



Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21

Pesquisa sobre empresas familiares



Sumário

- 3** Apresentação
- 4** Visão de longo prazo: as qualidades únicas do negócio familiar
- 6** A empresa familiar em 2012: o que mostra nossa pesquisa?
- 8** De olho no futuro: questões emergentes para 2017
- 11** Escala, competências e sucessão: desafios especiais para a empresa familiar
- 19** Um contrato social único: os governos estão dando suporte às empresas familiares?
- 23** Conclusão
- 24** Entrevista: Jacto – Indústria de Máquinas Agrícolas
- 28** Contatos

Apresentação

Duas características que, ao mesmo tempo, definem e distinguem as empresas familiares são: legado e o zelo. Os donos e gestores desse tipo de empreendimento são movidos pelo senso de responsabilidade e de preservação do negócio. Eles almejam não somente gerir os ativos e garantir o bom desempenho da empresa, mas também preservar o maior legado de uma família: os valores transmitidos de uma geração para outra. Valores que servem como base para a sustentabilidade da empresa e de sua cultura. É responsabilidade dos líderes das empresas familiares – sejam eles da família ou não, gerir esta cultura, preservá-la e integrá-la à visão, às crenças e valores dos fundadores e das gerações que os sucederão.

A gestão da cultura familiar exige transparência e clareza tanto do poder intrínseco dos negócios familiares, considerando suas vantagens, quanto dos riscos inerentes a um ambiente de cultura forte. Como preservar e disseminar a integridade dos principais valores do negócio e os da família?

Para responder a esta e outras questões, a PwC ouviu líderes de empresas familiares de vários países e de diversos portes com o objetivo de lançar luz sobre como elas estão navegando no atual cenário de negócios global, compreender seus anseios e avaliar as estratégias indicadas para que elas fiquem seguras de que suas decisões são salutares e capazes de atender aos objetivos do próprio negócio e aos interesses dos familiares.

Neste processo, identificamos alguns dilemas comuns aos negócios familiares, especialmente relacionados à governança e à disseminação dos valores familiares. As empresas que ouvimos estão em estágios distintos de seu ciclo de vida. Algumas ainda sob a liderança de seus fundadores e outras já nas mãos de um executivo, após vários processos sucessórios. Os principais dilemas que apresentamos nesta publicação certamente soarão familiares. Esperamos que ao abordar estes temas com clareza estejamos encorajando um diálogo prolífico entre as diferentes gerações da família, com os acionistas e outros públicos interessados.

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Carlos Mendonça
Sócio PwC Brasil
Líder de Serviços para Empresas Familiares

Visão de longo prazo

As qualidades únicas do negócio familiar

Esta edição da Pesquisa PwC sobre Empresas Familiares ouviu quase 2 mil organizações de todo o mundo, tanto de países desenvolvidos como de mercados emergentes, cobrindo setores tão distintos como a indústria, o varejo, o ramo automotivo e a construção. Os representantes das empresas entrevistadas apresentam as mais variadas dimensões, localizações e atividades e, mesmo assim, há uma marcante semelhança na forma de abordar seus negócios e no que elas consideram ser seus diferenciais.

Podemos resumir essas características como:

Visão de longo prazo e contribuição para a estabilidade econômica

As empresas familiares são, em muitos aspectos, a própria encarnação do “capital paciente”. Estão dispostas a investir no longo prazo e não sofrem as restrições impostas a suas concorrentes listadas em bolsas de valores, premidas por ciclos de relatórios trimestrais e pela necessidade de retorno rápido.

Entre os entrevistados brasileiros, 67% acreditam que contribuem para a estabilidade da economia. No mundo, o percentual é de 72%, e essa crença é maior entre as empresas estabelecidas há pelo menos três gerações, sobretudo em mercados maduros como os da Europa e dos Estados Unidos.

Em relação à tomada de decisão, os entrevistados brasileiros têm uma percepção diferente daquela apontada pela pesquisa global. Essa discrepância reflete a realidade específica das empresas familiares brasileiras, que, nas últimas décadas, tiveram dificuldade de se programar para o longo prazo.

No Brasil, 32% concordam que as empresas do setor têm uma abordagem de longo prazo para a tomada de decisão, enquanto 54% discordam dessa afirmativa. No resultado global, o quadro se inverte: 53% concordam e 29% discordam.

Decisões mais rápidas e mais flexíveis

A pesquisa global mostra que empresas familiares acreditam ser mais ágeis e flexíveis que suas concorrentes multinacionais, o que significa que elas estariam mais aptas a explorar lacunas de mercado. Alguns líderes de empresas familiares mencionam a atual crise econômica como uma oportunidade - elas têm sido capazes de se mover rapidamente para adquirir novos negócios e absorver concorrentes.

DNA empreendedor

Para 63% dos entrevistados brasileiros (a mesma porcentagem da pesquisa global), as empresas familiares são mais empreendedoras do que as demais - e quanto maior é a empresa familiar, mais forte é essa convicção. Os brasileiros também enaltecem a resiliência das empresas familiares: 50% acreditam que seus negócios têm a habilidade de se reinventar a cada nova geração. No mundo, esse percentual é bem parecido: 47%.

Quando perguntados se são menos abertos a novas ideias, 39% dos brasileiros entrevistados discordam e 33% concordam com essa afirmativa, um percentual quase igual ao da pesquisa global (34%). Quanto à disposição para correr riscos, existe quase um empate: 39% das empresas familiares brasileiras concordam com essa afirmação, enquanto 36% discordam.

Compromisso com a criação de empregos e a comunidade

Quase todas as empresas familiares brasileiras pesquisadas (97%) acreditam que têm um importante papel na criação de empregos, um percentual bem maior do que o verificado na pesquisa global (77%). Já o percentual dos que concordam que têm responsabilidade de gerar empregos na área em que operam é menor: 69%, um valor inferior ao registrado na pesquisa global (77%). Ainda em relação ao emprego, entre os entrevistados brasileiros, 70% concordam que fariam de tudo para manter seus empregados, mesmo em momentos difíceis, contra 81% da pesquisa global. Essa postura das empresas acaba se traduzindo em maior lealdade e compromisso por parte dos empregados. Quanto aos laços com o meio onde atuam, no Brasil, 76% concordam que têm a responsabilidade de apoiar iniciativas comunitárias em sua área, percentual superior ao da pesquisa global (70%).

Um toque mais pessoal de negócios baseado na confiança

Oitenta e seis por cento dos entrevistados brasileiros concordam que valores e cultura são mais fortes na empresa familiar do que em outros tipos de negócio (no mundo, são 78%). Muitas empresas acreditam que fazem negócios porque estão mais próximas de seus clientes e possuem um relacionamento mais pessoal com eles – creem mesmo que são escolhidas precisamente porque não são multinacionais.

Empresas familiares consideram esses diferenciais uma verdadeira vantagem competitiva e parte integrante de seu modelo de negócios. Essa percepção é ainda mais forte entre aqueles profissionais trazidos de fora para administrar a empresa junto com os gestores da família.

Mas fica claro também que outros aspectos desse modelo podem ser um obstáculo para o crescimento, seja gerando conflitos internos ou tornando o negócio muito avesso ao risco. Vamos abordar algumas dessas questões com mais detalhes nesta pesquisa.

Diferenças positivas em relação às empresas não familiares

“[A empresa familiar] é mais dinâmica, tem capacidade de se reinventar e adquire singularidade. Certas decisões são mais rápidas e menos burocráticas.”

(Suzana Afonso Garcia Barros, diretora-geral, Frigorífico Vitello Ltda.)

“[As principais diferenças são] a perspectiva de tempo e a visão de longo prazo que se vê em companhias como as nossas. Decisões de negócios são para gerações.”

(Integrante da segunda geração de empresa familiar)

“É muito mais fácil estabelecer um relacionamento amigável, de confiança, respeito, compromisso e envolvimento. Todas as relações são importantes; não é só o lucro que importa.”

(Integrante da primeira geração de empresa familiar)

“Há mais cuidado com a sustentabilidade do negócio. A continuidade é mais importante que o bônus.”

(Eliane Garcia Melgaço, vice-presidente de Marketing, Algar)

“Os empregados que pertencem à família lutam com unhas e dentes pelo negócio e pelo nome da companhia, são totalmente dedicados à organização.”

(Antonio Carlos Trindade de Moraes Filho, coordenador de pós-graduação, Grupo Educacional Ideal)

A empresa familiar em 2012

O que mostra nossa pesquisa?

Estas são algumas das nossas principais conclusões:

Empresas familiares estão prosperando globalmente

Em todo o mundo, 65% das empresas familiares aumentaram suas vendas no ano passado. Houve um crescimento particularmente forte no Leste Europeu, na América Latina e no Oriente Médio. Um exemplo dessa tendência foi o Brasil, onde 77% das empresas familiares registraram aumento nas vendas. Apenas 13% dos entrevistados brasileiros registraram uma tendência de queda, contra 19% da pesquisa global.

Empresas familiares são ambiciosas e estão confiantes

No Brasil, 79% dos empresários esperam ter um crescimento firme ou agressivo nos próximos cinco anos, um percentual muito próximo ao da pesquisa global (81%). Mas enquanto apenas 39% dos que esperam crescer no mundo se mostram muito confiantes, no Brasil quase todas as empresas familiares ouvidas (96%) acreditam que alcançarão suas metas de crescimento. Essa crença também é muito forte em companhias situadas na Índia, no Oriente Médio, em Cingapura, na África do Sul e na Coreia do Sul.

Considerando os baixos níveis de confiança verificados em outros setores, acreditamos que esses números demonstram o significativo papel que as empresas familiares podem desempenhar na criação de empregos e no estímulo à recuperação da economia.

O ambiente econômico continua a ser o maior desafio no plano externo

Assim como em qualquer outro negócio, a empresa familiar está enfrentando grandes desafios na crise atual. Nesse aspecto, há pouca mudança em relação ao último levantamento, realizado em 2010. Como na pesquisa global, as três questões mais importantes no plano externo apontadas pelos entrevistados brasileiros foram as condições de mercado (68%), a concorrência (43%) e as políticas governamentais e de regulação (32%).

No âmbito mundial, os percentuais dessas categorias foram de 54%, 27% e 27%, respectivamente. Ressalte-se que, no caso de políticas governamentais e regulação, ocorreu uma variação muito grande de acordo com o mercado, chegando a 64% na Grécia e a 3% na Suécia.

Internamente, a principal questão gira em torno do recrutamento e da retenção de pessoal qualificado

O item recrutamento de pessoal qualificado e escassez de talentos é o principal desafio interno a ser enfrentado no Brasil, embora o percentual dos que apontaram esse problema tenha diminuído em relação à pesquisa de 2010: 45% agora, contra 63% dois anos atrás. No mundo, essa questão é destacada por 43% das empresas familiares, 5% a mais que em 2010.

Em relação à necessidade de reorganização ou reestruturação da empresa, a tendência no Brasil é a mesma que a registrada na pesquisa global: a pressão exercida por esse fator já não é tão premente. No país, caiu de 45%, em 2010, para 27%, em 2012.

O Brasil apresentou um resultado contrário à tendência mundial no que se refere ao fluxo de caixa e ao controle de custos. A preocupação sobre essa questão cresceu: 25% dos entrevistados brasileiros destacaram esse item, 7% a mais do que em 2010. No âmbito global, o percentual caiu de 30% para 17%, o que sugere que muitas empresas tenham tomado medidas necessárias para agilizar os processos internos, melhorar o controle de estoque e reduzir o número de devedores.

No Brasil, outras questões que apresentaram uma grande variação em relação à pesquisa anterior estão relacionadas ao desenvolvimento de produtos/negócios (24%, em 2012; 11%, 2010) e à disponibilidade de financiamento (18% em 2012; 8% em 2010).

Desafios

“Dificuldade em encontrar pessoas qualificadas para enfrentar os desafios.”

(Edson Viana Moura, presidente do conselho, Acumuladores Moura S/A)

“Falta de trabalhadores qualificados. Estou longe de ter as pessoas necessárias para os diversos cargos da empresa. Reestruturação da direção, implementar a governança corporativa na companhia.”

(Allan Kardec Bandeira de Melo Filho, diretor financeiro, Tropical Multiloja)

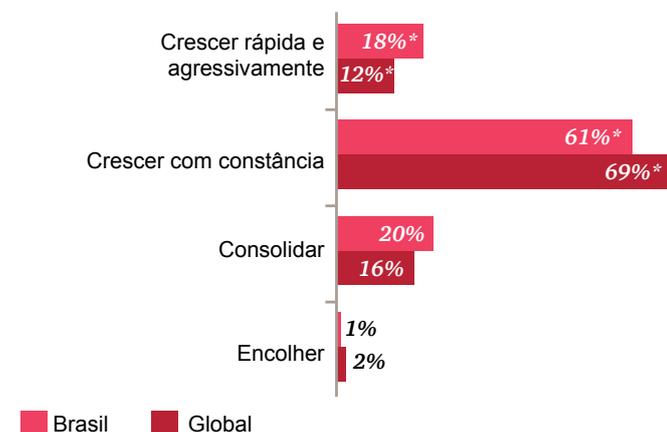
“A crise global, obtenção de verba para investimentos e concorrência em geral.”

(Integrante da primeira geração de empresa familiar)

“A possível crise econômica, uma crise global que afete as taxas de juros e financiamentos. Estabilidade política, estamos em ano eleitoral no Brasil. Falta de fornecedores adequados.”

(Bruno Piccoli, diretor-geral, Viação Piraquara)

Figura 1: Expectativa de crescimento (próximos cinco anos)

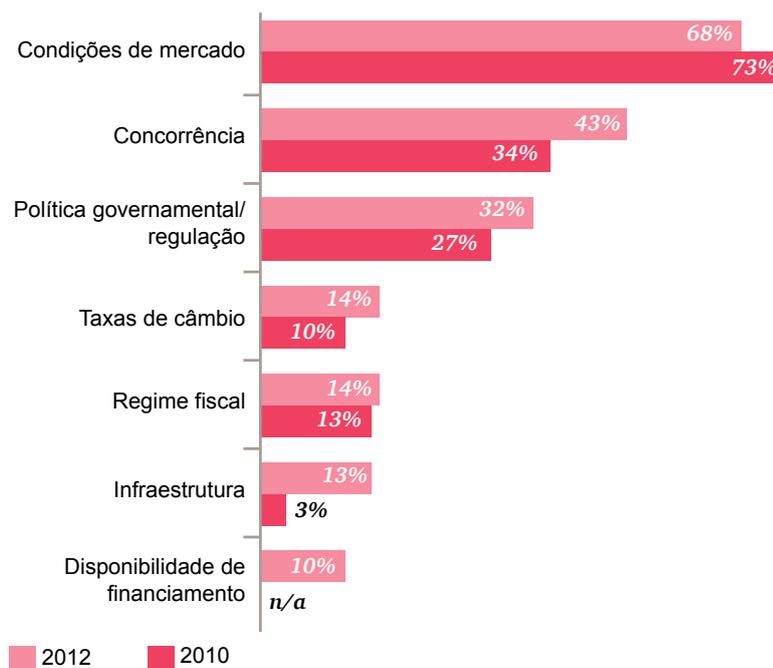


*Praticamente todas (96%) as empresas familiares brasileiras que esperam crescer estão confiantes em atingir suas metas.

Figura 2: Questões-chave para os próximos 12 meses (Brasil)



Figura 3: Questões-chave externas para os próximos 12 meses (Brasil)



De olho no futuro

Questões emergentes para 2017

Apesar de a maioria das empresas familiares estar confiante nas perspectivas para o seu negócio, há ainda incertezas sobre o que o futuro reserva. A pesquisa realizada no Brasil revelou que várias empresas acham que não haverá novas questões emergindo nos próximos cinco anos. Outras falam sobre temas que também afetam empresas não familiares, como a tecnologia. Mas há empresas familiares que acreditam no surgimento de novos desafios. Entre eles, mais fusões, grandes concorrentes, globalização e competição com multinacionais, uma crescente pressão para que as empresas se profissionalizem, a aceitação de gestores externos e de modelos de governança corporativa, além de problemas de sucessão, originados pela longevidade daqueles que estão à frente da empresa, pelo conflito entre as gerações ou pela falta das competências necessárias entre os herdeiros.

A economia continua a ser um motivo de preocupação

Questões ligadas à pressão dos preços e à situação econômica em geral encabeçam a lista de preocupações para os próximos cinco anos, tanto na pesquisa global como no Brasil. Mas no caso das empresas familiares brasileiras, a competição de preços (64%) é mais citada do que a situação econômica (62%), ao contrário do que acontece em escala mundial, em que os percentuais apurados são 59% e 66%, respectivamente. Outros problemas que se anteveem no cenário nacional dizem respeito a aumento da concorrência no mercado (50%), questões ligadas à regulação (42%) e desafios relativos a cadeias de suprimento (19%). No mundo, esses índices foram de 40%, 39% e 27%.

A globalização será crucial para o sucesso ou o fracasso

A questão que surge com mais força para o período até 2017 é a globalização. Há clara apreensão quanto ao impacto da internacionalização dos negócios e ao crescente poder das megabrands globais. Muitas empresas, entretanto, permanecem confiantes na ideia de que o conhecimento local, a agilidade e a capacidade de explorar nichos rentáveis permitirão manter o negócio de família em franca atividade.

A inovação será vital para assegurar a vantagem competitiva

Em relação à gestão interna da empresa, as principais questões emergentes citadas foram inovação, competências e planejamento de sucessão. Setenta e um por cento dos entrevistados brasileiros citaram a necessidade de continuar a inovar (no mundo foram 62%) e 50% a de investir em novas tecnologias (um percentual 13% acima do resultado global). Empresas familiares na Itália, na Turquia e na Coreia do Sul também se mostraram particularmente preocupadas com inovação, assim como aquelas que planejam um crescimento mais agressivo.

A guerra por talentos ainda está sendo travada

Atrair pessoal devidamente qualificado (64%) e retê-lo (47%) também são preocupações presentes em empresas familiares brasileiras. No mundo, essas questões foram apontadas por 58% e 46% dos entrevistados, especialmente por empresas que planejam níveis de crescimento elevado. Muitos disseram que é particularmente difícil para as empresas familiares atrair funcionários talentosos, com as qualificações adequadas, porque os mais brilhantes tendem a preferir as multinacionais, onde as perspectivas de carreira são mais claras e, em certos níveis, existe a possibilidade de adquirir participação acionária.

A transição entre as gerações pode estruturar a empresa familiar – ou quebrá-la

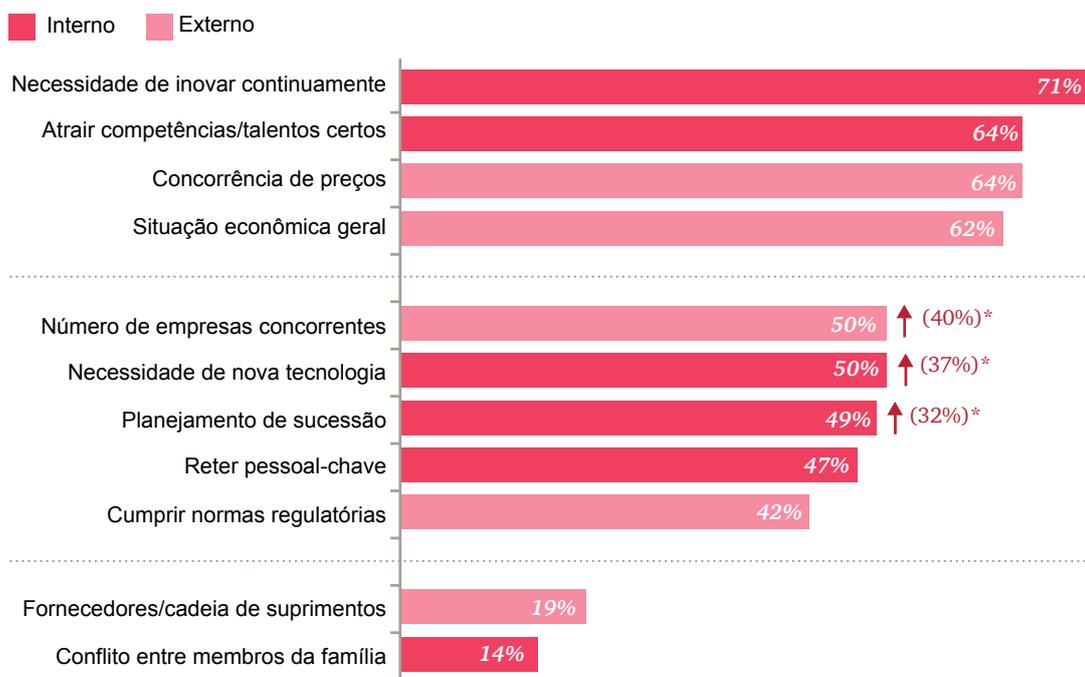
No Brasil, 49% dos entrevistados já estão apreensivos com a questão da transferência do negócio para a próxima geração e 14% vislumbram um possível conflito familiar. Em nível global, essas preocupações obtiveram índices de 32% e 9%, respectivamente.

As empresas familiares brasileiras reconhecem a necessidade de ter uma gestão externa a partir de determinado momento. Isso também foi detectado na pesquisa global, segundo a qual algumas empresas planejam fazer o processo de transição – e reforçar o negócio para o futuro – trazendo gestores de fora.

No Brasil, 33% dos entrevistados se disseram propensos a oferecer ações para gestores que não sejam da família nos próximos cinco anos, quase o dobro da média global (18%). Atualmente, 67% têm membros no conselho que não pertencem à família (no mundo são 64%) e 24% contam com funcionários que possuem ações embora não sejam da família (31% na pesquisa global).

Numa perspectiva mundial, verifica-se que, na verdade, existem consideráveis diferenças de país para país em relação a essa questão: na Dinamarca (92%), na Índia (96%) e também na região da Ásia-Pacífico como um todo (74%), é muito alto o número de diretores que não pertencem à família, em parte porque uma proporção muito elevada de empresas familiares dessas regiões têm ações negociadas em bolsa e são, portanto, obrigadas a ter conselheiros independentes. Por outro lado, os números são baixos (49%) no Reino Unido e na América do Norte.

Figura 4: Desafios-chave nos próximos cinco anos (Brasil)



*Resultados globais.

Três quartos das empresas familiares no Brasil têm membros da família que não trabalham na companhia, mas possuem ações

97% têm membros da família trabalhando como executivos seniores na companhia

50% têm membros da família trabalhando na companhia, mas não como executivos seniores

76% têm membros da família que não trabalham na companhia, mas têm ações

17% têm membros da família que não trabalham na companhia nem têm ações, mas são compensados de outras maneiras

Escala, competências e sucessão

Desafios especiais para a empresa familiar

Como os resultados da pesquisa global deixam claro, as empresas familiares formam um grupo forte, composto de empresários extremamente ambiciosos, muitos dos quais à frente de empresas bem-sucedidas que apresentam um expressivo crescimento. No entanto, existem obstáculos a superar para que essas empresas familiares possam pôr em prática todo o seu potencial e alcançar seus audaciosos planos de expansão.

Algumas dificuldades são específicas desse modelo de negócio, como o planejamento de sucessão. Outras, porém, são desafios comerciais mais gerais, algo que se poderia chamar de momentos de virada, etapas na evolução da empresa em que decisões-chave precisam ser tomadas e determinam a direção que o negócio irá seguir.

Desafios

“Contratar executivos, trazer pessoas de fora para a diretoria, aprender a lidar com isso. Para a organização dos processos internos e para o grande desafio de agilizar as operações da empresa, a palavra de ordem seria profissionalização da gestão.”

(Décio Simões Pereira, diretor executivo, Criart Serviços de Terceirização de Mão de Obra Ltda.)

“Sucessão. A empresa torna-se um gerador de fluxo de caixa, a família depende da empresa. A família tem que ser qualificada para trabalhar na empresa. Nem todo mundo pode ser aceito.”

(Nicolette Stoltenborg, conselheira, Shoenmaker)

“Recrutar profissionais no mercado capazes de entender o negócio da família. É muito difícil encontrar profissionais que entendam a ideologia da família.”

(Integrante da terceira geração de empresa familiar)

“Conflitos de interesses e egos entre os membros da família.”

(Renato de Mendonça Maia Jr., diretor executivo, Coremal – Comércio e Representações Maia Ltda.)

“Há a questão do tamanho da capacidade financeira, uma empresa menor tem menos capacidade de levantar capital nos bancos”

(Integrante da quinta geração de empresa familiar)

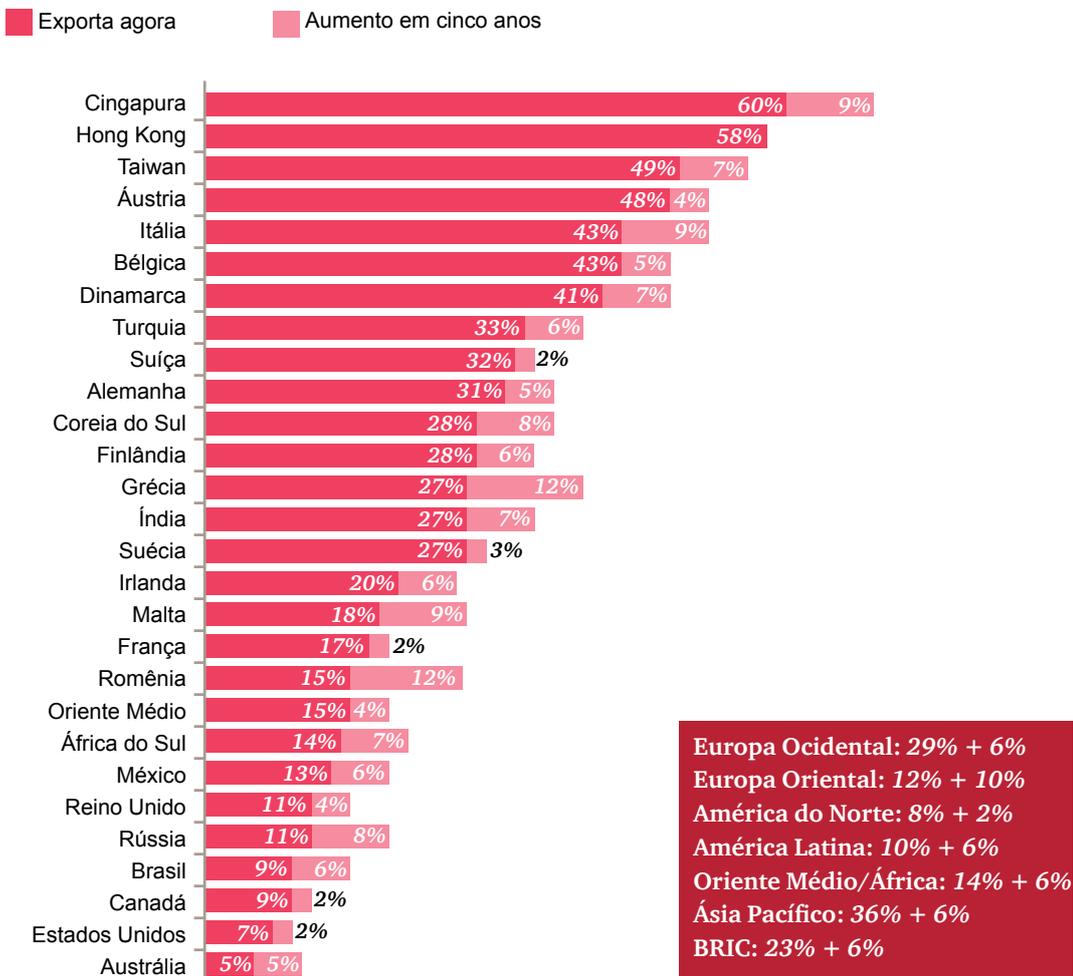
“Investir na profissionalização e manter essas pessoas em nossa empresa. Capital para enfrentar o mercado internacional; no Brasil, o custo financeiro é muito elevado, as grandes multinacionais estão fortemente capitalizadas em comparação ao pequeno negócio de família.”

(Integrante da terceira geração de empresa familiar)

“Competitivo, você tem que ter bons serviços, bons preços, servir o consumidor muito bem e se adaptar às novas necessidades do mercado.”

(Maisa Alves Tucci, presidente do conselho de família, Grupo José Alves)

Figura 5: Percentual de vendas internacionais sobre total de vendas (por mercado)



Momento de virada 1: Escala

O primeiro ponto de inflexão é a escala: o momento em que uma empresa atinge um determinado tamanho, mas só avançará mais se fizer uma mudança de patamar significativa. Isso pode acontecer com uma nova oportunidade em seu mercado doméstico ou devido a ações de um concorrente ou ainda pela introdução de um novo produto ou uma inovação. Mas, de longe, a situação mais comum é quando a empresa começa a exportar.

O desafio da internacionalização

Enquanto 25% dos que participaram da pesquisa global pretendem permanecer firmemente no mercado doméstico, sem expectativa de exportar agora ou no futuro, um número expressivo de empresas familiares revelou que espera cumprir seus planos de crescimento lançando-se no mercado exportador.

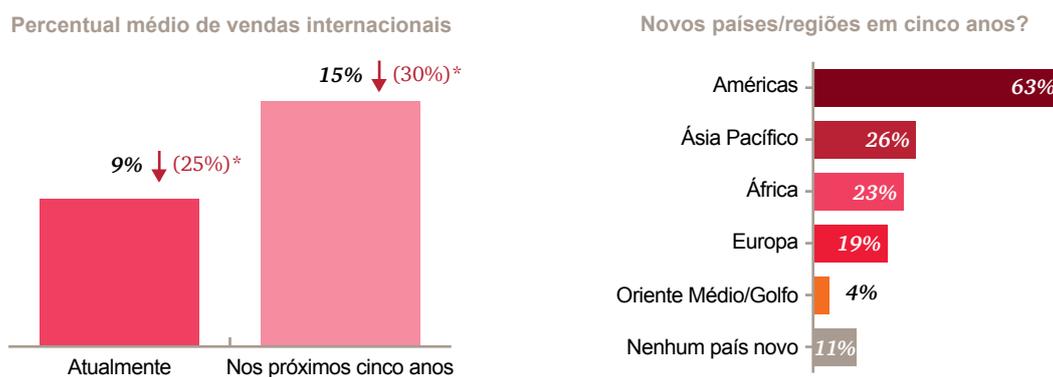
No Brasil, a média atual de vendas para o exterior é de 9% (no mundo, são 25%), mas a pesquisa mostra que a expectativa é de que esse percentual suba para 15% nos próximos cinco anos (30% na pesquisa global). Quando pensa em novos mercados, a maioria se fixa nas Américas (63%), na região da Ásia – Pacífico (26%), na África (23%), na Europa (19%) e no Oriente Médio (4%). Já 11% não se propõem a incluir novos países em sua carteira de exportações.

Em termos globais, 67% dos entrevistados tinham algum nível de vendas internacionais em 2012, mas 74% esperam estar nessa situação até 2017. Os países com maior probabilidade de aumentar as exportações são Romênia (77%), Grécia (70%), Turquia (64%) e Itália (67%).

Quando questionados sobre os desafios que enfrentam para se tornar uma empresa internacional, os entrevistados brasileiros citaram: concorrência (35%); questões ligadas a pessoal (32%); cultura de negócios no exterior (23%); impacto da internet/tecnologia (18%); contenção de custos (17%); flutuações da taxa de câmbio (17%); situação econômica nos outros mercados (15%); regulamentações locais (14%) e questões de logística (10%).

Na pesquisa global, o entendimento da cultura de negócios no exterior, que ficou em terceiro lugar no Brasil, lidera a lista com 20%, seguida de concorrência (19%), regulamentações locais (19%), flutuações da taxa de câmbio (16%) e condições econômicas locais (16%).

Figura 6: Expectativa é de aumento das vendas internacionais (Brasil)



*Resultados globais.

Figura 7: Maiores desafios para as operações internacionais das empresas brasileiras



Obtenção de crédito

Quase todas as empresas se deparam com esse momento de virada em algum estágio de seu crescimento. Para as empresas familiares, porém, a decisão frequentemente é mais complexa. Essas empresas podem se sentir bastante inseguras, com o agravante de que, em geral, aquelas que são dirigidas somente por membros da família têm menos experiência para dar esse passo.

Elas também podem relutar em fazer uma significativa reestruturação em suas operações por temer que isso leve ao enfraquecimento de sua cultura e de seus valores. E há um fator ainda mais crítico: as empresas familiares muitas vezes enfrentam dificuldade de acesso a grandes volumes de capital novo para financiar a expansão.

A maioria das empresas familiares tem uma aversão instintiva a alavancar seu balanço e faz um gerenciamento rigoroso de seus empréstimos. Num cenário como esse, levantar um grande montante de capital será sempre um problema, e as opções da empresa ficam limitadas.

Uma *start-up* mais convencional procuraria crescer antecipando vendas rapidamente e financiando esse crescimento com elevados níveis de endividamento ou oferecendo participações substanciais para os investidores de capital de risco ou parceiros de negócios. Em tese, empresas familiares poderiam fazer o mesmo, mas esse tipo de negócio costuma crescer mais lentamente, com baixo endividamento. Além disso, muito poucas estão preparadas para oferecer aos parceiros externos a participação que eles exigiriam.

Esse problema se torna ainda mais complexo à medida que as gerações vão se sucedendo. Ocorre que muitas empresas estão estabelecidas há longo tempo e têm um grande número de acionistas da família, muitos dos quais dependem de seus dividendos e se mostram avessos a correr riscos. Nessas circunstâncias, é pouco provável que esses acionistas se disponham ou tenham recursos próprios para reinvestir na empresa.

Ao mesmo tempo, os principais mercados de capitais são avessos a empresas familiares com baixo grau de governança corporativa. Isso significa que, muitas vezes, a única opção é contrair empréstimos bancários, uma alternativa cara e restrita. Hipotecar ativos físicos ou a carteira de recebíveis pode ajudar a reduzir os custos, mas muitas empresas familiares encaram isso como “vender a prata da casa”, e ficam receosas quanto ao tipo de mensagem que essa operação pode passar a seus clientes.

Da mesma forma, é possível que as empresas familiares enfrentem problemas não apenas para obter financiamento, mas para alocar pessoal em suas operações no exterior. Isso porque os membros da família talvez relutem em mudar de país tanto quanto em contratar alguém experiente para fazer o trabalho por eles. Essa questão pode se tornar um obstáculo para um crescimento de longo prazo.

Exportar é claramente uma área em que as empresas familiares podem aprender com as multinacionais, mas nem sempre é preciso trazer pessoal dessas empresas para conseguir isso. Parcerias e alianças são uma forma poderosa de obter conhecimentos de empresas maiores ou instituições acadêmicas. Isso pode ser feito por meio de acordos comerciais formais ou mesmo via *networking*.

Momento de virada 2: Competências

Algumas empresas familiares talvez demonstrem certa cautela para começar a exportar devido à falta de experiência e de competências específicas para fazer isso de forma eficaz. Mas o cuidado também pode estar ligado a uma falta de entendimento dos riscos que a expansão internacional implicaria. Fica claro em nossa pesquisa que a identificação, a avaliação e a gestão de riscos – em seu sentido mais amplo – são competências que as empresas familiares precisam desenvolver.

Outros itens citados pelos nossos entrevistados incluem desde questões ligadas a inovação, propriedade intelectual e TI como a necessidade de uma abordagem mais focada e estratégica na gestão do negócio. Antecipar e tratar requisitos regulatórios e mudanças também foram questões destacadas e são uma preocupação especial.

A escassez de talentos

Essa falta de competências pode levar a uma falta de confiança e, portanto, a um desinteresse de tentar novas abordagens ou experimentar novas ideias. De acordo com nossa pesquisa, a maioria das empresas familiares reconhece que a falta de competências pode ser um problema, e trata a questão trazendo gestores para complementar o corpo gerencial em posições-chave ou mesmo substituir os membros da família.

A contratação de gestores profissionais pode resolver muitas questões comerciais de uma empresa familiar e suprir a falta de competências internas. Por outro lado, pode gerar desafios que nem sempre são facilmente identificáveis.

Nossa experiência mostra que, em empresas familiares, há muitas pessoas em altos postos com papéis e responsabilidades reais pouco relacionados aos cargos que ocupam: temos diretores operacionais que na realidade são presidentes e muitos diretores executivos que possuem esse título em virtude da idade e da antiguidade.

Algumas empresas familiares resolvem os problemas interpessoais que, porventura, surgem num processo de sucessão atribuindo cargos como forma de compensação. Isso, porém, pode tornar extremamente difícil identificar onde está o real déficit de competências na empresa. Sem uma avaliação abrangente e objetiva das competências, a decisão de buscar externamente uma solução pode resultar na contratação da pessoa errada. Como consequência, será impossível para esse executivo realizar o trabalho para o qual foi contratado.

Da mesma forma, possuir um negócio é muito diferente de gerenciá-lo, e alguns empresários da primeira geração podem ter dificuldade para se afastar do comando. O mesmo se aplica quando o negócio é entregue a um sucessor, mas o potencial de conflito pode ser mais acentuado no caso de um gestor experiente com ideias firmes bem diferentes das do dono da firma. Empresas familiares que trazem executivos seniores para tocar seus negócios precisam aprender a “gerenciar seus gestores” e obter o máximo proveito deles. Para isso, é preciso saber discernir quando a interferência será um obstáculo e quando será benéfica ou até mesmo vital. Isso pode incluir, por exemplo, usar sua influência para garantir que a cultura e os valores da empresa sejam preservados.

Por outro lado, gerentes de empresas familiares precisam entender esse ambiente muito diferente em que vão entrar. Devem adaptar o seu estilo de trabalho a essa realidade. É comum, por exemplo, funcionários continuarem a achar que trabalham para uma “empresa familiar”, mesmo que os membros da família já estejam afastados do comando há muito tempo. Essa pode ser uma fonte de vantagem competitiva em termos de lealdade e compromisso, mas também um foco de tensões e expectativas irreais que precisam de uma gestão cuidadosa.

Contratar conselheiros independentes pode ser uma maneira de injetar experiência e conhecimento valiosos, mas muitas vezes é difícil encontrar as pessoas certas. Se uma empresa familiar optar por esse rumo, será vital que esses conselheiros tenham o espaço que precisam para conseguir ser objetivos e construtivos. E também é importante que a família esteja preparada para absorver esse tipo de colaboração.

Momento de virada 3: Sucessão

A própria essência do negócio de família é que ele seja passado de uma geração para outra, mas o momento da transição e os anos anteriores a ela podem determinar o sucesso ou o fracasso da empresa.

Possuir, administrar ou vender?

Entre os entrevistados brasileiros, 31% pretendem passar tanto a propriedade como a gestão de seus negócios para a próxima geração. Na pesquisa global, o percentual é de 41%, embora tenha ficado visível que mais da metade dos entrevistados permanecia incerta quanto às competências e ao entusiasmo da próxima geração para se sair bem nessa tarefa. Essa também é uma dúvida que aparece entre os entrevistados brasileiros.

No Brasil, 59% têm a intenção de passar a propriedade da empresa adiante, mas planejam trazer gerentes profissionais, um percentual bem superior se comparado à pesquisa global (25%). Sete por cento responderam que planeja vender a empresa ou abrir o capital, 2% não sabe o que fará e 1% deu outro tipo de resposta.

Na pesquisa global, dos 34% restantes, 5% deram respostas variadas, mas 12% disseram que ainda não tinham decidido o que fazer com o seu negócio quando se aposentar e 17% planejavam vender a empresa ou abrir o capital.

Esses últimos haviam chegado a essa conclusão por achar que a próxima geração não quer levar o negócio adiante ou porque é muito jovem ou ainda por considerar que ela não tem as competências necessárias.

No âmbito global, para a maioria das empresas familiares, abrir o capital não deverá ser uma opção. A aquisição por uma grande empresa de capital aberto ou um fundo de *private equity* aparece como uma alternativa muito mais provável. Empresas familiares que estão pensando em tomar esse caminho devem considerar cuidadosamente o que isso significa na prática e o que precisam fazer em relação às suas operações para torná-las mais atraentes ao comprador. Aqueles que valorizam o caráter pessoal do seu negócio e a força dos seus valores precisam aceitar que ambos podem acabar diluídos, se não eliminados, caso a empresa venha a ser adquirida por terceiros.

Independentemente do rumo que se vá tomar, o momento de transição raramente é simples e se configura como uma das fontes mais comuns de conflito, tanto na família como nos negócios.

Figura 8: Número de gerações nas empresas brasileiras

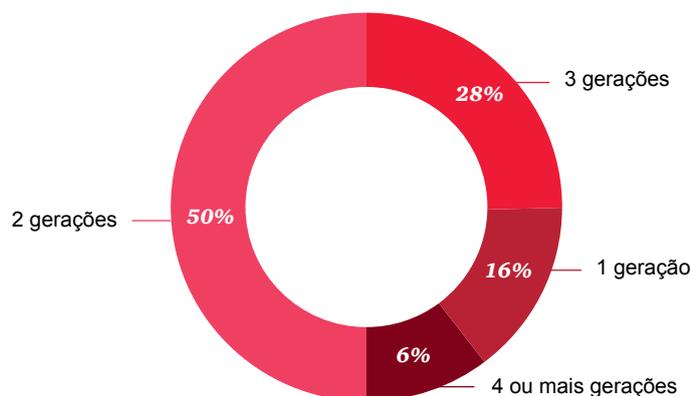
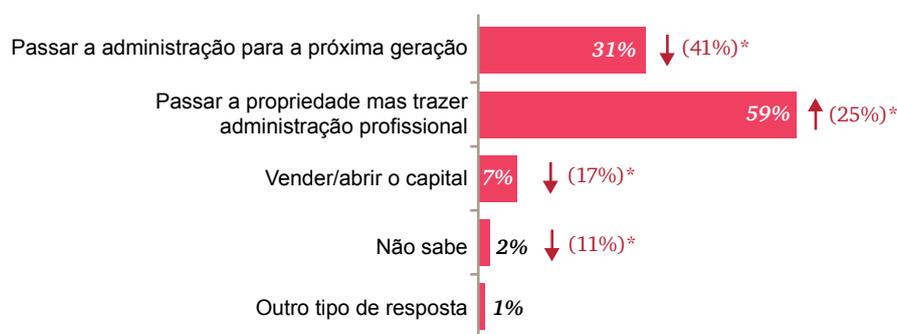


Figura 9: Planos futuros dos proprietários de empresas brasileiras



*Resultados globais.

Lidar com o conflito

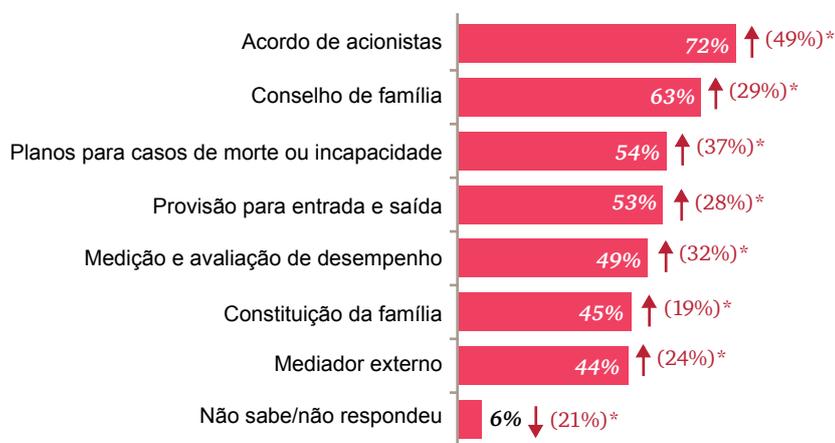
Conflitos podem surgir devido a diversas causas, sejam elas profissionais ou pessoais. Entre os motivos, há divergências sobre a estratégia futura, a direção, o desempenho pessoal, a remuneração dos membros da família. As consequências podem ser temporárias e mínimas ou tão perturbadoras que provocam uma ruptura em um negócio que teria tudo para ser saudável. No Oriente Médio, por exemplo, algumas disputas familiares acabaram nos tribunais, e os ativos de toda a empresa foram congelados até que o caso pudesse ser resolvido.

No Brasil, inúmeras medidas são adotadas para lidar com conflitos ou questões envolvendo membros da família, mais do que em outros países. Os procedimentos em vigor dizem respeito a assuntos relacionados a: acordo de acionistas (72%), conselho de família (63%), planos para casos de morte ou incapacidade (54%), provisão para entrada e saída (53%), medição e avaliação de desempenho (49%), constituição da família (45%) e mediador externo (44%).

Em nível global, 79% dos entrevistados tinham adotado algum desses mecanismos, um percentual que sobe para 84% quando se trata de empresas familiares já na segunda geração ou posteriores.

É possível que muitos desses mecanismos sejam rudimentares, e não há como saber quão eficazes eles são numa situação de conflito real. Na verdade, suspeitamos que algumas empresas familiares estejam subestimando seriamente o grau de conflito que o próximo momento de transição irá gerar. Elas se beneficiariam se entendessem melhor as boas práticas de governança que poderiam adotar agora para mitigar esse risco.

Figura 10: Procedimentos em vigor no Brasil



*Resultados globais.

Um contrato social único

Os governos estão apoiando as empresas familiares?

Algumas das maiores corporações do mundo começaram como empresas familiares. Desde que Rémy Martin engarrafou seu conhaque ou William Procter fundou sua empresa de sabão e vela, a relação entre os governos e as empresas mudou radicalmente. Como parte de nossa pesquisa, perguntamos a empresas familiares se elas se sentem valorizadas por seus governos e o que deve ser feito para apoiá-las.

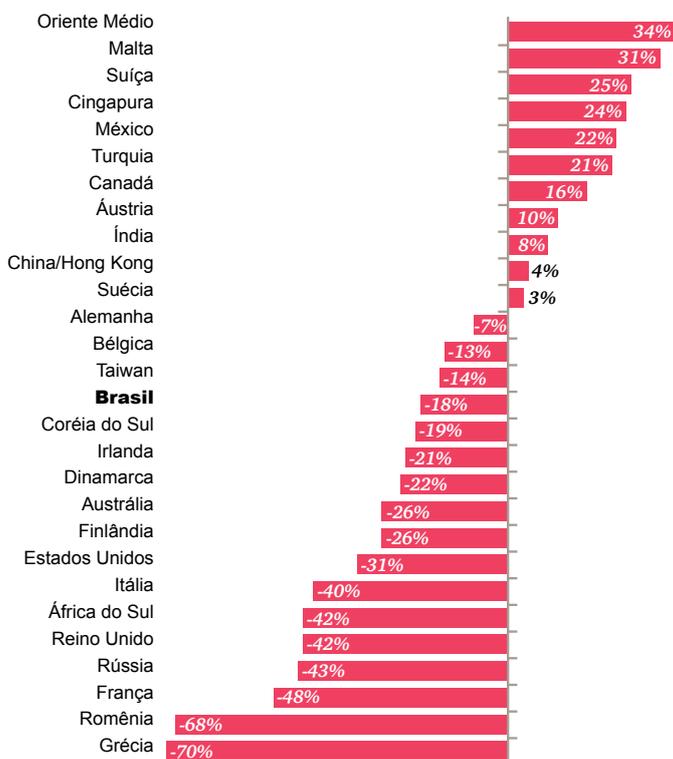
As empresas familiares se sentem subvalorizadas e negligenciadas

Nossos resultados sugerem que, independentemente do seu tamanho, setor ou mercado, empresas familiares se sentem orgulhosas de sua contribuição econômica, mas muitas acham que isso é ignorado ou subestimado pelos seus próprios governos.

No Brasil, 24% dos entrevistados concordam que o governo reconhece a importância das empresas familiares, enquanto 42% discordam. Na pesquisa global, os percentuais são 28% e 32%, respectivamente. Em países como Turquia, Suíça, México, Índia, Malta e Cingapura, as empresas familiares acreditam que seu governo valoriza o setor, mas, em termos mundiais, a maioria dos entrevistados pensa o contrário. África do Sul, Reino Unido, França, Rússia, Itália, Romênia e Grécia são os países onde essa percepção negativa aparece de forma mais clara.

Figura 11: Índice líquido dos que concordam que o governo reconhece a importância da empresa familiar*

Índice líquido de concordância - Proporção daqueles que concordam menos a daqueles que discordam



*A amostra foi pequena em alguns mercados

Apoio real – ou negligência benigna?

O ressentimento é ainda maior quando se trata das ações que os governos estão tomando – ou não – para apoiar as empresas familiares. Somente 5% das empresas familiares brasileiras acham que o governo está fazendo o que pode para ajudá-las a se manter ou se desenvolver. No mundo, onde esse percentual é de 15%, também foi verificada uma grande insatisfação em países como Austrália, Dinamarca, França, Romênia, EUA, Itália, África do Sul, Rússia e Grécia. Apenas três mercados – Cingapura, Turquia e Malta – concordam que seu governo está fazendo tudo o que pode para auxiliá-los.

Muitos observaram que os governos se aproveitam de uma característica da empresa familiar para acabar não dando a ela certos benefícios: outros tipos de corporação podem ameaçar mudar suas operações de lugar caso não recebam do governo isenções fiscais e outros incentivos. Em se tratando de empresas familiares, entretanto, os governos não veem a necessidade de conceder esses benefícios, pois sabem que elas dificilmente se mudariam, devido aos fortes laços que costumam ter com o local onde estão instaladas.

O que as empresas familiares estão procurando?

As expectativas das empresas familiares em relação ao governo dividem-se em medidas gerais e demandas específicas.

No Brasil, as empresas familiares – como todas as empresas - querem redução da carga tributária, impostos mais baixos, incentivos mais simplificados e investimento de longo prazo tanto na educação como na formação de profissionais qualificados e em infraestrutura. Também desejam uma reforma na legislação trabalhista e menos burocracia.

A pesquisa global mostra um resultado semelhante, ao qual se acrescentam o anseio por um ambiente econômico mais estável e um quadro regulatório mais consistente.

Em relação às medidas específicas para ajudar as empresas familiares a evoluir, 67% dos entrevistados brasileiros acham que o governo deveria facilitar o acesso ao financiamento – quase o mesmo resultado da pesquisa global (63%). As empresas almejam taxas de juros mais atraentes e acesso ao crédito, particularmente de longo prazo. Querem suporte para permitir que as pequenas empresas possam competir com concorrentes maiores, apoio à expansão internacional e incentivo ao empreendedorismo. A lista inclui ainda o desenvolvimento de programas que ajudem a profissionalizar as empresas familiares, com a construção, por exemplo, de modelos de governança corporativa.

Empresas familiares em todo o mundo esperam que o governo ofereça benefícios fiscais para as *start-ups*, além de subvenções adicionais, incentivos para pesquisa e desenvolvimento e investimento em novas tecnologias. O suporte sob medida para o negócio de família, incluindo *mentoring* e *networking*, é outra reivindicação. A ela se adicionam a ajuda no planejamento da sucessão e na resolução de conflitos.

Em termos globais, a pesquisa apontou que uma das principais preocupações refere-se a impostos. As empresas familiares demonstram um forte desejo de um regime fiscal simplificado. Reivindicam apoio especialmente para as questões de ganhos de capital e imposto sucessório. Querem que os governos tornem mais fácil e menos onerosa a transmissão do negócio para a próxima geração. Muitas vezes o valor acrescentado à empresa por uma geração é consumido pelo imposto que deve ser pago no processo de sucessão.

É por isso que o governo alemão, por exemplo, alterou as regras do imposto sucessório na transferência de um negócio. Atualmente, o montante devido é reduzido significativamente, ou mesmo completamente eliminado, se os ativos permanecem na família por cinco anos e são cumpridos alguns critérios relacionados à folha de pagamento.

Mas alguns observadores do mercado argumentam que incentivos fiscais desse tipo podem levar as empresas familiares a se isolar. Em alguns casos, a necessidade de levantar capital extra para pagar impostos sobre herança poderia ser benéfica, pois forçaria empresas de baixo desempenho a buscar novos investidores e novas competências. Isso resultaria na formação de uma equipe de gestão mais equilibrada.

No caso do apoio à expansão internacional, a necessidade maior das empresas familiares, segundo apontou a pesquisa global, é de suporte para entender os diferentes ambientes culturais, comerciais e regulatórios que elas encontrarão em mercados específicos no exterior. Em Cingapura, o governo tem iniciativas destinadas a ajudar os empresários e as pequenas empresas. Uma delas está voltada para apoiar a transição do mercado doméstico para o internacional, ajudando inclusive essas empresas a identificar os problemas que podem enfrentar e fornecendo orientações. Na verdade, há tantos incentivos em Cingapura, que as empresas familiares estão se voltando para empresas como a PwC para ajudá-las a escolher quais são os mais adequados para suas próprias circunstâncias.

Em outros mercados, não há quase nenhuma ajuda para as empresas familiares. Em alguns casos, sistemas de apoio existem, mas são subutilizados ou pouco divulgados. Uma conclusão óbvia que se tira disso é que as empresas familiares precisam assumir suas responsabilidades e fazer o dever de casa, usando ao máximo todos os recursos que lhes são oferecidos.

Da mesma forma, as empresas familiares podem fazer um *lobby* mais efetivo em relação às questões políticas que as afetam, além de agir mais coletivamente para obter um apoio maior. Mais uma vez, isso já está acontecendo em alguns mercados, notadamente na Alemanha, na Espanha, na Itália e nos países escandinavos.

Há uma enorme oportunidade a ser explorada para estabelecer redes de cooperação internacional, compartilhar as melhores práticas e aprender com boas ideias já comprovadas. Um exemplo é o *Family Business Network*, um esquema muito novo e promissor que oferece aos membros mais jovens da família a chance de fazerem um estágio de curto prazo em outra empresa familiar, muitas vezes em uma região ou um setor de atividade diferente. Existem exemplos desse tipo de estágio em mercados tão diversos como Brasil, Estados Unidos, Finlândia e Suíça.

Um *checklist* para ações do governo

- O seu **regime fiscal** dá suporte adequado a empresas familiares?
- Existem **subsídios e incentivos** para suprir as necessidades específicas das empresas familiares, seja para inovação, pesquisa e desenvolvimento ou novas tecnologias?
- É possível fazer mais para ajudar essas empresas a obter **financiamento** de longo prazo para a expansão?
- O que está sendo feito para ajudá-las a ter acesso aos **mercados externos**?
- Que tipo de apoio é oferecido para dar **formação** e desenvolver **competências**?
- Existem órgãos que facilitem o **networking**, o **mentoring** e as parcerias com multinacionais?
- Existe uma estratégia nacional para apoiar o desenvolvimento de empresas familiares, para que elas possam crescer nacional e internacionalmente?
- E, finalmente, o apoio oferecido é adequadamente divulgado?

O que as empresas familiares esperam do governo

“A simplificação e redução de impostos, acesso das pequenas empresas a recursos para investimento com custos baixos. O governo cumprir a sua obrigação, fornecendo infraestrutura e segurança.”

(Saulo Duarte Pinto Jr., proprietário, Embark Indústria e Comércio de Implementos Rodoviários Ltda.)

“Redução da taxa de imposto, impostos fiscais e trabalhistas. Educação, investimento em educação, universidades, melhorar a qualidade da educação, melhorar a estrutura da universidade, a remuneração dos professores.”

(Leonardo Villar Conde Schneider, diretor superintendente, Apsa - Administração Predial e Negócios Imobiliários)

“Auxiliar no treinamento, na formação de jovens. Criar algum tipo de curso para ensinar melhor governança das empresas.”

(Integrante da terceira geração de empresa familiar)

“Extensão de crédito. Regulação do mercado para ser competitivo no mesmo nível das empresas abertas.”

(Adriano Miolo, diretor executivo, Miolo Wines S.A.)

Conclusão

No título deste relatório, dissemos que as empresas familiares são um tipo de negócio que se adapta ao século 21, e os resultados da pesquisa deste ano corroboram isto. No entanto, essa mesma pesquisa sugere que os fatores que distinguem a empresa da família poderiam ser melhorados, se elas se lançassem na busca de novas competências e de experiência internacional.

Acreditamos que empresas familiares e outras corporações têm muito a aprender umas com as outras e, de fato, a linha divisória entre elas está ficando cada vez mais tênue. Precisamos criar ambientes mais construtivos e positivos, em que as empresas possam colaborar, estabelecer redes de contato, inovar.

Os governos podem fazer muito mais garantindo o estabelecimento de políticas econômicas e fiscais, além de um sistema bancário, para dar suporte às empresas familiares.

É interessante notar que a União Europeia já está se concentrando em três das principais áreas que identificamos em nossa pesquisa: o acesso ao financiamento, a eliminação da burocracia e a redução da carga fiscal que incide quando a empresa familiar é passada para uma geração seguinte.

Se há uma única mensagem da pesquisa deste ano, ela é: as empresas familiares são uma parte vibrante e vital da economia global e podem dar uma contribuição ainda mais substancial para o crescimento e a recuperação do cenário econômico, desde que recebam o apoio certo, na hora certa.





Jorge Nishimura, presidente do Conselho de Administração de Máquinas Agrícolas Jacto S.A.

Fundada em 1948 pelo imigrante japonês Shunji Nishimura, a Jacto é um dos maiores grupos de agronegócio do Brasil e líder de mercado no segmento de pulverização, com faturamento líquido de R\$ 1 bilhão. A holding é composta por sete empresas, que atuam nos segmentos agrícola, de transporte e veículos elétricos, entre outros. Juntas, elas empregam 3.500 funcionários e exportam para mais de 100 países. Nesta entrevista, o presidente do Conselho de Administração e filho mais novo do fundador, fala das várias sucessões pelas quais a empresa passou e do que aprendeu nesse processo.

Entrevista

“Quando se perdem os valores, perde-se a empresa”

Qual foi a principal mudança registrada na transição do comando da Jacto do fundador para a segunda geração da família?

Jorge Nishimura: Tivemos que reorganizar totalmente a empresa. O modelo organizacional adotado pelo fundador já não servia mais para a segunda geração. Costumo dizer que a primeira geração lidera a empresa adotando um regime monárquico, mas a segunda geração somente sobrevive se mudar para um regime mais democrático. A implantação de mudanças do regime de governo na empresa familiar é sempre muito complexa e demorada, e foi exatamente o que aconteceu conosco. A transição da primeira para a segunda geração aconteceu pouco antes do início da grande crise da década de 80. Foi um período bastante conturbado por causa da hiperinflação e de seguidos planos econômicos, o que acabou levando muitas empresas à lona por excesso de endividamento. Em 1981, decidimos sair da dependência financeira dos bancos, mesmo que isso significasse a diminuição da empresa. Mas, por uma feliz coincidência, nessa mesma época, o Sr. Shunji Nishimura foi ao Japão para receber um prêmio do governo japonês, teve a oportunidade de conhecer a Toyota e ficou impressionado com o sistema japonês. A Jacto foi uma das primeiras empresas brasileiras a adotar esse sistema, introduzindo conceitos como *just-in-time*, *kanban*, células de manufatura, entre outros. A implantação do sistema possibilitou a redução de estoques e a consequente geração de caixa, livrando-nos da dependência financeira dos bancos.

E as transições seguintes?

A segunda sucessão, em torno de 1990, foi um caos. Houve confusão, e as relações familiares ficaram bastante estremecidas. O fundador ficou com receio de que a sociedade implodisse e recorreu a um amigo do Japão. Ele veio, conseguiu convencer-nos a continuar juntos, mesmo em meio à situação difícil, e nos levou a fazer um pacto de unidade. O pacto deu a base necessária para iniciarmos a elaboração do acordo de acionistas. Quando as questões societárias já estavam resolvidas, começou a brotar entre os sócios o desejo de serem mais ativos no direcionamento dos negócios das empresas, o que gerou novas tensões com a gestão. Estávamos ainda encontrando dificuldades na transição para o novo regime de governo. As mudanças somente começaram a acontecer com a posse do novo presidente e a contratação de um conselheiro externo independente. Com o apoio deles conseguimos rapidamente organizar o conselho de administração e estruturar a governança corporativa. Por alguns anos, houve resistência em apontar um presidente para o conselho, até que eu, que sou o irmão mais novo, fui eleito.

Como foi a passagem do comando para um executivo de fora?

Há quatro anos houve uma nova sucessão e optou-se pela contratação de um executivo externo. Hoje, não há mais ninguém da família em posição-chave na gestão da empresa. Sou defensor da empresa familiar com família forte, participando ativamente da definição de diretrizes e estratégias, mesmo estando fora da gestão. Em nossa empresa, adotamos o sistema participativo, inclusive na elaboração do planejamento estratégico, o que permite o envolvimento de acionistas, conselheiros, presidente, diretores e gerentes nas diversas fases do planejamento. Participando de todas as fases do planejamento estratégico, os acionistas e conselheiros familiares têm a oportunidade de validar ou intervir em cada etapa do processo. Isso dá muito conforto para os membros da família que eram gestores e agora estão somente no conselho.

De que forma evoluiu a motivação com essas mudanças?

Acho que a motivação da família muda à medida que a empresa vai se desenvolvendo e os seus membros vão ocupando novas funções. O fundador, no começo de sua vida empresarial, se preocupava em garantir a sobrevivência do negócio. Já a nossa geração tem de se preocupar não só com a sobrevivência dos negócios, mas também em cumprir com responsabilidade as demandas sociais, legais, ambientais impostas pela nossa sociedade. Hoje, uma empresa já não é mais vista como uma instituição fechada em si mesma. Somos parte de uma comunidade interdependente e complexa. A nova geração está chegando à organização entendendo esta realidade e bastante disposta a trabalhar simultaneamente pelo crescimento da empresa e pela melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Que efeitos a crise global teve sobre a empresa?

A crise afetou as nossas vendas, que caíram 40% tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Como estamos acostumados a lidar com os altos e baixos do mercado agrícola e não carregamos dívidas, aproveitamos a oportunidade para trabalhar internamente na redução de custos, redução de estoques, melhoria de produtividade e melhoria de qualidade. Apesar de não termos gerado lucro, terminamos o ano fortalecidos e com mais dinheiro em caixa, o que possibilitou a distribuição de bonificação aos funcionários.

Quais são os planos para o futuro?

Há sinais de que é no setor agrícola que o mercado vai se apoiar nos próximos anos. Não há, por enquanto, nenhuma previsão de crise à vista. A produção e a demanda estão bem ajustadas, e os estoques mundiais de alimentos estão baixos. Se, por acaso, houver quebra de produção em um país importante como Brasil ou Estados Unidos, vai faltar alimento, pois não há estoque disponível para mais do que dois meses. A tecnologia está avançando muito rápido e, graças a ela, o mundo tem sido abastecido com produtos agrícolas. O Brasil praticamente conseguiu dobrar a sua produção sem aumentar significativamente a área de plantio. Acredito que ainda há espaço para aumento da produção agrícola, mas não com a mesma velocidade anterior.

Como a atuação do governo afeta a sua empresa?

O governo tem feito um grande esforço para ajudar o agronegócio, principalmente na concessão de financiamentos para a compra de equipamentos. Mas o setor se ressentiu muito da falta de infraestrutura, que atualmente é o grande nó e provoca muito desperdício. Outra coisa que poderia trazer benefícios importantes seria a criação de uma política que privilegiasse o fortalecimento da cadeia de valor do agronegócio. Assim passaríamos a exportar produtos com maior valor agregado, em vez de simplesmente sermos fornecedores de produtos primários.

Que legado a sua geração deixa para as que virão?

Costumo dizer que não somos donos de nada, mas administradores de um patrimônio que foi confiado a nós por um período de tempo. Como não somos donos, temos a tendência de cuidar melhor dele. Nosso papel é entregar para a próxima geração um patrimônio maior do que recebemos de nossos pais. Numa empresa familiar, temos a vantagem de saber para quem o estamos entregando. No entanto, o maior legado são os princípios e valores que não podem ser perdidos na transição entre gerações. Estou certo de que, quando se perdem os valores, perde-se a empresa. Chegamos até aqui porque subimos guardar os valores e esperamos que eles permaneçam vivos e relevantes através das gerações.



Contatos

São Paulo

Carlos Mendonça

carlos.mendonca@br.pwc.com

11 3674 3850

Belo Horizonte

Guilherme Campos

guilherme.campos@br.pwc.com

31 3269 1500

Brasília

Geovani Fagunde

geovani.fagunde@br.pwc.com

61 2196 1805

Campinas

Maurício Colombari

mauricio.colombari@br.pwc.com

19 3794 5400

Curitiba e Florianópolis

Mário Tannhauser

mario.tannhauser@br.pwc.com

41 3883 1607

Porto Alegre e Caxias do Sul

Fábio Abreu

fabio.abreu@br.pwc.com

54 3202 1466

Recife

José Vital

jose.vital@br.pwc.com

81 3465 1911

Ribeirão Preto

Maurício Moraes

mauricio.moraes@br.pwc.com

16 3635 6615

Rio de Janeiro

Salete Garcia

salete.garcia@br.pwc.com

21 3232 6112

Salvador

Carlos Coutinho

carlos.coutinho@br.pwc.com

71 3319 1904

São José dos Campos

Augusto Assunção

augusto.assuncao@br.pwc.com

19 3794 5402

.....
Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)
facebook.com/PwCBrasil



© 2013 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, 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.