

Sucessão: Familiar ou Externo??

Setembro de 2014

Eduardo Gentil e Helena McDonnell
Cambridge Advisors to Family Enterprise

Agenda

- I. Tendência ao longo do tempo (3 círculos)
- II. “Governança” como bem necessário, mas não suficiente
- III. Caminho da riqueza ao longo das gerações
- IV. Vantagens e desvantagens do CEO familiar



Regra das 3 Gerações



Estados Unidos: **“Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.”**



Brasil: **“Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre”**



Itália: **“Dalle Stalle Alle Stelle Alle Stalle”**

(Da cocheira para as estrelas e de volta às cocheiras em três gerações)



México: **“Padre Bodeguero; Hijo Caballero; Nieto Pordiosero”**

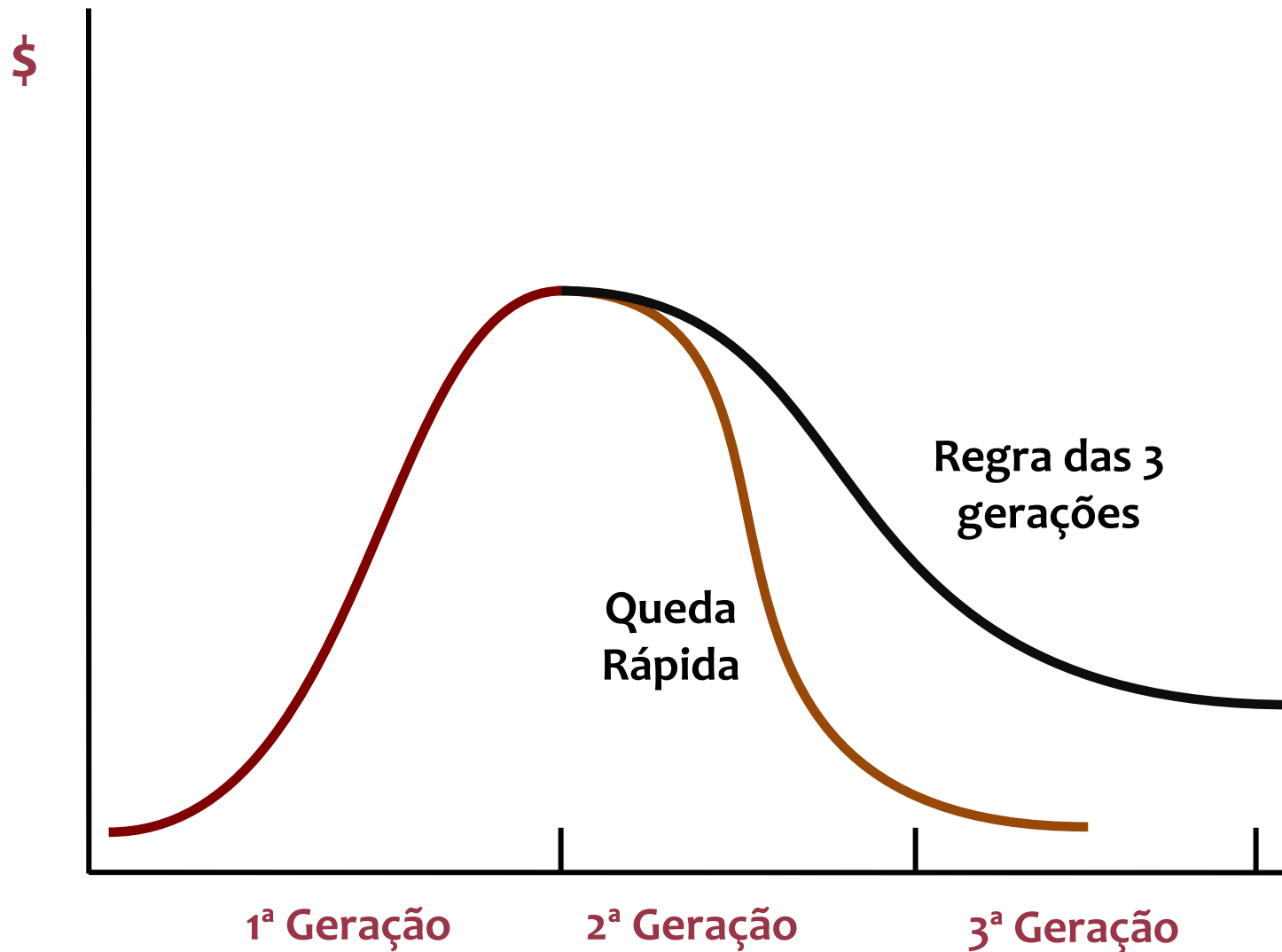
(Pai comerciante, filho cavalheiro, neto mendigo)



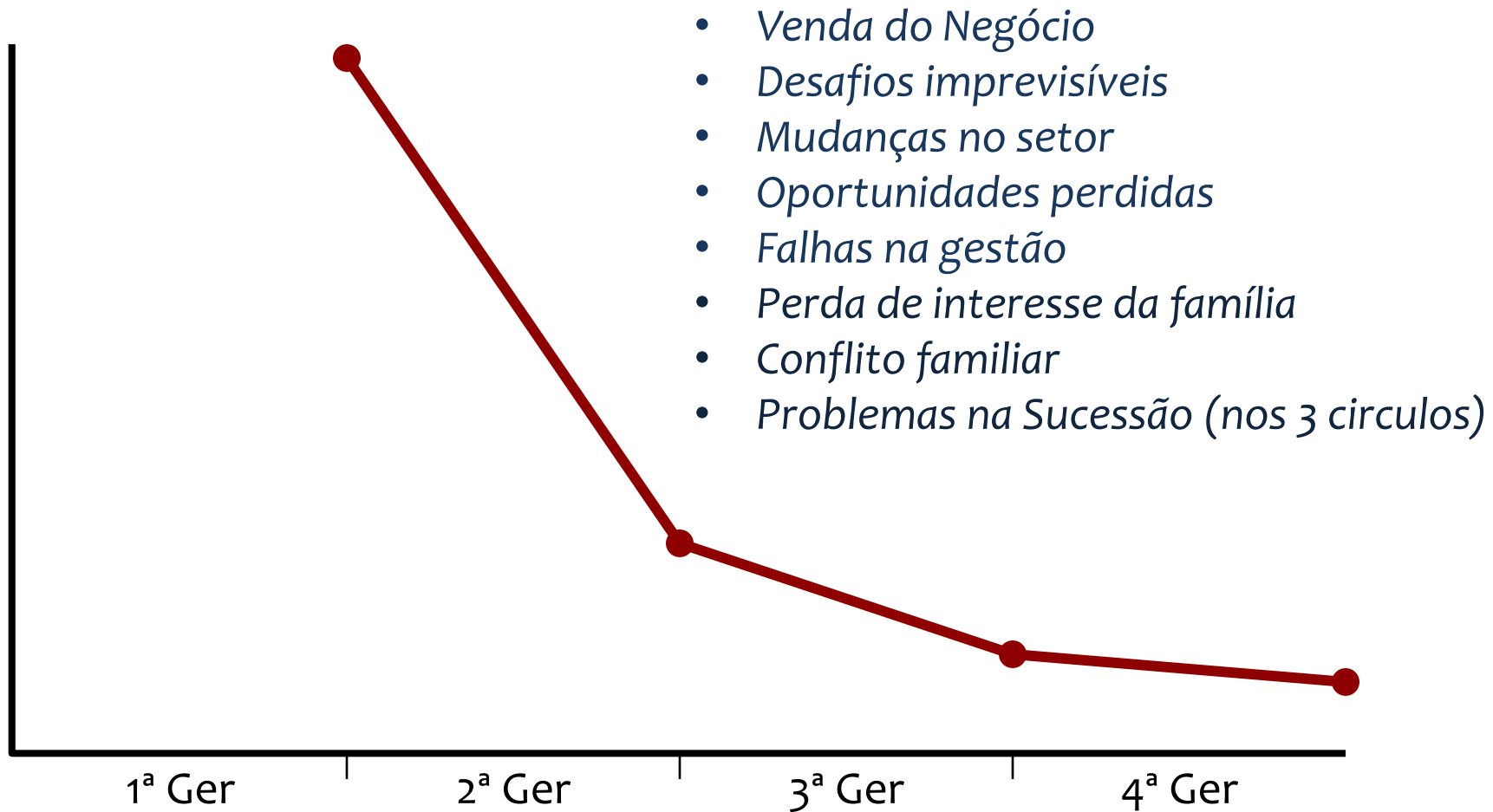
China: **“De sandálias à sandálias em três gerações”** ou **“Fu bu guo san dai”**

(A riqueza nunca sobrevive a três gerações)

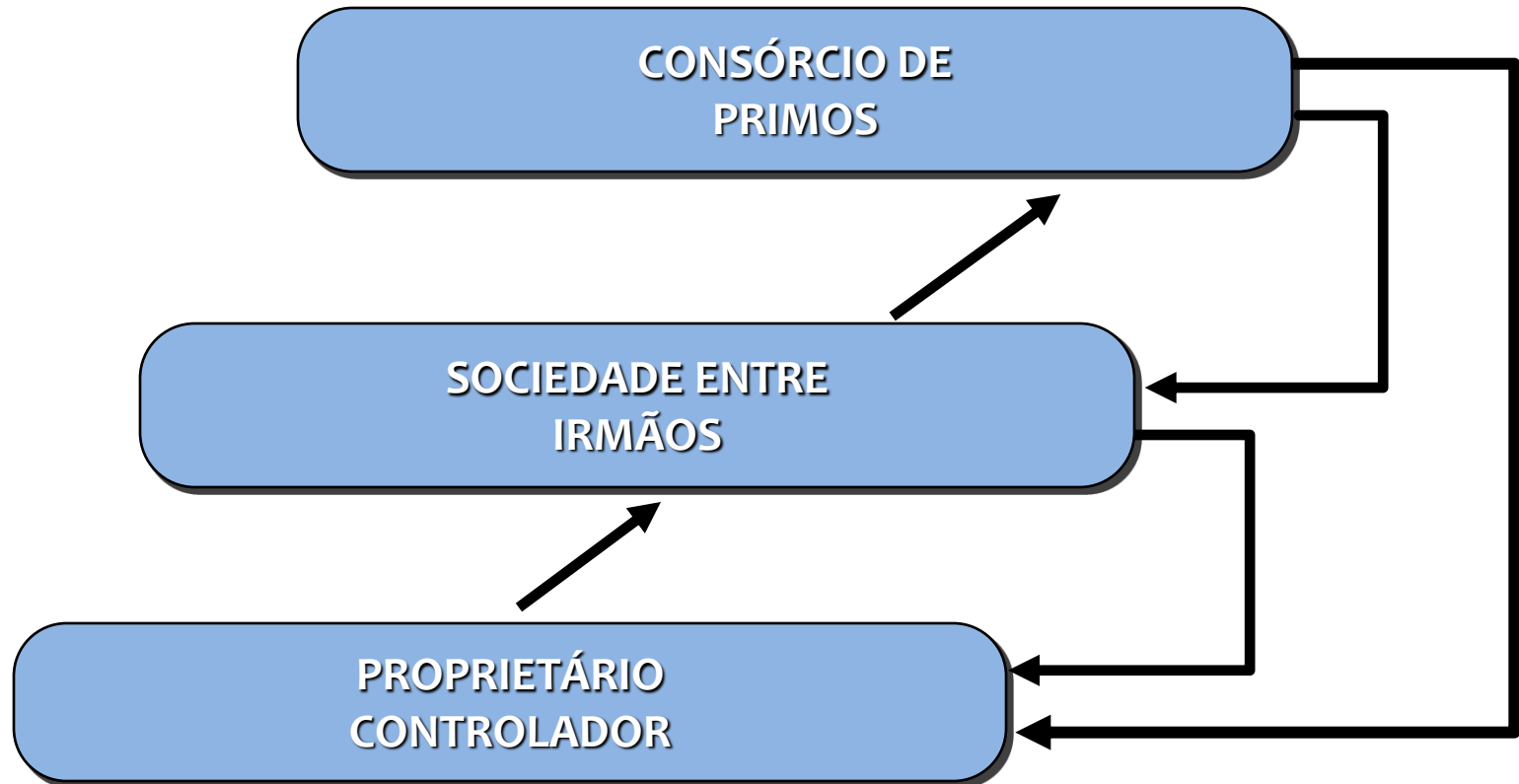
Caminhos da Riqueza da Família



Mortalidade de Empresas Familiares



Três Fases da Empresa Familiar



Principais tendencias naturais

Empresa(s)

Famílias crescem mais rapido do que as suas empresas

Negócios (empresas) enfrentam ciclos mais rapidos de amadurecimento (menos crescimento ou menos geração de caixa)

Acionistas

Controle acionário se torna mais fragmentado, com acionistas mais distantes dos negócios e priorizando dividendos; menos apetite para risco

Menos acionistas e membros da família engajados ou interessados nos negócios tradicionais da família empresária

Família

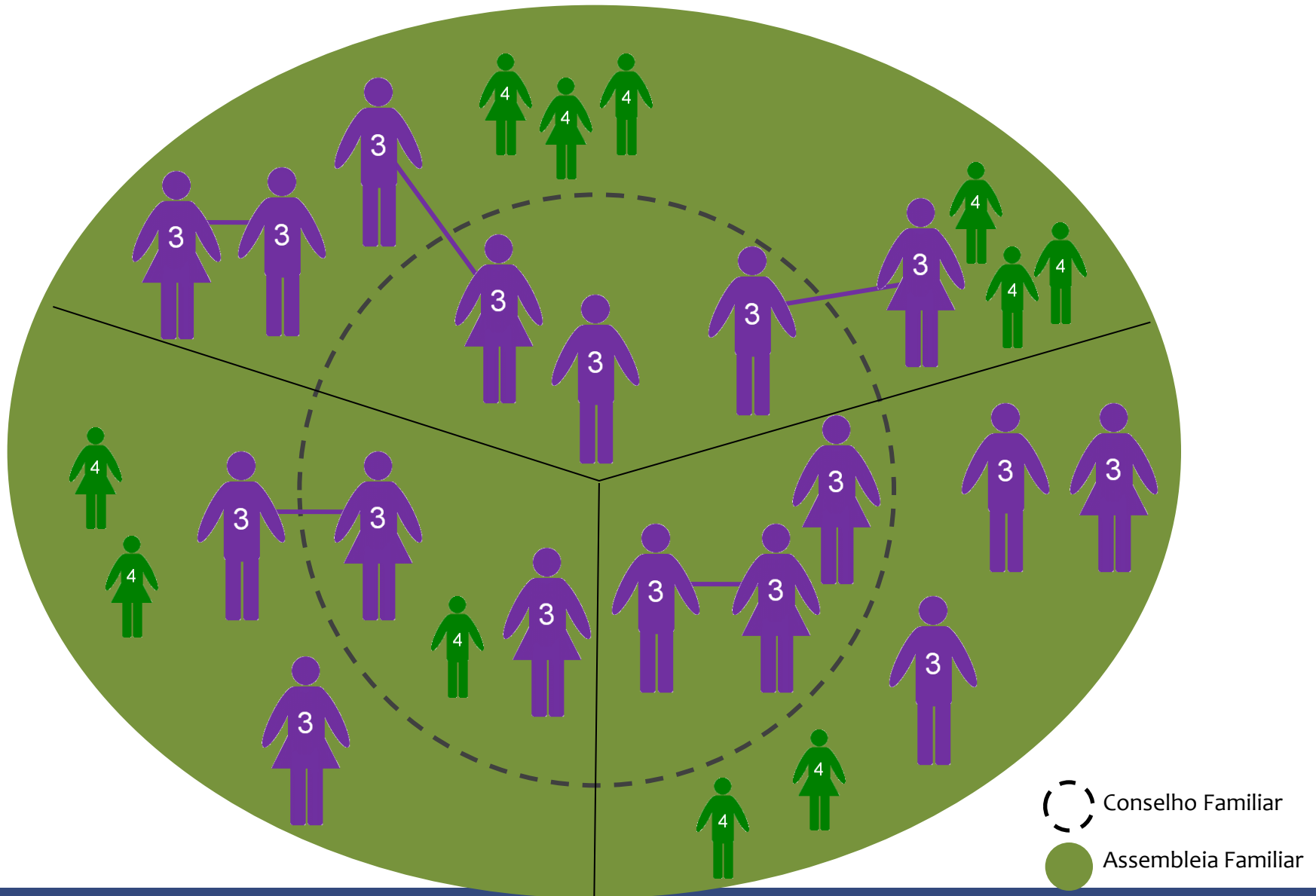
Muitos lares, menos coesão, valores diversos, menos engajamento

Criados em lares com mais abundância, menos “garra” para fazer sacrifícios

Nem todas as Empresas Familiares foram feitas para passar para a geração seguinte

- Algumas devem ser vendidas ou fundidas
- Algumas devem se tornar investimentos minoritários e/ou passivos (controlados por outros)
- Algumas devem ser conduzidas ou geridas por pessoas de fora da família

Governança de família de *consórcio entre primos*



Sucesso ao longo do tempo: Governança e Liderança nas pedras fundamentais



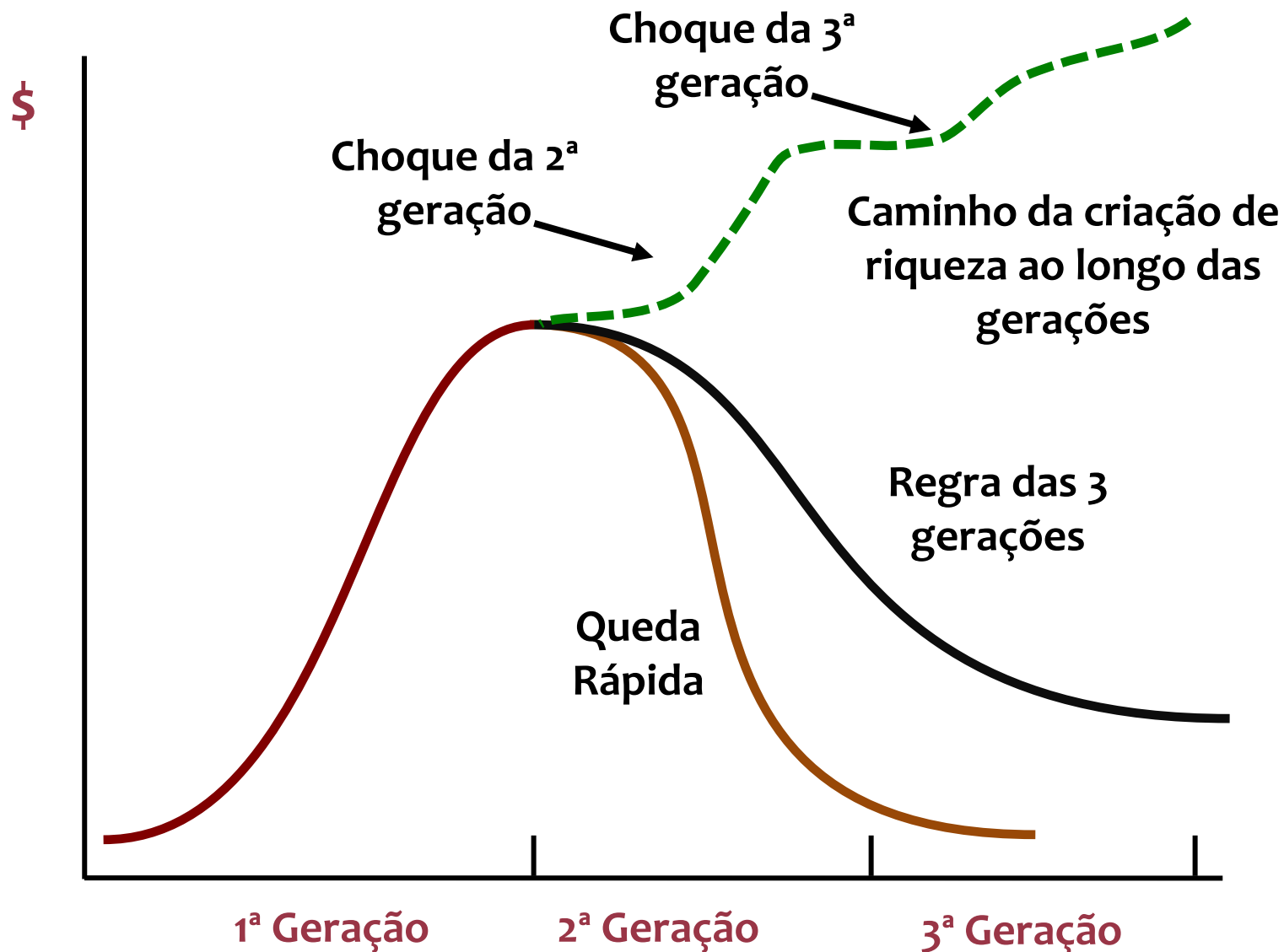
**Governança
&
Liderança**

{ Estrutura
Processo
Prática

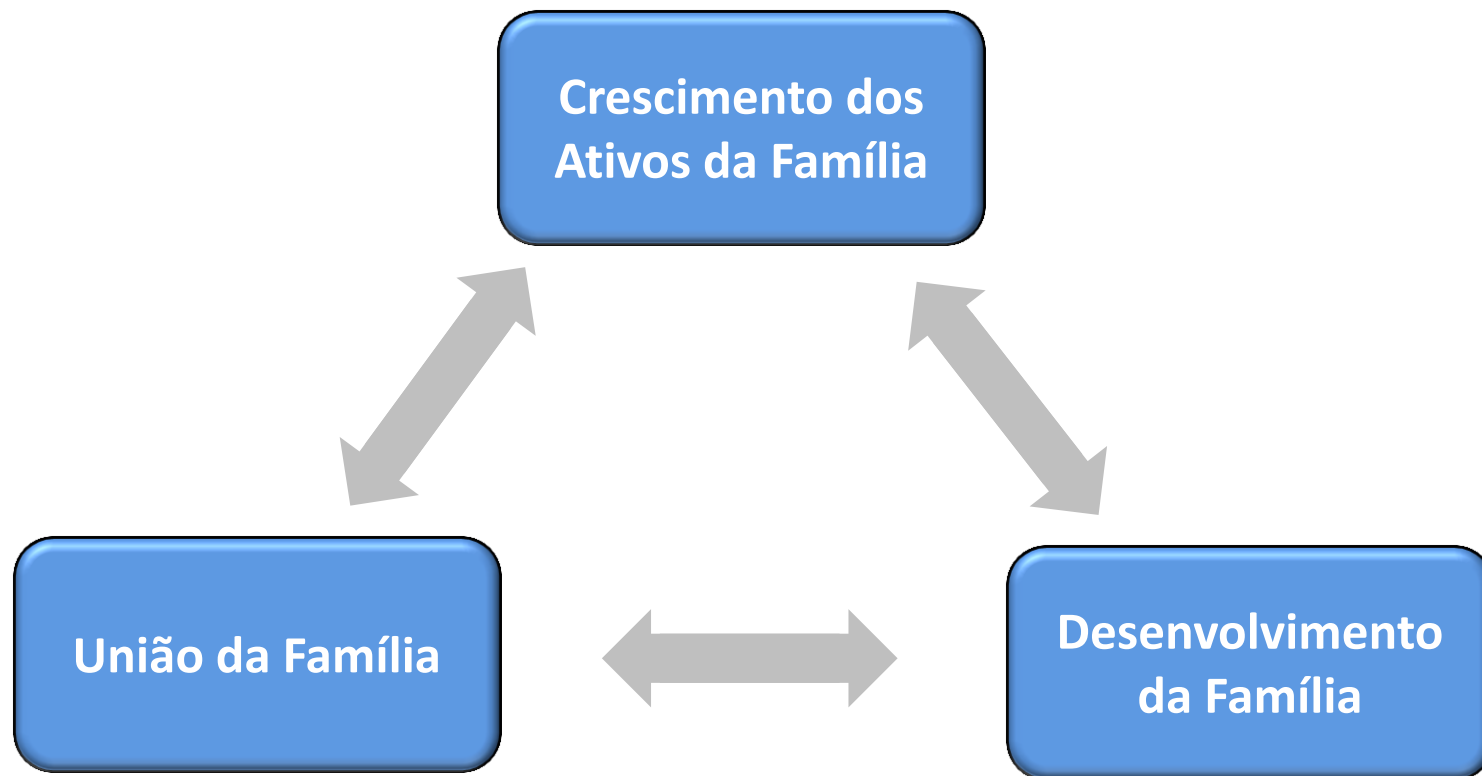
Governança e Liderança nas pedras fundamentais: necessário mas não suficiente!



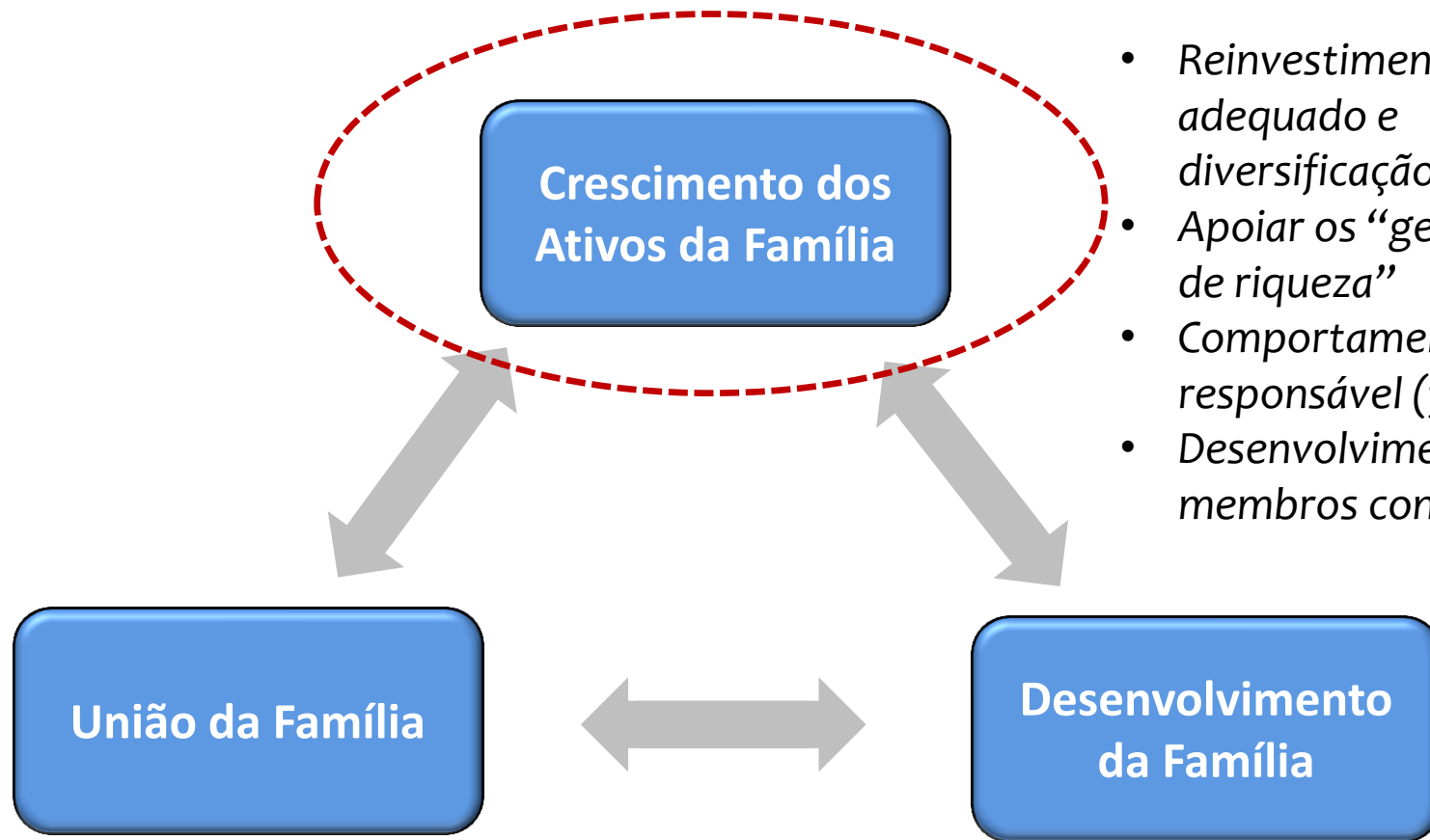
Caminhos da Riqueza da Família



Base fundamental (tripé) para a construção de patrimônio/riqueza ao longo de gerações

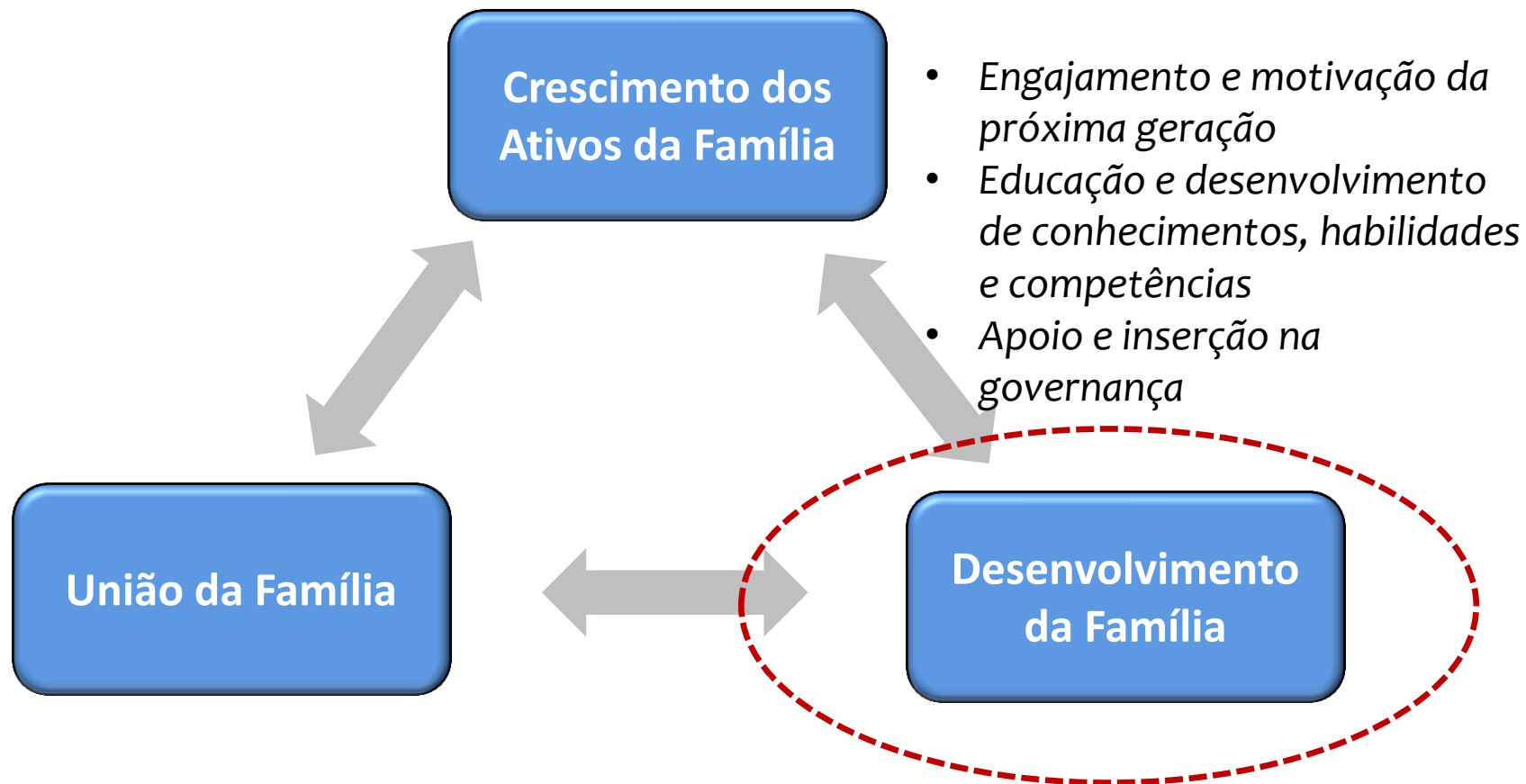


Requisitos fundamentais para a construção de patrimônio/riqueza ao longo de gerações



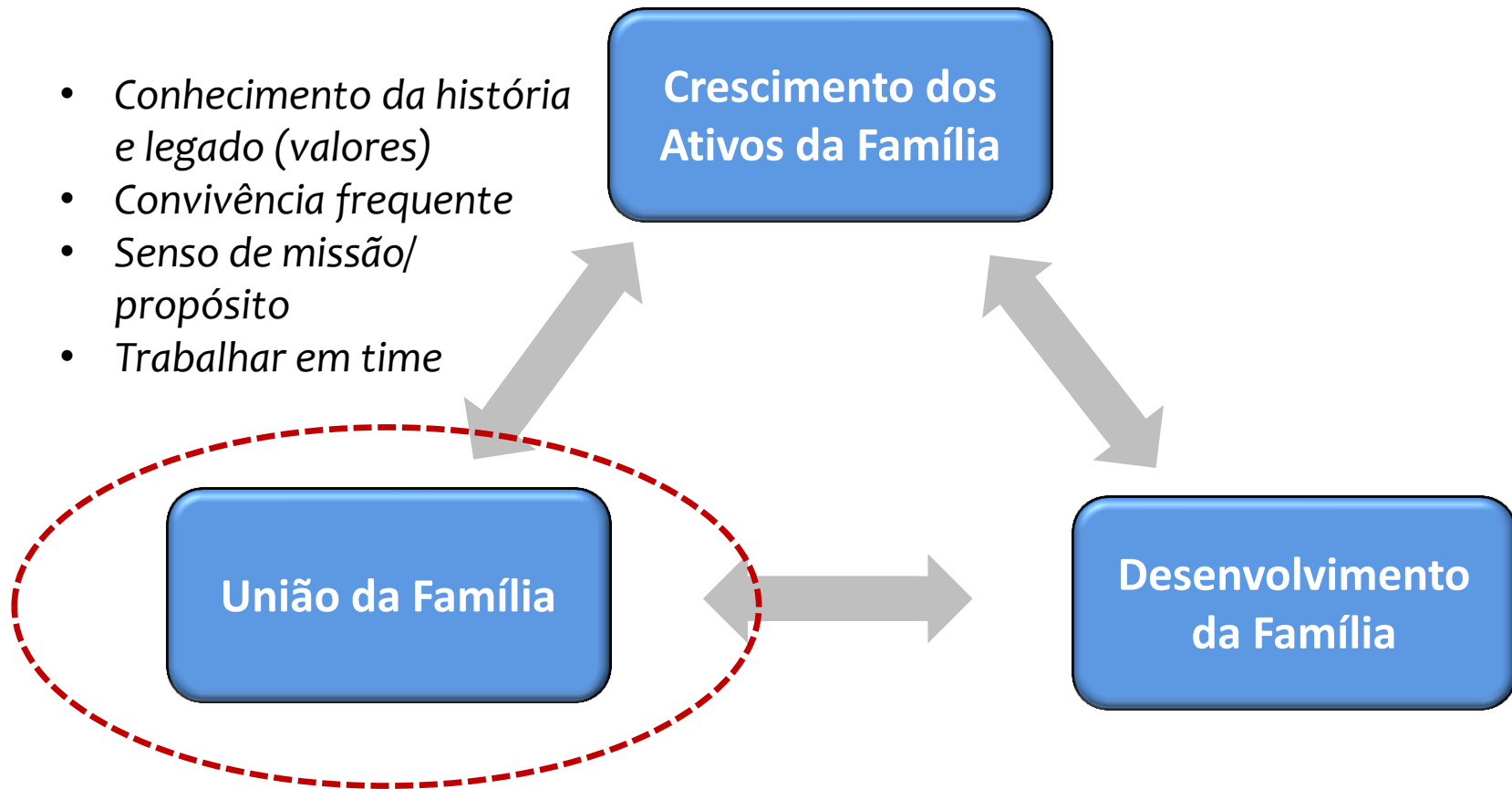
- Reinvestimento adequado e diversificação de Ativos
- Apoiar os “geradores de riqueza”
- Comportamento responsável (finanças)
- Desenvolvimento de membros contributivos

Requisitos fundamentais para a construção de patrimônio/riqueza ao longo de gerações



Requisitos fundamentais para a construção de patrimônio/riqueza ao longo de gerações

- *Conhecimento da história e legado (valores)*
- *Convivência frequente*
- *Senso de missão/ propósito*
- *Trabalhar em time*



Crescimento da Riqueza ao longo das gerações

CRESCIMENTO DOS ATIVOS DA FAMÍLIA

- Investimentos inteligentes, riscos controlados, **diversificação e empreendedorismo**
- Controle das despesas da família

DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA

- Pelo menos um empreendedor por geração -- “criadores de riqueza”
- *Empowerment* da próxima geração
- Apreciação da riqueza mas sem influenciar a identidade da família
- Investimento na educação e preparação das próximas gerações
- Estímulo ao empreendedorismo nas próximas gerações

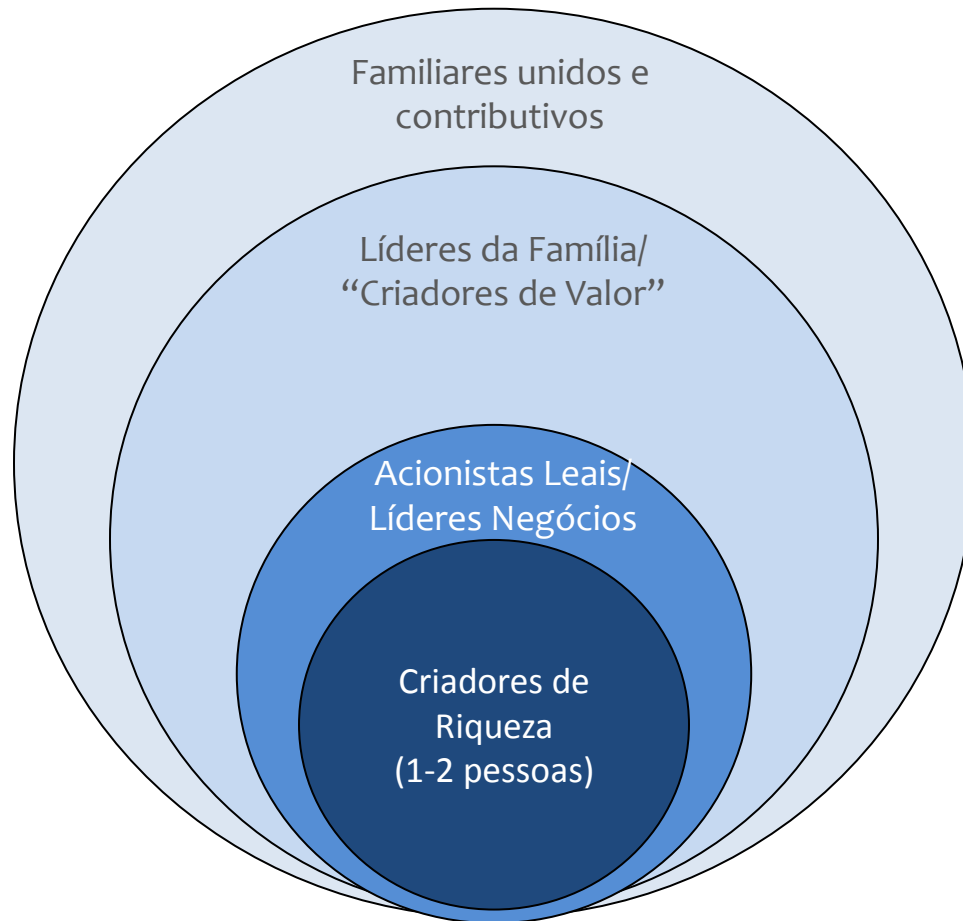
UNIÃO DA FAMÍLIA

- Manter união, empenho e determinação da família
- Missão clara e sólida
- Liderança e governança eficaz na família



Criando a próxima geração no contexto da riqueza

- “Famílias crescem mais rápido que os negócios”
- Importância dos “Criadores de riqueza”



Sucessor (líder) membro da família empresária

Premissas básicas: (i) talento da família e (ii) condições favoráveis de governança

(+) Vantagens

- Consegue obter mais apoio para decisões difíceis, como:
 - Venda
 - Compra
 - Novos negócios
- Decisões difíceis são as geram valor para o grupo

(-) Desvantagens

- Exige trabalho (prévio) e constante na governança e preparação dos familiares
- Complexidade é maior

Processo de Sucessão

Sucessão é **Mudança e Continuidade !!**

É um processo e não um evento

Alguém tem que liderar este processo

É necessário considerar os três círculos:

A Família

Os Acionistas (a Propriedade)

A(s) Empresa(s)

Manter o “momentum” (motivação) enquanto o processo se desenrola e mobilizar o grupo da família empresária



“Os negócios mudam e alguns negócios podem deixar de existir, mas as famílias empresárias de sucesso conseguem durar muitas gerações!”

John Davis

