

Empresa familiar O desafio da governança

*Pesquisa Global
sobre Empresas
Familiars 2014*



Definições

Nesta pesquisa, uma empresa familiar é definida como aquela em que:

1. a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou seu cônjuge, pais, filhos ou herdeiro diretos dos filhos) detém a maioria dos votos;
2. pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou administração da empresa;
3. no caso de uma empresa de capital aberto, a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou sua família) possui 25% do direito a voto por meio de sua participação acionária e há pelo menos um membro da família no conselho de administração.

Metodologia da pesquisa

Ao todo, Kudos Research, em Londres, realizou 2.484 entrevistas semiestruturadas e on-line ou por telefone com os principais tomadores de decisão em empresas familiares de mais de 40 países, entre 29 de abril e 29 de agosto de 2014.

Este relatório se baseia nas respostas de 2.378 participantes. O faturamento das empresas está entre US\$ 5 milhões e US\$ 1 bilhão. As entrevistas foram realizadas no idioma local do participante.

Os resultados foram analisados pela Jigsaw Research.

Sumário

- 2** Apresentação
- 4** A nova economia: Mais competitiva, mais volátil
- 6** Diferentes pressões, diferentes prioridades: O conflito entre razão e emoção
- 9** Novos produtos, novos setores, novos mercados: Diversificar para sobreviver
- 10** No ritmo da mudança: O imperativo da inovação
- 12** Profissionalização: Um passo adiante
- 14** Profissionalização na prática: Processos, governança, talentos
- 16** O cerne da questão: Como profissionalizar a família
- 18** Conectando gerações: Como garantir o êxito da sucessão
- 20** Um novo modelo de empresa familiar: Administrar, profissionalizar ou vender
- 22** Conclusão
- 24** Contatos

A competição é mais intensa, a pressão dos preços está crescendo e a velocidade da mudança continua a aumentar.

Apresentação



2.378

entrevistas realizadas com empresas familiares com faturamento entre

US\$ 5 milhões e US\$ 1 bilhão



Mais de **40** países/ regiões

Esta sétima edição da pesquisa da PwC sobre empresas familiares é a mais ampla que já realizamos. O estudo se estendeu por mais de 40 países, inclusive o Brasil, e abrangeu cerca de 2.400 organizações.

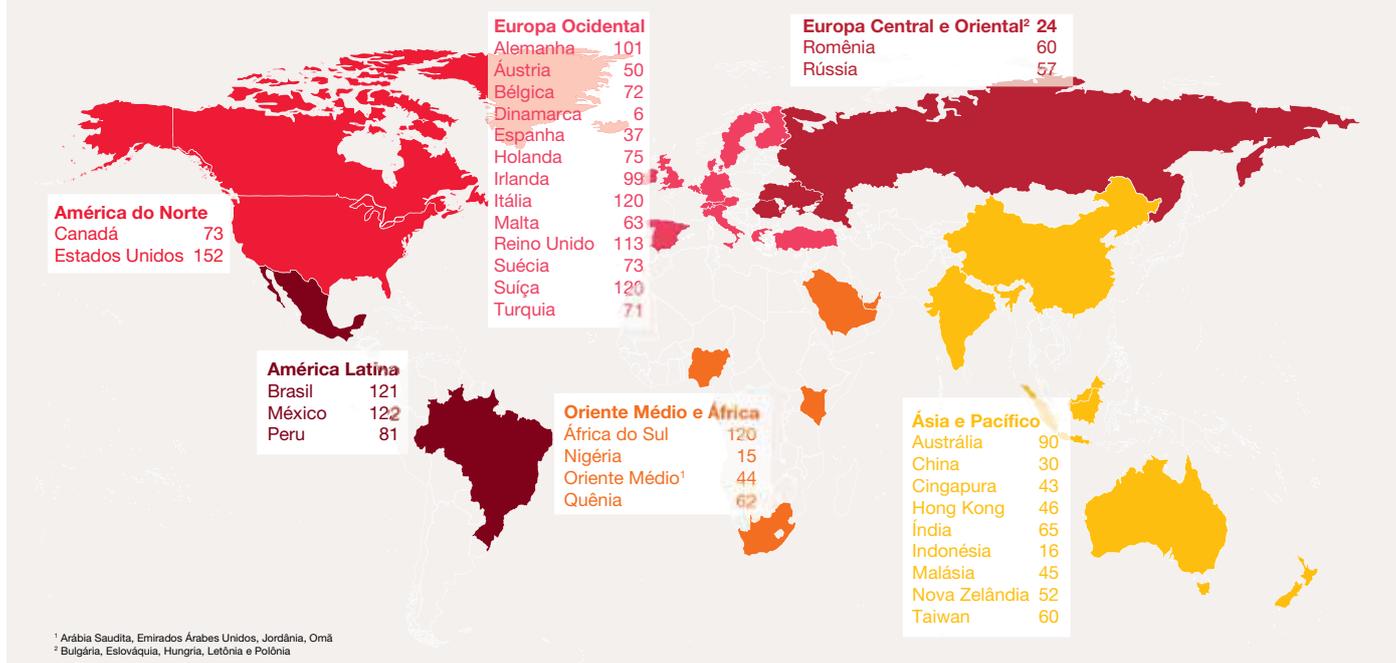
Os resultados mostram um ambiente econômico difícil, no qual as empresas precisam operar em um cenário de competição mais intensa e também com velocidade de mudanças mais acelerada. Mas, mesmo diante de uma realidade tão desafiadora, as empresas familiares continuam se expandindo. No Brasil, 79% delas cresceram nos últimos meses – 14 pontos percentuais acima do resultado global. E 10% esperam crescer de forma rápida e agressiva nos próximos cinco anos.

Como manter essa tendência? A resposta passa sobretudo por governança, e as empresas familiares

brasileiras sabem disso. Quando o tema é o futuro, mais da metade planeja passar a propriedade para a próxima geração, mas quer também uma gestão profissionalizada. Almejam deixar como legado um negócio sólido, feito para durar e crescer e com adequada governança corporativa, estruturas operacionais e organizacionais mais atualizadas e cultura mais enraizada.

A construção dessas alternativas certamente não é simples. De início, as empresas familiares devem estar conscientes do que significa um processo de profissionalização. Ele deve abarcar todas as práticas e sistemas da empresa, desde a área financeira, a de operações e a de pessoal até a gestão de riscos, e precisa contemplar não só a organização, mas também a família. Esse é o escopo da transformação.

Localização dos entrevistados



Será preciso encarar com outros olhos os desafios que dizem respeito a conflitos familiares e ao próprio processo de sucessão. Conciliar novas práticas a valores que lhes são caros. Lidar com grandes transformações em curso, particularmente aquelas trazidas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, o que inclui economia digital, mídias sociais, dispositivos móveis e *big data*.

Ao fazer uso de suas qualidades únicas e incorporar ao seu modelo a marca da profissionalização, as empresas familiares dão um passo decisivo para se tornarem mais fortes e atrativas, prontas para aproveitar novas oportunidades de negócio e mais aptas a perdurar.

Apresentamos a seguir as principais conclusões da nossa pesquisa. Esperamos que estas informações ajudem a sua empresa a continuar se renovando e a crescer de forma sustentável.



Fernando Alves
Sócio Presidente
PwC Brasil



Carlos Mendonça
Sócio e líder de Consultoria para
Empresas Familiares
PwC Brasil

A nova economia

Mais competitiva, mais volátil

De modo geral, o segmento das empresas familiares brasileiras está em boa forma: 79% cresceram nos últimos 12 meses (em comparação com 65% no mundo) e 66% esperam crescer de forma consistente nos próximos cinco anos, números muito semelhantes aos da pesquisa de 2012. Mas há diferenças quanto ao vigor desse crescimento: 10% pretendem expandir seus negócios agressivamente nos próximos cinco anos, em comparação com 18% em 2012. São ambições um pouco menores que as dos países dos BRICS. No bloco formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, 83% esperam crescer no próximo quinquênio, sendo que 23% vislumbram uma expansão agressiva. Essa expectativa de crescimento acentuado é mais forte na China (57%) e na Índia (40%).

O número de participantes preocupados com a capacidade de recrutar pessoal qualificado nos próximos 12 meses se manteve praticamente estável em 45% no Brasil, um percentual muito próximo do global e do registrado pelos BRICS (49%). A parcela dos entrevistados que cita a situação econômica geral como seu principal desafio externo

no próximo ano caiu de 68% para 61%. As condições de mercado são um motivo claro de preocupação. Quando se amplia o horizonte de tempo de um para cinco anos, a competição por preços (57%), o número de empresas concorrentes (57%) e a contenção de custos (56%) estão entre os principais desafios mencionados. Entre os BRICS, a instabilidade política, com 50% das menções, supera esses outros fatores.

Assim, mesmo que o pior da crise já tenha passado na maioria das economias, a pressão dos preços continua forte, os clientes estão mais exigentes e as margens, enxutas. Em resumo, as empresas familiares precisam encarar o fato de que as condições de mercado de que desfrutaram antes da recessão muito provavelmente não retornarão.

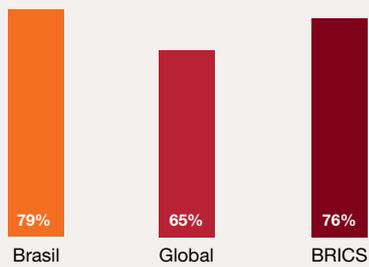
Isso, em parte, reflete a nova realidade econômica, mas também é um sintoma das transformações mais profundas que estão ocorrendo por causa de algumas megatendências globais, como as mudanças demográficas, a globalização, a urbanização, as mudanças climáticas e a revolução digital. O cenário de negócios

está se tornando mais instável e incontrolável do que nunca. As empresas vencedoras serão aquelas com agilidade e flexibilidade para se adaptar e que forem capazes de realizar os investimentos necessários para acompanhar os avanços tecnológicos. Serão empresas capazes realmente de prever mudanças e dispostas a quebrar paradigmas, seja na forma de abordar o mercado, seja no desenvolvimento de produtos e serviços, seja na disposição de mudar de estratégia ou até de setor para aproveitar novas oportunidades.

Isso é bastante difícil para as empresas de capital aberto, mas é ainda mais para as familiares. Elas geralmente não têm o mesmo acesso aos bancos ou aos recursos do mercado de capitais, têm mais dificuldades para atrair os melhores talentos. Além disso, problemas familiares podem exigir tempo e atenção ou levar à indicação de pessoas para posições de destaque que talvez não sejam as mais preparadas para esses cargos.



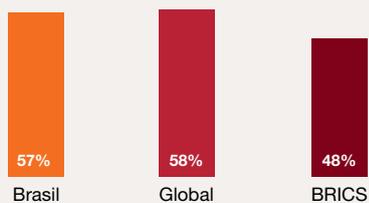
Cresceram nos últimos 12 meses



Pretendem crescer agressivamente nos próximos cinco anos



Temem a pressão dos preços



O quadro atual mostra muito claramente que a empresa familiar se tornou muito mais pragmática desde a nossa última pesquisa.

Diferentes pressões, diferentes prioridades

O conflito entre razão e emoção

A pesquisa deste ano sugere que as novas pressões econômicas estão forçando muitas empresas familiares a repensar suas estratégias e a tomar algumas decisões difíceis. Isso tende a acentuar a tensão que geralmente existe entre as preocupações familiares de um lado e os objetivos de negócios do outro.

Os resultados revelam uma predominância dos objetivos do negócio sobre os pessoais, mas sua análise deve levar em conta o fato de que 67% das empresas brasileiras e 70% das organizações globais que fazem parte da nossa amostra estão ainda na primeira e segunda gerações de líderes. Nesse nível geracional, assegurar o sucesso e o crescimento do negócio costuma ter prioridade sobre os interesses da família. Só com o tempo, quando a empresa se mostra mais sólida e a família cresce, surgem novas necessidades e as prioridades mudam.

Importância relativa dos objetivos pessoais e de negócios nos próximos cinco anos



Em 2012, 76% dos participantes disseram ter um forte senso de responsabilidade para apoiar iniciativas comunitárias, esse percentual caiu para 60% este ano.

As empresas familiares tornaram-se muito mais pragmáticas desde a nossa última pesquisa: as prioridades são permanecer no negócio e melhorar a lucratividade. Depois, vêm os fatores que colaboram para isso. Questões “emocionais” da família e da comunidade vêm muito abaixo.

Em 2012, 76% dos participantes disseram ter um forte senso de responsabilidade para apoiar iniciativas comunitárias, esse percentual caiu para 60% este ano.

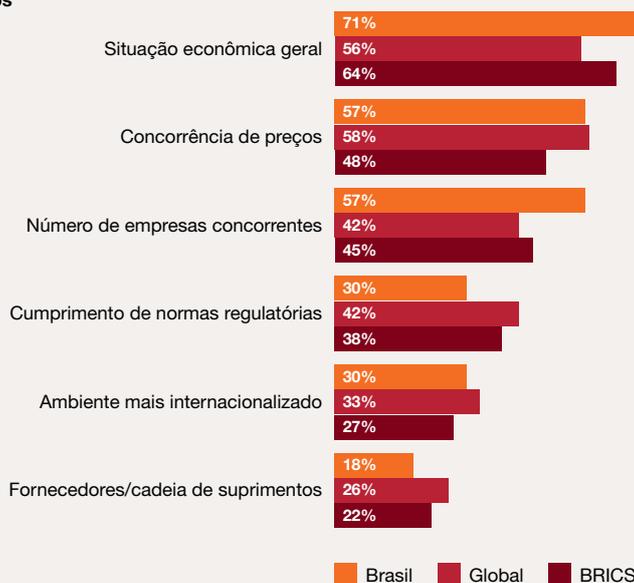
Quando analisamos as entrevistas para entender as causas dessa mudança, fica claro que as empresas acreditam que “fizeram a sua parte” para apoiar a comunidade durante a recessão, protegendo empregos, e que agora é hora de se concentrar na lucratividade.

Principais desafios em um horizonte de cinco anos

Internos



Externos





Novos produtos, novos setores, novos mercados

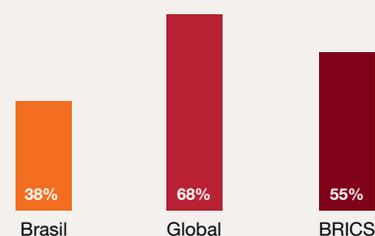
Diversificar para sobreviver

A pesquisa deste ano mostra que 38% das empresas familiares brasileiras estão exportando. É um percentual pequeno quando comparado à média global (68%) ou à dos BRICS (55%). As vendas para o exterior representam apenas 6% do faturamento total de todos os participantes brasileiros. Cinquenta e cinco por cento dos entrevistados no Brasil preveem que serão exportadores daqui a cinco anos e acreditam que as vendas externas alcançarão 10% do seu faturamento. Há dois anos, o otimismo era maior: a expectativa era chegar a 15%.

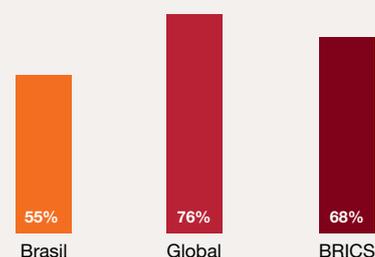
Entre as empresas globais, as que estão especialmente interessadas em uma expansão internacional são as que têm perspectivas de crescimento agressivo, as com faturamento acima de US\$ 100 milhões e as que operam nos setores manufatureiro e agrícola. De um ponto de vista geográfico, as mais ambiciosas estão na Europa Oriental, entre os BRICS ou fazem parte do “quarteto MINT”: México, Indonésia, Nigéria e Turquia.

No entanto, alguns detalhes por trás dos dados globais são mais ambivalentes. Mesmo que as exportações venham a representar uma proporção maior das vendas, poucas empresas esperam exportar para um número significativamente maior de países do que o atual, e a maioria tende a atuar mais em mercados vizinhos ou naqueles com o mesmo idioma ou cultura semelhante. Isso sugere que essas organizações talvez não disponham dos talentos ou de confiança para desbravar regiões inteiramente novas – muitos provavelmente precisariam contratar estrangeiros para preencher essa lacuna e elas devem estar perdendo novas oportunidades de crescimento por causa disso. Talvez também seja muito mais caro exportar para mercados mais distantes. No caso dos EUA em especial, a economia doméstica já é extremamente diversificada em termos geográficos e o mesmo acontece com a China. O Brasil pretende ampliar suas exportações exatamente para esses países e também, sobretudo, para Colômbia e México.

São exportadoras



Pretendem exportar em 5 anos



No ritmo da mudança

O imperativo da inovação

80%

dos participantes da pesquisa no Brasil reconhecem que precisarão se adaptar externa e internamente para explorar as oportunidades do ambiente digital e não perder espaço para os concorrentes.

Na nossa 17ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, publicada no início de 2014, 81% dos entrevistados no mundo e 93% no Brasil mencionaram os avanços tecnológicos como uma das três principais tendências globais com mais probabilidade de transformar seus negócios em um período de cinco anos. As empresas familiares reconhecem igualmente o impacto crescente das tecnologias digitais: 80% dos participantes da nossa pesquisa no Brasil incluem o tema entre as três grandes tendências de mudança para o mesmo período, percentual semelhante ao global e ao dos BRICS (79%).

Do total, 80% dos participantes no Brasil (72% no mundo e 75% entre os BRICS) reconhecem que precisarão se adaptar externa e internamente para explorar as oportunidades do ambiente digital e não perder espaço para os concorrentes. Além disso, 31% (43% no mundo) admitem que precisarão atrair os talentos certos para isso, o que nos leva a pensar se as outras empresas estão realmente cientes do tamanho desse desafio.

As diferenças regionais são interessantes neste caso: os países que demonstram compreender mais o potencial de negócios das tecnologias digitais são mercados emergentes como o Brasil: Romênia (80%), China (77%) e Índia (69%), por exemplo. Os percentuais mais baixos foram registrados por Irlanda (45%), Reino Unido (45%) e Canadá (38%). Esse resultado pode ser mais um exemplo de como as empresas e os consumidores nos mercados emergentes estão fazendo uma transição direta para novas alternativas digitais, sem ter adotado tecnologias mais antigas. Muitas nações africanas, por exemplo, têm hoje taxas elevadas de penetração de celulares, mas muito poucas linhas de telefonia fixa. Da mesma forma, as mídias sociais permitem que as *startups* alcancem um mercado muito maior com baixos custos, podendo assim competir com concorrentes muito maiores de forma eficiente e econômica.

“As empresas familiares não querem se reinventar ou não conseguem. Na prática, elas têm dificuldades para se desfazer de antigos negócios e só conseguem se expandir ou diversificar suas atividades dentro de um universo limitado.”



A inovação no seu sentido mais amplo continua a ser uma das maiores preocupações para as empresas familiares brasileiras em 2014, como era em 2012, com 71% de citações em ambas as edições da pesquisa, contra 64% no mundo e 59% entre os BRICS no levantamento deste ano. Os participantes que buscam um crescimento agressivo tendem mais a ver essa questão como um desafio permanente. E mesmo que a inovação seja listada como uma alta prioridade, os casos relatados e a nossa experiência ao redor do mundo sugerem que as empresas familiares ainda estão resistentes à mudança. Embora elas afirmem constantemente que uma de suas forças está na capacidade de se reinventar – 60% dos participantes no Brasil disseram isso este ano, contra 50% em 2012 – não existem muitos exemplos de organizações que realmente o fizeram. Como disse um dos nossos entrevistados da pesquisa global, “as empresas familiares não querem se reinventar ou não conseguem. Na prática, elas têm dificuldades para se desfazer de antigos negócios e só conseguem se expandir ou diversificar suas atividades dentro de um universo limitado”.

Também há sinais de que o crescimento e a inovação são uma prioridade menor para empresas que estão na terceira ou quarta gerações, que dão mais ênfase a assegurar que a empresa permaneça na família. Isso sugere que essas organizações correm o risco de se tornarem complacentes e pouco competitivas. Porém, é fácil ver como fatores psicológicos que passam a exercer influência quando a empresa amadurece podem torná-la mais avessa a riscos e menos empreendedora: as gerações seguintes não querem ficar conhecidas como as que quebraram a empresa, e o número de membros da família que dependem de dividendos talvez seja muito grande para uma empresa com mais de 50 ou 60 anos.

Profissionalização

Um passo adiante

A necessidade de profissionalizar o negócio está avançando como uma das maiores preocupações das empresas familiares, impulsionada pela pressão competitiva, pelos custos crescentes e pelas megatendências globais. Mas o que significa profissionalizar o negócio para a empresa familiar? Que áreas são abrangidas? E o que as empresas familiares estão fazendo para abordar o tema? O primeiro aspecto a ser mencionado é que não é uma questão simplesmente de contratar gestores no mercado, nem de sufocar o talento empreendedor responsável pelo sucesso da empresa. Trata-se de conferir às empresas familiares processos, estrutura e disciplina para que consigam inovar, diversificar-se de modo mais eficiente, exportar mais e crescer rapidamente. Em resumo, alcançar os seus objetivos principais: assegurar um futuro no longo prazo e melhorar a lucratividade.

Esse tema praticamente não foi mencionado em 2012, mas emergiu de maneira muito forte em outra pesquisa da PwC, chamada NextGen,¹ no início deste ano, quando vários integrantes das novas gerações de líderes nos disseram que pretendiam profissionalizar e modernizar a empresa quando assumissem o comando. Na Pesquisa sobre Empresas Familiares 2014, 46% dos participantes brasileiros disseram que esse é um importante desafio para os próximos cinco anos (em comparação com 40% no mundo e 42% nos BRICS).

¹ Conectando gerações: Como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração, PwC, abril/2014

São as empresas mais jovens e ambiciosas que citam a profissionalização do negócio como um de seus objetivos e que estão mais cientes dos riscos e das oportunidades relacionados à adoção da tecnologia digital.

Observamos um quadro muito interessante quando esses percentuais são analisados em detalhes. São as empresas mais jovens e ambiciosas que citam a profissionalização do negócio como um de seus objetivos e que estão mais cientes dos riscos e das oportunidades relacionados à adoção da tecnologia digital. Eles também têm mais probabilidade de considerar o modelo da empresa familiar lento para aceitar novas ideias. Também tendem a analisar uma possível estratégia de saída via *private equity* e sabem que esses investidores buscarão uma operação bem administrada e disciplinada. Isso se aplica igualmente àqueles que pretendem passar por um IPO (oferta pública inicial de ações).

Em termos geográficos, as empresas dos mercados emergentes são mais propensas a se profissionalizar. Percentuais acima de 50% foram registrados na China, em Taiwan, no Peru, na Turquia, na Rússia e na Europa Oriental. Apenas dois mercados da Europa Ocidental apresentaram índices acima de 50% (Bélgica e Itália). Mercados maduros ficaram abaixo da média global, como Reino Unido (30%), Alemanha (28%), Espanha (27%) e EUA e Canadá (com 20% e 19%, respectivamente, os níveis mais baixos). Talvez as empresas familiares desses países já tenham feito mais progressos nessa área. Pode ser também que as respostas ocultem (ou revelem) um certo grau de negação ou uma resistência a qualquer mudança que possa ameaçar o controle da família.



Profissionalização na prática

Processos, governança, talentos

Há três áreas distintas nas quais as empresas familiares estão sentindo a necessidade de profissionalizar as operações. Uma delas refere-se a um trabalho básico em torno de sistemas e processos, mas também é preciso fazer avanços nas áreas de governança corporativa e gestão de talentos.

Processos

A gestão de algumas empresas familiares não depende de processos de negócios formais – especialmente as *startups* em sua primeira geração – mas nas organizações maiores precisam ter políticas e procedimentos documentados.

Há ainda empresas familiares com milhares de funcionários e sem gerentes de RH, mas elas hoje são exceção, não a regra. Da mesma forma, muitas estão automatizando suas operações e aumentando o uso de recursos de TI como uma maneira de melhorar a produtividade e a eficiência. Fazem isso também para combater as pressões de custos que já discutimos. Elas têm adotado ainda uma abordagem mais sistemática e estruturada de seleção de recursos, novamente como resposta aos custos crescentes.

Governança

A governança corporativa das empresas familiares melhorou desde 2012, e a nossa própria experiência de trabalho com essas organizações também sugere que isso está acontecendo. As empresas familiares estão percebendo a importância das boas práticas da governança para preservar e ampliar o valor da organização, assegurar a sua longevidade e facilitar o acesso ao capital.

Essa evolução tem se concentrado em oito dimensões da governança corporativa, os “8 Ps” – Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Pessoas, Práticas e Perpetuidade.² Trabalhar nas questões centrais de cada um desses “Ps” pode ajudar a empresa a entender sua situação atual e promover as mudanças necessárias para superar os problemas de governança identificados.

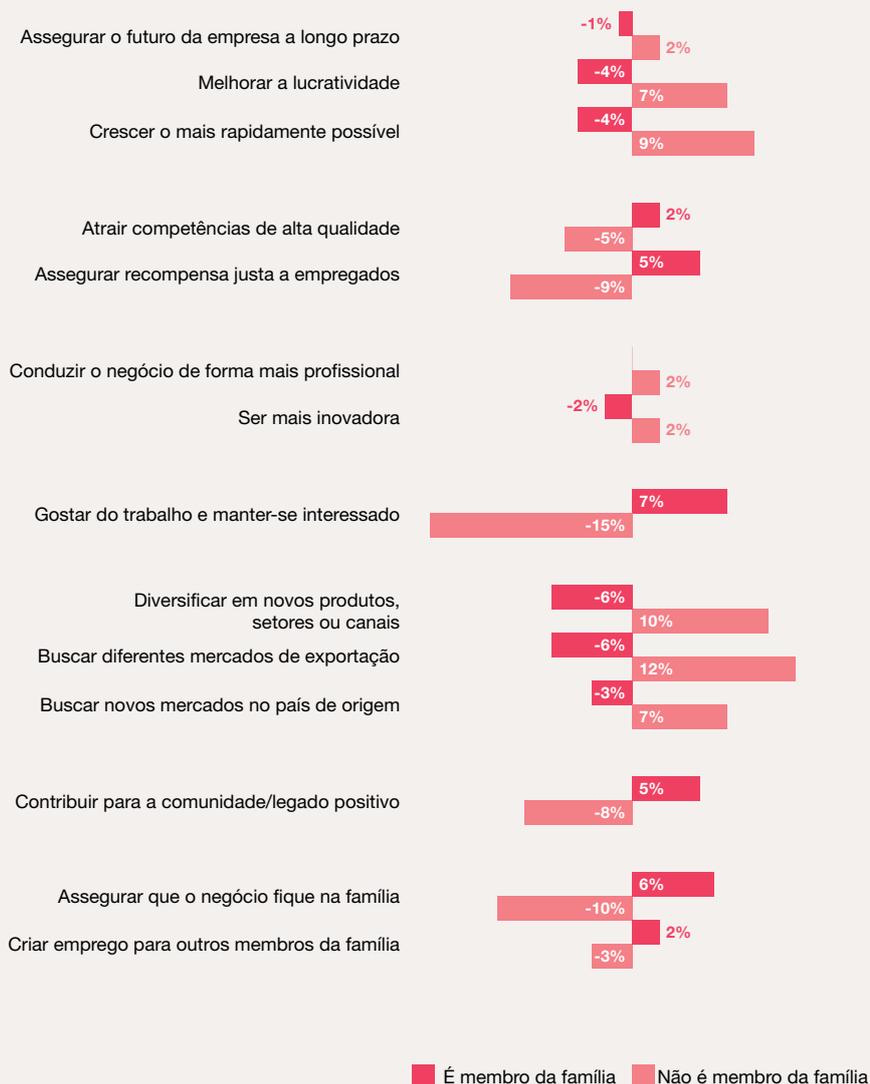
Talentos

Atrair e reter talentos continua a ser uma preocupação e um desafio, já que as empresas familiares podem ter dificuldades para competir com as vantagens oferecidas por grandes multinacionais, como opções de ações e carreiras estruturadas. Segundo um dos nossos entrevistados, “recrutar profissionais seniores é difícil porque eles não veem uma carreira dentro de uma empresa familiar”. Como vimos no gráfico da página 7, os talentos estão em terceiro lugar na lista de prioridades das empresas familiares, e 55% dos participantes brasileiros listam esse assunto como uma questão-chave para os próximos cinco anos (em comparação com 64% em 2012).

A questão dos talentos também é fundamental para outras áreas importantes. Afinal, as empresas familiares precisarão atrair as pessoas encarregadas de ajudá-las a se expandir internacionalmente, diversificar seus mercados, gerenciar melhor os riscos ou inovar de forma mais eficiente. E não há sentido em contratar essas pessoas a menos que você tenha profissionalizado os sistemas e processos com os quais elas farão o seu trabalho.

² Rossetti, José Paschoal e Andrade, Adriana. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

Principais diferenças entre os líderes que fazem parte da família e os outros



Quando você traz gerentes de fora – em especial no nível executivo – é inevitável que a dinâmica da empresa familiar mude. Um conjunto diferente de interesses de *stakeholders* entra em jogo, e a empresa passa a se parecer menos com um empreendimento privado e mais com uma corporação de capital aberto. O desafio para a família está em gerenciar a transição e em reconhecer que ela própria precisa mudar para ter êxito. Precisa aceitar uma perda de controle e um aumento da disciplina, ambas exigências que podem ser difíceis, especialmente

quando existem fortes personalidades envolvidas, como é o costume.

Os resultados da pesquisa mostram que os participantes que não fazem parte da família têm uma tendência maior a impulsionar o crescimento agressivo. Inovação, expansão internacional, diversificação e profissionalização do negócio são também prioridades maiores para eles do que para os membros da família, que tendem a ser mais focados na família e na comunidade, além de mais preocupados com um legado pessoal (ver o gráfico nesta página).

Há questões importantes aqui para as empresas familiares. Uma interpretação desses resultados é que as organizações podem apresentar baixo desempenho ou perder a ambição se forem administradas por membros da família e que isso não aconteceria com um executivo do mercado no comando. Um estudo recente da PwC sobre empresas familiares na Alemanha revelou que um número crescente delas está contratando profissionais externos para o nível executivo e que, por isso, essas organizações cresceram mais rápido que as outras.³

Mas recrutar um CEO de alta qualidade não é uma tarefa fácil; como disse um dos nossos entrevistados: “Se você contratar talentos sêniores precisará mantê-los.”

Por um lado, a perspectiva de longo prazo da empresa familiar deve ser atraente para candidatos talentosos, dando a eles liberdade de ação e tempo para mostrar a que vieram, especialmente considerando que o prazo médio do mandato de um CEO em uma empresa da lista Fortune 500 caiu para menos de cinco anos. Por outro lado, um estudo da *Harvard Business Review* de 2013 indicou que o mandato ideal de um CEO não é muito diferente disso (4,8 anos).⁴ Depois desse prazo, o desempenho começa a cair – algo que as empresas familiares devem ter em mente. De qualquer modo, muitos candidatos potenciais terão cuidado ao assumir uma função sênior em uma empresa familiar, levando em conta as questões difíceis e delicadas envolvidas, e a possibilidade de conflitos entre familiares, tanto no conselho quanto fora dele.

Intimidar os melhores talentos é apenas um exemplo – embora óbvio e crítico – de como as questões familiares podem dificultar o sucesso do negócio. Como deixam claro os resultados da pesquisa, a profissionalização do negócio é necessária, mas não suficiente, para a sobrevivência a longo prazo. A prioridade mais urgente é a necessidade de profissionalizar não apenas a empresa, mas a família.

³ *Growth patterns and internationalisation of German family-owned businesses and family business owners*. PwC Alemanha, fevereiro/2014

⁴ Long CEO Tenure Can Hurt Performance. Xueming Luo, Vamsi K. Kanuri e Michelle Andrews, *Harvard Business Review*, março/2013

O cerne da questão

Como profissionalizar a família

Apenas 11% das empresas brasileiras têm um processo de sucessão que pode ser qualificado como robusto, contra 16% da média global.

A força e a fraqueza do modelo de empresa familiar estão no próprio nome: a família. Trabalhar com parentes pode gerar níveis muito mais altos de confiança e comprometimento, mas também pode levar a tensões, ressentimentos e conflitos abertos, pois as pessoas se esforçam para manter a razão e o coração separados e conquistar o sucesso tanto no trabalho como na vida familiar.

Por envolver tanto a razão quanto a emoção, a profissionalização da família é muito mais difícil do que a profissionalização do negócio. Em geral, a iniciativa é adiada simplesmente por envolver muitas questões difíceis. Mas os riscos de não enfrentar esse desafio aumentam com o tempo e podem desembocar em conflitos, principal motivo pelo qual tão poucas empresas familiares sobrevivem após duas ou três gerações.

No estudo NextGen, da PwC, identificamos três problemas que podem minar uma transição bem-sucedida entre gerações: o *gap* de gerações, o *gap* de credibilidade

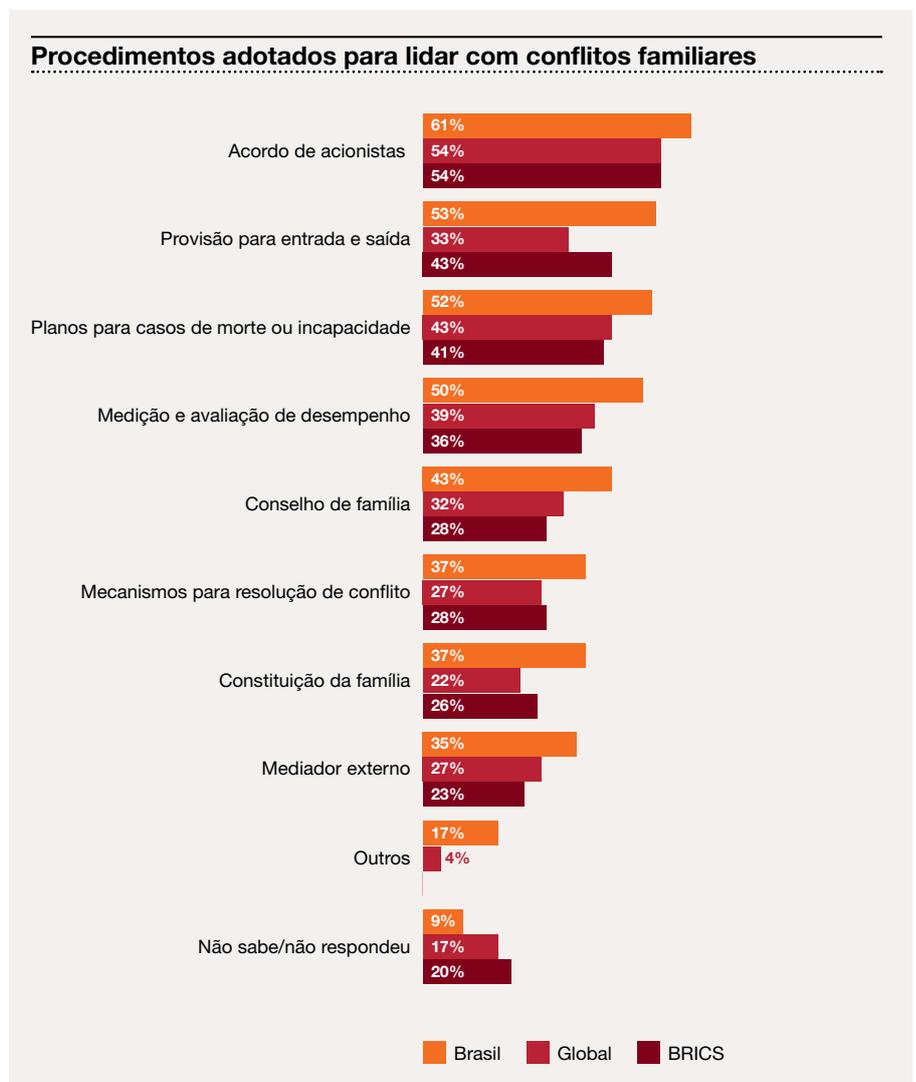
e o *gap* de comunicação. O último é especialmente relevante. Até mesmo em uma empresa grande e bem-sucedida, há um risco muito real de que as questões familiares acabem precipitando uma crise para a empresa e para a família e que, em consequência disso, ambas acabem fracassando. Esses problemas precisam ser abordados nos períodos de bonança, porque as decisões apressadas tomadas durante as crises raramente levam ao resultado ideal.

Profissionalizar a família significa adotar processos para controlar como a família interage com o negócio. Isso inclui estabelecer uma infraestrutura para a tomada de decisões e implantar canais formais de comunicação que possam complementar os informais e mostrar seu valor nos momentos de tensão e dificuldade. Trata-se de proteger os interesses da família e assegurar a sobrevivência da empresa. Em outras palavras, é um elemento de governança familiar vital que deve acompanhar a estrutura de governança corporativa, igualmente importante.

A pesquisa deste ano mostra que o percentual de empresas familiares brasileiras que têm mecanismos para lidar com potenciais conflitos continua alto: 91% têm ao menos um procedimento em vigor, contra 94% há dois anos. No mundo, são 83% hoje, quatro pontos percentuais acima do resultado de 2012. As organizações maiores, com faturamento acima de US\$ 100 milhões, tendem a se preparar melhor para lidar com os conflitos. O percentual alcança 85% nesse grupo no resultado global. Entre os procedimentos adotados, estão acordos de acionistas, conselhos de família, provisão para mediação de terceiros e constituições familiares. No mundo, todos os índices relacionados a esses mecanismos aumentaram desde 2012. Já no Brasil, houve queda em alguns indicadores.

Além disso, mais empresas familiares estão criando *family offices*, dedicados ou compartilhados. Essas estruturas também estão se tornando mais profissionais, deixando de ter um caráter de serviços de “*concierge*” para se dedicarem mais a fornecer programas de desenvolvimento de familiares, *coaching*, mentoria, acervo e organização da história da família e, quando necessário, fazer mediação.

No entanto, o importantíssimo tema da sucessão ainda não foi totalmente entendido nem tratado de modo eficaz por muitas empresas. Do total, 34% dizem ter um plano de sucessão em vigor para algumas ou todas as funções sêniores (muito menos do que a média global de 53% e a dos BRICS, que é de 52%), mas somente 30% desses planos estão adequadamente documentados.



Apenas 11% (16% no mundo) têm algo que possa ser qualificado como um processo de sucessão robusto, percentual semelhante ao dos BRICS. O que impressiona é que, na média global, esse índice sobe apenas para 25% entre os participantes com mais de 65 anos.

Um plano que não está escrito não é um plano, é só uma ideia. E essa é uma questão que as empresas familiares precisam abordar com o mesmo comprometimento e a mesma energia que elas dedicam a profissionalizar outros aspectos do negócio. Porque, sem ele, toda a empresa está em risco.

Conectando gerações

Como garantir o êxito da sucessão

Em muitos casos, a palavra sucessão por si só pode provocar uma reação emocional extrema, especialmente no fundador da empresa ou no CEO.

A passagem do bastão sempre foi um momento arriscado para a empresa familiar e, atualmente, é ainda mais. O mundo mudou de forma irreconhecível desde que a geração atual de líderes entrou para o negócio há 30 ou 40 anos. Graças ao *baby boom* do pós-guerra, muitas empresas fundadas na Europa e na América do Norte na segunda metade do século XX hoje passam por sua primeira grande transição. Da mesma forma, muitas empresas de mercados como a Rússia, a China e Cingapura terão de lidar em breve com a primeira transferência de comando entre gerações. O “*gap* de gerações” está se ampliando também porque as pessoas têm filhos mais tarde. Isso significa que os períodos entre cada transição estão se alargando, o que coloca ainda mais pressão sobre um rito de passagem que já é tão cercado de problemas.

À medida que a empresa amadurece, a família cresce, surgem mais sucessores potenciais e a possibilidade de conflito aumenta. Como destacou um dos nossos entrevistados, “a transição da primeira para a segunda geração é a mais fácil. Depois disso, vai ficando cada vez mais difícil. Quanto mais a família aumenta, maior é a

probabilidade de que existam pessoas que nunca trabalharam no negócio e que não o entendem, nem entendem seus problemas, mas que esperam receber seus dividendos. Isso tende a causar tensões, especialmente quando as pessoas reagem de maneira emocional, e não racional”.

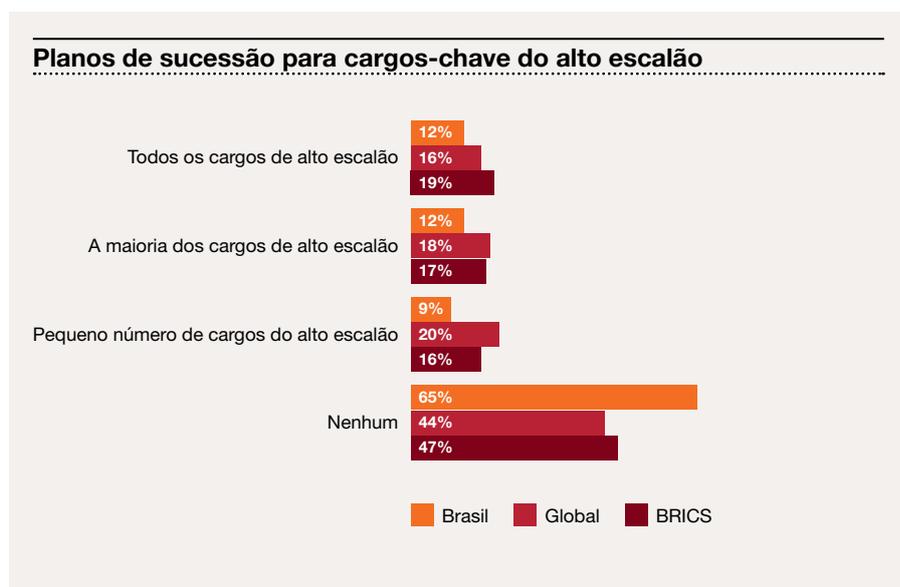
Em muitos casos, a palavra sucessão por si só pode provocar uma reação emocional extrema, especialmente no fundador da empresa ou no CEO. É um lembrete indesejado sobre idade e mortalidade, um presságio da perda de influência e da redundância, no sentido mais amplo da palavra.

Nenhuma surpresa, portanto, que, em muitas empresas familiares, a antiga geração transfira a gestão das operações na teoria, mas mantenha na prática o controle completo sobre tudo o que realmente importa. Também não surpreende que tantos CEOs evitem qualquer discussão sobre sucessão com aqueles que esperam assumir o cargo. Isso cria incerteza, o que é contraproducente para as pessoas e a empresa. Em casos extremos, pode levar a uma desconexão completa entre o que o líder atual planeja e o que a próxima geração espera.

Na nossa pesquisa NextGen, 73% dos participantes disseram que estavam ansiosos para administrar a empresa um dia, mas apenas 35% consideravam isso algo confirmado e 29% achavam, na melhor das hipóteses, apenas bastante provável.

Na Pesquisa sobre Empresas Familiares deste ano, 41% dos participantes globais que estão na liderança atualmente afirmaram que a passagem de comando será difícil, mas esse percentual saltou para 64% entre aqueles que serão seus sucessores. Esse é outro exemplo do problema de comunicação que pode atormentar a empresa familiar – como afirmam Roy Williams e Vic Preisser em seu livro de 2010, *Preparing Heirs*, 70% das transferências de riqueza entre gerações falham, e muitas dessas falhas se devem a uma falta de abertura e transparência.

A sucessão será sempre uma questão emocional, principal razão pela qual ela precisa ser gerenciada de maneira profissional, não pessoal. Muitas empresas familiares ainda estão tratando essa questão como um evento único, não como um processo de longo prazo. Um processo de sucessão bem gerenciado pode e deve levar vários anos. Além disso, um número crescente de organizações familiares faz questão de que os membros mais jovens da família se submetam a um programa de desenvolvimento adequado antes de entrar para a empresa. Em muitos casos, isso inclui um período de trabalho fora dela.



Essa profissionalização da nova geração está ajudando a superar o último dos três *gaps* – o da credibilidade. Ao todo, 59% dos participantes da pesquisa NextGen da PwC disseram que conquistar o respeito dos colegas de trabalho era um dos seus maiores desafios, e muitos dos outros problemas que eles mencionaram estão intimamente relacionados a esse. Entre eles, entender a complexidade do negócio (44%), ser convocado a assumir um cargo para o qual não se sentem capazes (18%) ou assumir responsabilidades muito cedo (9%). Na mesma pesquisa, 88% dos integrantes da nova geração disseram que precisam trabalhar muito mais do que os outros para provar seu valor, não só para colegas e funcionários, mas também para os clientes.

Entre os participantes da pesquisa NextGen, apenas 7% terminaram os estudos e entraram diretamente na empresa familiar, como, de modo geral, fizeram seus pais e avós. Outros 55% passaram por um programa de desenvolvimento profissional, 14% fizeram alguma graduação na área de negócios, 34% passaram por cursos de administração e 46% trabalharam para outras empresas antes de entrar para a organização familiar. Os últimos, em especial, podem oferecer uma visão valiosa da diferença que existe entre ter e gerenciar uma empresa.

Um novo modelo de empresa familiar

Administrar, profissionalizar ou vender?

Alguns CEOs de empresas familiares têm visão de futuro e estão abertos em relação ao envolvimento da próxima geração, porque veem a empresa familiar como meritocrática, não hereditária.

Os líderes brasileiros estão mais inclinados a optar pela profissionalização do negócio do que a média global, mas essa tendência vem caindo. O percentual dos que pretendem passar a propriedade da empresa para a próxima geração, mas contratar uma administração profissional, caiu de 59%, em 2012, para 52% este ano. Cresceu, no entanto, a parcela de empresas que planeja vender ou abrir o capital: de 7% para 16%. No mundo, é a profissionalização do negócio que ganha impulso: o percentual de empresas familiares que pretendem transferir a propriedade, mas não a gestão, para a próxima geração cresceu de 25%, em 2012, para 32% este ano. E com a aproximação da sucessão, mais empresas estão analisando essa opção de forma ativa.

Planos futuros dos proprietários



Há também alguns CEOs de empresas familiares com visão de futuro e que estão abertos em relação ao envolvimento da próxima geração, porque veem a empresa familiar como meritocrática, não hereditária. Eles ficariam felizes em ver a nova geração assumir o comando, mas aceitam que a gestão possa pular uma ou até duas gerações, e que a empresa talvez nunca volte para a gestão familiar. Na rede internacional de academias de ginástica Les Mills, por exemplo, o comando da empresa não vai passar para os filhos de Phillip Mills porque eles não terão idade suficiente. E isso não acontecerá mesmo que eles venham a ter capacidade para assumir o negócio no futuro. O atual CEO não se mostra preocupado com essa possibilidade: “Depois que eu sair, haverá outro CEO porque nenhum deles estará pronto nessa ocasião e sabe-se lá o que acontecerá depois.”

No entanto, outras pessoas que trabalham nas empresas familiares acreditam claramente terem o direito de administrá-las caso optem por isso. O problema é que só existe um direito de nascença na empresa familiar: o de propriedade. Por isso, algumas organizações poderiam se beneficiar de uma mudança cultural que atribuísse ao papel do dono o mesmo *status* e valor que o do CEO.

A propriedade não é uma alternativa fácil, porém: ela precisa ser assumida como uma opção ativa, com a certeza de que exigirá novas habilidades e talvez até treinamento específico.

Quando os membros da família são donos, não gestores, é ainda mais importante formalizar e profissionalizar o relacionamento entre a família e a empresa. Isso envolve prestação de contas e responsabilidades, mas as famílias

precisam entender que se trata de uma via de mão dupla. De um lado, a família deve exigir que a administração preste contas pelo desempenho do negócio; mas ela também deve ser responsável como acionista e clara quanto a suas expectativas. Exigir que a administração preste contas adequadamente requer critérios de avaliação objetivos e confiáveis, como KPIs; ser um bom acionista demanda um entendimento completo da estratégia da empresa, de suas operações, seus objetivos e – essencialmente – reconhecer a diferença entre envolvimento, que é útil, e interferência, que não é.

Ser um dono eficiente também significa proteger os valores da família – os princípios e as prioridades que asseguram à empresa sua personalidade e sua continuidade. Um *family office* costuma desempenhar um papel importante nessa questão. Em algumas empresas familiares, porém, a continuidade é resultado não só de valores coerentes, mas de uma maneira coerente de abordar o negócio, independentemente da sua natureza específica. Essas empresas não se importam com o lugar onde operam ou com aquilo que vendem, desde que sejam lucrativas. Elas se libertaram das amarras emocionais que poderiam mantê-las presas a formas de trabalho ultrapassadas ou a unidades de negócios de baixo desempenho criadas por gerações anteriores ou gerenciadas por um membro da família e, portanto, “imexíveis”.

Conclusão

Com a profissionalização da família, o segmento de empresas familiares como um todo pode se reinventar e evoluir de um modelo baseado em um negócio familiar para outro impulsionado por uma nova visão de “família empresária”.

Profissionalizar a empresa permitirá que as organizações familiares inovem, diversifiquem-se de forma mais eficaz, exportem mais, cresçam mais rapidamente e sejam mais lucrativas. Isso abrirá novas oportunidades comerciais e novas opções para uma possível venda no longo prazo, tornando-as mais atraentes para compradores de fundos de *private equity* e de multinacionais.

Mas esses benefícios só serão concretizados se as empresas familiares tiverem a coragem de profissionalizar a família, além da empresa. Fazer uma coisa e não fazer a outra só criará tensão e possíveis conflitos, especialmente quando profissionais externos ocuparem cargos executivos.

Profissionalizar a família é muito mais difícil e levará mais tempo. É compreensível que muitas empresas familiares evitem enfrentar um problema que pode causar tantos conflitos. Mas essa questão não pode ser adiada indefinidamente. Elas

podem fazer isso de forma lenta ou rápida, mas sempre será doloroso. As recompensas, porém, serão grandes para aqueles que aceitarem o desafio. Já os riscos de não fazê-lo aumentarão com o tempo, especialmente porque é provável que o índice de falências no setor de empresas familiares cresça com a velocidade crescente das mudanças na economia como um todo.

Profissionalizar a família garante que seus membros se tornem acionistas responsáveis, estejam eles ativamente envolvidos ou não em gerenciar a empresa. Isso permitirá reinventar o negócio, assumindo a visão objetiva do investidor bem informado, em vez de se tornar vítima de decisões ditadas pela emoção ou pelo passado. Essa abordagem pode ser realmente libertadora. Com a profissionalização da família, o segmento como um todo pode se reinventar e evoluir de um modelo baseado no conceito de empresa familiar para outro que se sustente em uma nova visão de “família empresária”.



Contatos

São Paulo

Carlos Mendonça

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

Mary Nicoliello

(11) 3674-3850
mary.nicoliello@br.pwc.com

Belo Horizonte

Guilherme Campos

(31) 3269-1551
guilherme.campos@br.pwc.com

Brasília

Fabiano Tessitore

(61) 2196-1805
fabiano.tessitore@br.pwc.com

Curitiba e Florianópolis

Leandro Camilo

(41) 3883-1601
leandro.camilo@br.pwc.com

Interior de São Paulo

Rodrigo Camargo

(16) 2133-6615
rodrigo.camargo@br.pwc.com

Porto Alegre e Caxias do Sul

Fábio Abreu

(54) 3202-1400
fabio.abreu@br.pwc.com

Recife

José Vital

(81) 3465-8688
jose.vital@br.pwc.com

Rio de Janeiro

Salette Garcia

(21) 3232-6069
salette.garcia@br.pwc.com

Salvador

Carlos Coutinho

(71) 3319-1904
carlos.coutinho@br.pwc.com



© 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.