

Uma Estrada Bem Percorrida

Como as empresas familiares estão trilhando a jornada de sustentabilidade

**2023 Global Family Business Report
Sumário executivo**

kpmg.com.br

Julho de 2023



Prefácio

Em 1993, John Elkington cunhou o termo “*triple bottom line*”, algo como “três pilares do resultado”. Ele descreveu esse conceito como uma mudança sistêmica, que levaria à transformação do capitalismo. Por isso, ele encorajava as empresas a pararem de concentrar seu foco apenas nos lucros e a inserirem metas de melhoria para a saúde do planeta e para a vida das pessoas em suas respectivas estratégias de negócio. Na época, a noção de “criação de valor compartilhado” era uma nova maneira radical de as empresas pensarem em seus objetivos e desempenho.

Isso também marcou o início do declínio do capitalismo acionário e a ascensão do “capitalismo dos *stakeholders*”. A expectativa era que as empresas servissem à sociedade como um todo, não apenas aos seus proprietários e acionistas. Avancemos, então, 30 anos.

O capitalismo dos *stakeholders* se tornou *mainstream* com o surgimento da agenda de sustentabilidade. É uma preocupação central em todos os setores do mundo empresarial. Os princípios de valor compartilhado estão no cerne disso, mas há uma diferença importante que está ganhando destaque rapidamente no ambiente atual — a necessidade de medidas urgentes.

A pandemia tornou a sustentabilidade ainda mais relevante. Aumentou a necessidade de as empresas familiares protegerem seus negócios examinando a eficiência de suas práticas operacionais e construindo relações mais profundas e mais fortes com as comunidades e os funcionários. Em muitos aspectos, a sustentabilidade está se tornando a base para uma licença de operação.

Organizações de todos os tipos estão sendo desafiadas pelo papel que desempenham e pelo impacto que exercem no mundo ao seu redor. Muitos governos estão pressionando as empresas a agir com rapidez, oferecendo incentivos para estimular ações que sejam inteligentes em termos climáticos e contribuam para a equidade social e a sustentabilidade econômica de longo prazo. Os clientes também estão exigindo isso, e se mostram prontos para seguir (e a ser leais a) empresas que consigam demonstrar o impacto positivo que seus negócios produzem nas pessoas e no planeta.

No entanto, ninguém pode resolver os maiores problemas ambientais e sociais do mundo sozinho. Isso requer pensamento inovador, ideias arrojadas e experiências únicas de empresas e setores de todos os tipos e tamanhos.

Felizmente, para muitas empresas familiares, o caminho para a sustentabilidade já é uma estrada bem percorrida. Os fundamentos do valor compartilhado são territórios familiares e estão entrelaçados no modelo de negócios do capitalismo familiar. Embora possam estar seguindo rotas variadas e alcançando novos marcos em diferentes etapas de suas jornadas, o progresso que já fizeram deve servir de exemplo e inspiração para organizações de todos os tipos.

É por isso que acreditamos que há uma oportunidade única para as empresas familiares assumirem um papel de liderança em orientar outros *players* do mundo corporativo em suas respectivas jornadas de sustentabilidade.

Para muitas empresas, suas ações de sustentabilidade já estão começando a ter impacto sobre os negócios. Aqueles que têm alguma forma de certificação, como a B Corp ou similar, referente a seu progresso social e ambiental, estão conseguindo acesso mais fácil ao capital e tendo melhor desempenho no recrutamento e na retenção de funcionários.

Prefácio

Sumário
Executivo



Prefácio

Prefácio

Sumário
Executivo

Seguindo um caminho comprovado

Para explorar as várias rotas de sustentabilidade que as empresas familiares estão adotando, a KPMG e o STEP Project Global Consortium conduziram entrevistas pessoais e realizaram discussões em grupo com líderes de empresas familiares do mundo todo. Suas histórias são esclarecedoras e práticas, sendo respaldadas por uma análise detalhada dos dados de desempenho de sustentabilidade da nossa pesquisa global anterior, feita com 2.439 líderes empresariais familiares.

Reconhecemos que o caminho para a sustentabilidade raramente é uma linha reta. Frequentemente há reviravoltas, pequenos desvios e até algumas mudanças de rumo ao longo do caminho. Essa estrada pode ser longa e sinuosa, mas acreditamos que as características e experiências únicas das empresas familiares oferecem um guia prático e valioso para outros líderes seguirem suas próprias jornadas de sustentabilidade.



Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico do STEP Project Global Consortium e do IPAG Entrepreneurship & Family Business Center - IPAG Business School



Tom McGinness

Sócio-líder global de empresas familiares e Private Enterprise da KPMG no Reino Unido



Sumário executivo

Prefácio

Sumário Executivo

Há uma visão amplamente adotada da sustentabilidade como “atendimento às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”.

Esse conceito já está bem introjetado nas empresas familiares, muitas das quais operam com um senso de dever de criar e preservar um mundo saudável, diversificado e resiliente para seus filhos e netos. Para muitos, investir em sustentabilidade e atuar de maneira sustentável não é apenas a “coisa certa a fazer”; trata-se, também, de ser um impulsionador crucial para o crescimento de suas empresas.

As conversas sobre sustentabilidade estão em alta na agenda global. Muitas das discussões durante a reunião anual do Fórum Econômico Mundial em Davos, por exemplo, refletiram um senso de urgência em acelerar o progresso da sustentabilidade em diversas indústrias e localizações geográficas. Para muitas pessoas, essa é uma resposta à crescente fiscalização dos *stakeholders* e às exigências regulatórias. A prestação de contas

adequada requer bons dados, métricas confiáveis e soluções digitais robustas, o que torna a digitalização um importante facilitador das estratégias das empresas à medida que elas fazem a transição para um futuro mais sustentável.

As empresas que são capazes de antecipar e atender a essas expectativas ambientais e sociais crescentes também têm mais probabilidade de melhorar sua reputação, atrair e reter talentos de alto nível e gerar oportunidades de negócio. A sustentabilidade é agora um imperativo empresarial, bem como um compromisso de responsabilidade. As empresas que não se adaptarem podem ter dificuldades para competir em um novo mundo de baixo carbono.

É por isso que as empresas familiares podem ter uma “vantagem inicial” no caminho para a sustentabilidade. O compromisso de gerar valor para todos os seus *stakeholders* acompanha várias gerações e está profundamente arraigado nos valores das famílias e incorporado aos seus modelos de negócio

“

Eu realmente acredito que as empresas familiares que se envolverem de maneira bem-sucedida com todos os seus *stakeholders* nessa jornada de sustentabilidade não apenas vão sobreviver, mas prosperarão. Já aquelas que não se posicionarem ficarão para trás. Para mim, a escolha para as empresas pode ser precisamente essa binaridade!

Cada um vive sua própria fase e não há uma maneira certa ou errada de avançar. Mas eu acredito verdadeiramente que as empresas familiares têm vivido e prosperado com base em princípios básicos de sustentabilidade ao longo das gerações. Existem muitas lições que todos podemos tirar de suas experiências.

Tom McGinness

Sócio-líder global de empresas familiares e Private Enterprise da KPMG no Reino Unido

”



Fatores de sucesso dos negócios familiares

Dos 2.439 respondentes da pesquisa sobre empresas familiares, 43% relataram altos níveis de sustentabilidade e digitalização com base em oito fatores-chave de sucesso:

- 1 Governança altamente estruturada.
- 2 Envolvimento ativo de profissionais que não são membros da família.
- 3 Propriedade familiar dispersa.
- 4 Aumento do número de mulheres nos conselhos.
- 5 Digitalização como facilitador da sustentabilidade.
- 6 Liderança carismática ou transformacional.
- 7 Mentalidade empreendedora robusta.
- 8 Orientações voltadas para o futuro¹.

Foco no destino almejado

Algumas empresas, especialmente as menores, têm preocupações a respeito da viabilidade econômica de curto prazo e dos custos da sustentabilidade. No entanto, muitas estão dando os primeiros passos, impulsionadas pelas expectativas crescentes e pelo incentivo de seus *stakeholders*.

A aspiração de deixar um legado significativo e duradouro sempre esteve presente. As empresas familiares reconhecem que adotar princípios e práticas de sustentabilidade é a única maneira de criar o mundo que elas querem deixar para as gerações futuras.

Nesse ambiente, os líderes de empresas familiares que participaram da nossa pesquisa normalmente descrevem três metas interconectadas de manutenção da sustentabilidade dos negócios, ao mesmo tempo em que contribuem para um mundo mais sustentável:

1. Manter a prosperidade econômica e a sustentabilidade social, ambiental e reputacional de longo prazo de seus negócios, para o benefício das gerações atuais e futuras
2. Integrar aos negócios diversas práticas ambiental e socialmente responsáveis.
3. Assumir um papel de liderança no apoio a iniciativas que beneficiem as pessoas e o planeta, mesmo que essas ações não tenham nada a ver com a empresa. Isso é feito por meio de esforços filantrópicos, tais como doações beneficentes, concessão de subsídios distribuídos por fundações familiares e investimentos filantrópicos em escritórios familiares.



A sustentabilidade é uma jornada trilhada passo a passo. É importante ter uma ideia clara da direção geral que a empresa e a família querem seguir. As instituições podem desempenhar um papel crítico ao facilitar essa trajetória, seja estabelecendo normas adequadas à sociedade, garantindo que as regulamentações não sejam excessivamente complexas ou permitindo que as empresas possam agir de maneira independente, sem depender de expertises potencialmente onerosas e externas ao negócio.

Alejandro Escribá-Esteve

Professor Titular de Gestão
Universidade de Valência



¹KPMG, STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM. *The Regenerative Power of Family Businesses: Transgenerational Entrepreneurship*. 2022



Fazendo da sustentabilidade uma rotina nos negócios

Com esses três objetivos em mente, existem muitas rotas potenciais ao longo da jornada de sustentabilidade a serem consideradas. Os líderes de empresas familiares que contribuíram com seus *insights* para este relatório forneceram uma série de exemplos dos caminhos que escolheram para tornar a sustentabilidade algo central naquilo que eles consideram os “negócios comuns”, do dia a dia. Embora suas abordagens possam ser diferentes, todos compartilharam uma paixão e um senso de urgência para colocar a sustentabilidade no topo de suas agendas e aproveitar as oportunidades para reforçar ainda mais suas reputações e tornar suas operações mais eficientes.

No entanto, as oportunidades não vêm sem desafios, e as principais preocupações das empresas familiares geralmente estão relacionadas ao aumento do custo de adequar suas operações e aos recursos necessários para atender às exigências regulatórias e estratégicas cada vez maiores. As novas regulamentações frequentemente requerem capacidades de dados mais amplas; a geração de relatórios de sustentabilidade provavelmente exigirá recursos adicionais de TI e infraestrutura para medir,

controlar e gerir os impactos ambientais e sociais dos esforços das empresas.

A despeito dos custos e recursos adicionais que podem ser necessários, muitas empresas familiares enfatizaram a importância de mudar o pensamento em relação à sustentabilidade como um custo adicional dos negócios para um investimento no futuro. Assim como ocorre em qualquer investimento, eles enfatizaram que tudo o que for investido em sustentabilidade deve gerar impacto, produzir resultados e fazer sentido econômico, para que os líderes empresariais possam se posicionar e sustentar suas ações no longo prazo.

Mesmo que, muitas vezes, a jornada de sustentabilidade tenha começado com planos específicos de cumprir regulamentações e reduzir a pegada de carbono da empresa ou minimizar a geração de resíduos, uma grande mudança já está ocorrendo direção a uma abordagem mais estratégica, que integre os objetivos de sustentabilidade na estratégia de negócios de longo prazo. Como enfatizou um líder de empresa familiar, não se trata apenas de criar valor econômico, ambiental ou social, mas de criar valor familiar para as gerações atual e futuras.

“

Ao longo de cinco gerações, nossa família operou com um objetivo claro: enriquecer a vida de nossos clientes e das nossas comunidades. Esse propósito tem sido impulsionado por uma forte cultura de valores compartilhados. Juntos, nosso propósito e nossos valores têm sido a base do nosso modelo de negócios e de uma história de 325 anos de sustentabilidade. Somos inflexíveis em garantir que essas bases continuem a ser inabaláveis.

Jonathan Neame

CEO da Shepherd Neame — a maior e mais antiga cervejaria independente do Reino Unido

”

“

Gerenciamento da sustentabilidade em um ambiente regulatório

Há muitas maneiras inovadoras de respaldar a sustentabilidade nas empresas familiares. Embora geralmente estejam à frente do jogo, as regulamentações governamentais podem ser um ônus. Muita burocracia e papelada não apoiam efetivamente os objetivos de sustentabilidade das empresas familiares. Acredito que essas empresas precisam fazer suas vozes serem ouvidas, não apenas falando sobre seus objetivos, mas divulgando os passos que estão dando para alcançá-los.

Dr. Daniel Mitrenga

Membro do Conselho Executivo do Die Faenburgienunternehmer & Die Jungen Unternehmer — representando os interesses econômicos e políticos de empresas familiares e jovens empreendedores

”

Prefácio

Sumário
Executivo



Prefácio

Sumário
Executivo

Principais pontos

O valor do foco em sustentabilidade pode incluir:

Benefícios de capital financeiro, devido ao aumento da atração e retenção de clientes.

Benefícios de capital social ao manter uma reputação de fazer do mundo um lugar melhor.

Benefícios de capital humano ao atrair e reter os melhores funcionários.

Reduções de custos por meio de práticas responsáveis e do uso sustentável dos próprios recursos.

Acesso a fontes limitadas de capital, por ser mais atraente para futuros parceiros de negócios, bancos e investidores.

Mitigação dos riscos por meio dos cuidados ambientais e sociais.

Aproveitando a sustentabilidade como uma vantagem competitiva

Alguns líderes de empresas familiares enfatizaram como a sustentabilidade já está incorporada à cultura de suas organizações, tornando-se um fator-chave para atrair e reter funcionários de alto desempenho. Essas são empresas que reconhecem que as gerações mais jovens optam por trabalhar em empresas que operam de maneira ética e cuidam bem das pessoas e do planeta. Cada vez mais, isso torna o desempenho em sustentabilidade das empresas algo muito importante para vencer a guerra altamente competitiva por talentos.

Muitas empresas familiares também reconheceram o imperativo comercial de demonstrar o impacto tangível de suas prioridades de sustentabilidade, o que frequentemente faz a diferença em suas propostas bem-sucedidas para conquistar trabalhos e atrair e fidelizar clientes.

“

Até recentemente, muitas empresas familiares tinham uma abordagem relativamente informal em relação à sustentabilidade, com foco em fazer o que é certo para seus funcionários, clientes e comunidades. Agora, há um reconhecimento maior de que suas ações de sustentabilidade são, de fato, potencialmente diferenciadoras e podem ajudar a criar vantagens competitivas mensuráveis.

Como muitas empresas familiares atuaram como empreendimentos responsáveis e sustentáveis ao longo de gerações, elas tendem a ser relativamente discretas a respeito de seus esforços e impactos. No ambiente atual, incentivo fortemente as empresas familiares a falarem mais acerca do que estão fazendo e do que já fizeram durante anos (e, muitas vezes, décadas). Seu impacto genuíno e suas ambições arrojadas foram conquistados e devem ser reconhecidos.

Alan Barr

Sócio-líder de Private Enterprise
da KPMG na África do Sul

”



Prefácio

Sumário
Executivo

Deixe um propósito compartilhado ser a sua luz norteadora

Grandes empresas e pequenas, privadas e públicas, em economias maduras e em desenvolvimento: espera-se que todas, sejam grandes ou pequenas, contribuam de alguma forma para o progresso social e ambiental. A jornada começa com um claro senso de propósito alinhado a uma visão compartilhada de criar o tipo de mundo que queremos para todas as gerações.

Esse nível inabalável de comprometimento é a luz norteadora que orienta as ações de negócios responsáveis, indivíduos e organizações de todos os tipos. Como catalisadoras para a inovação e o crescimento, ações responsáveis ajudarão comunidades em todo o mundo a se elevarem e impulsionarão um movimento global que cria um futuro mais justo e sustentável para todos.

A KPMG e o Step Project Global Consortium esperam que os *insights* e as experiências práticas dos líderes de empresas familiares representados neste relatório possam contribuir para sua própria jornada tranquila e bem-sucedida.

Aguardamos os seus comentários sobre o relatório e suas experiências e *insights*. Estamos particularmente interessados em conhecer suas opiniões sobre os principais fatores de sucesso que contribuíram para o seu progresso e o que você espera à medida que prossegue nessa jornada.

[Clique aqui](#) para acessar o relatório completo (em inglês).

Fale com o nosso time

Anderson Oliveira

Sócio-diretor de de Private Enterprise da KPMG no Brasil
aloliveira@kpmg.com.br

Carolina de Oliveira

Sócia-diretora de Private Enterprise da KPMG no Brasil
carolinapoliveira@kpmg.com.br

Eliete Martins

Sócia-líder de Governança Corporativa da KPMG no Brasil
esmartins@kpmg.com.br

Jubran Coelho

Sócio-líder de Private Enterprise da KPMG no Brasil e na América do Sul
jpcoelho@kpmg.com.br

Rafael Perito

Sócio de Tax da FCAM - Ferraz de Camargo e Matsunaga Advogados
rpribeiro@fcam.adv.br

Thais Balbi

Sócia-diretora de Strategy & Finance da KPMG no Brasil
thaisbalbi@kpmg.com.br

Valter Shimidu

Sócio de Tax em Private Enterprise da KPMG no Brasil
vshimidu@kpmg.com.br

kpmg.com.br



© 2023 KPMG Assurance Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT230706

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-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 um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.