

Como empresas familiares estão reagindo à pandemia

Resultados da pesquisa realizada pela empresa de consultoria BanyanGlobal

Com o COVID-19 se espalhando pelo mundo, muitos de nós estamos nos adaptando a uma nova realidade econômica e social. Enviamos uma pesquisa para diversas empresas familiares, a fim de entender qual tem sido o efeito da crise no setor e obter conselhos sobre como ter e gerenciar um negócio familiar durante esta crise.



©Shutterstock

Sobre a BanyanGlobal

A BanyanGlobal é uma empresa de consultoria especializada em ajudar famílias empresárias a fazer a transição de uma geração para outra em seus negócios familiares. Nossos clientes são proprietários de ativos compartilhados, como empresas operacionais, *family offices* e fundações. Estabelecemos uma parceria com nossos clientes para ajudá-los a tomar as decisões difíceis que abrangem seus interesses familiares, empresarias e patrimoniais.

Se você deseja se inscrever em nosso newsletter mensal, por favor clique [aqui](#).

Obrigado a todos que participaram da pesquisa. Agradecemos seu tempo para responder e sua disposição em compartilhar sua experiência.

Sumário Executivo

Com o COVID-19 se espalhando pelo mundo, muitos de nós estamos nos adaptando a uma nova realidade econômica e social. Enviamos uma pesquisa para diversas empresas familiares, a fim de entender qual tem sido o efeito da crise no setor e obter conselhos sobre como ter e gerenciar uma empresa familiar durante esses tempos. Tivemos 190 respondentes de seis continentes representando mais de 25 segmentos de negócios. Aqui estão os principais aprendizados detalhados ao longo do relatório:

→ Impacto do COVID-19: Poucas empresas familiares estão imunes à crise

Um de nossos respondentes traduziu bem o momento que estamos vivendo quando escreveu “Este é um território desconhecido.” A crise tem sido dura com quase todos os tipos de empresas familiares.

Aproximadamente 90% dos respondentes relatam que a crise teve um impacto negativo em seus negócios, enquanto apenas 5% relataram um impacto positivo. Mais de 40% dos respondentes relataram um significativo impacto negativo, e 5% disseram que corriam o risco de falirem.

O COVID-19 também afetou as relações familiares. Famílias diferentes, logicamente, reagem de formas diferentes. Um membro de uma família afirmou “A tensão entre os membros familiares tem aumentado.” O membro de outra família respondeu “A unidade familiar tem se fortalecido durante essa crise.” Mais da metade dos respondentes relatou uma mudança no relacionamento familiar desde que a crise começou, com 26% vivenciando um impacto positivo e 32% um impacto negativo.

→ Reação do Negócio: A preservação do caixa é fundamental

“Nós fizemos isso em 2008 quando nosso faturamento caiu 35% em um ano. Sabemos como sobreviver. Só precisamos executar,” é como um executivo de uma empresa familiar descreveu os planos deles de gerenciamento em meio a essa crise. Apesar do impacto negativo, as empresas familiares estão fazendo o que precisam para sobreviver – focando na preservação do caixa. As empresas estão utilizando todas as ferramentas disponíveis para reter o caixa nos negócios, incluindo corte de despesas operacionais, redução de dividendos e limitação de investimentos. A maioria dos respondentes, cerca de 90%, usou pelo menos uma dessas ferramentas de preservação de caixa, enquanto 23% usaram as três. Um respondente afirmou, “O caixa é o rei. Prepare-se para o pior e torça pelo melhor.”

Além de limitar as saídas de caixa, as empresas também estão aumentando a disponibilidade da caixa em seus negócios. Mais de um terço dos respondentes fez aporte de capital ou captou algum tipo de dívida. Algumas empresas estão usando estes recursos para financiar capital de giro. Outras estão buscando ativamente oportunidades de aquisição em ambientes problemáticos.

→ Reação da família: O envolvimento e a comunicação mudaram

Qualquer crise que coloque o negócio em risco provavelmente fará com que os donos/proprietários se envolvam mais. Isso se provou verdadeiro com os participantes da nossa pesquisa. Quase metade dos respondentes relatou que os donos estão **mais** envolvidos do que antes da crise. Apenas 4% dizem que eles estão **menos** envolvidos. Um membro de uma família descreveu a mudança da seguinte forma: “A crise requer um estilo de gestão com maior comando e controle, resultando no maior envolvimento dos proprietários.”

As empresas familiares também estão se comunicando de maneira diferente desde que a crise começou. **53% dos respondentes indicaram que estão se comunicando com mais frequência entre si, com os funcionários e com os clientes.** Ações específicas incluem reuniões diárias de acompanhamento, atualizações semanais, reuniões com todos os funcionários, e intensificação da comunicação virtual.

→ **Apoio à comunidade e aos funcionários: negócios familiares fornecem apoio quando possível**

Muitas empresas familiares reconhecem a importância dos funcionários para seus negócios e estão adotando ações significativas para melhorar o bem-estar deles. Quando possível, as empresas familiares estão migrando para o trabalho remoto e ajudando seus funcionários a se adaptarem a esta nova forma de trabalhar. Quando o trabalho remoto não é possível, as empresas estão distribuindo equipamentos de proteção individual e adotando o distanciamento social nas suas instalações. Entre as empresas familiares que tiveram que afastar ou demitir funcionários, algumas criaram programas de assistência. “Os funcionários que tinham remuneração próxima a um salário mínimo receberam apoio adicional” citou um respondente

As empresas familiares frequentemente são parte integrante de suas comunidades locais e permaneceram comprometidas em apoiar essas comunidades durante a crise. Os respondentes citaram doações em dinheiro, bens e serviços. Um jornal, por exemplo, está “oferecendo publicidade sem restrições aos pequenos negócios de nossas comunidades”.

→ **Lado Positivo**

Winston Churchill sempre dizia “Nunca deixe uma boa crise ser desperdiçada”. **Muitas empresas familiares viram um lado positivo durante esses tempos difíceis.** Um proprietário escreveu que a crise do COVID-19 apresenta “uma oportunidade de avançar, reinventar e inovar, e também mostrar um impacto social mais forte.” Aqui estão algumas das outras respostas que recebemos quando pedimos aos respondentes que compartilhassem sua visão sobre os benefícios de longo prazo dessa crise:

- “Esta é a primeira vez que a segunda geração enfrenta uma retração dos negócios. Será um bom aprendizado para eles.”
- “Nós esperamos forte atividade de fusões e aquisições após a crise.”
- “As crises sempre mostram nossas fraquezas, mas elas também nos mostram nossos pontos fortes.”
- “Tivemos um projeto de continuidade de negócios engavetado por anos. Espero que, ao sairmos disso, as pessoas entendam melhor a importância e deem a atenção que este tema merece.”
- “Estamos modernizando nossa forma de trabalhar depois de termos sido forçados a trabalhar remotamente.”
- “Temos funcionários mais engajados, porque estamos cuidando deles.”

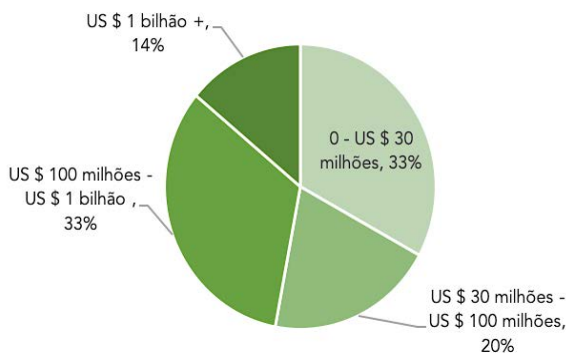
Ninguém tem certeza da extensão do impacto ou do tempo que a crise vai durar. Muitas empresas familiares provavelmente continuarão enfrentando dificuldades. No entanto, essa crise vai passar. **Para atravessar esta crise, os conselhos mais frequentes foram: se planejar para diferentes cenários negativos, gerenciar bem o caixa e comunicar-se abertamente com frequência.** Como um respondente disse “Defina a realidade e dê esperança – para seus funcionários e para a sua família.” As empresas familiares têm forças únicas. Finalizamos com a perspectiva de um proprietário de uma empresa familiar “Este é um ótimo momento para estar em uma empresa familiar, portanto permaneçam ágeis/flexíveis meus amigos!”

Relatório Completo

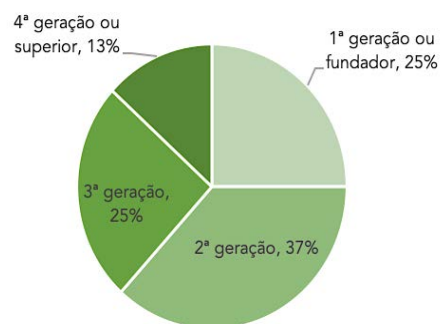
Recebemos 190 respostas à essa pesquisa, de pessoas localizadas em mais de 20 países em seis continentes. Mais da metade das respostas veio de empresas familiares dos Estados Unidos. Brasil e Índia tiveram os próximos maiores números de participantes.



Receita das empresas familiares em 2019



Em que geração a empresa está atualmente

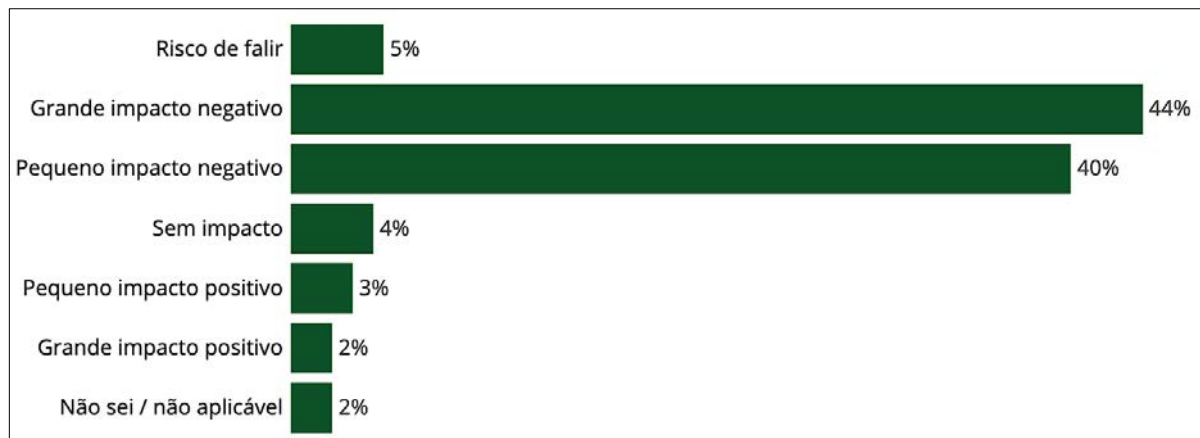


Participaram empresas familiares de mais de 25 setores. Os setores com mais respondentes incluíram manufatura, construção civil, mercado imobiliário, petróleo e gás, alimentos e bebidas e serviços profissionais.

Observação: os percentuais nos gráficos abaixo podem não totalizar 100% em função do arredondamento

IMPACTO DO COVID 19

A crise do COVID-19 tem afetado a maioria das empresas de maneira negativa. Quando perguntamos “Como você descreveria o impacto do COVID-19 nos seus negócios até agora?” recebemos as seguintes respostas:



Alguns comentários recebidos sobre **grande impacto negativo**:

- Os negócios pioraram cerca de 25% - 30%!
- O completo *lockdown* significa que não há vendas de produtos de consumo (negócios estagnados) porém permanecemos com altos custos fixos.
- É difícil ser um negócio de eventos, que se baseia em aproximar as pessoas, no momento atual! Não tenho certeza de quando as coisas voltarão a algo parecido com o que eram antes.
- Inicialmente, houve um impacto menor, pois vimos uma disparada momentânea nas vendas (distribuição de cerveja) quando houve estocagem por pânico, mas agora estamos vivenciando grande pressão comercial nas vendas e lutando com a disponibilidade dos entregadores.
- Estou no ramo de hotelaria e o impacto foi substancial. Praticamente já podemos considerar o ano como perdido.
- Temos permissão para abrir e operar. Nosso negócio está sofrendo com a baixa demanda por derivados de petróleo. As lojas desaceleraram, mas ainda estão operando.

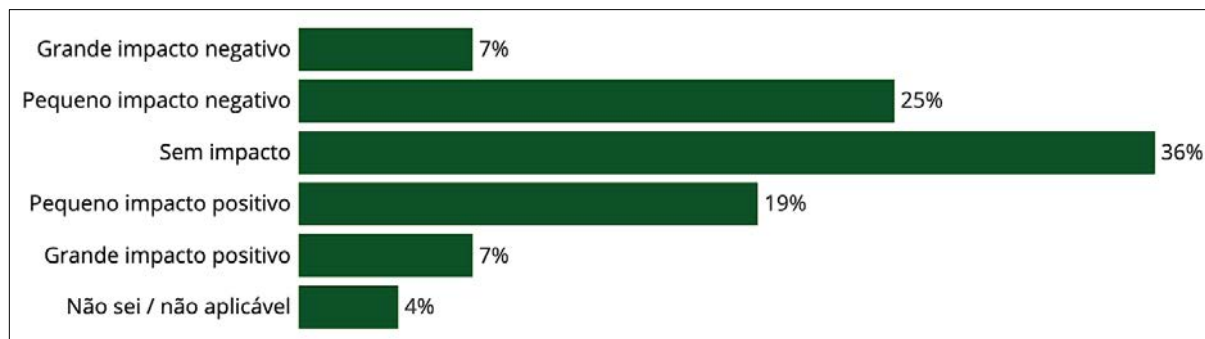
Alguns comentários recebidos sobre **um impacto negativo menor**:

- Esperamos uma queda de 10% nas vendas esse ano. Temos um balanço forte e sem dívidas, o que nos garante a liquidez para enfrentarmos a tempestade.
- Estamos mantendo emprego e faturamento por enquanto. No entanto, estamos gastando a maior parte do tempo gerenciando o COVID-19, quando seria melhor gastar nosso tempo adicionando valor aos nossos clientes.
- É um pouco cedo para dizer qual é o impacto. Vimos uma queda em alguns setores, e isso desafiou nossa maneira normal de trabalhar, mas ainda não vimos um grande problema.
- O impacto não foi substancial até agora, mas será.

Alguns comentários recebidos sobre **impacto positivo ou incerto**:

- É uma realidade mista para nós. Algumas de nossas empresas estão sentindo a dor, outras estão indo bem. Também estamos tentando ver o momento atual como uma oportunidade de aquisição.
- Como um negócio essencial no setor de varejo de alimentos, vimos volumes sem precedentes nas últimas semanas.

Quando perguntamos, "Que impacto o COVID-19 teve no relacionamento entre a(s) família(s) proprietária(s) do seu negócio?", recebemos as seguintes respostas:



Alguns comentários recebidos sobre **um impacto positivo nos relacionamentos**:

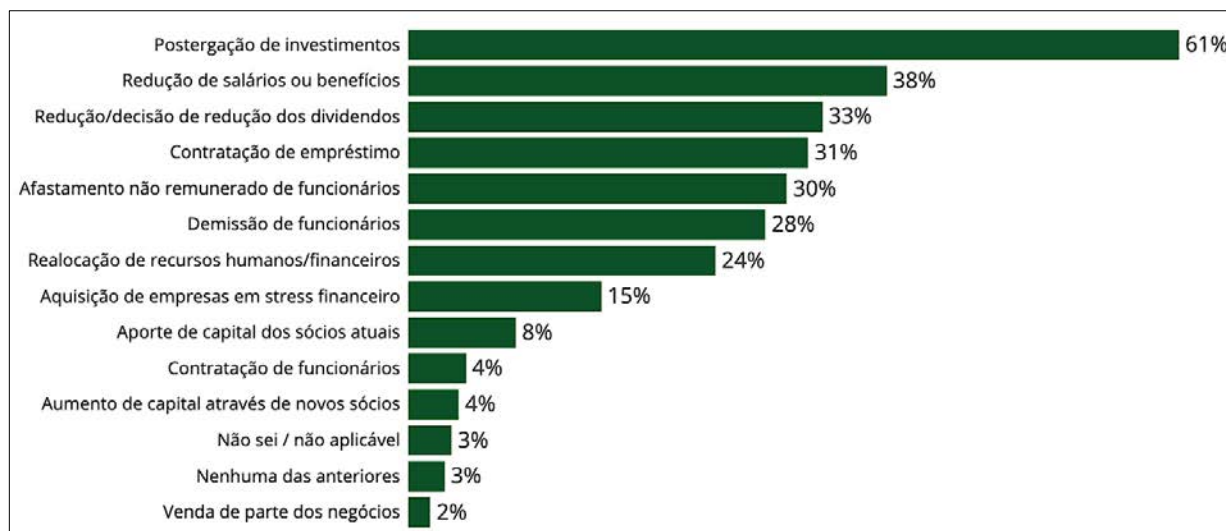
- Tivemos trocas produtivas e sinceras sobre como o COVID-19 está impactando os negócios e todos nós individualmente.
- Somos mais fortes juntos.
- Estamos passando mais tempo juntos como família e fazendo coisas que normalmente não teríamos tempo para fazer.
- O COVID-19 nos aproximou por enquanto e estamos deixando de lado nossas diferenças. Isso fará com que a família se concentre mais em passar a liderança do Conselho de Família para a próxima geração.
- A quarta geração está assumindo o comando na crise. É bom de ver.
- Vimos uma maior união familiar, com mais preocupação de uns com os outros.

Seleção de comentários recebidos sobre **um impacto negativo nos relacionamentos**:

- A comunicação tem sido muito mais desafiadora nesse ambiente. Somos uma família de conversas olho-no-olho e o Zoom não é um bom substituto.
- Os altos níveis de stress resultaram em sensibilidades mais exacerbadas. Mas estamos gerenciando.
- Nossa assembleia familiar anual com programação presencial foi cancelada e estamos trabalhando para viabilizar uma programação virtual.
- Não poder nos ver é um desafio para nossos esforços de governança, que giram em torno de reuniões anuais presenciais.
- As tensões estão maiores.
- A tensão entre membros familiares tem aumentado.
- Temos discordâncias sobre a gravidade da pandemia e em como lidar com o caixa nesse momento.

REAÇÃO DO NEGÓCIO

As empresas familiares responderam de inúmeras maneiras. Abaixo estão as ações que as empresas familiares adotaram ou pretendiam adotar em resposta à crise do COVID-19. Os respondentes podiam listar todas as ações que entendiam aplicáveis.



Alguns comentários envolvendo **funcionários**:

- Consideraremos reduções salariais apenas para a equipe da alta gestão.
- Tivemos que dar licença não remunerada para alguns dos nossos representantes de vendas que não podem trabalhar com as lojas fechadas.
- A remuneração do proprietário/dono foi zerada enquanto o pagamento dos funcionários se mantém intacto.
- Estamos fornecendo suporte adicional aos funcionários que ganham ao redor de um salário mínimo para mantê-los na organização.

Alguns comentários sobre **programas governamentais e crédito**:

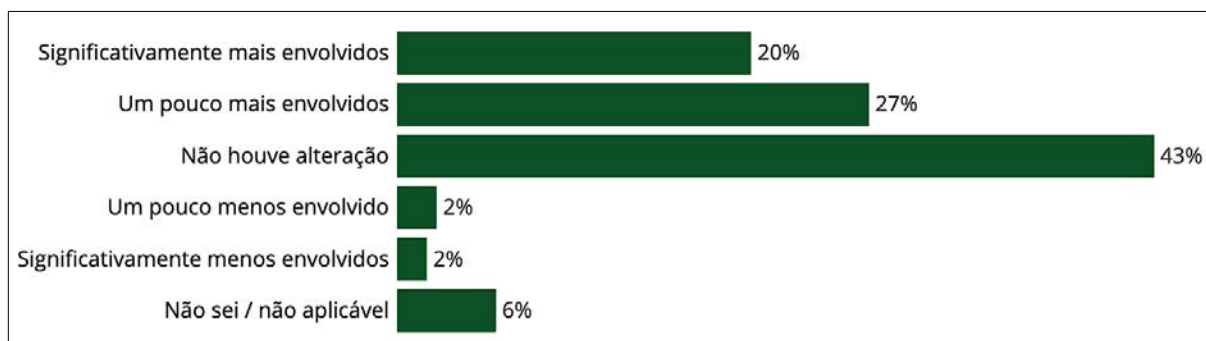
- Os programas dos Estados Unidos incentivam o afastamento de funcionários durante tempos de recessão nos negócios. Isso é muito útil.
- Esperávamos evitar o afastamento de funcionários com a obtenção de um empréstimo da SBA por meio do programa PPP do governo, mas os recursos do programa se esgotaram antes que pudéssemos obter os fundos. Tivemos que afastar alguns funcionários e reduzir os salários dos funcionários restantes em 30% até o momento.
- Estamos usando o programa PPP (Programa de Proteção de pagamento) do SBA, e estabelecendo outras linhas de crédito, e utilizando-as caso necessário. Além disso, entraremos em contato com nossos credores para negociar juros e taxas dos nossos empréstimos para proteger ainda mais nosso fluxo de caixa.
- Não pegamos emprestado mais dinheiro, mas expandimos nossas linhas de crédito caso precisemos de mais caixa.

Alguns comentários sobre **outras ações tomadas**:

- Devido ao volume de vendas extremamente alto, postergamos vários grandes projetos de investimento até 2021. Simplesmente, não podemos nos dar ao luxo de atrapalhar as lojas com algo que não seja o suporte para necessidades imediatas.
- Estamos alugando o espaço da nossa fábrica.
- Renegociamos ou tentamos renegociar com isenções e descontos todos os contratos: aluguel, aluguel de impressoras, advogados, contabilidade, TI, etc. ... tentamos com todos e conseguimos, em maior ou menor grau, com muitos deles.
- Estamos no modo de sobrevivência no momento, focando mais no fluxo de caixa. Definitivamente veremos muitas oportunidades, mas só faremos o negócio se o preço for justo.
- Contratamos uma consultoria para nos ajudar nesse período.

PAPEL DO PROPRIETÁRIO, RELACIONAMENTOS E COMUNICAÇÃO

Muitas empresas familiares reportaram que os proprietários estão mais envolvidos na tomada de decisão quando perguntamos como o papel dos proprietários das empresas familiares mudou ao em função da gestão do impacto do COVID-19.



Alguns comentários sobre **nenhuma mudança**:

- Não houve mudanças, pois os proprietários já estavam envolvidos.
- Os proprietários estavam envolvidos nas decisões comerciais diárias antes do surto e isso não mudou.
- Graças a Deus nenhum envolvimento adicional a não ser uma ou duas perguntas sobre como manter os funcionários seguros.
- O CEO/proprietário é muito ativo e se mantém ativo também na administração da crise.

Alguns comentários sobre **mais envolvimento**:

- O aumento do tempo livre dos proprietários resultou em maior envolvimento nas decisões de rotina.
- Os proprietários estão muito ativos e visíveis em nossa empresa.
- Essa crise requer um estilo de gestão com maior comando e controle, resultando em uma maior participação dos proprietários.
- Os proprietários da terceira geração estão ativamente envolvidos nos negócios, e estamos trabalhando para manter a segunda geração informada sobre as decisões sem reduzir a velocidade do processo.

Perguntamos se a forma de comunicação do negócio familiar (seja dentro do negócio ou com a família) sofreu alguma alteração ao longo desta gestão de crise e se sim, como. Segue um pouco do que ouvimos:

Alguns comentários sobre **comunicação virtual**:

- Escritório fechado e todos trabalhando remotamente. Sem viagens.
- Devido à quarentena estamos nos encontrando e comunicando somente virtualmente. Além disso, criamos comitês para lidar com a situação e tomar decisões.
- Tudo é remoto, o que dificulta porque grande parte da nossa cultura corporativa institucional se baseia em conversa presencial.
- A frequência de comunicação aumentou e estamos utilizando telefone e Zoom muito mais do que antes.
- Temos mais conversas por telefone e por conferências – mais tomada de decisões em grupo.
- Utilizamos todas as ferramentas de comunicação disponíveis: WhatsApp, e-mails, telefones, chamadas e vídeos em grupo. Implementamos o acesso remoto ao servidor de dados da empresa para toda a equipe.

Alguns comentários sobre a **frequência, conteúdo e público-alvo da comunicação**:

- Estamos nos comunicando com os funcionários por e-mails e publicações. As equipes de liderança se reúnem semanalmente e repassam as informações.
- Estamos nos comunicando com maior frequência, com cartas semanais aos funcionários.
- A comunicação permanece inalterada.
- Temos ligações com os líderes duas vezes ao dia com nossos 40 principais gerentes. Há uma comunicação semanal (ou mais frequente) por e-mail com toda a empresa sobre as atualizações.
- Temos reuniões diárias na equipe de gestão para atualização sobre o COVID-19. Informações atualizadas estão em nosso site para todos os funcionários.
- A equipe executiva se reúne com mais frequência e fornece mais comunicação aos funcionários e proprietários sobre a situação atual do que o normal (menos frequente).
- Há atualizações frequentes para os funcionários sobre quaisquer alterações em nossos negócios, ou práticas comerciais, ou corte de custos.
- Há menos comunicação sobre operações gerais, dado que é uma crise existencial.
- Temos uma comunicação maior sobre demissões, fluxo de caixa e impacto do COVID-19. Estamos mais em contato com nossos conselheiros.
- Temos comunicação mais frequente da gerência com a família (atualizações semanais sobre a situação).
- Estamos nos comunicando com mais regularidade, com um call semanal do Conselho. Além disso estamos incluindo os membros do Conselho na comunicação da empresa com os funcionários.
- Há muita comunicação cuidadosa e consistente. Muitos reportes sobre os fatos. Sem enrolação. Tudo substancial.
- Estamos trabalhando em mais transparência na comunicação para os membros da família.

COMUNIDADE E FUNCIONÁRIOS

Perguntamos “Quais medidas, se houver, estão sendo tomadas para endereçar questões sociais do impacto do COVID-19 ou para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, das comunidades em que vocês estão inseridos, dos fornecedores, etc.?”. Abaixo alguns comentários que recebemos.

Alguns comentários sobre **funcionários**:

- Estamos garantindo aos funcionários afastados que eles retornarão após a crise.
- Reduzimos as horas de trabalho, permitimos que muitos trabalhem de casa e oferecemos licenças.
- Implementamos medidas drásticas de segurança para evitar contaminação.
- Os funcionários que ganham próximo de um salário mínimo recebem apoio adicional.
- Planejamos manter a folha de pagamento dos funcionários, fornecer informações sobre o COVID-19 e proteger os locais de trabalho, fornecer webinars diários, fornecer material de assistência médica a hospitais e oferecer impressoras 3D.
- Não estamos demitindo funcionários.
- Nossa primeira prioridade é o bem-estar e segurança dos nossos funcionários. Como somos um negócio essencial, continuamos a operar todas as nossas fábricas, mas aderimos estritamente às diretrizes do CDC (Centro de Controle de Doenças) para operações de fabricação.
- Nosso foco até o momento tem sido amplamente a saúde e segurança dos funcionários. Temos nos comunicado mais. Fizemos políticas claras. Sempre que possível fornecemos suprimentos abundantes, compensação adicional e almoços frequentes.
- Fornecemos folgas pagas para aqueles que tem filhos e estes estão fora da escola. Ninguém foi demitido ou dispensado.
- Estamos fazendo muito aqui. O espaço foi ampliado. Temos cultos semanais, formação de equipes e conexões virtuais. Fornecemos pacotes de assistência para equipes ainda em campo, prolongamos licenças médicas, e não teremos demissões ou reduções de pagamentos enquanto pudermos fazer isso.
- Realizamos verificações de bem-estar e reuniões de equipe, incluindo happy hours, histórias de famílias, etc. Também investimos significativamente no acesso a computadores / telas nas residências, ou seja, tela dupla para os computadores, atualização de equipamentos mais antigos, e reembolso de serviços de internet para nossos funcionários, mesmo que estejam usando internet pessoal já existente.

Alguns comentários sobre **comunidades**:

- Continuamos a servir as comunidades, aumentamos as doações e colaboramos com as autoridades médicas.
- Fornecemos doações para as comunidades que estão sofrendo com os efeitos da crise econômica.
- Fizemos doações de produtos alimentares. Estamos pagando pelos serviços médicos a nossos funcionários e suas famílias, fornecendo uma pequena instalação clínica no local composta por uma enfermeira e um médico.
- Estamos doando nosso suprimento de N95 para hospitais locais.
- Nosso negócio está apoiando vários esforços para alimentar o país, compartilhar notícias positivas, e fornecer apoio onde for.
- Somos um jornal, oferecendo publicidade sem restrições ou condições para pequenos negócios em nossas comunidades.

- Colaboramos com a doação de 300.000 sabonetes e cestas básicas. Damos aos nossos funcionários toda a assistência necessária, como vacinas, máscaras, etc. e a presença de um médico o tempo todo.

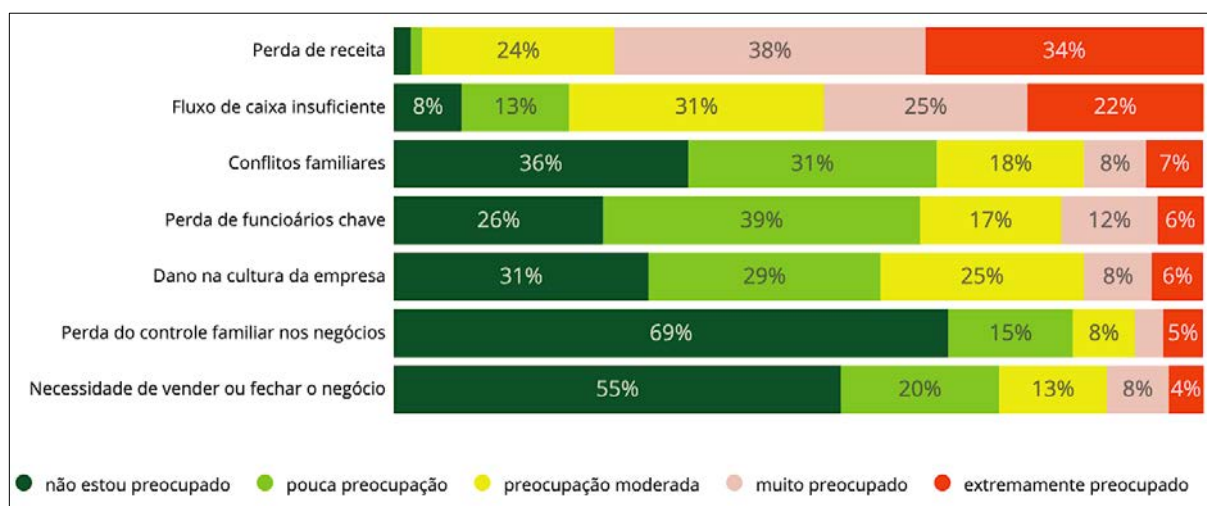
Alguns comentários sobre **outros passos**:

- Somos um negócio essencial, então continuamos com a limpeza e o distanciamento social onde for possível.
- A primeira coisa é cuidar dos negócios, a fim de prover nossos funcionários. Estamos parando todas as atividades não essenciais para garantir liquidez para a operação do negócio.
- Estamos seguindo as diretrizes nacionais, estaduais e locais.
- Reduzimos os aluguéis de inquilinos. Estamos comprando comida de inquilinos para alimentar os socorristas.
- Montamos um projeto para fabricar ventiladores.

OLHANDO PARA FRENTE, LADO POSITIVO E CONSELHOS

Os respondentes estão sentindo insegurança e preocupação com os impactos negativos contínuos. No entanto, para a maioria, a crise não parece ameaçar o controle familiar dos negócios. E a maioria dos respondentes está pouco ou não está preocupada com conflitos familiares, com a perda de funcionários importantes e com danos à cultura da empresa nos próximos três meses.

Quais são as preocupações dos respondentes com relação aos possíveis impactos nos próximos três meses?



A crise apresentou algumas **oportunidades**, como por exemplo:

- Temos funcionários mais engajados, porque estamos cuidando deles.
- Acredito que os líderes naturais surgirão e a empresa será mais forte e coesa como resultado da nossa resposta à crise.
- Acho uma ótima oportunidade para implementar práticas de operações mais econômicas que estamos avaliando e acelerar tecnologias digitais. Ambos têm valor a longo prazo para os negócios.

- Se conseguirmos resistir a isso com a equipe intacta, aumentará a lealdade e a moral. Eu também acho que estamos ficando muito mais eficientes em como lidamos com os processos. Também traz nossa missão em foco total.
- Isso pode nos forçar a acelerar a velocidade do nosso processo de tomada de decisões, bem como nos levar a novos empreendimentos, que provavelmente em outras circunstâncias não teríamos considerado.
- Essa é uma confirmação da nossa cultura corporativa.
- Estaremos melhor preparados para capitalizar a desgraça dos nossos concorrentes que não se prepararam ou não se comportaram corretamente.

Os conselhos mais frequentes sobre as ações adotadas até agora foram: preservar o caixa, comunicar-se com frequência e honestidade, cuidar dos funcionários e retribuir à comunidade. Também foi compartilhado **conselhos adicionais** baseados no aprendizado até o momento:

- Perguntem a si mesmos por quê vocês possuem negócios juntos e se ainda desejam possuir em um mundo pós-crise.
- Seja sensível aos seus funcionários, especialmente às preocupações deles em permanecerem saudáveis. Lembre-se, como você se comporta agora ecoará para os próximos anos.
- As pessoas são seus ativos mais importantes. Priorize a segurança em relação aos lucros de curto prazo e use essa oportunidade para criar confiança e boa vontade.
- Simplifique a tomada de decisão. Os proprietários devem liderar as reduções salariais se repassadas aos funcionários com remunerações significativamente menores.
- Procure criar um comitê de crise para discutir e tomar todas as medidas necessárias.
- Procure oportunidades para expandir ou diversificar; o crédito está barato e o valor reduziu.
- É uma oportunidade de avançar, reinventar e inovar, além de mostrar um impacto social mais forte.
- Aproveite a oportunidade de assumir uma posição moral e ter um impacto duradouro sobre as partes interessadas como uma empresa humana, comprometida com as comunidades que atende.
- Este é o momento de realmente viver seus valores e provar a natureza excepcional das empresas familiares.

Agradecemos novamente a todos que participaram da pesquisa. Se você tiver alguma dúvida ou quiser entrar em contato conosco, envie um email para infobr@banyan.global.