas Américas, onde as empresas familiares tomaram medidas para transformar seus negócios ou implementar uma estratégia de responsabilidade social abrangente (ou ambos). Não identificamos um padrão claro entre as empresas familiares na Ásia, onde as três estratégias foram adotadas de maneira relativamente equitativa.

Muitas empresas familiares adotaram estratégias diferentes conforme a duração da pandemia progredia. No entanto, descobrimos que algumas estratégias eram mais preferidas do que outras em diferentes partes do mundo.



[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

Fazendo a escolha da estratégia: **Dois fatores importantes**

Observamos um padrão nas estratégias selecionadas entre as empresas familiares que refletem dois fatores importantes: a *liderança* e a *composição acionária* da empresa.

"A empresa é dirigida por um membro da família ou por um CEO não pertencente à família?"

"As ações da empresa estão altamente concentradas entre um pequeno número de acionistas ou estão muito dispersas entre vários membros da família (e potencialmente não pertencentes à família)?"

Considerando uma perspectiva global, a propriedade familiar foi alta entre os respondentes da pesquisa. Em média, mais de 90% das ações de suas empresas pertencem à família, mantendo o controle da empresa firmemente nas mãos da família. Além da propriedade familiar, as empresas lideradas por um CEO da família estão exercendo a autoridade adicional da família para conduzir a tomada de decisões estratégicas, ao mesmo tempo que controlam os ativos da empresa.

Embora os fatores de CEO da família/fora da família e de concentração da propriedade familiar sejam essenciais, encontramos outras características comuns entre as empresas familiares (como o porte e a idade da empresa e o número de gerações familiares que estão ativamente envolvidas nela) que também tiveram alguma influência nas suas escolhas e ações estratégicas durante a pandemia.

Quando combinamos as dimensões de CEO da família/fora da família e propriedade familiar, conseguimos agrupar as empresas familiares em quatro grupos que compartilham outras características comuns. Descrevemos esses quatro grupos como **quatro empresas** familiares que chamamos de "Corporação Familiar", "Empresa Familiar", "Consórcio Familiar" e "Empreendimento Familiar".

> "Dois fatores importantes surgiram entre as empresas familiares escolhidas: liderança e composição societária."

Quatro personas de **negócios familiares**

Por exemplo, quando analisamos as empresas lideradas por um CEO da família, enxergamos um padrão distinto: quanto maior o envolvimento da família no negócio, seja em funções de liderança, gestão ou propriedade (ou uma combinação das três), mais provável é que sua resposta inicial à pandemia fosse concentrar sua atenção no bem-estar dos seus funcionários e das comunidades onde a família mora e atua.

Quanto menor o envolvimento geral da família, maior a probabilidade de que o líder da empresa (seja um CEO da família ou não) tome as decisões de negócios difíceis que podem ser necessárias em relação aos funcionários da empresa, reduções gerais de custos e a reestruturação potencial do próprio negócio.

Naturalmente, há muitas diferenças sutis e "áreas cinzentas" entre esses dois exemplos. Portanto, acreditamos que seria útil dar vida a cada persona de empresa familiar, criando exemplos fictícios e ilustrativos de como as empresas familiares poderiam ter reagido à COVID-19 com base nas suas características familiares e de negócio.

Dando vida às personas

Embora as histórias de empresas familiares a seguir sejam puramente fictícias, suas experiências e as ações que tomaram baseiam-se nos dados que coletamos na Pesquisa Global de Empresas Familiares: Edição sobre a COVID-19 e os insights práticos e experiências que foram compartilhados abertamente por líderes de empresas familiares em todo o mundo.

Temos o prazer de poder trazer experiências da vida real para essas histórias ilustrativas como uma forma de mostrar, por exemplo, as características únicas de uma empresa familiar como a sua, e como suas características podem influenciar as decisões e ações que tomam.

A Corporação Familiar

Características comuns da Corporação Familiar

As empresas familiares incluídas nesta persona estão geralmente entre as empresas maiores e mais antigas que contribuíram para a pesquisa, com 58 anos de existência em média.

Além de estarem entre as empresas familiares mais bem estabelecidas, as outras características que compartilham incluem:

- A empresa é liderada por um CEO não pertencente à família.
- As ações da empresa estão muito pulverizadas entre vários membros da família.
- Várias gerações da família estão diretamente envolvidas no negócio.
- Muitas dessas empresas têm mais de 200 funcionários.

Estratégia de resposta principal à COVID-19: Responsabilidade social

Uma estratégia de responsabilidade social foi a resposta mais amplamente adotada ao impacto da COVID-19 entre as empresas na persona Corporações Familiares. Considerando que as empresas deste grupo são mais antigas e maiores do que as empresas das outras personas, podemos inferir que elas eram mais estáveis economicamente e estavam mais bem preparadas financeiramente para suportar um choque externo. Manter a reputação, o legado e os compromissos sociais da família é uma prioridade para essas famílias, e elas usaram seus recursos para apoiar suas comunidades locais e seus objetivos de ESG.

A história de uma Corporação Familiar

Para ilustrar a "Corporação Familiar", criamos a história de uma empresa familiar de terceira geração na Ásia, que atua nos setores de atacado e varejo há mais de 67 anos. Atualmente, a empresa tem mais de 300 funcionários.

Três gerações da família estão envolvidas no negócio, incluindo um membro da geração fundadora que representa os interesses dos acionistas e três membros da segunda geração que supervisionam a direção estratégica e estão diretamente envolvidos nas operações de varejo, logística e vendas da empresa. Dois membros da família da terceira geração estão em processo de aprendizado do negócio, adquirindo experiência em vários departamentos das operações de varejo e atacado.

Os membros da família da segunda geração são responsáveis pela direção estratégica do negócio. No entanto, os membros da família da terceira geração estão ganhando experiência no negócio rapidamente e suas contribuições tornaram-se cada vez mais importantes na identificação das ações que precisavam ser tomadas em resposta à COVID-19.

Uma consideração importante: Como proteger a empresa e o legado da família

Assim como acontece em muitas empresas no setor de varejo, o exemplo de empresa familiar descrito nesta persona sofreu um grande choque na receita em função da COVID-19.

O CEO não familiar tomou medidas imediatas para reduzir custos e amortecer a queda na receita da empresa. De maneira similar a muitas das empresas na pesquisa que reportaram uma redução nos salários dos executivos, um arranjo de remuneração por incentivos alternativo está sendo considerado pela família. Eles também fizeram cortes importantes nos seus gastos e estoques e renegociaram vários contratos com fornecedores.

Embora as reduções de despesas tenham sido uma reação imediata ao impacto da COVID-19 nos resultados de seus negócios, o propósito e os valores da família estão bem enraizados e os membros da família estão dedicando seu tempo e recursos financeiros para apoiar programas comunitários locais, como bancos de alimentos e doações de máscaras faciais e álcool gel para pequenos varejistas.

Por se tratar de uma empresa bem estabelecida, podemos inferir que a família adotou essa estratégia de apoio à comunidade porque seu negócio tem mais estabilidade organizacional e econômica para sustentá-lo no longo prazo em comparação com empresas menores e mais jovens. Consequentemente, elas estão mais bem preparadas para absorver o choque

Sustentando e protegendo o negócio

Fui inspirado pelo comportamento das empresas familiares durante a pandemia. Desde o início, elas se comportaram da maneira que esperávamos. Elas entendem que há uma necessidade urgente de proteger seus negócios e seu legado. Em muitas de minhas conversas com líderes de empresas familiares, aprendi que a família decidiu deixar mais dinheiro no negócio do que deixaria em circunstâncias normais. Isso inclui a decisão de não pagar dividendos para preservar o máximo possível do seu capital para manter o negócio.

No que tange às relações familiares, a COVID-19 tem sido um amplificador. Se os relacionamentos eram ruins, eles pioraram. No entanto, se eles eram bons, tornaram-se ainda melhores e mais construtivos, e estamos vendo muitas famílias se aproximando, pois compartilham um foco comum para proteger seus negócios e seu legado.

As discussões sobre sucessão também foram ampliadas. Isso foi um choque para alguns líderes da família da geração mais velha, que perceberam que não tinham um plano para as habilidades necessárias para responder rapidamente a um evento imprevisto. Consequentemente, tenho visto um aumento na delegação de responsabilidades para membros mais jovens da família e, embora isso possa estar ajudando a torná-los mais bem preparados para assumir outras funções na empresa, o risco de delegar mal ou para a pessoa errada devido à pressa não deve ser negligenciado.

Vangelis Apostolakis
Sócio Sênior Adjunto, Diretor da KPMG Private Enterprise, KPMG na Grécia

externo da COVID-19. As empresas conseguem usar seus recursos para integrar sua estratégia de ESG aos valores da família por meio de uma estrutura de governança do Conselho que fornece supervisão sobre as suas principais atividades de negócios e seu impacto sobre uma ampla gama de partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, fornecedores e suas comunidades.

Como em outras empresas grandes e bem estabelecidas, com muitas gerações da família intimamente ligadas ao negócio, os valores da família e o propósito estão intimamente ligados. Manter o legado e a reputação da família é uma prioridade. Embora a redução de despesas tenha sido uma ação imediata tomada pelo CEO não familiar para proteger o investimento da família, a própria família concentrou a maior parte da sua atenção nos seus compromissos com impacto na comunidade, com exceção do membro da família de segunda geração, que é o responsável por classificar a logística da cadeia de suprimentos resultante da pandemia.

Essas duas escolhas estratégicas entre ações de negócios e ações comunitárias são frequentemente consistentes nos negócios em que a família está menos envolvida nas operações do dia a dia da empresa, mas o nome da família e a reputação continuam sendo primordiais. Portanto, era importante para a família neste exemplo agir para aproveitar o legado familiar, sem se envolver diretamente nas decisões operacionais imediatas tomadas pelo CEO ou nas suas ações com fornecedores, clientes e grupos setoriais. A família considera essas atividades como sendo de responsabilidade do CEO. Manter a marca, a reputação e o legado do nome da família e da empresa familiar são o foco principal da família.

Fatores-chave de sucesso para a Corporação Familiar:

- Manter um compromisso com a comunidade para refletir os valores da família e manter seu legado
- Ajustar os esquemas de remuneração de executivos, bem como medidas gerais de redução de custos
- Administrar respeitosamente os relacionamentos com fornecedores e clientes
- Garantir um fluxo de informações aberto e acessível com todas as partes interessadas

As mudanças dentro da organização seguiram a estratégia de responsabilidade social da empresa. Como uma das maiores e mais antigas empresas familiares, neste exemplo da Corporação Familiar, a empresa já é administrada de maneira altamente profissional, como ocorre na maioria das empresas não familiares. Compartilhar conhecimentos e informações é de vital importância para a empresa, e o CEO não familiar desempenha um papel importante na participação em grupos da indústria e do setor para abordar a situação da COVID-19 e gerenciar relacionamentos externos com fornecedores e clientes.

Em qualquer empresa complexa, a comunicação franca e frequente com as partes interessadas externas é fundamental. É igualmente importante nas empresas familiares, onde os acionistas familiares precisam ser mantidos bem informados sobre as ações que estão sendo tomadas para preservar o seu investimento.

O **Consórcio** familiar

Características comuns do Consórcio Familiar

As empresas familiares incluídas nesta persona estavam entre as empresas familiares mais antigas da pesquisa.

No entanto, elas são representados principalmente por empresas de pequeno a médio porte, ao contrário das empresas muito grandes na persona "Corporação Familiar". Dessa forma, elas têm um número relativamente pequeno de funcionários.

As características compartilhadas pelas empresas representadas na persona do Consórcio Familiar incluem:

- A empresa é liderada por um CEO da família.
- A propriedade está amplamente dispersa pela família e por várias gerações.
- Duas ou mais gerações da família estão envolvidas no negócio.
- A idade média da empresa é 46 anos.
- Inclui pequenas e médias empresas com aproximadamente 45% empregando menos de 50 funcionários.

Estratégias de resposta principal à COVID-19: Responsabilidade social, transformação do negócio

As empresas integrantes do Consórcio Familiar priorizam o apoio à comunidade, de maneira similar às empresas representadas na Corporação Familiar, nas quais a longevidade do negócio e o legado da família são importantes. Porém, no caso dos Consórcios Familiares, eles estavam mais propensos a também adotar uma estratégia de transformação do negócio, o que pode refletir sua maior agilidade devido ao seu porte relativamente menor.

A história de um Consórcio Familiar

Nosso Consórcio Familiar fictício é uma empresa de 45 anos de terceira geração na Alemanha que fabrica peças e componentes para o setor de transporte. A empresa tem aproximadamente 120 funcionários e o negócio é dirigido por um CEO da família.

Como um consórcio familiar, três gerações da família estão envolvidas no negócio, incluindo quatro membros da família de segunda geração, que gerenciam as operações do dia a dia ao lado do fundador da primeira geração, que continua envolvido, fornecendo supervisão em nome dos acionistas. Mais recentemente, quatro jovens membros da terceira geração entraram no negócio em cargos de produção na fábrica da empresa.

A direção estratégica do negócio é de responsabilidade compartilhada do CEO fundador e do conselho familiar, com a segunda e a terceira gerações tendo responsabilidades e funções operacionais.

Aperfeiçoando a arte da mudança

Com o envolvimento direto e extenso da família no negócio, os membros da família das três gerações têm se envolvido ativamente na implementação de soluções para enfrentar o impacto da COVID-19 por meio de algumas medidas de redução de custos e atrasando um investimento planejado em uma pequena empresa fornecedora de material utilizado na produção de airbags de automóveis. Tem havido menos atenção, em comparação a outras personas de empresas, em ações empresariais como o fechamento da empresa. A família está empenhada em manter seus funcionários ativamente empregados.

Ao longo das décadas, os membros da família neste exemplo de Consórcio Familiar desenvolveram habilidades importantes para responder a uma ampla gama de desafios de negócios. Os membros da família são criativos, adaptáveis e aprenderam a aplicar o conhecimento que adquiriram em uma área da empresa para novas oportunidades.

Eles adotaram uma estratégia combinada de responsabilidade social e transformação de negócios para utilizar os recursos disponíveis, visando proteger a reputação da família na comunidade, ao mesmo tempo em que impulsionam seus negócios. Para ajudar a manter os funcionários engajados, a empresa organizou um "banco voluntário" para membros da família e funcionários contribuírem com seu tempo e experiência para apoiar programas de arrecadação de fundos comunitários e participar de um serviço de transporte realizado por voluntários que auxilia membros vulneráveis da comunidade que precisam de transporte para consultas médicas e recados essenciais.

Ao mesmo tempo, os membros da família trabalharam diligentemente para encontrar soluções para amenizar o impacto financeiro nos negócios causado pela desaceleração nas necessidades de produção de seus clientes regulares. O CEO da família estabeleceu uma pequena equipe de trabalho que inclui o fundador da primeira geração para representar todos os interesses dos acionistas, o gerente de produção da empresa e dois membros da família da terceira geração. O objetivo da equipe era explorar várias opções para aproveitar os pontos fortes da empresa e transformar essa experiência e especialização em uma solução de negócios inovadora, ao mesmo tempo em que continuava defendendo os compromissos ambientais e de bem-estar social da empresa.

Enquanto empresas similares no setor de peças automotivas estavam mudando seus modelos de negócios para fabricar equipamentos de proteção individual para profissionais de saúde, o Consórcio Familiar, neste exemplo, reconheceu que sua experiência em engenharia seria mais bem aplicada a dispositivos de transporte alternativos. Essa escolha também simplificaria quaisquer requisitos de reorganização que poderiam ser necessários. A decisão tomada foi renovar uma seção das instalações de produção da empresa para fabricar peças para os novos dispositivos de alta demanda de transferência de pacientes entre hospitais e outras instalações de saúde. A empresa solicitou e recebeu um subsídio do governo para reformar uma seção da fábrica para essa finalidade.

Ao impulsionar seus negócios dessa forma, a família conseguiu manter o foco nos seus principais pontos fortes e capacidades, ao mesmo tempo em que transformava um segmento de negócios para um novo mercado emergente. O que foi um choque inicial sobre a receita acabou resultando em uma melhoria positiva na perspectiva de receitas de curto prazo da empresa, devido à sua capacidade de transformar o negócio rapidamente.

Acreditamos que uma estratégia combinada de responsabilidade social e transformação de negócios, conforme ilustrado neste exemplo, é influenciada diretamente pelo número de membros da família que participam do negócio como acionistas, operadores e administradores da reputação da família e dos compromissos de ESG. Essencialmente, quando há uma crise, todos os membros da família estão preparados para ajudar a proteger os ativos da empresa, bem como os da família, incluindo sua reputação na comunidade. Contar com um CEO da família também incentiva um alto envolvimento da família na empresa, com uma família profundamente enraizada no negócio e incentivada a contribuir ativamente para tomadas de decisão importantes.

Fatores-chave de sucesso para o Consórcio Familiar:

- Usar os recursos disponíveis da família para sustentar o legado familiar e o negócio
- Realizar ações não financeiras e financeiras para mitigar o impacto da pandemia
- Um alto nível de envolvimento dos membros da família no desenvolvimento de soluções para conter o impacto da pandemia
- A criatividade, adaptabilidade e habilidade da família em responder aos desafios
- Capacidade da família de aplicar seus conhecimentos em uma área do negócio às oportunidades que surgem em outras
- Forte liderança da alta administração, incluindo o CEO da família

A **Firma** familiar

Características comuns da Firma Familiar

As empresas familiares incluídas nesta persona são empresas relativamente pequenas e jovens. Dessa forma, elas geralmente também empregam um pequeno número de funcionários. Isso é algo interessante.

No entanto, elas são lideradas por um CEO não pertencente à família, o que pode sugerir que a complexidade do negócio exige experiência externa e conhecimento da equipe de alta administração. As características compartilhadas por empresas familiares deste tipo incluem:

- A empresa é liderada por um CEO não pertencente à família.
- As ações da empresa estão altamente concentradas entre um pequeno número de membros da família.
- Estas são principalmente empresas de primeira ou segunda geração.
- Apenas uma geração da família está envolvida no negócio.
- Aproximadamente metade dessas empresas tem menos de 50 funcionários.

Estratégias de resposta principal à COVID-19: Responsabilidade social, transformação do negócio, exercício da paciência

Uma estratégia dominante não é aparente na persona da Firma Familiar. As três estratégias foram adotadas igualmente. Acreditamos que isso reflete alguns dos desafios de governar e administrar empresas familiares que têm um CEO não familiar e um pequeno número de acionistas familiares que também estão ativamente envolvidos no negócio.

A história de uma Firma Familiar

Neste exemplo da Firma Familiar, criamos uma empresa de segunda geração ilustrativa com 31 anos de atuação no México, que tem 18 funcionários e fornece soluções de tecnologia para pequenos varejistas.

O CEO da empresa não pertencente à família tem experiência operacional e financeira geral. Uma mulher da família é responsável pelo desenvolvimento de novas tecnologias e detém a maioria das ações. Um membro adicional da família do sexo masculino tem participação minoritária, mas não está diretamente envolvido no negócio.

Buscando apoio de fora da empresa

Assim como acontece com muitas empresas similares que têm uma estrutura societária concentrada e um pequeno número de funcionários, as reduções de funcionários não foram necessárias durante os primeiros dias da pandemia. Embora as receitas tenham caído, a empresa conseguiu manter seu negócio mudando para uma força de trabalho remota, gerenciando cuidadosamente a carga de trabalho da equipe e identificando oportunidades para reduzir algumas das despesas gerais operacionais.

O próprio negócio se beneficiou de algumas modificações, com o desenvolvimento e introdução de novas soluções tecnológicas para apoiar as estratégias de mudança de restaurantes e pequenos varejistas nos seus próprios esforços para responder à pandemia.

Vale ressaltar que este negócio não tem apenas uma estratégia para responder à COVID-19. Na verdade, elementos da responsabilidade social, transformação do negócio e estratégias de exercício da paciência estão sendo aplicados de várias maneiras. Por exemplo, o proprietário principal desenvolveu novas soluções de tecnologia para ajudar as organizações comunitárias nos seus esforços de arrecadação de fundos durante a pandemia. Em um número limitado de casos, o CEO não familiar tomou decisões de adiar pagamentos a fornecedores selecionados e solicitou um subsídio do governo para apoiar o desenvolvimento de novas soluções digitais da empresa e garantiu um empréstimo especial para pequenas empresas apoiado pelo governo.

Com uma alta concentração de propriedade familiar, os CEOs não pertencentes à família costumam ter menos controle sobre as mudanças organizacionais que podem ser necessárias em tempos de crise. Como mais de uma estratégia é adotada para enfrentar o impacto da COVID-19 neste exemplo de firma familiar, podemos inferir que o uso de várias estratégias pode ser o resultado de uma dificuldade frequentemente enfrentada em muitas firmas familiares, onde pode ser um desafio para um membro não familiar administrar e governar uma empresa na qual os acionistas da família estão perfeitamente cientes das suas operações e, muitas vezes, diretamente envolvidos.

O papel do CEO neste exemplo envolve identificar novos fornecedores e estabelecer conexões em novos mercados. Ele demonstrou uma forte liderança na tomada de ações decisivas para proteger a exposição financeira da empresa, acessando os empréstimos de baixo custo fornecidos pelo programa governamental de ajuda contra a COVID-19 para empresas.

Aprendendo com a experiência

As empresas familiares são conhecidas pela sua capacidade de usar experiências anteriores para enfrentar disrupções, como a pandemia. Nos Estados Unidos, cerca de 650.000 empresas receberam empréstimos para pequenas empresas como parte do Programa de Proteção à Folha de Pagamentos (PPP) do governo federal. Embora não haja dados exatos, é provável que uma grande porcentagem desses empréstimos tenha sido recebida por empresas familiares.

Por exemplo, nos estados do Meio-Oeste, muitos líderes de empresas familiares disseram que solicitaram empréstimos do PPP porque sabiam o que estava por vir. Eles passaram por recessões anteriores e aprenderam com a experiência que estar preparado é fundamental.

Um CEO de uma empresa familiar descreveu sua decisão da seguinte maneira: "Ao liderar a empresa por mais de 40 anos, administrei o impacto de pelo menos sete recessões e aprendi o que preciso fazer. O dinheiro é rei. O programa de empréstimos foi um bom recurso para nós".

Ana Gonzalez
Professora Assistente de Administração Diretora, Family Owned Business Institute Seidman College of Business, Grand Valley State University

E com os contatos externos que já estavam estabelecidos na sua rede, ele conseguiu abrir as portas para a equipe de vendas e marketing buscar novos mercados entre pequenos varejistas e restaurantes que necessitam de suporte tecnológico.

Ao implementar ações dinâmicas como essa, os CEOs não pertencentes à família costumam se tornar os principais solucionadores de problemas, encontrando maneiras de gerenciar e, em última análise, superar o impacto de situações desafiadoras e potencialmente ameaçadoras para os negócios. O proprietário da família, que tem experiência em tecnologia nesse caso, tem desenvolvido ideias inovadoras de produtos e serviços para apresentar a novos mercados. Nesse sentido, seus papéis foram claramente definidos e os conflitos potenciais foram minimizados.

Fatores-chave de sucesso para a Firma Familiar:

- Encontrar maneiras de fazer o negócio crescer e, ao mesmo tempo, reduzir as despesas
- Apoiar a família com uma sólida liderança não familiar
- Colaborações com partes interessadas externas
- Identificar novos fornecedores
- Usar uma rede estabelecida para encontrar e abrir novos mercados
- Desenvolver produtos e serviços inovadores adequados para o propósito de apoio às comunidades locais
- Aproveitar a experiência da empresa para ajudar os outros

O **Empreendimento** familiar

Características comuns do Empreendimento Familiar

As empresas familiares incluídas nesta persona estavam entre as menores e mais jovens da pesquisa. Em comparação com outras empresas familiares, elas também apresentaram uma tendência de ter uma resposta mais conservadora ao impacto da COVID-19.

Essas empresas geralmente têm menos recursos financeiros e estratégicos para implementar grandes mudanças.

Por serem relativamente pequenas e jovens, elas podem não ter um modelo competitivo claro ainda. Essas empresas também podem estar mais voltadas para a família do que para o negócio. Sua reação imediata é preservar seu investimento econômico e emocional na empresa, mantendo-se paciente antes de considerar como podem precisar transformar o negócio.

As características compartilhadas pelas empresas representadas na persona de Empreendimento Familiar incluem:

- A empresa é liderada por um CEO da família.
- As ações da empresa estão altamente concentradas entre um pequeno número de membros da família.
- Normalmente, englobam as empresas da primeira geração com menos de 30 anos.
- Apenas uma geração da família está envolvida no negócio.
- Elas têm menos de 50 funcionários.

Estratégias de resposta principal à COVID-19: Exercício da paciência, transformação do negócio

Em função da sua abordagem um pouco mais conservadora, a estratégia inicial adotada pelas empresas familiares na persona de Empreendimento Familiar foi exercitar a paciência; esperar e ver como o impacto da pandemia evoluiria ao longo de um período de tempo. No entanto, é importante destacar que a segunda estratégia mais importante para esse grupo foi começar a transformar seus negócios, após ter dedicado tempo suficiente para avaliar a situação e suas opções.

A história de um Empreendimento Familiar

A empresa representada no nosso exemplo de persona de Empreendimento Familiar é uma construtora com 25 anos de atuação no Oriente Médio. É uma operação pequena e administrada de maneira conservadora, supervisionada pelo fundador da primeira geração, com ações minoritárias pertencentes a seu filho e uma das irmãs do fundador.

A empresa tem 16 funcionários em tempo integral e a maior parte do trabalho da empresa é realizada por empreiteiros. Com um controle rígido sobre a gestão e propriedade da firma, a empresa adotou uma abordagem cautelosa inicialmente, pois enfrentou o que esperava que fossem atrasos temporários nas obras (e um fluxo de receita inconsistente) como consequência da pandemia. As poucas ações de curto prazo que foram tomadas afetaram principalmente os funcionários da empresa. Cinco foram dispensados e as horas restantes foram reduzidas à metade.

Embora o negócio seja relativamente pequeno, as conexões fora da família estão aumentando devido ao número de empreiteiros e fornecedores com os quais a empresa trabalha continuamente. Para uma pequena empresa como esta, manter relacionamentos e conexões fortes é fundamental.

Havia poucas áreas adicionais em que reduções de despesas poderiam ser feitas, e logo começou a parecer que as coisas precisariam mudar para evitar decisões difíceis. Reconhecendo isso, o fundador e CEO colocou os recursos de capital humano da família para trabalhar, visando começar a identificar maneiras de modificar o negócio para um futuro diferente.

Como a empresa inicialmente exigia uma resposta do tipo "esperar para ver" à pandemia, o foco inicial da família foi na importância de manter uma comunicação franca e frequente dentro da família e entre os funcionários, empreiteiros, clientes e fornecedores, até que uma perspectiva de longo prazo ficasse mais clara. Quando parecia que um caminho diferente seria necessário para a sobrevivência da empresa, decisões difíceis tiveram que ser tomadas, pois o CEO e sua família reconheceram que havia chegado o momento de reformular pelo menos algumas partes da empresa familiar.

Ao alavancar seu capital paciente nos primeiros meses da pandemia, eles conseguiram entender o impacto total da COVID-19 no seu setor e as ações imediatas que muitos de seus concorrentes eram obrigados a tomar. Com sua capacidade de resistir à tempestade inicial, eles tiveram tempo e recursos para identificar algumas oportunidades competitivas emergentes e inexploradas e começaram a desenvolver uma estratégia de longo prazo para levar seu negócio para uma nova direção potencial.

Sua estratégia de mudança começou a tomar forma por meio de um esforço colaborativo para diagnosticar os problemas associados ao setor de construção durante as restrições da COVID-19 e a empresa atualmente está trabalhando em um novo modelo de construção pré-fabricado que aliviará alguns dos obstáculos imediatos de instalação e potencialmente abrirá mercados totalmente novos.

Sustentando um futuro resiliente

As personas ilustram algumas das muitas escolhas estratégicas que as empresas familiares estão adotando para dominar sua recuperação. Ao avaliar a necessidade de uma nova mentalidade estratégica, os líderes de empresas familiares geralmente buscavam respostas para algumas perguntas importantes:

Temos uma estratégia implementada que aborda a realidade atual, bem como as perspectivas de longo prazo para o negócio?

- Nossa estratégia foi testada?
- Nossa estratégia precisa ser refinada ou completamente revisada?
- Nossa estratégia leva em conta a dinâmica em mudança da família?
- Aproveitamos o conhecimento e os insights de todas as gerações de membros da família?
- Nossa estratégia de ESG está bem integrada com a nossa estratégia de negócios? Ela apoia o legado da nossa família e continua a construí-lo?Nossa estratégia leva em conta a dinâmica em mudança da família?

Fatores-chave de sucesso para o Empreendimento Familiar:

- Uma família fortemente inserida no negócio
- Manter a paciência e reconhecer quando é hora de mudar
- Tomar decisões difíceis rapidamente
- Manter relacionamentos próximos com clientes, fornecedores e outros recursos externos para esforços de colaboração futuros
- Manter as linhas de comunicação abertas com todas as partes interessadas

Não há uma única solução para todos os casos

As quatro personas da empresa familiar que surgiram da pesquisa confirmaram a nossa convicção original. As empresas familiares têm uma capacidade competitiva extraordinária de agir e se adaptar rapidamente e fazem isso de diversas maneiras. Elas são muitas vezes mais resilientes e capazes de fazer um retorno do que as empresas não familiares – mesmo enfrentando um dos momentos mais desafiadores. Foi instrutivo ver a variedade e combinação de estratégias que refletem os setores e regiões em que essas empresas atuam, a composição geracional e o envolvimento de suas famílias e suas escolhas de liderança.

Se a COVID-19 nos ensinou algo sobre estratégias de sustentabilidade e recuperação de negócios, é que não há uma solução única para todos os casos. Os respondentes da pesquisa revelaram excelentes exemplos de como os líderes de empresas familiares estão retornando por meio de uma série de decisões e ações estratégicas diferentes, muitas das quais influenciadas por suas características familiares.

Esses líderes não estão apenas introduzindo inovações e agindo para garantir o futuro de suas empresas, mas também ajudando a preservar os valores e legados de suas famílias por meio das escolhas que fazem. A fonte de resiliência, agilidade e adaptabilidade que o mundo passou a reconhecer no modelo de empresa familiar é simples: a empresa familiar é o esteio de sua resiliência e resistência.

Independentemente do seu setor ou região, as experiências das empresas familiares em todo o mundo ofereceram um conjunto de opções para abordar o impacto imediato e de longo prazo de uma pandemia global (e qualquer outro evento inesperado, nesse caso).

Gostaríamos de receber seus comentários sobre o relatório e suas experiências pessoais e insights sobre as ações que você tomou na sua empresa familiar. Entre em contato conosco pelo e-mail **familybusiness@kpmg.com** ou **andrea@thestepproject.org** para compartilhar seus pontos de vista sobre o relatório e suas experiências ao triunfar sobre a COVID-19 para fazer um retorno bem-sucedido.

Contate-nos

Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School
E: andrea@thestepproject.org

Tom McGinness
Global de Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG no Reino Unido
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Reflexões sobre as próximas etapas

Esperamos sinceramente que esses insights tenham gerado algumas novas considerações conforme você dá os próximos passos importantes na sua própria empresa familiar. Nós gostaríamos de encorajá-lo a refletir sobre essas questões como pontos de partida para a discussão com sua empresa familiar e suas equipes de gestão:

- Qual foi o nível de efetividade das ações financeiras e não financeiras iniciais na mitigação do impacto imediato da COVID-19 no seu negócio? Os processos e procedimentos da empresa ajudaram a corroborar esses esforços e reduzir os riscos potenciais?

- Que outras ações você pode considerar agora?

- Qual é o nível de relevância das três estratégias (responsabilidade social, transformação do negócio e exercício da paciência) para as necessidades de curto e longo prazo do seu negócio?

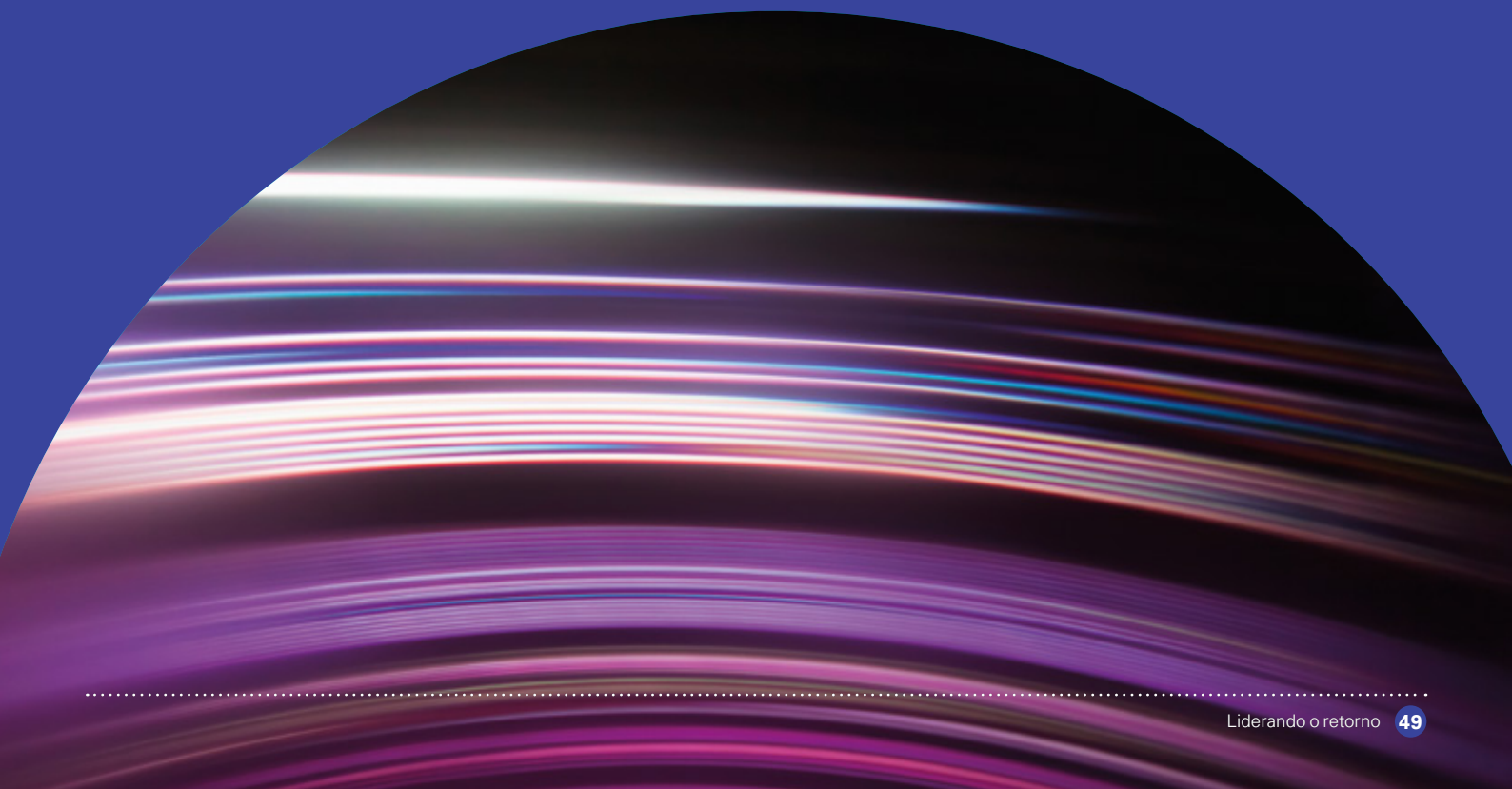
- Qual é a perspectiva de longo prazo para o seu negócio? É hora de recalibrar o modelo de negócios e adotar novas soluções tecnológicas? Uma força de trabalho remota é uma opção viável no longo prazo?

- São aquisições, alianças estratégicas ou outras oportunidades disponíveis para diversificar seus produtos e oferecer uma entrada potencial em novos mercados.

- Você deveria diversificar o patrimônio da sua família?

- A família deve começar a ter um papel maior nas operações da empresa? Há bons mecanismos para facilitar a tomada de decisões da família?

- É importante envolver as gerações mais jovens da família para contribuir para a recalibração do negócio? O planejamento da sucessão está se tornando mais uma prioridade?

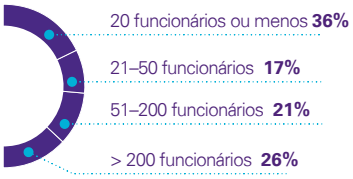


Metodologia

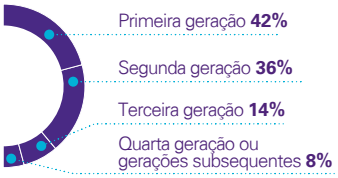
A Pesquisa Global de Empresas Familiares, Edição sobre a COVID-19, utilizou uma estratégia de amostragem conveniente replicada em vários países, regiões e jurisdições. Cada equipe afiliada identificou respondentes potenciais elegíveis para o projeto, considerando as características do setor e a estrutura de negócios do seu próprio país. A pesquisa foi elaborada por uma equipe de pesquisas com mais de 10 anos de experiência na realização de pesquisas qualitativas e quantitativas do Consórcio Global do Projeto STEP, European Family Businesses (EFB) e KPMG Private Enterprise. Escalas previamente validadas foram utilizadas no questionário para definir cada pergunta. O questionário foi inicialmente gerado em inglês e posteriormente traduzido para 13 idiomas. A pesquisa foi lançada em junho de 2020 e concluída em outubro de 2020. No total, 2.493 empresas familiares e 517 empresas não familiares responderam ao questionário em 75 países, regiões e jurisdições em cinco macrorregiões mundiais: Europa, Américas[1], Ásia-Pacífico e Oriente Médio e África.

1. Número de entrevistados:

2. Tamanho e porcentagem de empresas familiares:

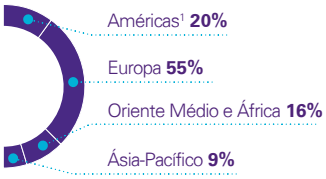


3. Gerações (% de empresas familiares):



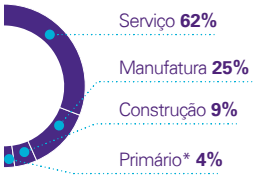
4. Nacionalidades (% de empresas familiares):

Entrevistados de 75 países distribuídos em cinco macrorregiões: Europa, Américas[1]; Ásia-Pacífico, e Oriente Médio e África.

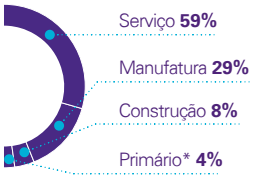


5. Principal setor das empresas familiares:

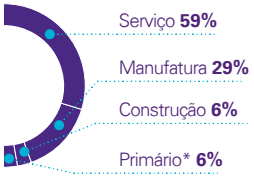
Global



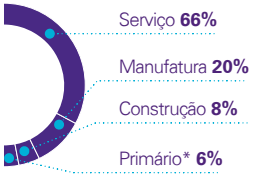
Europa



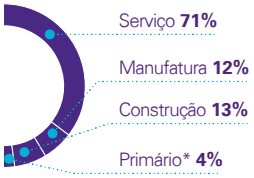
Ásia-Pacífico



Américas[1]



Oriente Médio e África



[1] América do Norte, América do Sul e Caribe

* Primário inclui agricultura, silvicultura, pesca, mineração e extração de pedreiras.

6. Como a pandemia da COVID-19 afetou as receitas das empresas familiares:

Global

- A receita diminuiu **69%**
- A receita aumentou **9%**
- A receita continuou igual **22%**

Europa

- A receita diminuiu **64%**
- A receita aumentou **11%**
- A receita continuou igual **25%**

Ásia-Pacífico

- A receita diminuiu **75%**
- A receita aumentou **8%**
- A receita continuou igual **17%**

Américas[1]

- A receita diminuiu **67%**
- A receita aumentou **11%**
- A receita continuou igual **22%**

Oriente Médio e África

- A receita diminuiu **84%**
- A receita aumentou **3%**
- A receita continuou igual **13%**

7. Consequências imediatas para a empresa familiar de ter um membro da família afetado pela COVID-19:

Global

- O membro da família não podia ir para o local de trabalho, mas trabalhava de casa **37%**
- Sem consequências para a empresa familiar **53%**
- Um membro da família da mesma geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **4%**
- Um membro da família da próxima geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **6%**

Europa

- O membro da família não podia ir para o local de trabalho, mas trabalhava de casa **44%**
- Sem consequências para a empresa familiar **47%**
- Um membro da família da mesma geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **4%**
- Um membro da família da próxima geração assumiu sua posição enquanto ele se recuperava **5%**

Ásia-Pacífico

- O membro da família não podia ir para o local de trabalho, mas trabalhava de casa **35%**
- Sem consequências para a empresa familiar **53%**
- Um membro da família da mesma geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **12%**

Américas[1]

- O membro da família não podia ir para o local de trabalho, mas trabalhava de casa **26%**
- Sem consequências para a empresa familiar **67%**
- Um membro da família da mesma geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **4%**
- Um membro da família da próxima geração assumiu sua posição enquanto ele se recuperava **3%**

Oriente Médio e África

- O membro da família não podia ir para o local de trabalho, mas trabalhava de casa **40%**
- Sem consequências para a empresa familiar **48%**
- Um membro da família da mesma geração assumiu seu emprego enquanto recuperava **8%**
- Um membro da família da próxima geração assumiu sua posição enquanto ele se recuperava **4%**

8. Ações tomadas em resposta ao impacto sobre a empresa familiar:

Global

- Ações para reduzir/eliminar custos trabalhistas **36%**
- Ações para reduzir/eliminar custos operacionais ou investimentos planejados **41%**
- Ações para reestruturar/diferenciar custos e pagamentos **14%**
- Ações para reduzir/eliminar a remuneração da equipe de alta administração **9%**

Europa

- Ações para reduzir/eliminar custos trabalhistas **40%**
- Ações para reduzir/eliminar custos operacionais ou investimentos planejados **41%**
- Ações para reestruturar/diferenciar custos e pagamentos **12%**
- Ações para reduzir/eliminar a remuneração da equipe de alta administração **7%**

Ásia-Pacífico

- Ações para reduzir/eliminar custos trabalhistas **29%**
- Ações para reduzir/eliminar custos operacionais ou investimentos planejados **42%**
- Ações para reestruturar/diferenciar custos e pagamentos **16%**
- Ações para reduzir/eliminar a remuneração da equipe de alta administração **13%**

Américas[1]

- Ações para reduzir/eliminar custos trabalhistas **35%**
- Ações para reduzir/eliminar custos operacionais ou investimentos planejados **41%**
- Ações para reestruturar/diferenciar custos e pagamentos **14%**
- Ações para reduzir/eliminar a remuneração da equipe de alta administração **10%**

Oriente Médio e África

- Ações para reduzir/eliminar custos trabalhistas **33%**
- Ações para reduzir/eliminar custos operacionais ou investimentos planejados **40%**
- Ações para reestruturar/diferenciar custos e pagamentos **18%**
- Ações para reduzir/eliminar a remuneração da equipe de alta administração **9%**

Fonte: Relatório global de empresas familiares do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise: Edição sobre a COVID-19

Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos às 3.010 empresas que generosamente cederam seu tempo para participar da Pesquisa de Empresas Familiares e àquelas que contribuíram com seu tempo e ideias no planejamento, análise, elaboração e produção do próprio relatório.

Também gostaríamos de agradecer aos nossos gerentes de projeto Arpita Vyas (Consórcio Global do Projeto STEP) e Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise), aos afiliados e colaboradores de pesquisa do Consórcio Global do Projeto STEP, ao conselho editoria do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise, e a Jesus Casado (EFB), que generosamente contribuíram com seu apoio, conhecimentos e *insights*.

Afiliados e colaboradores do Consórcio Global do Projeto STEP

Argentina
Silvana Mariel Muñoz

Brasil
Franciele Beck
Juliana Binhote

Canadá
Albert James
Dalhousie University

China
Chen Ling
Zhejiang Uiversity

Colômbia
Luis Diaz Matajira
Universidad de los Andes

Yeny Rodriguez
Universidad ICESI

Equador
Maria L. Granda
ESPAE Graduate School of Management – ESPOL

Egito
Ashraf Sheta
Universidade Americana no Cairo

França
Miruna Radu-Lefebvre
Audencia

Adnane Maalaoui
IPAG Entrepreneurship & Family Business Center

Alemanha
Thomas Clauß
Witten/Herdecke University

Petra Moog
Siegen University

Grécia
Alexis Komselis
Alba Graduate Business School, American College of Greece

Guatemala
Jaly Chea
Universidad Francisco Marroquín

Hong Kong (SAR), China
Kevin Au
Chinese University of Hong Kong (SAR), China

Índia
Nupur Pavan Bang
Indian School of Business

Irlanda
Catherine Faherty
Dublin City University

Itália
Carmen Gallucci
Universidade de Salerno

Quênia
Mworia Kaibunga

Malásia
Dr. Mohar Yusof
Universiti Tun Abdul Razak

Dr. Leilanie Mohd Nor
BinaPavo

Marrocos
Lamia Larioui

Holanda
Erik Veldhuizen
Windesheim University of Applied Sciences

Peru
César Cáceres
Universidade de Piura

Ruanda
Pierre Sindambiwe
Universidade de Ruanda

Espanha
Ramón Sanguino Galván
Universidade de Extremadura

Alejandro Escribá-Esteve
Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Manuel Carlos Vallejo-Martos
Universidade de Jaen

Fernando Álvarez Gómez
Universidade Abat Oliba-CEU de Barcelona

Emirados Árabes Unidos
Rodrigo Basco
American University of Sharjah

Estados Unidos
Ana Gonzalez
Grand Valley State University

Izabela Szymanska
Saginaw Valley State University

Venezuela
Patricia Monteferrante
Instituto de Estudios Superiores de Administración

Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas-membro da KPMG Private Enterprise que participaram do desenvolvimento deste relatório, em particular àquelas que contribuíram com entrevistas e estudos de caso.

Argentina
Emiliano Martin
Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG na Argentina
T: +5434156845 67x3128
E: emilianomartin@kpmg.com.ar

Áustria
Yann Georg Hansa
Sócio,
KPMG na Áustria
T: +43 1 31332 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Austrália
Robyn Langsford
Sócio,
Clientes Privados e Empresas Familiares,
KPMG na Austrália
T: +61 2 9455 9760
E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil
Jubran P Coelho
Líder de Private Enterprise para a região das Américas do Sul e Brasil,
KPMG no Brasil
T: +55 1139403221
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canadá
Mary Jo Fedy
Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,
KPMG no Canadá
T: +1 519 747 8875
E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi
Diretor,
Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise, Diretor, Family Enterprise Advisory,
KPMG no Canadá
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China
Karmen Yeung
Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,
KPMG China
T: +86 755 2547 1038
E: karmen.yeung@kpmg.com

Colômbia
Andres Barrios
Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG na Colômbia
T: +5716188000
E: andresbarrios@kpmg.com

Carlos Neira
Diretor de Empresas Familiares, Sócio, KPMG Private Enterprise,
KPMG na Colômbia
T: +5716188000
E: ceneira@kpmg.com

Chipre
Demetris Vakis
Membro do Conselho, KPMG Private Enterprise,
KPMG no Chipre
T: +35722209009
E: demetris.vakis@kpmg.com.cy

Equador
Jamiro de la Calle
Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG no Equador
T: +59325000051
E: jdelacalle@Kpmg.com

França
Alpha Niang
Sócio, KPMG Private Enterprise,
KPMG in France
T: +33612110383
E: aniang@kpmg.frr

Nicolas Beaudouin
Sócio, KPMG Private Enterprise,
KPMG na França
T: +33155682005
E: nbeaudouin@kpmg.fr

Alemanha
Vera-Carina Elter
Diretor de Pessoal e da KPMG Private Enterprise na Alemanha,
KPMG na Alemanha
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Dr. Knut Tonne
Sócio, KPMG Private Enterprise,
KPMG na Alemanha
T: +49 511 8509 5110
E: ktonne@kpmg.com

Grécia
Vangelis Apostolakis
Sócio Sênior Adjunto,
KPMG na Grécia
T: +30 2106062378
E: eapostolakis@kpmg.gr

Índia
Kalpesh Desai
Sócia,
KPMG Private Enterprise na Índia
T: +91 98193 73637
E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda
Olivia Lynch
Sócia,
KPMG Private Enterprise na Irlanda
T: +353 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel
Jonathan Lavender
Diretor Global, KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG em Israel
T: +972 3 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Itália
Silvia Rimoldi
Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,
KPMG na Itália
T: +39 011 8395144
E: srimoldi@kpmg.it

Quênia
Sandeep Main
Diretor Associado, KPMG Private Enterprise,
KPMG na África Oriental
T: +254202806000
E: sandeepmain@kpmg.co.ke

Malásia
Laikok Tai
Diretor de Empresas Familiares, Sócio, KPMG Private Enterprise,
KPMG na Malásia
T: +60377213388
E: Ital1@kpmg.com.my

México
Jesus Luna
Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no Mexico
T: +52 55 5246 8899
E: jjluna@kpmg.com.mx

Marrocos
Abderrazzak Mzougui
Sócio,
KPMG Private Enterprise,
KPMG no Marrocos
T: +212 537 633 702
E: amzouguy@kpmg.com

Holanda
Olaf Leurs
Diretor de Private Enterprise,
Sócio de *Tax*
KPMG Meijburg & Co,
KPMG na Holanda
T: +31 88 909 3414
E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold De Bruin
Diretor de Empresas Familiares,
Auditoria Sócio de Auditoria,
KPMG Assurance,
KPMG na Holanda
T: +31 26 389 9761
E: DeBruin.Arnold@kpmg.nl

Mark Lof
Diretor da KPMG Private Enterprise,
Sócio de Advisory,
KPMG na Holanda
T: +31 30 658 2160
E: lof.mark@kpmg.nl

Portugal
Luis Silva
Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG em Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Ruanda
Sandeep Main
Diretor Associado,
KPMG Private Enterprise,
KPMG na África Oriental
T: +254202806000
E: sandeepmain@kpmg.co.ke

Arábia Saudita
Fuad Chapra
Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na Arábia Saudita
T:+966 503660370
E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair
Diretor Associado,
KPMG Private Enterprise & Family Business,
KPMG na Arábia Saudita
T:+966 504684064
E: habokhodair@kpmg.com

Cingapura
Jonathan Ho
Sócio,
KPMG na Cingapura
T: +65 6411 8336
E: jho1@kpmg.com.sg

África do Sul
Alan Barr
Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na África do Sul
T: +27 833886404
E: alan.barr@kpmg.co.za

Espanha
Miguel Angel Faura Borruey
Líder Nacional de Empresas Privadas,
Sócio,
KPMG na Espanha
T: +34 914563868
E: mfaura@kpmg.es

Sri Lanka
Thamali Rodrigo
Sócio,
KPMG Private Enterprise,
KPMG no Sri Lanka
T: +94115426305
E: trodrigo@kpmg.com

Suíça
Hugues Salome
Sócio,
KPMG na Suíça
T: +41 58 249 37 75
E: hsalome@kpmg.com

Taiwan (jurisdição)
Pederson Chen
Sócio,
KPMG Private Enterprise,
KPMG em Taiwan
T: +88 6281016666 x 01962
E: pedersonchen@kpmg.com.tw

Emirados Árabes Unidos
Anurag Bajpai
Líder do Golfo Inferior, Sócio,
KPMG Private Enterprise,
KPMG Golfo Inferior
T: +97143569702
E: abajpai@kpmg.com

Reino Unido
Tom McGinness
Líder Global, Empresa Familiar,
KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG no Reino Unido
T: +44 207 694 5453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Estados Unidos
Conor Moore
Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG nos EUA
T: +1 415 963 7559
E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong
Sócio,
KPMG Private Enterprise
KPMG nos EUA
T: +1 816 802 5270
E: bsprong@kpmg.com

Venezuela
Alejando Rangel
Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG na Venezuela
T: +58 212 277 7892
E: alejandrorangel@kpmg.com

Sobre o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

O Consórcio Global do Projeto STEP é uma iniciativa global de pesquisa aplicada que explora as práticas familiares e de negócios nas empresas familiares e gera soluções que têm uma aplicação imediata para líderes de empresas familiares. O Consórcio Global do Projeto STEP tem como objetivo ser um importante projeto de pesquisa global de empresas familiares com reputação internacional. Os insights de pesquisa são elaborados especificamente para serem relevantes para o desenvolvimento de novos insights teóricos que podem oferecer recomendações novas e valiosas sobre as melhores práticas para as partes interessadas das empresas e a comunidade de prática mais ampla. Tendo uma orientação global mundial, o Consórcio Global do Projeto STEP oferece oportunidades de networking para pesquisadores, proprietários de empresas familiares e consultores provenientes de cinco continentes.

Visite: **thestepproject.org**

Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Assim como sua família, sua empresa não para – ela evolui. As empresas familiares são únicas e os consultores da prática de Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise entendem a dinâmica de uma empresa familiar bem-sucedida e trabalham com você para fornecer assessoria personalizada e orientação experiente para ajudá-lo a ter sucesso.

Para apoiar as necessidades exclusivas das empresas familiares, a KPMG Private Enterprise trabalha em parceria com uma rede global de firmas-membro dedicadas a oferecer informações e conselhos relevantes para empresas familiares. Entendemos que a natureza de uma empresa familiar é inerentemente diferente de uma empresa não familiar e exige uma abordagem que considere o componente familiar.

Visite: **home.kpmg/familybusiness**

Sobre a KPMG Private Enterprise

A paixão move os empreendedores e inspira os consultores da KPMG Private Enterprise a ajudá-lo a maximizar o sucesso. Você conhece a KPMG, mas talvez não conheça a KPMG Private Enterprise. Os consultores da KPMG Private Enterprise nas firmas-membro em todo o mundo dedicam-se a trabalhar com você e sua empresa, não importa onde você esteja na sua jornada de crescimento – quer você esteja procurando atingir novos patamares, adotar a tecnologia, planejar uma saída ou gerenciar a transição do seu patrimônio ou empresa para a próxima geração. Trabalhando com a KPMG Private Enterprise, você terá acesso a um consultor de confiança — um ponto de contato único que compartilha sua mentalidade empreendedora. Com acesso aos recursos globais e à rede de alianças da KPMG, vamos ajudá-lo a impulsionar seus negócios e atingir seus objetivos. Seu sucesso é o nosso legado.

Visite: **home.kpmg/privateenterprise**

Conselho Editorial

Consórcio Global do Projeto STEP

Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do Projeto STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Alfredo Valentino
Champion de Pesquisas Globais de STEP, Professor Associado, ESCE International Business School

Rodrigo Basco
Professor Associado, Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi Chair em Empresa Familiar na American University of Sharjah

Jeremy Cheng
Pesquisador, Center for Family Business, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong (SAR), China

Centro de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender
Diretor Global, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG em Israel

Daniel Trimarchi
Diretor, Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise, Diretor, Family Enterprise Advisory, KPMG no Canadá

Tom McGinness
Líder Global, Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG no Reino Unido

Melany Eli
Diretora Gerente de Estratégia, Marketing e Comunicações, KPMG Private Enterprise, KPMG

Jubran Coelho
Líder de Private Enterprise no Brasil e América do Sul KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG no Brasil

Carolina Oliveira
Diretora de Private Enterprise KPMG Private Enterprise no Brasil e América do Sul, KPMG no Brasil

Fale com o nosso time

Jubran Coelho

Sócio-líder, KPMG Private Enterprise Brasil e América do Sul
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Carolina de Oliveira

Sócia-Diretora KPMG Private Enterprise Brasil e América do Sul
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia

Ser empreendedor transforma negócios.

#KPMGTransforma

Baixe o nosso APP

kpmg.com.br /kpmgbrasil

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

'KPMG' refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para obter mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

© 2021 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica. Os pontos de vista e as opiniões aqui expressas são dos entrevistados e não representam necessariamente as visões e opiniões da KPMG.

Projetado pela Evalueserve. | Nome da publicação: Liderando o retorno Como as empresas familiares estão triunfando sobre a COVID-19 | Número da publicação: 137333-G | Data da publicação: Março de 2021