

Conectando gerações

Como transmitir a gestão de
uma empresa familiar para a
próxima geração

Pesquisa Next Generation

Abril 2014



Apresentação

Na Pesquisa sobre Empresas Familiares 2012 da PwC analisamos em detalhes as qualidades que tornam essas organizações diferentes das demais. Uma das características que é exclusiva desse tipo de empresa, e que pode fazê-la prosperar ou perecer, é a transição de uma geração para outra. Como disse um dos participantes do nosso levantamento, “algumas empresas familiares são capazes de resistir às tempestades de uma crise econômica, mas ruir diante do primeiro conflito entre membros da família”. Em outras palavras, a família pode quebrar o negócio, e o negócio também pode quebrar a família.

Hoje, quando assistimos à passagem do bastão dos *baby boomers* para a geração do milênio, os riscos são maiores do que nunca. O ambiente de negócios passa por mudanças aceleradas e em diversas frentes. Para sobreviver nesse cenário, as empresas precisam saber aliar a experiência e os valores da geração mais velha, mas também incorporar as novas ideias e a flexibilidade dos mais jovens.

Para realizar este novo estudo, entrevistamos mais de 200 líderes de empresas familiares da nova geração em 21 países espalhados pelo mundo. Nosso foco foi especificamente o problema da sucessão: como as empresas familiares estão se planejando para ela, como a próxima geração de líderes está encarando a transição e quais desafios as empresas familiares enfrentam para realizá-la.

Nas próximas páginas, analisamos três obstáculos que identificamos na nossa pesquisa e que as empresas familiares precisam superar para conseguir gerenciar o processo de transição de maneira eficaz: o choque de gerações, a falta de credibilidade e as falhas de comunicação. Também conversamos pessoalmente com vários jovens de todo o mundo que estão no processo de assumir suas empresas familiares para entender como eles superaram essas diferenças e garantiram que suas organizações se preparassem para o futuro.

Enquanto conduzíamos a pesquisa, ficou claro que esses desafios que se apresentam, em muitos casos, são “lacunas” – diferenças que existem entre a geração atual e a que virá; a lacuna de credibilidade que a próxima geração pode enfrentar ao tentar se firmar; e a lacuna de comunicação que pode se abrir entre pais e filhos, não importa de que idade, até mesmo nas empresas mais bem-sucedidas.

Esperamos que esta pesquisa, originalmente conduzida por Henrick Steinbrecher (Líder Global Middle Market) e Sian Steele (Sócia, UK) e adaptada para o ambiente brasileiro, seja útil para ajudar a sua empresa a preparar a sua próxima geração de líderes e a elaborar um plano de sucessão eficaz, que assegure a longevidade da organização.



Fernando Alves
Sócio-presidente da PwC Brasil



Carlos Mendonça
Sócio PwC Brasil e Líder de Empresas Familiares



Sumário

A Pesquisa sobre Empresas Familiares 2012 da PwC	4
Dos <i>baby boomers</i> à geração do milênio: O choque de gerações	6
No seu próprio estilo: Como a próxima geração está se planejando para a mudança	8
A educação é importante	12
Pronto para o sucesso: Como vencer a falta de credibilidade	14
O valor da experiência: Uma perspectiva alemã	16
É bom conversar: Solucionando falhas de comunicação	20
Falando com uma só voz: A comunicação dentro da empresa	24
Conclusão	30

A Pesquisa sobre Empresas Familiares 2012 da PwC

Na pesquisa de 2012 identificamos três questões importantes para as empresas familiares: escala, competências e sucessão. Escala, porque as empresas familiares geralmente consideram mais difícil obter o capital e os recursos de que precisam para crescer, especialmente no exterior. Competências, porque essas empresas talvez penem para atrair os melhores talentos, considerando que nem sempre elas estão em condições de oferecer aos funcionários remuneração variável, como opções de ações, mesmo em um nível sênior. E sucessão, porque apenas 12% das empresas familiares conseguem chegar à terceira geração, e o momento da transição geralmente é também o momento da verdade.

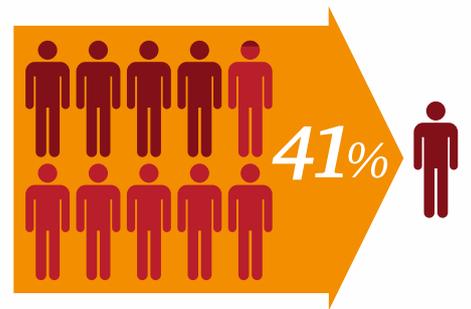
Em 2012, 41% dos nossos entrevistados disseram que pretendiam transferir a administração da empresa para a próxima geração, outros 25% afirmaram que pretendiam passar também a propriedade, além da gestão, e mais de metade não estava certa de que seus filhos tinham as habilidades e o entusiasmo necessários para fazer isso com sucesso. Em alguns casos, esses

filhos estavam completamente alheios às preocupações dos pais. Concluímos que algumas empresas familiares talvez estivessem subestimando totalmente a dificuldade do processo de sucessão, e que poderia haver uma lacuna maior entre as gerações que nenhuma dessas empresas estava sendo capaz de prever. Foi por isso que decidimos fazer uma nova pesquisa este ano, voltada especificamente para a próxima geração e que explora como essa lacuna pode ser superada.

12%

das empresas
familiares
conseguem chegar
à terceira geração





dos nossos respondentes disseram que pretendiam passar suas empresas para a próxima geração

Em 2012, 41% dos nossos entrevistados disseram que pretendiam transferir a administração da empresa para a próxima geração. Mais de metade deles, porém, não estava certa de que seus filhos tinham as habilidades e o entusiasmo necessários para fazer isso com sucesso.



Dos baby boomers à geração do milênio: O choque de gerações

A transição de uma geração para outra sempre representou um perigo de ruptura para a empresa familiar, mas nunca isso foi tão forte quanto hoje. O mundo mudou de forma inimaginável nos últimos 30 anos, e o ritmo dessa transformação só deve se acelerar em resposta a algumas megatendências globais, como as alterações demográficas, a urbanização, as mudanças climáticas e os avanços tecnológicos.

Empresas de todos os setores enfrentam desafios maiores hoje – a competição é mais intensa, a vida corporativa é mais complexa, os ciclos de vida dos produtos são menores – e as empresas familiares, em especial, talvez enfrentem dificuldades para acompanhar esse ritmo, sobretudo por causa das novas tecnologias. Encontrar os recursos necessários para investir em TI é um fator-chave, uma vez que as empresas familiares, diferentemente das empresas de capital aberto, geralmente não têm o mesmo acesso a recursos, à academia ou a pesquisa e desenvolvimento. O problema é que a geração que hoje administra as empresas familiares pode não ser proficiente o bastante no uso de novas tecnologias, nem ver valor em adquiri-las.



Seus filhos, por outro lado, talvez sejam “nativos digitais”, que administram suas vidas em dispositivos eletrônicos. Nessa, e em tantas outras situações, fica claro que eles cresceram em um mundo muito diferente e receberam dos seus pais uma educação distinta. Eles geralmente têm atitudes também diferentes em relação ao trabalho, e a riqueza parece muito menos importante para eles do que ter uma gama variada de experiências. No caso dos que estão prestes a herdar uma empresa familiar, a riqueza gerada pelo negócio financiou um estilo de vida confortável e uma educação cara, o que deixa à geração seguinte expectativas muito mais amplas e uma conexão mais flexível com a empresa que tornou tudo isso possível. Como consequência, a geração seguinte é muito mais propensa a fazer suas próprias escolhas do que foram seus pais.

A nossa pesquisa sugere que isso é especialmente marcante para negócios que estão na primeira geração e cuja gestão será transferida pela primeira vez. É o momento em que uma *start-up* se torna uma empresa familiar. Aqueles que assumem o comando nessas circunstâncias são muito menos entusiasmados em relação ao futuro – 20% do grupo de respondentes com chances de assumir o negócio dizem que não estão ansiosos para administrar a empresa um dia, em comparação com 8% da amostra geral. No outro extremo, os que estão na terceira e na quarta gerações têm muito mais probabilidade de sentir que precisam “ser como seus pais”: quanto mais antiga é uma empresa, mais pressão cada nova geração sente para continuar o legado. O peso da história pode ser muito forte.

“[É um desafio] trazer novas ideias e conseguir que elas sejam aceitas. A geração mais velha nem sempre pensa que as ideias são boas e que esse é o caminho certo a ser seguido.”

No seu próprio estilo: Como a próxima geração está se planejando para a mudança

Não há dúvidas sobre a ambição da próxima geração que decidiu participar da empresa familiar: 86% dos respondentes querem fazer algo significativo e especial quando assumirem o comando, e 80% têm grandes ideias de mudança e crescimento. Alguns querem lançar novos produtos ou empreendimentos, ou ainda mudar o lugar e o modo como a empresa opera; outros querem investir em novas tecnologias e explorar novas abordagens de marketing usando as mídias sociais.

“Meu irmão e eu estamos trabalhando juntos na internacionalização e na diversificação do negócio.”



interno da organização. Na verdade, “profissionalizar” é uma palavra que surge a toda hora: um respondente falou sobre a importância de “mostrar profissionalismo em todas as tarefas, desde as mais humildes até as mais relevantes.”

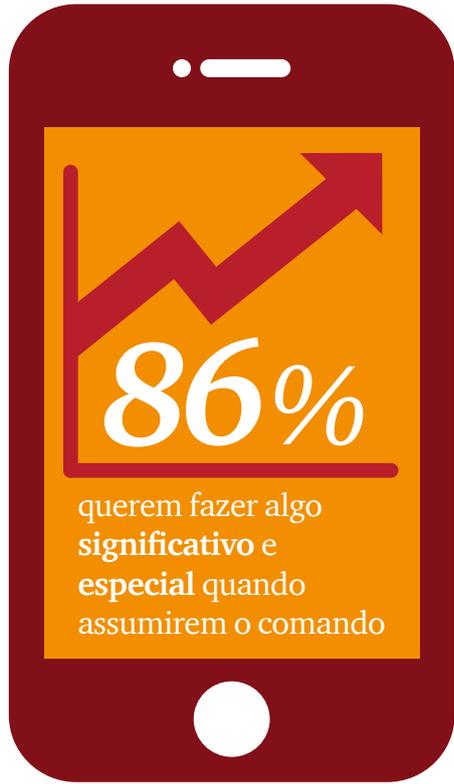
O Rigby Group é um bom exemplo de uma empresa familiar britânica que fez mudanças significativas em sua estrutura e nos seus processos para conseguir realizar os seus ambiciosos planos de crescimento.



Esses planos geralmente exigem uma estratégia de negócios muito mais agressiva e, às vezes, algumas mudanças dolorosas, especialmente em relação à equipe:

“Muitas pessoas cresceram com a empresa e ainda fazem parte dela quando, de fato, não deveriam mais. Se elas estivessem em qualquer outra empresa, não seria assim. Desse modo, se eu fosse mudar alguma coisa, seria em relação a questões de RH.”

Em muitos casos, essas novas estratégias caminharão lado a lado com os planos para profissionalizar o funcionamento



“As mídias sociais representam uma oportunidade importante para uma empresa como a nossa.”

“A tecnologia móvel realmente vai mudar o nosso negócio.”

Já identificamos muitas compras on-line oriundas de aplicativos móveis.”

Nome	Steve Rigby, diretor de operações
Setor	Tecnologia, aeroportos, aviação, hotéis e imóveis
Mercado	Reino Unido
Fundação	1975

Steve Rigby: Preparando-se para crescer

Steve Rigby é diretor de operações do Rigby Group, uma empresa com sede no Inglaterra avaliada em 2 bilhões de libras.

Tendo cinco divisões com foco em tecnologia, aeroportos, aviação, hotéis e imóveis, o grupo emprega mais de 6 mil pessoas. O Rigby Group foi o vencedor da categoria Empresa Familiar do Private Business Awards do Reino Unido, em 2013, e patrocinará o evento deste ano.

O Rigby Group foi fundado em 1975, e a maior mudança que a empresa provavelmente atravessou desde então foi a alienação bem-sucedida do seu braço de distribuição, em 2012 – transação na qual contou com a assessoria da PwC. Antes disso, o Rigby Group estava muito focado em tecnologia, mas a alienação deu ao grupo um novo impulso e uma nova ambição, além de recursos financeiros para tornar essas ambições realidade. Participar da premiação da Empresa Familiar foi uma decisão calculada – uma forma de marcar uma mudança radical na evolução da empresa, tanto interna quanto externamente. Depois de conquistar o primeiro lugar, o grupo está avançando com confiança ainda maior, e fazendo transformações para poder investir em novas oportunidades de crescimento.

“Estamos distribuídos de maneira muito mais uniforme em nossas cinco divisões, e também reorganizamos e renomeamos algumas das nossas subsidiárias para que todas estejam sob o nome Rigby”, diz Steve. “Acreditamos que temos chances reais de nos tornarmos não só uma importante empresa de tecnologia, como também um *player* relevante no setor de aeroportos regionais. E isso está intimamente ligado aos nossos planos para a divisão de imóveis, muitos dos quais envolvem a urbanização do entorno dos nossos aeroportos. Por exemplo, estamos trabalhando no momento em um projeto imobiliário comercial avaliado em 300 milhões de libras perto do aeroporto de Coventry. Nossa empresa de hotéis já é a maior operadora de hotéis boutique nas regiões Central e Sudoeste, e queremos chegar a pelo menos 500 leitos nos próximos três a cinco anos.”



Mas uma alienação tão bem-sucedida também impõe novos desafios: “Precisamos evitar ser atropelados pelas nossas aspirações, e também temos de gerenciar a nossa dívida de maneira eficiente. Devemos avaliar quanto investimos em cada negócio, a estrutura de administração e os sistemas e controles que precisam ser aplicados. Também precisamos ser mais disciplinados em relação a como conduzimos a próxima geração – o planejamento de sucessão é um tema delicado e exige muito tempo e reflexão.”

Ao contrário de muitos dos seus colegas em outras empresas familiares, Steve entrou para a firma logo depois de sair da escola: “Meu irmão James e eu estamos na empresa há 20 anos, e os nossos papéis naturalmente evoluíram de acordo com as nossas competências – James é bastante operacional, eu sou mais financeiro, enquanto meu pai, Peter, é muito mais um líder de vendas. Planejamos dessa forma no início? Provavelmente não.” Com a próxima geração ainda na adolescência, Steve reconhece a

necessidade de um processo de sucessão mais estruturado: “Precisamos planejar melhor como gerenciar o treinamento e o desenvolvimento de carreiras para assegurar que a nova geração tenha as competências de que a empresa precisa. Acho que consultores externos e diretores não executivos podem ser muito úteis nesse processo. É importante lidar com questões como direitos de voto, para evitar conflitos, e garantir que a família trabalhe de forma coesa. É vital definir objetivos claros e comunicá-los de tal modo que todos entendam para onde você quer que o negócio evolua – tanto na família como no restante da equipe de gestão.”

“Meu irmão James e eu estamos na empresa há 20 anos, e os nossos papéis naturalmente evoluíram de acordo com as nossas competências – James é bastante operacional, eu sou mais financeiro, enquanto meu pai, Peter, é muito mais um líder de vendas. Planejamos dessa forma no início? Provavelmente não.”



A educação é importante

Muitos dos integrantes da próxima geração com os quais conversamos graduaram-se na área de negócios (14%) ou fizeram cursos de administração e treinamento (34%) e agora estão buscando aplicar o que aprenderam na empresa familiar.

Eles querem implementar processos mais rigorosos, especialmente em torno de áreas como finanças e orçamento; querem esclarecer papéis e responsabilidades e documentá-los melhor; e querem atualizar seus sistemas de TI para levar em conta a tecnologia digital e as oportunidades que ela abre.

“Eu mudaria a estrutura da empresa; criaria uma estrutura de gestão muito mais bem definida, com atribuições e responsabilidades mais claras.”

“Eu daria mais atenção à gestão de riscos.”

“Eu mudaria a maneira como divulgamos informações financeiras e de vendas da empresa.”

“Eu daria ênfase maior à estratégia de longo prazo e ao desenvolvimento de planos de negócios com base nessa estratégia.”

A governança é um tema recorrente também: a próxima geração percebe que só pode alcançar maior escala e realizar suas ambições de crescimento se adotar uma abordagem mais profissional para as divulgações e a gestão do desempenho, além de uma supervisão eficaz. Em muitos casos, conselhos formais e novos conselhos de família estão sendo criados como parte desse processo.

Mas os grandes projetos de crescimento da próxima geração dependem da sua capacidade de realizá-los. Para isso, por sua vez, ela precisa conquistar credibilidade, tanto dentro quanto fora da empresa.



***“Eu mudaria a estrutura da empresa; criaria uma estrutura de gestão muito mais bem definida, com atribuições e responsabilidades mais claras.*”**

“Eu daria uma ênfase maior à estratégia de longo prazo e ao desenvolvimento de planos de negócios com base nessa estratégia.”



Pronto para o sucesso:

Como vencer a falta de credibilidade

“Você talvez precise trabalhar ainda mais por causa do nome da família.”

A credibilidade não é, de forma alguma, uma dádiva – carregar o nome da família com certeza não é suficiente, e muitos da nova geração acreditam que pode até ser uma desvantagem. Para 88%, é preciso trabalhar ainda mais do que as outras pessoas na empresa para “se afirmar”, especialmente com colegas e subordinados, mas também com clientes que lidaram com a geração dos seus pais por muitos anos. Essa questão é mais acentuada para os que estão na segunda geração e enfrentam o desafio de receber o comando das mãos do fundador: 72% desses respondentes veem a questão como uma preocupação importante, em comparação com 57% dos que estão nas gerações seguintes.

“Ser o filho do chefe é sempre um desafio em termos de aceitação.”

“Expectativas elevadas foram depositadas em mim desde o primeiro dia, considerando que todos esperavam que eu partisse para a ação rapidamente e tivesse um conhecimento profundo dos aspectos do trabalho que eu, obviamente, não tinha e não poderia ter dominado ainda.”

“Você talvez precise trabalhar ainda mais por causa do nome da família.”

Como muitos dos participantes da pesquisa observaram, não é fácil estabelecer sua autoridade com pessoas que talvez o conheçam desde que você estava na escola, ou que veem a sua presença na firma como consequência unicamente de você ser “o filho do patrão.” De fato, 59% daqueles com quem falamos consideram que conquistar o respeito dos colegas de trabalho é o maior desafio que enfrentam. Muitos dos outros problemas que eles mencionaram estão intimamente relacionados a essa questão, inclusive entender a complexidade do negócio (44%), ser solicitado a assumir um trabalho que se sente incapaz de fazer (18%) ou assumir responsabilidades muito cedo (9%).





Nesse cenário, como a próxima geração garante estar preparada para a sucessão? E para o sucesso?

A nossa pesquisa sugere que uma opção cada vez mais comum é buscar experiências de trabalho fora da empresa familiar. Apenas 7% dos integrantes da próxima geração com quem conversamos saíram da escola diretamente para a empresa familiar, como fizeram, de modo geral, seus pais e avós. Outros 31% passaram pela universidade primeiro, e 46% trabalharam para outra empresa antes de assumir uma função na empresa da família. Em quase todos os casos, isso aconteceu com o apoio e a concordância da família.

Para alguns dos executivos com quem conversamos, essa alternativa fez parte de um plano de longo prazo de preparação para quando assumissem a empresa da família; outros, por sua vez, pretendiam antes iniciar uma carreira completamente diferente, mas mudaram de ideia depois e voltaram para a empresa familiar, percebendo que agora tinham uma experiência útil para compartilhar.

As duas histórias a seguir, que aconteceram na Alemanha, são um exemplo perfeito.

“[É um desafio] ter de voar sozinho sem uma rede de segurança, abrindo as suas asas e preservando a reputação da família, tomando as decisões certas e mantendo o crescimento da empresa.”

“Confiar no seu próprio processo de tomada de decisões, na minha opinião, é um grande desafio – você precisa ter confiança para tomar decisões. E se tomar as decisões erradas, terá toda a responsabilidade por isso.”

A próxima geração talvez esteja trabalhando mais do que nunca para provar que conquistou seu lugar, e não

o herdou. Mesmo assim, a promoção ao cargo de CEO não é mais automática. Na nossa experiência, um número crescente de empresas familiares está preparado para tomar decisões difíceis quando se trata de sucessão. Mesmo aqueles que investiram toda a sua carreira na empresa familiar podem descobrir que, ao chegar a hora, o cargo não será deles. Na nossa pesquisa, 73% disseram estar ansiosos para dirigir a empresa um dia, mas apenas 35% achavam que isso era garantido, contra 18% que consideravam bastante provável, 9% não muito provável, e 2% nada provável.



Dr Dominik von Au é gerente sênior da PwC Alemanha e diretor-geral do INTES Academy for Family Business.

Ele entrevistou dois nomes em ascensão no mundo dos negócios que assumiram o desafio de liderar a transição de suas empresas familiares para uma nova fase de crescimento – ambos conquistaram experiência fora da empresa familiar.

“Eu estava em busca de uma experiência externa no nosso setor.”

O valor da experiência externa: Uma perspectiva alemã



Marie-Christine Ostermann é diretora-geral da Rullko Großeinkauf, uma atacadista de alimentos na quarta geração que está entre as três principais do seu setor na Alemanha. Mesmo sem a pressão dos pais para se envolver nos negócios da família, Marie-Christine sabia desde jovem que queria assumir a empresa um

dia e planejou a sua carreira para estar bem preparada. Ela concluiu um estágio no setor bancário no Commerzbank, seguido de uma graduação em negócios na University of St Gallen com uma tese sobre vendas no atacado, o que lhe deu amplo conhecimento teórico, depois aplicado na rede de supermercados Aldi.

“Eu estava em busca de uma experiência externa no nosso setor. Após o programa de *trainee* na Aldi, eu me tornei diretora de área e logo estava gerenciando seis supermercados e cerca de 70 funcionários. Isso me deu confiança e experiência no varejo de alimentos, e eu decidi que era o momento certo de voltar para a nossa própria empresa. Olhando para trás, esse período fora talvez tenha sido muito curto, por isso fiquei feliz em assumir a presidência nacional da associação de jovens empreendedores. Consegui conquistar respeito presidindo a associação, o que fortaleceu minha posição nos negócios da família.”

Quando entrou para a empresa da família, Marie-Christine sabia que seria importante entender como ela funcionava “de baixo para cima”: “Eu queria entender exatamente o que estava envolvido em cada parte do negócio, por isso, arregacei as mangas e carreguei caixas. Os funcionários logo perceberam que eu não tinha medo do trabalho duro. Depois, assumi um cargo administrativo junto do meu pai. Ele já havia dito aos funcionários que eu seria a sua sucessora, e era importante que os nossos papéis ficassem claramente definidos. Uma boa comunicação foi vital também, para que sempre tivéssemos uma única voz. Eu me lembro de uma situação em que meu pai tomou uma decisão contrária

à minha sob pressão dos funcionários. Quando esclarecemos o problema, ele se reuniu novamente com os funcionários, disse a eles que cometera um erro e apoiou a minha decisão original. Isso foi muito importante para estabelecer a minha autoridade.”

A irmã de Marie-Christine também desempenhou um papel importante no processo de planejamento da sucessão, embora a sua carreira tenha caminhado numa direção diferente, fora da empresa familiar: “A minha irmã também participará do sucesso da empresa no futuro. Somos uma empresa familiar, por isso é importante para mim que ela se envolva.”





Os dois estudos de caso da Alemanha demonstram muitas das vantagens de entrar mais tarde na empresa familiar que foram identificadas na nossa pesquisa. Alguns entrevistados citaram também a importância de se expor a novas ideias e a novas maneiras de pensar e operar:

Moritz Ritter

Moritz faz parte do conselho consultivo júnior da famosa empresa de chocolate Ritter Sport e de duas outras empresas do grupo. Ao contrário do pai, que esperava ir trabalhar direto na empresa da família, Moritz teve a liberdade de escolher o seu próprio caminho, e optou por estudar Ciência da Computação, antes de fazer pesquisas avançadas na área de robótica no Instituto Fraunhofer: “Na geração passada, as coisas eram muito diferentes. Naquela época, a empresa mais ou menos dominava a vida familiar, recebia grande parte da atenção e isso representou um limite considerável para o meu pai. Ele queria tirar de mim e dos meus irmãos essa restrição.”

Mas Moritz acabou encontrando o seu caminho na empresa familiar. Não a famosa empresa Ritter Sport, mas a iniciativa ambiciosa da Ritter Energie-und Umwelttechnik, fundada na esteira do desastre nuclear de Chernobyl, que devastou as plantações de avelã da Ritter Sport na Turquia, em 1986. Isso inspirou o pai de Moritz a buscar alternativas sustentáveis à energia nuclear – 25 anos depois, a empresa é líder no fornecimento de tecnologias de energia renovável.

O pedido do pai para participar da empresa veio num momento em que o próprio Moritz se tornou pai e que temas como sustentabilidade e continuidade

do legado da sua família ganharam novo significado. “Eu disse: ‘Sim, eu ficaria feliz em participar. Quero fazer a minha parte para continuar a desenvolver a empresa.’” Os vários anos de experiência que ele acumulara também foram de grande ajuda para estabelecer a sua credibilidade: “Minha carreira fora da empresa da família significava que eu não era apenas ‘o Júnior’, pois já tinha adquirido a minha própria experiência. Assumir uma função com uma grande dose de responsabilidade, porém, foi muito intenso. Mas meu pai me deu uma base confiável, ficando ali e me apoiando durante o período inicial.”

Moritz agora está envolvido na gestão da Ritter Energie-und Umwelttechnik. É uma causa com a qual ele está realmente comprometido e em que a sua educação científica pode ser bem aproveitada: “Sim, o fornecimento de energia é um tema que me interessa muito pessoalmente. As pessoas estão preparadas para travar guerras por petróleo ou operar tecnologias de alto risco, como a energia atômica, em uma escala enorme. A demanda por energia é, portanto, imensa. Minha motivação e meu impulso são satisfazer essa demanda com soluções sustentáveis de alta tecnologia excelentes. Estou especialmente animado com a nossa subsidiária Ritter XL Solar, que se especializou em soluções para processos de aquecimento industrial.”

“[Eu queria] adquirir novas ideias antes de entrar para o negócio da família (...) estamos adotando algumas novas ideias aqui agora [como consequência].”

Esse processo é especialmente valioso para as empresas familiares, que talvez tenham dificuldades em acompanhar as inovações – em 2012, 62% dos respondentes da Pesquisa sobre Empresas Familiares mencionaram que a necessidade de inovar era um dos seus maiores desafios.

Algumas empresas familiares estão lidando com essa questão de uma maneira diferente, contratando gerentes externos para administrar a empresa, ou seja, trazendo o “mundo exterior para dentro.” Com isso, fica mais fácil preencher as lacunas de competências e diminuir a pressão sobre os membros da próxima geração que talvez não queiram participar da empresa. Essa abordagem geralmente é mais comum em empresas familiares maiores e exige reflexão e planejamento: os integrantes da próxima geração podem não participar ativamente da administração do negócio, mas ainda serão acionistas e donos da empresa e precisam se preparar para essa função e entender as competências que ela exige. Isso talvez seja assustador para os jovens com pouca experiência em negócios.

Trabalhar em outras empresas é apenas uma das maneiras de a próxima geração se preparar para a sucessão. Mesmo aqueles que tiveram altos cargos em outras organizações geralmente ficam felizes em assumir funções menos elevadas dentro da empresa familiar como forma de conquistar a gama correta de habilidades e experiências – 55% deles passaram por um programa de desenvolvimento desse tipo. Em alguns casos, isso aconteceu de forma previamente planejada e estruturada; em outros, de modo mais informal. Muitos têm usado *coaches* ou mentores para apoiá-los, em algumas situações, sem o conhecimento dos pais, para não comprometer a sua credibilidade.

“Há [um plano de desenvolvimento com] um prazo de dez anos. Eu tenho um mentor e um programa altamente estruturado e os objetivos e as metas que devo alcançar para chegar ao nível de diretoria.”



“Há uma geração, as coisas eram muito diferentes.”

Nome Mark Jago, CEO
Sector Concessionária de automóveis
Mercado Nova Zelândia
Fundação 1985

Atendendo ao chamado: Mark Jago, da North Shore Toyota



A North Shore Toyota é uma das maiores e mais bem-sucedidas cadeias de concessionárias de veículos da Nova Zelândia.

Fundada em 1985 por Bob Jago, ela hoje é dirigida por seu filho Mark, que percorreu um caminho interessante até assumir a função. A North Shore Toyota passou por duas grandes fases de crescimento – a primeira, no início, quando Bob Jago adquiriu as concessionárias da Fletcher Challenge, durante uma reestruturação do grupo, e, depois, mais recentemente, quando a empresa tomou a corajosa decisão de comprar uma nova concessionária em 2010.

“Na verdade, começamos as negociações exatamente no auge da crise financeira global, em 2008, o que foi ao mesmo tempo bom e ruim”, diz Mark. Obviamente, a empresa que estava vendendo, de fato, precisava vender. Talvez nós tenhamos pago um pouco demais ainda, mas isso adicionou escala ao nosso negócio.” Como se pode ver, Mark já estava no comando da empresa na época, mas nem sempre foi assim.

Experiência no exterior

Após a universidade, ele atuou como *trainee* em uma firma de auditoria de Auckland e, em 1998, poderia entrado para a empresa da família, mas tanto ele quanto seu pai acharam que não era o momento certo: “Eu não tinha muito a acrescentar. Era apenas um auditor recém-formado e queria muito viajar e trabalhar no Reino Unido. Além disso, acho que o meu pai não queria passar o bastão naquele momento. Então, disse para o sócio da firma de auditoria que estava pensando em ir para o exterior, e ele me incentivou”.

Ele sempre se planejou para voltar à Nova Zelândia, mas isso acabou acontecendo só em 2005. Mesmo assim, ele não se arrepende do tempo que passou fora. “Tive algumas experiências fantásticas naquele período, profissionais e em outras áreas. Adquiri muito mais confiança em mim mesmo e aproveitei algumas oportunidades surpreendentes.” No começo, Mark não tinha certeza de que o seu futuro a longo prazo estaria na empresa da família, mas, por sorte, pouco antes da data em que previa deixar Londres, o então CEO da Toyota Nova Zelândia, Bob Field, levantou o problema da sucessão com o pai de Mark: “Meu pai estava chegando aos 60 anos e queria se aposentar. Mas até onde Bob Field sabia, não havia um plano de sucessão. Assim, ele sugeriu ao meu pai que talvez eu fosse o candidato ideal, por ser um auditor com experiência no exterior e por estar mesmo voltando para a Nova Zelândia.



Meu pai então me ligou e perguntou o que eu pensava. A ideia surgiu dessa forma – em um telefonema às 10 horas da noite de Londres.”

Aprendendo o bê-á-bá

Mas Mark não assumiu logo o lugar do pai, e nem ele queria isso: “Após um acordo mútuo, eu passei por um estágio, pode-se dizer assim, na North Shore Toyota. Comecei trabalhando com o gerente de operações, que estava prestes a se aposentar também. Embora eu já tivesse trabalhado antes na empresa durante o Natal e como estudante, conhecia apenas uma pequena parte do negócio. Trabalhando com o gerente de operações, eu tive uma visão muito melhor das complexidades do negócio.”

E não era só uma questão de aprender a gestão cotidiana da North Shore Toyota; Mark também precisava estabelecer a autoridade e a credibilidade necessárias para administrar a empresa sozinho no futuro. Ele estava ciente de que muitos funcionários começaram a vê-lo como “o filho do patrão”, mas, com nove anos de experiência, já tinha confiança suficiente para lidar com isso: “Algumas pessoas diziam: ‘Áí vem o filho do patrão, é melhor fazer o que ele manda, porque é o filho do patrão’, mas bastou chamá-las e dizer: ‘Olha, eu estou aqui para realizar uma tarefa em benefício da empresa, você pode me ajudar ou não?’”



“No ambiente atual, você precisa cuidar das pessoas, tanto funcionários quanto clientes. Treinamos os nossos vendedores para que eles entendam que o essencial é personalizar o atendimento ao cliente. Por exemplo, no nosso negócio de serviços, podemos oferecer agora horários de agendamento específicos e pegar o carro dos clientes, se isso for conveniente para eles. Muitos realmente gostam da flexibilidade que isso proporciona.”

Esse tipo de comunicação aberta foi muito útil desde então, principalmente com seu pai: “Houve situações, quando comecei a trabalhar como gerente geral, em que eu tomava uma decisão e dizia à equipe o que estávamos fazendo. Alguns deles iam ao Bob e discordavam de mim, mas ele me apoiava e respaldava a minha decisão, mesmo que, por vezes, me perguntasse depois, em particular, o que eu estava querendo com aquilo. Ele era muito bom nesse aspecto – permitiu que eu encontrasse meu próprio caminho e cometesse meus próprios erros, assegurando ao mesmo tempo que esses erros não afetassem o negócio. Mas acho que foi difícil para ele delegar no início – eu sempre brinquei com ele dizendo que a empresa é o seu terceiro filho. De fato, essa é uma boa analogia. É como entregar o seu bebê. Até ter certeza de que alguém vai cuidar dessa criança como você faria, você sempre vai olhar por cima do ombro e dizer: ‘Eu não faria assim, faria de outro jeito.’”

Ser da segunda geração da família a dirigir uma empresa pode levantar questões que outros CEOs não teriam de enfrentar, mas essa situação tem vantagens concretas também: “Eu provavelmente tinha uma conversa mais aberta com o meu pai do que um CEO externo poderia ter. Os laços de família

com certeza são mais fortes, o que também pode ser visto de duas formas: ele talvez seja mais duro comigo do que seria com um CEO externo, mas também é um grande mentor e consegue ver o trabalho tanto como acionista da empresa quanto como alguém que ocupou esse cargo. Por exemplo, recentemente tivemos uma reunião com a alta administração da Toyota Nova Zelândia, e meu pai apareceu, não como o executivo da empresa, mas como seu acionista. Assim, eu falava operacionalmente com a Toyota Nova Zelândia, e Bob, meu pai, falava sobre o retorno do seu investimento. Nós deixamos muito claro que eram duas coisas diferentes.”

Como acompanhar o ritmo da mudança

Talvez o maior desafio que Mark enfrenta hoje é garantir que a North Shore Toyota acompanhe o ritmo das mudanças do mercado e do mundo dos negócios de modo geral: “É um mundo diferente do que meu pai enfrentou quando começou. Fui para o exterior, em parte, porque não conseguia me ver trabalhando no setor automotivo – que era então uma indústria muito isolada, dominada pelos empreendedores que começaram seus próprios negócios. O modo como eles administraram suas empresas era diferente naquela época, mais simples,

eu acho. Mas, hoje, o nosso negócio é administrado mais como uma corporação do que uma pequena empresa familiar.”

E a tecnologia digital está mudando o jogo também: “Agora você pode literalmente comprar um carro pelo seu *smartphone*. Muitas pessoas fazem isso? No momento, não. Mas com o tempo farão. É muito diferente do que era na época do meu pai. Ele não consegue entender por que precisamos estar no Facebook – e, de certa forma, ele está certo, pois realmente não se vende um carro no Facebook, mas a gente precisa marcar presença. As pessoas vivem em seus *smartphones* hoje. Então, acho que eu trouxe algumas novas formas de pensar que são diferentes daquilo que o meu pai teria feito. Também investimos em novos empreendimentos que complementam o *core business*. Por exemplo, temos duas operações de pneus Firestone e uma agência de locação de automóveis. Mas estou muito ciente de que temos de nos concentrar no *core business*: se você desvia a atenção dele por muito tempo, perde oportunidades ou, pior ainda, o negócio perde você.”



É bom conversar: Solucionando falhas de comunicação

“Às vezes, quando tenho uma opinião diferente, é difícil expressá-la, pois o meu pai é o chefe, e nós agimos de acordo com as decisões dele, mesmo que eu não concorde com elas.”

As empresas familiares não são diferentes da maioria das famílias – podem existir expectativas e ideias que nunca são expressas, mas que podem levar a desentendimentos ou até a conflitos declarados se não forem trazidas à tona. Isso pode ser especialmente perigoso em um contexto de negócios, sobretudo quando a geração atual e a futura têm ideias radicalmente diferentes sobre o futuro da empresa, mas não as discutem – ou não podem discuti-las. Na nossa experiência, essa falta de clareza é um problema para um número surpreendentemente grande de empresas familiares.

Por exemplo, algumas pessoas da geração mais velha têm a tendência de superestimar sua atuação no comando da empresa e de subestimar a capacidade dos filhos de administrá-la de forma tão competente quanto elas. A geração mais velha costuma reclamar que seus filhos não são bastante empreendedores

e que não estão preparados para dedicar o tempo que elas dedicaram para desenvolver o negócio. Por sua vez, os filhos gostariam que seus pais abraçassem as possibilidades da tecnologia e fossem mais receptivos às novas ideias. Esse tipo de impasse pode retardar a tomada de decisões e levar a um conflito de comando, no qual a antiga geração transfere a gestão da empresa na teoria, mas, na prática, retém o controle completo sobre tudo o que realmente importa.

Mesmo em empresas nas quais o relacionamento entre as gerações é bom, ainda pode haver tensões ou áreas de impasse, especialmente em relação ao planejamento da sucessão. Isso é confirmado por alguns resultados da nossa pesquisa: 87% dos entrevistados da próxima geração acham que seus pais têm confiança neles, enquanto 91% valorizariam a sua contribuição contínua, mas 64% acham que a geração atual vai ter dificuldade para passar o bastão.



“A geração que ainda está na empresa não sabe como sair.”



“Não houve nenhuma discussão sobre sucessão, não é um assunto conversado com o meu pai.”

“Eu não tinha certeza sobre como a coisa toda da sucessão se desenrolaria, porque, naquela fase, meu tio e meu pai eram os donos da empresa e não havia nenhum acordo apresentado ou mesmo discutido nos primeiros anos.”

“Ainda é a empresa do meu pai e tudo passa absolutamente pela decisão dele. Ele decidirá quando é o momento certo [para a sucessão] e ninguém mais dirá quando isso vai acontecer. Não está em discussão, por isso será um desafio.”

Há outro fator complicador aqui: a nossa pesquisa sugere que o tempo entre os momentos de sucessão nas empresas familiares está aumentando. Isso ocorre, em parte, porque os atuais líderes tiveram seus filhos em uma idade mais avançada, mas também porque a recessão fez com que muitos deles aguardassem para passar o comando da empresa até que as circunstâncias econômicas melhorassem ou que seus sucessores adquirissem a experiência que os pais achavam necessária (o que nem sempre coincide com o ponto de vista dos filhos).

Isso pode deixar a próxima geração em um limbo permanente. Nós encontramos mais de uma empresa na qual a próxima geração está na faixa dos 60 anos, e o pai ainda está no comando da operação com mais de 80. Esse é um exemplo extremo, mas o fenômeno básico é bastante comum: a natureza do modelo da empresa familiar é tal, que os proprietários raramente se “aposentam” por completo; mesmo aqueles que querem de fato sair talvez achem difícil fazê-lo, o que pode levar à frustração de ambas as gerações.

“A geração que ainda está na empresa não sabe como sair.”

Um dos desafios enfrentados por todos os que fazem parte da próxima geração é gerenciar a fase de transição, quando os pais ainda estão envolvidos, mesmo que não seja no comando. O próximo estudo de caso é um bom exemplo de como as famílias podem equilibrar influência e controle.

Nome	Mark Whitby, MD
Setor	Turismo
Mercado	Austrália
Fundação	1989

Como equilibrar influência e controle:

Mark Whitby, da Alivio Tourist Park

Mark Whitby é diretor-geral de um parque turístico de 70 mil metros quadrados no meio de Canberra que pertence à sua família.

A empresa foi comprada pelos seus pais em 1989, e o local passou recentemente por uma grande reforma no valor de 9 milhões de dólares australianos, que elevou a capacidade de 500 para 850 leitos. Além disso, após uma reformulação da marca, a empresa passou a se chamar Alivio. Mas isso é apenas o começo: a família vê um grande potencial para expandir o negócio para toda a Austrália: “Estamos estudando torná-la uma marca nacional – em 30 a 40 anos, esperamos comprar 10 ou 15 propriedades, atribuindo a todas elas a marca Alivio.”

Quando você tem essas ambições de longo prazo, ser uma empresa familiar talvez represente uma enorme vantagem. Como Mark diz, eles trabalham com prazos muito diferentes de uma empresa comum de capital aberto: “Avaliamos as decisões estratégicas em um horizonte de 30 ou 40 anos. E nos perguntamos: onde queremos estar e o que precisamos fazer para chegar lá? Nós não tentamos satisfazer os acionistas no curto prazo, e assim, se quisermos, podemos reinvestir todos os lucros que obtemos. Isso nos dá uma visão diferente.”

Mark dirige a empresa há dois anos, mas não foi trabalhar nos negócios da família de imediato, e não havia pressão para que o fizesse: “Eu fui para a universidade e, em seguida, passei cinco anos no Ministério de Saúde e Envelhecimento, e isso me deu uma experiência muito boa. Foi, provavelmente, quando já estava há quatro anos nessa carreira que eu decidi me envolver mais nos negócios da família.” Desde então, ele vem desempenhando uma série de papéis,

mas sem um plano de desenvolvimento formal. “Foi evoluindo com o tempo. Mas a família acredita fortemente que não há direitos assegurados: se pretende conseguir um emprego na empresa familiar, você precisa conquistá-lo.”

Agora, como diretor-geral, Mark vê a profissionalização do negócio como uma das suas tarefas mais importantes: “A geração dos meus pais trabalhou muito duro para construir a empresa, e eu sou a nova geração chegando, tentando profissionalizá-la e elevar seu nível, para que possamos buscar novas metas. As maiores mudanças a esse respeito têm sido feitas na forma como lidamos com as finanças e o orçamento. Hoje é muito mais formal do que antes. Também estamos avaliando a nossa estrutura de governança e a criação de um conselho ou comitê consultivo, além de um acordo familiar, que nos ajudaria a gerenciar como funcionam os relacionamentos, como os acionistas trabalham, e como todos se comunicam. É um negócio maior agora, e nós precisamos tratá-lo como tal.”



Também houve outros desafios, mais pessoais, à medida que o negócio foi sendo transferido de uma geração a outra: “A questão principal é gerenciar expectativas – eu sou jovem, entusiasmado e muito obstinado, e preciso conciliar isso com os objetivos dos meus pais, para que possamos administrar um negócio que me dê tudo a que eu aspiro, mas também que lhes dê conforto e segurança para quando envelhecerem, sabendo que aquilo que eles trabalharam tanto para criar não vai correr riscos. Na prática, isso significou dedicar um tempo a definir o nosso papel, entender quem era responsável pelo quê, quanto controle eu teria para tomar decisões, todas essas coisas. O que queremos é o equilíbrio certo entre influência e controle, para que meus pais ainda tenham uma palavra a dizer sobre que tipo de empresa somos, sem entrar em pormenores do dia a dia em todas as questões, especialmente à medida que eles envelhecerem e não estiverem mais tão perto do que acontece. Um negócio em família é uma combinação difícil, mas vale a pena trabalhar nele para alcançar esse equilíbrio.”

Como em tantos outros aspectos de um negócio familiar, uma boa comunicação é vital para alcançar essa estabilidade: “A base de tudo é isso. Meu pai e eu somos comunicadores muito diretos

– não temos tendência a fazer rodeios demais –, o que apresenta vantagens e desafios. Isso é algo que ajuda em uma empresa familiar – talvez seja um pouco mais difícil em uma empresa de capital aberto ter discussões muito francas e ainda ver a pessoa no dia seguinte. Mas o que importa é que nós dois queremos o melhor resultado para o negócio. Eu me vejo como um protetor do que meus pais alcançaram no passado, e um visionário em relação ao que estamos tentando fazer no futuro.”



“Avaliamos as decisões estratégicas em um horizonte de 30 ou 40 anos. E nos perguntamos: onde queremos estar e o que precisamos fazer para chegar lá? Nós não tentamos satisfazer os acionistas no curto prazo, e assim, se quisermos, podemos reinvestir todos os lucros que obtemos. Isso nos dá uma visão diferente.”



Falando com uma só voz: A comunicação dentro da empresa

“Você precisa comunicar de forma muito clara quais são os papéis de cada membro.”

A geração mais antiga tem um papel fundamental a desempenhar no sentido de apoiar os filhos para que eles estabeleçam a sua autoridade dentro da empresa, mas é uma questão que depende de uma boa comunicação de ambos os lados.

O estudo do caso de Marie-Christine Ostermann é um bom exemplo de como esse problema pode surgir, e do que fazer se ele acontecer. Ela relata como seu pai a desautorizou em uma ocasião específica, sob pressão dos funcionários, mas depois que os dois discutiram a situação, ele voltou à equipe e apoiou a decisão original da filha. Muitos dos nossos entrevistados tinham histórias semelhantes.

O melhor é evitar que uma situação como essa aconteça, e isso depende de uma boa comunicação e de uma completa clareza sobre funções, delegação e responsabilidades no dia a dia.

“Você precisa comunicar de forma muito clara quais são os papéis de cada membro.”

Muitos dos nossos entrevistados também acreditam que ter boas habilidades de comunicação é ainda mais importante em uma empresa familiar. Trabalhar com pessoas com quem você tem uma relação de parentesco nem sempre é fácil. Embora isso proporcione algumas vantagens evidentes, também pode levar a atritos que não surgiriam em outros tipos de empresas. Isso significa que a próxima geração precisa desenvolver inteligência de negócios e inteligência emocional se quiser ter sucesso. Como disse um dos nossos entrevistados, “uma empresa familiar é diferente de uma empresa de capital aberto. Há sempre um ângulo emocional”.

“Você precisa ter cuidado com a forma de dizer as coisas para que ninguém se sinta ofendido, mais do que teria em uma empresa normal.”



“Você precisa ter cuidado com a sua forma de dizer as coisas para que ninguém se sinta ofendido, mais do que teria em uma empresa normal.”

Essa é uma das razões pelas quais a governança é tão importante na empresa familiar – provavelmente ainda mais do que em qualquer outro tipo de negócio de porte semelhante. Uma série de estruturas pode ajudar a formalizar o funcionamento do negócio e garantir que os membros da família desempenhem um papel positivo, quer trabalhem na empresa ou não. Na pesquisa de 2012, 79% dos entrevistados tinham implantado algum tipo de mecanismo desse tipo, como acordos de acionistas (49%), conselhos (29%) ou estatutos de família (19%), cláusulas de entrada e saída (28%) ou a hipótese de recorrer a um mediador externo em caso de necessidade (24%). Além disso, 32% tinham estabelecido medidas formais para avaliar desempenho – sempre um problema potencial na empresa familiar – e é interessante que, na pesquisa deste ano sobre a próxima geração, 68% das pessoas com quem conversamos disseram que são devidamente avaliadas.



Como evitar conflitos: A comunicação na família

Aqueles que dirigem empresas familiares têm de operar em dois níveis diferentes, mas relacionados: como gerentes dentro da empresa e como membros da família. Muitos dos integrantes da próxima geração se preocupam em corresponder às expectativas da família e não acham fácil lidar com relações que são ao mesmo tempo profissionais e pessoais. Também julgam difícil alcançar um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Isso sempre será um desafio quando a casa e o escritório se sobrepõem no nível encontrado em uma empresa familiar. Da mesma forma, 90% sentiram a responsabilidade de transmitir o negócio em boa situação para os próprios filhos, e muitos acreditam ter uma obrigação específica em relação aos funcionários da empresa.

“[Você tem] uma responsabilidade com relação aos funcionários também, de continuar a administrar a empresa de

forma lucrativa e bem-sucedida. Se não fizer isso, haverá consequências para muitas outras pessoas além de você.”

Aqui, o maior problema – muitas vezes não dito – é a possibilidade de conflito. Ele está sempre presente em qualquer empresa familiar, mas há um risco específico para as empresas que passaram por mais de quatro ou cinco gerações. O número de acionistas da família, nesse caso, pode chegar a 200 pessoas, o que cria um enorme potencial para facção e disputa. Não surpreende, portanto, que 22% dos nossos entrevistados temam trabalhar com familiares e que o mesmo percentual esteja preocupado em compreender a dinâmica familiar. Um dos entrevistados chegou a dizer que seus maiores desafios são “família, família, família e o mercado.”



“[Você tem] uma responsabilidade com relação aos funcionários também, de continuar a administrar a empresa de forma lucrativa e bem-sucedida. Se não fizer isso, haverá consequências para muitas outras pessoas além de você.”

Em um recente programa de rádio da BBC sobre a empresa familiar, Nigel Nicholson, professor de comportamento organizacional na London Business School, abordou exatamente essa questão:

“Se você analisar a biologia, o parentesco nos mantém juntos – em outras palavras, o amor é a força centrípeta no seio da família que contradiz a força centrífuga do conflito e da diferença. Conflitos entre irmãos existem porque eles estão ocupando o mesmo espaço e competindo por recursos e atenção. E o conflito entre pai e filho existe porque os pais querem controlar o destino de seus genes através dos filhos, mais do que os filhos querem que seus pais os controlem.”
Em alguns casos – e há exemplos bem

conhecidos – isso pode levar os pais a estabelecer um jogo para ver qual filho é competente o bastante – ou implacável o bastante – para assumir. É quando o caráter próprio à empresa familiar pode se tornar extremamente destrutivo. Como apresentador do programa, o editor de economia da BBC, Robert Peston, observou: “Considerando que as empresas familiares combinam duas das coisas mais poderosas do mundo – sangue e dinheiro – é surpreendente que elas não vivam grandes complicações com mais frequência.”

Mas não precisa ser assim. A Kinloch Anderson é um exemplo de uma empresa que sobreviveu até a sexta geração, e ainda está prosperando.

Nome Deirdre Kinloch Anderson OBE
Setor Vestuário
Mercado Reino Unido
Fundação 1868

Uma estratégia de longevidade: Deirdre Kinloch Anderson, da Kinloch Anderson

“Acreditamos que precisamos conquistar o nosso espaço, com base na nossa própria competência, não no nosso nome.”

Deirdre Kinloch Anderson casou-se com um membro de uma empresa familiar.

Seu marido, Douglas, está na quinta geração da família Kinloch Anderson a administrar a empresa de vestuário Highland Dress and Scottish, que começou como uma alfaiataria na George Street, em Edimburgo, em 1868.

Reconhecidos no século 19 como os principais alfaiates da Escócia para civis, eles logo se desenvolveram também na alfaiataria militar, produzindo para todos os regimentos escoceses. Em 1903, a empresa forneceu pela primeira vez para a Família Real – mais especificamente para o rei Eduardo VII. Na década de 1960, a empresa expandiu para o segmento de roupas femininas, principalmente para exportação e, em 1979, conquistou o Queen’s Award for Export, fabricando 100 mil saias por ano.

Hoje, a Kinloch Anderson tem quatro divisões: varejo, manufatura e atacado, segmento corporativo e desenvolvimento de marca. Na década de 1980, as unidades de produção da empresa em Edimburgo e Ayrshire fabricavam saias e outros itens de vestuário para a sua própria marca e para muitas outras. Hoje *kilts*, saias e itens de vestuário especializados são feitos nas instalações de Edimburgo, mas há contratos em vigor no Japão, em Taiwan, na Coreia do Sul e na China com fabricantes de alta qualidade, que produzem mercadorias da Kinloch Anderson sob licença. Peter Kinloch Anderson, um dos filhos de Deirdre, vive em Xangai, onde é diretor de Desenvolvimento de Marca para a China e o Extremo Oriente. Na região, existem mais de 300 lojas

Kinloch Anderson e concessões em lojas de departamento e *shoppings*.

Questões como controle e qualidade são vitais para um contrato de licenciamento, o que torna este um papel desafiador em um mercado que, por si só, já é desafiador. Mas, como Deirdre, Peter acredita que o nome da família representa uma verdadeira vantagem comercial. Segundo ela, “do ponto de vista das vendas, é uma vantagem enorme contar com o nome Kinloch Anderson, mas ainda é preciso ter conhecimento, conquistar respeito, e isso não se consegue se você não provar que é capaz de fazer o trabalho por sua própria conta”. No caso específico de Deirdre, o envolvimento no negócio começou em uma função de vendas, seguida por um período como gerente de varejo. Depois, administrou a divisão corporativa e se tornou diretora em 1995. Ela adorou cada minuto dessa experiência, chegando até a documentar suas ideias em um livro intitulado *A Scottish Tradition* (Uma tradição escocesa): “Somos uma marca de estilo de vida, colocamos a nossa vida nela – e nós conquistamos uma vida fantástica com ela. As pessoas que conhecemos, os lugares que visitamos, as viagens e os contatos. Por exemplo, na Coreia do Sul, trabalhamos com outra empresa familiar maravilhosa. É uma empresa familiar trabalhando com outra em nível internacional. E isso nos ajudou a avançar com sucesso e com uma compreensão mútua.”





A nora de Deirdre, Jo, lida com assessoria de imprensa, relações públicas e promoções, e sua filha Claire trabalha em vendas e marketing – ambas estão cobrindo licenças-maternidade. É uma oportunidade ideal para conhecerem melhor a empresa sem se comprometerem a longo prazo. Assim, podem ter certeza de que é algo bom para todas as partes envolvidas. Seu filho John é o CEO. “A nova geração é o máximo para lidar com a tecnologia moderna. Tudo muda tão rápido. E é o estímulo e o entusiasmo da mudança que motivam a próxima geração.”

Qual é então o segredo do sucesso da Kinloch Anderson como negócio e como família? Do ponto de vista dos negócios, é evidente que a empresa tem sido capaz de se reinventar a cada geração, como prova a sua abordagem de fabricação. E esse apetite pela inovação ainda está vivo e forte: a empresa está explorando as possibilidades do varejo *on-line*, desenvolvendo um novo empreendimento com a Brooks Brothers, em Nova York, e lançando a sua própria linha de uísque para aproveitar a forte marca escocesa. E todas essas decisões foram tomadas pensando no longo prazo: “Se você está na quinta ou na sexta geração, esse tipo de legado leva a pensar no longo prazo – não só no próximo ano ou em daqui a dois anos. Pensamos mais em termos de desenvolvimento do negócio, e não apenas em lucros. É uma estratégia de longevidade.”

Quanto à família, há definições claras de papéis, e ninguém consegue um emprego sem conquistá-lo: “Acreditamos que a nossa participação depende da

nossa própria capacidade, não do nosso nome. E quando estamos juntos em um negócio, precisamos trabalhar em um relacionamento de negócios, não como pai, filho, mãe e filha. Na verdade, trabalhamos muito bem juntos.”

A estrutura acionária é muito clara também: apesar de ser um negócio tão antigo, há muito poucos acionistas. Na verdade, o pai de Douglas comprou de volta muitas ações para garantir que sempre haveria um acionista majoritário, capaz de definir estratégias e tomar decisões. E o mesmo vai acontecer na sexta geração, quando John, filho de Deirdre, assumir o controle acionário. Mas como há clareza sobre o futuro, existem muito poucas divergências: “Nós realmente não temos disputas familiares em relação ao negócio. A maioria das tensões familiares surge por causa de dinheiro – quando as ações são diluídas, o que pode gerar conflitos. Nós não teremos isso. Segundo as estatísticas, apenas 1% das empresas familiares do Reino Unido está na sexta geração. Isso mostra que temos algo realmente especial, e estamos muito motivados a manter as coisas dessa maneira.”



Kinloch Anderson
SCOTLAND

Conclusão

A PwC trabalha com empresas familiares do mundo todo há muitos anos, e as conclusões desta pesquisa confirmam o que a nossa experiência já havia nos dito: a sucessão é um momento decisivo na vida de uma empresa familiar, mesmo para as muito bem-sucedidas. Eliminar os riscos dessa transição requer clareza, comunicação e, acima de tudo, um planejamento completo.

As empresas que gerenciam bem a sucessão são as que planejam muitos anos à frente. O ideal é que a preparação comece de cinco a sete anos antes da transferência de comando e seja acompanhada de “conversas sensatas”, se possível facilitadas por um consultor independente, que possa ajudar a família a tratar de questões como papéis, responsabilidades e prazos.

Isso permite que a empresa e a geração que está chegando avaliem as lacunas de competências a serem preenchidas. Uma empresa familiar alemã, por exemplo, pôs em prática um plano de desenvolvimento para a próxima geração com a duração de sete anos. Ele abrange competências, idiomas e experiência. O último item inclui um tempo de trabalho no exterior em uma das subsidiárias da empresa.

Apresentamos aqui uma lista de questões a serem consideradas, seja você da geração que administra o negócio agora ou da que vai herdá-lo:

Para a geração atual

- Você pretende passar o seu negócio para seus filhos? Se não, eles sabem quais são seus planos?
- Você acredita que seus filhos estão prontos e são capazes de assumir a empresa? Se não, você já discutiu com eles o que precisam fazer?
- Você já teve uma discussão aberta sobre quando pretende renunciar e quem administrará o negócio depois disso?
- Você está dando a seus filhos, em público ou de forma privada, o apoio de que eles precisam para estabelecerem sua própria autoridade?

Para a próxima geração

- Você já passou por um processo para identificar as habilidades e experiências que precisa adquirir?
- Você tem um plano de desenvolvimento para preencher essas lacunas?
- Você já teve uma discussão aberta com os seus pais sobre quem vai assumir o negócio e quando?
- Você compartilhou seus planos para o futuro da empresa com seus pais?

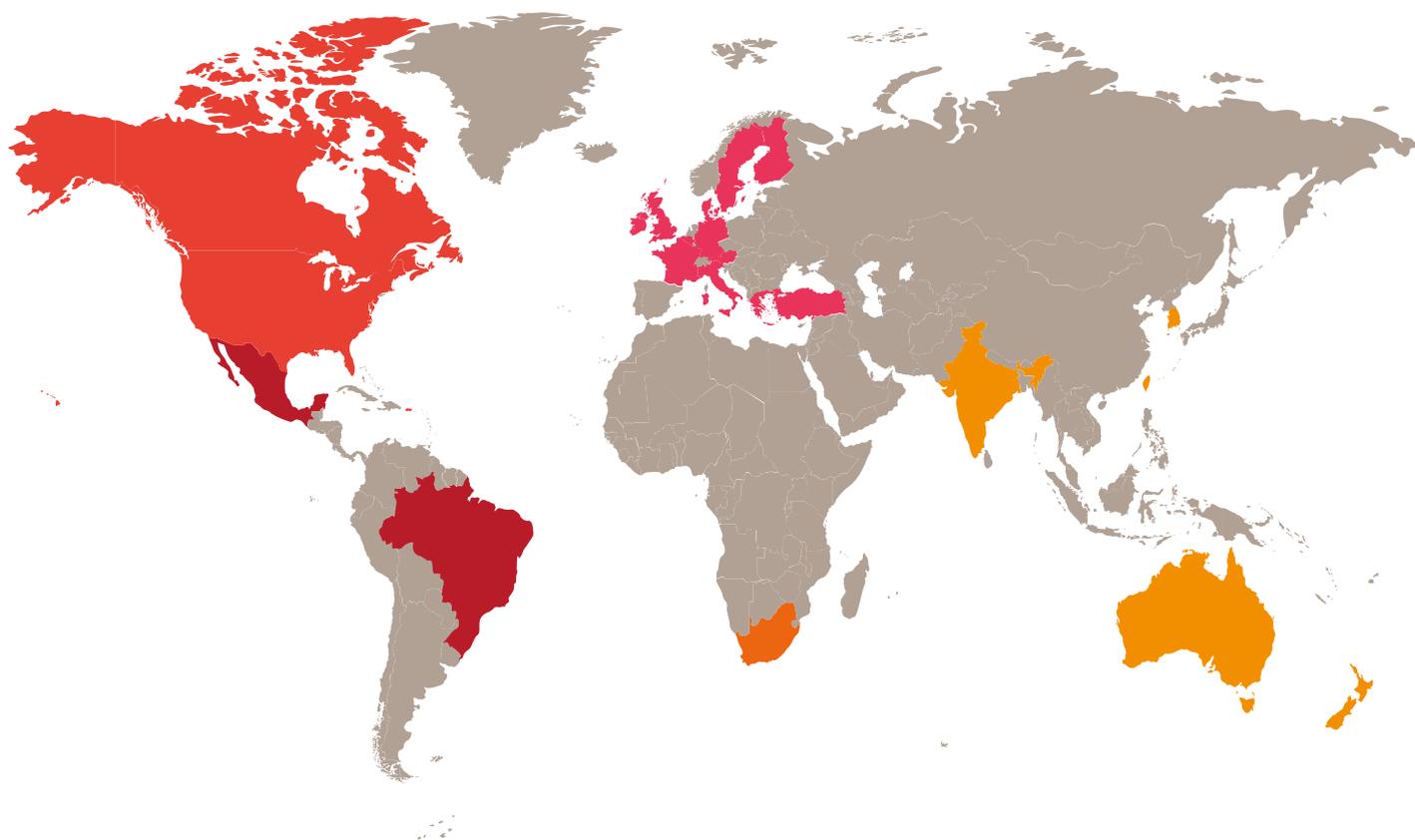
De modo ideal, ambas as gerações devem ser capazes de responder de modo afirmativo às quatro perguntas. Se você só conseguir responder sim a no máximo duas perguntas, é hora de agir para eliminar as lacunas.

Definições

Metodologia da pesquisa

Foram realizadas 207 entrevistas semiestruturadas com integrantes da próxima geração de empresas familiares em 21 países. Nosso foco foram as organizações com um volume de vendas superior a US\$ 5 milhões. As empresas foram escolhidas em diversos setores, e a maior parte da amostra também participou da Pesquisa de Empresas Familiares 2012 da PwC. As entrevistas foram realizadas entre 3 de fevereiro e 14 de março de 2014 pela Kudos Research, em Londres. Os resultados foram analisados pela Jigsaw Research.

207 entrevistas realizadas em 21 mercados



América do Norte	América Latina	Europa Ocidental	Oriente Médio e África	Ásia e Pacífico
Canadá 9 EUA 4	Brasil 27 México 1	Áustria 1 Bélgica 6 Finlândia 10 França 2 Alemanha 5 Irlanda 14 Itália 19 Malta 25 Suécia 6 Suíça 6 Turquia 13 Reino Unido 16	África do Sul 22	Austrália 4 Índia 3 Cingapura 3 Nova Zelândia 11

Contatos

Carlos Mendonça

Sócio e líder de Empresas Familiares
(11) 3674-3850
carlos.mendonca@br.pwc.com

Mary Nicoliello

Diretora especialista em Empresas Familiares
(11) 3674-2337
mary.nicoliello@br.pw.com



www.pwc.com.br

© 2014 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.