

30 ANOS, 3 LIÇÕES

Cambridge Family Enterprise Group Brasil

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

Ao celebrarmos nosso 30º aniversário e já vivendo o 31º ano, refletimos sobre três lições vitais aprendidas nos 30 anos de CFEG e decidimos compartilhá-las com famílias da nossa rede, desejando contribuir na sua prosperidade para os próximos anos.

Empresas familiares não prosperam ao longo das gerações por acidente. O sucesso exige grande disciplina, persistência e agilidade para as famílias permanecerem bem-sucedidas, especialmente no mundo disruptivo e altamente mutável de hoje.

Nos últimos 30 anos, nós da equipe do Cambridge Family Enterprise Group (CFEG) acompanhamos empresas familiares em mais de 70 países, à medida que passaram por ciclos econômicos, disrupções em vários setores, desafios familiares e transições de todos os tipos. Nosso objetivo consistente tem sido ajudar as famílias e suas empresas a encontrar os caminhos mais promissores para a longevidade.

**Nosso objetivo consistente tem sido ajudar famílias e suas empresas
a encontrar os caminhos mais promissores
para a longevidade.**

Em nossa jornada, nos envolvemos com centenas de famílias empresárias que se esforçam para superar desafios e alcançar seus objetivos. Apoiamos e aprendemos com elas desde o estágio do fundador até a 17ª geração. Por meio de nossos programas de consultoria, pesquisa e educação, encontramos explicações sobre porque algumas empresas familiares perduram enquanto outras fracassam, porque algumas famílias permanecem unidas enquanto outras se fragmentam e porque algumas famílias regeneram sua riqueza e sucesso ao longo do tempo, enquanto outras perdem tudo o que foi construído. Tais entendimentos, por sua vez, fortaleceram nossa capacidade de ajudar as famílias e suas empresas a prosperar.

Ao celebrarmos nosso 30º aniversário e já vivendo o 31º ano, refletimos sobre três lições vitais aprendidas nos 30 anos de CFEG e decidimos compartilhá-las com famílias da nossa rede, desejando contribuir na sua prosperidade para os próximos anos.

1. DEFINA TUDO O QUE O EMPREENDIMENTO FAMILIAR ABRANGE

A atividade central da maioria das famílias empresárias recebe a maior parte da atenção da família. Isso é de se esperar, já que tal atividade costuma gerar a maioria dos retornos financeiros, oportunidades e visibilidade desfrutados. Mas a família tem outros ativos e atividades que ampliam seu alcance e que também constroem tanto a unidade como a reputação dessa família (veja a figura 'Empresa familiar' abaixo).

É comum que uma família empreendedora tenha outras atividades (tais como ativos imobiliários ou empreendimentos do estilo startup), ativos financeiros e familiares (tais como imóveis e obras de arte) e talvez até mesmo um family office. A família também se envolve em atividades comunitárias e filantrópicas (tais como organizações religiosas ou sociais, assim como escolas e causas que apoiam). Em geral, os familiares gastam tempo e esforço consideráveis educando e desenvolvendo a geração seguinte e tentando criar uma vida familiar satisfatória. O ponto é que a empresa, embora seja uma peça central da vida de uma família, não é o único ativo ou atividade importante. De fato, descobrimos que manter sua família unida, produtiva e colaboradora requer uma empresa vibrante, que se estenda além dos negócios da família.

O empreendimento familiar une a família de uma maneira extremamente poderoso.

As famílias devem mapear seu empreendimento total e tomar consciência das atividades e interesses importantes – além da atividade central – que possam ajudá-las a alcançar seus objetivos. Tais atividades e interesses merecem atenção, recursos e planejamento. O empreendimento familiar exige múltiplos talentos para sua gestão e vários membros da família para contribuir com seu tempo e suas habilidades. Dar aos membros familiares a oportunidade de participar de iniciativas significativas constrói entre eles um senso de pertencimento e compromisso com o empreendimento familiar.

Além do engajamento, tal exercício oferece a oportunidade de planejar o futuro. As famílias usam o modelo de empreendimento familiar para vislumbrar onde querem que as empresas estejam em uma década ou geração adiante. Quando conseguem enxergar melhor seu empreendimento total no futuro, podem alocar os recursos corretos e alinhar sua visão, além de prioridades e recursos para alcançarem o sucesso. Este exercício une a família de um modo extremamente poderoso.

O EMPREENDIMENTO FAMILIAR

As atividades e ativos importantes que rodeiam o empreendimento familiar



ONDE COMEÇAR

Recomendamos que as famílias realizem esse útil exercício de inventário, orientadas pelo modelo de empreendimento familiar mostrado acima. Anote suas atividades e ativos específicos ao lado do círculo representativo. Para cada círculo, pense sobre o estado atual e o estado desejado para tal atividade ou ativo, dentro de um determinado período. Identifique os recursos necessários (capital, talento, tempo) para atingir cada estado desejado. Pense em como alavancar e integrar os recursos a tais atividades e ativos. Reúna então sua família para discutir e alinhar-se com o empreendimento familiar – hoje e no futuro.

2. SEJA INTENCIONAL COM O PROPÓSITO DA SUA FAMÍLIA

Nos primeiros anos de uma empresa familiar, a vida familiar orbita normalmente em torno dessa empresa, nutrindo-a com a devoção que os pais dão a uma criança pequena. Com o passar das gerações, no entanto, é natural que os membros da família realizem atividades diversas; muitos se afastam da base original e desconectam-se dos negócios, enquanto alguns podem questionar os benefícios de sua parceria e se devem permanecer como proprietários.

Com o aumento da diversidade dos interesses e circunstâncias, o que pode unir uma família para apoiar não apenas seus negócios, mas também outras atividades que considerem importantes? Nossa experiência mostra que mesmo uma família grande e diversificada poderá permanecer unida caso seus membros sintam que estão compartilhando firmemente um objetivo comum. É claro que outros fatores, além de um sólido objetivo, ajudam a incentivar a unidade familiar – mas objetivo é um ingrediente fundamental para manter a unidade.

Mesmo uma família grande e diversificada poderá permanecer unida, caso seus membros sintam que estão compartilhando firmemente um objetivo comum.

O objetivo de uma família empresária deve incluir não só seus negócios, mas também ir além deles. Desenvolver familiares capazes, manter relacionamentos próximos, criar valor no mundo, resolver problemas significativos, retribuir à comunidade, ao país ou à região e aproveitar os frutos da vida também são objetivos almejados pela maioria das famílias com as quais trabalhamos. As perguntas que as famílias precisam fazer ao explorar seus objetivos são: “Por que estamos nisso juntos? Estamos em busca das mesmas coisas, da mesma maneira?” É difícil que uma família se organize e motive ao desenvolvimento contínuo do seu empreendimento, ao longo de gerações, sem um acordo sobre o porquê da importância desse fato.



ONDE COMEÇAR

Para desenvolver sua missão familiar, responda às seguintes perguntas:

- O que nossa família deseja fazer?
- O que estamos tentando realizar, em termos básicos?
- O que queremos construir juntos?
- Por que queremos construí-lo juntos?

A missão e o objetivo de uma família não são apenas uma ferramenta teórica. As famílias usam seu objetivo de forma pragmática, para tomar decisões importantes sobre suas empresas e elas mesmas. Os membros ditos millenials de cada família, por exemplo, tomam a missão da família como referência ao decidir se devem ingressar ou não na empresa familiar, para garantir compatibilidade com sua própria missão pessoal.

As famílias fazem referência à sua missão na hora de recrutar candidatos externos ao cargo de CEO, para garantir uma compatibilidade cultural. Family offices utilizam essa mesma missão para restringir as opções de investimento. Fundações familiares a utilizam para orientar as decisões de financiamento. Os Conselhos de Família também a utilizam, para revigorar-se e manter o conselho focado em obter o que a família se propôs a fazer. Em suma, a missão da família é uma alavanca poderosa para melhorar o alinhamento entre negócios, family office, investimentos e stakeholders, assim como ela própria e os proprietários.

3. O SUCESSO DE LONGO PRAZO DA FAMÍLIA É UM TRABALHO DE EQUIPE

Ameaças a uma empresa familiar ocorrem de várias formas. A família Ferragamo teve que lidar com a morte prematura de Salvatore, seu icônico fundador. Os Vanderbilts esbanjaram liberalmente sua fortuna. A família Haub passou pela guerra e perdeu praticamente tudo. Conflitos familiares dividiram a família Haft e levaram suas empresas à falência. A família Daher sofreu disrupção em seu setor e o valor de sua empresa despencou. A Lego, por fim, diversificou demais em negócios que pouco conhecia e perdeu um valor substancial. No mundo atual, é bastante provável que a disrupção afete todos os setores de negócios e todas as empresas familiares.

Ocorre que resiliência faz parte de uma série de capacidades que as famílias podem aprender.

Adversidade e crise revelam a resiliência de uma família. Algumas famílias saem dos trilhos, dividem-se e destroem valor diante da adversidade. Outras se unem, se articulam e criam valor. O que distingue as famílias resilientes? Uma série de ativos não financeiros, desenvolvida bem antes de uma crise, que inclui: confiança e respeito interpessoais genuínos, colaboração, um objetivo familiar primordial (missão), valores em comum, espírito de generosidade para ajuda mútua, a crença de que adversidade não prevê o futuro (pois a empresa podem ser reconstruída e florescer novamente) e a ajuda de um bom líder.

Ocorre que resiliência faz parte de uma série de capacidades que as famílias podem aprender.

Famílias e grupos de proprietários que, além de enfrentar desafios juntos, investem tempo e recursos suficientes na construção de unidade e trabalho em equipe têm melhores condições de gerar dinamismo e se recuperar, de acordo com cada situação. Wanda, viúva do fundador da Ferragamo, tomou as rédeas do negócio e a empresa cresceu consideravelmente sob sua liderança. A família Haub reconstruiu seus negócios após a Segunda Guerra Mundial, tornando-se uma das principais empresas da Alemanha. A família Daher reinventou seus negócios e foi bem-sucedida. A Lego recuperou o foco e tornou-se novamente a empresa de brinquedos mais lucrativa. Nenhuma dessas recuperações seria possível sem bons líderes e unidade familiar sobre o que se está tentando fazer em conjunto, assim como confiança, respeito, colaboração e generosidade, que mantiveram sólidos os relacionamentos familiares.

As famílias que aprendem essas habilidades juntas e valorizam ser parte de uma equipe estão melhor preparadas para aproveitar as oportunidades e se recuperar após momentos difíceis.



ONDE COMEÇAR

Construa a resiliência de sua família. Desenvolva uma série de habilidades e ativos não financeiros para ajudá-la a superar as adversidades, antes que seja necessário:

- Estabeleça os principais valores, assim como missão e visão de sua família para o futuro
- Pratique confiança, respeito e comunicação aberta
- Recompense generosidade e colaboração
- Invista em relacionamentos significativos e atividades em equipe
- Tenha uma boa governança para que seja possível tomar decisões
- Informe-se sobre histórias de famílias resilientes, que sirvam como modelo