

Pesquisa Global sobre
Empresas Familiares PwC 2018

O impacto dos valores

Como desenvolver vantagem
competitiva duradoura com
base nos seus valores e seu
propósito na era digital



#pwcforfamilybusiness

www.pwc.com.br



Introdução

Acreditamos que as empresas familiares – erguidas em torno de valores fortes e com um propósito ambicioso – apresentam uma vantagem competitiva em tempos de disrupção. É enorme a oportunidade para as empresas familiares começarem a gerar ganhos reais com base em seus valores e propósito, adotando uma abordagem efetiva que transforme esses elementos em seu ativo mais valioso.

Apresentação

A volatilidade do ambiente econômico e a necessidade de inovação são os principais desafios para as empresas familiares brasileiras no curto prazo, segundo a 9ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares da PwC.

Com o início da recuperação da economia do país, o crescimento dessas organizações nos 12 meses anteriores ao levantamento foi substancialmente maior que o registrado na última edição da nossa pesquisa bienal, realizada em 2016. Ao todo, 64% das empresas pesquisadas tiveram crescimento de vendas e operações – em comparação com 42% em 2016 e com 69% da média global deste ano. Entre elas, 34% alcançaram crescimento de dois dígitos.

Para lidar com as inovações tecnológicas, dois terços das organizações já contam com a colaboração da próxima geração de proprietários no negócio familiar e 58% planejam fazer avanços importantes em competências digitais nos próximos dois anos.

Os dados são bastante positivos, considerando não só o cenário de instabilidade política e econômica do país, mas também o momento de acelerada transformação que essas organizações enfrentam, como a disrupção digital, o avanço da geração do milênio na força de trabalho e as demandas por transparência e confiança dos governos e da sociedade em geral.

Os participantes demonstraram bastante otimismo em relação ao crescimento futuro, mas também uma preocupação cada vez maior com mudanças no modelo de negócios e com temas como digitização, segurança cibernética, regulamentação e protecionismo. Seguem avaliando cuidadosamente a inovação e a atração e manutenção dos talentos para seus negócios. Isso sugere que nunca houve um momento tão urgente para ajustar tais fundamentos.

Nesse contexto, organizações precisam demonstrar um nível maior de governança, planejamento estratégico mais sólido e modelos de negócios mais flexíveis. Segundo 75% dos participantes do estudo, valores fortes e um propósito ambicioso conferem às empresas familiares vantagem competitiva em relação às não familiares para enfrentar os tempos atuais de disrupção. No entanto, esses fatores representam também um grande desafio para as indústrias que sofrem os impactos de um forte processo de inovação.

No Brasil, 82% das empresas têm uma percepção clara do propósito e dos valores organizacionais acordados, percentual ligeiramente acima da média global. Segundo constatação do estudo, essa característica está associada a índices de crescimento mais agressivos, níveis maiores de atração e retenção de talentos e dados melhores de reputação da marca.

Nas próximas páginas, apresentamos as principais conclusões da nossa pesquisa global e alguns estudos de caso de organizações do Brasil e do mundo. Esperamos que as informações fornecidas sejam úteis para ajudar as empresas familiares brasileiras a transformar suas vantagens comparativas em concretas vantagens competitivas e em legados duradouros.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Carlos Mendonça
Sócio e líder de
Empresas Familiares
PwC Brasil

Conteúdo



4

Crescimento – e como sustentá-lo



12

Como usar os valores para gerar valor



24

Em busca de um propósito



32

Proteção do legado na era digital



42

Private equity: atenção voltada para fora da família



50

Conclusão

Estudos de caso



9

Definição do papel da empresa com base em cinco princípios

Victoria Mars, Mars Inc.



17

Como projetar uma visão para a empresa na sociedade

André Hoffmann, Roche



20

Como colocar os valores em prática

Johan H. Andresen, Ferd



22

Uma visão de longo prazo sobre valores para negócios sustentáveis

Andrea Illy, illycaffè



27

Demonstração dos valores por meio da sustentabilidade

Simone Bagel-Trah, Henkel



30

O valor do empreendedorismo constante

Eddy Lee, Lee Kum Kee



38

Formas valiosas de canalizar o legado

Fernando Simões, Grupo JSL



40

A valorização da independência que atravessa gerações

Reinhard Zinkann, Miele



46

Como desenvolver valores compartilhados por várias famílias

Sumeet Valrani, Grupo Al Shirawi



48

A virtude da humildade como valor

GM Rao, Grupo GMR

Crescimento – e como sustentá-lo

A pesquisa deste ano constatou a boa saúde das empresas familiares, que registram seu nível mais alto de crescimento desde 2007. Mesmo assim, há um sentimento desconfortável entre muitas dessas organizações quanto à dificuldade de mapear a trajetória de crescimento nos próximos dois anos, por causa do importante conjunto de desafios que elas enfrentam.



A expectativa é que as receitas continuem crescendo para a grande maioria das empresas (79% no Brasil e 84% no mundo), sendo que, para 10% das brasileiras e 16% das globais, esse crescimento será rápido e agressivo (ver Figura 1).

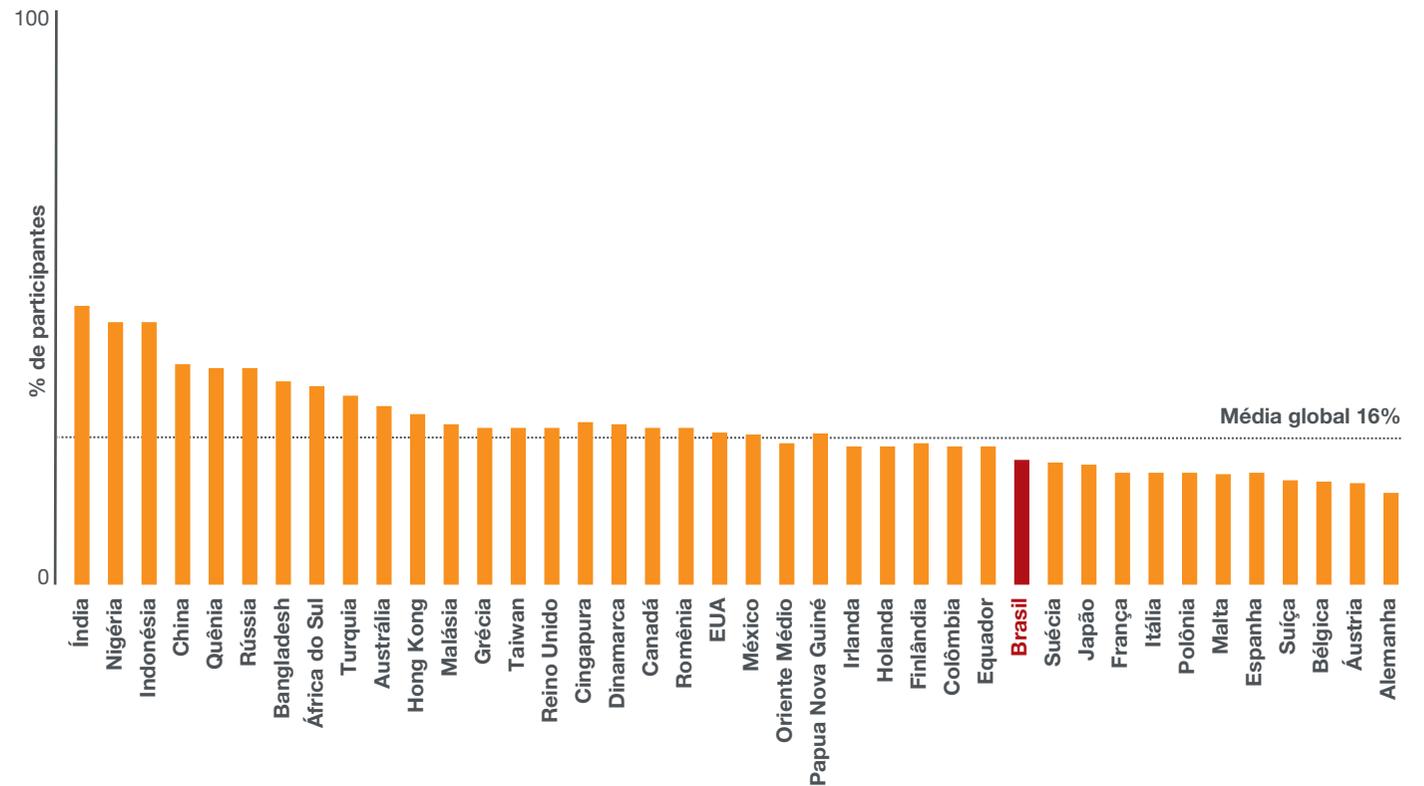
Ao todo, 64% das empresas brasileiras (69% das globais) registraram crescimento de receita nos 12 meses anteriores à pesquisa, em comparação com 42% (64% no mundo) no mesmo período que antecedeu a pesquisa de 2016.

Esses dados refletem o que descobrimos no recorte de empresas familiares da nossa *Pesquisa Anual Global com CEOs 2018* da PwC, em que uma maioria expressiva de líderes executivos dessas organizações disse estar confiante ou muito confiante em relação às perspectivas de crescimento de suas empresas para os 12 meses seguintes.

Figura 1: Ambições de crescimento das empresas familiares (por país/região)

Legenda

■ Porcentagem de participantes que esperam crescer rápida/agressivamente



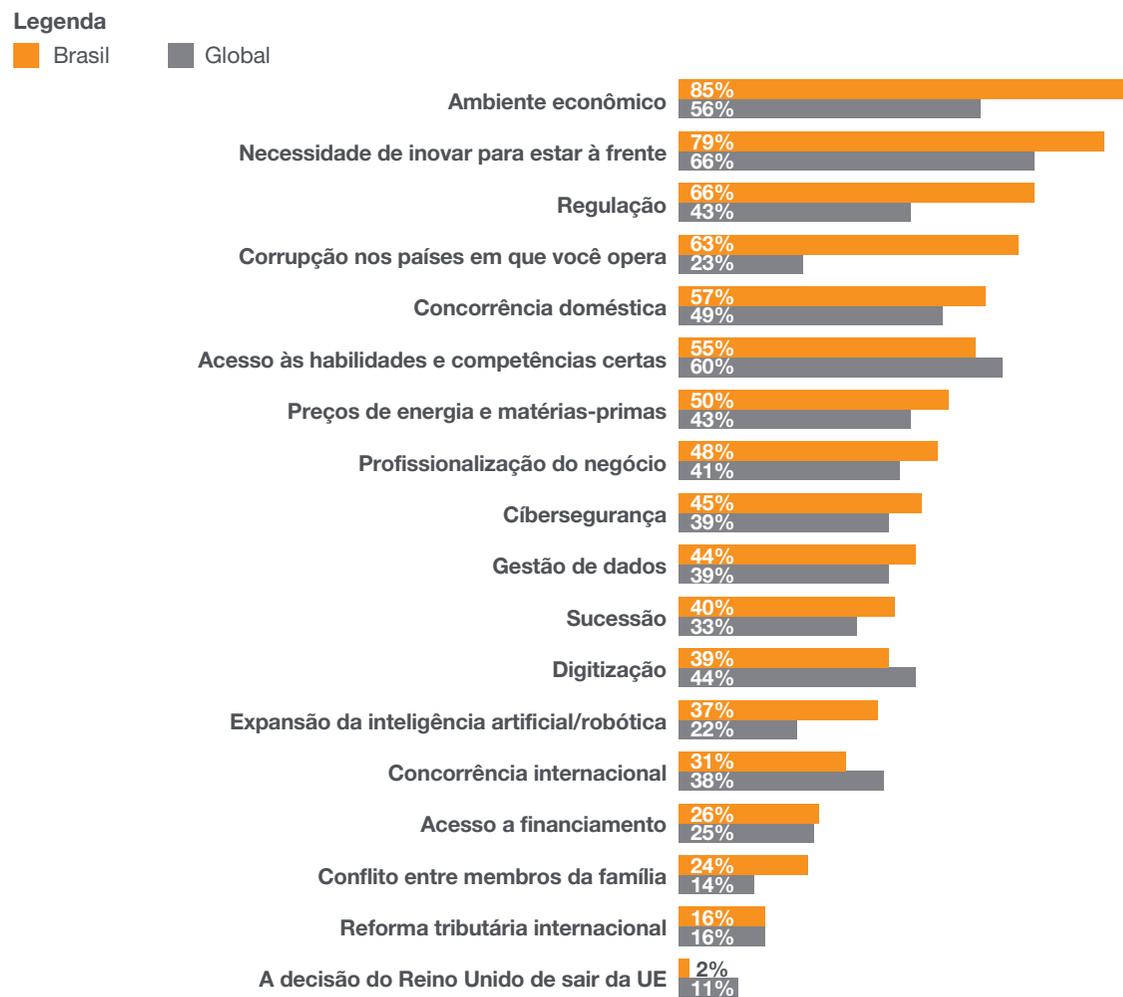
Base: todos os participantes da pesquisa em cada mercado (2018: todos os participantes)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

No entanto, há um sentimento incômodo entre muitas empresas familiares quanto à dificuldade de mapear a trajetória de crescimento para os próximos dois anos por causa do importante conjunto de desafios a serem enfrentados (ver Figura 2). Ambiente econômico, inovação, regulação, corrupção e concorrência doméstica são os principais desafios citados pelas empresas brasileiras. No mundo, além de inovação, ambiente econômico e concorrência doméstica, destacam-se também o acesso às habilidades e competências certas e a digitização. Regulação e corrupção aparecem apenas no 7º e no 14º lugar da lista global, respectivamente.

Além disso, mais empresas se sentem vulneráveis à disrupção digital (36% no Brasil; 30% no mundo) do que na nossa pesquisa de 2016 (30% no Brasil e 24% no mundo). Os participantes demonstraram preocupação com o surgimento repentino de empresas capazes de superar negócios solidamente estabelecidos.

Figura 2: Principais desafios nos próximos dois anos



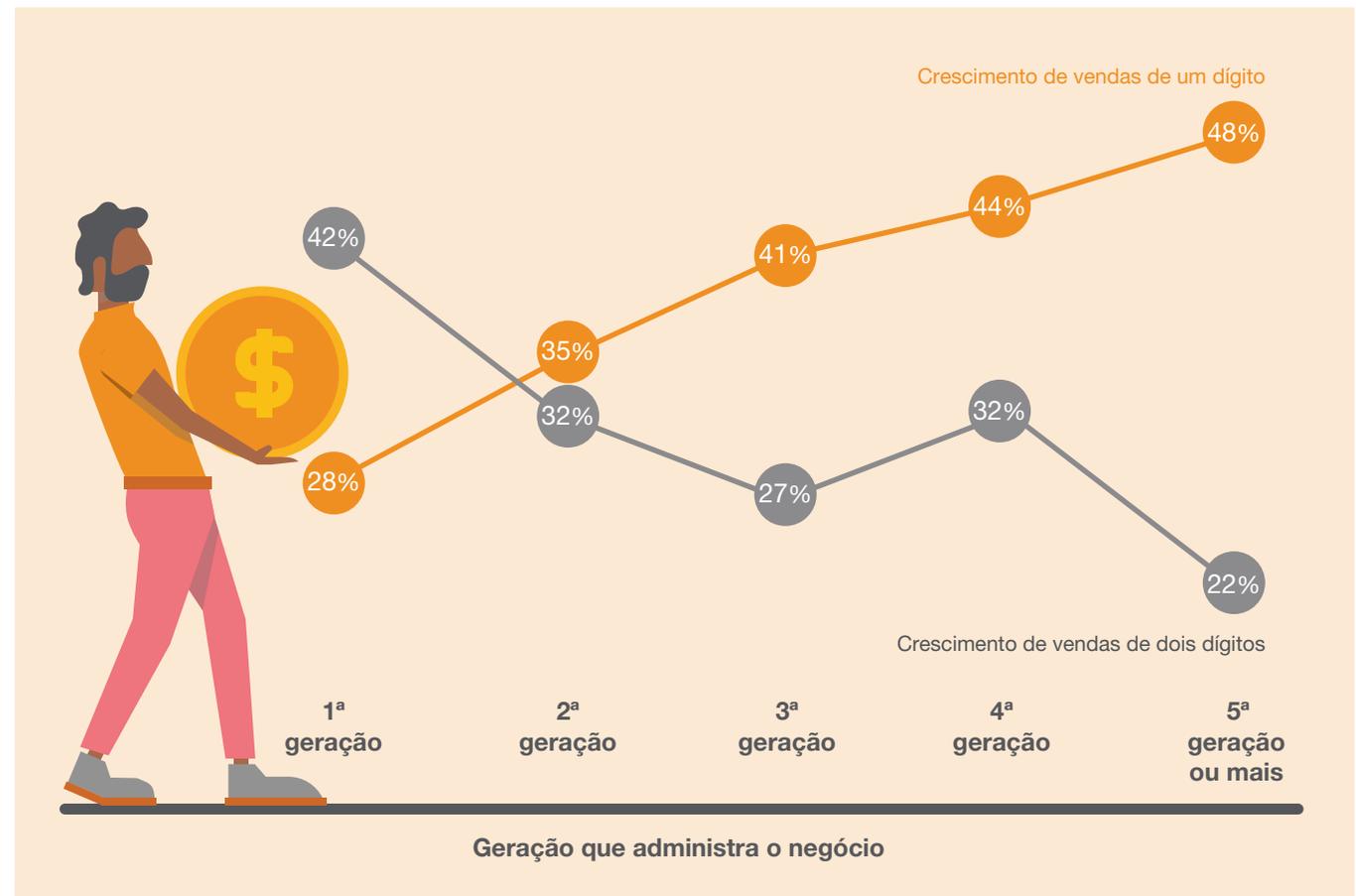
Base: todos os participantes (2018: todos os participantes)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

Os resultados globais da nossa pesquisa mostram que as empresas familiares na primeira geração superam claramente as administradas pelas gerações seguintes quanto à capacidade de atingir um crescimento de dois dígitos. Isso enfatiza a importância de equilibrar a continuidade do modelo de negócios com o apetite pela disrupção (ver Figura 3).

Conciliar otimismo e preocupação é naturalmente um desafio. As empresas familiares capazes de perseguir ativamente seus valores e seu propósito e elaborar um plano estratégico claro mostram como fazer isso, segundo a nossa pesquisa. Os participantes em todo o mundo que registram crescimento anual igual ou maior do que 10% tendem a ter alguns atributos coerentes (ver Figura 4): 84% dizem ter uma percepção clara de valores e propósito acordados, em comparação com 76% entre as que tiveram crescimento mais lento. Quase dois terços (63%) dizem que pretendem fazer avanços significativos em termos de competências digitais (contra 54% das empresas que registram crescimento mais lento). E 55% têm um plano estratégico totalmente orçado, formalizado e documentado (em comparação com 46% do grupo com crescimento mais lento). Isso confirma que vale a pena adotar uma abordagem ativa em relação aos valores e ao propósito.

Figura 3: Índice de crescimento segundo a geração que administra o negócio



Base: todos os participantes globais da 1ª/2ª/3ª/4ª/5ª geração ou mais (2018: todos os participantes n = 1.040/1.082/480/187/127)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

Também vale a pena planejar com antecedência. O planejamento estratégico de médio prazo – para um período de três a cinco anos – costuma ser uma das peças mais importantes ausentes no quebra-cabeça das empresas familiares. Essa questão foi tema da nossa pesquisa de 2016 (*A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar*). Este ano, descobrimos que os participantes da pesquisa se enquadram em três grupos:

- O primeiro, que representa 21% do total (no Brasil e no mundo), sequer tem um plano estratégico. Esses participantes parecem estar mais focados em manter “o barco flutuando” do que se perguntar aonde ele está indo.
- O segundo grupo representa 30% do total. Essas empresas têm um plano em mente, mas ele não é muito avançado, pois não explicita custos ou métodos para alcançar os objetivos da empresa. Juntos, esses dois primeiros grupos representam pouco mais da metade das empresas pesquisadas e, de modo geral, tendem a ficar para trás com o tempo.

- O terceiro grupo (os 49% restantes) representa aqueles que têm um plano de médio prazo orçado, formalizado e documentado. Dentro dele, definimos um subgrupo (36%) de “planejadores altamente estratégicos”, que também têm indicadores-chave de desempenho (KPIs) financeiros e não financeiros. Existe uma correlação entre esses planejadores altamente estratégicos e outros grupos de alto valor. Os planejadores altamente estratégicos constituem 56% das empresas com alto nível de filantropia; 53% das que têm um plano de sucessão sólido, documentado e comunicado; 46% das que têm faturamento anual acima de US\$ 100 milhões; 42% das que registram crescimento de dois dígitos; e 41% daquelas que apresentam alto foco em tecnologia digital.

Os planejadores altamente estratégicos traduzem seus objetivos estratégicos em práticas cotidianas e desenvolvem hábitos que, com o tempo, criam um legado diferenciado.

Figura 4: Comportamentos das empresas familiares com crescimento acima de 10%



Base: todos os participantes globais com crescimento > 10% ou < 10% (2018: todos os participantes n = 1.000/1.001)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018



Definição do papel da empresa com base em cinco princípios

Mars Inc., EUA

Victoria Mars, membro do conselho de administração (presidente do conselho de 2014 a 2017)

As empresas geralmente publicam seus princípios e valores em sites próprios e materiais de marketing. Algumas até os expõem nas paredes dos escritórios. A questão é: elas adotam seus princípios em tudo o que fazem? Quem está de fora da maioria dessas organizações talvez precise ser convencido disso. E foi o que a empresa familiar Mars conseguiu fazer. Como um negócio diversificado e global nos ramos de cuidados para pets, confeitaria e alimentos, a Mars opera de acordo com cinco princípios que estão profundamente incorporados à cultura da empresa.

Os princípios são: qualidade, responsabilidade, reciprocidade, eficiência e liberdade. “Não há uma conversa que eu tenha com nossos colaboradores e líderes, outras empresas, representantes de governos ou nas palestras abertas ao público que não se encaixe nos cinco princípios”, diz Victoria Mars, ex-presidente do conselho, atual conselheira da empresa com sede na Virgínia e membro da quarta geração de membros proprietários da família.

Victoria enfatiza a importância de nutrir esses princípios. “Repetir, repetir, repetir; demonstrar, demonstrar, demonstrar os cinco princípios o tempo todo. É muito importante não esquecer disso.”

A Mars é uma das maiores empresas privadas do mundo e emprega mais de 100 mil pessoas em 80 países. Os cinco princípios, que estão visivelmente presentes em cada uma de suas centenas de filiais, unem os colaboradores da empresa de diferentes regiões geográficas, idiomas, culturas e gerações.

A abordagem da empresa é um bom exemplo do que significa ter valores claros, codificados e comunicados. Os princípios não estão apenas escritos, mas são exemplificados em detalhes em um documento de 26 páginas no site da empresa.

Fundação: 1911

Geração que atualmente administra a empresa: quarta

Faturamento anual (2017): mais de US\$ 35 bi

Número de funcionários: 115 mil

Setor(es): cuidados para pets, doces, alimentos

Nele, cada valor tem sua relevância e aplicação prática destacadas para funcionários, fornecedores e outros *stakeholders*.

Por exemplo, muito se fala sobre como a Mars é uma organização descentralizada em que os funcionários – chamados de colaboradores – têm “liberdade de agir com total responsabilidade para executar as tarefas que lhes são designadas”. No local de trabalho, “privilégios que desagregam” devem ser evitados e o espírito de igualdade é incentivado.

Segundo o princípio da reciprocidade, a empresa afirma que suas relações comerciais devem ser medidas pela capacidade de criar benefícios mútuos para a organização e seus *stakeholders*. O sucesso é alcançado quando qualidade e valor são oferecidos a clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros. “Os ganhos que ignoram isso têm curta duração” é um poderoso aviso nessa seção.

O quinto princípio, liberdade, toma como ponto de partida a “escolha deliberada” da Mars de ser uma empresa não listada. Segundo Victoria, livre de precisar incorrer em dívidas para crescer – como fazem muitas companhias de capital aberto – a empresa tem mais controle sobre seus negócios. Ela tem liberdade para reinvestir uma parcela substancial de seus lucros a cada ano. “Enquanto a Mars continuar livre, nosso bem-estar sempre poderá vir antes de qualquer outra prioridade financeira”, declara a empresa na descrição desse quinto princípio orientador.

Segundo Victoria, é muito pouco provável que a empresa tivesse alcançado tanto sucesso desenvolvendo seus negócios sem os cinco princípios. “De uma geração para outra, o importante sempre foi o modo como fazemos negócios, e não o que fazemos como negócio. Os cinco princípios surgiram desse legado”, diz.

Os valores incorporados nos princípios vêm do avô de Victoria, Forrest Mars, Sr., cujo pai, Frank, fundou a Mars como uma empresa de doces – precursora da atual empresa Mars – no estado norte-americano de Washington, em 1911.

“Meu avô acreditava fortemente no modo de fazer negócios”, diz Victoria. “Há cerca de 15 anos, encontramos uma carta escrita por ele em 1947 que falava sobre essa ideia de reciprocidade com os colaboradores, a comunidade e todas as relações comerciais como o objetivo de existência da empresa. Isso moldou os valores e princípios da família e se ampliou ainda mais quando meu pai, meu tio e minha tia documentaram os cinco princípios no início dos anos 1980. Esses princípios foram atualizados algumas vezes, mas sua essência não mudou. O que evoluiu com mais frequência é a maneira de vivê-los nos tempos atuais.

“Quando criança, cresci tendo esses princípios como parte do modo de viver em família. Eles não estavam pendurados na parede, grudados na geladeira da cozinha, mas orientavam nossa família e a mim mesma sobre como interagir com as pessoas. Eu simplesmente acreditava que essa era a norma.”

Para a família Mars, esses princípios ajudam a direcionar o negócio para o que a família acredita ser o rumo certo – e os princípios não estão abertos a questionamentos, como explica Victoria. “Gestores podem chegar e dizer que precisamos mudar alguns aspectos dos princípios, mas a família dirá: ‘Você não entende; estes são nossos princípios, nossos valores. Você não tem o direito de alterá-los.’ Nós temos esses princípios e valores, não a empresa. A verdadeira conexão entre a família e a empresa são os cinco princípios sobre como fazemos negócios. É a cola que nos une.”

“De uma geração para outra, o importante sempre foi como fazemos negócios, e não o que fazemos como negócio. Os cinco princípios surgiram desse legado.”

O possível significado desses princípios na prática foi recentemente demonstrado no lançamento do plano da empresa “Sustentável em uma geração”. Esse programa abrangente foi anunciado em 2017 e tem três pilares que a empresa está desenvolvendo por meio de suas operações: “planeta saudável”, focado em mudanças climáticas, gestão da terra e da água e gerenciamento de resíduos; “pessoas prósperas”, focado, entre outras coisas, no aumento da renda e na criação

de oportunidades para pequenos agricultores na cadeia de fornecimento da empresa, inclusive mulheres em situações de desvantagem; e “bem-estar que nutre”, focado em questões de saúde entre pessoas e – naturalmente – seus animais de estimação também.

Outra demonstração prática dos princípios é a utilização deles para ajudar a recrutar os talentos certos, diz Victoria. “Nossos princípios e valores atraem os colaboradores que estamos procurando para trabalhar na nossa empresa e retêm os que trabalham para nós. Eles incentivam os consumidores a comprar nossos produtos e afetam a maneira como as comunidades em que trabalhamos nos percebem como parte delas, além da maneira como os governos se sentem em relação a trabalharmos em seu países”.

Victoria também acredita que uma definição mais ampla do propósito da empresa é essencial para engajar a futura geração. “Negócios são mais do que obter retorno. Eles representam o impacto que você exerce no mundo, e isso é absolutamente importante para a próxima geração”, diz ela.

“A quarta geração da nossa família, meus irmãos, primos e eu nos perguntamos como manteremos nossos filhos, netos e bisnetos conectados ao negócio, já que eles não estarão tão fortemente conectados como nós”, observa Victoria. “Precisamos encontrar outra maneira de conectá-los. É fácil ficar apenas nas palavras colocadas na parede; precisamos continuar treinando, contando histórias e demonstrando como você se comporta e vive de acordo com esses princípios”.

Como usar os os valores para gerar valor

Com a complexidade crescente das decisões e o ritmo acelerado das mudanças, as empresas familiares precisam adotar diretrizes e ferramentas para documentar seus valores e assim tomar decisões melhores. Aquelas que tornam seus valores e propósitos explícitos e mensuráveis, e os incorporam em planos estratégicos, têm melhores retornos e maior longevidade, mostra a nossa pesquisa. Adotar uma postura ativa em relação aos valores realmente compensa.



Os valores de uma empresa são as crenças e os princípios operacionais que guiam o comportamento da liderança e dos funcionários. Esses conceitos geralmente se manifestam na cultura da empresa.

Eles afetam não somente o que uma empresa diz, mas também o que ela faz. Por exemplo, uma empresa familiar pode concordar coletivamente com a necessidade de investir na comunidade, como também pode concordar com a necessidade de confiança e coesão entre os membros da família e seus colaboradores. Os valores genuínos se incorporam à prática cotidiana: nas transações realizadas, nos fornecedores contratados, nos produtos e serviços lançados e na maneira de gerenciar seus colaboradores.

Empresas que são gerenciadas com valores fortes, um propósito claro e uma preocupação com o legado tendem a despertar confiança e lealdade entre os funcionários, fornecedores e consumidores, e terão maior resiliência durante períodos de recessão. É por isso que as empresas familiares costumam ser vistas como mais confiáveis do que outras.¹

“Só é possível interpretar os valores da família – os valores do negócio – vivendo-os pessoalmente e conscientizando todos na empresa, tornando o ‘código genético’ desses valores compreensível para todos.”

Dr. Reinhard Zinkann, coproprietário, diretor executivo, Miele (Alemanha)

Embora muitas empresas familiares estejam fortemente alinhadas em torno de um senso compartilhado de valores, elas nem sempre os usam em seu pleno benefício até que acontece uma crise. Um produto defeituoso chega ao mercado, a empresa entra no modo de crise e precisa provar que não tem uma estrutura pouco profissional. Pelo contrário, é uma empresa familiar que coloca seu sobrenome na porta – uma organização que se preocupa profundamente com os clientes e *stakeholders* – e com um legado que vale a pena preservar.

E se as empresas familiares documentassem esses valores desde o início e os tornassem ativos? Nossa pesquisa mostra que as organizações que explicitam seus valores e seu propósito e os tornam mensuráveis, incorporando-os nos planos estratégicos, alcançam melhores retornos e maior longevidade. De fato, um grande número de empreendedores atuais está fundando empresas com base em um conjunto claro de valores, e muitos deles vêm de negócios liderados por famílias, nos quais aprenderam em primeira mão a função que os valores claramente formulados podem desempenhar. As empresas que se referem a seus valores como um “capital social” e os tratam como um ativo relevante para o mundo atual podem obter retornos melhores se atuarem de maneira inteligente e comunicarem seus valores de maneira eficaz.

Incorporar os valores nas práticas e rotinas diárias leva a resultados melhores. “Elas começam entendendo o valor dos valores. Compreendem que isso é o que as distingue no mercado. É o DNA delas, o molho secreto”, diz Justin Craig, professor especializado em empresas familiares da Kellogg School of Management, na Northwestern University. “Isso é o que as ajudou em disruptões anteriores. O que distingue as empresas familiares bem-sucedidas é que elas dedicam tempo a se comunicar, educam e lembram a si mesmas e à próxima geração, desde cedo e regularmente, valor dos valores”.

“Meu avô acreditava fortemente no modo de fazer negócios. Há cerca de 15 anos, encontramos uma carta escrita por ele em 1947 que falava sobre essa ideia de reciprocidade com os colaboradores, a comunidade e todas as relações comerciais.”

Victoria Mars, membro do conselho de administração (presidente do conselho de 2014 a 2017), Mars Inc. (EUA)

¹ Fonte: 2017 Edelman Trust Barometer, relatório especial sobre empresas familiares.

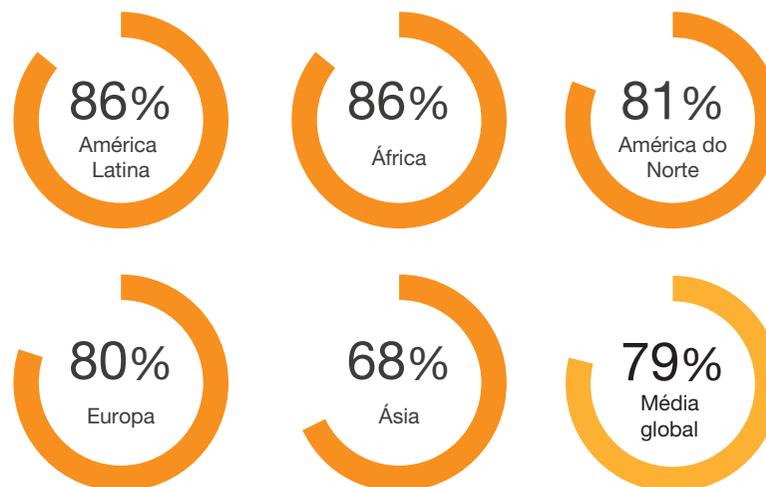
Este ano, decidimos testar algumas das conclusões sobre valores da nossa pesquisa de 2016. O relatório daquele ano constatou que 85% das empresas familiares brasileiras e 74% das globais acreditavam ter uma vantagem significativa sobre as organizações não familiares por apresentarem uma cultura e valores mais fortes.

Este ano, 82% (79% no mundo) dizem ter uma percepção clara de seus valores e seu propósito como empresa. Há algumas diferenças regionais importantes: apenas 68% dos participantes da Ásia têm a mesma visão, em comparação com 86% na África e na América Latina, 81% na América do Norte e 80% na Europa (ver Figura 5). Do total global, 67% (70% no mundo) acreditam fortemente que ter uma percepção clara dos valores acordados aumentou as receitas e a lucratividade. Além disso, 75% dizem que ter um senso claro de valores deu a eles uma vantagem competitiva.

Figura 5: Percepção de propósito e valores acordados, por região

Legenda

■ Proporção de participantes que concordam fortemente com a afirmação: “Você tem uma percepção clara dos valores e do propósito acordados como empresa”



Base: todos os participantes globais (2018: n = 2.167)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

Os brasileiros tendem mais do que a média global a registrar por escrito seus valores: 68% dizem fazer isso, contra 49% no mundo. Globalmente, entre as empresas que geram crescimento de dois dígitos, o percentual sobe para 53%. Isso demonstra claramente que adotar uma postura ativa em relação aos valores de fato vale a pena.

Outros resultados reforçam essa questão. No mundo, entre as empresas com 10% ou mais de crescimento anual, 84% têm uma percepção clara de valores e objetivos acordados, em comparação com 76% das que registram uma taxa de crescimento menor.



“Quando fundamos a Ferd, tentamos criar um conjunto consciente de valores atribuídos – mais precisamente, valores sobre os quais gostaríamos que as pessoas conversassem conosco.”

Johan H. Andresen, proprietário e presidente, Ferd (Noruega)

“Nossos valores são o cerne de tudo. Eles são o primeiro pilar do que fazemos e por que fazemos. Nossos valores ‘decente, valioso, seguro’ sustentam o que somos. Nenhum deles é mais importante que os outros, porque eles atuam em conjunto. Essas três palavras são nossa referência para a tomada de decisões.”

Jonathan Falder, diretor geral,
HMG Paints (Reino Unido)

Esses dados nos dizem que, com a complexidade crescente do processo de tomada de decisões e com o ritmo acelerado de mudanças, as empresas familiares precisam mais do que nunca implementar diretrizes e ferramentas para documentar seus valores e tomar decisões melhores (ver estudo de caso sobre o Grupo GMR, “A virtude da humildade como valor”). Viver de acordo com valores e propósito documentados é o melhor sistema de gerenciamento de riscos que uma empresa pode colocar em prática.

Quando se trata de documentar valores, um bom princípio é manter a simplicidade. A família que controla a Henkel, empresa alemã de produtos químicos e bens de consumo, decidiu há algum tempo que a empresa tinha valores demais. A lista foi reduzida a poucos itens e registrada em cinco pilares no saguão da sede em Düsseldorf. “O conjunto anterior de valores não estava suficientemente claro”, diz Simone Bagel-Trah.

“Nós tínhamos muitos valores. Reduzir o total de dez para cinco ajudou a assegurar que todos se lembrassem deles e os entendessem. É muito mais fácil se identificar com um conjunto de valores e agir com base neles quando eles estão claramente definidos e são relevantes para os funcionários em seu trabalho diário.” (Ver o estudo de caso “Demonstração dos valores por meio da sustentabilidade”).

Não importa o grau de estabilidade dos seus valores, eles mudarão com o tempo. À medida que o negócio cresce e novas pessoas participam dele, os líderes precisam rever esses valores e, em alguns casos, atualizá-los. Valores não podem ser simplesmente aceitos; eles precisam ser vivenciados. Portanto, é importante falar e defender os valores regularmente para garantir que as pessoas concordem com o significado deles e com sua relevância.



“Temos milhares de funcionários e recrutamos muitas pessoas a cada ano. O que sempre tentamos fazer é utilizar nossos valores para ajudar a tomar as decisões de contratação certas. Sempre buscamos contratar pessoas que tenham princípios em seu DNA alinhados com nossos valores.”

Fernando Simões, diretor executivo,
Grupo JSL (Brasil)

Também é crucial examinar se os valores impulsionam os comportamentos corretos para melhorar o desempenho, inclusive os da administração, da equipe e dos acionistas. Todos devem estar comprometidos com as ações necessárias para apoiar esses valores compartilhados. Um exemplo de como as empresas familiares estão fazendo isso é o desenvolvimento de uma bússola de valores, como fez a empresa familiar Mars com excelente resultado (ver o estudo de caso “Definição do papel da empresa com base em cinco princípios”).

“Percebemos que não poderíamos fazer negócios com uma visão oportunista. Cada negócio era diferente e não havia sinergias entre eles. Foi muito difícil sincronizar todos os negócios em que entramos. Pensamos então que deveríamos ter uma visão, nossos próprios valores e criar uma estrutura organizacional robusta.”

GM Rao, fundador e presidente, Grupo GMR (Índia)

É útil reconhecer também a diferença entre ter valores familiares e valores que funcionem para o negócio, como ilustra o nosso estudo de caso sobre a Ferd, uma organização familiar norueguesa (ver estudo de caso “Como colocar os valores em prática”). A empresa foi criada em sua forma atual na década de 1990, mas tem um histórico que remonta a mais de 160 anos. Antes da fundação da Ferd, a família Andresen “internalizou os valores”, explica o presidente Johan H. Andresen. “Eram bons valores, mas antiquados, como honestidade, dedicação e lealdade, mas não era algo que impulsionasse o negócio.”

“Não iríamos apresentar os valores da família e dizer que a empresa deveria ser assim. Você pode dizer que os valores da empresa [agora] substituem os valores da família”, diz Andresen, explicando que a família usou a famosa frase de John F. Kennedy (ex-presidente dos Estados Unidos) e a adaptou para ‘Não pergunte o que a empresa pode fazer por você, mas o que você pode fazer pela empresa’.

Valores também podem ser compartilhados e reforçados de forma criativa em empresas familiares envolvendo mais de uma família (ver estudo de caso sobre o Grupo Al Shirawi, “Como desenvolver valores compartilhados por várias famílias”).

“É muito mais fácil identificar-se com um conjunto de valores e agir com base neles quando eles são claramente definidos e são relevantes para os funcionários em seu trabalho diário.”

Simone Bagel-Trah, presidente do conselho de supervisão, Henkel (Alemanha)

Valores são mais eficazes quando explicitamente comunicados a clientes e fornecedores (ver o estudo de caso da Miele, “A valorização da independência que atravessa gerações”). Isso é exemplificado na África do Sul pela abordagem adotada pela ZZ2, o maior grupo agrícola independente do país, cujas origens remontam às atividades agrícolas da família proprietária em 1698. O diretor executivo da empresa, Tommie van Zyl, diz que todos na organização, desde o departamento de compras até a cadeia logística, compreendem o sistema de valores da empresa. “Adotamos uma filosofia de sistemas abertos em nossos negócios. Em vez de focar internamente na família ou na empresa o tempo todo, a atenção deve estar fora, pensando nas interações e conexões com o mundo mais amplo”, diz ele.

Os valores devem ser comunicados de forma explícita e clara, para serem adotados em toda a empresa familiar e fora dela (ver estudo de caso sobre a illycaffè, “Uma visão de longo prazo sobre valores para negócios sustentáveis”).

Todos os funcionários que entram para a AX Holdings, um grupo diversificado com sede em Malta e que opera nos ramos de hotelaria, saúde, construção e incorporação, devem participar de um curso sobre o grupo, os negócios, seus valores e como esses valores são aplicados. “Dessa forma, conseguimos um efeito em cascata capaz de garantir que todos os funcionários adotem esses valores”, afirma o diretor-presidente, Michael Warrington. Os valores também podem ajudar no recrutamento. Nossa pesquisa mostra que 87% das empresas brasileiras (79% no mundo) que têm uma percepção clara dos valores acreditam que isso ajudou a atrair potenciais interessados em fazer parte da organização. Essa tendência é ilustrada pelo nosso estudo de caso sobre o Grupo JSL do Brasil (veja “Formas valiosas de canalizar o legado”).



Como projetar uma visão para a empresa na sociedade

Roche, Suíça

André Hoffmann, vice-presidente

A escola de negócios Insead, sediada em Paris, recebeu uma doação de € 40 milhões no verão de 2018, a maior já feita por qualquer pessoa nos 61 anos de história da instituição. O doador foi André Hoffmann, vice-presidente do grupo farmacêutico Roche e membro da família que tem participação majoritária no grupo desde 1948.

O dinheiro – na verdade, doado em nome dele e da esposa, Rosalie – não era, no entanto, apenas um caso chamativo de generosidade corporativa e pessoal. A quantia está sendo usada para criar o Instituto Global Hoffmann de Negócios e Sociedade, que, como anunciou o Insead na época, “promete trazer novas ideias e soluções inovadoras para as questões globais mais difíceis que ameaçam nosso futuro sustentável”.

O instituto investigará questões como ética, equidade de gênero, operações humanitárias, impacto social, sustentabilidade, tecnologia para o bem, desigualdade de renda e outros temas relacionados ao papel das empresas na sociedade.

Essas são questões de grande importância para Hoffmann, que tem uma visão clara do papel das empresas na sociedade e, em especial, de como isso dá aos negócios da sua família um propósito claro, além de gerar lucros. As empresas muitas vezes se concentram excessivamente em ganhos de curto prazo, diz Hoffmann, e raramente se interessam por seu impacto na sociedade e no meio ambiente. Na opinião dele, isso precisa mudar.

“O economista Milton Friedman disse certa vez: ‘O negócio dos negócios é o negócio’. O que ele quis dizer foi: ‘Vamos ganhar dinheiro, e o resto se resolve sozinho. Não precisamos nos preocupar com externalidades’. Mas isso evidentemente não é verdade, no meu entender”, diz Hoffmann.

“Precisamos nos preocupar com retornos financeiros, porque sem eles, não há nada, mas você também precisa atentar para os retornos ambientais e sociais. Podemos satisfazer os acionistas; podemos ter um negócio lucrativo; podemos ter um negócio voltado para o futuro, mas também podemos minimizar o impacto de nossa presença na sociedade e no meio ambiente.

Fundação: 1896

Geração que atualmente administra a empresa: quarta

Faturamento anual (2017): US\$ 54 bi

Número de funcionários: 93.700

Setor(es): farmacêutico e diagnóstico

Meu sonho é posicionar a Roche e muitas outras empresas nessa dimensão, na qual elas possam se tornar contribuintes líquidas das sociedades – e não o contrário”.

Hoffmann, que obteve seu mestrado em Administração de Empresas pelo Insead em 1990, acredita que uma das principais maneiras de o instituto ajudar a promover essa mudança é influenciar o modo de ensinar negócios. “O Instituto para Negócios e Sociedade pretende mudar o modelo de ensino de negócios”, diz ele. “Precisamos reconhecer que a forma como ensinamos gestão de negócios está alinhada apenas a uma métrica, que é o retorno financeiro. Os rankings das escolas de negócios costumam se basear no salário que você ganha quando se forma. Mas julgar o sucesso apenas com base na quantia que você recebe não é mais adequado, como sabemos hoje. E as escolas de negócios precisam despertar para esse fato.”

O propósito tem um papel específico a desempenhar na própria Roche também. “O propósito da Roche não é ganhar dinheiro; é satisfazer uma comunidade e, especialmente, satisfazer a comunidade dos pacientes”, explica Hoffmann. “Como podemos criar novas ideias que tornarão a vida do paciente mais fácil e talvez até mesmo curá-lo?”

Uma estrutura de empresa familiar sustenta esse propósito, graças à abordagem multigeracional de longo prazo adotada por muitas empresas familiares – inclusive a Roche, fundada pelo bisavô de Hoffmann, Fritz Hoffmann-La Roche, em 1896. A estrutura de propriedade “híbrida” da Roche ajuda nesse sentido. A família tem a maioria das ações com direito a voto, mas não controla as ações cotadas em bolsa de valores, explica Hoffmann. “Temos dois tipos de segurança: as ações com direito a voto e um certificado de dividendos. Isso significa que estamos sob a vigilância de cada investidor no planeta, mas também podemos tomar decisões de longo prazo porque temos a maioria dos votos.”

Assim, quando a empresa toma uma decisão, é provável que ela também influencie a quinta e até a sexta geração, diz Hoffmann, que é membro da quarta geração da família. “Isso significa que a mentalidade de negócios precisa ser transgeracional. É exatamente o que nos separa das empresas não familiares. É o conceito de sustentabilidade, que, fico feliz em dizer, é muito defendido no momento. E essa sustentabilidade é vivida pela família.”

Para ilustrar isso, não é preciso ir muito além do início da vida de Hoffmann. Seu pai, Luc, foi um dos cofundadores do World Wide Fund for Nature e dedicou sua vida profissional a projetos de conservação. O jovem Hoffmann foi criado na região de Camargue, na França, onde seu pai fundou um instituto para proteger as terras úmidas do Mediterrâneo. E ele foi profundamente influenciado pelo compromisso do pai com o meio ambiente.

“Cresci nesse meio de conservação ambiental e passei muito tempo tentando proteger as espécies. Hoje, estou cada vez mais convencido de que o que importa é a interface entre a humanidade e a natureza”, diz.

“Um dos legados de uma empresa familiar é esse pensamento de longo prazo. É essa sustentação que está sempre lá.”

Quando o assunto são os mais de 93 mil empregados atuais da Roche e os futuros, Hoffmann acredita que ter um forte senso de propósito é um excelente incentivo para o recrutamento: “Como podemos assegurar que as pessoas que desejam exercer um impacto na saúde pública ou mesmo em soluções para doenças venham trabalhar na Roche em vez de procurar outras empresas?” “Precisamos conseguir prover o ambiente certo e ter estabilidade suficiente, mantendo ao mesmo tempo um certo nível de entusiasmo.”

Para Hoffmann, tudo isso cria as bases para o legado da Roche: “Um dos legados de uma empresa familiar é esse pensamento de longo prazo. É essa sustentação que está sempre lá, apesar das mudanças na moda, nas tecnologias, apesar da digitalização, apesar de todos esses desafios que o mundo está criando para os negócios”.

Cinco princípios para obter valor dos seus valores



Peter Englisch, líder global e EMEA – Empresas Familiares, PwC Alemanha

1. Seja específico sobre seus valores: formule-os, escreva-os e aja com base neles. Faça isso com o envolvimento total dos membros da família. Isso fortalecerá não só a coesão familiar, mas também ajudará você a tomar decisões melhores para os negócios da família.
2. Comunique seus valores interna e externamente para demonstrar a vantagem da sua empresa familiar. Muitas empresas familiares têm valores, mas nem sempre os expõem claramente. Você não pode obter valor dos seus valores se não os comunicar.
3. Desenvolva princípios de negócios e um código de conduta que coloque seus valores em prática. Isso ajuda a desenvolver confiança e credibilidade interna e externamente e abre portas para novos parceiros de negócios.
4. Coloque os valores em primeiro plano em seus esforços de recrutamento e incorpore-os ao seu ambiente de trabalho para atrair os melhores talentos. Exibir seus valores é uma boa maneira de atrair e reter os melhores talentos para o seu negócio.
5. Concentre-se na criação de valor ao longo de toda a cadeia de valor; assegurando, por exemplo, que o trabalho respeite padrões éticos compartilhados. Seus valores têm um impacto que se reforça mutuamente e que vai além da sua própria empresa.



Como colocar os valores em prática

Ferd, Noruega

Johan H. Andresen, proprietário e presidente do conselho

“Não pergunte o que a empresa pode fazer por você, mas o que você pode fazer pela empresa.”

Parafraseada de uma famosa citação do ex-presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy, essa declaração de missão é difícil de ser superada em termos de originalidade e criatividade.

Para o líder empresarial norueguês Johan H. Andresen, no entanto, essa é apenas uma forma eficaz de expressar como ele e a família abordaram a definição, a formulação e a vivência dos valores que impulsionam o grupo de empresas Ferd, em operação na região nórdica. A família basicamente decidiu que deveria respeitar os valores cultivados pela empresa há muito tempo, e não o contrário.

Essa diferenciação foi feita com base em deliberações ocorridas há 20 anos em um momento importante para os interesses comerciais da família.

A Ferd nasceu há mais de 160 anos, quando o tataravô de Andresen, também chamado Johan, comprou a empresa de tabaco Tiedemanns, que se tornaria a base dos negócios da família. A Tiedemanns logo se transformou numa das maiores empresas de tabaco da Escandinávia. A família usou o dinheiro da Tiedemanns para diversificar

seus negócios para os ramos de frete, editoração, embalagem e produtos de consumo. Nos anos 1990, porém, com a crescente pressão de governos e grupos antitabagistas sobre as empresas de tabaco, a família decidiu abandonar sua atuação nesse ramo.

O negócio de tabaco foi vendido para fundar a Ferd, que detém participação em várias empresas, inclusive algumas de grande sucesso não listadas em bolsa de valores. Muitas estão no setor de energia da Noruega, como a empresa de serviços de petróleo e energia renovável Aibel; a empresa de tecnologia de campos petrolíferos Interwell; e a maior operadora de balsas do país, a Fjord Line. A Ferd (uma palavra nórdica que significa “jornada sem fim”) também investe em empresas de capital aberto, fundos *hedge* e imóveis. O grupo de investimento com sede em Oslo também foi pioneiro no empreendedorismo social e buscou muitos dos chamados investimentos de impacto – projetados para criar benefícios sociais ou ambientais.

Quando a Ferd foi criada, Andresen, sua família e os que administravam o novo negócio se sentiram capazes de estabelecer um conjunto de valores especialmente para a empresa. Durante quase dois séculos, um conjunto de valores familiares havia

Fundação: 1849

Geração que atualmente administra a empresa: quinta

Faturamento anual (2017): 30,8 bi de coroas norueguesas

Número de funcionários: 8.857

Setor(es): conglomerado, industrial, investimentos financeiros

orientado os negócios da família, mas foi decidido que novos valores eram necessários para guiar a empresa e a interação da família com ela.

“Antes de fundar a Ferd, nós, como família, internalizamos nossos valores”, explica Andresen. “Eram bons valores, mas antiquados, como honestidade, dedicação e lealdade, não era algo que impulsionasse o negócio. Quando fundamos a Ferd, tentamos criar um conjunto consciente de valores atribuídos – mais precisamente, valores sobre os quais gostaríamos que as pessoas conversassem conosco, nesses termos”.

“Não iríamos apresentar os valores da família e dizer: ‘A empresa deve ser assim’. Você pode dizer que os valores da empresa [agora] substituem os valores da família.”

É aí que entra o aforismo de Kennedy. “Os valores da família são um reflexo disso”, diz Andresen.

“É claro que há um legado, todas as coisas que fizemos. Mas devemos pensar no que vamos fazer. Essa é a melhor maneira de ter um legado”.

Eles apresentaram os valores da empresa como quatro pontos: credibilidade; espírito de aventura; trabalho em equipe; e visão de longo prazo dos objetivos e do sucesso.

A credibilidade é muito importante para a Ferd, segundo Andresen. Ela significa algo mais que confiança. “Credibilidade não é algo que você tem. Você não pode comprá-la; não pode criá-la nem dizer que hoje tem mais credibilidade do que ontem. Credibilidade é diferente de confiança; significa que você realmente acredita em alguém que está fazendo algo que nunca fez antes – e isso é algo que fazemos o tempo todo. Nós sempre fazemos algo que nunca fizemos antes.”

Andresen afirma que essa ideia de credibilidade também é um fator importante nos esforços da Ferd para atrair os melhores talentos. “As pessoas que estamos tentando contratar têm opções. Elas podem ir para outros lugares porque têm um enorme potencial; todos querem esses profissionais. Mas se você é proprietário de uma empresa que se baseia em valores e tem credibilidade, essas pessoas de alto potencial escolhem você.”

Parte do esforço de contratação é direcionado para o valor de ‘trabalho em equipe’. E Andresen afirma que o fato de a Ferd ter pouca rotatividade de pessoal é uma prova de seu sucesso no recrutamento de talentos capazes de trabalhar em equipe.

As empresas familiares geralmente adotam uma visão de longo prazo em seus processos de decisão e valorizam o conceito quando se trata de avaliar o retorno. Mas Andresen acredita que a Ferd adicionou um toque novo ao conceito. “Reformulei a ideia tradicional de longo prazo com a ideia de que ‘podemos ser impacientes por muito tempo’. Em outras palavras, o conceito de longo prazo para uma empresa familiar não é um ponto de repouso; não é um pilar para que as coisas se consertem. As coisas não se consertam. Você precisa estar permanentemente impaciente para alcançar o sucesso, mas no contexto dos objetivos de longo prazo.”

Uma forte indicação de que os valores também são importantes na geração de um fluxo de negócios é que os investimentos mais recentes da Ferd foram feitos em duas outras empresas familiares cujos proprietários a selecionaram como parceira, deixando de lado outros pretendentes.

Empresas familiares como a Ferd, que se reinventam, talvez não estejam presas à ideia de legado. Como diz Andresen: “É claro que há um legado, todas as coisas que fizemos. Mas devemos pensar no que vamos fazer. Essa é a melhor maneira de ter um legado”.

E assim perdura o impacto de cinco gerações da família Andresen, que construiu um império empresarial. Andresen diz que honra esse legado ao fazer esforços que vão além da Ferd, como a criação de um fundo de microfinanciamento e ações de responsabilidade social corporativa. Ele também é presidente do conselho de ética do fundo de petróleo da Noruega, um dos maiores fundos soberanos do mundo. “Como uma família empresária, sempre dissemos que o líder não apenas lidera em uma empresa fechada. Ele tem duas funções: uma é dirigir a empresa e a outra é desempenhar um papel ativo na sociedade. Gerações sucessivas tentaram cumprir essa responsabilidade. Tudo isso amplia e moderniza o legado”, afirma. “Você está criando um legado fora da empresa que realimenta os valores relacionados à credibilidade”.



Uma visão de longo prazo sobre valores para negócios sustentáveis

illycaffè, Itália

Andrea Illy, presidente

Durante uma crise global do café, que durou de 1998 a 2002, os preços dispararam, o consumo caiu e o euro registrou instabilidade. Em vez de cortar pessoal ou renegociar contratos com fornecedores, a illycaffè – mais conhecida como illy e com sede na Itália – seguiu seu rumo, mantendo-se firme em suas políticas.

“Apenas sacrificamos nosso lucro no curto prazo para preservá-lo no longo prazo, assegurando a estabilidade financeira”, diz Andrea Illy, presidente da empresa e neto do fundador. “Começamos a trabalhar imediatamente para melhorar nossa situação e nos recuperarmos o mais rápido possível após a crise.”

Essa abordagem de longo prazo para enfrentar desafios de negócios é típica de muitas empresas familiares. Livres das demandas financeiras trimestrais, elas são mais independentes para priorizar as necessidades de funcionários, fornecedores, clientes e da sociedade. Sua vantagem competitiva está em beneficiar todos os *stakeholders*, não apenas aqueles que têm participação financeira.

E no momento em que se percebe claramente que os negócios devem ter um propósito além do lucro, a abordagem da illy serve como um bom exemplo.

Andrea Illy, sua irmã e seus dois irmãos permanecem fiéis ao propósito e aos valores estabelecidos por seu avô, Francesco, que iniciou o negócio em 1933, e seu pai, Ernesto, que o dirigiu até 1994. O objetivo da empresa é fornecer o melhor cafezinho do mundo buscando a excelência para todos os envolvidos. De forma ainda mais simples, a marca illy está ligada à felicidade. “Esse é o objetivo real da vida”, diz Illy. “Para ser criativo em sua vida, você precisa se inspirar e, para se inspirar, precisa ser feliz.”

Os valores da empresa ressaltam essa missão. Um deles é “criar e compartilhar mais valor com os *stakeholders* ao longo do tempo por meio do nosso compromisso com a melhoria, a transparência, a sustentabilidade e o desenvolvimento das pessoas.” Outra é inspirar todos os participantes da cadeia de valor – “do grão à xícara” – para criar o que a empresa chama de “lindas experiências” e produtos para encantar os clientes.

Fundação:	1933
Geração que atualmente administra a empresa:	terceira e quarta
Faturamento anual (2017):	€ 467 milhões
Número de funcionários:	1.290
Setor(es):	bebidas e café

Perseguir essa missão nem sempre foi um processo tranquilo. No fim da década de 1980, após a dissolução de um acordo internacional de café, que fixava cotações e garantia quantidades e cotas de preços, o mercado negro prosperou e as cotações despencaram. Ao mesmo tempo, surgiram novos exportadores de café, como os do Vietnã, levando a um excesso de oferta e a uma queda mais acentuada nos preços. O mercado foi inundado por cafés de baixa qualidade em geral.

Em 1990, Andrea Illy, munido de um diploma de química, juntou-se à empresa familiar como supervisor de qualidade. Para garantir que a illy cumprisse sua missão de fabricar o melhor café do mundo – e comprasse apenas grãos da mais alta qualidade durante esse período tumultuado –, ele fez algumas mudanças. Inspirada por práticas que ele observou no Japão, a Illy desenvolveu um programa de “qualidade total” para definir padrões na empresa e na indústria.

Em 1991, a empresa começou a comprar grãos diretamente de produtores de café no Brasil para garantir um suprimento confiável de alta qualidade e cultivado de forma sustentável.

Para ter certeza de que as práticas de seus fornecedores eram realmente sustentáveis para o meio ambiente e a sociedade, a illy se associou em 2011 ao grupo DNV GL, um organismo de certificação internacional. Atualmente, a empresa é auditada em relação a mais de 60 importantes indicadores de desempenho. Para compartilhar seu conhecimento e a paixão pelo café ao redor do mundo, além de ensinar sobre sustentabilidade, cultivo ambientalmente responsável e melhores práticas comerciais, a empresa criou a Universidade do Café há cerca de 20 anos. Atualmente, a instituição educa mais de 20 mil pessoas por ano em 25 países, incluindo não apenas agricultores, mas também pessoas que servem e apreciam café.

Para manter seus fornecedores prósperos e leais à empresa, a illy paga em média 30% sobre o valor de mercado pelos grãos de maior qualidade. Ela também mantém os dividendos para os acionistas em níveis modestos e investe a maior parte dos lucros em melhoria de qualidade.

“Para uma empresa alicerçada em valores éticos, é muito difícil aceitar que você basicamente proporciona bem-estar às pessoas com o café e não pode retribuir àqueles que o produzem.”

“Quanto mais qualidade oferecermos ao nosso consumidor, mais ele vai beber e mais ele pagará, e isso pode ser reinvestido no crescimento e desenvolvimento daqueles que o produzem”, diz Illy.

No fim das contas, o essencial são os valores. A empresa prioriza as necessidades de *stakeholders* como fazendeiros em detrimento de sua própria família de acionistas, continuando a pagar aos agricultores preços altos, mesmo quando os tempos estão difíceis. Seus negócios devem ser sustentados como suas plantações de café. “Para uma empresa alicerçada em valores éticos, é muito difícil aceitar que você basicamente proporciona bem-estar às pessoas com o café e não pode retribuir àqueles que o produzem, afirma Illy.

Ele considera isso um ciclo virtuoso no qual todos se beneficiam e pensa na illy como uma “empresa de valor compartilhado”, em que a competitividade, a saúde e o sucesso das comunidades estão indissociavelmente ligados. As empresas não são máquinas lucrativas, mas sim instituições sociais que usam os lucros para criar bem-estar para os *stakeholders*, explica Illy.

E o consumidor vem em primeiro lugar. “Meu pai costumava dizer que o consumidor é o dono; nós não somos donos. Ele ou ela é o verdadeiro chefe”, diz Illy. Depois, vêm os fornecedores, outros parceiros e cerca de 1.200 funcionários em mais de 100 mil varejistas, cafés e lojas da empresa. Todos eles ajudam a levar o café illy às mãos dos consumidores em 140 países.

Por último, mas não menos importante, vem a família, que não busca apenas enriquecer, mas também servir à empresa e à comunidade. “Essa é a nossa filosofia”, diz Illy. “Esse é o nosso negócio familiar.”

Em busca de um propósito

Os líderes de negócios estão falando mais do que nunca em encontrar o equilíbrio certo entre a motivação do lucro nos negócios e um sentido elevado de propósito que perpassa a diretoria executiva.



O propósito de uma empresa é sua razão de ser: as expectativas que você tem sobre quais produtos e serviços produz, por que eles criam valor e o que você fará com o valor que cria no mundo. Além de ganhar dinheiro, o seu propósito pode incluir o sustento da sua família e da comunidade, promovendo uma forma inovadora de melhorar o mundo em geral ou perseguir outra aspiração. A família originalmente fundou ou adquiriu esse negócio com um propósito e, a menos que ele tenha mudado, você ainda está aqui para realizá-lo.

Atualmente, os líderes de negócios estão falando mais do que nunca em encontrar o equilíbrio certo entre a motivação do lucro nos negócios e um sentido elevado de propósito que perpassa a diretoria executiva. A má-conduta corporativa aumentou a desconfiança da opinião pública e levou os líderes governamentais a tentar legislar sobre moralidade.

“Quando fazemos as coisas, temos que pensar em como as outras pessoas podem ser afetadas por nossas ações e levar isso em conta.”

Eddy Lee, conselheiro,
Lee Kum Kee (Hong Kong)

Entre os exemplos estão a exigência do Reino Unido de que empresas de determinado porte informem as diferenças salariais por gênero; regulações na China para tributar mais agressivamente os poluidores; e leis na África do Sul que obrigam as empresas a valorizar os *stakeholders* não financeiros da mesma forma que os financeiros.

“Meu pai costumava dizer que o consumidor é o dono; nós não somos donos. Ele ou ela é o verdadeiro chefe.”

Andrea Illy, presidente, illycaffè (Itália)

As pesquisas mostram que a geração do milênio, que constitui uma parcela considerável da força de trabalho na maioria dos países, espera que as empresas contribuam para a sociedade, tenham um propósito claro baseado em valores e sejam mais sustentáveis. Esses jovens querem trabalhar para empresas que admiram e tendem a comprar de organizações que correspondem a seus padrões éticos. Para arcar com essa responsabilidade, as empresas precisarão cada vez mais monitorar sua atividade e seu impacto. O grupo farmacêutico Roche tem um claro senso de propósito comunitário (ver o estudo de caso da Roche, “Como projetar uma visão para a empresa na sociedade”).

“O propósito da Roche não é ganhar dinheiro; nosso propósito é satisfazer uma comunidade e, especialmente, satisfazer a comunidade dos pacientes.”

André Hoffmann, vice-presidente,
Roche (Suíça)

“Do fundo do coração, a parte mais importante da empresa é o fato de sermos duas famílias. É o nosso maior valor como negócio – essa cooperação entre as famílias.”

Sumeet Valrani, conselheiro,
Grupo Al Shirawi (Emirados Árabes Unidos)

Em nossa pesquisa, 79% das empresas familiares brasileiras e 68% das globais tinham uma visão e um propósito documentados ou uma declaração de missão.

“Uma empresa familiar sem um propósito comum não sobreviverá”, diz Peter May, consultor de empresas familiares e assessor estratégico para a prática de empresas familiares da PwC na Alemanha, “especialmente no ambiente turbulento atual em que tudo muda, seja em termos digitais, seja por causa da incerteza política que vemos no mundo. As empresas familiares devem ser claras: qual é a razão para estarmos juntos pelos próximos 20 a 30 anos e na próxima geração que virá?”

Cinco princípios para perseguir um propósito



Ganesh Raju,
líder da prática de Empresas
Familiares, PwC Índia

1. O propósito define sua “licença para operar”, além de ganhar dinheiro. Seja claro sobre quais problemas sua empresa está comprometida a solucionar e que tipo de valor você deseja gerar para seus clientes, funcionários, *stakeholders* e a sociedade.
2. Defina a conexão entre seus produtos e serviços e o propósito da empresa. Por exemplo, administrar uma empresa na Índia que produz maquinário para fazendeiros significa não apenas ser excelente em engenharia. Envolve também um propósito mais amplo relacionado a alimentar as populações e ajudar os agricultores a fazer isso de forma eficiente.
3. Concentre-se na criação de valor real e sustentável de acordo com o seu propósito definido ao longo de toda a cadeia de valor. Considere o impacto em seu modelo de negócios e crie espaço para os ajustes necessários. Usando o exemplo da agricultura, você realmente precisa produzir maquinário de alta tecnologia para agricultores em um país em desenvolvimento, ou seu propósito pode ser alcançado de uma forma melhor com a produção de máquinas tecnicamente menos complexas adequadas às condições locais?
4. Aplique e monitore os princípios da responsabilidade social corporativa e defina os principais indicadores de desempenho não financeiros que apoiam melhor as decisões de longo prazo para atingir suas metas e apoiar a marca da empresa familiar.
5. Comunique interna e externamente seu propósito definido e o que você está fazendo para alcançá-lo. Isso ajudará a alinhar e unificar vários *stakeholders*, fortalecer sua marca como empregador e concretizar sua vantagem competitiva como empresa familiar.



Demonstração dos valores por meio da sustentabilidade

Henkel, Alemanha

Simone Bagel-Trah, presidente do conselho de supervisão

Fritz Henkel talvez tenha sido um dos primeiros empreendedores preocupados com a sustentabilidade. Em 1876, depois de fundar a Henkel, hoje uma das maiores empresas industriais e de produtos de consumo do mundo, ele fez com que as chaminés de sua fábrica fossem mais altas do que o exigido legalmente, pois não queria que as cinzas caíssem nos campos do seu vizinho e prejudicassem a plantação.

“Meu tataravô queria construir relacionamentos bons e duradouros com seus funcionários, parceiros de negócios e com a vizinhança”, afirma Simone Bagel-Trah, presidente do comitê de acionistas e do conselho de supervisão da Henkel. Esse compromisso visionário com a sustentabilidade e a responsabilidade social tem sido um princípio de grande importância para a Henkel desde os primeiros dias.

Em 2010, a Henkel desenvolveu uma estratégia de sustentabilidade ambiciosa, conhecida como “Fator 3”. Ela estabelece as metas da empresa para 2030: criar mais valor com um impacto ecológico reduzido e tornar-se três vezes mais eficiente. O objetivo é gerar três vezes mais valor do que em 2010, usando a mesma quantidade de recursos, ou produzir o mesmo valor de 2010 com apenas um terço dos recursos. “Alcançar mais com menos: essa ideia está no centro da nossa estratégia, porque precisamos de soluções sustentáveis que proporcionem às gerações futuras uma vida agradável também”, diz Bagel-Trah.

Fundação: 1876

Geração que atualmente administra a empresa: quinta

Faturamento anual (2017): cerca de US\$ 17 bi

Número de funcionários: mais de 53 mil

Setor(es): tecnologias adesivas, produtos de beleza, produtos para lar e lavanderia

Para isso, Henkel está colaborando com parceiros ao longo de toda a cadeia de valor. Um exemplo é sua cooperação com o Plastic Bank, um empreendimento social sediado no Canadá que coleta lixo plástico antes que ele seja despejado no oceano e, assim, cria oportunidades de geração de renda para pessoas que vivem na pobreza. A Henkel apoia centros de coleta no Haiti, um dos países mais pobres do mundo e sem infraestrutura de reciclagem. Os coletores locais retiram o plástico que encontram em cursos d'água ou na rua, entregam-no em um centro de coleta e, em troca, recebem dinheiro, combustível para cozinhar ou recarga gratuita para seus celulares.

A Henkel também usa o plástico coletado nas próprias embalagens dos seus produtos, o que representa outro passo para criar uma “economia circular”. Essa é apenas uma das muitas iniciativas de sustentabilidade que a Henkel apoia em todo o mundo, além de promover a eficiência de recursos em suas próprias operações e negócios. Esse compromisso é reconhecido externamente em rankings e classificações.

Dessa forma, a sustentabilidade é um valor fundamental para a empresa e a família fundadora – um dos cinco valores inscritos em pilares no saguão do prédio-sede da Henkel, em Düsseldorf:

- Colocamos nossos clientes e consumidores no centro do que fazemos.
- Valorizamos, desafiamos e recompensamos nosso pessoal.

- Buscamos um desempenho financeiro excelente e sustentável.
- Estamos comprometidos com a liderança na área de sustentabilidade.
- Moldamos nosso futuro com um forte espírito empreendedor baseado na tradição da nossa empresa familiar.

Os cinco valores foram adaptados em 2010, após uma consulta abrangente com diferentes *stakeholders*. A empresa realizou workshops com todos os seus 50 mil funcionários no mundo para integrar os valores na empresa. “O conjunto anterior de valores não estava suficientemente claro”, diz Bagel-Trah. “Tínhamos valores demais. Reduzir o número total de dez para cinco ajudou a garantir que todos se lembrassem deles e os entendessem. É muito mais fácil se identificar com um conjunto de valores e agir de acordo com eles quando eles estão claramente definidos e são relevantes para os funcionários em seu trabalho diário.”

Os valores da empresa também têm implicações para a maneira como a Henkel atrai e recruta novos funcionários. “Queremos ter certeza de que eles se encaixam na cultura da nossa empresa e vice-versa”, diz Bagel-Trah. O legado de Fritz Henkel ainda está vivo nesses valores. “Ele poderia tê-los redigido de maneira um pouco diferente naquela época, mas a essência do que era importante para ele naquele tempo está ali”, afirma. “Há alguns anos, pesquisei nossos arquivos e li muito sobre a época em que ele viveu, sobre o que ele fez e disse, as cartas que escreveu, o que disse para seus funcionários. Encontrei todos os nossos valores atuais refletidos em muitos desses documentos.”

A Henkel é uma empresa de capital aberto com participação majoritária da família Henkel. “No entanto, não somos como muitas outras empresas familiares, em que o negócio está inteiramente nas mãos dos fundadores”, diz Bagel-Trah. “A Henkel tem mais de 140 anos, mas somos uma empresa listada há mais de três décadas. Basicamente, somos um ‘híbrido’ que combina o melhor dos dois mundos. A família ainda é a maior acionista, mas também temos acionistas externos e cumprimos todos os requisitos de uma empresa listada em termos de transparência e governança”.

Mais de 150 membros da família Henkel proprietários da empresa estão espalhados por todo o mundo, entre eles, Christoph Henkel e Konstantin von Unger, que participam do comitê de acionistas da empresa com Bagel-Trah. A família reuniu mais de 60% das ações ordinárias da Henkel em um acordo de compartilhamento de ações, que é o pilar da estrutura de governança familiar. Por esse acordo, os acionistas da família se comprometeram a não vender suas ações para pessoas de fora.

Bagel-Trah diz que eventos familiares regulares são uma das formas pelas quais a família reforça seus valores para todos os seus membros e os transmite para a próxima geração. “Organizamos muitas reuniões familiares. Vivemos nossos valores sem precisar nos referir constante e explicitamente a eles”, diz. “Ver como interagimos deixa claro que eles são importantes e bastante adequados a nós”.

“Vivemos nossos valores sem precisar nos referir constante e explicitamente a eles. Ver como interagimos deixa claro que eles são importantes e bastante adequados a nós.”



Fundação: 1888

Geração que atualmente administra a empresa: quarta

Número de funcionários: 10 mil

Setor(es): conglomerado

O valor do empreendedorismo constante

Lee Kum Kee, Hong Kong

Eddy Lee, conselheiro (também presidente da Lee Kum Kee Family Investments Ltd.)

Há dez anos, a família proprietária da Lee Kum Kee, empresa famosa por seu molho de ostra, inaugurou uma escultura em sua unidade de produção principal na província chinesa de Guangdong. A escultura de *Willow* celebrou os 120 anos de existência da Lee Kum Kee, mas também foi projetada para representar o valor central da empresa, ou “Si Li Ji Ren”, cujo significado é “levar em conta os interesses dos outros”.

É um valor que orientou a empresa durante períodos por vezes agitados e continua a fazê-lo em um momento no qual a Lee Kum Kee se esforça para ser uma empresa familiar de sucesso ainda por muitos anos.

“Esse é o nosso valor essencial”, diz Eddy Lee, membro da quarta geração da família proprietária e responsável pelos investimentos e assuntos familiares. “Em tudo o que fazemos, temos que pensar em como outras pessoas podem ser afetadas por nossas ações e levar isso em conta.”

A família teve a ideia de erguer uma escultura para simbolizar os valores da Lee Kum Kee. Segundo ele, a obra também integra três elementos cruciais

de uma empresa familiar: a inter-relação entre a família, a empresa e a comunidade. “São questões muito importantes para nós como negócio e como família”, afirma.

Esses valores ajudaram a construir uma empresa que é a maior fabricante mundial de molho de ostra e uma das maiores produtoras de molho de soja. Sob o comando da quarta geração da família, a Lee Kum Kee se diversificou para fabricar e fornecer fitoterápicos chineses por meio do grupo LKK Health Products. Essa diversificação se ampliou ainda mais nos últimos anos, inclusive para o setor imobiliário. Em 2017, a família Lee adquiriu o edifício 20 Fenchurch – apelidado de “Walkie-Talkie” – no distrito financeiro de Londres pelo valor recorde de 1,3 bilhão de libras.

Mas o molho de ostra talvez seja o que melhor incorpora os valores da Lee Kum Kee para o público em geral. A marca nas garrafas geralmente retrata uma cena estilizada e tradicional de uma mulher vestida com um *cheongsam* (vestido tradicional chinês) e um menino remando uma *sampana* (pequena embarcação) cheia de ostras.

O rótulo está em chinês e inglês e, entre outras informações, exibe “Desde 1888”. Para o consumidor, isso retrata um produto que sobreviveu ao teste do tempo – um exemplo de qualidade e longevidade, dois dos mais destacados valores de uma empresa familiar em qualquer lugar.

Os esforços para diversificar e trazer diferentes fluxos de receita são uma prova do empreendedorismo da família Lee, que, segundo Eddy, são um valor importante. “Chamamos isso de empreendedorismo constante”, diz. “Precisamos buscar continuamente a mudança e sermos capazes de assumir um certo grau de risco”.

Segundo Eddy, a família nutre esse empreendedorismo constante por meio do conceito “6-6-7-7”. “Essa ideia significa que você não precisa ter 100% de certeza do sucesso em uma nova iniciativa. Você precisa ter cerca de 66% a 77%. Significa assumir o risco, ir em frente e realizar”.

Mas talvez seja pela iniciativa do irmão de Eddy, Sammy, de criar uma empresa de capital de risco chamada Happiness Capital, que os valores de Lee Kum Kee como empresa familiar estejam evoluindo com mais clareza. Apesar do sucesso atual da empresa, não faz muito tempo a desarmonia familiar ameaçava a continuidade do negócio. Para garantir que ele sobrevivesse, a família precisava avaliar seus valores e implementar várias estruturas.

“Precisamos buscar continuamente a mudança e sermos capazes de assumir um certo grau de risco.”

Lee Man Tat, pai de Eddy, foi levado à Justiça por seu irmão pelo controle do negócio há mais de 30 anos. Man Tat resolveu o conflito comprando as ações do irmão na empresa. Mas esse conflito e outro que ocorreu na segunda geração levaram os membros da quarta geração – Eddy e seus três irmãos, David, Sammy e Charlie, e a irmã, Elizabeth Mok – a formalizar uma estrutura de governança familiar.

Eles criaram um conselho de família em 2002 e redigiram uma constituição familiar. “Juntos, elaboramos uma declaração de missão e visão para a terceira e a quarta gerações”, diz Eddy. “E desenvolvemos os valores e princípios que mantêm a unidade de todos os nossos negócios.”

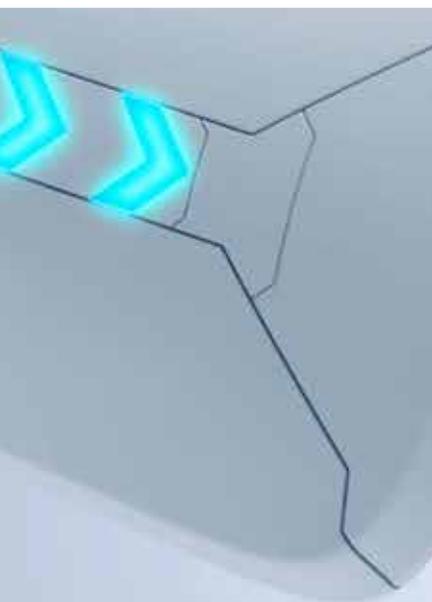
Eddy diz que o conselho criou um fórum útil para resolver problemas difíceis e ajustar a conexão da família com a empresa. Ele trouxe regras como idade de aposentadoria compulsória para os membros da família que trabalham na empresa e aumentou a participação de pessoas de fora da família nos vários conselhos que dirigem a empresa e suas subsidiárias.

A família também prioriza as reuniões para resolver problemas que possam afetar a harmonia familiar. E seus esforços bem-sucedidos ainda ajudaram a engajar a próxima geração nos negócios por meio do apoio de consultores externos.

Eddy e seus irmãos, além do pai e dos membros da quinta geração, acreditam ter uma estrutura capaz de levar os negócios adiante por muitos anos ainda. Com seu conjunto claro de valores e seu legado, os membros da família agora conversam sobre a criação de uma empresa que durará muitos séculos.

Proteção do legado na era digital

Embora reconheçam o desafio da tecnologia digital, as empresas familiares não estão necessariamente prontas para ele. Um ponto de partida é o conselho, onde uma forte combinação de membros com as habilidades certas pode ser extremamente benéfica para as empresas familiares que procuram lidar com a digitização. Outro foco talvez seja a geração do milênio, que é a mais bem-educada da história e conhece muito de tecnologia. Parte do legado da empresa familiar será determinada pela maneira como a futura geração será incentivada a participar.



Os líderes de empresas familiares estão despertando para a realidade disruptiva da inteligência artificial (IA), da Internet das Coisas (IoT, na sigla em inglês), da fabricação digital (impressão 3D) e da robótica.

Cerca de um terço dos participantes da nossa pesquisa (36% no Brasil e 30% no mundo) disseram se sentir vulneráveis à disrupção digital, mais do que o percentual registrado em 2016 (30% e 25%, respectivamente). Mais da metade (58% no Brasil e 57% no mundo) pretende fazer avanços significativos em termos de competências digitais nos próximos dois anos (ver Figura 6).

Entre os avanços tecnológicos específicos citados como desafios na amostra global, estão a digitização (44%), o crescimento da IA e da robótica (22%) e a segurança cibernética (39%). As maiores empresas, com mais de US\$ 100 milhões em faturamento anual, tendem mais a ver a IA e a robótica como desafios importantes (ver Figura 7).

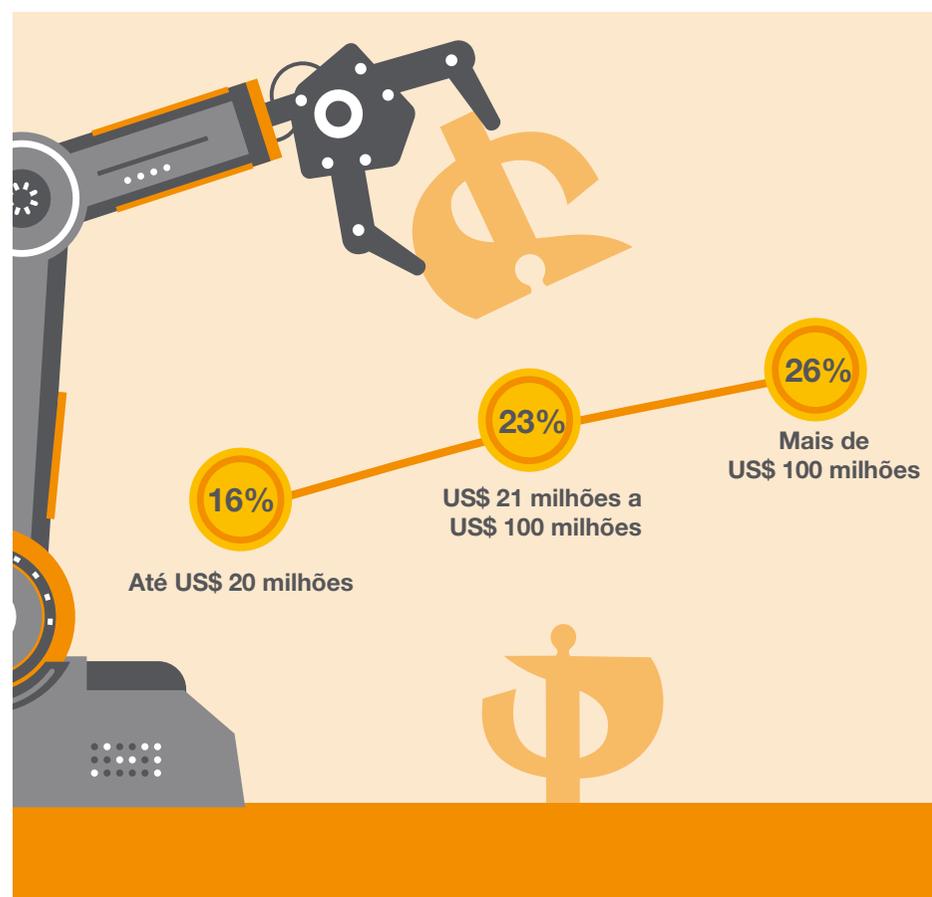
Figura 6: Onde as empresas familiares se veem em dois anos - percentual de participantes para os quais as afirmações a seguir valerão para suas empresas em dois anos



Base: todos os participantes

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

Figura 7: Percentual de empresas para as quais inteligência artificial e robótica serão um desafio importante nos próximos dois anos, por receita (US\$)



Base: todos os participantes globais com faturamento de até US\$ 20 milhões/US\$ 21 milhões – US\$ 100 milhões / mais de US\$ 100 milhões (2018: n = 684 / 1.032/ 985)

Fonte: Pesquisa Global sobre Empresas Familiares PwC 2018

Embora reconheçam o desafio da tecnologia digital, as empresas familiares não estão necessariamente prontas para ele. Os participantes globais com mais chance de reconhecer sua vulnerabilidade à disrupção digital são destes setores: varejo (53%), serviços financeiros (52%) e mídia e entretenimento (65%). Quando perguntados sobre a disrupção digital, apenas uma minoria falou sobre tecnologias específicas, e apenas 20% disseram que mudariam significativamente seus modelos de negócios em dois anos.

Em Cingapura, uma das cidades mais conectadas do mundo, realizamos recentemente uma pesquisa sobre empresas familiares em conjunto com a consultoria de serviços financeiros UBS Group e a Câmara de Comércio e Indústria Chinesa de Cingapura. Mesmo lá, o nível de preparação estava abaixo do ideal. Pouco mais de 34% dos participantes disseram que a digitização estava incluída no plano estratégico de suas empresas, mas eles também afirmaram que a questão não havia sido mapeada de forma cuidadosa. Um quarto dos participantes disse estar nos estágios iniciais de implantação de uma estratégia digital.

Alguns líderes de empresas familiares reconhecem essa lacuna e demonstram preocupação. Outros citaram o desafio de acompanhar a disrupção digital. Steve Ragaller é diretor financeiro da Cretex, um grupo diversificado voltado para a área médica, aeroespacial/defesa, infraestrutura e industrial, com sede no estado norte-americano de Minnesota. A empresa investe fortemente em tecnologia ligada ao processo de fabricação e se considera líder no seu setor em tecnologias como manufatura aditiva e impressão 3D.

Mas, segundo Ragaller, “existe todo o outro lado da tecnologia que é a digitização dos processos de negócios e a comunicação entre você e o cliente – reduzindo o tempo associado a todas as atividades antes do início da fabricação de um produto. Não lideramos nisso, e é aí que está minha maior preocupação”.

A tecnologia digital é uma prioridade essencial na busca de potenciais empregados. A capacidade de inovar e encontrar as pessoas certas para manter a empresa competitiva é uma preocupação crescente. As lacunas de inovação e competências foram os dois principais desafios mencionados, enquanto os líderes de negócios citaram a contratação, retenção e



remuneração dos empregados como prioridades principais.

“Percebemos a importância da transformação digital, mas encontrar os talentos certos para nos ajudarem a iniciar e conduzir esse processo é outra questão”, afirma Joseph Foo, diretor executivo da Jason Marine, empresa familiar de Cingapura que fornece soluções integradas para sistemas de comunicação, navegação e automação para as indústrias marítima e *offshore* de petróleo e gás. “Não precisamos apenas de talentos qualificados em relação a tudo o que é digital, mas também de pessoas que tenham um conhecimento profundo da nossa empresa e que entendam como lidar com os desafios únicos de nossos negócios e da indústria. É difícil encontrar alguém que preencha todos os requisitos certos.”

Um ponto de partida é o conselho, onde uma forte combinação de membros com as competências certas pode ser extremamente benéfica no momento em que empresas familiares procuram lidar com a digitização. Outro foco pode ser a geração do milênio, que é a mais bem-educada da história e conhece muito de tecnologia. Eles têm muito o que oferecer às famílias que estão lidando com questões como a digitização. São cidadãos globais e representam uma rica fonte de soluções para a lacuna de competências, dada sua experiência e educação. E eis um ponto importante: parte do legado será determinada pela maneira como as empresas familiares incentivam a próxima geração a se envolver.

“Há uma grande divisão entre a geração grisalha mais madura e os jovens que estão chegando”, diz Paul Andrews, fundador e diretor administrativo da Family Business United, um centro de recursos para empresas familiares com sede no Reino Unido. “Depois de atrair essas pessoas mais jovens, é importante capacitá-las e dar poder à geração disruptiva para que ela faça seu trabalho. As empresas familiares que não aderirem à mudança provavelmente não estarão aqui em 20 anos porque deixaram de tomar as medidas necessárias para resolver esses problemas agora. Quando o fizerem, talvez seja tarde demais.”

Curiosamente, descobrimos em nossa pesquisa que 73% dos brasileiros e 69% dos participantes globais esperam ou encorajam as próximas gerações que contratam – incluindo os membros da família – a obter experiência fora dos negócios da família. Eles reconhecem que nenhuma empresa detém o monopólio da inovação digital e que é melhor aprender a partir de uma ampla base de experiência. Em um estudo recente da PwC (*Mesma paixão, diferentes caminhos*, 2017), descobrimos que jovens membros da família estão se juntando à empresa familiar e fazendo diferença em relação à tecnologia digital.

Quando as famílias reconhecem o valor da futura geração e a capacitam para tomar iniciativa em relação à tecnologia digital, isso pode ser transformador para a empresa. No grupo Viessmann, provedor de soluções energéticas na Alemanha, o presidente Martin Viessmann explicou em um recente estudo da PwC (PwC/INTES 2017, *Strategien erfolgreicher Familienunternehmen: Konservative Innovatoren*) que seu filho tinha sido responsável por promover a transformação digital antes de assumir uma função mais importante na empresa. “A transformação digital não requer apenas novas soluções técnicas, mas também uma nova cultura. As empresas familiares são aconselhadas a usar as competências digitais da futura geração para moldar com sucesso a mudança”, diz Viessmann.

Rikki Maizey, um dos participantes da pesquisa, é presidente-executivo da Maizey Plastics, grande fabricante sul-africana de plásticos industriais. Ele explica como empregou seu filho em uma nova função, a de desenvolver uma loja on-line para os atuais e futuros clientes da empresa.



“A transformação digital não requer apenas novas soluções técnicas, mas também uma nova cultura. As empresas familiares são aconselhadas a usar as competências digitais da futura geração para moldar com sucesso a mudança.”

Martin Viessmann, presidente do conselho,
Grupo Viessmann (Alemanha)

“Meu filho Richard trabalha na organização há quase 18 meses, mas, você sabe, estamos lidando com a geração Y. Temos que sentar e ouvir essa geração mais jovem, entender o que a impulsiona e o que a faz se mexer e, depois, ver como podemos aproveitá-la nos nossos negócios. Por isso, tenho sido muito específico com ele no desenvolvimento da loja on-line para nós”, diz Maizey.

Esse tema exige, no entanto, uma observação importante. Ouvimos de alguns líderes que é difícil obter a participação de seus filhos no negócio. Isso exige uma flexibilidade crescente em relação a quais papéis eles podem desempenhar. Considerados como grupo, os membros da geração futura são mais instruídos e têm mais opções do que as gerações anteriores. Eles querem realizar um trabalho mais relevante e têm mais expectativas em relação aos seus empregadores. Atrair esses membros da família depois de educá-los no exterior e ampliar seus horizontes é um desafio tão grande quanto o de contratação. Por que os jovens devem retornar à empresa familiar no Vietnã quando podem começar algo novo com amigos universitários em Montreal?

Eddy Lee é um membro de quarta geração da família proprietária da Lee Kum Kee, uma empresa de Hong Kong famosa por seu molho de ostra e pelos condimentos da mesma marca (ver o estudo de caso “O valor do empreendedorismo constante”). Lee, que é responsável pelos investimentos e assuntos familiares, diz que a empresa está fazendo um esforço extra para integrar a próxima geração nos negócios da família de várias maneiras.

“É perigoso impor um fardo incontrolável ou injusto à próxima geração. Você precisa criar um clima e um sistema em que o sucesso futuro não dependa apenas da próxima geração. É preciso criar um sistema no qual a próxima geração possa se encaixar e se sentir feliz, à vontade e capacitada. Você não pode depender demais deles, nem os deixar voar. Deve haver um equilíbrio.”

Tommie Van Zyl, diretor executivo,
ZZZ (África do Sul)

Cinco princípios para desenvolver um legado digital



Ng Siew Quan, líder da Ásia-Pacífico – Entrepreneurial & Private Business, PwC Cingapura

1. Aceite que, graças à revolução digital, o mundo é diferente daquele em que você viveu no passado como fundador e proprietário de uma empresa familiar. Talvez você precise repensar suas ideias sobre como sua empresa cria valor.
2. Reconheça que a próxima geração da sua empresa familiar pode desempenhar um papel importante no sentido de garantir a adequação digital – e, assim, proteger seu legado em um mundo em rápida mudança. Aceite que você precisa de ajuda. Que maneira de obter ajuda seria melhor do que recorrer aos membros da próxima geração de sua própria família?
3. Capacite os membros da próxima geração, permita que eles experimentem e deixe-os obter conhecimentos fora da empresa. Permita que tenham acesso a recursos para isso. Quando eles entrarem na empresa, combine se terão um papel de custódia ou como intraempreendedores em uma transformação digital – ou seja, se eles serão meros administradores dos negócios atuais ou se receberão apoio e espaço para experimentar uma ideia digital – algum capital para incubação, por exemplo.
4. Engaje e incentive as próximas gerações a atrair os empregados mais antigos para a jornada digital por meio de “mentoria reversa”. A mentoria reversa dos pais também funciona!
5. Imprima os valores da família e os da empresa no novo negócio digital que você está construindo. Não presuma que, ao adotar estratégias digitais, você, de alguma forma, precisa mudar seus valores familiares ou empresariais; eles geralmente permanecem inalterados.

Cinco princípios para um legado voltado para o futuro



Jonathan Flack, líder de Serviços para Empresas Familiares, PwC EUA

1. Pensar no legado da empresa familiar – e em como a família pode e deve continuá-lo – pode se resumir a simplesmente pensar na sucessão. Mas há muito mais para pensar. O legado deve envolver um plano para a sucessão da liderança, do conselho e da propriedade, tudo combinado. Reunir todos esses aspectos em um “plano de continuidade” abrangente e formalizado realmente ajuda.
2. Desenvolva essa questão como seu plano estratégico de médio prazo para a empresa. Lembre-se de que ele não se concentra apenas no modo como você faz a transição para a próxima geração e em como os membros dela se tornam os novos gestores da empresa.
3. É importante enfatizar que a sucessão da liderança pode ser mais bem administrada com base em uma estratégia de longo prazo, e não de forma tática, no momento em que o sucessor é necessário. Quando a sucessão é planejada durante 5 a 15 anos, a família pode encontrar vários candidatos – membros ou não – dando a eles treinamento e oportunidades para crescer.
4. Os membros do conselho com pontos de vista variados sobre o setor podem ser úteis para explorar as grandes mudanças que as empresas enfrentam atualmente, sobretudo as que destacamos neste relatório sobre disrupção digital.
5. Um bom plano de sucessão da propriedade deve levar em conta a estrutura de propriedade mais eficaz para o negócio e revisá-la regularmente para avaliar a necessidade de ajustes ou melhorias. É um processo contínuo, não feito de uma vez. É algo que a liderança de uma família deve avaliar continuamente.



Formas valiosas de canalizar o legado

Grupo JSL, Brasil

Fernando Simões, diretor executivo

O Instituto Julio Simões, na cidade brasileira de Mogi das Cruzes, tem uma réplica de um caminhão antigo em exposição. Em qualquer outro contexto, o caminhão teria pouca ou nenhuma relevância, mas, para a JSL, a maior empresa de logística do Brasil, ele tem um significado especial.

“Foi o caminhão onde tudo começou”, diz Fernando Simões, diretor presidente do Grupo JSL. “O primeiro caminhão que meu pai usou para iniciar o negócio nos anos 1950”. Imigrante português, o pai de Fernando, Júlio Simões, deixou um legado considerável: ele criou a maior empresa de logística da principal economia da América Latina. É um legado vinculado ao extraordinário crescimento da economia brasileira no período desde a fundação da JSL e que se equipara ao de muitas outras empresas do país em termos de criação de empregos e melhores condições de trabalho para milhares de trabalhadores e suas famílias.

A JSL emprega 24 mil pessoas e opera uma frota de milhares de caminhões e carros. A empresa diversificou suas atividades para locação e concessionárias de veículos por meio da subsidiária Movida, além de ter um negócio de aluguel de caminhões e carros.

Na primeira década do novo milênio, a JSL teve um crescimento sem precedentes. Sua receita líquida passou de R\$ 181 milhões, em 2000, para R\$ 1,5 bilhão em 2009. No ano passado, a JSL faturou R\$ 8,1 bilhões. A empresa está listada na bolsa de valores B3, em São Paulo, e tem a família Simões como maior acionista.

Fernando diz que um dos principais valores da empresa e um fator importante do sucesso da JSL foi colocar o cliente em primeiro lugar. “Esse sempre foi um elemento importante da cultura da empresa, algo que começou com meu pai e passou para a geração seguinte”, diz. “Buscamos entender as reais necessidades de cada cliente e oferecer o melhor serviço, o que nos ajuda a ter relações comerciais de longo prazo”.

Fundação: 1956

Geração que atualmente administra a empresa: segunda

Faturamento anual (2017): US\$ 2,48 bi

Número de funcionários: 24 mil

Setor(es): empresa de logística que atende mais de 16 setores de atividades, como celulose e papel, automotivo, metalúrgico e mineração

O trabalho de Fernando na empresa familiar começou cedo, quando ele tinha apenas 14 anos, em 1981.

O papel do pai nesse estágio inicial era muito claro, diz Fernando. “Eu não comecei a trabalhar aqui porque gostava da empresa, comecei porque gostava do meu pai”.

As habilidades dele também foram um fator importante para seguir os passos do pai. Ele passou por vários cargos na empresa até o início dos anos 1990, quando compartilhou a administração dos negócios com o pai.

“Sempre buscamos contratar pessoas que tenham princípios em seu DNA alinhados com nossos valores.”

Em 2009, Júlio transferiu para o filho a presidência da empresa, cujo capital ele abriria um ano depois, mudando ao mesmo tempo o nome da organização. Segundo Fernando, foi também nesse momento que a empresa começou a analisar seus valores em mais profundidade, o que levou à formulação de seus cinco valores essenciais: cliente, pessoas, trabalho, simplicidade e lucro.

Fernando diz que esses valores são importantes para a cultura geral da empresa e usados no recrutamento de pessoal.

“Temos milhares de funcionários e recrutamos muitas pessoas a cada ano. O que sempre tentamos fazer é utilizar nossos valores para ajudar a tomar as decisões de contratação certas. Sempre buscamos contratar pessoas que tenham princípios em seu DNA alinhados com nossos valores”.

Em 2006, a empresa familiar criou o Instituto Julio Simões, uma organização sem fins lucrativos que conduz os investimentos da JSL para projetos socioeconômicos. Ela não apenas enfatiza os valores do grupo “de forma mais prática”, diz Fernando, como também “ajuda a direcionar o legado do meu pai”.

O instituto se concentrou em áreas como a conscientização sobre a importância da atenção primária à saúde e o fornecimento de assistência gratuita a muitos dos motoristas de veículos da JSL. Lançado pelo instituto em 2011 e ainda hoje parte essencial de seu trabalho, o Programa Pela Vida busca minimizar os riscos à segurança dos motoristas, geralmente expostos a longas horas de trabalho, maus hábitos alimentares, sono irregular e isolamento social.

O instituto também tenta se tornar referência em boas práticas de segurança no transporte rodoviário e de desenvolvimento sustentável no setor de logística.

Com pouco mais de 50 anos e sendo o mais novo de seis irmãos, Fernando gosta de enfatizar o papel não apenas de seu pai em sua vida e nos negócios, mas também o de sua mãe, Elvina Benedicta Simões. Sem a influência dela no incentivo à harmonia familiar, Fernando diz que seu pai não teria conseguido levar adiante o negócio que criou.

Segundo Fernando, os valores e o legado de seu pai e sua mãe estão em boas mãos com a nova geração. Seu herdeiro, Fernando Simões Filho, faz parte do conselho da JSL. A família ainda não elaborou o protocolo da família. “É algo que estamos analisando”, afirma.



Markus Miele (esquerda) e Reinhard Zinkann

Fundação: 1899

Geração que atualmente administra a empresa: quarta

Faturamento anual (2018): US\$ 4,8 bi

Número de funcionários: 20,1 mil

Setor(es): fabricante de equipamentos domésticos de nível premium

A valorização da independência que atravessa gerações

Miele, Alemanha

Reinhard Zinkann, diretor executivo

Reinhard Zinkann relembra uma ocasião há alguns anos quando lhe perguntaram por que sua empresa, a Miele, não estava interessada em receber uma linha de crédito – um tipo comum de financiamento bancário para empresas. Ele explicou que a Miele simplesmente não usa linhas de crédito.

A empresa é conhecida mundialmente por seus eletrodomésticos premium, como máquinas de lavar, fornos, lava-louças e aspiradores de pó. Em seus 119 anos de história, a Miele sempre usou seus próprios recursos, evitando empréstimos bancários, financiamento via mercado de ações ou outras formas de capital externo.

“Manter a empresa livre dos interesses muitas vezes de curto prazo do mercado de capitais nos ajudou a superar crises econômicas, mudanças de governo e períodos de inflação alta”, diz Zinkann, um dos cinco diretores executivos da Miele.

Isso ajuda a empresa a ter uma visão de longo prazo dos negócios, especialmente no momento em que a pressão sobre as companhias de capital aberto para gerar resultados trimestrais nunca foi tão grande. “Finalmente,” diz Zinkann, “isso nos ajuda a fortalecer nossa posição como uma empresa independente e dirigida pela família, o que é o nosso objetivo estratégico primordial”.

A maneira como a Miele se financia é uma raridade nos negócios e também a sua a estrutura de propriedade – mesmo em relação a outras empresas familiares. Fundada pelo bisavô de Zinkann – também chamado Reinhard Zinkann – e seu parceiro de negócios, Carl Miele, em 1899, a empresa tem sua propriedade dividida quase igualmente entre duas famílias: os Miele (51%) e os Zinkann (49%). Markus Miele – como o atual Reinhard Zinkann, um dos bisnetos dos cofundadores – representa a família Miele na empresa. Somente os descendentes diretos dos cofundadores recebem o status de acionistas. Nunca houve um casamento entre as famílias, que permanecem igualmente comprometidas com o negócio e sua estrutura de propriedade.

Quando o assunto é fabricação e o consumidor, a Miele sempre foi guiada por sua promessa “Forever Better” (sempre melhor). A frase foi cunhada pelos dois fundadores e guiou a Miele e seus funcionários desde então, segundo Zinkann. Essa noção constitui a base da aspiração da empresa de ser líder em qualidade e inovação no setor e da preocupação de manter a posição da marca Miele no segmento premium. Esses valores fundamentais permanecem inalterados, mas são interpretados de acordo com a época. “Forever Better” não se refere apenas à ideia de ter um produto de qualidade que ajuda as pessoas a lidar facilmente com tarefas domésticas cansativas, mas também tenta inspirá-las a melhorar de vida.

“Só é possível interpretar os valores da família – os valores do negócio – vivendo-os pessoalmente e conscientizando todos na empresa.”

Os valores da Miele também ajudam nos esforços de recrutamento, diz Zinkann: “Oferecemos empregos seguros e bem remunerados em uma empresa altamente respeitada, que combina os valores e a cultura de reconhecimento de uma empresa familiar com o trabalho e as perspectivas de carreira de uma organização global de sucesso. Isso distingue a Miele de muitos outros empregadores e torna a empresa atraente para potenciais empregados.”

“Nossa ideia de ‘pensar em gerações’ e uma atmosfera familiar de reconhecimento são muito concretas na Miele. Como as duas famílias proprietárias, temos alguns funcionários que também representam a terceira ou a quarta geração de suas famílias”.

Cada novo gerente participa de um programa de indução, que envolve visitas à sede da empresa na cidade alemã de Gütersloh e a escritórios de vendas em outros locais, para dar uma ideia da maneira como os valores são vividos no dia a dia da empresa.

Como parte desse programa, os novos colegas conhecem os diretores executivos e proprietários, que fazem questão de se mostrarem acessíveis no decorrer do trabalho diário.

“Um antigo lema ainda está pendurado na parede do escritório de Carl Miele: ‘Freude ernährt; Unfriede Verzehrt’, que pode ser interpretado como ‘Na paz, floresceremos; na discórdia, esmorecemos’. Ao lado de um sentimento de respeito mútuo, essa ideia possivelmente tornou mais fácil para uma empresa controlada por duas famílias evitar conflitos existenciais entre sócios do que em uma empresa de apenas uma família, onde talvez coexistam vários grupos familiares”, diz Zinkann. Esse espírito de cooperação entre as famílias criou um forte legado na Miele, que permanece até hoje.

Esse espírito forjou raízes profundas na estrutura de governança da empresa. A Miele tem um conselho de família, composto de três representantes de cada família e criado para garantir que uma delas não possa superar a outra em votos nas reuniões da empresa.

Essa estrutura deságua na alta administração. A equipe de gestão operacional é composta por cinco gestores executivos, que atuam em pé de igualdade e chegam às decisões por unanimidade.

Segundo Zinkann, “só é possível interpretar os valores da família – os valores do negócio – vivendo-os pessoalmente e conscientizando todos na empresa, a fim de tornar o ‘código genético’ desses valores compreensível para todos. No fim, tudo se resume a definir por que você está no negócio.”



Private equity: atenção voltada para fora da família

Empresas familiares e fundos de *private equity* vivem uma convergência de interesses – em termos de metas e até mesmo de valores e propósitos – em um momento de crescente preocupação com geração de valor, sucessão e profissionalização de longo prazo nas empresas familiares.

Os líderes de empresas familiares costumam ver os fundos de *private equity* não necessariamente como compatíveis com suas estratégias e valores de longo prazo. Mesmo assim, incluímos perguntas sobre financiamento externo na pesquisa deste ano.

Uma das conclusões mais interessantes é que, embora a grande maioria dos participantes (75% no Brasil e 81% no mundo) continue confiando mais nos bancos para suas necessidades de financiamento, quase metade dos líderes brasileiros e mais de um terço dos globais disseram que poderiam considerar os investidores de *private equity*.

Isso reflete o que a PwC descobriu em outros estudos recentes, principalmente na Alemanha, que abriga dezenas de milhares de pequenas e médias empresas privadas (ou Mittelstand), verdadeira espinha dorsal da economia do país. Quando perguntados em um estudo da PwC Alemanha, em 2011, se estariam abertos ao *private equity*, apenas 18% dos participantes disseram que sim.

Essa proporção cresceu para 61% em 2013 e, depois, para surpreendentes 83% em 2017, último ano em que a pesquisa foi realizada (*Private Equity in Familienunternehmen: Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft?*).

Isso revela que as empresas familiares e os investidores de *private equity* estão alcançando uma convergência de interesses – em termos de metas e até mesmo valores e objetivos – em um momento de crescente preocupação com geração de valor, sucessão e profissionalização de longo prazo nas empresas familiares.

A demografia e o legado são fatores importantes. Nas próximas décadas, trilhões de dólares passarão de uma geração a outra na maior transferência de riqueza da história. Mais de 350 mil empresas familiares e de capital fechado mudarão de mãos quando os proprietários se aposentarem, segundo estudo de 2018 da PwC Austrália sobre o papel do *private equity* em empresas familiares (*Once in a lifetime: Creating the right growth for Australian private and family business*).





Uma das principais conclusões do estudo é que, embora a grande maioria dos participantes (75% no Brasil e 81% no mundo) continue confiando mais nos bancos para suas necessidades de financiamento, quase metade dos líderes brasileiros e mais de um terço dos globais disseram que poderiam considerar os fundos de *private equity*.

Nessa situação, os líderes de empresas familiares geralmente precisam escolher entre a venda direta, maximizando antes o potencial de crescimento, ou a “aposta no crescimento” e, assim, se envolvem com o *private equity*.

Os que buscam maximizar o crescimento precisam de um parceiro que ofereça mais do que dinheiro.

O parceiro certo ajudará a melhorar a governança e os procedimentos, incluirá um membro mais desafiador no conselho, expandirá a rede e ajudará a preparar a empresa para uma saída ou sucessão eficaz. Um número crescente de empresas familiares pode estar começando a encarar o *private equity* como uma opção inteligente.

Ao mesmo tempo, as empresas de *private equity* têm volumes significativos de dinheiro – mas poucos bons negócios nos quais investir. Os investidores procuram cada vez mais oportunidades em empresas familiares, que são atraentes porque tendem a ser estáveis, mas geralmente são pouco valorizadas. Para atrair essas empresas familiares, os fundos de

private equity estão agindo de forma mais colaborativa, concentrando-se na criação de valor operacional e tornando os portfólios maiores, mais fortes e mais confiáveis, em vez de apenas tentar gerar retornos rápidos.

Isso significa que as empresas familiares têm a oportunidade de aprender mais sobre os benefícios do *private equity*.

Os *family offices* podem ajudar em um mundo de *private equity*



Sian Steele, líder global de Family Office, PwC Reino Unido

As empresas familiares costumam apresentar um crescimento sustentável de longo prazo, apoiado em seu foco nos valores e no lucro com um propósito.

No entanto, as pesquisas que realizamos nos últimos 14 anos mostram que elas nem sempre alcançam o crescimento que aspiram. Os estudos também mostram que as atitudes em relação ao endividamento dentro da empresa podem ser polarizadas. A decisão de uma empresa de agir de modo prudente em relação às dívidas é perfeitamente compreensível quando a economia está saindo de um período de recessão global. Mas será que as empresas familiares estão preparadas para um período de crescimento mais ambicioso e uma reformulação das visões sobre captação de recursos? Especificamente, seria a hora de analisar os benefícios do *private equity* nas empresas familiares?

Para muitos proprietários de empresas familiares, existe um eterno triângulo de conflito formado pelo desejo de diversificação fora dos negócios, a necessidade de levantar capital para o crescimento e a falta de vontade de perder o controle. Esta tríade pode ser alimentada por preocupações com o fato de que visões divergentes levarão a conflitos familiares e a dificuldades sobre como recrutar e manter talentos importantes.

Historicamente, quando perguntamos às empresas familiares como elas poderiam levantar fundos para a diversificação e o crescimento, o *private equity* foi uma “escolha de nicho”. Mas estamos vendo uma mudança de atitude de ambos os lados. Vários fundos globais de *private equity* estão renovando seu foco no setor de empresas familiares e formando equipes com as competências e a experiência certas para o segmento.

Ao mesmo tempo, vemos as empresas familiares começando a abraçar a oportunidade de fortalecer seus conselhos, melhorar a governança corporativa e tomar medidas para separar a propriedade da administração. O processo de envolvimento com esse tipo de investidor pode ser extremamente valioso no sentido de trazer novas perspectivas. A conclusão da nossa pesquisa de que mais de metade dos brasileiros e de um terço dos participantes globais estão abertos ao *private equity* é reveladora.

Com essa nova visão da separação entre administração e propriedade, também verificamos um aumento acentuado no uso de *family offices* para fortalecer a estrutura e a governança ao redor da família, inclusive incutindo na próxima geração de proprietários o poder da visão, apoiada no propósito e nos valores. As atribuições de um *family office* são variadas, mas ele precisa prover gestão e controles financeiros para preservar e aumentar a riqueza que a família criou para as gerações atuais e futuras, ampliando assim o legado.



Como desenvolver valores compartilhados por várias famílias

Grupo Al Shirawi, Emirados Árabes Unidos
Sumeet Valrani, conselheiro

Sumeet Valrani acredita que as empresas costumam subestimar o valor da cooperação, especialmente entre as pessoas dentro de uma mesma organização. Essa é uma crença baseada na experiência, pois os negócios presididos por Valrani, que fazem parte da Oasis Investment Company, representam um modelo sobre como duas famílias podem se unir e construir uma empresa de sucesso.

Sediada em Dubai, a Oasis Investment Company, *holding* do Grupo Al Shirawi (em que Valrani também é conselheiro), é um caso raro de empresa familiar administrada por duas famílias de dois países e culturas diferentes, que se uniram para constituir uma empresa e conseguiram uma transição bem-sucedida para a segunda geração de ambas as famílias.

“Somos um negócio fruto de uma parceria entre uma família dos Emirados e uma família indiana”, diz Valrani. “Temos valores comuns e operamos com muito sucesso nesse modelo. Acredito que a dinâmica do negócio se baseia na dinâmica das nossas duas famílias”.

O Grupo Al Shirawi foi fundado em 1971 por Abdullah Al Shirawi e Mohan Valrani, pai de Sumeet, como uma empresa de comércio e, desde então, se tornou um dos maiores conglomerados dos Emirados Árabes Unidos. Ele atua em vários setores, incluindo petróleo e gás, manufatura, logística, editoração e educação. O grupo emprega mais de 10 mil pessoas em todo o Oriente Médio.

Valrani acredita que a estrutura de propriedade com duas famílias contribui para a tomada de decisões importantes. “O fato de sermos duas famílias significa que cada um de nós se comporta com mais decoro e com mais unidade”, diz. “Cada família mantém a outra unida. Sempre que há uma decisão, um membro de cada família deve participar. Somos os reguladores deles, e eles são os nossos.”

E acrescenta: “Do fundo do coração, a parte mais importante da empresa é o fato de sermos duas famílias. É o nosso maior valor como negócio – essa cooperação entre as famílias.”

Fundação: 1971

Geração que atualmente administra a empresa: segunda

Faturamento anual (2018): US\$ 761 milhões

Número de funcionários: 10.032

Setor(es): impressão e embalagem, petróleo e gás, logística, equipamentos pesados, editoração, fabricação, serviços de engenharia, comércio e educação

Talvez o melhor exemplo dos benefícios da dinâmica criada por duas famílias tenha ocorrido quando a empresa passou por momentos difíceis nos anos 1980. Em 1986, o preço do petróleo entrou em colapso, e o grupo enfrentou uma ameaça à própria existência. Teve início uma grande reestruturação.

Mas todos permaneceram unidos, passaram pelo doloroso processo de reduzir o negócio para uma operação muito menor e começaram os esforços de recuperação – e eventual renovação. “Esse processo teria prejudicado gravemente qualquer relação entre proprietários, mas, se teve alguma função, foi a de fortalecer o vínculo entre o tio Abdullah e meu pai”, explica Valrani.

A crise também levou os fundadores a tomar uma decisão que se tornou um princípio orientador para o Grupo Al Shirawi: não abrir nenhum escritório no exterior a não ser que um membro da família esteja comprometido a ir lá resolver possíveis problemas. “A menos que estejamos preparados para arregaçar as mangas para resolver os problemas, não abrimos um escritório no exterior”, diz Valrani. “Esse é um elemento importante da nossa filosofia como negócio hoje.”

A segunda geração de ambas as famílias – cujos membros mais seniores são representados por Valrani, seu irmão Navin, Mohammed Abdulla Al Shirawi e Hisham Al Shirawi – se uniu no início dos anos 2000 para formalizar uma estrutura de governança familiar. Dois membros da segunda geração de cada família se reuniram para conversar sobre como deveriam proceder. A versão final do plano foi apresentada a todos os membros da segunda geração.

“Cada família mantém a outra unida. Sempre que há uma decisão, um membro de cada família deve participar. Somos os reguladores deles, e eles são os nossos.”

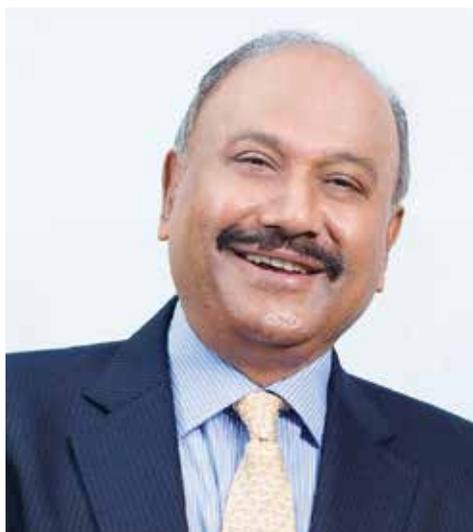
Esses esforços levaram à criação de um protocolo para o grupo, a primeira estrutura formal a abordar como as duas famílias interagem com o negócio. “O protocolo permanece em vigor hoje exatamente como foi formulado”, diz Valrani. “Seguindo o protocolo, todos sabem onde estão.

Até agora, ele resistiu ao teste do tempo, e isso é um testemunho da força do relacionamento entre as duas famílias.”

Os dois fundadores não participaram da constituição do protocolo, optando por recuar e permitir que a segunda geração tivesse liberdade para elaborá-lo. Valrani acha que essa é outra razão pela qual as duas famílias trabalham tão bem juntas: a capacidade de cooperar em todos os níveis e se desapegar. “O legado da primeira geração é a capacidade de abrir mão do controle durante a vida”, diz. O desapego do fundador-empresendedor costuma ser uma das questões de governança familiar mais desafiadoras enfrentadas por uma empresa em transição para a segunda geração.

Há sete membros da segunda geração trabalhando no negócio atualmente. De acordo com o protocolo, cada membro pode trazer um filho para a empresa. Ambas as famílias acreditam que essa regra ajudará a manter a unidade quando a empresa passar para a terceira geração. Qualquer membro da terceira geração que não entrar no negócio será totalmente apoiado, inclusive com o capital para incentivar suas ambições empresariais.

Outro valor importante para o Grupo Al Shirawi é a separação entre o patrimônio da empresa e o da família. “O negócio está focado na lucratividade dentro das regras e regulamentos dos países em que operamos”, diz Valrani. “Sendo assim, separamos muito bem o patrimônio da empresa e o da família”, e acrescenta: “No momento em que começarmos a discutir a questão de um propósito não mensurável e não comercial, temos muito medo de entrar em um processo de decisão subjetivo e que isso possa prejudicar o negócio”. “As duas famílias respeitam os valores e a cultura uma da outra”, diz Valrani. “E para que isso funcione bem, os esforços filantrópicos são sempre uma decisão pessoal e privada”.



Fundação: 1978

Faturamento anual (2017-2018): Cerca de US\$ 1,3 bilhão

Número de funcionários: 11.200

Setor(es): aeroportos, energia, rodovias, segurança e esportes

A virtude da humildade como valor

Grupo GMR, Índia

GM Rao, fundador e presidente

Em 1998, quando a família que controla o Grupo GMR fez um balanço do que a empresa havia alcançado 20 anos depois de ter sido fundada em uma área rural da Índia, foi possível encarar o passado com satisfação. Nascida como uma pequena operação de moagem de juta no estado de Andhra Pradesh com apenas US\$ 5 mil em capital, a empresa tinha se tornado um negócio diversificado envolvendo o cultivo e o comércio de arroz, açúcar, madeira e algodão; a construção de usinas de energia; e até mesmo bancos e fundos mútuos.

A GMR cresceu com especial velocidade depois de uma onda de reformas econômicas desencadeadas pelo governo indiano no início dos anos 1990. Elas deram ao setor privado um papel fundamental na construção de infraestrutura em uma das maiores economias da Ásia. Grandes empresas familiares como a GMR começaram a ter uma função na construção de infraestruturas importantes, em áreas onde o governo não conseguiu atuar sozinho.

Mas faltava alguma coisa, explica o fundador e presidente da GMR, GM Rao. “Percebemos que não poderíamos fazer negócios com uma visão oportunista. Cada negócio era diferente e não havia sinergias entre eles. Foi muito difícil sincronizar todos

os negócios em que entramos”, diz ele. “Pensamos então que deveríamos ter uma visão, nossos próprios valores e criar uma estrutura organizacional robusta”.

Rao e seus familiares se perguntaram especialmente se o sucesso do grupo até o momento se baseara no trabalho duro ou apenas na sorte. “Queríamos entender nosso DNA e, por fim, nossos valores”, diz Rao. A família contratou profissionais de consultoria para conduzir uma avaliação sobre a essência do negócio. Foi um exercício detalhado que partiu dos níveis mais altos e resultou na identificação de sete valores, entre os quais o mais importante é a humildade. Um elemento essencial dessa humildade é a busca proativa de feedback dos *stakeholders*, ouvindo, aprendendo e implementando melhorias com foco na excelência.

“Qualquer líder que diga ‘eu não sei’ e tenha essa atitude, vai ouvir, aprender e implementar”, explica Rao.

Foi essa atitude de humildade que, segundo ele, ajudou a GMR a concluir um grande projeto de infraestrutura: a construção de um novo aeroporto na cidade de Hyderabad, centro-sul da Índia. Pela primeira vez uma empresa indiana construiu um

aeroporto de nível internacional a partir do zero, em um local totalmente novo. “Executamos o projeto com humildade em nossos corações e uma atitude de ignorância em nossas mentes”, diz Rao.

A GMR concluiu vários projetos de infraestrutura desde o aeroporto de Hyderabad. Muitos deles refletem um espírito de construção da nação que impulsionou a GMR desde que a empresa promoveu a racionalização dos seus negócios, na mesma época em que identificou seus valores.

“Descobrimos que a necessidade do país era infraestrutura. O setor de energia estava se abrindo; nós entramos no setor de energia. O de rodovias se abriu; nós entramos em rodovias. Os aeroportos se abriram, e nós entramos em aeroportos. Em todos esses projetos, fomos o primeiro ou segundo grupo a entrar – e sempre tivemos uma boa vantagem como pioneiros”, explica Rao.

Em 2006, a GMR firmou um contrato para reconstruir o antigo Aeroporto Internacional Indira Gandhi, em Délhi. A tarefa foi concluída em quatro anos – um prazo relativamente curto para o setor.

Hoje, a GMR é a maior desenvolvedora e operadora de aeroportos privados na Índia e também atua no setor nas Filipinas. A empresa é uma das maiores operadoras de usinas em seu país, com um crescente portfólio de energias renováveis. A GMR também opera rodovias e zonas econômicas especiais. O grupo está listado na bolsa de valores da Índia e na de Bombaim.

As atividades filantrópicas são importantes e conduzidas principalmente pelo *trust* da Fundação GMR Varalakshmi (GMRVF), que é apoiada com 2–3% das receitas anuais do grupo. O *trust* administra 13 centros vocacionais, que treinam 6 mil pessoas todos os anos.

Com o crescimento do grupo, a família conseguiu atrair as pessoas certas para administrar uma empresa familiar, afirma Rao. Elas têm uma visão global sobre como as empresas familiares e a governança são tratadas em outras partes do mundo.

“Dedicamos muito tempo a desenvolver um modelo de governança familiar. Apenas o trabalho de identificação das melhores pessoas para nos ajudarem com a constituição da família levou de dois a três anos.

Antes de escrever uma constituição familiar formal, levamos quase dois anos para alinhar a família”, diz Rao.

A visão da GMR é criar o que Rao chama de “instituição em perpetuidade”. “Queremos construir uma organização empreendedora que crie valor para a sociedade. Essa visão é muito difícil de alcançar, especialmente neste momento de muita disrupção. Também percebemos que, sem um modelo de governança familiar, a governança corporativa não acontecerá e, sem a implementação da governança corporativa, não podemos criar uma instituição em perpetuidade. A governança familiar é um pré-requisito para todas as empresas familiares. Acredito que, com uma boa governança familiar, é possível criar qualquer tipo de negócio”.

A GMR é auxiliada por um “conselho consultivo de desempenho do grupo”, um painel independente do conselho que monitora de fora o desempenho da GMR. “Eles discutem trimestralmente nosso desempenho com CEOs, CFOs [diretores financeiros], líderes de negócios, clientes, fornecedores e *stakeholders* importantes e nos fornecem um feedback completo”, diz Rao.

“Dedicamos muito tempo a desenvolver um modelo de governança familiar. Apenas o trabalho de identificação das melhores pessoas para nos ajudarem com a constituição da família levou de dois a três anos. Antes de escrever uma constituição familiar formal, levamos quase dois anos para alinhar a família.”

Quando o assunto é contratação, Rao acredita que os critérios passam pelos valores, não apenas por competência e experiência. “O mais importante é saber se nossos sistemas de valores coincidem ou não”, diz. “Uma pessoa pode ter um excelente desempenho, mas nós avaliamos se os sistemas de valores dela são bons”.

Rao acredita que há a necessidade, aliada a valores, de que a geração atual – e os líderes em especial – adotem a espiritualidade. Não do tipo religioso, mas uma espiritualidade que envolva harmonia física, emocional e mental. “A espiritualidade é fundamental para controlar as emoções e alcançar uma execução de alto nível”, diz Rao.

Conclusão

Valores e propósito são aspectos constantes da vida das empresas familiares. Mas os tempos estão mudando – e mudando rapidamente. Os líderes das empresas familiares têm a oportunidade de reformular a abordagem dos seus valores e seu propósito para assegurar o sucesso em um ambiente social e comercial cada vez mais complexo e desafiador. Ao fazer isso, eles garantirão um legado duradouro e adequado para o século atual e os próximos.



Acreditamos que este é o momento de as empresas familiares enxergarem seus valores, seu propósito e seu legado com uma lente bem diferente da utilizada até hoje. O mundo está evoluindo a uma velocidade inédita, e as premissas que podem ter servido bem a uma empresa familiar ao longo de uma ou duas últimas gerações talvez não resistam aos desafios atuais.

Além disso, uma enorme transferência de riqueza está prestes a acontecer nos próximos três a cinco anos, quando as empresas familiares de todo o mundo farão uma transição geracional em uma escala sem precedentes. Para muitas delas, essa mudança iniciará um período de vários anos no qual haverá uma necessidade imperiosa de reavaliar e reformular a abordagem de valores, propósito e legado e de se posicionar competitivamente para o século 21.

Há uma grande quantidade de experiências coletivas na comunidade de empresas familiares que demonstra como uma nova abordagem pode render dividendos. Acreditamos que nossos dez estudos de caso globais nesta publicação exemplificam essa questão e estimularão novas ideias.

Identificamos alguns princípios fundamentais que podem orientá-lo em sua própria jornada:

- **Garanta o envolvimento profundo da próxima geração.** As visões dela provavelmente ajudarão a alinhar melhor os valores familiares e os do negócio, porque os membros da próxima geração compreendem profundamente alguns conceitos essenciais: o ritmo da disrupção, o impacto da tecnologia digital e o significado do propósito. A própria maneira dessa geração “prospectar oportunidades” – observar o que se passa no entorno dela – deve ser devidamente reconhecida e incorporada ao planejamento estratégico. Um ação rápida a ser considerada: convide os membros mais jovens da família a observar as reuniões do conselho ou a criar um “comitê da próxima geração” e os consulte.
 - **Considere seus valores e seu propósito como ativos únicos e como seu próprio capital social.** Se usados adequadamente, eles podem produzir uma diferenciação real para a sua empresa familiar. Eles também podem aumentar a lealdade de consumidores e funcionários, além de fortalecer o compromisso dos acionistas e os retornos financeiros. Para concretizar sua vantagem competitiva única, você deve documentar seus valores por escrito, adotá-los, incluí-los em seu planejamento estratégico e comunicá-los de forma eficaz. Fazer isso não apenas alinhará os interesses da família e as necessidades do negócio, como também fornecerá orientação para um melhor processo de tomada de decisões no longo prazo.
 - **Pense na composição do seu conselho levando em conta a aplicação dos valores e do propósito.** Os conselhos têm papel fundamental em definir como será medido o avanço na aplicação dos valores e do propósito e em garantir que os comportamentos adequados sejam reconhecidos e recompensados. Para fazer isso bem, é essencial manter um equilíbrio correto no conselho entre os membros da família e os de fora dela, a fim de alcançar o nível adequado de objetividade. Um conselho eficaz, com as competências e a experiência certas, também trará benefícios para a empresa na forma de lidar com a disrupção em áreas como a digitização e enfatizará a importância de um plano estratégico adequado.
- A pesquisa deixa claro que as empresas familiares que adotam uma abordagem mais formal e colaborativa para identificar e aplicar

seus valores e seu propósito tendem a apresentar métricas de crescimento e desempenho melhores no médio e longo prazos. Também fica claro que novos imperativos estão levando as empresas familiares a reavaliar sua resiliência e eficácia.

Na PwC, estamos comprometidos em trabalhar com as empresas familiares para ajudá-las a reavaliar como os valores, o propósito e o legado devem ser vistos e utilizados de forma eficaz no ambiente atual de desafios e mudanças rápidas e sem precedentes.

“A mensagem é clara: adotar uma postura ativa em relação aos valores da empresa gera práticas que compensam em termos reais. Um compromisso com um conjunto de valores claramente definido pode servir como uma ‘bússola interna’ para uma empresa familiar à medida que ela enfrenta desafios de disrupção tecnológica e competitiva.”

Peter English, líder global e EMEA para Empresas Familiares, PwC Alemanha



Metodologia da pesquisa

Entre 20 de abril e 10 de agosto de 2018, foram realizadas 2.953 entrevistas semiestruturadas presenciais, on-line e por telefone com altos executivos de empresas familiares em 53 países. As entrevistas foram realizadas pela Kudos Research no idioma local do participante por um entrevistador nativo e duraram entre 30 e 40 minutos. O faturamento das empresas participantes varia de US\$ 5 milhões a mais de US\$ 1 bilhão. Todos os resultados foram analisados pela Jigsaw Research.

Agradecimentos

Agradecemos aos 2.953 donos e gestores de empresas familiares que dedicaram generosamente seu tempo para participar desta pesquisa e às seguintes pessoas e organizações:

As empresas que nos contaram suas histórias e adicionaram emoção, insights e um toque pessoal aos resultados de nossa pesquisa:

André Hoffmann, Roche
Andrea Illy, illycaffè
Eddy Lee, Lee Kum Kee
Fernando Simões, Grupo JSL
GM Rao, Grupo GMR
Johan H. Andresen, Ferd
Reinhard Zinkann, Miele
Simone Bagel-Trah, Henkel
Sumeet Valrani, Grupo Al Shirawi
Victoria Mars, Mars

Os seguintes especialistas da PwC por suas informações e contribuições:

David Wills, Austrália
Ganesh Raju, Índia
Jonathan Flack, EUA
Ng Siew Quan, Cingapura
Oriana Pound, Reino Unido
Paul Hennessy, Irlanda
Peter Englisch, Alemanha
Sian Steele, Reino Unido

As seguintes pessoas por compartilharem seus conhecimentos para a elaboração deste relatório:

Dr. Justin Craig, Kellogg School of Management
Jonathan Falder, HMG Paints
Joseph Foo, Jason Marine
Martin Viessmann, Viessmann Werke
Michael Warrington, AX Holdings
Paul Andrews, Family Business United
Prof. Dr. Peter May, consultor especializado em empresas familiares e assessor estratégico
Rikki Maizey, Maizey Plastics
Steve Ragaller, Cretex
Tommie van Zyl, ZZ2

Os profissionais do network global PwC que forneceram seu inestimável apoio e contribuição:

Brittany Etherington, Global Marketing & Insights
Charlotte Lee, Global Entrepreneurial & Private Business
David Bowden, Global Communications
Francesca Ambrosini, Global Entrepreneurial & Private Business

Jenni Chance, Global Entrepreneurial & Private Business
Jeremy Grant, editor internacional, *strategy+business*
Laura Gillespie, Global Entrepreneurial & Private Business
Niall Anderson, Global Digital
Rowena Mearley, Global Communications

Esta pesquisa não teria sido possível sem o comprometimento e a dedicação de nossos redatores externos, agências de pesquisa e escritório de design:

David Bain, redator dos estudos de caso
Jigsaw Research (Ann Morgan, James Flack e Sarah McKee)
Kudos Research (Efisio Mele e sua equipe de entrevistadores internacionais)
Stephanie Gruner Buckley, redatora do relatório
WLT Design (Clancy Manahan, Lauren Lopatko, Trystan Rees e Wei Chong)

Contato



Carlos Mendonça

Sócio e líder do segmento para Empresas Familiares, PwC Brasil

(11) 3674 3850
carlos.mendonca@pwc.com

#pwcforfamilybusiness



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2019 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados.