

*Como a próxima geração de líderes de empresas familiares
está deixando sua marca*

Mesma paixão, diferentes caminhos



www.pwc.com/nextgenstudy

Conteúdo

Apresentação	5
Introdução: Quatro caminhos para o sucesso	6
Capítulo 1: “Faça porque você ama e acredita”: os guardiões	13
Capítulo 2: “Posso ver de perto o impacto que exerço”: os transformadores	21
Capítulo 3: “Você pode administrar como se fosse uma <i>startup</i> ”: os intraempreendedores	30
Capítulo 4: “Crie a sua própria história”: os empreendedores	38
Capítulo 5: Quatro caminhos diferentes, quatro visões diferentes de sucesso	43
Capítulo 6: A contribuição da futura geração: prioridades e paixões – tecnologia digital, inovação, profissionalização, diversificação e impacto social	47
• Digitalização: “Todo o marketing digital e as mídias sociais estão comigo”	49
• Inovação: “Eu quero ser uma agente de disrupção criativa”	52
• Profissionalização: “Não queríamos ser uma empresa familiar pouco profissional”	55
• Diversificação: “A questão é o desenvolvimento de negócios e de novos produtos”	57
A futura geração e a responsabilidade social: “Você precisa fazer algo de bom para fazer o bem”	60
Como alcançar o sucesso para a empresa e a futura geração: cinco principais fatores	65
Conselhos de líderes da futura geração	72
Conclusão	73



Se minha história servir para ajudar alguém, isso é o melhor que pode acontecer. O que importa é aprendermos uns com os outros.

Terceira geração de Empresas Familiares

Apresentação

A PwC tem orgulho da sua tradição e experiência em trabalhar há décadas com empresas familiares em diversos países no mundo. Conduzimos há mais de 15 anos uma pesquisa internacional sobre esse setor essencial que, embora à economia, é muitas vezes subestimado. As nossas pesquisas e estudos sobre esse segmento indicam que um grande conjunto de mudanças tecnológicas, políticas, demográficas e econômicas aconteceram ao longo desse período, as quais exigirão que as próximas gerações de líderes de empresas familiares encarem maiores desafios – e oportunidades – do que seus pais e avós jamais poderiam ter imaginado.

Na nossa pesquisa dedicada à futura geração de líderes, *Grandes expectativas: a futura geração de líderes de empresas familiares*¹, realizada em 2016, perguntamos sobre as ambições desses indivíduos, seus desafios e sobre como veem seu futuro e o de suas empresas. Em 2017/2018, nós nos aprofundamos mais no que a próxima geração nos revelou, para mostrar como ela está abordando as questões-chave exploradas em *Grandes expectativas*.

Para isso, tivemos conversas aprofundadas com 35 membros da futura geração, em 21 países, entre os quais o Brasil, todos com excelentes histórias para contar e que revelam como esses indivíduos trilharam seus próprios caminhos de sucesso. Apoiamos esse estudo em uma pesquisa on-line com outros 100 integrantes da futura geração de líderes.

São indivíduos realmente impressionantes, que já estão deixando sua marca dentro das empresas da família ou em empreendimentos próprios. Como mostram as histórias que contamos nas páginas a seguir, o “sucesso” pode assumir muitas formas, e há vários caminhos diferentes para alcançá-lo. Neste estudo, analisamos apenas alguns deles. Esperamos que as histórias sejam tão inspiradoras para você e a sua empresa quanto foram para nós da PwC.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Carlos Mendonça
Sócio e líder do segmento de
Empresas Familiares
PwC Brasil

¹ Pesquisa com os Líderes de Empresas Familiares – NextGen, <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/2016/tl-next-gen-16.pdf>

Introdução

Quatro caminhos para o sucesso

Os líderes da próxima geração são educados, ambiciosos, engajados socialmente e têm uma mentalidade global



O mundo passou por mudanças radicais desde que a atual geração de líderes de empresas familiares assumiu a função. A futura geração provavelmente frequentou mais a universidade, e muitos têm graduações mais elevadas. Um grande número deles também viveu no exterior e, com o apoio dos pais, geralmente trabalhou em outros lugares antes de se juntar à empresa familiar. Ao fazerem esse tipo de movimento, eles entram no negócio com qualificações acadêmicas e experiência prática, perspectiva global e uma rede estabelecida de amigos com pensamento semelhante (muitos dos quais também são da futura geração de líderes). São recursos inestimáveis, e os futuros líderes estão fazendo o máximo possível para gerar sucesso tanto para si mesmos quanto para suas empresas familiares.



“Frequentei o ensino médio nos EUA e no Reino Unido e decidi que também queria estudar em várias universidades, melhorar minha proficiência em idiomas e aprender mais sobre diferentes culturas. Escolhi então um programa que me permitiu estudar na Alemanha, nos EUA e no México, e continuei isso com o Programa Europeu de Treinamento Executivo, que inclui a Universidade Bocconi, em Milão, SOAS, em Londres, Sciences Po, em Paris, e a Universidade Yonsei, em Seul. Foi quando comecei a aprender coreano.”
Willi Prettl, Prettl Group, Alemanha. Terceira geração



“Comecei meus estudos em Dortmund, na Alemanha, o que incluiu um semestre em Paris, em francês, e um semestre em Sydney, em inglês. Também concluí três programas de aprendizado, um deles com a Siemens, em Tóquio, e outro com a BMW, em Munique. Escrevi minha tese em uma empresa farmacêutica em Berlim. A isso se seguiu um MBA na Universidade Bocconi, na Itália, que incluiu outro treinamento em Stuttgart para a Daimler AG, e estudos na Rotman School of Management, em Toronto.”
Jan Olszewski, Solaris, Polônia. Segunda geração

Nossa reflexão sobre o que ouvimos e nosso extenso trabalho com empresas familiares em todo o mundo nos levou a identificar quatro abordagens principais que a futura geração de líderes segue para criar sua própria rota de sucesso.



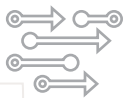
Guardiões

Foco em proteger a rentabilidade da empresa familiar e garantir a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.



Intraempreendedores

Criam seu próprio empreendimento dentro do negócio familiar, muitas vezes com apoio financeiro da família.



Transformadores

Assumem a tarefa de impulsionar mudanças significativas na empresa familiar, com a liberdade e o apoio necessários.



Empreendedores

Criam seu próprio empreendimento fora da empresa familiar, sem lucros direcionados para o negócio da família.

Esses caminhos, obviamente, evoluem, e alguns integrantes da futura geração de líderes experimentam mais de um deles (como veremos adiante). Do mesmo modo, não existe um caminho “certo”: todos os quatro podem levar igualmente ao sucesso. Alguns integrantes da futura geração se movimentarão entre eles ao longo de suas carreiras. No entanto, essa divisão é uma maneira útil de separar os vários desafios, riscos e oportunidades que a futura geração enfrenta e como o “sucesso” pode parecer e ser percebido de forma muito diferente, dependendo da rota que escolhida. Ela também pode revelar novas ideias e possibilidades, além de destacar as diferentes opções de caminhos rumo ao futuro. Para a geração atual, é uma maneira de fornecer informações sobre os diferentes futuros que seus filhos podem optar por seguir, além de mostrar as várias formas de apoio que ela pode oferecer para maximizar as opções futuras.

Pesquisamos mais de 100 pessoas on-line e entrevistamos, em 21 países, 35 integrantes da futura geração de líderes que têm histórias de sucesso para contar.



Daniel Gentil
Gentil Negócios
Brasil



Christina Sorbara
Sorbara Group of Companies
Canadá



Attie Louw
Opstal
África do Sul



Hanah Caan
Hamilton Bradshaw
Reino Unido



Justin Hearne
Danroc
África do Sul



Willi Prettl
Prettl Group
Alemanha



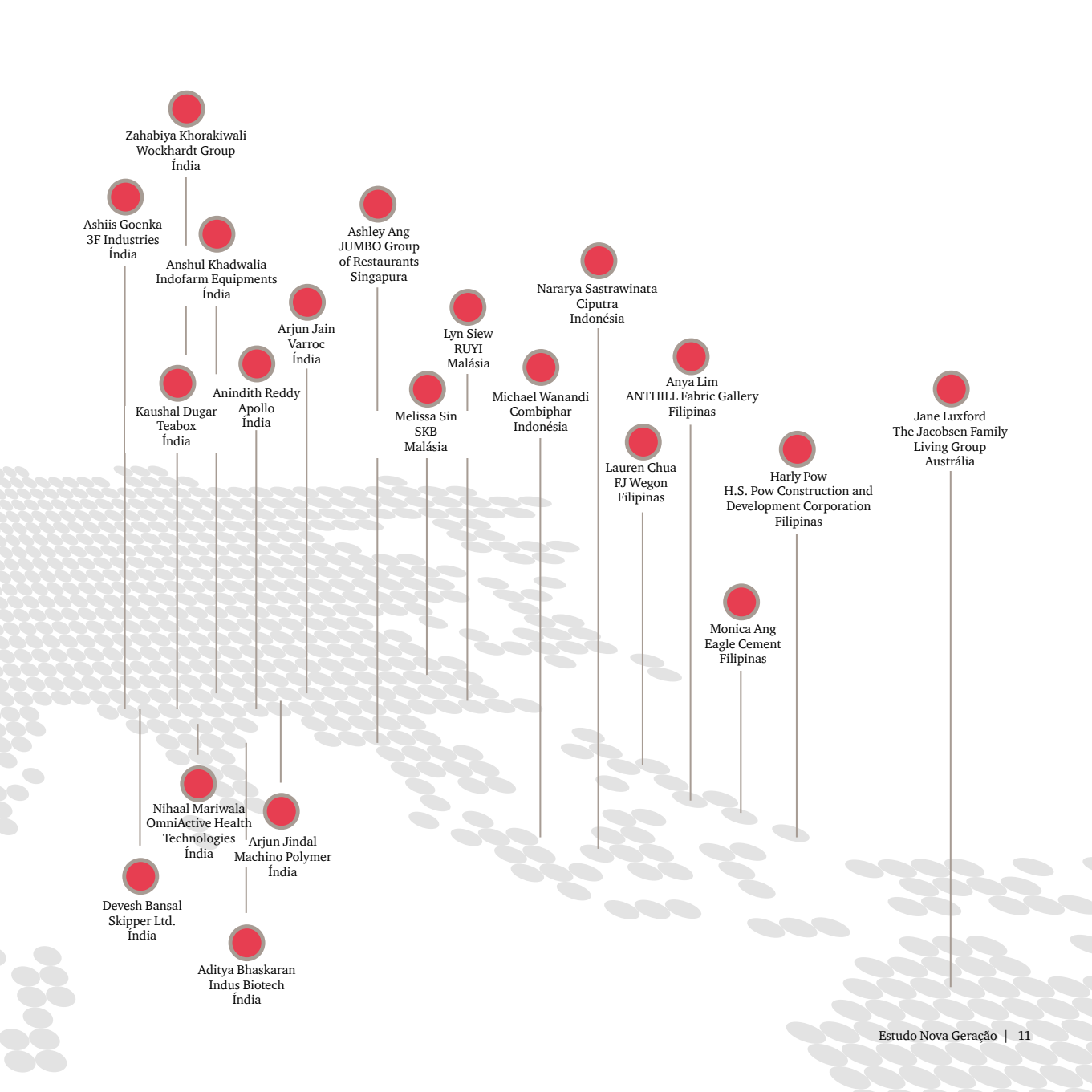
Jeannette zu Fürstenberg
La Familia
Alemanha



Lari Raitava
Helsinki
Finlândia



Jan Olszewski
Solaris Solaris
Bus & Coach S.A.
Polónia





Capítulo 1

‘Faça porque você ama e acredita’: os guardiões

Nas nossas conversas, identificamos os guardiões como pessoas que se concentram em garantir a sustentabilidade da empresa familiar no longo prazo e proteger a rentabilidade dela, mantendo-se fieis ao *core business* desenvolvido por seus pais e, muitas vezes, pelos pais deles. Cerca de 20% dos integrantes da futura geração de líderes com que falamos para este estudo adotaram esse caminho, embora acreditemos que, em todas as empresas familiares, de fato, um percentual muito maior se destaque no papel de guardiões. Esse pode ser visto como um modelo de carreira para a futura geração de líderes da empresa familiar: educar-se e obter experiência externa para garantir que, ao assumirem a empresa, ela permaneça (ou se torne) um negócio rentável e gerenciado profissionalmente. Para eles, a definição de sucesso é transmitir o negócio para a próxima geração em boa ou melhor forma do que herdaram. Esses futuros líderes depositam um alto valor no legado da família e na proteção de seu *ethos* e da sua reputação.

Para o Dr. Dominik von Au, as qualidades e as ações necessárias para ser um bom guardião são a base do sucesso da próxima geração de modo geral. Como diretor da INTES Family Business Academy, da PwC Alemanha, além de sócio e líder de Governança Familiar também na PwC Alemanha, Dominik acredita firmemente que, para administrar uma empresa familiar com sucesso e transmiti-la em boa forma, os futuros líderes precisam ter (ou instituir) estruturas familiares e corporativas robustas de governança. Isso precisa abranger a relação entre os proprietários e a empresa e a forma como o negócio opera e toma decisões. Eles também precisam de um conselho independente e eficaz, e assumir o papel de liderança com as habilidades e a experiência prática que tal tarefa exige.



Os guardiões: em suas próprias palavras



“Você deve trabalhar no negócio da sua família porque quer contribuir e porque você ama e realmente acredita nele, não porque não tem outras opções.”

Daniel Gentil, Gentil Negócios, Brasil. Terceira geração



“Foi a coisa mais desafiadora e gratificante que já fiz na minha vida e me trouxe oportunidades que nunca pensei em ter. Isso me impulsionou e me desafiou de formas que eu nunca imaginei, e eu fiz coisas que nunca pensei que seria capaz de fazer.”

Jane Luxford, The Jacobsen Family Living Group, Austrália. Segunda geração



“Quero me envolver e quero ter um senso de responsabilidade. Quero assumir os riscos e as recompensas associadas a isso.”

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira geração



“Uma pessoa recém-saída de um MBA certamente não teria sido contratada para assumir a responsabilidade que eu assumi logo após o meu MBA. Em uma empresa familiar, você tem oportunidades que às vezes podem ultrapassar suas habilidades imediatamente conhecidas para lidar com elas. Isso faz você avançar de uma maneira muito diferente”.

Zahabiya Khorakiwali, Wockhardt Hospitals, Índia. Segunda geração



“Meu pai me perguntou se eu queria começar meu próprio negócio. Ele me disse: ‘se isso for o que você quer fazer, eu lhe darei os recursos necessários, mas se você decidir entrar na empresa familiar, precisará se comprometer 100%’. E eu me comprometi.”

Anshul Khadwalia, Indofarm Equipments Limited, Índia. Segunda geração

Quando a função do guardião se ajusta perfeitamente às necessidades da empresa, todos saem ganhando, como ilustram as nossas histórias sobre guardiões. Mas se o líder da futura geração estiver procurando um caminho alternativo, isso poderá levar à frustração de todos os envolvidos. Segundo a pesquisa realizada para este estudo, 75% dos integrantes da futura geração de líderes têm grandes planos para o futuro do negócio, mas 26% deles acham difícil fazer a geração atual dar atenção séria a essas ideias. Os guardiões são aqueles que conseguem conquistar confiança com o tempo para liderar a organização equilibrando as bases tradicionais com novas ideias.

“

“Muitas vezes eu quero fazer coisas, mas as tradições antigas, corporativas e pesadas travam o caminho – é muito difícil. Eu gostaria de ter mais influência, mas talvez não seja tão ruim quanto eu penso.”

Anônimo. Segunda geração

“Conversei com um especialista em empresas familiares e disse a ele que estava fazendo um enorme esforço, mas que não recebi nenhum reconhecimento de meus pais. Ele me aconselhou que, nesse caso, a única saída era deixar a empresa.”

Anônimo. Segunda geração

Paixão, paciência e preparação: como ser um bom guardião



Catharina Prym é consultora internacional de empresas familiares e da futura geração de líderes. Atualmente, ela apoia a PwC África do Sul na criação da área de Serviços para Empresas Familiares. Ela se desenvolveu como membro da 15ª geração de uma empresa familiar alemã e aqui compartilha sua experiência sobre os atributos essenciais ao sucesso para assumir um empreendimento que já está bem estabelecido.

“A boa atuação como guardião em uma empresa familiar não pode ser facilmente reduzida a uma receita única para todos. No entanto, encontramos características de forma consistente nos guardiões que são bem-sucedidos. Formação acadêmica de alto nível, muitas vezes interdisciplinar, e uma carreira na empresa familiar são dois aspectos básicos. Para ambos, a experiência internacional amplia os horizontes de forma importante e ajuda a preparar a futura geração de líderes para a selva que a liderança em um mundo complexo realmente é.”

Outras características comuns são uma paixão por seus produtos e seus stakeholders, além de uma verdadeira mentalidade de “equipe” – colocando a empresa familiar em primeiro lugar. Os guardiões que se destacam estão convencidos de que seu produto ou serviço é extraordinário e se dedicam à rede de stakeholders que tornam sua criação possível: funcionários, clientes, a comunidade e a família. Eles valorizam sua história, o legado da família e os esforços que as gerações anteriores fizeram. Isso exige uma capacidade de colocar o bem comum antes dos interesses individuais. Os guardiões em empresas familiares multigeracionais estão realmente em uma maratona de revezamento, com uma equipe pela qual são responsáveis – isso requer muita devoção.

A capacidade de equilibrar as demandas intensas do negócio familiar com seus objetivos pessoais torna-se, portanto, crucial para o sucesso dos guardiões. Isso exige maturidade e inteligência emocional. Muitos que eu conheço têm relacionamentos próximos com mentores fora da empresa. Quando a longevidade é fundamental, você precisa de um forte impulso e apoio de pessoas sábias e mais experientes do que você.

A geração sênior pode contribuir significativamente para o sucesso dos guardiões, criando o ambiente com base em uma estratégia do dono discutida e apoiada por todos. Uma governança corporativa robusta, uma governança familiar adequada e um modelo de negócio acordado entre as partes criam um ambiente muito mais propenso para o sucesso de um guardião.

Finalmente, paciência é fundamental para ser um bom guardião. Uma grande empresa familiar é como um superpetroleiro. É preciso tempo e esforço para mudar de curso. Isso não significa que você não deva pressionar por mudanças; apenas que seja realista sobre quanto tempo será necessário.”

Guardiões: visões pessoais



A história de Nararya

“Sempre quis fazer parte da empresa familiar.”

Nararya Ciputra Sastrawinata pertence à terceira geração da imobiliária Ciputra, na Indonésia. Ele sempre quis entrar para o negócio da família e, de fato, o fez em 2009, depois de estudar no Reino Unido. A Ciputra é uma empresa grande e bem-sucedida, na qual trabalham muitos parentes de Nararya.

Imagem: Cortesia da Ciputra



Sua primeira função no grupo foi em um importante projeto na China, que ele acompanhou desde o princípio: “todo o percurso, desde a negociação do projeto com o governo local até a obtenção das licenças, aquisição do terreno e elaboração do planejamento.”

Quatro anos depois, ele voltou para a Indonésia e, hoje, é o diretor responsável pelo desenvolvimento do negócio, o que inclui aspectos do planejamento estratégico. Atualmente, Nararya trabalha na modernização dos processos e procedimentos operacionais padrão da companhia. Ele quer ajudar a empresa a se comunicar mais rápido e a trabalhar de maneira mais inteligente. Quer garantir também que ela se mantenha atualizada em relação às alterações nos gostos e necessidades dos consumidores, acompanhando as mudanças demográficas do país.



Imagem: Cortesia da Ciputra

Nararya também desejaria ver a Ciputra fazer mais uso das plataformas digitais, o que está acontecendo, mas não na velocidade ideal. Ele tem tido algum sucesso nesse tema, mas é realista sobre o grau de mudança que pessoalmente pode provocar: “A parte difícil das novas iniciativas é conseguir que as pessoas comprem a ideia. É melhor que alguém da alta direção a defenda.”

Mas ele não está muito preocupado com isso, talvez porque seus próprios valores e ideias não sejam muito diferentes daqueles da geração atual da família e das anteriores: “As atitudes e o pensamento deles estão mais ou menos de acordo com a maneira como fui criado. Mesmo quando as minhas ideias não são implementadas, elas são discutidas.”



Imagem: Cortesia da Ciputra



A história de Aditya

“Sempre tracei meu próprio caminho.”

Aditya Bhaskaran é filho do fundador da Indus Biotech, um negócio em franco crescimento e que já está vendendo produtos por todo o mundo. Aditya sempre viu seu futuro como um guardião do negócio da família e fez sua opção acadêmica com isso em mente. “Estudei Direito corporativo na Índia e nos Estados Unidos e fiz um estágio em propriedade intelectual. Essa é uma área-chave na nossa indústria, e eu queria ter certeza que daria uma contribuição real.”

Ele ingressou na empresa há três anos, logo após ter se formado: “Embora sempre tenha visto a Indus como meu destino, não esperava que isso acontecesse tão rápido. Pensei que trabalharia no mundo corporativo ou no Direito contencioso, mas simplesmente aconteceu. Tive uma conversa com meu pai na minha formatura e ele disse ‘por que não se junta a nós? Você vai aprender muito – tanto sobre o negócio como sobre Direito’. Eu gostei da ideia de ir além da minha competência principal para áreas como ciência e finanças. Esse desafio me estimulou.”



Imagem: Cortesia da Indus Biotech

E a experiência está sendo positiva: “Até agora tem sido fantástico. Não acho que deveria ter esperado mais. A curva de aprendizado é íngreme, e meu pai e outros membros da alta direção têm sido grandes mentores. Logo que entrei, usando meu diploma de advogado, fui encarregado de racionalizar todos os processos, tentando profissionalizar a maneira como lidamos com assuntos legais. Mas, com o tempo, acabei exposto ao operacional e, agora, lidero o time de desenvolvimento de negócios também”.

“Eu me vejo dentro da organização como um profissional que vai trazer mais produtos para o mercado, e isso é algo que realmente me agrada. Tive a chance de explorar funções que jamais conseguiria em um ambiente corporativo convencional, e aprendi de forma prática a conduzir uma organização: negócios são muito mais que apenas números – o dia a dia das operações e a gestão de pessoas são uma parte importante.”

Fica claro, portanto, que Aditya não enxerga como um retrocesso o investimento na sua carreira na empresa da família: “Ser o filho do dono fez com que eu entrasse para a equipe de gestão muito mais cedo que outras pessoas da minha idade. Tem sido um enorme desafio, mas eu gosto. E preciso trabalhar para isso. Não é só ficar sentado lá e esperar ser servido em uma bandeja. Você tem que dar duro para entender os fundamentos, meter a mão na massa e só então ter alguma esperança de começar a subir os degraus.

“Sempre tracei meu próprio caminho e trabalhei do meu jeito buscando fazer um bom trabalho, sem qualquer expectativa de superar o que meu pai conquistou. Uma pressão dessas não é boa nem para ele nem para mim. Claro, eu adoraria comandar os negócios um dia, mas agora tenho olhos apenas para o próximo projeto.”

Olhando para o futuro, Aditya quer promover mudanças na Indus, mas de uma maneira mais evolutiva do que revolucionária: “Nosso negócio faz parte de uma indústria que está na vanguarda da nova tecnologia. Temos que acompanhar essa mudança. Gostaria de aproveitar o que já conquistamos e modernizar nossa maneira de operar – talvez digitalizar mais um pouco as nossas operações e integrar técnicas mais modernas à forma de trabalhar. Quero avançar no sentido de alcançar nossos clientes via canais digitais e procurar desenvolver novos empreendimentos usando as mídias digitais. Minha ambição nos próximos três anos é que a empresa esteja totalmente baseada na tecnologia digital. Esse é um enorme desafio, mas extremamente empolgante. Nunca imaginei que trabalhar aqui seria tão interessante, mas realmente é.”

Imagem: Cortesia da Indus Biotech





Capítulo 2

‘Posso ver de perto o impacto que exerço’: os transformadores

Cerca de 35% dos integrantes da futura geração de líderes com quem conversamos para este estudo podem ser classificados como transformadores: aqueles que assumem a tarefa de gerar mudanças significativas na empresa familiar, com liberdade e apoio para fazê-lo. Os transformadores incorporam muitas das qualidades dos guardiões, com uma energia adicional para fazer mudanças substanciais na empresa familiar, usando o processo de sucessão como uma oportunidade para isso. E – o que é decisivo – eles têm liberdade e apoio para implementar esse grau de mudanças. Fazer isso acontecer requer talento e comprometimento da futura geração e suporte ativo dos líderes atuais. Em grande parte, isso envolve ter uma cultura que aceite o fracasso de projetos individuais ou ideias, compreendendo que o sucesso de longo prazo dependerá da constante inovação e reinvenção.

Hoje em dia, é comum ver as futuras gerações começarem assumindo papéis relacionados à transformação digital ou a áreas como branding e marketing, que seus pais talvez não tenham priorizado. Outros buscam novos produtos ou novos mercados nos quais consigam literalmente “agregar valor” ao negócio existente, sem necessariamente causar tanta disrupção.

Para parte da geração atual, uma abordagem incremental de mudança pode ser a melhor alternativa – que dá à próxima geração a chance de aprender e se afirmar antes de ter a responsabilidade de empreender mudanças maiores. Os transformadores mais bem-sucedidos já estão provando que têm a visão e o talento para fazer isso.



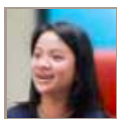
Os transformadores: em suas próprias palavras



“Voltei para a empresa familiar em 2007. Foi uma ótima fase, porque aconteceu muita coisa na empresa. Muitos novos mercados, um forte crescimento, mas também muitos desafios.

Foi um bom momento para mim, porque era quase como uma startup. Não era como uma multinacional, onde tudo já está definido e você não pode fazer quase nada. Aqui, eu tinha muito espaço, tudo estava aberto. Para você se destacar bastava apenas tentar.”

Jan Olszewski, Solaris, Polônia. Segunda geração



“Meu pai nos dá a visão ou os objetivos gerais da empresa, e nós devemos executar isso da melhor maneira possível.”

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

“O tipo de responsabilidade que recebi, o peso dela, não teria sido confiado a mim se eu trabalhasse para uma empresa diferente.”

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira geração



“Eu já trabalhava havia dois anos na cozinha, quando meu pai me convidou para me juntar à nova equipe de franquias da empresa. Foi e ainda é uma equipe com duas pessoas, então

assumi muitas responsabilidades. Sob a orientação do gerente de franquias e de colegas experientes, encontrei meu lugar. O nível de confiança e de responsabilidade que me foi dado foi preocupante, mas encorajador. Fico feliz com a oportunidade de aprender e crescer.

Foi um incentivo saber que meus pais achavam que eu estava preparada e que me apoiassem mesmo com pouca experiência. Com orientação e muita aprendizagem no próprio trabalho, fico feliz que as coisas estejam indo bem e estou ansiosa para ver mais franquias funcionando na região. Quero fazer parte da equipe que transforma o JUMBO Seafood em uma marca global.”

Ashley Ang, JUMBO Group of Restaurants.
Segunda geração

Promovendo mudanças: como ser um transformador eficaz



Pedimos a dois especialistas em empresas familiares da PwC que compartilhassem suas opiniões sobre qual é o segredo de um transformador bem-sucedido. Primeiro, conversamos com o Dr. Dominik von Au, diretor geral da INTES Family Business Academy, da PwC Alemanha, além de sócio e líder de Governança Familiar da firma.

“A coragem é essencial: todos os transformadores são guardiões no coração e seguem a intenção dinástica da família, mas há um nível extra de ambição e energia envolvidos em fazer mudanças importantes. Isso requer coragem, determinação e resiliência.

“Os transformadores são incrivelmente curiosos. A maioria dos integrantes da futura geração de líderes trabalha fora da empresa familiar atualmente – no caso dos transformadores, isso em geral ocorre no exterior, em uma startup, incubadora de empresas ou numa empresa que opera em uma indústria de vanguarda inovadora.

“Famílias empresárias em todo o mundo precisam adotar a digitização. No entanto, os transformadores entendem que a digitização não é apenas a automação de processos com base na inovação, mas muito mais uma questão de mentalidade digital e mudança cultural.

“Em minha experiência, as mudanças culturais são as mais difíceis de realizar e as mais difíceis de definir, mas são as mais importantes. Além disso, há uma paixão pela inovação. Na Alemanha, em especial, a futura geração está tentando introduzir uma ‘cultura do fracasso’ de estilo mais norte-americano, em que seja correto fracassar no início, em prol da inovação e do progresso de longo prazo. A geração atual tende a esperar que um produto esteja perfeito antes de lançá-lo; a geração futura prefere a ‘prototipagem rápida’, e trabalhar com seus consumidores para desenvolver novas ideias.

“Os transformadores com os quais trabalho também estão incrivelmente abertos a todas as ideias de ‘compartilhamento’. Eles acreditam em colaboração com seus próprios colegas, seus clientes ou mesmo com os concorrentes. Eles fazem networking de forma intensa e recebem energia e ideias novas por estarem ‘lá fora’.”



Månna Godenhjelm, diretora de Estratégias de Proprietários na PwC Finlândia, com vasta experiência em coaching e assessoria a proprietários e suas famílias, compartilha sua visão sobre como ser um transformador bem-sucedido.

“Ter uma visão clara é essencial. Se quiser mudar algo que está sendo executado da mesma forma por muitos anos, você precisa mostrar por que essa mudança é necessária. Você precisa fazer uma análise adequada de onde a empresa está agora e, então, explicar o motivo da mudança de forma clara e positiva. Você precisa de um roteiro para saber como chegar lá. Para fazer uma grande mudança, será preciso levar as pessoas com você. Mudar é bastante difícil – se você tentar fazer tudo sozinho, será quase impossível. Então, dedique tempo a conquistar a confiança de seus pais e colegas, para que vocês possam desenvolver uma linguagem e um entendimento comuns e para que todos sintam que a opinião deles foi ouvida.

“Na minha experiência, acho que, às vezes, a próxima geração está tão ansiosa para fazer mudanças que não escuta a geração atual, que pode ficar insegura. Mover-se por uma paixão é uma ótima coisa, mas não deixe de se colocar na posição da geração atual, especialmente se eles tiverem tentado algo semelhante antes sem sucesso. Ser capaz de controlar seu entusiasmo e canalizar sua energia é a chave para o sucesso como transformador.

“Uma das coisas que marca a próxima geração é a sua grande ambição. Muitos não só têm uma ótima ideia para beneficiar sua empresa ou sua família como também querem mudar o mundo. Se tiver um sonho tão grande quanto esse, você precisa de coragem, energia e força para ir até o fim.”

Transformadores: visões pessoais



A história de Harly

“Há tantas oportunidades de aperfeiçoamento. Meus pais estão sempre abertos às ideias que eu e meus irmãos trazemos.”

Harly Pow é filha do fundador da H.S. POW Construction and Development Corporation, uma empresa de construção e engenharia fundada nas Filipinas, em 1985. Ela terminou o ensino médio em Manila e foi estudar no exterior – um intercâmbio no Japão e uma pós-graduação em Pequim. Antes de ingressar na H.S. POW Construction and Development, Harly trabalhou por quatro anos na maior empresa farmacêutica filipina, cuidando da gestão da marca e do desenvolvimento de negócios.



Imagem: Cortesia da H.S. Pow Construction and Development Corporation

Ela “voltou” para a empresa familiar em outubro de 2016 e já teve oportunidade de causar um impacto significativo. O negócio está passando por uma mudança estratégica, e Harly está à frente das iniciativas: “Estamos desenvolvendo nossa empreiteira e, ao mesmo tempo, criando nosso próprio braço imobiliário e de incorporação com a Wellworth Properties and Development Corporation. Fui encarregada de ajudar a desenvolver o posicionamento de mercado, lançar os projetos que planejamos para o consumidor e o nicho de mercado, estabelecer relacionamentos e reorientar nossas iniciativas de marketing.”



Imagem: Cortesia da H.S. Pow Construction and Development Corporation

Harly já renovou a marca (“ela permaneceu a mesma por 32 anos”), melhorou o site da empresa na Internet e agora está conduzindo uma grande revisão dos processos do RH, pois atrair e reter pessoas talentosas é um dos maiores desafios da empresa. As mudanças que ela propõe são significativas, mas Harly está confiante que serão implementadas: “Não é difícil conseguir que minhas ideias sejam ouvidas ou levadas a sério. Meus pais estão sempre abertos às sugestões que eu e meus irmãos apresentamos. Eles veem como o ambiente de negócios está evoluindo, como a próxima geração de consumidores está mudando e como a tecnologia digital está revolucionando a maneira como interagimos com clientes, parceiros e mercados.”

Para Harly, o futuro parece promissor: “Acabamos de vencer um contrato para criar e construir o primeiro projeto de uma planta farmacêutica – e esse é um desafio importante, porque nossa experiência sempre foi com projetos comerciais.” Na vertente da incorporação de empreendimentos imobiliários, ela atua para iniciar a construção de um hotel de marca na cidade de Quezon. Ele servirá de modelo para os projetos seguintes em Manila, Mactan e Cebu, onde a família teve a sorte de adquirir propriedades estratégicas nos anos anteriores.



A história de Ashiis

“Nunca tentei exigir respeito. Sempre quis merecê-lo.”

Ashiis Goenka é membro da terceira geração do conglomerado 3F Industries, sediado na cidade de Hyderabad, no sul da Índia. Depois de se formar em Matemática e Engenharia e de desempenhar diversas funções em várias organizações, Ashiis voltou para a Índia em 2012 para trabalhar na Viaton, a divisão de geração de energia da 3F, que acabara de assumir um projeto de uma usina de biomassa de 20 MW no Punjab. “Eu realmente tive que entrar a mil por hora, e isso me fez aprender muito, como interagir com fornecedores, cumprir prazos, manter os custos e colocar uma planta inteira em funcionamento em um ambiente totalmente diferente. Essa foi uma experiência de aprendizado brilhante.”

Depois disso, Ashiis ingressou na divisão de óleo de palma da empresa como executivo de desenvolvimento de negócios, onde cuidou da profissionalização dos sistemas e processos. “Até então, a holding era uma empresa indiana típica dos velhos tempos. Em outras palavras, havia alguns profissionais trabalhando no negócio, mas todas as decisões eram tomadas pela família, mesmo as decisões menores.”

“De certa forma, não é ruim, só que assim os funcionários não conseguem assumir responsabilidades ou gerenciar a organização de uma maneira moderna e profissional.” Ashiis começou a mudar isso no negócio de óleo de palma: ele implantou novos sistemas e procedimentos e deu mais autonomia aos gestores e às equipes, com posições de nível sênior atribuídas por mérito, e não entregues sempre a membros da família: “Meu pai me ensinou que é melhor ter um cargo vago do que colocar nele a pessoa errada, e eu respeito isso.”

Atingir esse grau de mudança cultural não foi fácil: “Em negócios antigos como esse, induzir a mudança é sempre extremamente difícil. Você só consegue ser inovador e dinâmico se estiver aberto a novas ideias, não importa de onde elas venham – sejam novos produtos, novos mercados, novos segmentos ou novas maneiras de trabalhar. Os membros da família não têm o monopólio das boas ideias.” E Ashiis não cometeu o erro de tentar fazer muita coisa logo de cara: “Levou cinco anos. Desde o início eu fui muito receptivo – considere as opiniões das pessoas, demonstrei o respeito que os mais velhos merecem e sempre ouvi mais do que falei. Depois de algum tempo, as pessoas começaram a perceber que as mudanças que eu fazia estavam funcionando.”

Ashiis teve o mesmo cuidado ao propor a mudança ao pai: “Nunca o abordei de maneira despreparada. Sempre tinha informações para apoiar meus pontos de vista. Só depois nós os debatíamos. Em alguns casos, sua visão prevaleceu e, em outros, a minha, mas qualquer que fosse a decisão, ambos a apoiávamos no final.”

Ashiis ainda está trabalhando no negócio de óleo de palma, mas também assumiu a liderança de dois novos empreendimentos da 3F, diversificando as atividades para os setores aeroespacial e de defesa. “Desde que meu avô fundou este negócio, em 1962, temos sempre tentado diversificar – do óleo de palma, passamos para a energia e, dela, para commodities e varejo. Assim, expandindo para os setores aeroespacial e de defesa, estou seguindo os passos do meu avô e, ao mesmo tempo, aproveitando minha paixão pelas novas tecnologias. Em apenas 18 meses, a nova divisão já estabeleceu duas importantes parcerias, uma delas com a SAAB para fabricar helicópteros não tripulados de vigilância e detecção para o exército indiano. Tenho liberdade para fazer tudo isso – tenho o orçamento e os recursos de que preciso. Meu pai e o conselho confiam em mim.”



A história de Michael

“Eu não queria apenas mudar nossa estratégia. Queria mudar a cultura da empresa.”

Michael Wanandi pertence à terceira geração da família que controla e dirige a Combiphar, uma indústria farmacêutica com sede na Indonésia. Depois de concluir a universidade, fazer um MBA nos Estados Unidos e adquirir experiência de trabalho fora da empresa familiar, ele foi convidado pelo pai a assumir o negócio da família.

“O que eu aprendi, basicamente, é que você tem que colocar seu coração e sua paixão nisso. Percebi que há uma diferença entre empresas dirigidas por profissionais e as geridas por famílias. Empresas familiares são mais apaixonadas na administração dos negócios, elas estão mais envolvidas, seus corações estão lá e elas são mais solidárias também.

“Quando fui convidado a assumir a empresa, eu estava muito resistente, para ser honesto, porque queria mudar a abordagem da empresa da medicina curativa para a preventiva. Eu disse: ‘Quero encorajar os pacientes, não os médicos.’ Naquela época, isso era uma mudança muito controversa, que exigia tempo. Eu não queria mudar apenas a estratégia; queria mudar a cultura da empresa. Para fazer isso, tinha que mostrar meu valor e ganhar a confiança do meu pai e dos parceiros de negócios. Eles tinham mais de 25 anos de experiência. Seria insensato não a utilizar. Respeito o que eles construíram e os envolvi no processo de transformação da companhia, ao mesmo tempo que mantive o que ela representava. Recebi muitos conselhos deles, e formulamos uma nova estratégia em um período de três meses.

“Você precisa ter uma estratégia para ser bem-sucedido. Ela deve ser bem clara e bem comunicada para toda a organização. Trabalhar com meu pai e os stakeholders para reformular nossa estratégia e nossa visão da empresa era uma coisa, mas a parte mais difícil foi comunicar isso de maneira eficaz para toda a empresa, stakeholders e consumidores. Hoje, estou muito feliz – levou algum tempo para compartilhar tudo, mas agora temos muito mais engajamento. Continuamos a olhar para o futuro em termos de expansão e construção do legado da Combiphar.

Imagem: Cortesia da Combiphar





Capítulo 3

‘Você pode administrar como se fosse uma startup’: os intraempreendedores

Os caminhos seguidos pelos guardiões e pelos transformadores estão totalmente relacionados a se envolver com o negócio, mas vemos outros integrantes da futura geração de líderes percorrendo um caminho diferente. Isso pode ocorrer porque eles têm ótimas ideias para um negócio que desejam criar ou porque se sentem frustrados. Os intraempreendedores são aqueles cujas famílias encontram maneiras de desenvolver um empreendimento específico para eles dentro do negócio familiar. Em outras palavras, eles criam a oportunidade de ser empreendedores, mas dentro da própria empresa. Não é o mesmo que assumir uma função ou divisão de negócios: isso permite que a futura geração tenha a liberdade de desenvolver algo novo sozinha. O novo empreendimento pode ser semelhante a uma *startup*, e ter sua própria cultura e forma de trabalhar, mantendo ao mesmo tempo a segurança do apoio e do financiamento da família.

Às vezes, esse novo empreendimento se baseia em uma ideia completamente independente, mas, com frequência, ela tende a estar em um setor adjacente ou relacionado, onde os contatos e a reputação de mercado da família podem ser uma vantagem real, como ilustram nossas histórias de intraempreendedores.

Durante nossas entrevistas presenciais e nas pesquisas que fizemos depois, descobrimos que cerca de 20% das pessoas com quem conversamos seguiram esse caminho, embora, com base em nossa experiência, acreditemos que essa opção provavelmente seja menos prevalente do que a amostra sugere.

Vínculo parcial: vencendo como um intraempreendedor



Charlie Adams é um sócio da nossa equipe especializada em empresas familiares nos Estados Unidos. Ele compartilha aqui suas opiniões sobre as características que observou na futura geração de líderes que se tornaram intraempreendedores bem-sucedidos.

“Para administrar seu próprio empreendimento dentro da empresa familiar, você precisa ser ainda mais sensível em relação às pessoas que o cercam. Lembre-se do quanto seus pais investiram na empresa ao longo dos anos (e não foi só dinheiro). Ao desenvolver algo próprio, faça isso com base nos mesmos valores deles e certifique-se de dar mais projeção ao nome da família. Sem verdadeira empatia e respeito, você não conseguirá isso.

“Não importa o caminho seguido, talvez seja difícil trabalhar com a sua família. Como um intraempreendedor, você pode estar parcialmente vinculado à empresa familiar, mas ainda precisa ter a mesma capacidade de gerenciar seus relacionamentos profissionais e pessoais e impor ‘bons limites’.

“Na minha experiência, os empresários mais bem-sucedidos são aqueles realmente bons na gestão de relacionamentos: com familiares, colegas, parceiros de negócios até fornecedores. Desde os relacionamentos que duram décadas até aqueles que acabaram de começar. Mesmo com o apoio familiar, criar algo novo é difícil. Você deve ser um defensor das suas ideias internamente e trazer outras pessoas com você. É preciso ter determinação e resiliência.

“Você não pode presumir que o sucesso virá facilmente apenas porque sua família foi bem-sucedida. Você precisa conseguir montar um bom plano de negócios para seu novo empreendimento, estabelecendo os recursos de que precisa, a estrutura de governança para a qual você trabalhará e como seu empreendimento se encaixará nas atividades que a empresa já exerce. Você precisará chegar a um acordo sobre como financiar o empreendimento, o que inclui sua estrutura de propriedade e a política de dividendos. Você também precisará ter conhecimentos profundos do mercado em que está entrando, e informações reais sobre o que os consumidores estão procurando. Contar com especialistas independentes no conselho da empresa principal, com experiência no setor em questão, pode ser absolutamente inestimável.”



Na minha experiência, os empresários mais bem-sucedidos são aqueles realmente bons na gestão de relacionamentos: com familiares, colegas, parceiros de negócios até fornecedores. Desde os relacionamentos que duram décadas até aqueles que acabaram de começar.

Charlie Adams, PwC EUA

Intraempreendedores: visões pessoais



A história de Anya

“Sabia que um dia eu começaria meu próprio negócio.”

Anya Lim dirige a ANTHILL Fabric Gallery, empresa fabricante de tecidos, roupas e acessórios com sede nas Filipinas. Os pais de Anya são donos de uma bem-sucedida empresa têxtil, mas ela queria seguir um caminho ligeiramente diferente, por causa da grande experiência que adquiriu no setor de desenvolvimento. Assim, ao contrário da BLAK Fabric Inc., que é um empreendimento comercial convencional, a ANTHILL é um negócio social. O nome da empresa é a sigla em inglês para Incubadora Alternativa e Centro de Comércio para Pequenos Empreendedores Indígenas/Engenhosos em Busca de Subsistência (em uma tradução livre).

Anya diz que “desejava começar um negócio com um profundo senso de propósito e queria que ele solucionasse um problema social. A ANTHILL apoia a cultura da tecelagem indígena nas Filipinas e ajuda a desenvolver iniciativas comunitárias e meios de vida sustentáveis. Assim, não apenas compramos dos nossos fornecedores, mas também temos programas de capacitação para ajudá-los em áreas como habilidades de negócios”.

No início, os pais de Anya tiveram algumas preocupações quanto à estabilidade financeira do novo negócio. Não estavam certos também se Anya tinha o conjunto adequado de habilidades para ser uma empreendedora bem-sucedida. Mas eles queriam muito ajudar. A mãe dela tornou-se então cofundadora da empresa, além de montar uma operação de vendas para a empresa familiar dentro das instalações da ANTHILL. Com isso, os compradores poderiam conhecer o novo negócio. “Aquilo foi uma excelente estratégia de marketing”, diz Anya. “Nos primeiros três anos, a ANTHILL foi financiada por aquelas vendas. Estar associado à empresa dos meus pais também deu ao novo negócio uma enorme credibilidade – aprendi muito cedo com eles que os relacionamentos são o segredo na construção de um negócio de sucesso.”

Após três anos, seus pais decidiram que estava na hora de separar os dois negócios. “Na época, a ANTHILL engrenava lentamente. Também tínhamos diferentes prioridades e maneiras de fazer as coisas. Por exemplo, minha experiência em marketing e branding me fez dar alta prioridade ao engajamento dos consumidores, enquanto minha mãe faz negócios de um jeito tradicional e não compreende, de fato, o valor da marca. Meus pais são também mais cautelosos do que eu em relação a riscos. Então decidimos tornar a ANTHILL uma sociedade de direito privado, e meus pais deixaram de se envolver diretamente nela.”

Isso tudo aconteceu em 2015 e, desde então, a ANTHILL tem se fortalecido cada vez mais, com 150% de aumento nas receitas nos últimos 18 meses. Mas, olhando para a frente, os desafios de Anya são bem diferentes daqueles que um negócio mais convencional poderia enfrentar: “Adoraria começar a vender nossos produtos no exterior, mas ainda precisamos reforçar nossa capacidade de produção. Com a crescente valorização e compreensão da importância do consumo consciente, há sem dúvida uma demanda por produtos artesanais, mas nós ainda não podemos atendê-la. Poderíamos facilmente preencher essa lacuna com produtos comerciais, mas esse não é o caso. Isso não se encaixa nos nossos valores. A única maneira de conseguirmos aumentar a oferta é reforçar nossa capacidade instalada, agregando mais tecelões qualificados e criando ambientes favoráveis para atrair pessoas mais jovens que queiram aprender ofícios tradicionais. Tudo isso leva tempo. Mas nossa prioridade é o panorama mais amplo, e podemos nos permitir uma visão de longo prazo. Isso é outra coisa que você aprende quando vem de uma empresa familiar.”

Anya realmente conquistou muito – não só em termos financeiros – por começar seu negócio sob o guarda-chuva da BLAK. Mas esse não foi um processo de mão única. Seus pais estão investindo na cultura da empresa, inspirados no que Anya fez na ANTHILL, além de estarem implementando vários sistemas semelhantes. “O meio ambiente é outra área em que nós os inspiramos a fazer mudanças”, diz Anya. “A ANTHILL sempre teve uma abordagem de desperdício zero, pela qual reciclamos nossas sobras em novos produtos. Minha mãe percebeu o valor disso e agora está fazendo o mesmo na empresa dela.”

Assim, para Anya e a BLAK, a ideia de ‘intraempreendedorismo’ tem sido uma experiência ganha-ganha. “A geração dos meus pais tinha problemas diferentes. Eles criaram o negócio por necessidade: tinham de sustentar a família. Minha geração se beneficiou do trabalho duro de nossos pais e tem oportunidades que eles jamais sonharam. Acho que isso nos dá uma responsabilidade de fazer algo pelas próximas gerações e inovar mais na maneira como fazemos negócios, usando os recursos disponíveis para criar um impacto social positivo na nossa comunidade.”



A história de Lyn

“Queria criar uma versão moderna da empresa do meu pai.”

Lyn Siew está na terceira geração do negócio de alimentos e bebidas criado em 1971 pela sua família. A empresa passou por uma reinvenção no fim dos anos 1990, quando seu pai vendeu o primeiro empreendimento e criou um novo restaurante de alta gastronomia chinesa em Kuala Lumpur.

Lyn fez Mestrado em Londres e construiu uma carreira de sucesso na TV alemã, antes de finalmente voltar para a Malásia, há três anos. Ela não tinha em mente a empresa familiar quando regressou: “Eu observava meus pais quando criança e sabia o quanto o trabalho no ramo da alimentação podia ser difícil. Mas vi o valor da continuidade e acabei decidindo dar uma chance ao negócio. Só que, depois de todos aqueles anos fazendo minhas próprias coisas, eu queria continuar independente. Por isso, criei a minha própria marca com investimentos da família. Ter um negócio separado ajuda, porque você pode tocá-lo com a agilidade e a flexibilidade de uma *startup*. Mas, sem dúvida, eu me beneficiei dos recursos da família e da orientação do meu pai.”

Imagem: cortesia da RUYI



O negócio de Lyn é algo novo para a Malásia porque tem um estilo pan-asiático. “O Ruyi é bastante moderno no conceito – está muito mais para um clube ou algum daqueles grandes espaços que você tem em Londres. Podemos acomodar 400 pessoas, e nossos pratos não têm carne de porco. Essa não é a maneira tradicional de servir comida chinesa na Malásia. Foi um começo bastante ousado.” E isso tem trazido outros desafios também: “Como esse é um setor muito masculino na Malásia,” explica Lyn, “eu também estava remando contra a maré. Queria que a cozinha chinesa de qualidade fosse amplamente acessível ao mercado como um todo e atendessem as gerações futuras.”

A exemplo de outros integrantes da futura geração de líderes com espírito empreendedor, Lyn tem uma *startup* digital separada que ela fundou há dois anos: “É uma plataforma de recrutamento digital na Alemanha dedicada à indústria de alimentos e bebidas. É um pouco como um Facebook para pessoas que amam comida e querem trabalhar no setor. Ela nasceu da minha própria necessidade de contratar os melhores talentos para o meu negócio. Isso me fez perceber que havia uma lacuna no mercado para criar uma comunidade global sustentável e apaixonada que facilitasse o compartilhamento de recursos.”



Imagem: Cortesia da RUYI

Com dois diferentes empreendimentos e planos de expandir seu restaurante conceito para Londres e Camboja, Lyn atribui seu sucesso a que fatores? “Fiz muita pesquisa para ter certeza de que o conceito do Ruyi seria algo inovador. Ele é uma ponte entre a gastronomia chinesa tradicional e a moderna. Eu dei um salto no escuro ao fundar um ousado restaurante chinês e um espaço para eventos com quase 7 mil metros quadrados na Malásia e para o qual não havia um modelo. Também fiz um enorme planejamento sobre a questão do serviço, a equipe de que eu iria precisar e como obteria os ingredientes e criaria os pratos. Foi preciso ter muita resiliência e convicção. Meu sonho é tornar o Ruyi o carro-chefe da cozinha malaia, como o Nobu é para a cozinha japonesa.”



Capítulo 4

‘Crie a sua própria história’: os empreendedores



Os empreendedores: em suas próprias palavras

O quarto caminho que vemos a futura geração de líderes perseguir é criar seu próprio empreendimento fora da empresa familiar. Cerca de 25% dos integrantes da futura geração com quem conversamos neste estudo seguiram esse caminho.

Em alguns casos, essas futuras gerações tentaram trabalhar na empresa familiar, mas acharam a experiência muito limitante – ou simplesmente muito concorrida com outras pessoas da sua geração, especialmente quando eles são os mais jovens desse grupo. Da mesma forma, o espírito empreendedor que motivou suas famílias pode estar vivo e inspirá-los a criar sua própria empresa. Os empreendedores da futura geração são mais propensos a entrar em setores totalmente sem relação com a empresa familiar, muitas vezes com um forte componente tecnológico e também desenvolvidos em resposta direta a novas tendências sociais e de consumo. Os membros da futura geração que tomam esse caminho costumam ser confiantes, apaixonados e enérgicos; eles acham emocionante o ritmo da mudança e muitas vezes se inspiram em empreendedores que criaram suas próprias empresas familiares.



“Nada te ensinará mais do que começar seu próprio negócio.”

Jan Olszewski, Solaris, Polônia,
segunda geração

“Deixei a empresa familiar três vezes. Toda vez que faço isso, meu pai me pede para voltar e, sempre que eu volto, não funciona.”

Terceira geração



“A indústria do chá funcionou da mesma forma por 150 anos, e a atitude foi sempre igual: por que mudar o que está dando certo? Quando sugeri à empresa da minha família

que começássemos a vender diretamente aos consumidores através da Web, eles foram muito céticos. Decidi não tentar ser ouvido na minha família, mas ouvir a mim mesmo. Eu queria fazer isso, então eu trilhei meu próprio caminho. Agora eles são investidores na nossa empresa e nos ajudam a ganhar escala.”

Kaushal Dugar, Teabox, Índia, terceira geração

Muitos dos empreendedores da futura geração encontram seu próprio financiamento para começar seus novos empreendimentos, mas alguns receberam dinheiro da família para colocar seus projetos de pé, geralmente dinheiro pessoal e não um investimento da empresa familiar. Embora algumas empresas familiares prefiram manter os integrantes da futura geração de líderes dentro do negócio, outras veem isso apenas como um tipo diferente de sucesso e, portanto, algo a ser celebrado e nutrido.

Complexidade, coragem, colaboração: ser um empreendedor eficaz

Siew Quan Ng, líder de Empresas Familiares da PwC Singapura, tem mais de 20 anos de experiência em assessoria sobre todos os temas relativos a empresas familiares, como governança, estratégia, gerenciamento de riscos e controles internos. Ele criou o PwC Asia Pacific Center for Family Business Excellence para apoiar e aconselhar famílias na região. Aqui, ele compartilha suas opiniões sobre as principais questões para os líderes da próxima geração que estão buscando criar seus próprios empreendimentos independentes.

“Começa com o fato essencial de que o mundo nunca foi tão complexo. Para serem bem-sucedidas hoje, as empresas precisam competir globalmente, inovar continuamente e gerenciar a disrupção. Essa é uma tarefa importante. A boa notícia é que a geração do milênio que vem agora tem uma compreensão muito melhor dessas questões e cresceu com a nova tecnologia.

“Na minha opinião, para ser bem-sucedido, você precisa encontrar o equilíbrio certo. Se a empresa familiar investir dinheiro na *startup* de um membro da futura geração, isso poderá representar ao mesmo tempo um fardo e uma benção. A próxima geração de líderes pode se sentir tentada a dar o dinheiro como certo, porque ela não o conquistou nem o desperdiçou em ideias arriscadas; por outro lado, ela pode se sentir constrangida por obrigações e não ser corajosa com a frequência suficiente.

“Quando funciona, vejo a futura geração trabalhar com a empresa familiar, não contra ela. Alguns dos novos empreendimentos mais bem-sucedidos podem ser resultado de uma estratégia deliberada da empresa familiar: um novo caminho a seguir, especialmente quando o modelo de negócios original se torna obsoleto. A geração atual pode ser uma grande investidora: segundo um antigo clichê, o primeiro conjunto de investidores em qualquer *startup* são a família, os amigos e os tolos. A geração atual pode ser família, mas certamente não é tola. Então, aproveite a experiência e o julgamento dela. E não corte todos os laços com a empresa familiar se puder evitar isso. Permaneça envolvido como um bom proprietário: sente-se no conselho, compartilhe os *insights* que você tem com o seu próprio empreendimento e apoie a empresa familiar para que ela continue sendo lucrativa e sustentável.”

Empreendedores: visões pessoais



A história de Lari

“Você tem que descobrir – ou criar – a sua própria história.”

Lari Raitavuo é um dos nove membros da terceira geração da empresa finlandesa Ensto. Ela começou no setor de acessórios elétricos, em 1958, mas na segunda geração evoluiu para um negócio de tecnologia limpa focado em soluções elétricas para melhorar a segurança, funcionalidade, confiabilidade e eficiência de redes inteligentes, prédios e equipamentos de transporte. Hoje, emprega 1.600 pessoas e opera em 20 países. Eletricidade pode parecer o tipo de setor que atualmente atrairia os integrantes da futura geração de líderes, mas Lari, como segundo membro mais jovem de um grupo de nove primos e irmãos – alguns deles trabalhando na empresa com a geração dos pais –, estava se esforçando para trilhar seu próprio caminho.

“Eu tentei!”, diz. “Passei muitas das minhas férias escolares trabalhando na Ensto e dedicava meu tempo fazendo de tudo por lá, da fábrica ao marketing. Na terceira geração, todos compartilhamos os mesmos valores, embora não necessariamente a mesma visão. Do meu ponto de vista de empreendedor, a execução era muito lenta – queria que algumas coisas acontecessem rápido. Mas, por mais que eu tivesse ideias, era sempre uma questão de ‘nós estamos fazendo isso há mais tempo que você, então não nos diga como tocar nosso negócio’. Só que eu via como as grandes mudanças no mundo estavam abrindo oportunidades em áreas como redes sociais, *branding*, saúde e bem-estar, e queria tirar vantagem delas. Entendi que precisava trilhar meu próprio caminho, o que significava trabalhar fora da Ensto.”

“Mas tudo bem: eu acho que você sempre tem que descobrir – ou criar – sua própria história.”

Lari criou várias *startups*, algumas delas financiadas pela mãe: “Ela me ensinou sobre dinheiro e sobre como analisar os números. Quando mostrei a ela minhas ideias, recebi um empréstimo para torná-las realidade.” Desde então, Lari não apenas alcançou o sucesso por seus próprios meios como teve a satisfação adicional de ver a empresa familiar e suas *startups* convergirem: “Estamos, na verdade, trabalhando juntos, e minhas ideias estão sendo ouvidas.” Embora nem todos os empreendimentos de Lari já tenham feito sucesso, ele entende que o fracasso é parte da inovação. “A inovação sempre fez parte da cultura da nossa família – meu avô Ensio tinha uma sede insaciável de conhecimento e a necessidade de fazer as coisas de forma melhor e mais rápida que os outros. Ele saiu do país para aprender coisas novas e era capaz de antecipar as necessidades dos consumidores. Graças ao foco no desenvolvimento de produtos, ele conseguia lançar continuamente novos produtos que nenhum outro fabricante estava fazendo. Desde cedo, percebeu que era mais sensato vender sistemas do que produtos isolados. Ele amava inovar e sabia que não se pode fazer isso sem aceitar que haverá falhas. Você tem que inovar, testar, inovar, testar e então, em algum momento, vai funcionar.”

Lari pode estar desenvolvendo a sua carreira fora da Ensto, mas admite que ser parte de um negócio familiar – mesmo não trabalhando na empresa da família – deu a ele vantagens importantes: “As redes de relacionamento são especialmente importantes. Eu aconselharia outros futuros líderes na minha posição a não perder completamente o contato com os negócios da família, mas a usá-los como um ativo. Não um ativo financeiro, mas como uma fonte de contatos e relacionamentos.” Lari também entende que sozinhas as novas ideias não bastam: “O que realmente importa é a execução: ir à luta e fazer acontecer.”

Fiel ao seu conselho, Lari mantém uma conexão ativa com a empresa da família, embora mais como proprietário do que como gestor. “Sou membro do conselho da família, uma posição importante, porque vamos ter de conduzir a mudança para a próxima geração. Portanto, a prioridade da minha geração é garantir o bem-estar da empresa familiar Ensto pelos próximos cem anos, em conjunto com a geração atual.” E até lá, claro, muito provavelmente existirá uma outra empresa familiar com a sua própria história de sucesso para contar.



Capítulo 5

Quatro caminhos diferentes, quatro visões diferentes de sucesso



“Quando entrei no negócio, eu me perguntei: ‘Onde vou estar em cinco, dez, quinze, vinte anos?’ Mas ninguém na geração mais velha conseguiu me responder. Preciso ver no que estou trabalhando e aonde estou indo.”

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira geração

Os desafios e as oportunidades que os guardiões, os transformadores, os intraempreendedores e os empreendedores enfrentam são claramente muito diferentes. Como já discutimos, também é possível que alguns integrantes da futura geração de líderes sigam mais de um caminho – Nararya Sastrawinata, por exemplo, é um guardião extremamente eficaz da empresa familiar, mas também criou suas próprias iniciativas independentes.

O segredo para todos os envolvidos é chegar a um acordo sobre o que significa “sucesso” - tanto do ponto de vista individual quanto para a família – e depois trabalhar em conjunto para que isso aconteça. Se a empresa familiar estiver desesperada por manter seus jovens talentos, terá que se adaptar para garantir que as ambições deles possam ser realizadas dentro da empresa. Isso incluirá um plano claro, tanto para a próxima geração como para o negócio. A ambiciosa futura geração pode ser impaciente e talvez precise ver que mudança está sendo planejada nos próximos três a cinco anos, antes de assumir o compromisso de investir seu tempo e talento.

Se, por outro lado, a futura geração tiver habilidades e ambições que possam ser mais bem realizadas fora da empresa familiar, a família precisa encontrar a maneira correta de apoiá-la nisso. Oferecer ajuda financeira é a maneira mais óbvia, mas orientação e suporte podem ser igualmente importantes para incentivar o sucesso do novo empreendimento. E se isso acontecer, poderá haver um novo fluxo de receita importante para a empresa original. Como a história de Nararya Sastrawinata prova, é possível ser um guardião comprometido e um empreendedor de sucesso se você tiver talento e se a cultura for adequada.

Pessoas, relacionamentos e patrimônio: como encontrar um ‘espaço seguro’ para a mudança



FFrancesco Lombardo trabalhou muito com empresas familiares de todo o mundo e publicou recentemente seu quinto livro, *Safe Space: Governance in Action*, que reúne suas principais ideias.

Conversamos com ele sobre o conceito de “espaço seguro” e por que ele é tão importante na empresa familiar.

Explique o que você quer dizer com ‘espaço seguro’.

Todos queremos nos sentir seguros – conosco, com as nossas famílias e nos nossos relacionamentos com os outros, no nosso ambiente e, em última instância, com o nosso patrimônio. Sentir-se “seguro” é um pré-requisito para um comportamento bom e justo, decisões boas e justas e uma gestão e liderança boa e justa. É também a melhor maneira de proteger seu patrimônio financeiro, facilitar o planejamento da sucessão e a transferência do patrimônio para a próxima geração. As empresas familiares são diferentes de outros tipos de negócios porque relacionamentos emocionais e profissionais estão em jogo. Existem, portanto, três círculos interligados: indivíduos, relacionamentos e patrimônio. Para que a empresa seja bem-sucedida no longo prazo, todos os três devem estar “seguros”. O capital humano deve ser nutrido, os relacionamentos devem ser positivos e o

capital financeiro deve ser protegido contra riscos. A sucessão muitas vezes falha por causa de um sentimento equivocado de direito dos membros da família. Eles têm direito a uma chance, mas apenas se também estiverem preparados para assumir a responsabilidade.

O que então significa na prática criar um ‘espaço seguro’?

Para o indivíduo, significa ser profissional e ter competência emocional para lidar com os desafios que inevitavelmente surgirão. Isso é mais difícil nas empresas familiares porque os colegas também são proprietários e parentes, e todos sabemos que, nas nossas famílias, estão as pessoas que sabem “tocar nos pontos difíceis”. Isso pode tornar o local de trabalho mais instável e ameaçar, por sua vez, a segurança do patrimônio e das relações familiares. Quando você analisa especificamente a relação entre a geração atual e a próxima, existem diferentes tipos de “segurança” envolvidos: a geração atual precisa sentir que a empresa (e seus próprios fundos de aposentadoria) estão seguros nas mãos dos seus filhos, enquanto a próxima geração precisa acreditar que seus pais vão “abrir mão” do negócio e que ela mesma tem as habilidades e a experiência necessárias para atuar como guardiã da empresa, especialmente se isso envolver mudanças significativas.

Como as empresas familiares fazem para criar um “espaço seguro”?

É preciso realmente contar com um facilitador externo – alguém que esteja fora dos três círculos conectados. Isso ocorre porque o processo envolve a investigação das crenças e atitudes que determinam quem somos e como nos comportamos. A maioria de nós não está ciente do quanto essas questões podem ser poderosas – e negativas. O objetivo é trabalhar em conjunto para criar o que eu chamo de “constituição do patrimônio familiar”, que é uma forma de governança cultural especialmente adaptada à empresa familiar. Toda a família precisa participar do desenvolvimento desse documento, que estabelece os valores e princípios compartilhados, determina as regras pelas quais as pessoas se guiarão e as consequências de violá-las, além de esclarecer papéis e responsabilidades. Se os “guardiões” forem um dos quatro tipos de integrantes da futura geração de líderes, esse é o mapa e o manual deles.



Capítulo 6

A contribuição da futura geração: prioridades e paixões – tecnologia digital, inovação, profissionalização, diversificação e impacto social

Tudo o que aprendemos sobre os integrantes da futura geração de líderes – tanto nas entrevistas deste ano quanto na nossa experiência de trabalho com eles – nos diz o mesmo: eles têm uma visão clara do futuro da empresa familiar e algumas ideias fortes sobre como chegar lá. E isso vale tanto para quando eles estão dentro da empresa familiar olhando para fora quanto para quando estão fora, analisando o ambiente interno.

A própria experiência e a educação deles podem significar que atribuem especial importância a áreas como digitização, inovação e profissionalização. Além disso, suas perspectivas globais aguçam o interesse por diversificar em termos de produtos, mercados ou formas de trabalhar. O denominador comum aqui é o direcionamento estratégico: a necessidade de uma estratégia corporativa convincente e um plano de execução prático para o curto e o médio prazo. Isso tem relação com o tema que discutimos na Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016: a lacuna no planejamento estratégico de muitas empresas familiares. Muitas organizações nesse segmento têm planos de negócios eficazes de curto prazo e uma visão de longo prazo que se mede em gerações, mas o período de cinco a dez anos não é adequadamente abordado. A boa notícia é que precisamente as áreas que a futura geração prioriza são as que precisam ser incluídas nesse pensamento de médio prazo. E, cada vez mais, vemos os proprietários da futura geração tendo um papel importante no nível do conselho – apoiando o conselho, provocando o nível certo de questionamento sério e independente, além de novas habilidades e ideias que ajudarão a preparar o negócio para o futuro. Essa é uma boa perspectiva para o segmento de empresas familiares como um todo, desde que a geração atual reconheça isso e aproveite as habilidades, a energia e a experiência da próxima geração para impulsionar o negócio.

² Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016 da PwC. A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html>

Digitalização: ‘Todo o marketing digital e as mídias sociais estão comigo’

Não surpreende que, independentemente da rota de sucesso que escolha, a próxima geração lidere as iniciativas relacionadas a como o negócio se prepara para avançar no mundo digital; em outras palavras, eles têm uma estratégia de negócios adequada para a era digital, podem colher os benefícios e responder aos inúmeros desafios. Como “nativos digitais”, eles se sentem muito mais confortáveis com essa tecnologia e veem seu potencial de mudança.

Os resultados do estudo deste ano sugerem que as empresas que reconhecem riscos ou problemas nessa área tendem a dar à futura geração liberdade de implementar mudanças. Como já discutimos antes, a adoção da tecnologia digital tende a começar com “projetos” autônomos na área de comunicação: vendas e marketing on-line, gestão de relacionamento com clientes (CRM) e redes sociais.



A futura geração: em suas próprias palavras



“Estou consciente sobre a tecnologia digital e todas as inovações que estão acontecendo no mundo. Sempre estou tentando trazer esse ponto de vista para o negócio da nossa família, com base no nosso legado e reforçando nossos pontos fortes.”

Daniel Gentil, Gentil Negócios, Brasil. Terceira geração

“Como meu pai não usa e-mails, eu ainda escrevo mensagens em um pedaço de papel para ele. Mas ele sabe que isso é o futuro.”

Anônimo. Segunda geração



“Os produtos que temos agora são mais direcionados para as pessoas na faixa etária de 35 a 45 anos. Boa parte desse público-alvo está em plataformas digitais.”

Nihaal Mariwala, OmniActive Health Technologies, Índia. Segunda geração



“Configurei uma página do Facebook para nós, redesenhei nosso site, estou administrando um perfil do Twitter. Todo o marketing digital e as mídias sociais estão comigo.”

Attie Louw, Opstal, África do Sul. Sétima geração



“Eu lido com toda a estratégia digital da Apollo e com programas de divulgação digital – os sites, aplicativos e qualquer coisa relacionada à tecnologia que auxilie nos serviços. Isso pode ter relação com dispositivos, software, sites e aplicativos.”

Anindith Reddy, Apollo, Índia. Segunda geração

A digitização de processos de negócios ou da produção é mais difícil de alcançar e envolve um grau de transformação e investimento bem maior, que muitos representantes da atual geração podem ter medo de realizar. E alguns são cautelosos ao presumir que, apenas por ser mais nova, a futura geração deve, por definição, ser especialista nessa área cada vez mais complexa.

Na pesquisa que realizamos como parte do estudo deste ano, 36% dos integrantes da futura geração de líderes nos disseram que, muitas vezes, se sentem frustrados porque a geração atual não entende o potencial da tecnologia digital e os riscos que ela pode representar. Nesse contexto, é significativo que 75% dos membros da futura geração com quem falamos acreditem que é muito importante ou essencial ter uma estratégia adequada para a era digital, mas apenas 7% achem que sua própria empresa está fazendo isso realmente bem. E enquanto 56% da futura geração desempenham um papel fundamental nessa área, cerca de 27% fazem muito menos (embora achem que poderiam contribuir mais) e 16% estão felizes em desempenhar um papel secundário.

Uma maneira de interpretar essas conclusões é que muitas pessoas da futura geração acham difícil avançar muito além de um site novo ou mais avançado para conseguir realmente aproveitar as oportunidades apresentadas no mundo digital. Se pudessem fazer mais, tanto eles como suas empresas ganhariam muito em termos de preparação para o futuro. Porque todas as empresas – familiares ou não – precisam enfrentar o desafio digital: mesmo os setores que se julgam imunes não o serão por muito tempo, e não fazer nada é tão arriscado quanto fazer o que é errado. Os representantes da futura geração que atualmente estão menos envolvidos nessa área precisam se perguntar o que mais suas empresas poderiam fazer e qual papel poderiam desempenhar para conseguir isso. A julgar por nossas próprias conversas com a futura geração, para fazerem avanços significativos nessa área, esses líderes precisam realizar uma pesquisa minuciosa e elaborar um argumento de negócios convincente para os líderes atuais. Mais uma vez, a importância de um conselho forte e independente, com as habilidades necessárias para ajudar a garantir a estratégia correta para o futuro, desempenha um papel essencial no sentido de aproveitar as oportunidades apresentadas pela digitização.

Uma opção de inovação é criar uma empresa separada e provar que o conceito funciona, antes de tentar vender os benefícios para a empresa familiar. Como explica Willi Prettl, do Deutscher Mittelstand: “Quando comecei a falar sobre a transformação digital na Prettl, cinco anos atrás, as pessoas diziam ‘sim, é ótimo, mas nós realmente precisamos disso?’ Agora criei minha própria consultoria em transformação digital, e as pessoas na Prettl de repente começaram a dar atenção.”.

Visão pessoal



A história de Ashiis

“Estamos usando big data para fazer uma grande diferença.”

Como já vimos antes, Ashiis Goenka é um dos integrantes da terceira geração do conglomerado 3F Industries com sede na cidade de Hyderabad, no sul da Índia. Quando começou a trabalhar para a divisão de óleo de palma da 3F, ele estava interessado em modernizar e profissionalizar os negócios, e a tecnologia digital era muito importante nisso.

“Minha mulher e eu desenvolvemos uma plataforma de TI completamente nova para nossa equipe de vendas de óleo de palma. O papel deles era convencer fazendeiros a plantar para produzir óleo de palma e, agora, quando vamos para o campo, eles levam esse novo aplicativo que utiliza dados georreferenciados por satélite. Ao encontrar um produtor, eles podem carregar todos os dados sobre a propriedade dele – onde está localizada, o que está sendo plantado e muitas outras variáveis sobre a família e suas receitas, assim como informações técnicas sobre níveis de água e composição do solo. Ao todo, há cerca de 500 variáveis. Carregamos tudo nesse nosso sistema e, depois, podemos ver como esse produtor poderia ser afetado por diferentes preços de *commodities* ou diferentes situações climáticas, e ajudá-lo a tomar decisões melhores para obter resultados melhores. Podemos também escolher novos produtores descobrindo – por exemplo – que produzir óleo de palma para nós seria mais lucrativo para eles do que aquilo que plantam hoje. É basicamente usar o *big data* para fazer uma grande diferença. E realmente faz: no passado, tínhamos uma taxa de sucesso entre 50% e 55% na atração de novos produtores. Hoje, está em algo como 70%-80%.”

Inovação: ‘Eu quero ser uma agente de disrupção criativa’

A inovação é outra grande prioridade para muitos líderes da próxima geração, e alguns dos melhores exemplos vêm daqueles que seguiram o caminho do empreendedorismo, em vez de permanecer no negócio da família. Mas há exceções, como mostram as histórias pessoais aqui contadas.

Em muitos aspectos, o padrão – e o desafio – da inovação é o mesmo da tecnologia digital: 82% dos integrantes da futura geração de líderes que pesquisamos acreditam que a inovação é muito importante ou essencial, mas apenas 15% acham que sua própria empresa está indo muito bem nessa área. E enquanto 56% desempenham um papel fundamental na inovação da empresa, 29% desempenham um papel menor, mas pensam que poderiam contribuir mais. Os outros 15% não estão realmente envolvidos e satisfeitos assim.



Perguntas: Qual a importância das seguintes questões para a sua empresa, na sua opinião?
E como você acredita que a sua empresa está indo na abordagem dessas questões?

Base: 102?

Visão pessoal



A história de Daniel

“Quero dar à nossa empresa familiar o tipo de mentalidade que as startups têm hoje – não tentando esquecer o que foi feito até agora, mas criando novas possibilidades no mundo digital.”

Daniel Gentil faz parte da terceira geração da sua empresa familiar, a Gentil Negócios, um empreendimento de varejo no Nordeste do Brasil. A companhia tem franquias locais de grandes marcas de consumo, como Sunglass Hut e Swarovski, além de uma importante marca local de cosméticos, a Boticário, que também tem uma força direta de vendas e emprega 16 mil pessoas, a maioria mulheres.

A Gentil Negócios ainda é uma empresa muito familiar: o tio de Daniel é o CEO, sua mãe é a diretora de Recursos Humanos e sua tia é a diretora do Departamento Comercial. Daniel graduou-se em Marketing e depois trabalhou um período na Swarovski para ter uma ideia melhor de como esse importante parceiro opera. A isso se seguiu uma breve experiência na tentativa de criar seu próprio negócio de comercialização de alimentos, e outro período trabalhando com fusões e aquisições em uma firma de serviços profissionais. Logo depois, ele se tornou membro do Comitê NextGeneration da FBN (The Family Business Network), criando um programa de inovação no NextLeader from Family Business.

Então, algo inesperado aconteceu: “Em janeiro de 2017, eu fui a uma grande conferência em Nova York sobre o futuro do varejo,” diz Daniel. “Somos o maior negócio de franquias de varejo no Brasil, com mais de 90 lojas, mas o varejo está mudando rápido e marcas globais como a Amazon não têm nenhuma presença física. A conferência foi sobre como o comportamento do consumidor está mudando e como os varejistas precisam se adaptar ao que o consumidor quer, nas compras na loja ou on-line. Na volta, quando relatei o evento à minha família, houve um grande debate sobre como avançaríamos nessa questão na Gentil Negócios. Fui convidado a entrar na empresa e assumir essa área. Sempre me senti muito próximo do negócio, mesmo não tendo planejado trabalhar lá. Por isso, foi uma grande oportunidade. Eu tinha planos para uma *startup* digital própria, mas isso era ainda melhor: trabalhar com o que eu amo, que é inovador e ainda contribui para o legado da minha família.”

Mesmo em um curto período, Daniel já fez algumas mudanças significativas: “Disse à minha família que, para levar a sério o tema da inovação, precisaríamos começar a usar nossos pontos fortes: franquias e vendas diretas, segmentos em que estamos há mais de 30 anos. A primeira mudança foi ajudar *startups* a expandir seus negócios usando o sistema de franquias, pois temos uma expertise real nessa área. E estamos fazendo isso. A segunda foi trabalhar com nossos 16 mil vendedores diretos de uma maneira completamente nova e diferente. a ideia surgiu após muito tempo de conversa com essas pessoas, para entender os problemas delas e exercitar como poderíamos usar a tecnologia digital para ajudá-las a desenvolver seus próprios negócios. Estamos fazendo isso também.”

Imagem: Cortesia da Gentil Negócios



“Sempre fui muito próxima do meu avô, que criou o negócio da família. Ele tem uma incrível capacidade de identificar conexões observando as coisas de uma maneira diferente. Ele aplicou sua maneira criativa de pensar aos negócios e isso o levou ao sucesso. Ele se desafiava o tempo todo. Eu quero ser uma agente de ‘disrupção criativa’ no meu próprio negócio.”

Jeannette zu Fürstenberg, Fundadora e sócia geral, La Família, Alemanha. Terceira geração, Krohne Messetechnik GmbH

“O maior desafio foi o choque das ideias antigas com as novas.”

Anônimo. Quinta geração



Profissionalização: ‘Não queríamos ser uma empresa familiar pouco profissional’

Na Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014: *O desafio da governança*³, analisamos em detalhes a profissionalização da empresa familiar, e isso continua a ser um item-chave da agenda de muitos integrantes da futura geração de líderes, especialmente quando eles têm diplomas ou MBAs em negócios. Alguns estão fazendo progressos no grupo em áreas como finanças, relatórios, processos de RH e *branding*; outros estão colocando suas ideias em prática como gerentes de unidades de negócios ou divisões. E alguns aprenderam da maneira mais difícil que esse tipo de mudança está muito atrasado.

Nossa Pesquisa sobre Empresas Familiares 2014 também abordou como algumas das empresas familiares mais inteligentes e sofisticadas estão deixando de lado a ideia da “empresa familiar” para adotar a da “família empresária”. Em outras palavras, uma abordagem segundo a qual a empresa é administrada por profissionais, e a família exerce um papel de governança e de propriedade. Alguns dos integrantes da futura geração de líderes com quem conversamos este ano já estão muito avançados nessa jornada. Por exemplo, um futuro líder na quinta geração na região da Ásia-Pacífico está prestes a entregar a gestão da divisão que atualmente administra para uma gestora profissional. Depois disso, assumirá o papel de conselheiro: “Trabalhei aqui por seis anos, mas isso ocorreu bastante por acaso e por algumas circunstâncias específicas. Sempre foi minha intenção passar o trabalho para um profissional e acabei de contratá-la. Somos três na geração atual e todos estamos muito conscientes de que ter familiares que trabalham como gestores pode criar obstáculos de carreira para outras pessoas talentosas. Para nós, a maior prioridade é sermos bons proprietários. Isso significa contratar pessoas muito mais inteligentes do que nós, implantar os controles certos e, depois, deixá-los continuar com seu trabalho.”

³ Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014 da PwC: O desafio da governança
<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>



A futura geração: em suas próprias palavras



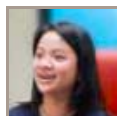
“Descobrimos alguns problemas importantes que precisavam ser solucionados e sobre os quais não tínhamos ideia. Percebemos que o caminho a seguir seria um sistema de relatórios e comunicação interna melhor, incluindo uma reunião semanal de gestão.”

Melissa Sin, SKB, Malásia. Terceira geração



“Nossos processos organizacionais não acompanharam o desenvolvimento do negócio. Isso significava que, depois de ganharmos um contrato, o acompanhamento não era tão bom ou tão rápido como queríamos. Meu pai me pediu para corrigir e melhorar esse processo, sem me dizer como fazer isso. Eu criei um sistema de TI para lidar com essa questão, que ganhou o segundo prêmio no concurso Chief Innovation Officer, promovido pela PwC e pela Forbes. Fiquei muito orgulhoso, especialmente porque eu era o mais jovem participante.”

Jan Olszewski, Solaris, Polônia. Segunda geração



“Um dos principais desafios que meu irmão e eu tentamos abordar quando estávamos apenas começando foi garantir que outros não vejam nossa empresa familiar como pouco profissional. Queríamos dissipar esse tipo de noção, por isso a governança corporativa era uma das iniciativas mais importantes para nós.”

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração



“Eu vim de organizações super profissionais, culturas super ávidas e motivadas, não muito hierárquicas. O ambiente aqui era muito diferente disso.”

Arjun Jain, Varroc, Índia. Segunda geração

Diversificação: ‘A questão é o desenvolvimento de negócios e de novos produtos’

A diversificação é outra área em que os integrantes da futura geração de líderes podem causar um grande impacto. Alguns conseguiram detectar novas formas de explorar as capacidades da empresa familiar, como Harly Pow fez ao buscar novos tipos de clientes para o negócio de construção da família, ou como Lyn Siew fez em um setor muito diferente.



A futura geração: em suas próprias palavras



“Gostamos de ver a expansão da rede de canais em nosso negócio de tubos de PVC como a construção de uma rodovia para os cantos mais distantes do país. Com essa estrada construída, podemos dirigir qualquer coisa sobre ela. Ou seja, com essa rede implantada, vários produtos poderão utilizar a mesma rede para evoluir. Em um mercado de rápido crescimento como a Índia, isso é inestimável.”

Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia

“Quando voltei dos estudos na China, pediram que eu criasse uma divisão de nutrição animal completamente nova. Eu supervisionei a construção da fábrica, as vendas e os trabalhos de back office e tudo o mais. Fiz tudo desde o início. Decidi fazer uma graduação sobre o assunto ao mesmo tempo, então eu sabia o que estava fazendo. Isso foi em 2010, e agora estamos crescendo 20% ao ano.”

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira geração



“Na organização, minha função principal envolve os fatores de desenvolvimento de negócios para os mercados locais e internacionais. Viajo muito frequentemente para países da região para apoiar a rede e a distribuição em relação a requisitos específicos de produtos e projetos. Como uma parcela significativa da nossa receita vem da exportação, o esforço de desenvolvimento de negócios se concentra no desenvolvimento de novos produtos e mercados e na inovação da fabricação para garantir a sustentabilidade de nossos negócios e capacidades.

Melissa Sin, SKB, Malásia. Terceira geração

Outros veem a diversificação em termos de mercados em vez de clientes: como muitas pessoas da futura geração estudaram ou trabalharam no exterior, elas podem ter mais interesse na expansão geográfica - e estar mais à vontade em relação ao tema - do que seus pais. E, em alguns casos, o impulso para a diversificação se dá por meio de novos produtos.

Visão pessoal



A história de Attie

“Estamos diversificando o que vendemos, mas isso significa mudar o modelo de negócios.”

A empresa familiar do sul-africano Attie Louw está hoje na sétima geração e, nesse tempo, evoluiu da agricultura para a produção de vinho sob a marca Opstal. “Foi o meu pai que começou o negócio nos anos 1990,” diz. “No ano 2000, estávamos ganhando prêmios. Entrei para a empresa em 2009, depois de trabalhar em vinícolas na França e na Austrália para adquirir experiência prática em vinificação. Foi o que fiz quando comecei e, depois de trabalhar em quatro vindimas, decidi focar mais em nossas áreas de vendas e marketing. Um dos meus primeiros projetos foi uma análise da concorrência, avaliando quem mais estava no mercado e como diferentes vinhos se saíam em termos de qualidade e preço. A fabricação de vinhos é uma indústria muito competitiva – os custos estão subindo o tempo todo, o que torna difícil obter boas margens. Existem questões práticas aqui na África do Sul também, como garantir um bom e estável suprimento de água. Como sempre digo, fazer vinho é fácil, vendê-lo com um bom lucro é muito mais difícil.”



Imagem: Cortesia da Opstal

Uma das conclusões dessa análise de mercado foi a percepção de que a família poderia obter melhores margens mudando a maneira como vendia seu produto. “Até cinco ou seis anos atrás, estávamos vendendo 95% da nossa produção a granel e engarrafando apenas 5% sob nossa própria marca. Mas hoje isso cresceu para cerca de 20% e deixamos de ter vários vinhos para ter apenas quatro. Lucramos mais dessa forma, mas é um modelo de negócio muito diferente e estamos nos adaptando. Marketing é completamente diferente. Temos que desenvolver, por exemplo, estratégias de venda e ‘histórias de marca’ para cada variedade. Para sermos autênticos, recorremos à nossa própria história familiar e às de pessoas que trabalharam aqui há muito tempo para fazer isso. Tivemos ainda que empregar equipes de vendas em diferentes mercados de exportação – há muito o que fazer para exportarmos, especialmente para China, Ásia e Estados Unidos. E essa é minha responsabilidade também.”

Talvez a maior mudança feita por Attie tenha sido reposicionar a marca em um nível mais sofisticado e desenvolver a gama *premium*. “Foi decisivo para nós: essa gama (Carl Everson) está crescendo dois dígitos por ano agora. Meu pai me deu toda a liberdade que eu precisava para fazer isso – ele tem sido incrivelmente solidário porque sabia que era a coisa certa a fazer, mas exigiria muita energia, e isso significava recorrer à próxima geração.”

‘Você precisa fazer algo de bom para fazer o bem’: a geração futura e a responsabilidade social

Na seção anterior, analisamos como a futura geração está fazendo a diferença dentro da empresa. Nesta seção, analisaremos o que querem alcançar fora dela, e o papel que veem a empresa desempenhando no mundo mais amplo.

Nas conversas atuais com os integrantes da futura geração de líderes, fica claro que eles têm uma mentalidade independente e são ambiciosos em relação a suas próprias carreiras, mas a definição de sucesso muitas vezes é bastante diferente da dos pais. Os líderes bem-sucedidos da futura geração têm o mesmo espírito empreendedor que caracterizou as empresas familiares no início, mas muitos acreditam que o negócio deve ser uma força a serviço do bem, não apenas uma maneira de gerar riqueza (embora essa mesma riqueza seja o que torna essa atitude possível – uma ironia da qual muitos estão bem cientes).

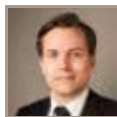


A futura geração, em suas próprias palavras



“Sucesso para mim é ganhar dinheiro: o lucro é o motivo número um. Sim, desenvolver equipes é excelente, construir ecossistemas é ótimo, a filantropia é melhor, gerar valor para país também é ótimo, mas, se eu não ganho dinheiro, não tenho interesse. Sou muito claro em relação a isso.”

Ashiis Goenka, 3F Industries, Índia. Terceira geração



“Acredito que, se a sorte sorriu para você, agora é a sua vez de ajudar as pessoas, porque você tem uma responsabilidade para com os outros.”

Jan Olszewski, Solaris, Polônia. Segunda geração



“O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é muito importante para meus irmãos e para mim, mais do que para a geração dos meus pais. Eles trabalharam muito duro e estou agradecida demais pelos sacrifícios que fizeram, mas minha visão é um pouco diferente. Eu acredito que devemos ajudar a equipe da JUMBO a alcançar o difícil equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Acredito que, quando uma empresa cuida da sua equipe com seriedade, isso melhora a satisfação no trabalho e a lealdade. Atualmente, temos aulas de ginástica semanais e uma sala de karaokê, mas espero um dia ir além disso. Talvez horas mais flexíveis, maior envolvimento na comunidade e, algo mais ambicioso, um centro de assistência a crianças.”

Ashley Ang, JUMBO Group of Restaurants.
Segunda geração

A responsabilidade social é uma área sobre a qual a futura geração muitas vezes tem uma visão e uma consciência diferentes das de seus pais – e na qual normalmente querem – ou são chamados a – assumir a liderança. Em muitos casos, a empresa já tem uma longa tradição de doações de caridade, uma vez que os negócios familiares muitas vezes dão grande ênfase ao papel que desempenham no apoio às suas comunidades e a causas específicas. A futura geração geralmente quer avançar com essas ações, mas desde que isso faça parte da essência do negócio e não seja uma atividade paralela.

Eles veem uma grande diferença entre “filantropia” por si só e “investimento social” com um propósito específico: querem garantir que o dinheiro e o apoio da empresa estejam sendo devidamente direcionados e medidos, e que os projetos em questão reflitam genuinamente os valores da família e do negócio. Alguns também tentam incorporar isso na essência do negócio e incentivar uma verdadeira transformação para que ela conduza a empresa de acordo com esse propósito social.

A história de Hanah Caan é um excelente exemplo de como um integrante da futura geração pode mostrar como a empresa familiar é capaz de se beneficiar de uma abordagem filantrópica mais profissional. Outras empresas familiares responderam a esse desafio criando fundações dedicadas a esse fim, e muitos membros da futura geração estão assumindo um papel de liderança nesses órgãos.

Visão pessoal



A história de Hanah

“Quando você vem de uma família empresária, vê os negócios como uma boa solução para alguns dos maiores problemas mundiais.”

O pai de Hanah Caan criou e acabou por vender uma empresa de recrutamento bem-sucedida, mas ele é mais conhecido por sua atuação na versão paquistanesa do programa de TV *Dragons' Den*. Na época, ele tinha criado um *family office* para gerir seus investimentos, ao qual sua filha Hanah se juntou, depois de formada na London School of Economics. “Trabalhar ao lado do meu pai era um verdadeiro curso intensivo de negócios. Em um programa de desenvolvimento de gestão bem estruturado, fiz uma imersão em todas as atividades em que ele estava envolvido, o que incluía nossos investimentos, seu trabalho na mídia e oportunidades filantrópicas geradas pelo trabalho com o *Dragons' Den*. A filantropia sempre foi parte importante da nossa cultura, mas, depois de passar um período na empresa, percebi que não estávamos sendo inteligentes com nossas doações, nem medindo o impacto que gerávamos nas causas que escolhíamos apoiar.

Depois de conversar com meu pai e dizer que precisávamos ser mais estratégicos com a nossa filantropia, ele me deu a chance de criar nossa própria fundação usando uma abordagem mais impactante. A ideia era garantir que nossas contribuições produzissem uma diferença significativa e que elas fossem alvo de rigorosas métricas de impacto e eficácia. Aquilo que seria um projeto de seis meses acabou se transformando em um trabalho de 18 meses, porque, logo depois da nossa conversa, o Paquistão viveu as piores inundações de toda a sua história.”

Hanah se viu, de repente, fazendo muito mais do que desenvolver uma estratégia filantrópica: “Não era uma questão de dinheiro, simplesmente, mas de reunir todos os recursos disponíveis para fazer o que era preciso: tive a sorte de poder aproveitar a boa imagem que tínhamos na mídia, além dos nossos relacionamentos, nossa influência como indivíduos e como família. Trabalhamos com outras entidades beneficentes e grupos paquistaneses e passamos muito tempo em algumas das áreas mais atingidas, o que eu nunca havia feito. Levantamos mais de um milhão de libras em contribuições externas, além da nossa própria contribuição, e investimos esse valor na reconstrução de três vilarejos e no realojamento de mais de 2 mil pessoas. Fiquei especialmente emocionada por garantir que não tínhamos apenas providenciado um lar para eles, mas ajudado a reconstruir suas vidas, inclusive auxiliando na obtenção de um meio de vida sustentável também. Foi por isso que fundamos cerca de 600 microempresas com foco nas famílias mais vulneráveis. Olhando para trás, foi a coisa mais recompensadora que eu já fiz.”



Hanah liderou a montagem da equipe de executivos de uma iniciativa do governo do Reino Unido voltada para ajudar jovens a desenvolver seus negócios. Ela também tem se envolvido com uma rede de integrantes da futura geração de líderes interessados em filantropia. Segundo Hanah, “os negócios sociais, em especial, são muito interessantes atualmente. Acho que estão recebendo muita energia do gigantesco boom de startups e do empreendedorismo. Os empreendedores querem se engajar mais porque geraram o seu próprio capital, não receberam uma herança. E se, como eu, a pessoa vem de uma família empresária, ela tende a ver os negócios como uma ótima solução para alguns dos maiores problemas mundiais.”

‘Lute por algo, não contra algo’: inspirando os futuros líderes a deixar um legado diferente



Rachel Gerrol tem um histórico impressionante de realizações na área de mudanças sociais, incluindo seu trabalho com as Nações Unidas e a ajuda para organizar a conferência Next Gen Philanthropy and Impact

Investing na Casa Branca, em 2014. Em 2011, ela e dois amigos fundaram a NEXUS, www.nexusglobal.org. Perguntamos o que a organização faz e por que essa área é tão importante para a futura geração.

Qual é a grande ideia?

É muito simples. Trilhões de dólares serão transferidos das gerações mais velhas para as mais jovens até 2050 somente nos EUA. Mas essas famílias e empresas são muito melhores em criar riqueza do que em doá-la de uma forma que gere o máximo benefício. Basicamente, muito poucos membros da geração atual estão se tornando doadores estratégicos e investidores qualificados com impacto social.

Minha própria experiência provou que as empresas podem fazer mudanças sociais mais rápidas do que governos ou ONGs. E as empresas familiares estão especialmente bem posicionadas para fazer isso, porque muitas delas têm um senso profundamente arraigado de engajamento e comprometimento com a comunidade.

A próxima geração, que herdará toda essa riqueza e influência, está incrivelmente bem posicionada para aprender como aproveitar ao máximo suas doações filantrópicas e seus investimentos socialmente responsáveis hoje e ensinar as gerações futuras com base na própria experiência.

Como você acredita que a geração futura impulsionará mudanças sociais?

Uma coisa é clara: eles querem fazer isso. Eles estão fazendo perguntas que seus pais nunca fizeram, e têm heróis diferentes. Também têm uma consciência mais ampla do mundo. Cresceram com o Dia da Terra e receberam ensinamentos sobre questões como as mudanças climáticas na escola. Isso nunca aconteceu no tempo dos pais deles. É por isso que muitos, naturalmente, querem aplicar e seus próprios negócios e *startups* modelos de resultados que levem em conta seu impacto social e ambiental, não apenas a rentabilidade. Eles querem saber qual é seu impacto social e como podem melhorá-lo. O número de mulheres influentes na futura geração significa que a igualdade de gênero é também uma questão especialmente importante. Eles querem desafiar suas empresas a criar marcas e produtos que aproveitem seu próprio capital social para conseguir mudanças positivas.

Por exemplo, o filho de Barry Sternlicht, CEO da Starwood Capital, deu uma palestra na última Cúpula Global da NEXUS e falou sobre como ele e seus irmãos inspiraram o pai a lançar a marca 1 Hotels, que hoje é, sem dúvida, a mais sustentável cadeia hoteleira do mundo.

Que barreiras a futura geração geralmente enfrenta ao defender mudanças sociais?

O “pensamento tradicional” pode ser muito poderoso e isso talvez torne as coisas difíceis. Muitos ainda lutam contra o fato de que as ideias geralmente são julgadas pela idade da pessoa, e não pelo valor que têm. Muitas vezes, nas empresas familiares, a regra é “pagar suas dívidas” e “aguardar a sua vez” antes de tomar decisões de fato. Descobri que os integrantes da futura geração de líderes mais bem-sucedidos na incorporação do impacto social em suas empresas são aqueles que têm a mente aberta e estão dispostos a sugerir mudanças incrementais ao longo do tempo, pois é mais fácil descartar as novas ideias quando elas são apresentadas de forma agressiva. A futura geração deve ser paciente e estar preparada para provar seus argumentos. E lembre-se: é muito mais fácil conseguir apoio quando se luta por algo, não contra algo.

Como a futura geração pode receber apoio para fazer isso?

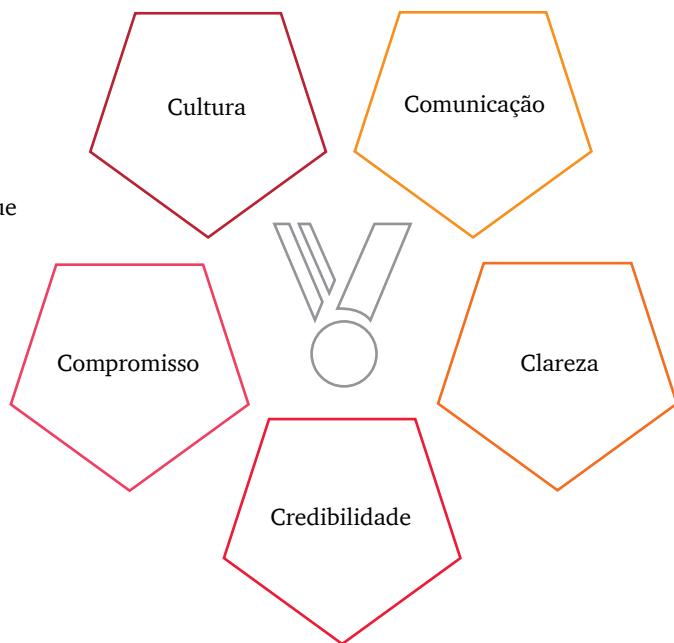
A esperança é que a geração atual possa reconhecer que, dessa maneira, a futura geração pode começar a mostrar liderança e iniciativa nas reuniões do conselho, incorporando os valores familiares no processo de tomada de decisão.

Para os integrantes da futura geração de líderes que estão lutando para conquistar credibilidade, trazer esses problemas à mesa pode ajudá-los a encontrar apoio para gerar mudanças maiores dentro do negócio e definir o tipo de líderes que eles querem ser. Na NEXUS, nosso modelo é “inspirar, educar, conectar, ativar”. Reunimos integrantes da futura geração de líderes em eventos e redes de relacionamento que irão inspirá-los a fazer mudanças. Depois, nós damos a eles um conjunto de ferramentas para fazer isso, além de mentores para ajudá-los a aprender uns com os outros. E, finalmente, nós os convidamos a fazer parte de grupos de trabalho que podem lidar com questões específicas e fazer uma diferença real em áreas como meio ambiente, tráfico de seres humanos e justiça igualitária.



*Como alcançar o sucesso para
a empresa e a futura geração:
cinco principais fatores*

Quando conversamos com os integrantes da futura geração de líderes e analisamos os quatro caminhos que eles estão buscando, também fica claro que existe um conjunto de fatores de sucesso comuns, não importa o caminho que eles persigam. É o que chamamos de “cinco Cs”.



Cultura

A futura geração tem uma tendência maior de sucesso em um ambiente que não apenas a apoie, mas dê liberdade para perseguir suas próprias ideias e a chance de assumir responsabilidades. Isso pode ser um desafio porque a atual geração talvez se preocupe com possíveis falhas e o efeito decisivo delas sobre a saúde do negócio. Em suma, a empresa familiar precisa ser – ou criar – um “lugar seguro” para a futura geração explorar e crescer.



A futura geração: em suas próprias palavras



“Cerque-se de pessoas melhores que você”.

Jeannette zu Fürstenberg, fundadora e sócia geral, La Famiglia, Alemanha. Terceira geração. Krohne Messtechnik GmbH



“Eu sigo a filosofia da ‘mente do iniciante’.

Isso significa sempre aprender, sempre crescer, sempre querer mais informações para poder agregar valor e expor claramente como

posso contribuir.”

Christina Sorbara, Sorbara Group of Companies, Canadá. Terceira geração



“Quando você experimenta uma adversidade cedo na vida, isso ajuda você a crescer. Meu pai diz que você nunca aprende nada com o sucesso, só com desafios e experiência.

Estamos criando nosso sucesso com base na experiência dele, combinada com a energia da futura geração.”

Anshul Khadwalia, Indofarm Equipments Limited, Índia. Segunda geração

Comunicação

Na nossa Pesquisa sobre Empresas Familiares 2014, analisamos os três *gaps* que a futura geração normalmente enfrenta: o *gap* de gerações, o *gap* de credibilidade e o *gap* de comunicação. O sucesso real só pode ser alcançado quando todos eles estão solucionados. Quando o assunto é comunicação, o diálogo é fundamental. Em outras palavras, um autêntico relacionamento de mão dupla entre a geração atual e a futura, com base no respeito mútuo e na confiança. Isso garante que a experiência e as novas ideias sejam devidamente valorizadas.

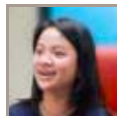


A futura geração, em suas próprias palavras



“O melhor conselho que meu pai me deu foi aprender a me comunicar. Ele sempre dizia: ‘Se você me der sua opinião e eu não te escutar, não é porque sou teimoso, é porque você não se comunicou de forma suficientemente eficaz.’”

Hanah Caan, Hamilton Bradshaw. Segunda geração



“Se uma ideia não funcionar na primeira, na segunda ou na terceira vez, é minha responsabilidade mudar a abordagem, reunir mais dados ou simplesmente continuar tentando.”

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

⁴ Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014 da PwC: O desafio da governança, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>

Clareza

Como acontece em relação a muitos outros aspectos dos negócios, é vital ter uma estratégia clara e uma definição acordada sobre papéis e responsabilidades. Isso é ainda mais importante na empresa familiar, onde os colegas também são parentes e as emoções estão sempre em jogo. A clareza está no centro da gestão e da governança eficazes da empresa familiar e ela é fundamental para gerenciar bem o processo de sucessão.



A futura geração: em suas próprias palavras



“A forma como estruturamos a empresa é designar uma pessoa responsável por uma atividade ou segmento. Cada um dos três irmãos tem um negócio para administrar, mas todos agimos como mentores e caixas de ressonância uns dos outros.”

Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia. Terceira geração



“Não havia uma estratégia clara, e não havia uma estrutura organizacional clara. Esses foram os maiores desafios que enfrentei.”

Michael Wanandi, Combiphar, Indonésia.
Terceira geração



“Tudo era um caos em termos de estrutura e de relações de subordinação, e havia muitos conflitos para formar equipes de trabalho. Então eu disse que precisávamos formalizar a estrutura, para termos linhas de subordinação claras, e separar a empresa da gestão familiar.”

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira geração



“Precisamos ser sensatos em relação aos problemas que enfrentamos. Às vezes, você precisa apenas se conformar, mas em outras deve correr atrás. Acho que as pessoas vão valorizar o fato de que, quando você cisma com uma coisa, é porque é importante.”

Nihaal Mariwala, OmniActive Health Technologies, Índia. Segunda geração

Credibilidade

Já mencionamos o *gap* de credibilidade, e isso sempre será um desafio para a futura geração. Ela precisa “mostrar seu valor” para os colegas de trabalho e não confiar apenas em ser “filho(a) do dono”. Na maioria dos casos, a melhor forma de conseguir isso é adquirir experiência fora da empresa familiar primeiro, com apoio em treinamento formal e qualificações. Uma vez no cargo, é preciso ter paixão e persistência para promover a mudança.



A futura geração: em suas próprias palavras



“As pessoas não aceitarão você por causa do seu título ou pelo lugar de onde você vem. Isso não funciona. Não seja arrogante. Você deve sempre ouvir as pessoas em primeiro lugar.”

Willi Prettl, Prettl, Alemanha. Terceira geração



“Paciência é muito importante nos negócios. A geração mais jovem perde a paciência muito fácil.”

Arjun Jindal, Machino Polymers, Índia. Terceira geração

“Às vezes, sinto que tenho oportunidades que alguém pode merecer mais do que eu. Meu pai sempre diz que é a realidade do negócio familiar: você apenas tem que lidar com isso.”

Anônimo. Segunda geração

“Para conquistar a confiança da geração atual, você precisa mostrar que tem bom julgamento e bom senso comum. Você precisa atingir seus objetivos, mostrar que você tem energia e paixão pelo trabalho que faz. Eu acredito que essa é a chave para conquistar a confiança deles.”

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira geração



“Posso dizer o que eu quiser para o meu pai, mas a menos que eu consiga convencer todos os que têm poder de decisão, isso não vai me ajudar.”

Arjun Jain, Varroc, Índia. Segunda geração

Compromisso

Essa é outra questão que funciona em ambos os sentidos. A empresa precisa assumir um compromisso de longo prazo com o desenvolvimento da próxima geração (idealmente cinco a sete anos antes do momento da transição), mas a geração futura também precisa retribuir isso com a disposição de investir tempo no negócio e “dar uma chance ao trabalho” antes de se sentir tentada a sair e fazer o seu próprio caminho.



A futura geração: em suas próprias palavras



“A sua preparação começa quando você nasce. Eu comecei a frequentar o escritório com meu avô desde que me conheço por gente.”

Arjun Jindal, Machino Polymers, Índia. Terceira geração



“É sua responsabilidade saber como se ajudar, se treinar. Não espere receber ensinamentos do gerente apenas porque você é o proprietário.”

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

Para resumir, o sucesso sustentável depende de saber dar e receber – equilibrando as necessidades da empresa e da família, da geração atual e da futura. Se alguma dessas peças estiver faltando ou falhar, o processo de sucessão torna-se um risco e não uma oportunidade.

Conselhos de líderes da futura geração

Perguntamos aos nossos entrevistados que conselhos eles dariam a outros integrantes da futura geração de líderes. Destacamos as seis principais recomendações.

Não tente fazer muito rápido demais. As empresas familiares podem levar tempo para mudar. Avançar muito rápido talvez aliene as pessoas do processo.

Compreenda a geração atual. Eles colocaram uma vida de sangue, suor e lágrimas no negócio e não querem que você arruine tudo. Não se trata de confiança, mas de se sentirem seguros de que você aprendeu com os erros deles e com os seus próprios. Às vezes, quando eles dizem que não, não significa não, significa “tente novamente”.

Crie a sua própria rede. Identifique colegas e membros da equipe em que você possa confiar, além dos contatos diretos fora da sua empresa.

Escute e aprenda. Ao sair da faculdade, você provavelmente pensará que é a pessoa mais inteligente do mundo. Você não é, e provavelmente nunca será. Ouça seus familiares mais velhos, colegas e membros da administração executiva. Eles têm ótima experiência e excelentes conhecimentos. Trate isso como uma oportunidade para se desenvolver.

Arrisque o seu dinheiro em vez de falar. Talvez você precise fazer algo com seu próprio dinheiro primeiro para provar que funciona. Mas se funcionar, não se vanglorie disso.

Trabalhe mais. Você simplesmente precisa trabalhar mais e de maneira mais inteligente do que todos os outros.

Conclusão

Neste estudo, exploramos os diferentes caminhos que estamos vendo a futura geração perseguir para realizar sua paixão e desenvolver carreiras de sucesso, seja na empresa familiar ou fora dela. Para nós ficou claro que a geração futura com a qual conversamos tem uma enorme ambição de sucesso, não importa o caminho que escolha seguir.

A rápida evolução do ambiente atual cria oportunidades de sucesso, mas também desafios. Refletir sobre esses diferentes caminhos pode motivar e encorajar novas ideias sobre a arte do possível para a futura geração. Da mesma forma, para a geração atual, entender onde reside a paixão de seus filhos e os diferentes caminhos que eles podem tomar é fundamental para ajudá-los a construir seu próprio futuro e dar liberdade a eles de perseguir essa paixão.

Muitas empresas familiares têm programas sofisticados de treinamento e experiência de trabalho para a futura geração, mas muito menos percebem que o desenvolvimento da futura geração precisa ser acompanhado por mudanças e adaptações paralelas dentro da empresa. Isso significa que a geração atual precisa mudar e se adaptar para criar possibilidades de transformação do negócio e liberdade para a próxima geração escolher o caminho mais apropriado no futuro.

A geração atual e a próxima devem ter uma compreensão do que significa “sucesso” tanto da perspectiva da empresa quanto da família. Uma vez identificado ou escolhido o “caminho”, ele deve ser planejado com os mecanismos de medição e os pontos de contato adequados para garantir que os marcos sejam alcançados. E se esse “caminho” for identificado em algum lugar fora da empresa, isso não necessariamente significa “fracasso”. Desde que seja claramente entendido e devidamente comunicado a todos os interessados, pode ser enriquecedor tanto para a próxima geração como para a empresa familiar, levando a outro tipo de “história de sucesso” e ao nascimento de uma nova empresa familiar.

Uma área que não pode ser ignorada é a digital. No entanto, como nossa pesquisa mostra, essa é uma área na qual o hiato geracional ainda perdura. A futura geração está animada para enfrentar essas questões, mas muitas vezes a um ritmo que pode ser desconfortável para a geração atual. No entanto, tanto eles como suas empresas ganhariam muito em termos de preparação para o futuro. Porque todas as empresas –familiares ou de outros tipos – precisam enfrentar o desafio digital: mesmo os setores que talvez se julguem imunes não o serão por muito tempo. A futura geração que atualmente está menos envolvida nessa área precisa se perguntar o que mais as empresas poderiam fazer e o papel que poderiam desempenhar para conseguir isso, e a geração atual precisa criar espaço para enfrentar o desafio digital.

Considerando que a futura geração pode seguir diferentes “caminhos”; o desafio para a geração atual é preparar, equipar e apoiar o sucesso da próxima, não importa o rumo escolhido. O desenvolvimento da futura geração deve ter como objetivo criar opções que a ajudem a perseguir sua paixão no futuro.



“Não há absolutamente nenhuma diferença na atitude e na vontade de aprender e se adaptar da geração do meu pai em relação à nossa. A única diferença é que agora temos a vantagem de assumir mais riscos e aprender com nossos erros, o que provavelmente não era possível no tempo deles.”

Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia.
Terceira geração

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 137 participantes da futura geração de líderes que colaboraram com a nossa pesquisa. Suas contribuições foram muito importantes.

Agradecemos especialmente às seguintes pessoas que participaram das nossas entrevistas em profundidade (alguns outros optaram por permanecer anônimos):

Jeannette zu Fürstenberg, Alemanha
Willi Prettl, Alemanha
Attie Louw, África do Sul
Justin Hearne, África do Sul
Jane Luxford, Austrália
Daniel Gentil, Brasil
Christina Sorbara, Canadá
Ashley Ang, Cingapura
Any Lim, Filipinas
Harly Pow, Filipinas
Lauren Chua, Filipinas
Monica Ang, Filipinas
Lari Raitavuo, Finlândia
Devesh Bansal, Índia
Aditya Bhaskaran, Índia

Kaushal Dugar, Índia
Ashiis Goenka, Índia
Arjun Jain, Índia
Arjun Jindal, Índia
Anshul Khadwalia, Índia
Zahabiya Khorakiwali, Índia
Nihaal Mariwala, Índia
Anindith Reddy, Índia
Nararya Sastrawinata, Indonésia
Michael Wanandi, Indonésia
Lyn Siew, Malásia
Melissa Sin, Malásia
Jan Olszewski, Polônia
Hanah Caan, Reino Unido

Também gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas e equipes pela sua contribuição para este relatório:

Francesco Lombardo, Canada
Rachel Gerrol, Estados Unidos
Jigsaw Research, Reino Unido
Lynn Shepherd, Reino Unido

Especialistas da PwC

Catharina Prym, África do Sul
Dominik Von Au, Alemanha
Siew Quan Ng, Cingapura
Charles Adams, EUA
Måanna Godenhjelm, Finlândia
Paul Hennessy, Irlanda

Equipe(s) global(is)

Ahpy Bokpe
Brittany Etherington
Oriana Pound
Sarah Rodwell

Equipes locais e embaixadores Next Gen da PwC
The UK Studio: Lee Connett, Gary Fairman e Neil Stevens
Equipe digital global: Lidia Benvie, Julie Szydlowski,
Joost Blankenspoor

Metodologia

A Pesquisa Next Generation é um levantamento global realizado com integrantes da futura geração de líderes de empresas familiares, que podem trabalhar nelas ou não.

35

entrevistas em profundidade com integrantes da futura geração com uma função essencial na empresa familiar ou à frente do próprio negócio.

102

Breves pesquisas on-line com a duração de aproximadamente 10 minutos com integrantes da futura geração que trabalham na empresa familiar.

Entrevistas realizadas entre 1º de janeiro e 15 de agosto de 2017, por telefone, pessoalmente ou via questionário on-line, no idioma local do entrevistado.

Realizada em **21** países.

Foram 4 pesquisas *e-pulse* e uma pesquisa em profundidade.

Contatos

Carlos Mendonça

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

Belo Horizonte

Guilherme Campos

guilherme.campos@pwc.com
(31) 3269-1509

Curitiba e Florianópolis

Leandro Camilo

leandro.camilo@pwc.com
(41) 3883-1623

Porto Alegre e Caxias do Sul

Rafael Biedermann

rafael.biedermann@pwc.com
(51) 3378-1703

São Paulo – Interior

Rodrigo Camargo

rodrigo.camargo@pwc.com
(16) 2133-6664

Mary Nicoliello

Diretora especialista em
Empresas Familiares
mary.nicoliello@pwc.com
(11) 3674-3850

Recife

José Vital

jose.vital@pwc.com
(81) 3465-5001

Rio de Janeiro

Salete Garcia

salete.garcia@pwc.com
(21) 3232-6069

Salvador

Carlos Coutinho

carlos.coutinho@pwc.com
(71) 3319-7542

Global Next Gen Club da PwC

Conectar. Aprender. Liderar.

Todos aprendemos uns com os outros, seja com os que vieram antes de nós ou com as pessoas que nos rodeiam e nas quais confiamos. Essas conexões e relacionamentos são fundamentais para moldarmos nosso futuro.

Como parte do Global Next Gen Club da PwC, você passará a integrar uma rede internacional de pessoas que o apoiarão no caminho de liderança que escolher. Alguns membros do clube estarão enfrentando as mesmas questões e desafios que você. Outros já estiveram nessa situação. Uma coisa é certa: todos serão conexões poderosas para compartilhar experiências e conhecimentos. Eles saberão o que é preciso para gerir um negócio, criar um empreendimento filantrópico ou adotar novas tecnologias e formas de trabalhar. Eles conhecerão pessoas com quem você pode trabalhar. Pessoas que podem ajudá-lo a crescer e fazer seu próprio negócio evoluir. Ou a começar a criar seu próprio legado.

www.pwc.com/nextgenclub

www.pwc.com/nextgenstudy



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