

Confiança, competências, preparo: O que a próxima geração espera de si mesma^{p5} / Revolução ou evolução? As expectativas da futura geração em relação aos seus negócios^{p14} / Visão de mundo: As expectativas da futura geração em relação ao ambiente externo^{p26} / Imagem externa: As mudanças nas expectativas do mundo em relação às empresas^{p32} / Visão do alto: As expectativas da geração atual^{p36} / De olho no futuro^{p39}

Grandes expectativas

A futura geração de líderes de empresas familiares

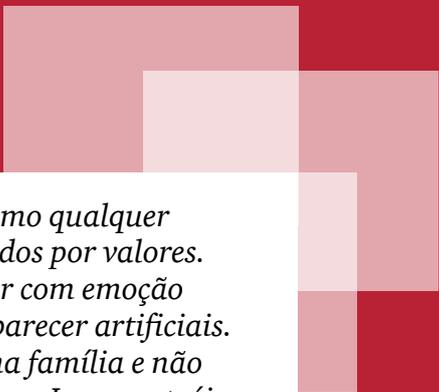


Pesquisa com os Líderes de Empresas Familiares – Next Gen
Abril 2016

92% dos brasileiros da futura geração de líderes querem deixar a sua marca e fazer algo especial com a empresa.

83% dos entrevistados no Brasil estão preocupados com a administração de questões familiares.

Entrevistas com a futura geração de líderes de empresas familiares no Brasil; **268** em todo o mundo.



“Somos tão profissionais e ambiciosos como qualquer outra empresa, mas somos também guiados por valores. Isso significa que podemos nos comunicar com emoção com consumidores e colaboradores sem parecer artificiais. E isso porque nossa cultura tem origem na família e não em um dono invisível que ninguém conhece. Isso constrói lealdade dentro da empresa e é bem atraente para as pessoas talentosas que estão no mercado. Essa é uma enorme vantagem.”

Christian Weber,
CEO, Karlsberg Brauerei, Alemanha



Sumário

<i>Apresentação</i>	03
<i>Confiança, competências, preparo:</i> O que a próxima geração espera de si mesma	05
<i>Revolução ou evolução?</i> As expectativas da futura geração em relação aos seus negócios	14
<i>Visão de mundo</i> As expectativas da futura geração em relação ao ambiente externo	26
<i>Imagem externa</i> As mudanças nas expectativas do mundo em relação às empresas	32
<i>Visão do alto</i> As expectativas da geração atual	36
<i>De olho no futuro</i>	39

Apresentação

Dois anos atrás, os resultados da sétima edição da pesquisa sobre empresas familiares realizada pela PwC indicaram que, para vencer, as empresas familiares deveriam profissionalizar seus negócios e a própria família. A julgar pelo que vimos no presente estudo, realizado em 31 países, inclusive no Brasil, elas parecem estar no rumo certo.

A próxima geração de líderes de empresas familiares se mostra empenhada em obter mais experiência e qualificação para exercer a liderança e deixar sua marca – anseio de 92% dos brasileiros da futura geração de líderes. Não importando se para isso for necessário começar cedo, em posições inferiores ou trabalhar fora da empresa.

Esses futuros líderes vêm buscando aprimorar habilidades técnicas e interpessoais e procuram exercer funções que lhes permitam, efetivamente, desenvolver seu potencial. Entendem que esse é o caminho para assumir um lugar no alto escalão com mais confiança e maior capacidade para tomar decisões acertadas.

Nessa trajetória rumo à profissionalização, os futuros líderes das empresas familiares estão ampliando sua visão de negócios, o que dá a eles mais condições de expandir as fronteiras de suas empresas. Ao mesmo tempo, eles criam novas expectativas em relação ao papel que exercerão na organização e se deparam com desafios mais complexos.

Nesta pesquisa, ouvimos líderes da futura geração para saber quais as suas expectativas em relação ao seu papel e o que pensam sobre questões-chave como sucessão, profissionalização, evolução do cenário dos negócios e realidade digital. Com isso, esperamos contribuir para que os próximos líderes e suas empresas possam se preparar melhor para fazer uma transição de geração bem-sucedida e seguir em frente rumo a novas conquistas.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Carlos Mendonça
Sócio e líder de
Empresas Familiares
PwC Brasil

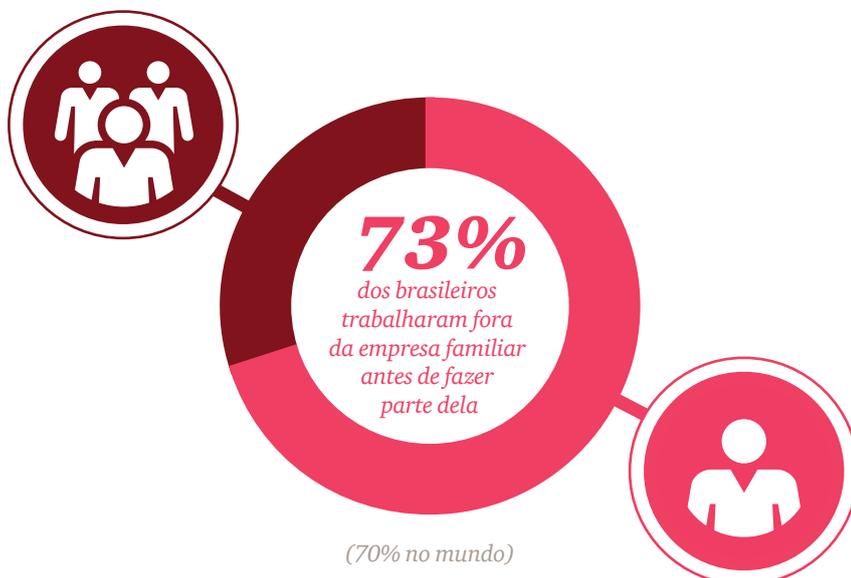
Confiança, competências, preparo: O que a próxima geração espera de si mesma

Para realizar esta pesquisa, conversamos com mais de 250 representantes da futura geração de líderes em todo o mundo – desde aqueles que estão começando como *trainees* na empresa da família até os que já participam da administração e têm mais de uma década de experiência. Pouco menos de metade dos participantes no mundo sempre planejou trabalhar para a empresa familiar, e esse percentual não mudou desde a pesquisa anterior. O que mudou é a forma como eles pretendem fazer isso. No Brasil, que passou a fazer parte da pesquisa em 2014, 58% dos participantes sempre planejaram trabalhar na empresa familiar.

Na nossa pesquisa de 2014, falamos bastante sobre o valor de trabalhar fora da empresa familiar, tanto para adquirir experiência prática quanto para reduzir a desconfiança em relação a essa futura geração. É interessante ver que 73% dos brasileiros candidatos a líderes com os quais conversamos este ano (70% no mundo) fizeram isso antes de entrar para a empresa familiar. Em muitos casos, eles têm o incentivo dos pais como parte de um plano de desenvolvimento estruturado – 43% dos participantes globais que trabalharam antes para outra empresa o fizeram com esse objetivo em mente.

Como afirma o líder de Serviços para Empresas Familiares da PwC na Irlanda, Paul Hennessy, “trabalhar em outra empresa pode dar à futura geração uma experiência valiosa, e também pode ajudá-la a desenvolver o que costumamos chamar de ‘objetividade não familiar’- em outras palavras, uma visão mais objetiva dos desafios que a sua própria empresa familiar enfrenta, o que é realmente difícil para aqueles que estão há muito tempo na empresa”.

O que a futura geração faz antes de entrar para a empresa familiar



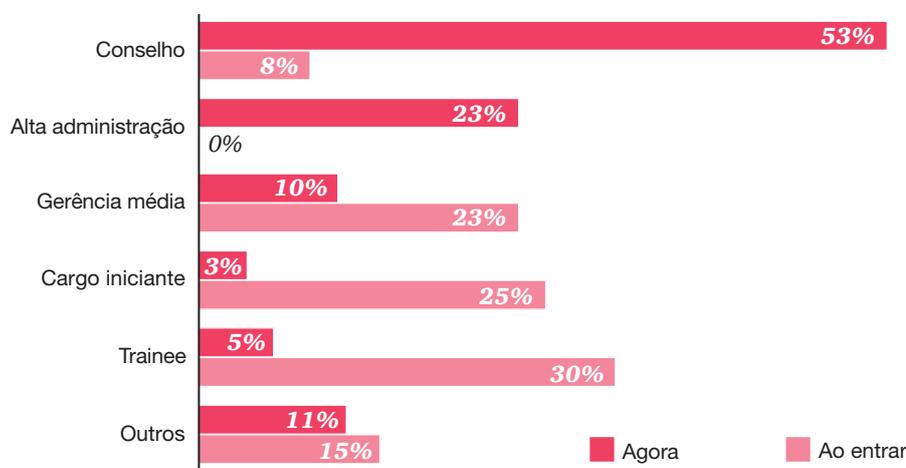
“Na minha experiência, muitas vezes a geração mais velha não exige que a nova geração trabalhe fora. Eles se juntam à empresa sem ter formação e experiência adequadas, e sem experimentar o mundo real. O fato de mais de 70% das futuras gerações de líderes ao redor do mundo estar ganhando experiência em outras empresas antes de se juntar à empresa da família é uma tendência muito animadora.”

David Bentall,
fundador da empresa de consultoria
canadense Next Step Advisors

“Como membro da família, você pode, às vezes, perder a objetividade, e o risco é ser levado mais pelo coração do que pela cabeça. É preciso ser analítico e objetivo para fazer os investimentos certos e tomar as decisões corretas para o negócio, não apenas para a família.”

Pilar Martínez-Cosentino
Gerente geral adjunta, Grupo Cosentino, Espanha

Mais de metade dos brasileiros começa em uma função inferior e, com o tempo, ascende a uma posição sênior



Pergunta: Qual das seguintes alternativas melhor descreve o nível do seu cargo quando você começou a trabalhar para a empresa em tempo integral?

Base: Brasil = 40

integrantes da futura geração percebe ter um plano de carreira claro: 44% em comparação com 50% em 2014 na amostra global. No Brasil, o percentual deste ano é ainda menor: 25%.

Christian Weber, CEO da Karlsberg Brauerei, uma cervejaria alemã já na sua quinta geração, é um exemplo importante dessa tendência: ele adotou uma abordagem metódica muito sofisticada de planejamento de carreira, elaborando e apresentando ao pai sua própria proposta de desenvolvimento pessoal, e essa preparação cuidadosa realmente valeu a pena. (Leia a história completa de Christian na página 11)

O caso de Christian também reflete outra tendência que estamos observando na geração atual: uma aceitação muito maior do valor do planejamento de carreira. “A expectativa em relação à geração atual de líderes quando ela entrou na empresa talvez tenha sido ‘vire-se’, mas hoje muitos deles querem algo mais estruturado para apoiar seus filhos”, observa Paul Hennessy.

No nosso trabalho com a futura geração de líderes, sabemos que um número crescente desses jovens está fazendo uma breve passagem pelo negócio da família – em geral imediatamente depois da universidade –, seguida de um período mais longo fora, antes de retornar finalmente para a empresa. Como observa Jonathan Flack, líder de Empresas Familiares da PwC Estados Unidos, “isso pode dar à futura geração o melhor dos dois mundos: eles ganham uma visão do que significará na prática trabalhar para a empresa familiar – no que toca à sua cultura, seu ambiente, suas estratégias e os problemas que ela enfrenta – e podem usar essas informações para obter o tipo certo de experiências em outra função fora da empresa e desenvolver as habilidades específicas de que o negócio familiar realmente precisa.”

Outra tendência que estamos observando no nosso trabalho com empresas familiares é que muitos jovens talentosos da nova geração estão ficando mais seletivos em relação aos papéis que assumem. Eles querem um trabalho que corresponda às suas habilidades e no qual possam se destacar: não querem assumir uma função (mesmo no alto escalão) apenas para “fazer número”, especialmente em uma área que, sabem, outra pessoa poderia fazer um trabalho melhor. Em outras palavras, eles entendem de modo mais profundo e sutil o que significará gerenciar o negócio familiar nos próximos anos, e se perguntam o que têm a oferecer para ajudar a fazer a empresa avançar. Por isso, exigem um plano de carreira muito mais claro em um estágio muito mais precoce. Essa demanda por clareza é uma questão bastante concreta. Na pesquisa deste ano, um percentual menor de



Arjan Stephens

Na segunda geração da empresa de alimentos orgânicos Nature's Path, Arjan Stephens foi indicado, em 2012, um dos 'Top 40 under 40' na área de negócios em Vancouver. Segundo ele, sua empresa foi "fundada com esperança, sonhos e um empréstimo de US\$ 1.500", e que ainda hoje, com mais de US\$ 300 milhões em vendas anuais em mais de 50 países, ela continua guiada pelos mesmos valores de 30 anos atrás.

Os quatro valores essenciais: pessoas, planeta, lucro e paixão

"Queríamos que a Nature's Path fosse um negócio sustentável em todos os sentidos – tanto financeiro quanto ambiental. A visão de meus pais foi sempre deixar a Terra melhor do que eles a encontraram, razão pela qual ainda trabalhamos de acordo com o *triple bottom line*: pessoas, planeta e lucro." Mas ainda há outro "valor" – a paixão. "Meus pais tinham uma paixão enorme por fazer uma comida orgânica acessível a qualquer pessoa. Eu me lembro de ter crescido vendo os dois lutarem para erguer a empresa, ter ido com eles às feiras de negócio e ajudá-los com coisas simples como colar rótulos em caixas."

Mas, no início, Arjan não pensava em seguir os passos de seus pais. Depois de uma graduação em História, ele avaliava fazer um mestrado quando, durante uma conversa com seu mentor, tudo ficou claro: "Ele disse para mim: 'Seus pais estão fazendo coisas incríveis nesse negócio, e não fazem isso apenas para vendê-lo pela melhor proposta. Eles preferem ter a família envolvida – por que você não dá uma chance a eles?' Então eu dei. Comecei em Operações, depois Gestão do Produto e, em algum momento, percebi que nutria a mesma paixão que eles pelo negócio. Pude ver como aquilo que fazíamos estava se traduzindo em um futuro melhor para as pessoas e o ambiente, e realmente quis fazer parte disso."

Depois de um MBA em Chicago, Arjan voltou para a empresa em tempo integral e desenvolveu seu primeiro projeto *solo* - a instalação de uma nova fábrica em Mississauga, Ontário. "Tínhamos que erguer essa fábrica em seis meses e com menos de US\$ 1 milhão, e isso provou para mim que, se você tem uma equipe experiente, dedicada e à altura de um desafio, pode fazer as coisas acontecerem. Desde então, tenho trabalhado no nosso novo segmento de exportações para o Reino Unido e também em vendas, inovação e no nosso plano estratégico."

Esse plano foi elaborado durante a retração econômica. Foram tempos difíceis para os negócios porque os consumidores passaram a gastar menos com alimentos *premium*, enquanto os preços das *commodities* orgânicas subiam. "Mas, como somos uma empresa familiar, podíamos ver mais longe e nos manter fiéis aos nossos

valores. Basicamente, nós dissemos: 'acreditamos na linha orgânica, não importa o que aconteça'. Por isso, os consumidores sabem que a nossa marca é autêntica – que defendemos aquilo em que acreditamos. Isso definiu o novo plano estratégico e a fase seguinte de crescimento, e nós praticamente dobramos de tamanho nos últimos cinco, seis anos."

Desde então, com a aquisição da empresa de alimentos mexicana QuePasa, a Nature's Path se expandiu para além da sua categoria principal de produtos de café-da-manhã. "Foi uma mudança de rumo importante, e foi também um desafio integrar a empresa ao nosso negócio, alinhar todas as pessoas e comunicar o que se queria. Isso faz parte do desafio maior de reforçar os valores à medida que você cresce. A maneira como você se mantém ágil, empreendedor e pioneiro. Ao crescer de US\$ 10 milhões para US\$ 100 milhões, você provavelmente ainda conhece todos os membros da sua equipe e vive o mesmo ambiente familiar. Mas quando chega aos US\$ 300 milhões, você de repente tem 600 empregados, alguns deles estão a mais de seis mil quilômetros. Como garantir que a cultura da empresa ainda é a você quer?"

Para onde a Nature's Path vai evoluir agora e como a revolução digital afeta seu modelo de negócios? "Você não pode ser complacente, porque, cedo ou tarde, alguém chega com uma ideia e muda o mercado completamente. A comida orgânica já foi um fator disruptivo; eu sei o que isso significa. Uma questão que estamos avaliando agora é a customização. A Lego e a Nike fizeram isso, deixando os consumidores criarem suas próprias versões personalizadas dos produtos on-line. Teoricamente, podemos fazer isso também – um mix customizado de granola, por exemplo. Mas, no momento, os números não fazem sentido. Uma opção competitiva ficaria muito cara para as pessoas. Somos inovadores de outras maneiras também. Eu realmente gostaria de adaptar o nosso modelo de negócio para lançar uma incubadora de outros empreendedores com valores semelhantes aos nossos, em uma iniciativa paralela ao nosso negócio principal. Poderíamos ser seus mentores, fornecer o capital inicial e, em caso de sucesso, poderíamos comprá-los ou ajudá-los a se vender. Estou realmente interessado nisso."

“Tenho fortes conhecimentos técnicos sobre finanças, negócios e direito, mas provavelmente poderia usar mais habilidades pessoais.”

Jakub Dzik

Membro da diretoria do Grupo Impel, Polônia

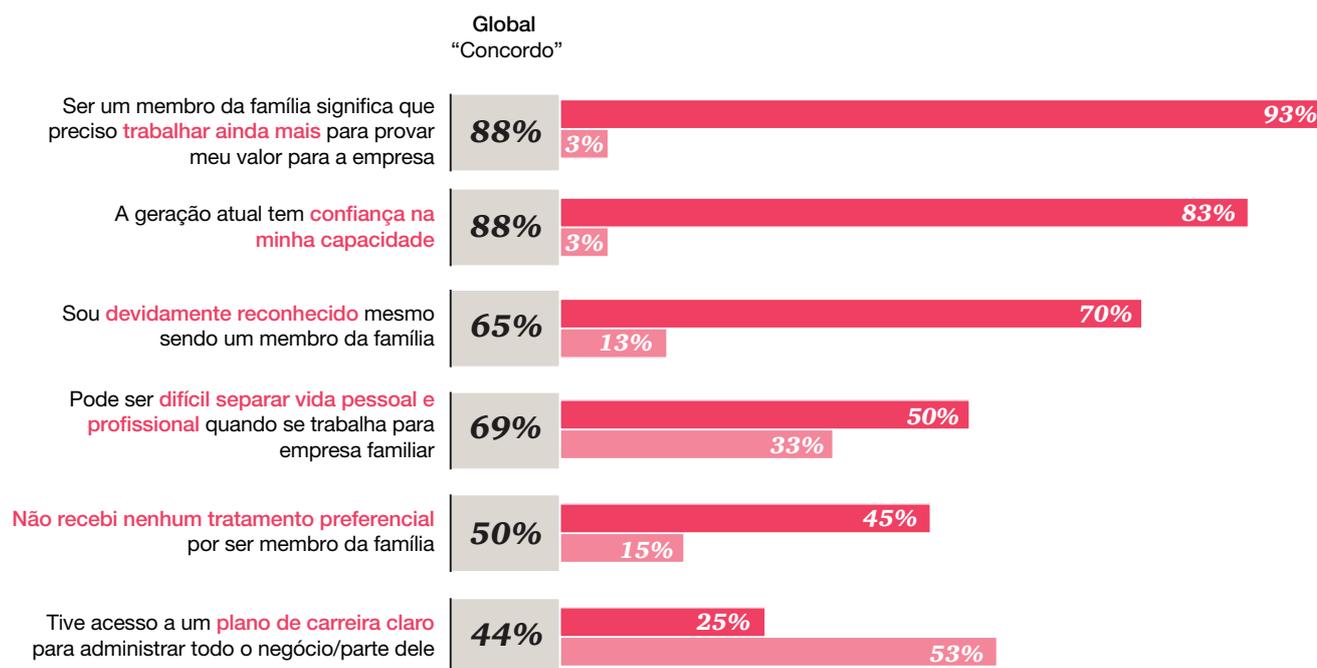
Outra tendência importante é o número crescente de representantes da futura geração que participam das reuniões da administração muito antes de ter um assento formal nesse fórum – 80% dos respondentes da nossa pesquisa global e 90% dos brasileiros participam de reuniões da administração e muitos estão fazendo isso apenas para “ver e ouvir”, a fim de entender não só os problemas da empresa, mas também a forma como os conselheiros atuam e aspectos de governança na prática. Isso será especialmente valioso para os que ainda estão em cargos iniciais ou de média gerência. Construir redes de relacionamento é outra maneira realmente útil de estabelecer confiança e desenvolver habilidades pessoais e sociais.

“Quando se trata do planejamento de carreira”, afirma Clare Stirzaker, especialista em governança da PwC Reino Unido, “verificamos que as famílias querem que a futura geração entenda melhor o mundo dos negócios, fazendo parte de grupos de relacionamento externos. Entender os pontos de vista de outras pessoas e criar uma rede de pessoas com interesses iguais pode ser uma maneira realmente eficaz de aprender e contribuir para o negócio da família”.

Em outros aspectos, os desafios de fazer parte da futura geração não mudaram muito – e provavelmente sempre foram uma característica desse modelo de negócios específico.

Muitos integrantes da futura geração sentem que precisam trabalhar mais do que outras pessoas para provar seu valor – é outro exemplo do “problema da credibilidade”, que poderá se acentuar ainda mais quando os integrantes da futura geração ascenderem nas empresas.

Como a nova geração é tratada na empresa familiar



(31% no mundo)

■ Discordo ■ Concordo

Pergunta: O quanto você concorda ou discorda de cada afirmação em uma escala de 1-5.
Base: Brasil = 40 / Mundo = 268



Caroline Lubbers

Mulheres no poder: o segredo para uma mudança positiva

Com empresas familiares por parte de pai e de mãe (uma siderúrgica e uma rede hoteleira, respectivamente), Caroline Lubbers é uma líder pouco comum. E para se envolver nos negócios da mãe, ela buscou inspiração nos dois lados da família.

“Minha mãe era a única filha entre sete irmãos e se acostumou a um ambiente muito masculino desde a infância. Ela tem uma personalidade bastante forte, assim como muitas outras mulheres da família, por isso nunca tivemos problemas com a liderança feminina. É muito normal e natural as mulheres estarem no comando, e eu nunca senti que ser mulher me atrapalharia de alguma maneira ou me impediria de gerenciar os negócios algum dia. Mas a liderança feminina é diferente da masculina. Minha mãe costumava dizer isso quando começou nos negócios, e comentava também sobre como era ser a única mulher entre tantos homens. As coisas mudaram desde então, mas acho que as mulheres ainda precisam encontrar o seu próprio estilo de liderança e ter confiança para segui-lo. Uma das coisas que quero fazer pessoalmente é ajudar a inspirar as mulheres a fazer isso, tanto dentro como fora das corporações. Em parte, trata-se de aceitar que homens e mulheres terem objetivos e prioridades diferentes na vida é algo bom. Não melhores, mas diferentes.”

Caroline começou sua carreira fora da empresa familiar, adquirindo experiência no exterior e em um segmento diferente, antes de voltar para o setor em que sua família atua, trabalhando para o Hilton na Itália. Assumiu depois o cargo de gerente de Marketing na empresa da família, o Hotel Theatre Figi, na cidade holandesa de Zeist, onde hoje desempenha uma função no conselho familiar, além de ter seu próprio negócio social. “Quando entrei para a empresa da família, um dos meus maiores desafios foi preservar um relacionamento profissional

com parentes e garantir que nossos assuntos pessoais ficassem fora do processo de decisão. Mas isso nem sempre é fácil: equilibrar questões pessoais e profissionais é difícil para mim porque sou apaixonada, engajada e ambiciosa. Gosto de alcançar resultados, mas também faço parte da família e tenho um senso de responsabilidade e um compromisso para com eles. Tudo passa por definir os limites corretos.”

A tecnologia digital está transformando o setor de hotelaria e lazer – começou com os sites de reservas on-line, depois veio o TripAdvisor e, agora, com a chegada do AirBnB, todo o modelo de negócios está mudando. Caroline acredita que “o maior desafio que o setor enfrenta é se manter relevante. Sim, está todo mundo falando do AirBnB, mas há outras grandes oportunidades, especialmente no modo como nos relacionamos diretamente com nossos hóspedes. O mercado está sendo transformado pelos consumidores, não o contrário – em outras palavras, pelo que as pessoas nos demandam. Estamos envolvendo a geração mais nova da família para explorar esse tema – eles são ‘nativos digitais’ e estão muito mais perto dessa nova tecnologia do que meus tios”.

A tecnologia pode estar mudando a maneira como o Hotel Theatre Figi chega a seus clientes, mas seus valores e princípios continuam os mesmos de sempre. “Temos sorte de poder adotar uma visão de longo prazo e focar na lucratividade da empresa a longo prazo. Ao mesmo tempo, acho que toda empresa familiar deveria ter como meta se reinventar a cada nova geração – mantendo os valores fundamentais, mas adaptando seus produtos ou serviços para o que o mercado deseja. Como uma família, também temos uma forte consciência social, e isso é o que tem me inspirado a trabalhar com a indústria do cacau, ajudando-a a estabelecer um sistema de produção e uma cadeia logística mais sustentáveis. Fazer isso em escala global provou para mim, mais uma vez, como a liderança feminina é importante. Em conjunto com uma ONG, estou criando uma rede mundial de mulheres que trabalham com cacau e chocolate. Porque dar poder às mulheres é – e sempre foi – a melhor maneira de alcançar mudanças reais, positivas.”



“Um dos maiores desafios que enfrentei foi conquistar o respeito de outras pessoas. Muita gente costuma pensar: ‘Você só está aqui porque seu pai é o chefe’. Mesmo que isso valha para ter conseguido o emprego, uma vez assumido o cargo, é preciso trabalhar três vezes mais do que qualquer outra pessoa porque os holofotes estão sempre em você. E as outras pessoas não veem as horas que trabalhamos fora do escritório, não nos veem trabalhando nos fins de semana.”

Mitchell Symes
Diretor executivo, Credit Repair, Austrália

“Será difícil liderar meus colegas. Especialmente os que estão aqui há anos. Eles precisarão me ver de outra forma.”

Terceira geração da empresa familiar,
34 anos, Brasil

Em muitos casos, não basta convencer os colegas de trabalho, mas também os familiares mais próximos e outros membros mais distantes. Essa tensão entre vida pessoal e profissional é difícil, um problema que afeta a família como um todo e cada indivíduo. Mais de 90% dos respondentes da futura geração com quem conversamos no Brasil e no mundo têm ou esperam ter uma função de governança na empresa algum dia, e muitos estão fazendo cursos para aprender o que significa uma “boa propriedade”. Mas a questão não se resume à governança da empresa: os que esperam administrar o negócio um dia sabem que, como parte dessa tarefa, precisarão profissionalizar a maneira como a família se governa também.

De acordo com a diretora da área de Governança de Empresas Familiares da PwC Brasil, Mary Nicolliello, “a boa governança é aquela que prevê a qualificação contínua da família e da empresa. As novas gerações têm o importante papel de cultivar a tradição da mudança, pois estão mais atentas às novas tecnologias, às novas formas de se comunicar e interagir com o mundo e às questões da sustentabilidade. Assim, a família empresária capacitada na comunicação intergeracional e na tomada de decisão consegue, por meio de uma estrutura de governança efetiva, explorar as características de cada geração que contribuirão para perpetuar a família e a empresa.”

Expectativas em relação ao futuro papel na empresa





Christian Weber

Gerenciando a própria transição: a importância do planejamento

A Carlsberg Brauerei é uma bem-sucedida cervejaria alemã com 1.400 empregados e receitas anuais em torno de € 400 milhões. Christian é o atual CEO da empresa, mas, no passado, ele quase tomou um rumo diferente.

Christian foi educado no Reino Unido, começou sua carreira em grandes multinacionais, como Nestlé e Heineken, e trabalhou alguns períodos no exterior. Ele estava aberto a voltar para a empresa da família, mas igualmente disponível para outras possibilidades. Então, em 2009, tudo mudou. Após a dissolução de uma joint venture e de participações cruzadas, a Carlsberg tornou-se novamente uma empresa puramente familiar. “De repente, uma carreira na Carlsberg parecia muito mais atrativa, e eu comecei a discutir com meu pai como isso poderia acontecer.”

O resultado foi um documento de duas páginas em que Christian definiu seus planos em detalhes, expondo por que achava que seria melhor entrar com o papel de sucessor com responsabilidades gerais, em vez de assumir uma divisão da empresa. Seu pai concordou e, nos meses seguintes, Christian se estabeleceu na organização, enquanto seu pai, gradualmente, assumiu um papel menos atuante. “Trabalhei duro para aprender o negócio e estabelecer relacionamentos produtivos dentro da empresa. Nossa essência na Carlsberg é ‘liderar compartilhando responsabilidades’, e fiz questão de não questionar os gestores experientes. Aquele também foi um bom momento me juntar à empresa, já que estávamos fazendo muitas mudanças operacionais. Todos estavam muito receptivos a novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas. Em um ano, meu pai estava vindo menos ao escritório, o que era uma boa forma de indicar às pessoas que elas precisavam conversar comigo sobre as decisões do dia a dia.”

O pai de Christian ainda tem a mesma presença forte nos negócios: “É o meu mais confiável e valioso companheiro de jornada, e eu posso falar com ele sobre tudo, da estratégia aos assuntos de RH. Ele ainda tem uma enorme influência na companhia, mas, indiretamente, em vez de tomar a frente das coisas.” O círculo familiar mais amplo também tem uma importante influência indireta. Há quatro membros da família num corpo diretivo de sete pessoas e 25 acionistas. “Quando realizamos nossas assembleias de acionistas, os familiares, as crianças, a próxima geração, todos vêm. A diretoria os atualiza sobre o que está acontecendo na empresa, fornecendo informações e contexto e abrindo espaço para discussões. Mecanismos de governança como esse são uma âncora importante para as empresas familiares.”

A chegada de Christian também coincidiu com mudanças na indústria cervejeira, o que levou a alterações no estilo de gestão da companhia: “No passado, o mais rápido vencia. Tomar decisões e implementá-las de forma ágil era a chave do sucesso. Hoje, qualquer um pode ser rápido; o verdadeiro diferencial são as boas ideias. Meu trabalho é estimular essas ideias e criar uma cultura na qual a inovação possa florescer. Isso tem a ver com colocar as pessoas certas nas funções certas.”

Christian também se preocupa com uma possível disrupção digital na indústria cervejeira. “Para nós, as áreas mais importantes serão, provavelmente, a comunicação, de um lado, e o planejamento, de outro. Como vamos abastecer os donos de restaurantes do futuro, antes mesmo que eles recebam um pedido?”

Um negócio familiar apresenta vantagens reais nesse admirável mundo novo: “Somos tão profissionais e ambiciosos como qualquer outra empresa, mas somos também guiados por valores. Isso significa que podemos nos comunicar com emoção com consumidores e empregados sem parecer artificial. E isso porque nossa cultura tem origem na família e não em um dono invisível que ninguém conhece. Isso constrói lealdade dentro da empresa e é bem atraente para as pessoas talentosas que estão no mercado. Essa é uma enorme vantagem”.



Dez regras de ouro para os empreendedores ambiciosos da futura geração

A PwC Brasil dispõe de um Centro de Governança para Empresas Familiares, que presta consultoria em treinamento e estratégia para os acionistas dessas organizações e tem várias iniciativas para apoiar os líderes da futura geração. O Centro oferece amplo apoio ao desenvolvimento e à execução de planos de sucessão, além de uma variada gama de programas e eventos educacionais especificamente voltados para esse público.

Também trabalhamos com outros especialistas nessa área. É o caso de Juliette Johnson, que abriu sua própria consultoria para empresas familiares em 2013, após uma longa carreira trabalhando para essas organizações e ajudando-as a gerenciar os desafios e as tensões de ser ao mesmo tempo uma família e uma empresa. Parceira da PwC, Juliette trabalhou em vários setores e em muitos mercados diferentes. Portanto, ela sabe o que distingue essas empresas e o que as aproxima. Pedimos que Juliette resumisse quais são as dez “regras de ouro” para os membros da futura geração de empreendedores que contemplam uma carreira na família.

1. Conquiste experiência fora primeiro

Atualmente, há uma expectativa menor de que a futura geração de empreendedores vá direto para a empresa familiar depois de terminar os estudos, como fizeram muitos de seus pais. A antiga geração os incentivava a obter experiência fora da empresa primeiro, e eu acredito que essa seja uma ideia muito boa. Isso significa que você pode tomar uma decisão mais bem fundamentada antes de entrar na empresa familiar e contribuir com valiosas habilidades. Isso ajudará a enfrentar as especulações de que você está lá apenas por causa do seu sobrenome.

2. ‘Prove e comprove’

Quando estiver na universidade e nos seus primeiros empregos, tente preservar os vínculos com a empresa familiar. Mantenha-se informado sobre como ela está evoluindo e sobre as tendências e problemas com os quais está lidando. Adquirir experiência nas férias. Encontre maneiras de se manter conectado sem se comprometer – em outras palavras, saiba como é trabalhar lá, conheça a cultura e o tipo de cargo que você pode ambicionar no futuro. Estágios durante as férias da faculdade são um ótimo exemplo.

3. Assuma um cargo apenas quando estiver qualificado para ele

A última coisa que alguém da futura geração precisa é a especulação sobre a existência de “cargos para os filhos” (ou filhas). Verifique se o processo de recrutamento é transparente e se há uma função clara a ser desempenhada. E a função deve ser sempre algo de que a empresa precise, não algo inventado apenas para envolver você. Certifique-se de que o seu papel esteja claro desde o início e que ele seja bem entendido na empresa.

4. Esteja consciente do seu próprio comportamento

Você precisa entender que será alvo de análise minuciosa dos seus colegas na empresa – talvez não seja justo, mas é um fato, mas você precisará lidar com isso. Por exemplo, eles não o convidarão para beber algo depois do trabalho se quiserem reclamar do chefe, e alguns tentarão fazer amizade apenas por interesse. É difícil saber usar todos esses diferentes chapéus – empregado, dono, herdeiro. Portanto, esteja ciente de como as pessoas o veem, mas não deixe que isso o atrapalhe. Desenvolva a sua própria “marca” e sua ética de trabalho.

5. Não coloque pressão sobre si mesmo

O fato de ser um membro da família não significa que você “deve” avançar até o topo e integrar a administração, mais do que deveria se estivesse trabalhando em outro tipo de empresa. A ambição é grande, mas quanto maior e mais complexa a empresa ficar, mais desafiadora essa aspiração pode se tornar. Não deixe que o seu sobrenome crie expectativas irrealistas (suas ou em qualquer outra pessoa).

6. Insista em receber uma avaliação adequada

Um número grande de membros da futura geração com os quais trabalhei nunca teve uma avaliação adequada em sua empresa familiar, embora, sem dúvida, isso seja ainda mais necessário no caso deles. Como você poderá crescer e se desenvolver se não receber um *feedback* honesto e equilibrado? Vi muitos chefes de família fazerem principalmente críticas negativas sobre seus filhos – com medo de favorecê-los ou porque supunham que eles já conheciam os pontos positivos, quando, na verdade, nunca expuseram com clareza esses aspectos.

7. Trate a mudança com cuidado

Alguns membros da futura geração de líderes com quem trabalhei desejam apenas imitar seus pais; outros aspiram promover grandes mudanças. Se estiver no último grupo, você precisará gerenciar esse processo com sensibilidade. Empresas familiares orgulham-se de suas decisões rápidas, mas, se você quiser mudar algo que seus pais passaram a vida construindo, haverá questões pessoais em jogo. Até mudanças relativamente pequenas – como implantar novos sistemas – precisam ser abordadas com tato e sólidos argumentos de negócios. Diferentes gerações geralmente têm diferentes perfis de risco dependendo da fase da vida e da carreira, e isso costuma causar muita tensão.

A questão da confiança para as mulheres

8. Comunique, comunique, comunique

Parece algo óbvio, mas os desafios de equilibrar a vida pessoal e profissional tornam ainda mais importante a capacidade de falar de forma franca e honesta sobre questões de negócios. A sucessão é a questão mais óbvia – muitos dos integrantes das gerações mais velhas simplesmente não querem pensar nesse assunto, seja porque não estão prontos para deixar o negócio, seja porque isso significa fazer escolhas entre seus filhos. Mas essas questões precisam ser debatidas e planejadas. Quanto mais tempo isso demorar, mais difícil será.

9. A sucessão é um processo, não um evento

A Pesquisa sobre Empresas Familiares da PwC¹ abordou essa questão muitas vezes, mas vale a pena ressaltar novamente. A sucessão precisa ser planejada com muita antecedência. Isso dará a você, à sua família e ao restante da empresa tempo para se adaptar e preparar a transição. É um período importante para você ter certeza de que dispõe das competências necessárias e solucionar todos os *gaps* com um programa de desenvolvimento adequado.

10. Divirta-se!

Em condições adequadas, trabalhar na própria empresa familiar pode ser uma incrível oportunidade. Você poderá fazer parte de algo com que realmente se preocupa, tornar-se um guardião da organização e, talvez, um dia transmiti-la para seus próprios filhos. Melhor que isso, impossível.

¹ Empresa familiar: o desafio da governança, PwC, 2014

O gap de gêneros em todos os tipos de empresas continua ganhando destaque na mídia, por questões de diferenças de salário, participação ou atuação nos conselhos. E tudo isso ocorre apesar de vários estudos terem provado que as empresas com mais lideranças femininas têm, de fato, desempenho melhor do que as administradas por homens.² Onde se encaixam então as empresas familiares? Qual é a representação das mulheres nessas empresas, e como as mulheres da futura geração se sentem em relação à perspectiva de liderança? A boa notícia é que 30% das mulheres que entrevistamos na nossa pesquisa global têm um assento no conselho, percentual bem mais alto do que a média das empresas abertas, mas ainda muito abaixo do índice de homens da próxima geração na mesma situação (55%). De qualquer modo, mais de metade das mulheres com quem conversamos discordam de que seu gênero represente uma barreira para que elas administrem a empresa familiar, em comparação com outros tipos de empresas, e quase o mesmo percentual disse que a sua organização reconhece o valor de ter mulheres em cargos-chave.

As mulheres em empresas familiares têm muito o que conquistar; a ironia é que o único obstáculo entre elas e o sucesso é a (falta de) confiança em sua capacidade de alcançá-lo. E não é tanto a confiança da família que está em jogo aqui, mas a sua própria autoconfiança.

As mulheres participantes da nossa pesquisa revelam, de modo geral, que há uma expectativa para que seus irmãos e primos assumam a condução dos negócios. De fato, 45% das mulheres disseram que os homens da futura geração têm mais probabilidade de gerenciar o negócio, e apenas 21% das mulheres dizem

que há um acordo para que elas administrem a empresa no futuro, em comparação com 31% dos homens. Além disso, apenas 77% das mulheres concordam que a geração atual tem confiança na capacidade delas, em comparação com 93% dos homens. As mulheres estão agindo certo ao serem tão desconfiadas, ou as jovens atuais ainda estão sendo iludidas por uma espécie de autocrítica capaz de minar tudo o que elas poderiam vir a conquistar? Quase metade das nossas respondentes (44%) aguardam ou esperam gerenciar a empresa um dia, em comparação com 67% dos homens.

Todos os membros da futura geração enfrentam “desafios de percepção” ao entrarem na empresa familiar – sejam homens ou mulheres. Eles percebem que estão sob muito mais vigilância, e podem ter dificuldades para assegurar o respeito dos seus colegas mais experientes, especialmente quando se especula que seu cargo não foi conquistado de fato. Esse talvez seja um desafio ainda maior para as mulheres, que podem enfrentar todos os problemas usuais de machismo no ambiente de trabalho, além de precisar provar seu valor. Talvez também existam ideias profundamente enraizadas (e em geral inconscientes) sobre papéis familiares nas empresas familiares, e isso pode contaminar a forma como a empresa é administrada e como os cargos são atribuídos.

Qual a resposta para esse problema então? Mentorias e treinamentos para desenvolver lideranças podem ajudar, e ter uma experiência sólida fora da empresa familiar ajuda a dar mais credibilidade. Caroline Lubbers, que está na terceira geração da empresa familiar em que trabalha na Holanda, é um exemplo de como criar e participar de redes com foco no empoderamento de mulheres é, e sempre foi, a melhor maneira de alcançar uma mudança real e positiva. (Leia mais sobre a história de Caroline na página 9).

² Por exemplo, *Investing in women-led Fortune 1000 companies*, Quantopian, 2015; *Women in business: the value of diversity*, Grant Thornton, 2015; *Credit Suisse Gender 3000*, 2013.

Revolução ou evolução?

As expectativas da futura geração em relação aos seus negócios

A futura geração de 2016 é bem preparada, confiante e ambiciosa – tanto em relação a si mesma quanto em relação à empresa.

Os participantes da pesquisa querem ser mais do que “zeladores”. De fato, eles querem cuidar da empresa e entregá-la em boas condições, mas muitos também gostariam que a empresa fosse bem diferente. Não apenas maior e mais forte, mas também mais internacionalizada, mais diversificada e mais moderna.

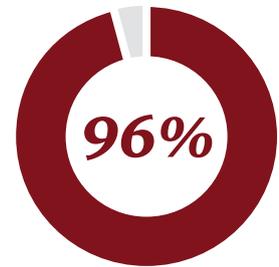
Nova geração, novas ideias

A nova geração está explorando novas ideias, novos mercados, novos locais e até mesmo novos modelos de negócios. É o caso de Mark Lee, da empresa de vestuário Sing Lun Holdings, de Cingapura: “Eu tinha grandes planos e grandes ideias quando cheguei à empresa. Analisei o negócio que nós tínhamos, os segmentos em

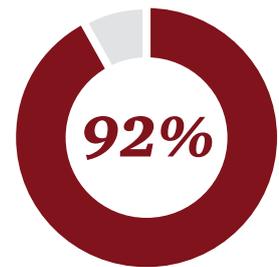
que atuávamos e as tendências que estavam acontecendo no mundo, de onde eu achava que viria a próxima onda do nosso crescimento. Lá atrás, em 2000, estávamos fabricando roupas convencionais em Cingapura, Malásia e Sri Lanka. Hoje, nosso foco é a fabricação de roupas esportivas de alta performance no Vietnã e no Camboja. Meu pai teria chamado seu negócio de uma empresa de fabricação de roupas, mas agora estamos no ramo da gestão da cadeia de suprimentos de *lifestyle* e *sportswear*.”

E Mark tem um importante conselho para outros empreendedores da futura geração: “Aprendi que, para continuar a crescer, você deve conduzir a mudança sem medo. Deixar de fazer isso é o maior obstáculo ao sucesso – você não consegue atender às necessidades de um mercado em evolução se não está preparado para evoluir. Quem sabe de onde virá a próxima disrupção no nosso mercado?” (Leia mais sobre a história de Mark na página 17).

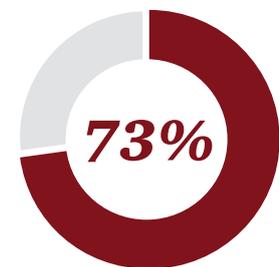
Hora de assumir o negócio: planos e expectativas



* *Sentem-se responsáveis por entregar uma empresa sólida para a próxima geração (92% no mundo)*



* *Querem deixar sua marca e fazer algo especial com a empresa (88% no mundo)*



* *Têm muitas ideias sobre como impulsionar a empresa (79% no mundo)*

Principais iniciativas que gostaria de promover





Família Symes

Gavin Symes, Kiersten Symes e Mitchell Symes

Um negócio feito por pessoas: Vivendo os valores familiares

A Credit Repair Australia foi fundada em 2003 por Richard Symes. Antes, ele teve uma fábrica de salgadinhos, mas a empresa entrou em insolvência, e ele se viu sem ter a quem recorrer. Foi quando pensou em montar um negócio para apoiar outras pessoas na mesma situação, negociando com instituições de crédito, ajudando as pessoas a consolidar suas dívidas e apresentando alternativas à falência. Como diz seu filho Gavin, “meu pai sacou isso do porta-malas do carro e, hoje, temos 165 empregados e já ajudamos 150 mil australianos a voltar aos trilhos, milhares deles sem cobrar nada, e isso é algo de que nos orgulhamos muito”.

Os três filhos de Richard trabalham atualmente na empresa, e, embora a Credit Repair Australia aproveite ao máximo os meios digitais e se orgulhe de inovar usando as novas tecnologias, a empresa permanece fiel à sua origem: um negócio feito por pessoas. Como diz Mitchell Symes, “estamos lidando com pessoas; não com números ou dados, nem nada parecido - lidamos com pessoas. Na nossa família, fomos levados a acreditar que o importante na vida é dar valor aos outros, e qualquer valor que pudermos criar para outras pessoas retornará para nós. Todos na empresa são inspirados por essa mesma paixão.”

Mitchell trabalha na linha de frente, nas áreas de atendimento ao consumidor, vendas e marketing; Gavin, em operações e apoio ao consumidor; e Kiersten, com RH e treinamento. Mas todos tiveram que abrir seus próprios caminhos. “Nosso pai não acredita em pistolão – eu comecei no arquivo e na digitação, depois fui para a recepção.

Mitchell começou fazendo entrada de dados, atendendo telefone, fazendo trabalho duro. Nenhum de nós caiu de paraquedas na alta administração. Tivemos de avançar por conta própria. Como parte do nosso desenvolvimento de carreira, precisamos ficar abertos a receber *feedback* construtivo. E isso tem a ver com a forma como fomos criados”, diz Kiersten.

Mas como é ser filho do dono – eles são tratados de maneira diferente? “Um dos maiores desafios que enfrentei”, diz Gavin, “foi conquistar o respeito das outras pessoas. Muita gente costuma pensar ‘você só está aqui por que seu pai é o chefe’. Mesmo que isso valha para ter conseguido o emprego, uma vez assumido o cargo, é preciso trabalhar três vezes mais do que qualquer outra pessoa porque os holofotes estão sempre em você. E as outras pessoas não veem as horas que trabalhamos fora do escritório, não nos veem trabalhando nos fins de semana.” Mitchell concorda: “Acho que somos submetidos a um padrão mais alto que outras pessoas, e hoje nós mesmos nos cobramos por esse padrão mais alto, porque é o negócio da nossa família, e vivemos e respiramos isso todo santo dia.”

“Se o objetivo de uma família for sobreviver nos negócios por mais uma geração, a revelação mais importante da Pesquisa Next Gen da PwC é o de que a próxima geração deseja ser mais do que zeladora do negócio. (...) É importante não confundir as palavras ‘zelador’ e ‘administrador’. Um zelador mantém a criação de outra pessoa da forma como ela faria. Um administrador, por sua vez, constrói o valor (financeiro e de outros tipos) da empresa familiar e o transmite à próxima geração. Convém ter administradores na empresa familiar, não zeladores, porque eles não inovam ou não podem inovar, e isso geralmente mata o negócio. Quando vejo zeladores de empresas familiares, costumo defender a venda do negócio antes que ele perca valor. (...)

Manter o status quo com a preservação das mesmas práticas de gestão não é saudável para a próxima geração, nem para a empresa. A próxima geração precisa sentir que é capaz de expandir o negócio e transformá-lo e, de fato, deve ser responsável por isso.

Em segundo lugar, se a próxima geração não adaptar o negócio ao ambiente em rápida evolução, ela provavelmente sairá do negócio, e rápido. O ciclo de vida dos negócios está ficando muito pequeno e a tendência, segundo minhas previsões e de outros colegas, é ficar cada vez menor e mais difícil. Devido ao índice acelerado de mudanças tecnológicas, alguns economistas acreditam que estamos entrando em uma era de competição sem precedentes. As empresas precisam se adaptar, mas não conseguirão se a próxima geração estiver encarregada de manter o status quo.”

John A. Davis
 Presidente e fundador do
 Cambridge Family Enterprise Group
 Diretor do programa Families in Business da
 Harvard Business School

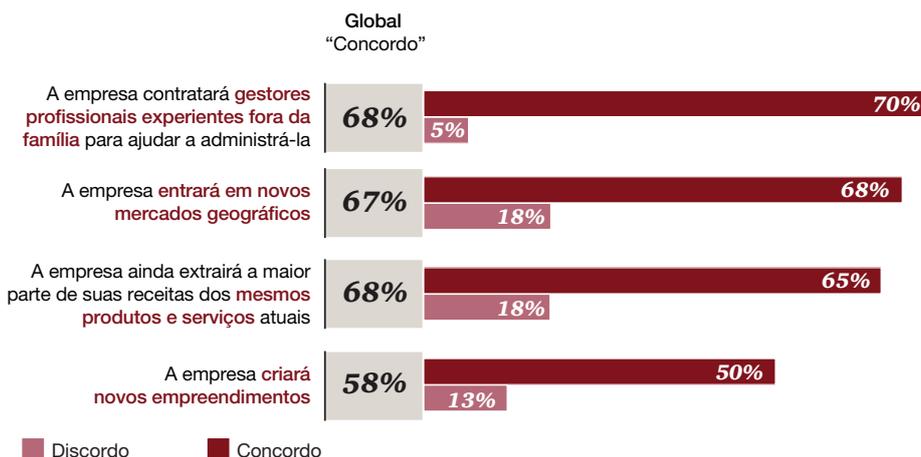
“Se eu tivesse uma varinha mágica, provavelmente migraria para outra área fora do nosso core business. Não acho que maximizamos todo o nosso potencial ainda”

Segunda geração da empresa familiar,
 38 anos, Nigéria

Alguns representantes da futura geração – como Mark – também estão avaliando o lançamento de novos produtos e serviços, mas, nesse caso, a força do passado é muito grande: como mostra o gráfico no início desta seção (página 14), 52% dos brasileiros (59% no mundo) gostariam de diversificar seu portfólio de produtos, mas 65% (68% no mundo) acreditam que suas empresas provavelmente não farão essa mudança, nem mesmo em uma década. Isso talvez explique por que quase metade dos participantes (48% no Brasil; 47% no mundo) esteja pensando em iniciar um empreendimento paralelo, acompanhando o que o negócio principal está fazendo.

Abhimanyu Munjal, do Hero Group, na Índia, é um bom exemplo. Sua empresa familiar começou na década de 1950 no ramo de autopeças, mas hoje ela incentiva a futura geração a desenvolver suas próprias iniciativas dentro do grupo. Foi exatamente isso o que Abhimanyu fez: “A família confia em nós e nos deu liberdade para criar algo nosso, desde que atendidos certos critérios de retorno do investimento, entre outras questões. Então, conversei com minha família e pedi dinheiro para lançar um modelo inovador de serviços financeiros. Eles refletiram e, com alguma relutância, concordaram. Assim nasceu a Hero Financorp. Desde então, tenho me envolvido em todas as partes do negócio, do desenho do plano estratégico à contratação de cada empregado. E, nos últimos quatro anos, temos sido muito bem-sucedidos.” (Leia a história completa na página 25).

Onde a nova geração enxerga a empresa em prazo de 5 a 10 anos



**Mark Lee**

Mark Lee é um exemplo clássico da nova mentalidade dos melhores e mais brilhantes representantes da futura geração de líderes. Ele começou sua carreira em uma grande empresa de tecnologia local, o Grupo CSA. Nos anos 1990, era gerente de produto da Microsoft e só tomou a decisão de ingressar na empresa da família quando ela iniciou um processo de IPO em 1999. A Sing Lun Holdings tinha sido criada pelo avô de Mark, em 1951, como exportadora de artigos têxteis, e o pai de Mark transformou-a em uma fábrica de roupas.

Novos produtos, novas ideias: o poder da inovação

Mark começou sua carreira na Sing Lun executando o processo de IPO e, desde então, quadruplicou o volume de negócios: de US\$ 48 milhões, em 1999, para US\$ 235 milhões, em 2015. Hoje, a Sing Lun tem mais de 6 mil empregados, com centros de desenvolvimento de produtos, locais de produção, escritórios de representação em seis países da Ásia, além de clientes líderes de mercado tão diversos como The North Face, Under Armour, Oakley, Timberland, Puma, Nautica e SuperDry.

Mas como Mark fez isso – qual o seu segredo? A resposta é simples: ele mudou não só o que a empresa fazia, mas onde e como fazia. “Eu tinha grandes planos e grandes ideias quando cheguei à empresa. Analisei o negócio que nós tínhamos, os segmentos em que atuávamos e as tendências que estavam acontecendo no mundo, de onde eu achava que viria a próxima onda do nosso crescimento. Lá atrás, em 2000, estávamos fabricando roupas convencionais em Cingapura, Malásia e Sri Lanka. Hoje, nosso foco é a fabricação de roupas esportivas de alta performance no Vietnã e no Camboja. Meu pai teria chamado seu negócio de uma empresa de fabricação de roupas, mas agora estamos no ramo da gestão da cadeia de suprimentos de *lifestyle* e *sportswear*.”

Isso significava expandir a cadeia de valor verticalmente nos dois sentidos, com nova expertise em design e desenvolvimento e um envolvimento muito maior em transporte e distribuição do que a empresa tinha. “Em outras palavras, mudamos nosso segmento, nossa linha de produtos e toda a base de clientes. Isso acarretou algumas grandes mudanças internas também, na forma como trabalhamos e nas habilidades de que precisamos. Era um risco – claro – e sabíamos que não faríamos muito dinheiro nos primeiros anos. Mas meu pai tinha construído uma base financeira extremamente sólida e isso nos deu estabilidade para seguir em uma nova direção. A gestão de caixa ainda é uma prioridade – essa é uma grande lição que meu pai me ensinou.”

Mark diz que seu pai foi um grande exemplo de várias outras formas, como em relação a gastar dinheiro quando era preciso investir no futuro e ser aberto a novas ideias. “Minhas prioridades como CEO são muito claras: tenho que fazer dinheiro para nossos acionistas, tocar o negócio em bases sustentáveis e atrair o talento de que precisaremos para o futuro. Tenho plena consciência de que empresas familiares nem sempre são tão agressivas como deveriam para atrair os talentos do mercado. Mas não nos tornaremos uma empresa de meio bilhão de dólares sem preparar constantemente a próxima geração de líderes. Os jovens de hoje têm uma perspectiva diferente e querem coisas diferentes de suas carreiras. Estou aprendendo a me adaptar à cultura de trabalho deles e também a reformular práticas de negócios para atraí-los. Pensar na nossa organização como uma empresa de *lifestyle*, não como uma fábrica, é uma parte importante desse processo.”

E o que o futuro reserva – como a tecnologia digital, especialmente, vai afetar a Sing Lun? Mark é muito claro: “Aprendi que, para continuar a crescer, você deve conduzir a mudança sem medo. Deixar de fazer isso é o maior obstáculo ao sucesso – você não consegue atender às necessidades de um mercado em evolução se não está preparado para evoluir. Quem sabe de onde virá a próxima disrupção no nosso mercado? Algumas tendências você pode prever, como a mudança provocada pelas impressoras 3D na fabricação de calçados, por exemplo, ou o surgimento de tecnologias *wearable*, que são um dos nossos grandes focos atualmente. Mas outras ainda surpreendem – ninguém no nosso setor previu o quanto a Coreia do Sul se tornaria poderosa, por exemplo, no fornecimento de roupas para as principais marcas globais. E a tecnologia digital está mudando o modo de as lojas tradicionais, como Macy’s ou Walmart, gerenciarem seus fornecedores e distribuidores, o que talvez nos leve a mudar o nosso próprio modelo de negócios também. Mas eu adotei o seguinte lema: uma parte importante do meu trabalho é sair e descobrir as melhores práticas, não apenas na nossa indústria, mas em empresas de todos os setores e de todas as partes do mundo.”

“No passado, o mais rápido vencia. Tomar decisões e implementá-las de forma ágil era a chave do sucesso. Hoje, qualquer um pode ser rápido; o verdadeiro diferencial são as boas ideias. Meu trabalho é estimular essas ideias e criar uma cultura na qual a inovação possa florescer.”

Christian Weber
CEO, Karlsberg Brauerei, Alemanha

“O jovem já compreende que a economia neste início de século sofre uma mudança da matriz da propriedade para a matriz de acesso, em que os negócios sobrevivem em economias de compartilhamento e com ciclos de vida reduzidíssimos, demandando esforços contínuos de investimento em inovação. O jovem sabe, que seu negócio não sobreviverá se não contemplar em sua estratégia uma visão do impacto do mundo digital e das novas tecnologias em uma organização que seja dinâmica e capaz de inovar dia após dia.”

Daniela de Rogatis
Educadora, pesquisadora e consultora na área de educação em família

“Meu bisavô sempre disse ‘Tradição não significa adorar cinzas, mas sim manter o fogo aceso’. Por isso, não devemos confiar no que funcionou no passado; devemos ser inovadores.”

Segunda geração da empresa familiar,
32 anos, Áustria

“Há um choque de ideias: as que eu coloco em discussão e as que existem atualmente.”

Segunda geração da empresa familiar,
25 anos, México

“Acho que não estamos colocando foco suficiente no longo prazo.”

Segunda geração da empresa familiar,
40 anos, Itália

“O difícil é sair da zona de conforto. Se algo está indo bem, o pensamento padrão é promover melhorias em vez de fazer mudanças.”

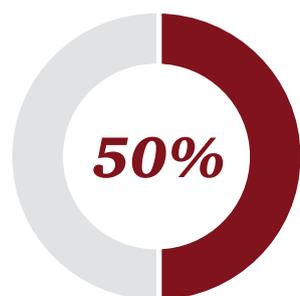
Segunda geração da empresa familiar,
25 anos, México

Os resultados da pesquisa também capturam uma tensão recorrente em muitas empresas familiares: 50% dos brasileiros afirmam que essas organizações se reinventam a cada nova geração, mas apenas 25% acreditam que elas estão mais preparadas para assumir riscos do que outros tipos de negócios.

As empresas familiares, de fato, podem se reinventar – e fazem isso: Sabrina Chong faz parte da futura geração de líderes e, com o apoio do pai, está ajudando a transformar a empresa da sua família, que atua no segmento de beleza em Cingapura: “precisamos nos sentir inseguros, especialmente em um mercado de consumo em rápida evolução, como o de produtos de beleza. A tecnologia digital está transformando o modelo de negócios do setor e, especialmente,

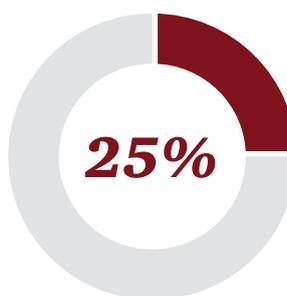
o papel do distribuidor. Se você não se adapta, não sobrevive.” Sabrina atribui grande parte do sucesso da sua empresa familiar ao fato de seu modelo de negócio ser mais rápido e inteligente que o da concorrência: “As coisas podem evoluir mais rápido na empresa familiar - propostas podem ser debatidas e aprovadas mais rapidamente. Além disso, o conselho e a administração podem trabalhar juntos como um grupo único.” (Confira o estudo de caso completo da Luxasia na página 19.)

Visões sobre as empresas familiares



Dizem que as empresas familiares se reinventam a cada nova geração

(58% no mundo)
60% na geração atual no Brasil*



Acreditam que as empresas familiares tendem a assumir mais riscos do que outros tipos de negócios

(31% no mundo)
31% na geração atual no Brasil*



Sabrina Chong

Mudança de rumos: a reinvenção do negócio da beleza

A Luxasia é líder asiática no comércio e distribuição de produtos de beleza e mantém várias joint ventures com algumas das maiores companhias de beleza do mundo, como LVMH, Coty, Elizabeth Arden e Yves Rocher. A empresa começou a operar há 30 anos e, hoje, dois filhos do fundador trabalham no negócio – Alwyn e Sabrina.

Sabrina começou sua carreira como advogada do escritório Baker & McKenzie, mas, após vários anos dedicados ao direito corporativo, quis expandir suas competências para a área de finanças. Equilibrar trabalho e estudo era bastante complicado, com as longas horas como advogada, mas ela queria aprender os meandros dos negócios. Assim, quando seu pai a convidou para trabalhar na empresa da família, ela aceitou e, por dois anos, dividiu seu tempo entre o escritório de advocacia, a empresa familiar e ainda concluiu um mestrado em Contabilidade. Em dois anos, Sabrina se apaixonou pela indústria da beleza e decidiu se dedicar em tempo integral ao negócio da família pensando em expandi-lo.

Algumas empresas familiares enfrentam desafios para se adaptar às mudanças e entender o potencial da tecnologia digital, mas esse não é o caso da Luxasia. “Somos lembrados o tempo todo de que precisamos nos sentir inseguros, especialmente em um mercado de consumo em rápida evolução, como o de produtos de beleza. A tecnologia digital está transformando o modelo de negócios do setor e, especialmente, o papel do distribuidor. É uma enorme vantagem estarmos onde estamos, porque isso nos dá acesso a muitos mercados dinâmicos. Não só a China, mas a Índia e o resto do Sudeste Asiático. Oferecemos a marcas internacionais uma plataforma bem-sucedida para alcançar esses consumidores ávidos por seus produtos. Mas os distribuidores da velha guarda na nossa região estão tendo dificuldades.

Se você não se adapta, não sobrevive. Acredito que a resposta seja a integração vertical ou horizontal, e decidimos fazer ambas – a ampliação da nossa plataforma geográfica e a consolidação de cima para baixo, adquirindo nossos clientes e canais.”

Há um elemento do varejo tradicional nessa estratégia, representado pela cadeia de lojas de luxo Essentials, mas ela também é, cada vez mais, uma plataforma digital. A Luxasia tem apostado na construção de um ecossistema de beleza, investindo em várias empresas de tecnologia ligadas ao setor, fortalecendo seus sistemas, realizando treinamentos e aperfeiçoando seus talentos. O objetivo é gerar valor para os parceiros e consumidores. Sabrina acredita que ter o modelo de negócio de uma empresa familiar realmente ajudou a tomar essas decisões corajosas. “As coisas podem evoluir mais rápido em uma empresa familiar – propostas podem ser debatidas e aprovadas mais rapidamente. Além disso, o conselho e a administração podem trabalhar juntos como um grupo único. A beleza da empresa familiar é a confiança que você tem – a capacidade de sermos completamente abertos uns com os outros. Reunimos toda a equipe de liderança várias vezes no ano para estimular ideias e nos questionarmos em relação à estratégia e ao direcionamento. Meu pai é muito aberto a essas novas ideias – ele está sempre atualizado em relação às tecnologias mais recentes e nos desafia constantemente a apresentar novas maneiras de fazer as coisas.”

Mas Sabrina se vê assumindo o lugar do pai algum dia? “No momento, a tarefa mais importante é manter nossa equipe alinhada com os rumos da empresa e proteger nossos valores à medida que crescemos. Tudo se resume a saber quem se sai melhor no cargo, e essa pessoa pode muito bem ser um líder externo. A empresa sempre foi administrada profissionalmente e estamos qualificando as nossas equipes à medida que avançamos com nossos planos de expansão. Isso tem a ver com meritocracia – é a única maneira de alcançar o sucesso. Você não pode colocar um membro da família como CEO a menos que ele seja a melhor pessoa para desempenhar o papel. Se eu sou ambiciosa? Claro que sou, e quero deixar um legado para meus filhos. Mas esse legado não precisa ser um negócio, porque quem sabe como ele será em 10 ou 15 anos? O legado mais importante são os valores que temos como família – isso é o maior presente que podemos dar a eles.”



Mas nem todas as empresas familiares conseguem se adaptar tão rápido, e pode haver uma tensão entre respeitar os processos (e os produtos) do passado e aproveitar as oportunidades que a nova geração enxerga no futuro. Encontrar um equilíbrio entre essas duas visões sempre foi um desafio nas empresas familiares, mas ele talvez seja maior hoje do que em qualquer outra época, considerando o ritmo das mudanças. Isso, por sua vez, coloca muito mais ênfase em questões como as competências.

Encontrar e reter pessoas qualificadas e experientes é uma preocupação para todas as empresas e, mais uma vez, foi um tema de destaque na Pesquisa Global com CEOs da PwC este ano.³ Neste nosso estudo com a futura geração de líderes, a maioria dos participantes (78% no Brasil e 74% no mundo) afirma que uma força de trabalho qualificada, educada e adaptável é a maior prioridade do negócio, um resultado muito parecido com o obtido na Pesquisa com CEOs (63% no Brasil e 75% no mundo – percentuais equivalentes, respectivamente, ao segundo e ao primeiro lugar na lista de prioridades das empresas).

Talento é um assunto importante para a futura geração, porque, como observa Mark Lee, da Sing Lun Holdings, pode representar um desafio específico para as empresas familiares: “Precisamos atrair o talento que será necessário no futuro. Tenho plena consciência de que empresas familiares nem sempre são tão agressivas como deveriam para atrair os talentos do mercado. Mas não nos tornaremos uma empresa de meio bilhão de dólares sem preparar constantemente a próxima geração de líderes. Os jovens de hoje têm uma perspectiva diferente e querem coisas diferentes de suas carreiras. Estou aprendendo a me adaptar à cultura de trabalho deles e também a reformular práticas de negócios para atraí-los. Pensar na nossa organização como uma empresa de *lifestyle*, não como uma fábrica, é uma parte importante desse processo.”

De um lado, muitos empregados são atraídos pela cultura da empresa familiar, o que pode representar uma importante vantagem competitiva. Como afirma Christian Weber, da Karlsberg Brauerei, “Somos tão profissionais e ambiciosos como qualquer outra empresa, mas somos também guiados por valores. Isso significa que podemos nos comunicar com emoção com consumidores e empregados sem parecer artificial. E isso porque nossa cultura tem origem na família e não em um dono invisível que ninguém conhece. Isso constrói lealdade dentro da empresa é bem atraente para as pessoas talentosas que estão no mercado. Essa é uma enorme vantagem.”

O outro lado da moeda é que o recrutamento pode ser mais difícil nos escalões mais altos. As empresas familiares geralmente têm dificuldade de oferecer opções e benefícios tão bons quanto os das multinacionais, e alguns candidatos a CEOs temem os problemas que o trabalho dentro da dinâmica familiar pode gerar. Por que isso é especialmente relevante para a futura geração? Porque a profissionalização do negócio é uma prioridade muito alta para eles, e 61% dos brasileiros (69% no mundo) querem alcançá-la atraindo gestores experientes de fora da empresa.

O tema da profissionalização

Exploramos em profundidade o tema da profissionalização crescente na nossa Pesquisa sobre Empresas Familiares há dois anos.⁴ Ela abrange todos os processos e sistemas organizacionais, a governança corporativa e a divulgação de informações, uma revisão completa do modelo de negócios para torná-lo mais moderno e ágil. Analisamos a importância da boa governança em várias das nossas pesquisas anteriores, e ela continua sendo uma prioridade importante para as empresas familiares em geral, e para a futura geração de líderes em especial. Segundo Siew Quan NG, da prática de Empresas Familiares da PwC na Ásia-Pacífico, “a boa governança pode realmente ajudar os líderes da futura geração a se sentirem preparados para entrar na empresa familiar e a desenvolver confiança para ter uma participação relevante nas discussões familiares e de negócios. Eles se sentem bem em saber como é feita a separação entre questões familiares e de negócios e em ter uma estrutura clara para sua educação e o seu desenvolvimento.”

“O recrutamento é um assunto importante e é muito desafiador. Somos apenas uma pequena empresa e é difícil convencer pessoas boas e qualificadas a fazer parte da nossa equipe. Somos uma boa empresa, mas às vezes é difícil provar isso para quem é de fora.”

Primeira geração da empresa familiar,
36 anos, Alemanha

“Há muitos processos que podem e devem ser aprimorados. Podemos formalizar e documentar alguns processos melhor.”

Segunda geração da empresa familiar,
27 anos, Peru

“Somos uma organização muito pequena e não temos uma quantidade suficiente de indivíduos qualificados. Precisamos ter um nível melhor e mais qualificado de gestão.”

Primeira geração da empresa familiar,
50 anos, Canadá

“Seu negócio precisa seguir evoluindo, mas sua identidade deve continuar a mesma, especialmente em uma empresa familiar. Os valores e princípios em que acreditamos são o que nos une como família e como negócio.”

Henry Herbert,
diretor de varejo, Hobbs House Bakery,
Reino Unido

³ 19ª Pesquisa Anual Global com CEOs, *Redefining business success in a changing world*, PwC, 2016.

⁴ *Empresa familiar: o desafio da governança*, PwC, 2014.

Árvore genealógica: o sucesso de uma madeireira na Nova Zelândia

A empresa de exploração florestal Brand Logging foi fundada há 31 anos por Tony e Kerin Brand, na Nova Zelândia. Simon Brand é o filho mais velho. Ele trabalha com um irmão e uma irmã na empresa.

Simon sempre quis trabalhar na empresa da família: “Eu nunca pensei realmente em fazer outra coisa. Mesmo quando era criança, costumava ajudar durante as férias escolares. E esse é o tipo de negócio em que, de fato, é melhor começar cedo, em vez de fazer algo diferente primeiro. Você precisa conquistar o respeito da equipe, e só conseguirá isso se tiver a mesma experiência que eles. Começar cedo provavelmente me fez amadurecer mais rápido que outras pessoas, mas isso é um aspecto negativo muito pequeno comparado a muitos outros positivos. E quanto mais trabalho com meu pai, mais aprendo, tanto sobre extração de madeira como sobre o aspecto financeiro do negócio.”

O pai de Simon ainda tem um papel muito ativo na empresa, e os dois desenvolveram uma boa relação de trabalho: “No fim do dia, ele tem a palavra final, mas, na maior parte do tempo, resolvemos as coisas juntos. Por exemplo, se a gente estiver procurando uma nova máquina ou negociando o próximo contrato, sempre veremos isso juntos. Acho que essa é uma das vantagens de sermos uma empresa familiar – há uma tendência a ter o mesmo jeito de pensar sobre a maior parte das coisas.”

E com relação aos irmãos – eles veem as coisas do mesmo jeito, especialmente sobre quem assumirá o comando quando o pai se aposentar? Simon afirma que os três tiveram

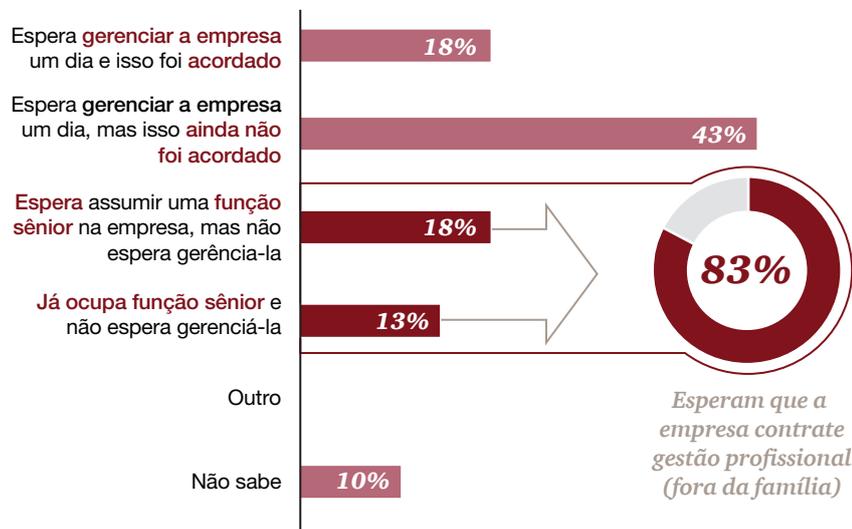
de trabalhar juntos para perceber onde cada um deles se encaixava no negócio, “mas gosto de pensar que tive de trabalhar duro para chegar aonde estou hoje. Eles sabem que vou assumir o comando um dia, mas a ideia é que todos tenhamos uma participação. O desafio é estabelecer quanto vale o negócio. Assim, todos têm um acordo justo, inclusive nossos pais. Em uma empresa familiar, as avaliações podem ser difíceis. O mais importante é evitar que questões de dinheiro dividam a família, mas acho que jamais chegaríamos a isso.”

Em relação às tendências de negócios mais amplas, poucos talvez acreditem que a extração de madeira seja um setor muito afetado pela tecnologia digital. Mas, pensando melhor, como diz Simon, “uma de nossas máquinas pode ser operada remotamente, e há potencial para crescermos nesse campo. Também temos ferramentas de corte que usam tecnologia digital para dividir troncos exatamente no tamanho desejado. Isso nos fez mais produtivos, mas trouxe novos desafios também. Mudaram os temas de saúde e segurança com que temos de lidar, por exemplo. Mas não só a tecnologia digital importa – gastamos muito tempo monitorando tendências e o que outras empresas estão fazendo no nosso setor. Você não pode se dar ao luxo de ficar para trás. E isso é uma das coisas de que gosto no que faço. Quanto mais aprendo sobre esse negócio, mais gosto dele.”



Simon Brand

Expectativas em relação ao futuro papel da empresa



Como mostra o gráfico nesta página, há uma parcela significativa de líderes da futura geração que pretendem assumir uma função ativa e sênior na empresa familiar, mas que esperam que a organização contrate gestores profissionais no nível mais alto. A nossa experiência sugere que, em alguns casos, isso ocorre porque a futura geração reconhece que a empresa precisa de outras habilidades em uma função operacional que eles não têm, mas ainda estão dispostos a dar sua contribuição no nível de supervisão ou do conselho.

Como observa Sabrina Chong, da Luxasia, “Tudo se resume a saber quem é melhor para o cargo, e essa pessoa pode muito bem ser um líder externo. Isso tem a ver com meritocracia – essa é a única maneira de alcançar o sucesso. Você não pode colocar um membro da família na função de CEO a menos que ele seja a melhor pessoa para assumir a função.” Jakub Dzik, do grupo de *outsourcing* polonês Impel, concorda: “Adoraria administrar toda a empresa um dia, e é nisso que estamos trabalhando, mas não é totalmente certo. Aceitaria se chegássemos à conclusão de que um profissional externo é a melhor opção para a empresa. Nessas circunstâncias, eu buscaria exercer uma função no conselho de supervisão. Um amigo meu tem um ótimo lema: ‘às vezes é melhor ser um

proprietário rico do que um executivo pobre’.” Outros integrantes da futura geração talvez prefiram estabelecer seu próprio negócio ou perseguir uma carreira em outro lugar, mas ainda querem ser donos, fazendo uma supervisão adequada e transparente dos executivos responsáveis.

Certamente parece haver uma grande mudança em curso, já que um número crescente de líderes da futura geração reconhece o valor dos novos talentos de fora. No Brasil, 95% dos nossos entrevistados concordam que ter membros de fora da família em algumas posições-chave é uma boa ideia. No mundo, são 90% (acima dos 80% de 2014).

“Conseguir ter uma liderança forte e mais experiente [é um desafio]. Porque eu acredito que a empresa se tornou mais profissional e ela exige pessoas mais experientes. Acho que as expectativas dos clientes ficaram maiores e é preciso conseguir lidar com isso.”

Segunda geração da empresa familiar, 46 anos, Irlanda



Tim Slattery

A Slattery Auctions é uma casa australiana de leilões e avaliações, que ajuda grandes organizações a vender e gerenciar ativos como carros, caminhões, maquinaria pesada, equipamentos industriais e aeronaves. Pat e Ros Slattery abriram o negócio em 2000, com uma equipe muito pequena em um escritório em Newcastle, no sudeste australiano. Desde então, a empresa se expandiu para quatro estados. Três dos seis filhos de Pat e Ros estão envolvidos no negócio, todos com diferentes habilidades e experiência de trabalho anterior fora da empresa familiar.

Adquirir em vez de transmitir: Sucessão de um jeito diferente

“O mais novo dos filhos, James, foi o primeiro a mostrar interesse em trabalhar na empresa, mas hoje somos três. Meu irmão Paddy, que era militar, tem um talento natural para organização e operações, enquanto James tem mais experiência nas engrenagens do negócio de leilões e uma aptidão para se relacionar com os clientes e desenvolver o negócio”, diz Tim Slattery. “Minha formação é jurídica, o que tem sido útil para lidar com temas legais específicos, mas adquiri uma relevância maior – o Direito ensina a analisar problemas, identificar quais assuntos precisam ser enfrentados e a priorizá-los. Isso é muito útil para qualquer empresa. Atualmente, trabalho em estreita colaboração com nosso diretor financeiro e com as áreas de Marketing e TI.”

O momento de transição para a Slattery Auctions foi em 2012, quando os três irmãos compraram o negócio de seus pais. “Foi uma decisão que evoluiu com o tempo – meus irmãos e eu queríamos seguir uma estratégia mais agressiva de crescimento e reposicionar a marca no mercado, mas entendíamos que, naquele estágio da vida, Pat e Ros provavelmente não estavam com o nosso pique para assumir aquele grau de risco. Assim, começamos a conversar com nossos pais sobre o futuro da empresa e se eles sentiam que era a hora certa para assumirmos, ficando com mais tempo livre e, muito importante, livrando-se do estresse de tocar um negócio. Ambos receberam bem a proposta, e acho que o maior presente que meu pai nos deu foi estar disposto a transmitir a empresa naquele estágio relativamente precoce, ao contrário de outras empresas familiares que conheço, onde a transição falhou porque o fundador não estava de fato preparado para se retirar.”

O próximo passo no processo era contratar um avaliador independente que encontrasse um valor de mercado justo para o negócio. “Achamos que isso era essencial – por se tratar de uma empresa familiar, é natural que todos estejam envolvidos emocionalmente no negócio e é importante que questões como herança, embora pareçam desagradáveis, sejam abordadas e que ninguém ache que houve algum favorecimento.”

Pat e Ros assumiram o controle do processo, propondo a transição para os filhos e seus companheiros em um grande almoço de família. Isso deu a todos a oportunidade de se manifestar em um fórum aberto. “Nós três que assumimos o comando do negócio sentimos que era importante fazer uma distinção clara entre os que trabalhavam na empresa e os outros. Do contrário, os de fora poderiam não se comprometer tanto com a estratégia da firma quanto os que a desenvolveram. Olhando para trás, acho que o fator-chave do sucesso no processo de transição foi a honestidade, em alguns momentos uma honestidade brutal. Lidamos com tudo de forma aberta e construtiva, com a visão de que nenhum tema deveria ser descartado.”

Gerenciar relacionamentos, tanto pessoais como profissionais, é um dos maiores desafios enfrentados por qualquer líder da futura geração, e Tim reconhece que há desafios e vantagens em trabalhar em família. “Quando cheguei à empresa, tínhamos algumas questões sobre hierarquia para tratar. Mas isso foi resolvido rapidamente e, depois que nós três adquirimos o negócio, estabelecemos uma abordagem de comando compartilhada. Temos a mesma participação acionária, as mesmas responsabilidades e o mesmo status. Você não vai encontrar uma estrutura como essa em lugar nenhum, a não ser em uma empresa familiar, mas funciona para nós, em parte porque nos conhecemos muito bem. Isso significa que você pode prever o que os outros vão achar de qualquer tema, o que dá liberdade para tomar decisões, sabendo quais são os limites. E se houver desentendimentos reais, temos um diretor executivo independente e o nosso diretor financeiro. Além disso, nosso pai está lá para resolver qualquer impasse, mas ele nunca precisou fazer isso.”



“Acho que o desafio para as empresas familiares está na profissionalização do processo de decisão. Se existem pessoas talentosas na família, ótimo, elas devem participar, mas não deve haver expectativa sobre isso, e você só deve ter uma função sênior se estiver qualificado para ela. Esse é o tipo de negócio que eu quero para nós – tenho lutado muito para isso, e estou orgulhosa de ter ajudado a desenvolver políticas e processos robustos que nos tornem uma organização mais forte, que possa ser um exemplo para as outras.”

Emma Antolín

Diretora de Responsabilidade Corporativa, Grupo Antolín, Espanha

O ponto importante a ser observado aqui é que “contratar gestores profissionais” não é um evento, é uma jornada. Geralmente é uma maneira muito bem-sucedida de conduzir a empresa ao crescimento, à diversificação e à expansão internacional, mas, uma vez iniciado o processo, é improvável que os membros da família sejam maioria na equipe de administração futura. Como observa Paul Hennessy, líder de Serviços para Empresas Familiares na PwC Irlanda, “fazer isso é mais difícil do que a

maioria das empresas familiares imagina. Várias delas começam o processo com entusiasmo, mas ele vai diminuindo quando percebem todas as implicações futuras. Isso, por si só, pode criar tensões e conflitos. Na nossa experiência, a melhor maneira de avaliar essa questão é como parte de um processo de transição de uma ‘empresa familiar’ para uma ‘família empresária’, o que exploramos em detalhes na Pesquisa sobre Empresas Familiares no 2014”.⁵

⁵ Empresa familiar: o desafio da governança, PwC, 2014.



Abhimanyu Munjal

O Grupo Hero é uma das marcas mais conhecidas da Índia, com uma história digna de orgulho e que remonta à década de 1950, quando o avô de Abhimanyu Munjal fundou uma empresa para produzir bicicletas. Nos anos 1980, a Hero era a maior fabricante mundial de bicicletas e chamou a atenção da administração da Honda, que estava em busca de um parceiro em uma joint venture para fabricar motos.

Gestão de expectativas: missão digna de um 'herói'

“Eles queriam conhecimento local e *know-how* tecnológico; o que não esperavam era encontrar uma empresa indiana mais avançada que eles em processos de produção *just in time*”, conta Abhimanyu Munjal. “Quando chegaram à nossa fábrica, eles não encontraram estoque. Nós não estocávamos produtos acabados, nem matéria-prima. Eles nos disseram que isso era *just in time* – segundo meu avô, era apenas uma prática inteligente de negócios. E foi por isso que eles fecharam contrato conosco, embora não fôssemos o maior *player*. A primeira motocicleta saiu da linha de produção em 1984, e hoje somos o maior fabricante de veículos duas rodas do mundo, com cerca de 6,8 milhões de motos por ano e caminhando para nos tornarmos uma marca global.”

Há cinco membros da atual geração trabalhando no Grupo Hero, e a família deu a cada um deles poderes para apresentar suas próprias ideias sobre empreendimentos que fiquem sob o guarda-chuva da Hero. “Essa oportunidade foi dada a todos nós. A família confia em nós e nos deu liberdade para criar algo nosso, desde que atendidos certos critérios de retorno do investimento.”

O resultado foi que a Hero se diversificou bastante. Além do negócio original das motocicletas, o grupo atua também nas áreas de energia renovável, educação, eletrônica e – no caso de Abhimanyu – serviços financeiros.

“Depois de cursar a universidade no Reino Unido, trabalhei por alguns anos para dois bancos internacionais, antes de entrar para a Hero, em 2007. Mas levei cinco anos até encontrar a minha paixão. Comecei com uma ideia para um negócio de seguros que não funcionou. Depois, fui para a divisão de autopeças por um tempo, mas sabia que aquele não era meu verdadeiro nicho. Então, conversei com minha família e pedi dinheiro para lançar uma abordagem inovadora de serviços financeiros. Eles refletiram e, com alguma relutância, concordaram. Assim nasceu a Hero Financorp. Desde então, tenho me envolvido em todas as partes do negócio, desde o desenho do plano estratégico à contratação de cada empregado. E, nos últimos quatro anos, temos sido muito bem-sucedidos.”

Existe uma clara vantagem em ter o nome da Hero por trás do negócio, mas há responsabilidades também: “Às vezes é assustador pensar o quanto uma decisão errada pode diluir a marca. As pessoas acham que é fácil para os membros da nossa família, mas há muito mais envolvido em tudo o que fazemos, e seria um desafio muito maior fracassar como parte do Grupo Hero do que como uma pequena *startup* independente. O mundo lá fora também olha para você de uma forma muito diferente, eles vigiam cada movimento seu. Você precisa lidar com um grande número de expectativas diferentes – da sua família, dos seus empregados e do mundo externo.”

Mas fazer parte de uma empresa familiar de sucesso também traz enormes vantagens: “A decisão rápida, a presteza e a agilidade da empresa são os fatores mais positivos, além do engajamento dos empregados, que se sentem parte da ‘família’. Por outro lado, a gestão da mudança é um desafio – a família pode relutar em fazer algo diferente porque tem feito as coisas de um mesmo jeito por 30 anos. Mas a vida é dinâmica. Não é como antigamente. Nossa geração quer a digitalização, quer usar mais tecnologia, assumir mais riscos. As empresas familiares são boas em assumir riscos. E, em muitos aspectos, isso é mais fácil para a nossa geração porque a tecnologia facilita as coisas de um modo fantástico, que ajuda a fazer negócios a custos mais baixos. Esse é o motivo por que amo o que faço: o sucesso é a droga mais viciante no mundo. Não há nada como ele.”

Visão de mundo

As expectativas da futura geração em relação ao ambiente externo

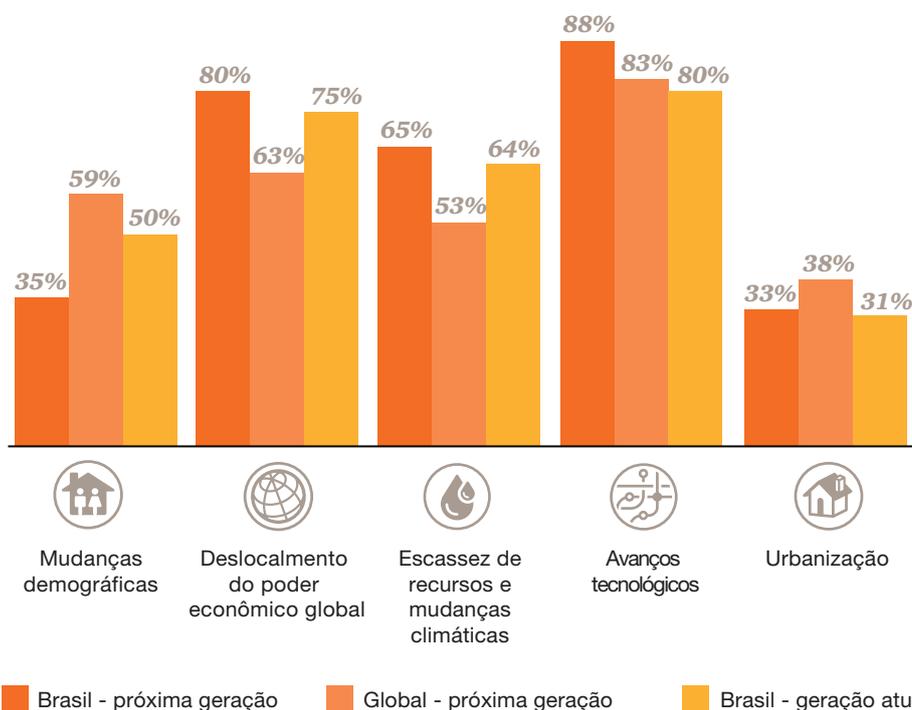
O mundo no qual a empresa familiar opera não se parece em nada com aquele em que a geração atual vivia quando começou a trabalhar. E a futura geração precisará entender esses desafios e ter habilidades e estratégias para lidar com eles.

A PwC vem investigando nos últimos anos as cinco megatendências globais que afetam o ambiente de negócios em estudos como a sua Pesquisa Anual Global com CEOs. Como consequência desse trabalho, incorporamos essas tendências em nossas conversas com as empresas familiares. Na pesquisa deste ano sobre a futura geração de líderes, perguntamos aos participantes quais dessas cinco tendências terão impacto mais significativo para suas empresas nos próximos cinco anos.

Não surpreende que os avanços tecnológicos tenham ficado à frente das outras tendências. Como todos os outros líderes corporativos, os representantes da futura geração sabem que essa será uma questão vital para a sobrevivência das empresas e o sucesso no futuro. Eles também sabem que provavelmente enfrentarão problemas maiores com esse assunto do que os líderes de empresas convencionais.

A hierarquia das tendências entre os brasileiros da futura geração é semelhante à registrada na geração atual. Mas, em comparação com o resultado global, os brasileiros dão mais importância à escassez de recursos e ao deslocamento do poder econômico global, e menos às mudanças demográficas.

Tendências globais que transformarão os negócios nos próximos 5 anos



“Vejo nossos concorrentes implementando [a tecnologia digital] e se saindo bem, mas nada acontece do nosso lado. Sugeri isso muitas vezes, mas simplesmente parece que é ignorado.”

Segunda geração da empresa familiar, 31 anos, Suíça

“Estamos um pouco atrás na curva de adoção da tecnologia; tirar esse atraso vai ser um desafio”

Segunda geração da empresa familiar, 30 anos, Estados Unidos

“A geração mais antiga não entende os aspectos digitais do mundo atual dos negócios. Eles não veem valor em investir em infraestrutura de TI e mídias sociais, e eu vejo.”

Terceira geração da empresa familiar, 44 anos, África do Sul

“Há muito mais tecnologias agora e faltam recursos às empresas menores para escolher esses tipos de tecnologia.”

Segunda geração da empresa familiar, 42 anos, Quênia

“Estamos digitalizando todo o nosso processo de produção. Estamos investindo em tecnologia e em sistemas operacionais. Estamos diversificando nossos canais de distribuição e o conteúdo que oferecemos. Em geral, estamos analisando a implementação de novos modelos de negócios.”

Segunda geração da empresa familiar, 30 anos, Brasil



Emma Antolín

Muitos dos líderes da futura geração com quem conversamos este ano trabalharam fora da empresa familiar para ganhar experiência e construir uma carreira sênior na empresa. Esse não foi o caso de Emma Antolín, que está na segunda geração do Grupo Antolín, um megassucesso espanhol no ramo de componentes para automóveis. Ela é um exemplo de um representante da nova geração que teve uma carreira gratificante na alta administração de uma empresa familiar e que, agora, busca aplicar o que aprendeu em um cargo fora da firma.

Lições compartilhadas: oportunidades depois da empresa familiar

“Nossa família tem dois ramos, e estabelecemos um protocolo para que o cargo de presidente seja rotativo entre eles. Isso torna o processo de sucessão mais fácil, e todo mundo sabe onde cada um está. Sou diretora de Responsabilidade Corporativa, e muito do trabalho que tenho feito nos últimos anos está relacionado a definir estruturas corporativas internas – comitês administrativos, governança corporativa, políticas de ética e questões semelhantes. O que temos agora poderia ser um bom modelo para outras empresas familiares. Gosto da ideia de ajudá-las a fazer isso, porque sei que essa é uma área em que, às vezes, as empresas familiares têm dificuldades.”

E como a carreira de Emma evoluiu? Depois da universidade, ela trabalhou para uma consultoria de RH em Madri, mas sua família a encorajou a assumir uma função no negócio. “Foi preciso muita persuasão, mas, no fim, concordei. Para ser honesta, foi difícil no começo, mas felizmente essa fase durou pouco e tenho aproveitado bastante meus diferentes papéis na companhia, como empregada e acionista. Tenho ainda assento no conselho de administração, como a minha irmã Maria Helena, que também desempenha uma função na empresa. Outros quatro membros da família Antolín são membros independentes do conselho de administração. Nos últimos anos, implantamos no conselho aqueles comitês geralmente encontrados em uma empresa deste porte. Temos 28 mil empregados em 26 países e somos um dos líderes mundiais na fabricação de interiores para automóveis. Produzimos tudo, desde assentos a painéis para portas, carpetes e luminárias.”

Para Emma, a responsabilidade corporativa não envolve apenas como a empresa se organiza internamente; também diz respeito à forma como ela se conduz no mundo e como se engaja com seus *stakeholders*. “O comportamento ético deveria fazer parte da maneira como a empresa opera no seu dia a dia. Precisa ser uma parte proativa do processo de tomada de decisão. O mesmo se aplica à transparência. Para chegar a isso é preciso ter o exemplo da liderança, para que todos os empregados vivam de acordo com esses padrões. Há muitas fontes de informação hoje, e os jovens não estão avaliando apenas o preço do que compram, mas como o produto foi obtido e como os trabalhadores que o produziram foram tratados. Um número cada vez maior de clientes está levando em conta temas como direitos humanos nos seus processos de compra, e acho que isso é uma coisa boa.”

Se Emma realmente buscar uma carreira fora da empresa, ela continuará a ser diretora do Grupo Antolín. Quais são então as suas expectativas para a empresa familiar? “Acho que o desafio para as empresas familiares está na profissionalização do processo de decisões. Se existem pessoas talentosas na família, ótimo, elas devem participar, mas não deve haver expectativa sobre isso, e você só deve ter uma função sênior se estiver qualificado para ela. Esse é o tipo de negócio que eu quero para nós – tenho lutado muito para isso, e estou orgulhosa de ter ajudado a desenvolver políticas e processos robustos que nos tornem uma organização mais forte, que possa ser um exemplo para as outras. Acredito que a chave para o sucesso está em combinar perfeitamente a força de uma empresa profissionalizada e bem estruturada com os valores familiares do compromisso de longo prazo. Se pudermos manter essa combinação, o Grupo Antolín será sempre uma empresa familiar.”

Importância da estratégia digital para o negócio



Pergunta: Qual seu grau de concordância com as seguintes afirmações em uma escala de 1 a 5
Base: Brasil = 40, Global = 268

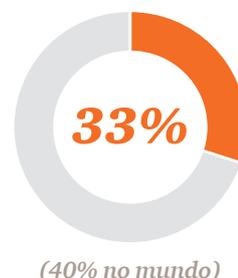
Tecnologia digital: trampolim ou obstáculo?

A tecnologia digital é uma área na qual a diferença entre gerações perdura. Muitos líderes da futura geração se esforçam para convencer seus pais de que a empresa precisa fazer mais na esfera digital: 40% dos brasileiros (29% no mundo) acreditam que as empresas familiares são mais lentas do que as outras organizações para acompanhar a evolução tecnológica, e 33% (40% no mundo) confessaram se sentir frustrados tentando convencer a geração atual a aceitar novas ideias.

Sem dúvida, é difícil quantificar o potencial retorno de investimentos em tecnologia, em parte porque as somas envolvidas são muito altas e porque o cenário está mudando muito rápido. É fácil ver por que a geração atual se mostra cautelosa em gastar muito dinheiro com sistemas que podem ficar ultrapassados em questão de meses. É em questões como essas que consultores externos ou o conselho de supervisão podem realmente ajudar a vencer as diferenças: as pessoas de fora podem ser vistas como mais objetivas, além de ajudar as duas gerações a trabalhar juntas para mapear como a estratégia digital pode afetar o negócio e o que é possível fazer para limitar os riscos e aproveitar as oportunidades. Na nossa experiência, esse é um dos aspectos mais desafiadores para as empresas familiares: uma vez que tenham um plano, elas geralmente são mais do que capazes de executá-lo.

Mas é essencial ter um plano (e um mapa). No Brasil, 40% acreditam que suas empresas têm uma estratégia adequada para o ambiente digital (41% no mundo). Da mesma forma, 53% (37% no mundo) se esforçam para fazer a empresa entender a importância de uma clara estratégia digital, enquanto 55% (47% no mundo) já discutiram a ameaça da disrupção digital com a administração – a maioria está nas maiores empresas e tem profissionais de fora na administração. Apenas 33% (28% no mundo) disseram que suas empresas estão vulneráveis à disrupção digital. Nossa pergunta é: e os outros 67% (ou 72% no mundo)? Elas estão realmente tão bem preparadas quanto os dados sugerem ou apresentam um nível altíssimo de negação em relação a esse tema? Considerando a nossa experiência, é mais provável que a segunda opção seja verdadeira. Alguns participantes acreditam que seu setor está imune à incursão digital. E é verdade realmente que indústrias como a de construção estão menos expostas que as de varejo e serviços financeiros, para citar alguns exemplos.

Mas basta analisar a experiência de Simon Brand para ver que nenhum setor está completamente imune. A família dele é dona de uma madeireira na Nova Zelândia. Derrubar árvores talvez pareça uma atividade muito distante da revolução digital, mas o setor está sendo transformado por máquinas de corte de precisão altamente sofisticadas, o que, por sua vez, muda práticas de trabalho nas áreas de saúde e segurança.



Sentem-se frustrados ao buscar a aceitação da geração atual para suas ideias

E embora o avanço da cobertura de Internet possa ser mais lento em alguns mercados emergentes, isso não resolve o problema, apenas adia, e provavelmente não por muito tempo.

O que realmente mudou desde que realizamos a nossa última pesquisa sobre a futura geração foi a atitude da geração atual. Talvez eles ainda tenham reservas em relação a como, onde e em que investir no mundo digital, mas não questionam mais se devem fazê-lo; sabem que têm obrigação. Essa talvez seja a primeira geração de donos de empresas familiares a saber que a mudança não é apenas algo provável quando seus filhos assumem o negócio; ela é totalmente certa. “A maioria dos líderes da futura geração foram saturados com novas tecnologias por toda a vida, por isso, não surpreende que eles esperem que ela desempenhe um papel importante na evolução do negócio da família”, afirma Jonathan Flack, líder de Empresas Familiares da PwC Estados Unidos.

O diretor geral da INTES Academy for Family Business e sócio da PwC Alemanha, Dominik von Au, concorda com essa visão: “Não basta mais desenvolver um modelo de negócio bem-sucedido e, depois, esperar que ele funcione para cada nova geração. Donos, gestores e os funcionários enfrentam novos desafios e apenas os que aceitam que a mudança é a norma na empresa atualmente serão capazes de se manter e comandar a transformação digital. Isso significa inovação verdadeira, modelos de negócios disruptivos e novas formas de trabalhar.”



Jakub Dzik

Jakub Dzik é filho do fundador do Grupo Impel, um dos cinco maiores empregadores da Polônia, com quase 60 mil funcionários e terceirizados. Quando a Impel começou, a Polônia estava apenas emergindo como uma economia moderna. “Não havia IVA, nenhum marco legal, as estatais empregavam um número gigantesco de pessoas e ninguém sabia trabalhar no mercado livre”, lembra Jakub.

O fator humano: competências técnicas e pessoais

A Impel foi fundada como uma empresa de segurança e limpeza, mas evoluiu para um negócio internacional de *outsourcing*, oferecendo gestão de instalações, uma gama de serviços imobiliários, *catering*, contabilidade, folha de pagamento e serviços de TI, que são seu ponto forte. “Usamos o SAP por algum tempo, e o desafio em relação ao sistema é melhorar a análise de dados. Não tanto coletando mais dados, mas identificando o que é mais importante. Gostaria também de desenvolver um portal para clientes onde eles possam ver seus contratos e fazer a gestão das informações em um só lugar.”

Jakub entrou na empresa em 2009, depois de uma graduação em Direito e, desde então, assumiu diversas funções nos departamentos jurídico e de finanças. Há três anos, ele faz parte da diretoria da divisão de segurança e só recentemente passou a integrar também a administração da holding. Ele teria feito algo diferente para se preparar para essas funções? “Eu teria feito outro curso na universidade – o Direito não é muito prático da forma como é ensinado na Polônia. Tenho fortes conhecimentos técnicos sobre finanças, negócios e direito, mas provavelmente poderia usar mais habilidades pessoais. Sobre o que eu mudaria? Acho que teria buscado uma posição sênior mais cedo. Sou muito cauteloso por natureza e cheguei na empresa com um respeito gigantesco por alguns dos gestores, muitos dos quais estão aqui há mais de 20 anos. Nessas circunstâncias, você às vezes teme tomar decisões – você pensa ‘e seu eu estiver errado, e se o dinheiro fosse mais bem empregado em outra coisa, e se a aquisição for má ideia e for melhor recuar em vez de avançar?’ Mas, olhando para trás, acho que eu estava preocupado demais e poderia ter progredido mais rápido.”

O sucesso da Impel se deve ao modelo de negócio familiar? “Em parte, sem dúvida. Tenho muito orgulho do que construímos. E acho que, como uma empresa familiar, temos maior flexibilidade e capacidade de tomar decisões. O desafio é o fator humano – por exemplo, somos mais cautelosos quando se trata de tomar decisões que afetam nossa força de trabalho, especialmente se isso significa demissões. Demora mais tomar decisões desse tipo, promover essas mudanças. Mas essa é a coisa certa a fazer. Minha ambição é que continuemos a ser uma empresa ética e responsável e que pague salários justos a seus funcionários.”

O setor de *outsourcing* mudou drasticamente nos últimos anos. Jakub vê mais mudanças no futuro? “O ambiente de negócios está mudando o tempo todo, e os modelos de negócio que desenvolvemos até agora talvez não sejam mais apropriados. O que deve permanecer sem mudanças são nossos valores: como lidamos com nossos clientes, como atendemos às suas necessidades. Adoraria administrar toda a empresa um dia, e é nisso que estamos trabalhando, mas não é totalmente certo. Aceitaria se chegássemos à conclusão de que um profissional externo é a melhor opção para a empresa. Nessas circunstâncias, eu buscaria exercer uma função no conselho de supervisão. Afinal, minhas responsabilidades não são apenas com a família, mas também com todas as pessoas que criaram a Impel e consideram a empresa o ‘seu negócio’.”



Gênero

Um abismo digital?

Dada a percepção de que *gadgets* são uma preocupação masculina, foi interessante perceber que as mulheres da futura geração que entrevistamos estavam mais preocupadas com os desafios da nova tecnologia do que os homens. Elas estão especialmente sintonizadas com os riscos de não adotar uma estratégia digital – no mundo, 37% sentem que suas empresas estão vulneráveis à ameaça da disrupção digital, em comparação com apenas 24% dos homens, e 44% dizem que lutam para fazer a empresa entender a importância de ter uma clara estratégia digital, contra 34% dos homens. Parece haver também um grau de frustração no fato de 36% concordarem que as empresas familiares tendem a ser lentas para adotar novas tecnologias, contra apenas 27% dos homens.

O desafio, na nossa opinião, é transformar o lado negativo dessas preocupações bastante reais em aspectos positivos. Em vez de alertar sobre os riscos, é melhor começar a conversar sobre oportunidades e a explorar o que elas podem significar na prática. Vale destacar, nesse contexto, que apenas 68% das mulheres da amostra global dizem ter muitas ideias sobre como impulsionar os negócios, em comparação com 84% dos homens. Obviamente as mulheres poderiam ter muito mais iniciativa em relação a esse tema.

Os que defendem uma participação maior das mulheres nos conselhos dizem que isso dá à empresa um entendimento maior e mais equilibrado dos clientes e que isso, por sua vez, pode melhorar sua vantagem competitiva. As mulheres precisam ter confiança em suas convicções e transformar sua inquietação em impulso digital.

“Estamos trabalhando com a possibilidade a usar a Amazon como ferramenta, não vê-la como uma ameaça, mas como um estímulo.”

Primeira geração da empresa familiar,
32 anos, Peru

“Vendemos bens de capital enormes. Você não consegue criar uma plataforma como o Uber para isso; é possível usar a tecnologia para construir máquinas melhores com mais eficiência, mas você ainda precisa de muito espaço de fábrica e muito capital, por isso não estamos tão vulneráveis.”

Segunda geração da empresa familiar,
26 anos, África do Sul

“Não somos extremamente dependentes da era digital – a empresa é muito intensiva em trabalho. A maior parte dos negócios é feita via telefone. Tendo uma linha telefônica, estamos bem.”

Terceira geração da empresa familiar,
38 anos, Nova Zelândia

“Somos fabricantes e distribuidores de veículos automotores. Não vendemos diretamente para os usuários finais. A disrupção digital pode afetar a cadeia de valor, mas a maior parte da vulnerabilidade (que eu possa ver) está no espaço de varejo para o usuário final.”

Primeira geração da empresa familiar,
44 anos, Taiwan



Henry Herbert

Conversamos com Henry Herbert, diretor de Varejo da Panificação Hobbs House, um negócio de cinco gerações iniciado por seu trisavô e que quase cem anos depois ainda produz à mão pães artesanais em Cotswolds, no Reino Unido.

Inovação e identidade: Panificação Hobbs House

Quais são os desafios específicos de fazer parte de uma empresa com tantos anos?

Quando você dirige um negócio, especialmente uma empresa familiar, é realmente importante continuar crescendo e se diversificando. Tem a ver com se reinventar, com inovação – buscar novas ideias, se manter sempre à frente. A vertente digital é uma grande parte disso – há compras on-line hoje, as lojas de rua estão mudando e padarias como nós estão no Instagram, no Twitter e no Facebook. Pessoas gostam de se envolver com marcas dessa maneira – elas querem poder comprar nossos pães on-line, por isso estamos vendo maneiras de atendê-las. A solução é abraçar essa mudança, não se omitir.

Inovação então é realmente importante?

Com certeza – tem sempre alguma coisa que você pode melhorar. Você tem que se abrir a novas ideias, venham elas de onde vierem, seja de alguém que está no negócio há duas semanas ou há 20 anos. É preciso se concentrar na ideia e não na origem dela. Outra coisa muito importante é a identidade – que, em certos aspectos, é o oposto da inovação. Sua empresa precisa continuar evoluindo, mas o que te dá identidade deve sempre permanecer igual, especialmente em uma empresa familiar. Isso é o que nos une como família e como negócio – os valores e princípios em que todos acreditamos.

Como você vê o futuro – tanto o seu como o da empresa?

Uma das coisas em que os membros mais jovens da família são realmente bons é prever e planejar como nosso negócio será no futuro. Mas para fazer isso acontecer precisamos da experiência e do apoio daqueles que já venceram. Sucessão é, de fato, um grande tema para nós no momento – queremos fazer uma passagem de bastão bem-sucedida, que mantenha o negócio próspero e saudável. Olhando para o futuro, eu realmente espero estar à frente da organização um dia, mas com minha família ao meu lado. Isso é que significa ser uma empresa familiar.



Imagem externa

As mudanças nas expectativas do mundo em relação às empresas

O foco da Pesquisa Global com CEOs da PwC deste ano⁶ foi investigar como as expectativas do público em relação às empresas estão mudando e qual o impacto disso nas decisões corporativas. As percepções dos *stakeholders* são especialmente importantes. Ao mesmo tempo, a definição de stakeholder está mudando e se ampliando, e varia de acordo com o tipo e o setor do negócio. É provável que os líderes da futura geração estejam bastante cientes dessa questão, e seus grupos prioritários de *stakeholders* coincidem com aqueles identificados pelos participantes da Pesquisa com CEOs deste ano:

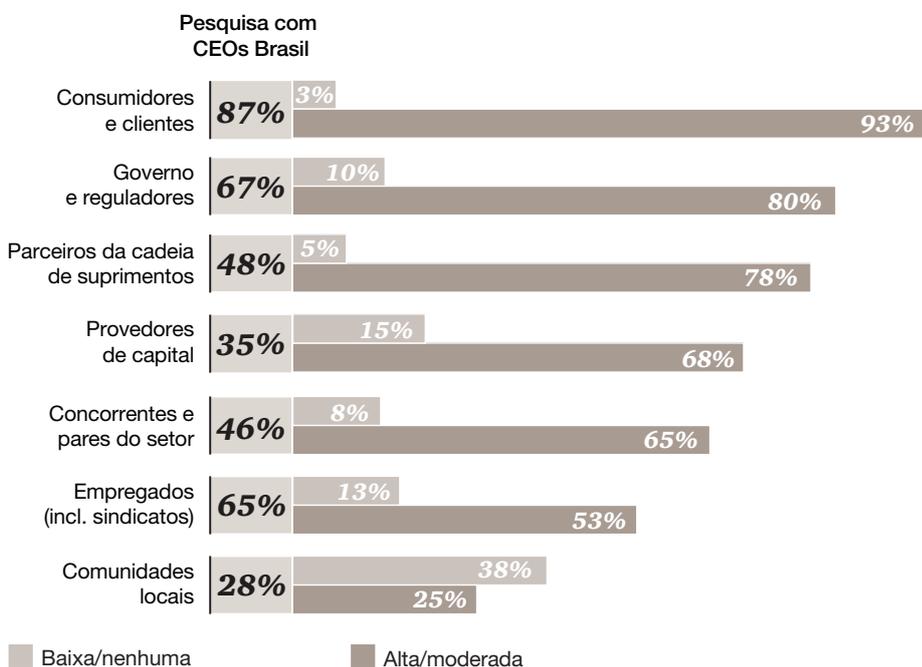
Conforme discutimos na publicação com os resultados da Pesquisa Global com CEOs para as empresas familiares,⁷ essas organizações têm um modelo de negócios baseado na confiança, em relacionamentos pessoais e em valores sólidos. Com as mudanças nas expectativas dos *stakeholders*, essa característica pode se tornar uma vantagem competitiva importante. Mais ainda quando a futura geração assumir o comando, já que muitos desses jovens dão prioridade maior para “retribuir” o que conquistaram.

⁶ 19ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, *Redefining business success in a changing world*, PwC, 2016.

⁷ *Private companies: Old-style strengths, new-style challenges*, PwC, 2016

Como afirma Malcolm Preston, líder global de Sustentabilidade e Mudanças Climáticas da PwC, “a nova geração costuma ter mais foco que seus pais na avaliação do impacto social real dos seus negócios. Eles querem ganhar dinheiro, mas, em geral, de uma forma socialmente responsável. Eles podem desempenhar um papel essencial para impulsionar mudanças na empresa e em relação ao patrimônio familiar, de modo mais amplo.

Influência do stakeholder na estratégia de negócio - Brasil





Pilar Martínez-Cosentino

Aprendizado, cultura, confiança e meritocracia: a ‘abordagem Cosentino’

Há 13 pessoas na terceira geração da família Cosentino e nove trabalham na firma, desempenhando papéis que refletem suas experiências individuais. Pilar formou-se em Direito e Administração e trabalhou por dois anos em um escritório de advocacia. Em 2004, surgiu a oportunidade de fazer parte da empresa da família. “Era o momento certo, pois o Grupo Cosentino estava iniciando o seu processo de profissionalização e me deu a chance de participar disso. Comecei no departamento jurídico e, depois, me tornei diretora de Planejamento Estratégico, o que me deu uma excelente visão geral do negócio e a oportunidade de contribuir para transformar a empresa.”

Nos últimos anos, essa agenda da profissionalização fez o Grupo Cosentino se concentrar no aprimoramento da governança corporativa. Atualmente, a empresa tem estruturas semelhantes às de companhias listadas em bolsa, com um conselho, comitês executivos e a consulta a especialistas independentes tanto no conselho quanto em outras funções informais de assessoria.

A empresa também estabeleceu um protocolo familiar para gerenciar o processo sucessório com base no princípio de que é preciso encontrar a ‘melhor pessoa para a função’, não importa se dentro ou fora da família. “Acredito muito na meritocracia – é uma cultura de trabalho em que eu realmente acredito. Como membro da família, você pode, às vezes, perder a objetividade, e o risco é ser levado mais pelo coração do que pela cabeça. É preciso ser analítico e objetivo para fazer os investimentos certos e tomar as decisões corretas para o negócio, não apenas para a família.”

Pilar Martínez-Cosentino é da terceira geração do Grupo Cosentino, localizado na província espanhola de Almería. O negócio começou como uma pequena oficina de processamento de mármore e pedras naturais extraídas da região. Hoje, produz uma gama de revestimentos para cozinhas, banheiros e outros ambientes, como o Silestone. A empresa tem mais de 3 mil funcionários no mundo, e 92% de suas vendas atuais são realizadas fora da Espanha, embora a maior parte da produção esteja baseada no país.

Mas o modelo de negócios familiar tem benefícios claros também: “Ele nos dá uma vantagem competitiva. Nossa equipe é parte do que estamos construindo juntos, não um negócio hierárquico – todos estão envolvidos, e essa é uma cultura muito aberta e honesta, porque você não vai a lugar nenhum sem confiança. Também queremos que a Cosentino seja uma empresa que aprende. Meu pai tem uma personalidade muito forte, mas ele também tem uma mente aberta e quer nos manter aprendendo e melhorando o tempo todo. Isso é parte da abordagem Cosentino.”

Em todas as mudanças geracionais da Cosentino, o negócio também mudou, mas “o envolvimento de cada nova geração sempre representa uma mudança positiva. Há desafios também, claro. Por exemplo, a geração anterior está mais acostumada a tomar decisões baseadas na intuição, enquanto a nova é mais analítica, quer planos e dados para decidir. E embora a nova geração tenha um enorme respeito pelo que foi conquistado no passado, ela vê nosso futuro e nossos rumos de maneira um pouco diferente. Isso, às vezes, causa certa tensão. Mas é uma tensão criativa.”

A família Cosentino também tem uma abordagem interessante e profunda sobre como gerenciar seus assuntos familiares que poderia ser um modelo para outras famílias: “Temos um plano para a quarta geração. Não só para aqueles que querem trabalhar no negócio, mas para todos. Isso tem a ver com o que significa ser um Cosentino – o tipo de pessoas que somos. Pessoas que falam diferentes idiomas, culturalmente sensíveis; que estão cientes da própria sorte e se sentem responsáveis por retribuir o que conquistaram. E se, de fato, quiserem participar do negócio, terão de satisfazer critérios específicos e estar preparadas para trabalhar duro quando chegarem lá. Essa é a abordagem Cosentino em ação.”

Vejo muitos líderes da futura geração querendo concentrar suas empresas em gerar lucro de forma responsável, e não apenas gastá-lo, por exemplo, em projetos filantrópicos. Eles querem otimizar o impacto dos seus negócios, reduzindo os aspectos negativos e aumentando os positivos. Essa é uma maneira de começar a demonstrar liderança e iniciativa nas reuniões familiares e encontrar espaço para produzir mudanças maiores na organização. Avaliar o impacto total de um negócio certamente é uma maneira melhor de medir o sucesso corporativo.” Para saber mais detalhes, consulte pwc.com/totalimpact.

A empresa familiar de Arjan Stephens foi erguida, no Canadá, com base na *triple bottom line*. O negócio de alimentação orgânica Nature’s Path sempre deu a mesma prioridade a pessoas, ao planeta e aos lucros. Manter-se comprometido com esses valores tem sido o segredo do sucesso da organização. Durante a recessão, os consumidores cortaram a compra de alimentos mais caros, mas a Nature’s Path permaneceu fiel a seus valores: “Como somos uma empresa familiar, podíamos ver mais longe e nos manter fiéis aos nossos valores. Basicamente, nós dissemos: ‘acreditamos na linha orgânica, não importa o que aconteça’. Por isso, os consumidores sabem que a nossa marca é autêntica – que defendemos aquilo em que acreditamos. Isso delinhou o novo plano estratégico e a fase seguinte de crescimento, e nós praticamente dobramos de tamanho nos últimos cinco, seis anos.” (Leia a história completa de Arjan na página 7).

No novo cenário de negócios, a confiança tem uma importância inédita e é cada vez mais difícil de ser conquistada. Como mostraram os escândalos corporativos dos últimos anos, reputações que levaram décadas – ou gerações – para serem construídas podem ser destruídas em dias, ou mesmo horas. Emma Antolín, que faz parte da segunda geração do Grupo Antolín, empresa espanhola de componentes para veículos, se parece com a maioria dos integrantes da futura geração de líderes com quem conversamos:

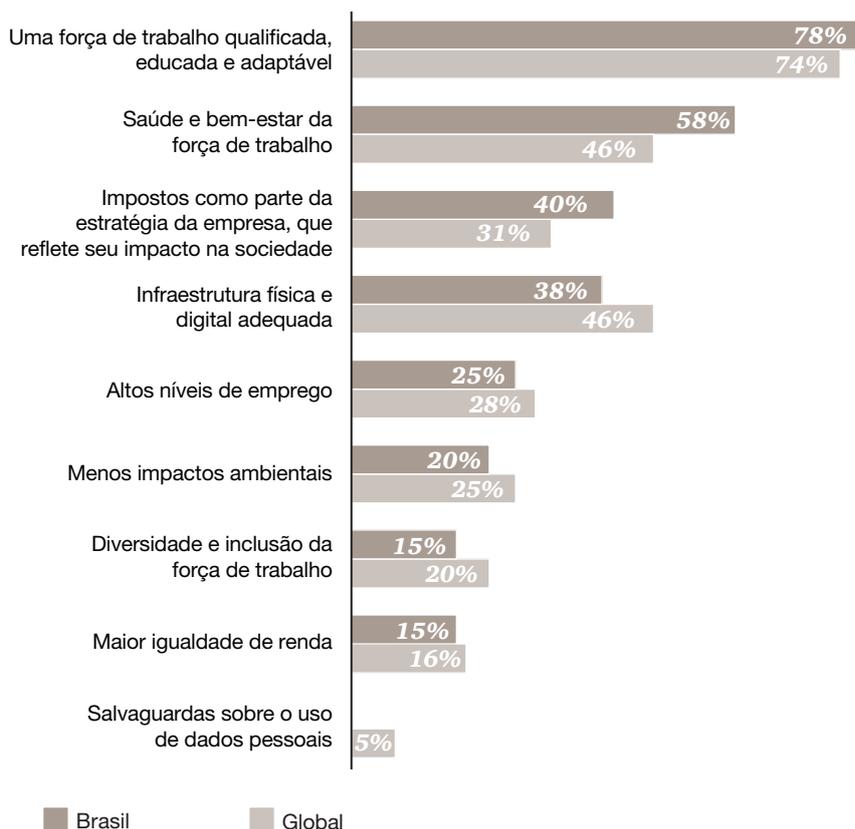
“Nunca acreditei que valesse a pena se comportar de forma não ética apenas para vender mais. Um mundo como esse não vai acabar bem. Não é só a sua reputação que está em jogo – temos tantos *stakeholders* agora. E os jovens não estão avaliando apenas o preço do que compram, mas como o produto foi obtido e como os trabalhadores que o produziram foram tratados. Um número cada vez maior de clientes está levando em conta temas como direitos humanos nos seus processos de compra, e acho que isso é uma coisa boa.” (Leia a história completa na página 27).

É uma espécie de paradoxo, mas à medida que o mundo se torna mais global, os consumidores querem cada vez mais um relacionamento real com os produtos ou as marcas que compram – uma conexão emocional ou confiança na sua autenticidade. As empresas familiares e de capital fechado, de modo geral, podem ter uma vantagem real e clara em relação a esse aspecto. Isso é revelado nos resultados da Pesquisa Global com CEOs: 58% dos CEOs de empresas de capital aberto estão preocupados com a

confiança do público nas empresas, mas esse percentual cai à menos da metade no caso das empresas familiares. Muitas dessas empresas entendem isso de forma instintiva – é inerente a elas. Na Austrália, por exemplo, a Credit Repair Australia, fundada pelo pai de Mitchell Symes, ainda é movida pelo mesmo desejo de ajudar as pessoas que inspirou sua origem: “Estamos lidando com pessoas; não com números ou dados, nem nada parecido, lidamos com pessoas. Na nossa família, fomos levados a acreditar que o importante na vida é dar valor aos outros, e qualquer valor que pudermos criar para outras pessoas retornará para nós. E todos na empresa são inspirados por essa mesma paixão.”

Na comparação entre as prioridades de negócios da amostra brasileira e da global, vemos que o primeiro grupo dá mais importância ao impacto dos impostos para a sociedade e ao bem-estar da sua força de trabalho. Já os participantes globais estão mais preocupados com a infraestrutura física e digital:

Prioridades de negócio





Tadd Tellepsen

Um sentido de propósito: construtora Tellepsen

Conversamos com Tadd Tellepsen, presidente do grupo de construção civil Tellepsen, que é dirigido pela mesma família há quatro gerações.

Como começou a empresa da sua família?

Começou com meu bisavô, um imigrante norueguês que chegou aos Estados Unidos pela Ilha de Ellis (Nova York) no início de 1900, como tantos e tantos outros imigrantes. Ele foi direto para Houston e fundou a nossa empresa em 1909.

Hoje, ela é formada por quatro empresas: uma de construção comercial, a Tellepsen Builders; outra de concretagem, chamada Building Concrete Solutions; uma terceira de construção pesada para a indústria petroquímica, a Tellepsen Industrial; e uma quarta, de engenharia, que executa obras em plantas industriais para o setor petroquímico, a Tellepsen Engineering.

Você sempre quis trabalhar na empresa da família?

Isso não estava escrito nas estrelas, mas meu pai sempre quis que, primeiro, trabalhássemos em algum outro lugar, em vez de irmos direto para o negócio da família. Um dia, quando eu trabalhava em Dallas, o pai da minha mãe sentou comigo e disse, “Tadd, eu acho que está na hora de você parar de perambular por aí e ir para a empresa da família. Você tem muito a aprender e não precisa ficar desperdiçando tempo. Eu e todos os meus irmãos começamos de baixo, bem de baixo.”

Como a família lida com o processo de sucessão?

É uma experiência realmente interessante fazer parte de uma empresa familiar que passa por um planejamento sucessório. Meu pai ainda está ativo e tem um valor enorme para a organização. Uma das coisas sobre as quais nós dois precisamos estar muito atentos é não entrarmos no modo ‘pai-filho’, mas ficarmos no modo ‘negócios’. Acho que isso é algo que todas as empresas familiares precisam resolver em algum momento. Meu pai ainda é o líder supremo da nossa organização e está em um ótimo momento – ele nunca se divertiu tanto como

agora, e não queremos que ele vá a lugar algum. Mas preciso desenvolver meu próprio estilo de gestão, minhas próprias habilidades de liderança. Não posso ser ele. Ele diz que eu tenho grandes talentos que ele não tinha, mas não estou tão certo disso, porque ele é um sujeito muito especial.

Na sua opinião, o que torna a Tellepsen especial?

Nossos valores são as coisas com que eu mais me preocupo – eles são parte da nossa estrutura. As pessoas que lideraram a empresa antes de mim acreditavam em colocar os outros em primeiro lugar, desde nossos empregados e as pessoas que trabalham conosco até nossos parceiros de negócios, terceirizados e clientes. Trata-se de estabelecer confiança e respeito mútuos. Lembro sempre do meu avô e do meu bisavô dizendo que é importante envolver a nossa família e a nossa empresa em algo maior que nós. Nossa liderança acredita nisso, e minha família também – quando se tem tantas vantagens como nós temos, é preciso retribuir isso à comunidade. Acreditamos realmente que estamos fazendo algo especial – por exemplo, estamos construindo instalações para a pesquisa sobre o câncer. É disso que estamos falando, melhorar a vida das pessoas e ter uma razão de ser.



Visão do alto

As expectativas da geração atual

Finalmente temos a última peça do quebra-cabeça e outro conjunto de expectativas extremamente importante: as da geração atual. Como ela encara a evolução do seu papel? E o processo de sucessão? E como pode ajudar em outra questão crucial – a profissionalização da família?

A nova geração que vai assumir suas empresas familiares provavelmente sempre se preocupou com o processo de sucessão – um dos nossos fatores críticos de sucesso –, em saber como seus pais se adaptarão e como eles próprios conseguirão corresponder às expectativas. Como mostra o gráfico a seguir, grande parte dessas preocupações

não mudou muito desde a nossa última Pesquisa Next Gen, em 2014. Os líderes da futura geração ainda estão preocupados com a gestão eficaz do processo de sucessão e com encontrar a melhor maneira de garantir que seus pais ainda se sintam envolvidos e capazes de contribuir, mas que também façam a transição necessária para uma função mais passiva.

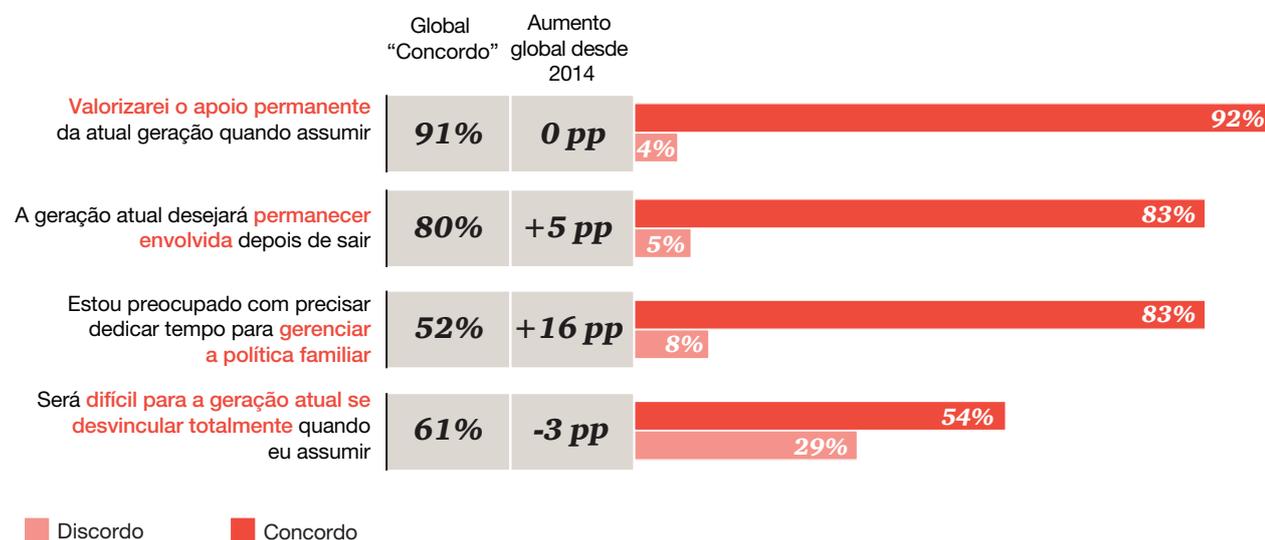
Sem dúvida, há líderes na geração atual com dificuldade de abrir mão do seu poder, passar o bastão. Na nossa experiência, esse comportamento sempre se mistura com uma relutância em até mesmo discutir o processo ou o *timing* da sucessão, o que pode causar atritos na família e incertezas para o negócio. Trabalhamos muito com empresas familiares, ajudando-as a eliminar essas falhas de comunicação e a desenvolver planos sólidos para o processo de

sucessão. O segredo é lembrar que a sucessão é um processo, não um evento: a futura geração precisa estar totalmente preparada para assumir com o apoio dos pais. Após a transição formal, os pais podem continuar a oferecer ajuda e orientação, desde que aceitem não estar mais à frente das decisões. No livro *Next Generation Success*, o professor John Davis, da Harvard Business School, enfatiza o quanto é importante que a geração atual “se retire a tempo”: “Embora a preparação da futura geração não esteja totalmente sob seu controle, ela depende muito das suas ações. Se você é um pai, alguém mais idoso na família ou um líder da sua empresa, é sua obrigação ajudar a preparar a futura geração... Se você resistir a isso, ou planejar e executar mal o desenvolvimento da futura geração, os resultados provavelmente serão ruins”.⁸ Na página 12, há outros bons conselhos sobre esse tema nas dez regras de ouro de Juliette Johnson.

Dominik von Au, diretor geral da INTES Academy for Family Business e sócio da PwC Alemanha, observa que, de todos os desafios que uma empresa familiar precisa enfrentar, o da sucessão é o maior e mais importante. E esse tema também está no cerne do que significa ser uma empresa familiar:

⁸ John A. Davis, *The next generation success* (Cambridge Family Enterprise Press, 2014)

Hora de assumir o negócio: planos e expectativas



“Há algo melhor do que confiar em que o seu sonho para o negócio é compartilhado pela própria família e realizado com a mesma paixão? Mas a sucessão também pode ser o momento em que esse sonho se desfaz. Muitos grandes homens e mulheres de negócios falham na tentativa de perpetuar sua obra. Escassez de competências, falta de determinação, preparo insuficiente e conflitos no seio da família – há muitas razões para a sucessão falhar. E quando ela falha pode levar junto toda a organização.”

A empresa australiana Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions é um bom exemplo do valor que há em gerenciar bem o processo de sucessão e pelo prazo mais longo possível. Um dos filhos do fundador da empresa, Tim Slattery, afirma: “Acho que o maior presente que o nosso pai nos deu foi estar disposto a transmitir a empresa em uma fase relativamente precoce, ao contrário de outras empresas familiares que conheço, onde a transição falhou porque o fundador não estava de fato preparado para se retirar.” Os Slattery são seis irmãos, três dos quais estão envolvidos no negócio diretamente. Para evitar tensões entre eles, o estágio seguinte do processo foi envolver um avaliador independente para chegar a um valor de mercado justo para a empresa: “Achamos que isso era essencial – por se tratar de uma empresa familiar, é natural que todos estejam envolvidos emocionalmente no negócio e é importante que questões como herança, embora pareçam desagradáveis, sejam abordadas e que ninguém ache que houve algum favorecimento”. (Leia a história completa na página 23).

Uma questão específica se destaca no gráfico do início desta seção (página 36): a preocupação dos brasileiros com a necessidade de gerenciar a política familiar é bem maior que a média global. E o curioso é que essa média cresceu muito desde a nossa última pesquisa, realizada em 2014 (16 pontos percentuais). Esse é um problema importante e geralmente reflete as

falhas de comunicação que abordamos antes. Em muitos casos, a questão é exacerbada por uma diferença de estilos de comunicação entre a geração atual e os líderes “mais digitais” da futura geração. Todas as empresas familiares precisam ter estruturas de governança familiar robustas para lidar com questões como sucessão, mas isso é ainda mais importante em famílias nas quais haja um risco de que os problemas não estejam sendo levantados e de que as expectativas de ambas as partes não estejam sendo levadas em conta. Como observa a líder de Empresas Familiares na PwC Espanha, María Sanchíz, “algumas empresas familiares enfrentaram dificuldades durante a crise financeira, e podem existir visões de futuro bastante diferentes entre a geração atual e a futura, especialmente em relação a novos mercados, novos produtos e serviços e a como financiar o crescimento”.

Abordamos em profundidade essa questão da governança familiar na Pesquisa sobre Empresas Familiares 2014 da PwC.⁹ Na ocasião, observamos que, embora muitas empresas tenham feito progressos para profissionalizar o negócio, a maioria ainda não tinha entendido a necessidade de profissionalizar a família. É compreensível, porque esse é um tema geralmente mais difícil e altamente emocional. A governança familiar é o foco da tensão entre aspectos pessoais e profissionais. Em empresas familiares mais antigas, o número de membros pode ser bem elevado, e muitos deles não têm função direta no negócio, além de pouco conhecimento sobre problemas e necessidades. Essa preocupação foi um dos fatores principais da abordagem adotada por Tim Slattery e seus irmãos: “Nós três que assumimos o comando do negócio sentimos que era importante fazer uma distinção clara entre os que trabalhavam na empresa e os outros. Do contrário, os de fora poderiam não se comprometer tanto com a estratégia da firma quanto aqueles que a desenvolveram.”

“Mesmo que eu assumisse imediatamente, ainda teria a geração anterior opinando em segundo plano.”

Terceira geração da empresa familiar,
35 anos, Estados Unidos

“O desafio [na sucessão] é estabelecer quanto vale o negócio. Assim, todos têm um acordo justo, inclusive nossos pais. Em uma empresa familiar, as avaliações podem ser difíceis. O mais importante é evitar que questões de dinheiro dividam a família.”

Simon Brand,
Gerente de Operações, Brand Logging,
Nova Zelândia

“Uma das coisas sobre as quais eu e meu pai precisamos estar muito atentos é não entrarmos no modo ‘pai-filho’, mas ficarmos no modo ‘negócios’. Acho que isso é algo que todas as empresas familiares precisam resolver em algum momento. Meu pai ainda é o líder supremo da nossa organização, e não queremos que ele vá a lugar algum. Mas preciso desenvolver meu próprio estilo de gestão, minhas próprias habilidades de liderança. Não posso ser ele.”

Tadd Tellepsen,
Presidente, Tellepsen Construction Group,
Estados Unidos

⁹ Empresa familiar: o desafio da governança, PwC, 2014.

Como o aumento do número de membros da família e os casamentos, o risco de desentendimentos e conflitos é enorme. Por isso, é vital que os líderes da futura geração encarem o círculo familiar mais amplo como um grupo de *stakeholders* também. Na verdade, esse talvez seja o grupo de *stakeholders* mais importante e ele precisa ser gerenciado com o mesmo cuidado que qualquer outro. Mary Nicolliello, da PwC Brasil, observa que “a família pode ser ao mesmo tempo o maior ativo ou a maior fragilidade das empresas familiares. Nos últimos anos, famílias empresárias têm percebido cada vez mais o valor da governança familiar para assegurar a coesão da família e desenvolver um entendimento compartilhado dos valores familiares”.

A preocupação com a política familiar no gráfico da página 36 nos mostra que a profissionalização do negócio pode estar, na verdade, aumentando o risco de conflito na família, ao criar lacunas maiores entre os que trabalham na empresa e os outros e também aumentando o potencial de tensão com a entrada de profissionais de fora para assumir cargos executivos e funções no conselho. “O alinhamento da família, da empresa e da propriedade é essencial. As famílias mais bem-sucedidas têm um bom equilíbrio entre gestão profissional, propriedade profissional responsável e uma dinâmica familiar saudável. A comunicação é absolutamente vital para assegurar o alinhamento”, afirma Stuart Morley, líder de Patrimônio e Empresas Familiares na PwC Austrália.

Enfrentar o desafio da governança familiar é fundamental porque as empresas familiares geralmente fracassam por razões familiares, não de negócios: em outras palavras, atritos familiares podem levar ao colapso empreendimentos comercialmente viáveis. Profissionalizar a família significa estabelecer obrigações e responsabilidades e assegurar uma comunicação regular e transparente. Também significa aprender o que significa ser um bom proprietário e acionista – ou até mesmo – um bom administrador. Em resumo, significa uma transição de “empresa familiar” para “família empresária”. Nesse contexto, gostamos de conhecer a “abordagem Cosentino”, apresentada por Pilar Martínez-Cosentino. Outras empresas familiares poderiam usá-la como modelo: “Temos um plano para a quarta geração, e não só para aqueles que querem trabalhar no negócio, mas para todos. Isso tem a ver com o que significa ser um Cosentino – o tipo de pessoas que somos. Pessoas que falam diferentes idiomas, que são culturalmente sensíveis; que estão cientes da própria sorte e se sentem responsáveis por retribuir o que conquistaram. E se, de fato, quiserem participar do negócio, elas terão de satisfazer critérios específicos e estar preparadas para trabalhar duro quando chegarem lá. Essa é a abordagem Cosentino em ação.”

De olho no futuro

Há muitas boas notícias na edição deste ano da Pesquisa Next Gen. Os participantes estão mais confiantes, mais experientes e têm ambições maiores. Mas muitas das antigas ambições ainda persistem. Na Pesquisa sobre Empresas Familiares 2012 da PwC,¹⁰ abordamos os desafios que as empresas familiares enfrentam em relação a habilidades, sucessão e escala. Esses três fatores são tão relevantes hoje para os líderes da futura geração quanto naquela época. Como discutimos nesta publicação, há um novo ingrediente a ser considerado nesse mix – os *stakeholders*.

- Os líderes da futura geração precisam desenvolver suas **habilidades** – seu *know-how* técnico e comercial, além de habilidades mais sociais, como trabalho em equipe e comunicação. Trabalhar fora da empresa familiar é a forma ideal de fazer isso, e há muito valor em fazer treinamentos e cursos de desenvolvimento adicionais. Quando passam a fazer parte da empresa familiar, eles precisam assegurar que sua função esteja de acordo com as suas capacidades e desenvolver habilidades adicionais que talvez sejam necessárias para assumir uma função mais sênior e para ser proprietários também ou gestores.
- O processo de **sucessão** sempre será crítico. Uma estrutura e um plano robustos são vitais. É bom ver que muito mais empresas familiares estão começando esse processo mais cedo e gerenciando de forma mais efetiva. O processo de transição precisa ser planejado o mais cedo possível, e os planos de desenvolvimento e treinamento da futura geração devem ser alinhados com ele. É importante ressaltar também que nada substitui a boa comunicação, e isso é responsabilidade da geração atual e da futura; especialistas externos podem facilitar esse processo.
- A **escala** assume novos significados no contexto da futura geração: é a escala do negócio, e sua estratégia para o futuro, mas também é a escala das ambições pessoais da futura geração. Do ponto de vista do negócio, isso significa buscar novos produtos e serviços, novos mercados e até novos modelos de negócio, além de entender como a tecnologia digital pode revolucionar o que a empresa faz atualmente e abrir novas possibilidades no futuro. Do ponto de vista da futura geração, isso significa assegurar que a empresa seja capaz de evoluir e mudar, e, se necessário, se reinventar, sem perder contato com seus valores ou com a paixão que deu origem a ela.
- Em relação aos **stakeholders**, trata-se de atender às novas expectativas do mundo externo e gerenciar a dinâmica da família. A futura geração precisa avançar na questão da governança familiar, especialmente considerando que a empresa amadurece e a família aumenta.

Trabalhamos há décadas com empresas familiares – na verdade, muitos dos líderes atuais de empresas familiares eram a futura geração quando começamos a assessorar essas organizações. Podemos oferecer toda a nossa experiência para ajudar empresas familiares a gerenciar os desafios pessoais e profissionais que enfrentam. E oferecemos serviços específicos e suporte para os líderes da futura geração, de treinamento e mentorias ao nosso Global Next Gen Club (página 39), onde eles podem aprender com outros profissionais na mesma situação, desenvolver novas habilidades e criar seus próprios *networks*.

A futura geração tem grandes expectativas – queremos ajudar a transformá-las em realidade.

¹⁰ Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21, PwC, 2012

“Quero contribuir com a nossa empresa familiar – é bom sentir que você faz parte da sua história familiar. Mas é muito difícil também, porque quando você entra na empresa familiar, precisa se adaptar à forma como as coisas são feitas e respeitar a opinião das pessoas com quem se relaciona. Por exemplo, acho que deveríamos estar fazendo muito mais em relação à tecnologia digital, mas a minha família não vê esse tema como uma ameaça de longo e médio prazo para o negócio, o que dificulta muito adotar a inovação.”

Futura geração, Brasil

“Financiar a expansão é um desafio. Muitos membros do conselho se opõem a isso, pois eles estão focados nos seus dividendos e isso reduziria o dinheiro disponível. Nem todos estão interessados em reinvestir na empresa.”

Futura geração, Brasil

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 268 líderes da futura geração que participaram da nossa pesquisa. Suas contribuições foram muito importantes.

Gostaríamos de agradecer especialmente às seguintes pessoas que colaboraram com os nossos estudos de caso:

Abhimany Munjal, Hero Group, Índia
 Arjan Stephens, Nature's Path Foods, Canadá
 Caroline Lubbers, Hotel Theatre Figi, Holanda
 Christian Weber, Karlsberg Brauerei, Alemanha
 Emma Antolín, Grupo Antolín, Espanha
 Henry Herbert, Hobbs House Bakery, Reino Unido
 Jakub Dzik, Impel Group, Polónia
 Juliette Johnson, Juliette Johnson Consultancy, Reino Unido
 Mark Lee, Sing Lun Holdings, Cingapura
 Mitchell Symes, Gavin Symes, Kiersten Symes, Credit Repair Australia, Austrália
 Pilar Martínez-Cosentino, Grupo Cosentino, Espanha
 Sabrina Chong, Luxasia, Cingapura
 Simon Brand, Brand Logging, Nova Zelândia
 Tadd Tellepsen, Tellepsen Corporation, Estados Unidos
 Tim Slattery, Slattery Asset Advisory & Slattery Auctions, Austrália

Também gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas por suas contribuições para este relatório:

Especialistas no setor

David Bentall
 Daniela de Rogatis
 John Davis

Conselho consultivo

Carlos Mendonça
 Sócio
 PwC Brasil

Dominik Von Au
 Sócio
 PwC Alemanha

Paul Hennessy
 Sócio
 PwC Irlanda

Mary Nicolliello
 Diretora
 PwC Brasil

Jonathan Flack
 Sócio
 PwC Estados Unidos

Siew Quan Ng
 Sócio
 PwC Ásia-Pacífico

Clare Stirzaker
 Diretora
 PwC Reino Unido

María Sanchíz
 Sócia
 PwC Espanha

Stuart Morley
 Sócio
 PwC Austrália

Equipe global

Ahpy Bokpe
 Lalitha Banerjee
 Mathilde Berry
 Oriana Pound
 Sarah Rodwell
 Sarah Wall

E as equipes das empresas

Jigsaw Research
 Kudos Research
 Lynn Shepherd
 The UK Studio:
 Lee Connett, Gary Fairman e Pei-Chi Yang

Equipe Web Global:
 Prudence Wolfeld

Contatos Brasil

Carlos Mendonça

Sócio
11 3674 3850
carlos.mendonca@pwc.com

Guilherme Campos

Sócio
21 3269 1500
guilherme.campos@pwc.com

Fabio Abreu

Sócio
11 3674 2000
fabio.abreu@pwc.com

Mary Nicoliello

Diretora
11 3674 3850
mary.nicoliello@pwc.com

Salete Garcia

Sócio
21 3232 6112
salete.garcia@pwc.com

Carlos Coutinho

Sócio
71 3417 7500
carlos.coutinho@pwc.com

Rodrigo Camargo

Sócio
16 3516 6600
rodrigo.camargo@pwc.com

Leandro Camilo

Sócio
41 3883 1600
leandro.camilo@pwc.com

José Vital

Sócio
81 3464 5000
jose.vital@pwc.com

Sobre o PwC Next Gen Club

Metodologia da pesquisa

A Pesquisa Next Generation é um levantamento global realizado com integrantes da futura geração de líderes de empresas familiares.

268 entrevistas semiestruturadas com integrantes da futura geração de líderes de empresas familiares que trabalham para as organizações e que podem vir a gerenciar o negócio/assumir função importante no futuro.

Entrevistas realizadas entre 14 de janeiro e 28 de fevereiro de 2016, por telefone e via questionário on-line, no idioma local de 31 países.

40 entrevistas realizadas no Brasil.

Escritórios PwC

São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400
Torre Torino, Água Branca
05001-903, São Paulo/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Barueri - SP

Al. Mamoré, 989 21º, 22º e 23º
Cond. Edifício Crystal Tower
06454-040, Barueri/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 911, 18º e 17º
Bairro Funcionários
30140-128 Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-1500
Fax: (31) 3269-1844

Campinas - SP

R. José Pires Neto, 314, 10º
13025-170, Campinas/SP
Telefone: (19) 3794-5400
Fax: (19) 3794-5469

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º
Curitiba Trade Center
80410-180, Curitiba/PR
Telefone: (41) 3883-1600
Fax: (41) 3883-1698

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
88015-205, Florianópolis/SC
Telefone: (48) 3212-0200
Fax: (48) 3212-0210

Goiânia - GO

Av. 136, nº 797 - Setor Sul
Cond. New York Square –
Business Evolution
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A
74093-250 - Goiânia - GO
Telefone: (62) 3270-5900

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3
Ed. Átrium - Centro Empresarial
87030-000, Maringá/PR
Telefone: (44) 3472-2200

Porto Alegre - RS

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
90430-000, Porto Alegre/RS
Telefone: (51) 3378-1700
Fax: (51) 3328-1609

Recife - PE

R. Padre Carapuceiro, 733, 8º
Ed. Empresarial Center
51020-280, Recife/PE
Telefone: (81) 3464-5000
Fax: (81) 3464-5098

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400, 21º
e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
14020-250, Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 3516-6600
Fax: (16) 3616-6685

Rio de Janeiro - RJ

R. do Russel 804
Ed. Manchete, Térreo, 6º e 7º
22210-907, Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 3232-6113

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 620, 34º
Ed. Empresarial Mundo Plaza
41820-020, Salvador/BA
Telefone: (71) 3417-7500
Fax: (71) 3417-7698

São José dos Campos - SP

R. Euclides Miragaia, 433
Conj., 301 e 304
12245-902, São José dos Campos/SP
Telefone: (12) 3519-3900
Fax: (12) 3519-3998

Sorocaba - SP

R. Riachuelo, 460, 5º
Ed. Trade Tower
Salas 501, 502, 503 e 504
18035-330, Sorocaba/SP
Telefone: (15) 3332-8080
Fax: (15) 3332-8076

