



cutting through complexity

**Questões sobre Empresas
Familiars: Fomentando
o crescimento das
Empresas Familiares por
meio de investidores
individuais.**

kpmgfamilybusiness.com

Sumário

Colaboradores	1
Prefácio	2
Introdução	4
Principais resultados	6
Financiamento para Empresas Familiares	12
Quem detém o controle na Empresa Familiar?	16
Quais são as necessidades de financiamento das Empresas Familiares?	20
As Empresas Familiares estão dispostas a oferecer participação acionária em troca de investimentos?	24
Que tipo de investidores as Empresas Familiares desejam?	30
Objetivos de Investimento dos HNWIs	36
Qual é o perfil de investimento típico dos HNWIs?	40
Qual o interesse dos HNWIs em investir diretamente nas empresas?	44
Como os HNWIs enxergam o investimento em Empresas Familiares?	46
O que atrairia os HNWIs a investir em Empresas Familiares?	50
Conclusão: Unindo Empresas Familiares e investidores com elevada riqueza (HNWI)	54
Quais são os principais obstáculos e como estes podem ser superados?	56
Como as Empresas Familiares podem tornar seu negócio atrativo para os HNWIs?	61
Com qual abordagem os HNWIs deveriam apresentar-se como investidores atrativos para as Empresas Familiares?	62
Discussão com o Comitê Consultivo do Estudo	64
Comentários individuais por país	68
Metodologia	86



Colaboradores

Associações



Albert Jan Thomassen
Diretor Executivo
FBNed



Robin Buckham
CEO



Olivier de Richoufftz
Presidente



Consultor Acadêmico Líder



Professor Benoit Leleux
Professor na IMD e Consultor Acadêmico da Pesquisa Global de Empresas Familiares da KPMG



Consultores Acadêmicos



Professor Jonathan Levie
Universidade de Strathclyde



Professor Julian Lange
Universidade de Babson



Professor Martin Kupp
ESCP e ESMT



Professor Sophie Manigart
Escola de Negócios Vlerick



Professor Chris Graves
Universidade de Adelaide

Prefácio

Enquanto as Empresas Familiares possuem características únicas de uma família, elas, assim como outras empresas, estão frequentemente em busca de financiamento para impulsionar o crescimento. Assim como uma família que cresce e muda, a Empresa Familiar também deve evoluir para se acostumar às constantes mudanças na dinâmica de uma Empresa Familiar. O futuro dos membros da família, mantendo a natureza independente da Empresa Familiar e da preservação da unidade familiar, depende do crescimento dos seus negócios e da sua capacidade de gerar lucro suficiente para todos os seus membros.

O número de pessoas que dependem do rendimento da Empresa Familiar aumenta geração após geração. O futuro da família e sua unidade, em comparação com outras empresas, estão mais propensos a serem as principais prioridades para uma Empresa Familiar, o que traz uma pressão extra para o crescimento da empresa e que precisa ser endereçado.

Para aumentar o lucro e acelerar o crescimento, uma empresa necessita ter um financiamento sólido. O acesso ao capital após a crise financeira global nem sempre é fácil, e encontrar um financiamento pode ser muito difícil para uma empresa, especialmente para uma Empresa Familiar. Um diferencial fundamental entre Empresas Familiares e outras empresas é o fato de que a maioria das Empresas Familiares entende que o principal fator de sucesso é manter o controle da sua empresa, o que pode tornar as opções de financiamento ainda mais limitadas. Algumas Empresas Familiares podem olhar para o capital privado ou parceiros estratégicos corporativos, mas essas opções de financiamento limitam ou reduzem o controle para o proprietário da empresa familiar. O forte desejo de muitas Empresas Familiares em reter o controle majoritário, cria a oportunidade para indivíduos de elevada riqueza “HNWIs” a desempenhar um papel para eliminar as diferenças de financiamento através de parcerias.

Explorando este grupo de HNWIs, as Empresas Familiares podem ter acesso aos investidores que estão mais dispostos a aceitar uma participação minoritária no negócio. Os HNWIs não só podem fornecer uma fonte de financiamento, como também ideias que podem beneficiar o negócio.

O nosso relatório, “Questões sobre Empresas Familiares: Fomentando o crescimento das Empresas Familiares por meio de investidores individuais,” analisa as fontes de financiamento para as Empresas Familiares, e se aprofunda nas sinergias entre HNWIs e as Empresas Familiares. A Mergermarket, em nome da KPMG Internacional, entrevistou 125 Empresas Familiares e 125 Indivíduos com elevada riqueza (HNWIs) e perguntou-lhes sobre os investimentos de financiamento que estão procurando, os respectivos investidores com quem trabalham e sua experiência anterior com HNWIs ou Empresas Familiares. Nosso relatório aborda a relação existente entre ambos e esboça como a lacuna pode ser preenchida entre os dois grupos com intuito de produzir uma relação duradoura e produtiva. Com base na experiência das firmas-membro da KPMG, existem considerações importantes para ambos os lados, a fim de, efetivamente, buscar, solidificar e manter uma relação produtiva entre HNWIs e as Empresas Familiares. Acreditamos que, apesar desses desafios, as Empresas Familiares e HNWIs podem tornar-se excelentes parceiros comerciais. Nossa pesquisa traduz esta opinião e oferece comentários e sugestões para ambos que estão embarcando nesta jornada. Esperamos que, compartilhando nosso conhecimento e visão, possamos gerar discussão e proporcionar reflexões.

Agradecemos por suas experiências e comentários – por gentileza, não hesite em nos contatar.





Dennis Fortnum
Líder Global de Mercado
Empreendedor da KPMG

T: +1 416 228 7232
E: dfortnum@kpmg.ca



Christophe Bernard
Líder Global de Empresas
Familiares da KPMG

T: +33 1 55 68 90 20
E: cbernard@kpmg.fr

Introdução



As Empresas Familiares significam, atualmente, uma força importante na economia global. De acordo com o *Family Firm Institute*, estas constituem mais de 70% do PIB global e, ainda, compartilham uma série de características que as diferenciam de outras empresas. Esses predicados incluem uma forte vontade entre os proprietários da família em conservar o poder na empresa, com destaque para a gestão, considerando a longevidade (como um legado para manter as futuras gerações) e o anseio para que as informações permaneçam confidenciais. A edição de junho de 2014 da *KPMG European Family Business Barometer* publicou que 87% das empresas indicaram a manutenção do controle como um fator de sucesso — um aumento de 15% sobre o ano anterior.

Como resultado, muitas Empresas Familiares caminham sobre uma linha

tênue entre atrair um financiamento com sucesso e monitorar o impacto que isso pode causar sobre o controle do poder da família e suas informações no negócio.

A questão sobre a manutenção do controle e a independência estabelece limites sobre os possíveis caminhos para o financiamento das Empresas Familiares, incluindo transações comerciais privadas, ofertas públicas iniciais de ações (IPOs) e Private Equity (PE).

Em mercados emergentes, o relatório de Private Equity 2012 da Bain & Co declarou que a minoria dos investimentos nas Empresas Familiares pelas firmas de Private Equity é comum, devido ao desenvolvimento natural desses mercados. Em 2009, um relatório da KPMG sobre a pós-crise financeira e os mercados de PE na Índia reproduziu essa tendência, afirmando que a vontade

da Empresa Familiar era somente um dos fatores que estimula um acordo de participação minoritária, em vez de aquisições. Isso tem acontecido nos últimos anos no mundo desenvolvido também (de acordo com Preqin, mais de 40% dos investimentos de PE nos EUA foram acordos minoritários em 2013). No entanto, quando as empresas de PE decidem sair desse acordo, podem surgir problemas, como, por exemplo, a necessidade de vender a empresa para maximizar o valor — tornando-os parceiros inadequados em muitos casos.

Parceiros estratégicos empresariais são outra opção, embora esses investidores tendam a julgar qualquer investimento como parte de um plano que visa a assegurar a conservação total do poder.

Como resultado dessas restrições, os negócios familiares não podem maximizar o seu potencial de



crescimento. A quantidade de capital disponível por meio de fontes não patrimoniais tradicionais, como a dívida bancária, pode não coincidir com o número de oportunidades de elevada qualidade disponíveis para estes. Realmente, desde a crise, a efetividade de dívida bancária diminuiu significativamente. No Reino Unido, por exemplo, o relatório trimestral de abril de 2014, *Trends in Lending*, do Banco da Inglaterra constatou que os empréstimos para as empresas do Reino Unido vem diminuindo ano a ano desde 2009. Da mesma forma, o barômetro da KPMG 2014 CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) sobre o acesso ao crédito e ao financiamento para as PMEs na França revelou diminuições na disponibilidade de crédito e financiamento de bancos em 45%.

No entanto, podem existir investidores no mercado que se enquadram melhor nas Empresas Familiares. Uma possível maneira de investimento, pouco utilizada, é o envolvimento de indivíduos de elevada riqueza (HNWIs), muitos dos quais possuem experiência em negócios familiares. Esses investidores estão mais dispostos a aceitar participações minoritárias, sem ambições para obter o pleno controle ou uma venda no futuro. Estes, provavelmente, também possuem experiência relevante para as Empresas Familiares em que estão investindo e podem adotar uma postura semelhante no que tange a prazos e opiniões para investimentos de risco.

Este estudo examina como Empresas Familiares e os HNWIs podem trabalhar juntos para melhor aproveitar as oportunidades de crescimento. Para isso, pesquisamos

Empresas Familiares sobre o tipo de investimento demandado, os investidores escolhidos e sua experiência anterior em receber investimentos dos HNWIs ou de outras Empresas Familiares. Foi pesquisado também sobre sua estratégia de investimento e como isso pode ser alinhado com Empresas Familiares.

Concluimos por explorar como essas lacunas entre as duas partes podem ser preenchidas. Embora existam desafios em ambas as partes, a pesquisa revela que existe entre elas a vontade em investir e podem vir a ser parceiras altamente compatíveis. A pesquisa também identifica medidas que podem ser tomadas para melhorar a eficiência deste mercado de capitais subutilizado.





Principais Resultados

Principais Resultados



Principais resultados: Empresas Familiares

1 Reter a participação majoritária é importante para as Empresas Familiares.

Mais de três quartos (76%) dos entrevistados dizem que os membros da família mantêm uma participação majoritária da empresa. Além disso, a grande maioria dos proprietários da Empresa Familiar não está disposta a vender a empresa ou abdicar do controle. A visão predominante é que a empresa é muito importante para todos os membros da família, e deve ser administrada levando em consideração a longevidade.

2 No entanto, muitas Empresas Familiares reconhecem a importância da influência externa e o valor dos membros independentes do Conselho de Administração.

Cerca de metade dos entrevistados afirma que mais de 50% do seu Conselho de Governança é composto por membros não-familiares.

3 Como todas as empresas, as Empresas Familiares precisam de recursos.

58% dos entrevistados estão, atualmente, buscando financiamento externo para financiar seus planos de desenvolvimento de negócios. Expandir é a prioridade para a maioria, seja a curto ou longo prazo. A curto prazo, o foco está no crescimento orgânico nos mercados existentes, mas, a longo prazo, as estratégias mais ambiciosas de aquisições e expansão em novos mercados geográficos, são o foco principal.

Para financiar esta expansão, as Empresas Familiares muitas vezes estão dispostas a oferecer ações/quotas, desde que elas possam manter uma função de controle e sua independência estratégica.

Quase metade (42%) das Empresas Familiares, já obtiveram financiamento de HNWI, no entanto, as observações sugerem que a maioria dos HNWIs nestes casos, são amigos próximos ou parentes dos proprietários de Empresas Familiares. Daqueles que obtiveram financiamento de HNWIs, para a grande maioria (92%), foi uma experiência positiva em relação ao financiamento oriundo de outras fontes.

Contudo, muitos dizem que obter este tipo de investimento é desafiador devido a falta de disponibilidade e dificuldades para encontrar um parceiro.



Principais resultados: Indivíduos com elevada riqueza (HNWIs)

1 HNWIs fazem, normalmente, a auto-gestão de grande parte dos seus investimentos.

Quase três quartos (72%) assumem a responsabilidade por metade ou mais de seus investimentos. Além disso, 61% dizem que seus investimentos são exclusivamente autogerenciados, ou na sua maior parte, sob consulta de especialistas, quando necessário. Apenas 25% gerenciam seus investimentos através de um escritório da família.

2 A maioria (60%) dos HNWIs está à procura de investimentos com riscos e retornos razoáveis.

...e está visando uma valorização do capital a longo prazo.

Ambas características coincidem com o fato de investir em Empresas Familiares. Quase metade (44%) dos HNWIs já investiu em uma Empresa Familiar e a grande maioria (95%) comenta que foi uma experiência positiva em comparação a outros investimentos.

3 O principal fator que impediria os HNWIs de investir em Empresas Familiares é a possibilidade de conflito entre membros da família.

Além disso, a principal razão para não fazer mais esses tipos de investimentos é a indisponibilidade e informações limitadas sobre as oportunidades.

Os HNWIs estão satisfeitos por estarem envolvidos e oferecer os seus conselhos, o que é uma característica que muitas Empresas Familiares estão procurando. Eles gostariam de ter uma participação acionária, o que poderia ser uma barreira para o investimento em certos casos, embora quase metade das Empresas Familiares diz que ofereceriam ações/quotas nas circunstâncias necessárias.

Principais Resultados

Conquistando oportunidades

Os resultados do estudo mostram que os HNWIs e as Empresas Familiares formam uma boa parceria e esta experiência pode ser extremamente positiva para ambos. Assim, surge uma oportunidade efetiva para diversas parcerias. No entanto, isso só pode acontecer se as respectivas partes puderem encontrar maneiras de se conectar e comunicar de modo mais efetivo. Será necessário também encontrar recursos para gerenciar a possível divisão de poder e da preservação da independência.

Para aumentar a taxa de investimento e a parceria entre ambos os lados, as Empresas Familiares precisam de um canal de comunicação para divulgar suas necessidades de financiamento, embora mantenham as informações das empresas confidenciais.

Nosso estudo revela que:

Empresas Familiares podem fornecer aos HNWIs:

- Oportunidades de investimento em empresas sustentáveis: os membros da família confiam no negócio e têm sua reputação confiada ao sucesso.
- Investimentos com um nível de risco razoável e boa segurança de capital.
- Oportunidades de crescimento.
- Possibilidades de contribuir com sugestão e experiência profissional e ter o poder de decisão no crescimento futuro das empresas.
- Contatos personalizados e relacionamentos estáveis.

HNWIs são reconhecidos como investidores pelas Empresas Familiares por:

- Serem investidores pacientes que possuem uma visão de longo prazo.
- Não serem focados em estratégia de saída súbita.
- Serem parceiros de confiança, que tratam as informações com discrição e têm poucas necessidades de emitir relatório e mais flexibilidade do que outras fontes de financiamento.
- Serem pessoas com mais experiência em Empresas Familiares, visto que a maioria obteve sua riqueza por meio de Empresas Familiares.
- Serem especialistas gabaritados, capazes de realizar julgamentos com base em uma visão global do negócio, em vez de focar detalhes.



Financiamento para Empresas Familiares







Financiamento para Empresas Familiares



Destques

1

Conservar o controle da família nos negócios é a prioridade para a maioria das Empresas Familiares em todo o mundo, sendo 76% das empresas pesquisadas de propriedade de famílias de participação majoritária.

2

Assegurar o financiamento pode ser difícil para as Empresas Familiares, pois desejam discrição, privacidade e a conservação do poder. Apesar desta questão, 58% das Empresas Familiares entrevistadas confirmaram estar em busca de financiamento externo.



3

Os resultados da pesquisa indicam que as Empresas Familiares estão mais abertas a oferecer participação acionária aos investidores certos comparado ao que normalmente já foi considerado. Um terço dos entrevistados disse que estaria disposto a oferecer participação acionária num período de curto a médio prazos e metade deles a oferecê-lo a longo prazo.

4

A maioria dos entrevistados (94%) afirmou que os longos prazos e os conhecimentos adicionais foram os atributos preferidos para os investidores.

Quem está no comando da Empresa Familiar?

A liderança e a gestão da Empresa Familiar são interinamente assumidas pela família em todo o mundo. Muitas dessas empresas foram formadas por gerações familiares sucessivas e, portanto, querem manter vínculos estáveis por meio da participação majoritária e ocupar funções diárias de gerenciamento dentro de suas empresas. No entanto, a maioria das famílias também reconhece a necessidade da influência externa e de algum grau de independência na gestão de seus negócios. Sendo assim, procuram equilibrar o envolvimento da família com a formação de Conselhos parcialmente compostos por membros não familiares.

Famílias na Liderança

Mais de três quartos dos entrevistados (76%) dizem que a família detém a participação majoritária na empresa. Isso inclui 42% que possuem 100% da empresa, concedendo aos membros da família o poder exclusivo no Conselho da empresa (Figura 1). Além disso, a família desempenha um papel relevante em equipes de gestão: em 71% dos casos, o CEO é um membro da família, como demonstrado no gráfico (Figura 2). No entanto, há uma variação em relação ao porte: enquanto a maioria das pequenas e médias Empresas Familiares possui um CEO que é membro da família, em grandes empresas existe menor probabilidade de um membro da família ser o CEO.

A participação da família aparece liderada por meio de um significado de valores comuns e da importância do significado da empresa para a família no decorrer do tempo. Em alguns casos, o envolvimento dentro da empresa também funciona como um rito de passagem para os membros da família (sucessão).

“Estamos muito ligados afetivamente à nossa Empresa Familiar, pois há décadas participamos das atividades”, diz um CEO membro da família de uma empresa australiana. “Os membros familiares estão posicionados na alta gerência e em níveis diferentes de acordo com sua participação e habilidades... Nossa empresa atende todos os membros da nossa família e temos, recentemente, recrutado a geração mais jovem, orientando-os a obter o conhecimento apropriado assim como eles oferecem seu tempo com o objetivo de ajudar a empresa a prosperar.”

FIGURA 1 Em que proporção a empresa pertence a membros da família?

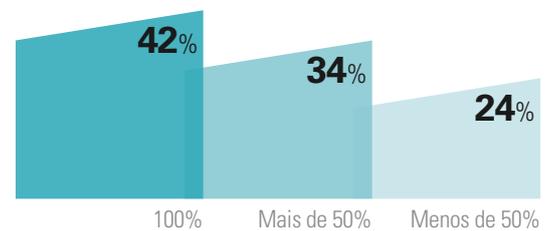
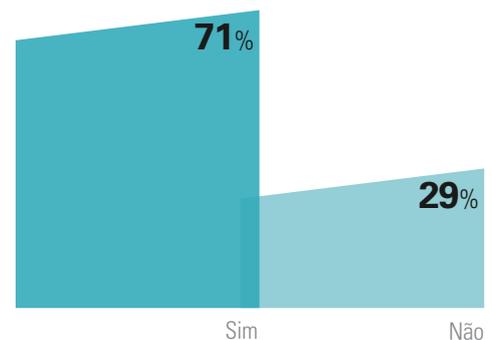


FIGURA 2 O CEO da empresa é um membro da família?

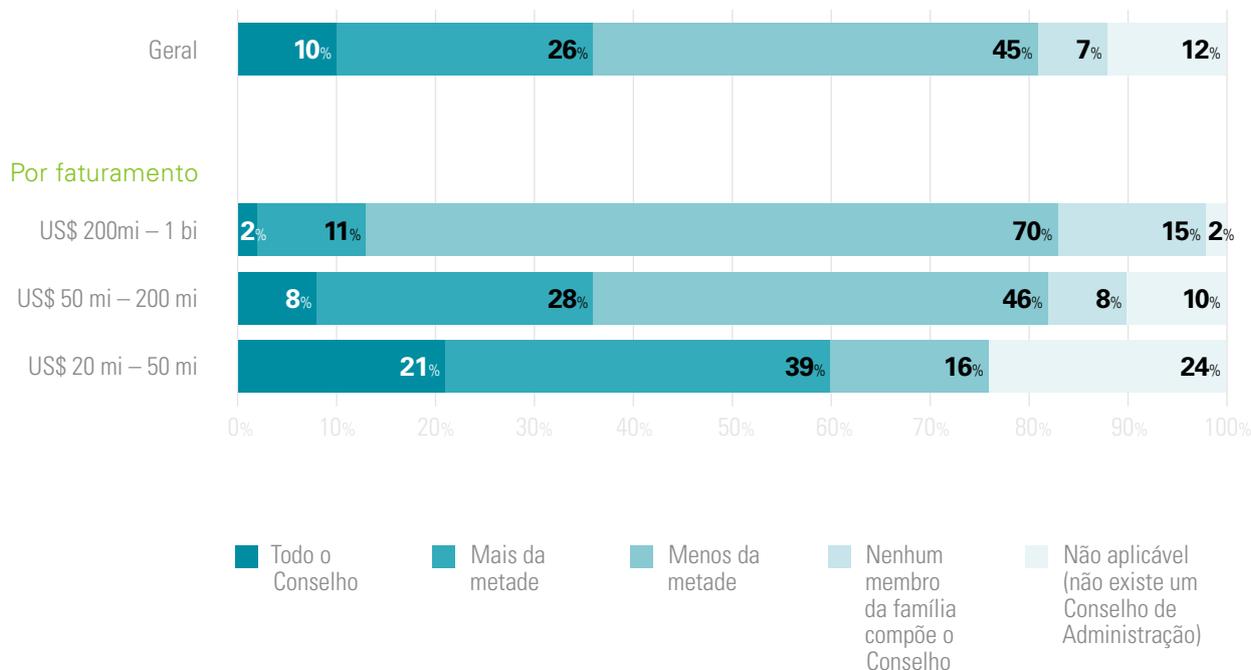


Agregando especialização e independência

Muitas Empresas Familiares reconhecem a necessidade de atrair conhecimentos externos e qualificação em níveis superiores e compreendem a importância do controle e o equilíbrio que os membros independentes e não familiares podem agregar à sua empresa. Um CEO sul-africano e membro da família diz: “Vamos incentivar os novos membros do Conselho a compartilhar ideias e conduzir as decisões de negócio com base no seu conhecimento e na sua percepção”. O Conselho de Administração desempenha um papel essencial em muitas empresas;

52% das empresas afirmam que menos da metade ou nenhuma pessoa do Conselho é composta por membros da família (Figura 3). Apenas um décimo das Empresas Familiares obteve um Conselho composto inteiramente por membros da família. Além disso, metade das empresas diz ter uma estrutura formal de governança e um Conselho de Administração (Figura 4, outro lado da página). A outra metade possuía uma estrutura menos formal, embora 20% utilizem uma estrutura de Comitê Consultivo para oferecer à empresa um nível de *input* independente.

FIGURA 3 Em que proporção o Conselho de Administração é constituído por membros da família?



Governança Formal predomina em grandes empresas

Como já esperado, dada a necessidade de sistemas e procedimentos profissionalizantes em empresas grandes e mais complexas, as Empresas Familiares maiores são mais propensas a obter um Conselho Administrativo. Mais de quatro quintos (84%) das empresas com receitas entre US\$ 200 milhões e US\$ 1 bilhão possuem um Conselho de Administração. Entretanto, apenas 11% das empresas com receitas entre US\$ 20 milhões e US\$ 50 milhões possuem um Conselho de Administração, sendo 13% dessas empresas de pequeno porte, as quais utilizam Conselhos Familiares para a tomada de decisões estratégicas e operacionais (Figura 4 – página seguinte).

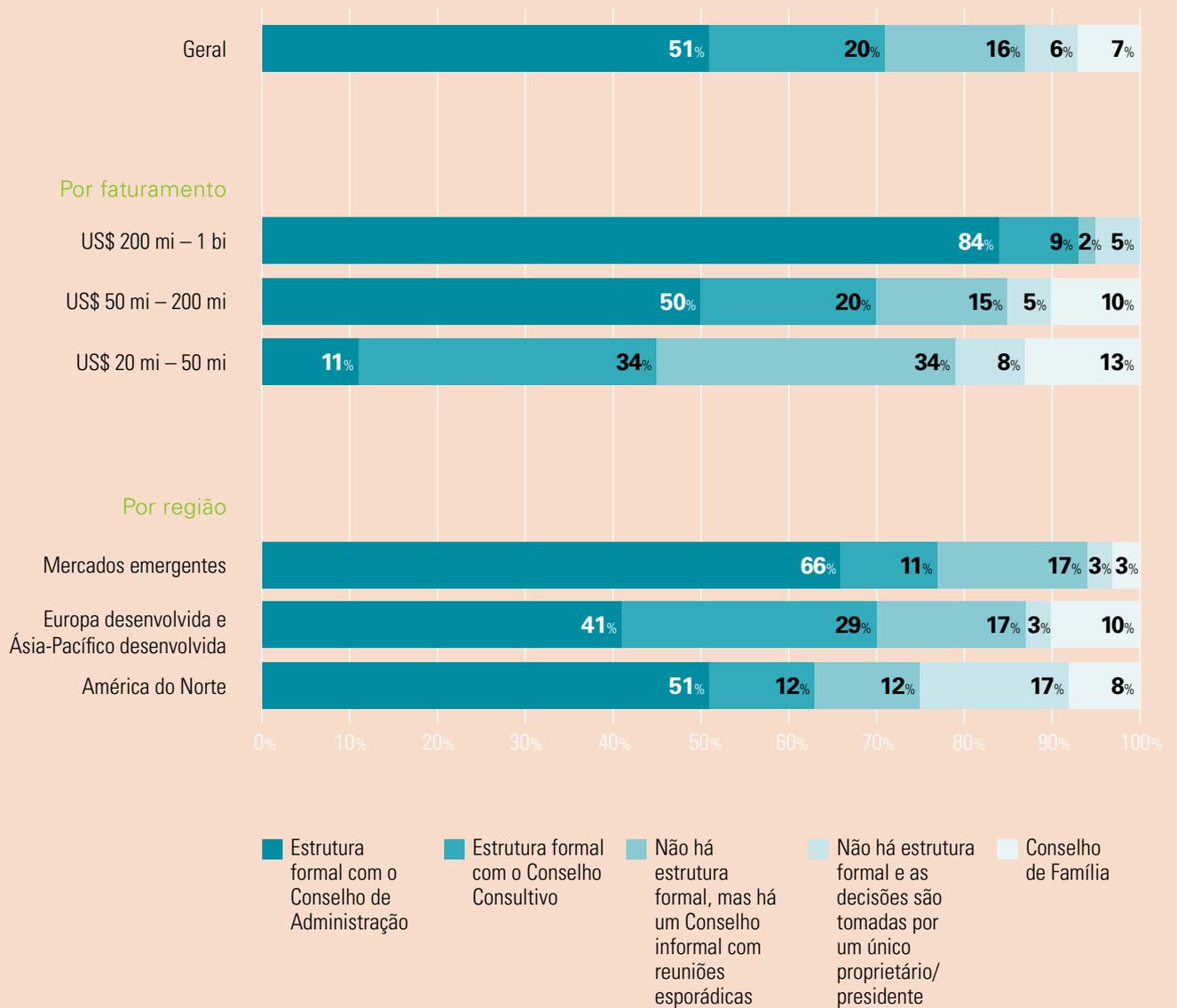
Em grandes empresas, também é mais provável que o Conselho obtenha um número maior de membros independentes, ressaltando a necessidade de mais conhecimentos externos e uma sólida governança corporativa, à medida que as empresas amadurecem.

Mercados emergentes lideram na Governança Formal

Curiosamente, há uma grande variação de acordo com o estágio de desenvolvimento econômico dos mercados em que as empresas atuam. As Empresas Familiares situadas em mercados emergentes estão mais predispostas a obter um Conselho de Administração regular do que aquelas presentes no mercado já desenvolvido. Dois terços das empresas de mercados emergentes possuem uma estrutura formal e um Conselho de Administração, e mais de 11% dessas empresas adotam os Comitês Consultivos; na América do Norte, apenas metade possui um Conselho de Administração, enquanto a proporção foi menor ainda em mercados desenvolvidos na Europa e na região da Ásia-Pacífico (Figura 4 - região).



FIGURA 4 Por favor, selecione a opção que melhor descreve a sua estrutura de governança:



Quais são as necessidades de financiamento das Empresas Familiares?

O financiamento é considerado a força vital das Empresas Familiares. Muitas estão em busca de capital para financiar planos de expansão. Ainda que a maioria das Empresas Familiares disponha de perspectivas exclusivamente a longo prazo quando se trata da gestão de suas empresas, ligadas a uma certa resistência em abrir mão da liderança e o desejo do equilíbrio, significa que encontrar o tipo de financiamento que corresponda às suas necessidades pode ser um desafio. Como consequência disso, as Empresas Familiares estão lançando uma ampla rede de buscas por financiamento, usando uma variedade de fontes de financiamento oriunda de dívida bancária por meio da utilização de riqueza da família, garantindo o apoio de outras empresas e integrando os HNWIs como investidores.

Os resultados das pesquisas revelam que pode haver falta de conhecimento envolvendo as vantagens em se associar aos HNWIs, levantando questões a serem transmitidas aos donos de Empresas Familiares a respeito das opções de financiamento que lhes estão disponíveis. As associações de Empresas Familiares podem ser um instrumento adequado para tal instrução.

A empresa precisou de financiamento durante a recessão, quando o financiamento bancário era bastante difícil e escasso, por isso nos cercamos de alguns investidores conhecidos da família para fornecer financiamento.

CHEFE DE FINANÇAS, REINO UNIDO.

A necessidade de capital para o crescimento

A percepção geral das Empresas Familiares é que estas possuem um grau elevado de autofinanciamento. Não há dúvida que se trata de uma expressiva minoria dos nossos entrevistados, em que 42% afirmam não estarem em busca de financiamentos externos (Figura 5). Como exemplificado por um entrevistado argentino: "Inicialmente, abordamos a família para comparações, de modo que as ações da empresa permaneçam na empresa". De fato, muitos dizem que preferem financiar por meio do lucro, se possível. No entanto, mais da metade das Empresas Familiares entrevistadas (58%) declara que, no momento, está buscando financiamento externo.

As empresas afirmam que, em um período de curto a médio prazos, a prioridade para financiamentos está na expansão dos mercados existentes por meio do crescimento orgânico, do financiamento das operações vigentes e de novos produtos ou serviços em desenvolvimento (Figura 6).

Apesar disso, as Empresas Familiares, em geral, possuem planos de crescimento mais ambiciosos a longo prazo. O que mais é comentado são as aquisições, tema citado por quase um quarto dos entrevistados sugerindo a necessidade de

financiamento como mais importante, seguido de expansão em novas regiões geográficas (18%) e os novos setores (16%) (Figura 7). Isso sugere que as Empresas Familiares poderiam ser mais ousadas e expansivas se fossem mais preparadas para adotar outras fontes de financiamento adequadas às suas necessidades.

FIGURA 5

Você está buscando financiamento externo para os seus projetos atualmente?

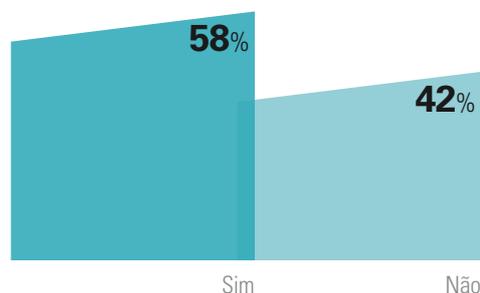


FIGURA 6 O que provavelmente levará à necessidade de financiamento externo da sua empresa no curto e médio prazo (1-3 anos)?

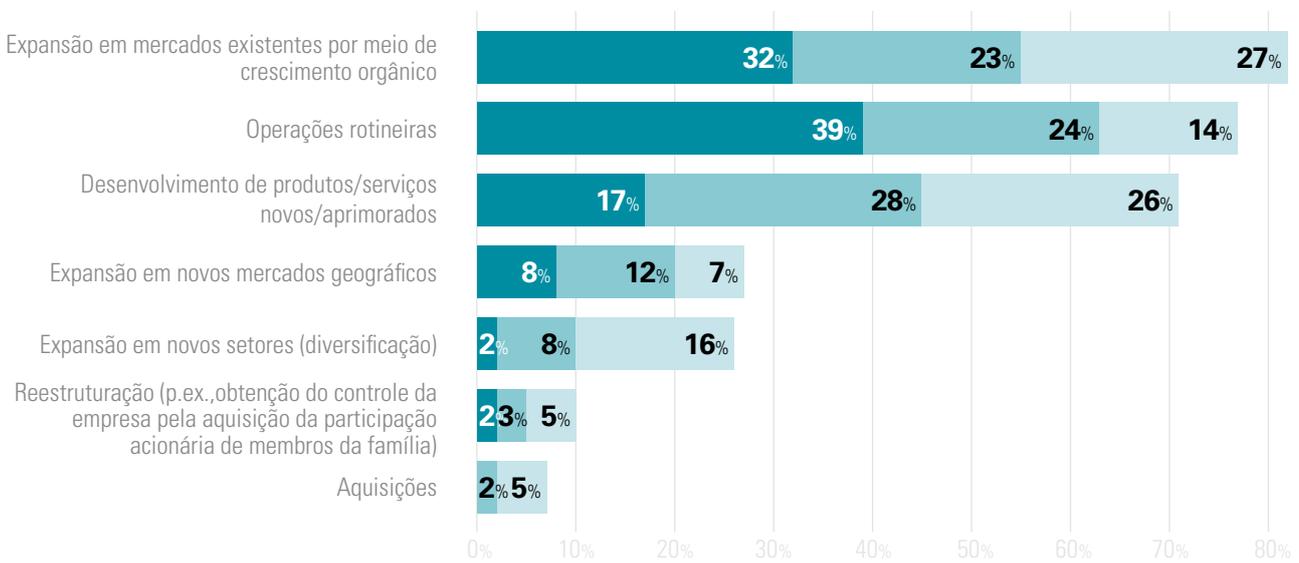
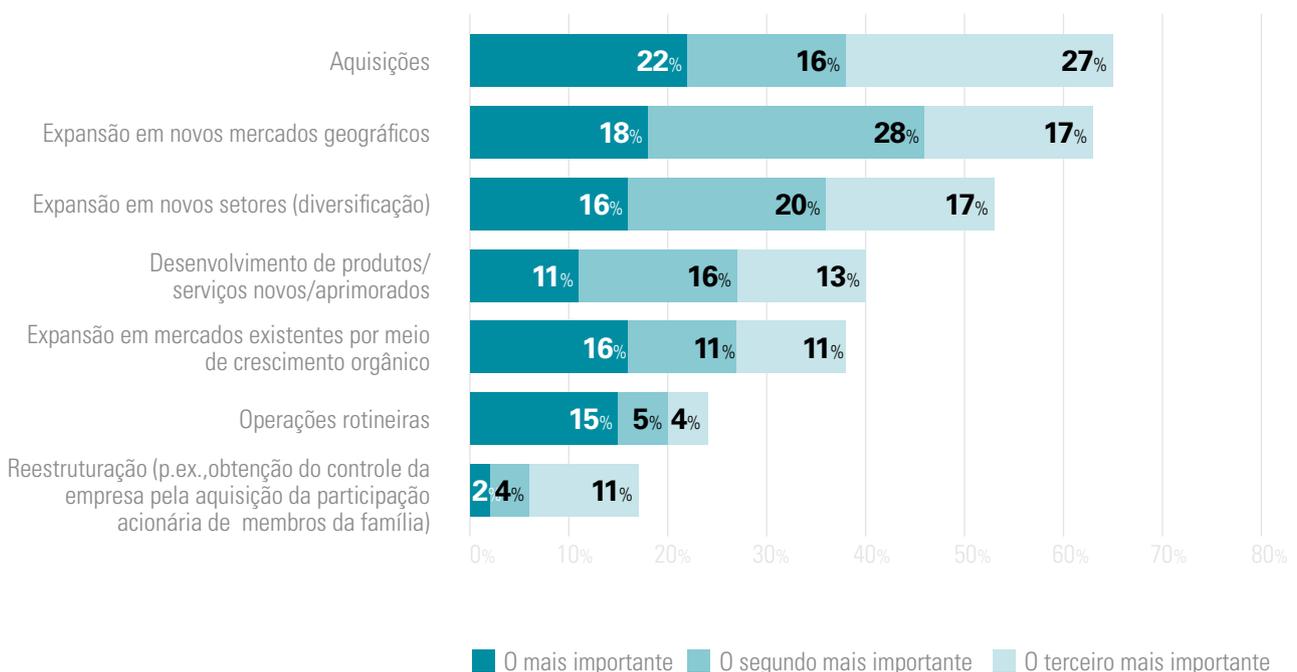


FIGURA 7 O que provavelmente levará à necessidade de financiamento externo da sua empresa no longo prazo (mais de 3 anos)?



Dificuldade em obter a dívida bancária

A dívida bancária é, sem dúvida, o método de financiamento mais comum entre as Empresas Familiares, já que 30% dos entrevistados consideram ser a fonte de capital mais importante, seguido pelo financiamento por meio de lucros internos, citado por 28% dos entrevistados (Figura 8). No entanto, aproximadamente três quartos das empresas declaram que a atual conjuntura econômica vem trazendo impacto na possibilidade de financiar seus projetos por meio de empréstimos bancários (Figura 9).

Os bancos são muito inflexíveis e agem de acordo com a lei, sem considerar envolvimento emocional que possam ser associados ao negócio. Tivemos muitas transações fracassadas com eles, pois exigem comprovações para tudo.

DIRETOR DE EMPRESA FAMILIAR NO CANADÁ.

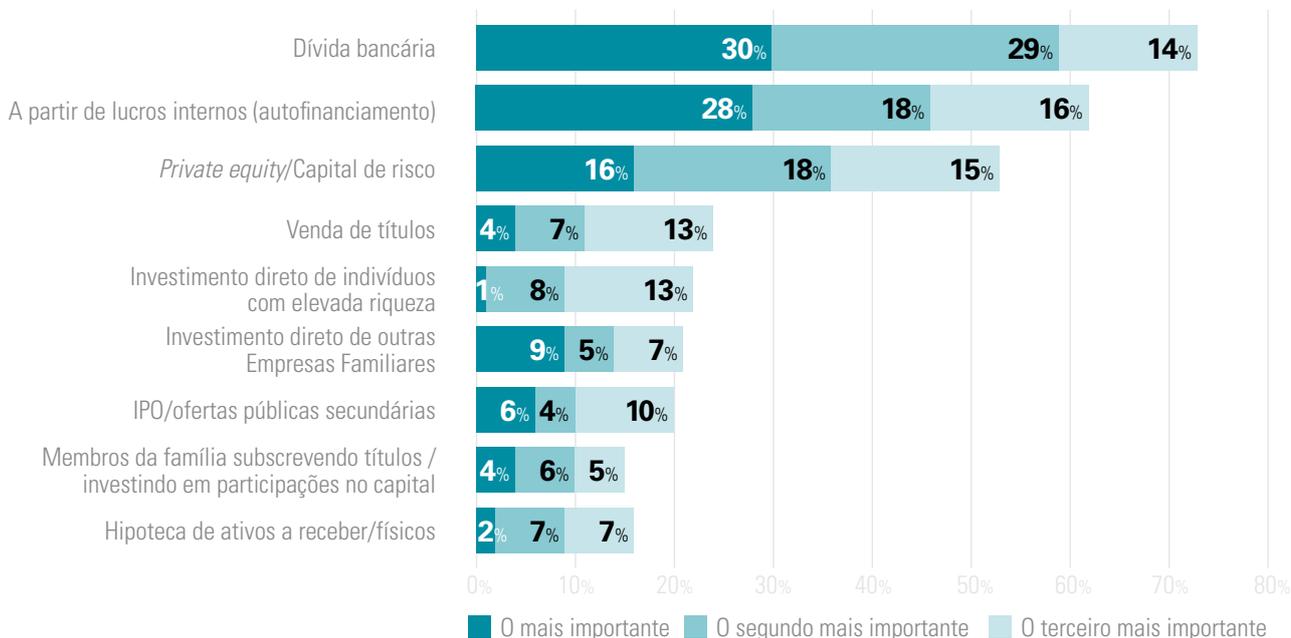
Em diversas regiões, os bancos têm controlado a concessão de empréstimos desde a crise e isso representa um sério desafio para as Empresas Familiares — muitas das quais dão muito valor ao sigilo. Além disso, muitos bancos exigem, agora, uma quantidade detalhada de informações, considerando os pedidos de empréstimo. “Nossas estratégias comerciais são comprovadas e os nossos planos para o sucesso estão listados por etapas, embora os bancos não necessariamente costumem facilmente oferecer financiamento, pois esperam saber dos detalhes como vendas, uma informação que não gostamos de compartilhar”

Um CEO indiano também comentou sobre as preocupações em relação aos empréstimos bancários: “De modo geral, a obtenção de capital dos bancos tem sido positiva, mas já houve dificuldade em apresentar os nossos dados financeiros e outros documentos importantes, que gerava mais tempo de espera para obtenção do valor, influenciando, portanto, no desempenho. ”

Igualmente, um executivo no Japão diz: “Os bancos já começaram a solicitar os documentos confidenciais e a percepção é que são tão particulares quanto as Empresas Familiares... portanto, procuramos alternativas antes de decidir fazer um empréstimo bancário.”

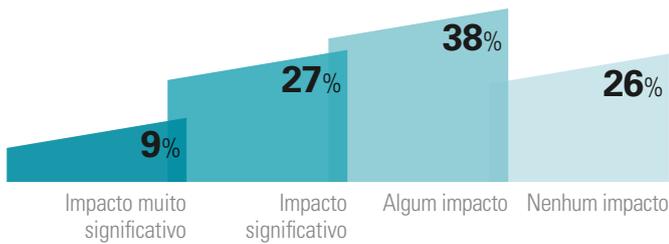
Alguns entrevistados também consideram que os bancos muitas vezes não entendem as características exclusivas de Empresas Familiares e, portanto, subestimam algumas peculiaridades a respeito da gestão de uma Empresa Familiar.

FIGURA 8 Como a sua Empresa Familiar geralmente financia projetos?



Essas observações ilustram claramente que as Empresas Familiares consideram-se empresas privadas e são introspectivas. Elas poderiam beneficiar-se de *insights* independentes que o HNWI, entre outros, pode oferecer.

FIGURA 9 O atual clima econômico teve influência sobre a capacidade da sua empresa de financiar projetos por meio de empréstimos bancários?



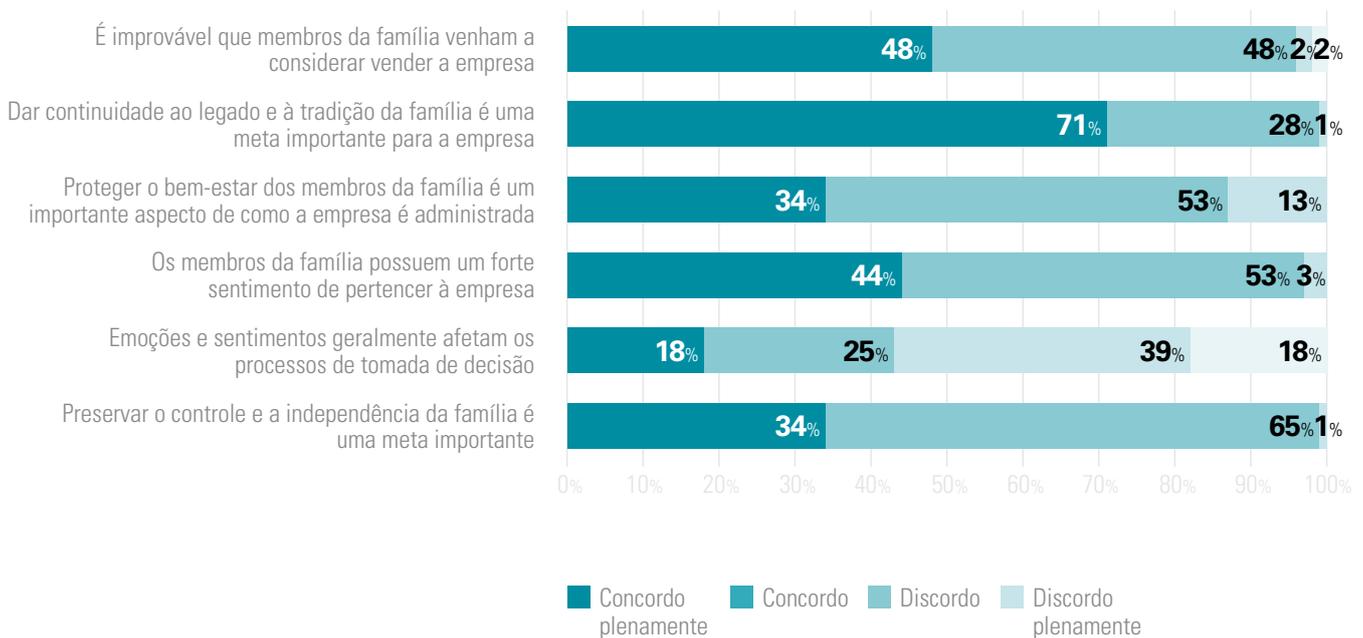
Foco na preservação

É fato que os empréstimos bancários e o autofinanciamento são, sem dúvida, os meios mais comuns de adquirir capital e isso reflete a importância que a maioria das Empresas Familiares apresenta para manter sua participação. Na verdade, mais de 95% atestam que os membros da família provavelmente nunca venderão a empresa, e 99% concordam que manter o controle familiar e a independência sejam metas importantes (Figura 10). Uma proporção similar dos entrevistados considera a Empresa Familiar como um legado que precisam proteger para as próximas gerações.

Temos muito estima por nossa Empresa Familiar. Os nossos antepassados trabalharam arduamente para manter o negócio em operação e pretendemos continuar o seu legado. Jamais considerariamos vender a empresa.

DIRETOR DE FINANÇAS, AUSTRÁLIA.

FIGURA 10 Por favor, selecione o quanto você concorda com as seguintes afirmações:



As Empresas Familiares estão dispostas a oferecer participação acionária?

A questão sobre a participação acionária vem sendo controversa para as Empresas Familiares, a maioria dos que têm receio em perder o controle com a entrada de investidores externos, e para os HNWIs, que preferem contribuir nas decisões relativas às empresas em que investem. As duas partes têm se afastado por conta desta questão – a percepção das Empresas Familiares é que os HNWIs só se interessariam se lhes fosse oferecido participação acionária, e já a percepção dos HNWIs é que eles não teriam nenhum direito de intervir nas Empresas Familiares - mas a realidade é que, eles podem não perceber, mas estão dispostos a se unirem.

Abertura de capital aos investidores apropriados

Todavia, nossa pesquisa pressupõe que alguns irão considerar oferecer participação acionária aos investidores certos. Quase metade dos postos de PE e de Venture Capital representa uma de suas três fontes de financiamento mais importantes (Figura 8, página anterior).

Em um período de médio a longo prazos, os HNWIs são exemplos que contribuem com o argumento de que eles sejam os investidores adequados. Mas, ainda que exista essa compatibilidade, apenas 22% das Empresas Familiares afirmam que o investimento feito por meio dos HNWIs é uma das três fontes de capital mais importantes. Os entrevistados que obtêm capital proveniente dos HNWIs têm uma experiência altamente positiva, sugerindo que mais Empresas Familiares poderiam obter um grande benefício deste tipo de investidor. “Nós dependemos dos lucros internos e depois precisamos encontrar formas para incentivar os HNWIs, já que focam mais investimentos de longo prazo”, comenta um CEO de uma Empresa Familiar australiana.

Um executivo suíço relata que a fidelidade dos HNWIs agora substitui a dívida bancária: “Inicialmente, nós recorriamos aos bancos, mas atualmente dependemos dos HNWIs e de outras Empresas Familiares por serem investidores persistentes e de longa data.”

Resultados da pesquisa mostram que as Empresas Familiares estão geralmente abertas à ideia de receber a entrada de investidores, seja da indústria ou, em alguns casos, oferecendo participação acionária ou um lugar no conselho. Isto sugere que a questão da participação acionária não seja a barreira para o investimento que os HNWIs esperam ser.

Nossos resultados sugerem que o fato de terem a possibilidade de obter capital de uma Empresa Familiar torna-se um obstáculo a menos para conseguir entrar na empresa, diferente do que alguns investidores podem achar.

Quase metade das empresas da nossa pesquisa relata que já ofereceram participação acionária a investidores externos com o intuito de prosseguir com sua estratégia (Figura 11). Além disso, um terço afirma que estaria disposta a oferecer participação acionária na sua empresa, a curto e médio prazos, enquanto metade diz que abriria mão das ações no decorrer do tempo (Figura 12).

Os investidores com elevada riqueza são uma boa opção, pois preferem investimentos a longo prazo e não intervêm na empresa.

CFO, SUÍÇA.

FIGURA 11 Você já ofereceu, no passado, participação na empresa a investidores externos visando a executar sua estratégia?

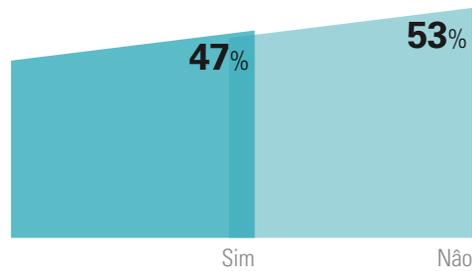
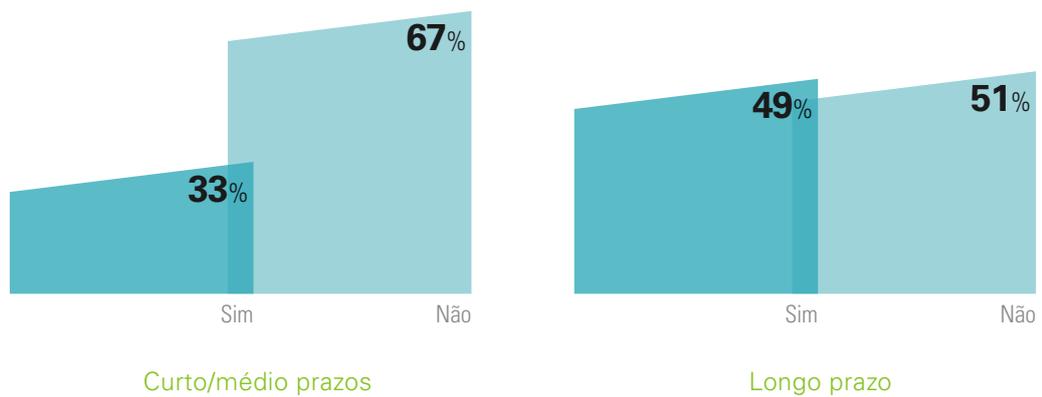


FIGURA 12 Você consideraria, no futuro, oferecer participação na empresa para executar sua estratégia?



Grandes empresas podem oferecer excelentes oportunidades aos investidores pelo fato de estarem mais receptivos à ideia em oferecer participação acionária, especialmente quando se torna mais difícil financiá-los nos estágios mais avançados de crescimento, por meio de fundos de família e financiamento da dívida. Quase três quartos (71%) das Empresas Familiares com faturamento entre US\$ 200 milhões e US\$ 1 bilhão estão preparadas a disponibilizar participação acionária a longo prazo, enquanto que um terço das empresas de menor porte (com faturamento entre US\$ 20 milhões e US\$ 50 milhões) também ofereceria (Figura 13 - receitas). As empresas posicionadas em mercados emergentes têm, em média, mais tendência para a oferta de participação acionária do que

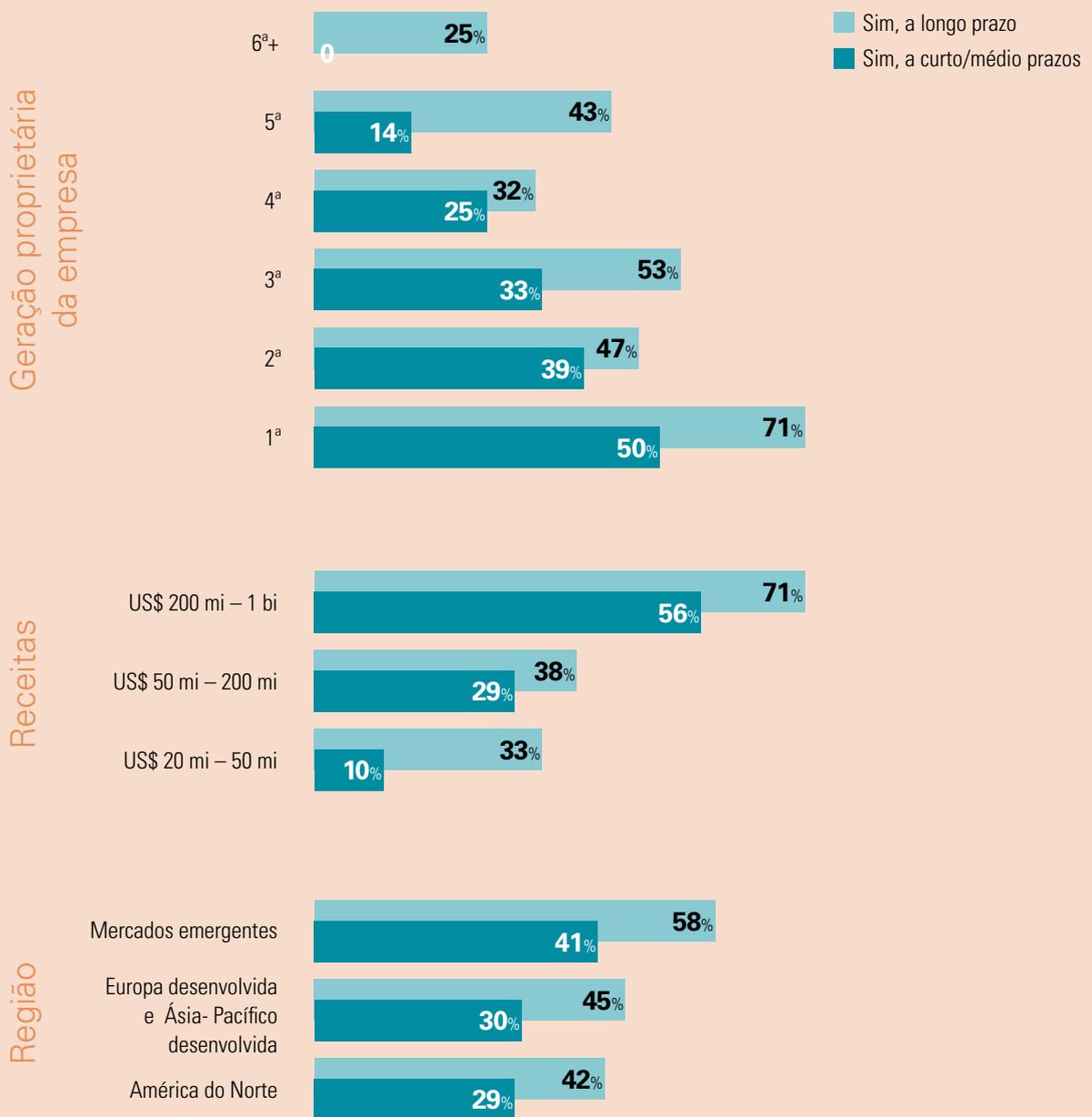
aquelas nos mercados desenvolvidos, refletindo a ausência de financiamento alternativo disponível em mercados menos maduros (Figura 13).

A prontidão das Empresas Familiares para oferecer participação acionária é influenciada não somente pelo porte e pela localização da empresa, mas também pela sua relativa longevidade. Empresas Familiares de primeira geração estão mais predispostas a oferecer participação acionária a longo e curto prazos (71% e 50%, respectivamente) do que as empresas de sexta geração, às quais ninguém disponibilizaria participação acionária a curto prazo, e apenas um quarto faria a longo prazo (Figura 13 - Geração proprietária da empresa).



FIGURA 13

Você consideraria, no futuro, oferecer participação na empresa para executar sua estratégia? (Somente as respostas positivas estão sendo apresentadas)



Empresas Familiares buscam recursos e mais conhecimentos

Embora obter acesso a mais financiamento seja a razão mais importante para que as Empresas Familiares ofereçam ações de suas empresas, elas também se motivam pelos conhecimentos e pelas experiências adicionais que um investidor externo pode trazer. Isto indica que, embora as Empresas Familiares realmente desejem manter o controle, também reconhecem que experiência e conhecimento vindos de outra perspectiva podem trazer vantagens significativas para a empresa.

Isso traduz o fato que, apenas 13% dos entrevistados gostariam que investidores de fora fossem completamente passivos (Figura 14). Em contrapartida, 30% dizem estar preparados a lhes ceder uma cadeira no Conselho, o que sugere que eles reconhecem os inputs estratégicos que um investidor externo pode oferecer. Já 57% estariam dispostos a abrir espaço para que investidores de fora oferecessem seus conhecimentos. Somado a essas vantagens e comparado à dívida que esse tipo de investimento permite, apresenta-se o menor nível de risco e a possibilidade de obter melhoria na governança, seguindo para 54% e 22% das Empresas Familiares, respectivamente (Figura 15).

No entanto, apesar dessas potenciais vantagens, as Empresas Familiares percebem as dificuldades em trazer investidores de fora. O obstáculo mais relevante — com uma margem existente — que impediria as empresas de oferecer participação acionária é a possível perda de independência, citado por quase 70% dos entrevistados (Figura 16). Isso, nitidamente, representa a importância que as Empresas Familiares colocam em relação à preservação majoritária dos direitos de voto.

Outra dificuldade considerável para as Empresas Familiares é apresentada em detalhes na apresentação de relatórios obrigatórios, revelando suas preocupações em relação à obtenção de dívida bancária no contexto atual. A seguir, comentários de um executivo alemão: “Uma vez que falamos sobre participação acionária, aumenta a exigência dos relatórios obrigatórios e haverá mais demanda por informações financeiras que não queremos compartilhar.” Contudo, é impossível garantir este nível de preocupação tratando-se da maioria dos investidores de elevada riqueza (HNWIs), os quais estão preparados para compreender as sutilezas das Empresas Familiares em relação à divulgação.

FIGURA 14

Supondo que você estivesse interessado em abrir o capital de sua empresa para investidores externos, você iria querer que esses investidores tivessem um papel ativo?

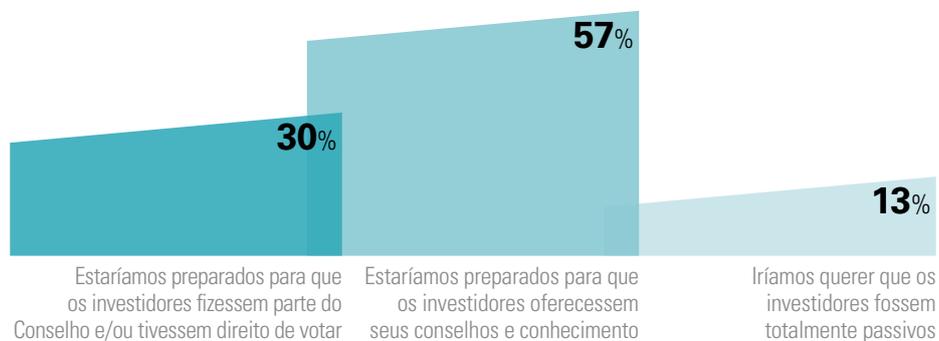


FIGURA 15 Quais fatores poderiam incentivá-lo a oferecer participação na empresa?

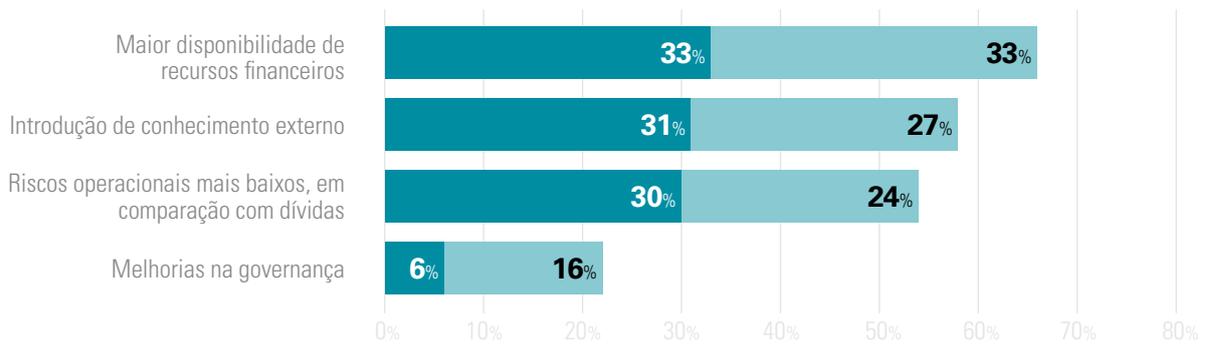
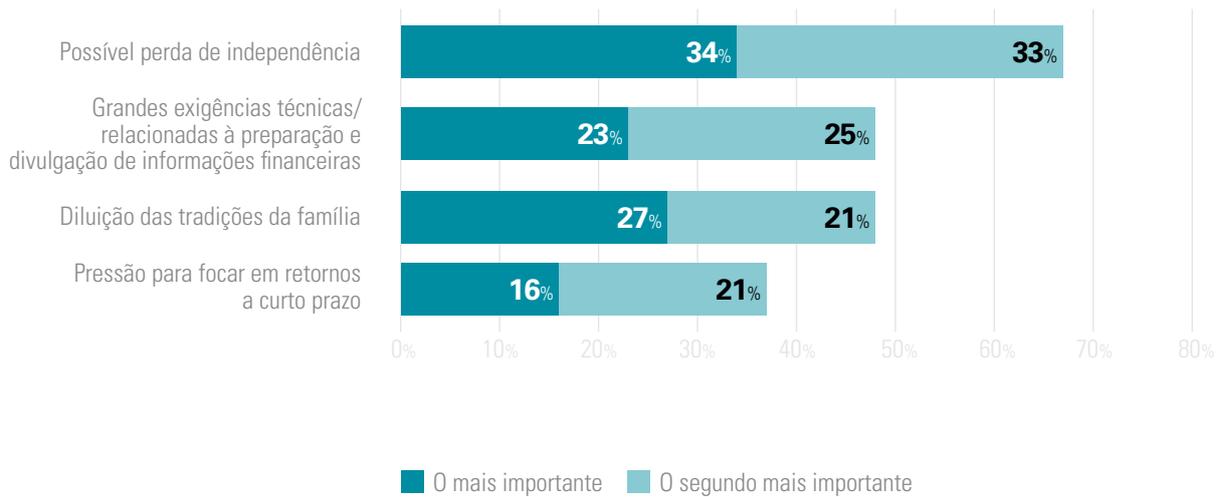


FIGURA 16 Quais fatores poderiam impedir que você oferecesse participação na empresa?



Que tipo de investidores as Empresas Familiares desejam?

As Empresas Familiares valorizam possibilidades do investimento a longo prazo e a *expertise* em parceiros comerciais — precisamente as particularidades que os HNWIs podem oferecer. No entanto, a maioria parece desconhecer que bom parceiro esse tipo de investidor pode ser para a sua empresa ou ter dificuldade para explorar esta fonte de financiamento.

Perspectiva a longo prazo é essencial para Empresas Familiares

Tratando-se de oferecer participação acionária, as Empresas Familiares destacariam os investidores que tenham uma referência a longo prazo em relação ao retorno de investimento (Figura 17). “Aqueles que investiram previamente em Empresas Familiares compreendem como os riscos são comuns, não se tornando exigentes demais e sendo pacientes com os retornos, considerando a melhor condição que uma empresa pode esperar de um investidor”, observa um participante da Coreia do Sul. Aproximadamente um quarto (23%) afirma que este é o principal atributo, embora seja o segundo mais importante para mais de 15% dos entrevistados. A experiência no setor ou na empresa e um apetite similar pelo risco de negócio vêm na sequência com rigorosa relevância. “Nós preferimos investidores corporativos com experiência no setor, pois, efetivamente, depositam sua confiança em nós. Eles também podem prestar assessoria nos planos de negócios”, explica um executivo chinês.

Curiosamente, em função dos laços sentimentais que muitas famílias estabelecem com sua empresa, essas três

questões passam a ser tratadas com muito mais importância do que as mais subjetivas, como a confiança, a familiaridade e os valores, embora esses fatores possam instigar nos investidores a preferência pelo investimento a longo prazo. A menor importância dada às questões subjetivas revela um pedido entre as Empresas Familiares para equilibrar o envolvimento da família com os investidores imparciais. “Reunir membros da família com investidores externos e envolvê-los no processo de tomada de decisão pode ajudar na diminuição da instabilidade emocional”, relata um executivo americano.

A contradição entre o que as Empresas Familiares esperam e o tipo de investidor externo que geralmente abordam mostra que pode existir falta de conhecimento dos perfis dos HNWIs e outras Empresas Familiares como fontes de financiamento.

Private Equity (PE) e Venture Capital foram classificados como as fontes de investimentos favoritas, apesar do período limitado em que investem (Figura 18). As empresas estão classificadas, portanto, em segundo lugar, apesar de não se adaptarem às preferências das Empresas Familiares para um compromisso de participação minoritária a longo prazo.

De modo não esperado, os HNWIs e outras Empresas Familiares foram avaliados com uma pontuação baixa na lista de investidores favoritos e são menos atraentes até mesmo do que os hedge funds (fundos de cobertura), que geralmente têm expectativas de prazo menores do que os HNWIs e outras Empresas Familiares. Aparentemente, existe uma percepção errônea sobre a baixa disponibilidade de financiamento por esse meio.



FIGURA 17 Supondo que estivesse considerando levantar capital adicional por meio da emissão de ações, quais características são/seriam importantes para você?

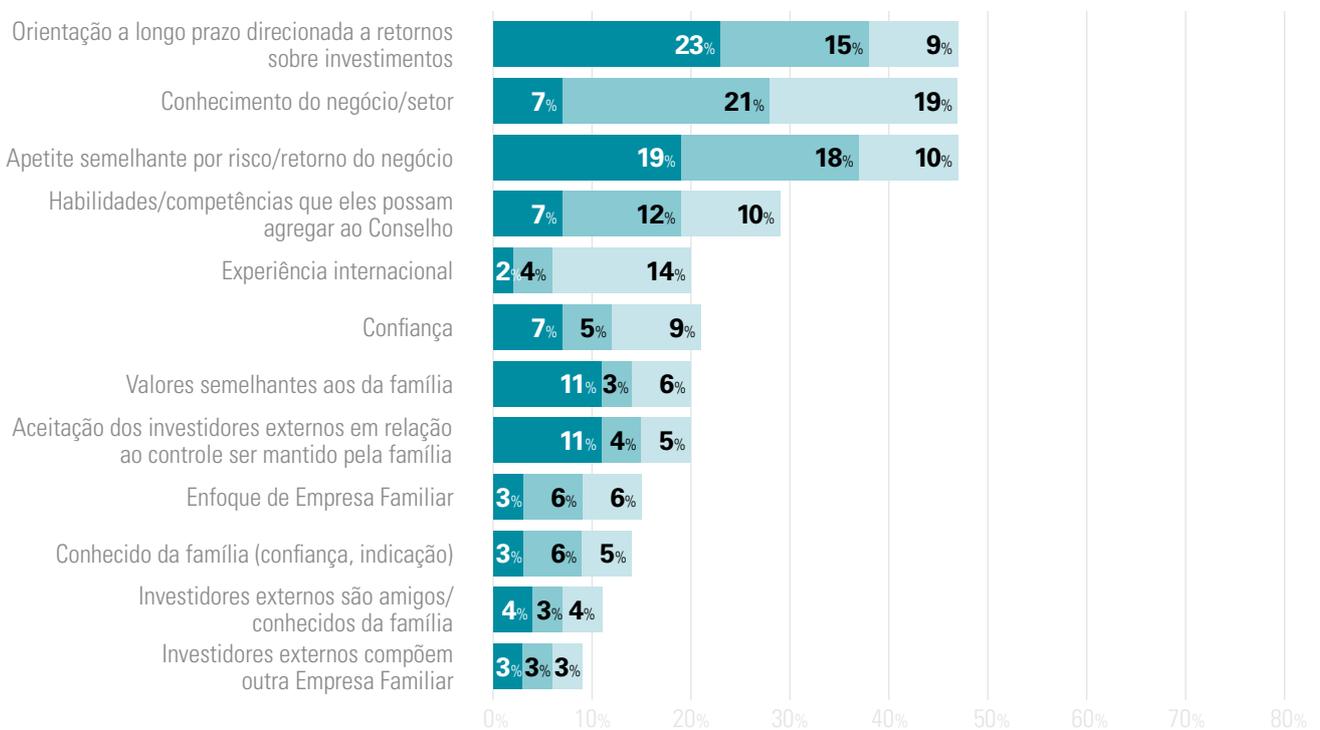
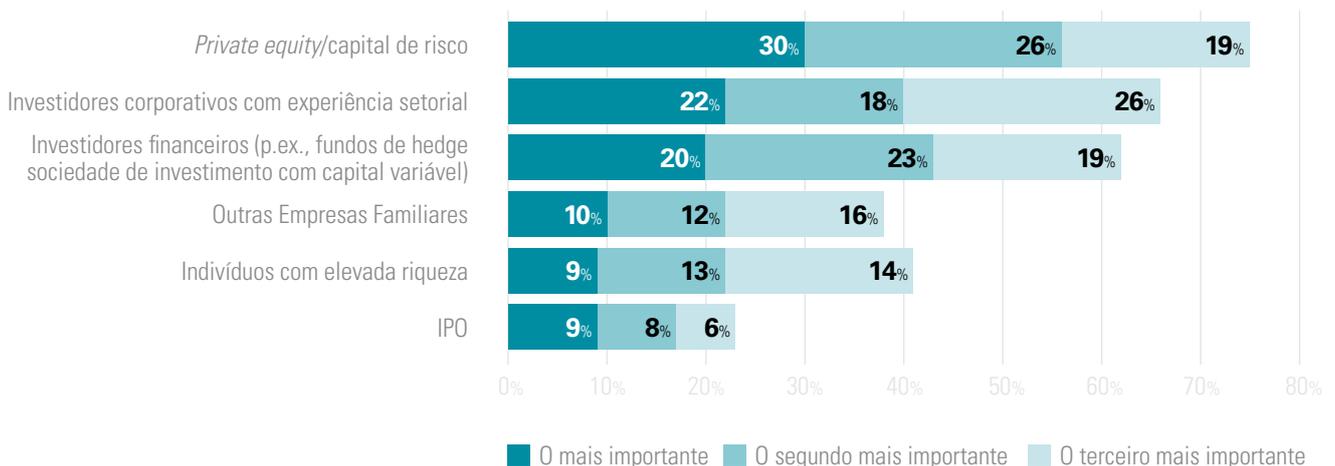


FIGURA 18 Presumindo que estivesse interessado em abrir o capital da sua empresa para investidores externos, que tipo de investidores você preferiria?



Experiência positiva com os HNWIs

A minoria de Empresas Familiares têm acesso aos HNWIs e a outros grupos de investimentos de Empresas Familiares. Cerca de 40% dos entrevistados afirmam já ter recebido investimento direto dessas fontes (Figura 19).

Felizmente, a grande maioria (92%) daqueles que têm obtido o financiamento por meio de um HNWI relata que essa experiência tem sido positiva em comparação com outras fontes de financiamento (Figura 20), citando como algumas das vantagens o vasto conhecimento e as expectativas do investimento a longo prazo. “Eles são confiáveis e facilmente acessíveis em comparação com outras fontes de financiamento; podemos também agregar as técnicas para nossa gestão por meio dos seus conhecimentos;” observa um entrevistado dos Emirados Árabes.

“Os HNWIs nos disponibilizam não somente financiamento, mas também o seu conhecimento internacional e técnicas estratégicas.”

CEO, FRANÇA.

FIGURA 19 Você obteve anteriormente investimento direto de indivíduos com elevada riqueza ou de outras Empresas Familiares?

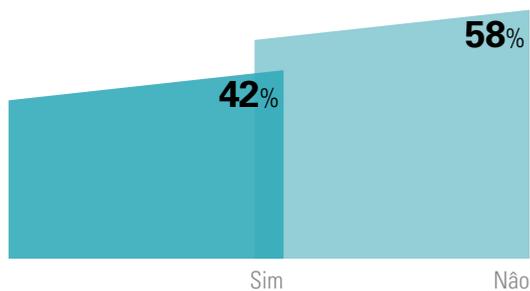
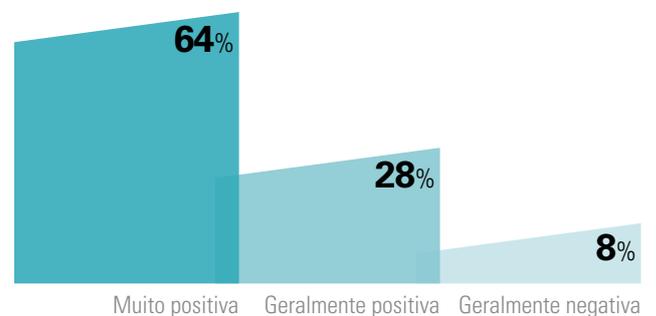


FIGURA 20 Como você classificaria sua experiência em obter financiamento diretamente de indivíduos com elevada riqueza (high-net-worth individual – HNWIs) ou de outras Empresas Familiares em comparação com a obtenção de recursos de outras fontes?

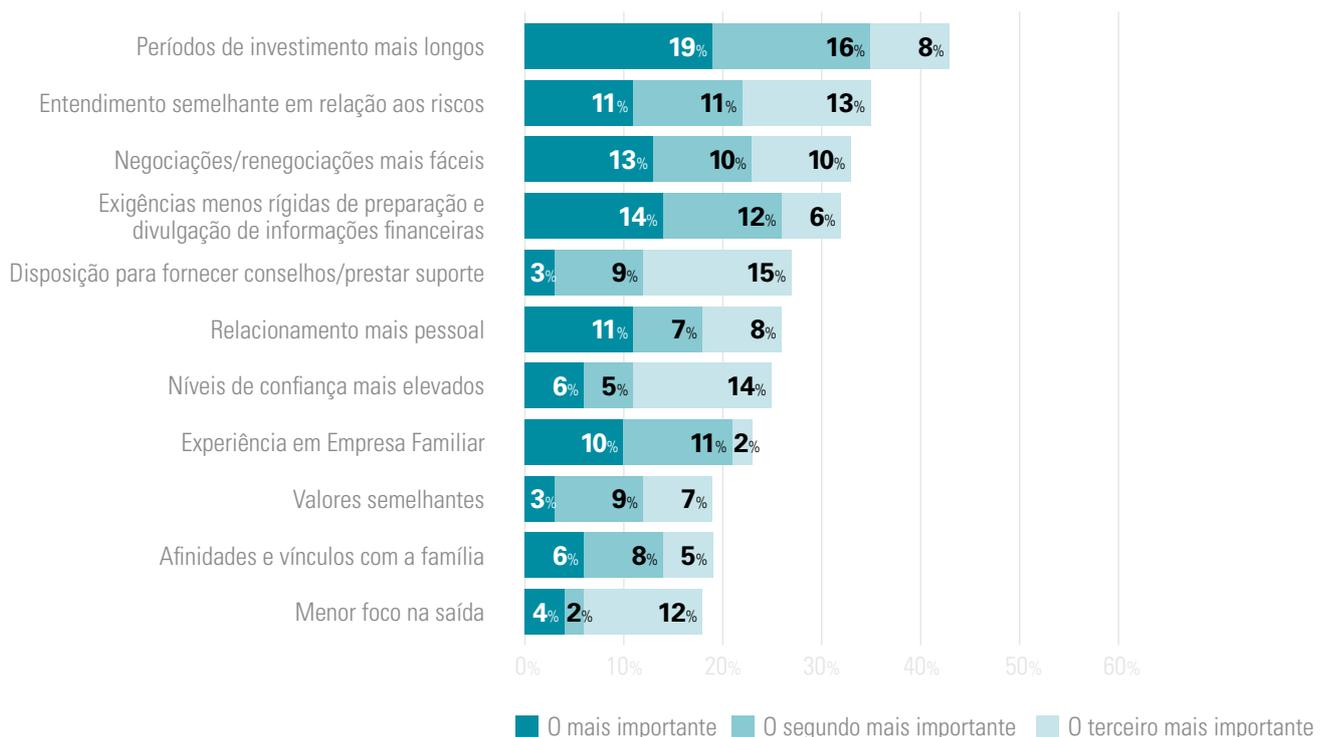


Um presidente de uma Empresa Familiar na Itália acrescenta: “Os HNWIs tendem a permanecer fiéis nas decisões sobre investimento e ficam de prontidão no caso de a empresa estar passando por momentos difíceis. Eles não se retiram antecipadamente, visto que são pacientes e geram oportunidades para o negócio ter êxito”.

Na realidade, considerando um possível investimento oriundo destas fontes, as Empresas Familiares classificam os maiores prazos e o conhecimento de risco aparente do investimento como os atributos mais positivos e importantes na proposta (Figura 21). Na sequência, as negociações mais comuns, menor necessidade de relatórios e prontidão para oferecer apoio e assessoria. “Sentimos a necessidade em adquirir mais conhecimento para trabalhar em diferentes estratégias, e os investidores externos podem ser fundamentais para efetivas tomadas de decisão na empresa”, comenta um CEO com sede no Brasil.

Para todos os entrevistados desta pesquisa, a principal razão pela qual as Empresas Familiares mudam de ideia para buscar investimentos dos HNWIs e de outras Empresas Familiares é a possibilidade de haver interferências na gestão (Figura 22). No entanto, a experiência de muitos daqueles que buscavam financiamento dessas fontes indica que esses receios podem ser infundados. “Buscamos investimentos dos HNWIs porque eles não interferem nas decisões da empresa”, comenta um executivo norte-americano.

FIGURA 21 Quais fatores poderiam incentivá-lo a obter investimentos de HNWIs ou de outras Empresas Familiares em vez de obter capital de fontes tradicionais como bancos ou fundos de *private equity*?



Possibilidade de ampliar a parceria entre HNWI's e Empresas Familiares

Contudo, há uma diferença acentuada nas opiniões sobre os principais obstáculos, seja o entrevistado um membro da família ou não. Executivos que não fazem parte de Empresa Familiar mostram-se muito mais preocupados com as possíveis interferências e as classificam como a maior desvantagem. Ainda assim, os membros da família dizem que encontrar um parceiro adequado pode ser difícil (Figura 22 - Respostas de membros da família). Os membros não familiares podem ficar receosos com a participação de investidores externos, pois podem comprometer seu grau de influência dentro da empresa (Figura 22 - Respostas de executivos que não fazem parte da família), enquanto os membros da família são mais confiáveis nessa questão. Os familiares também relatam que a segunda maior barreira é a disponibilidade reduzida de capital oferecida por HNWI's e por outras Empresas Familiares.

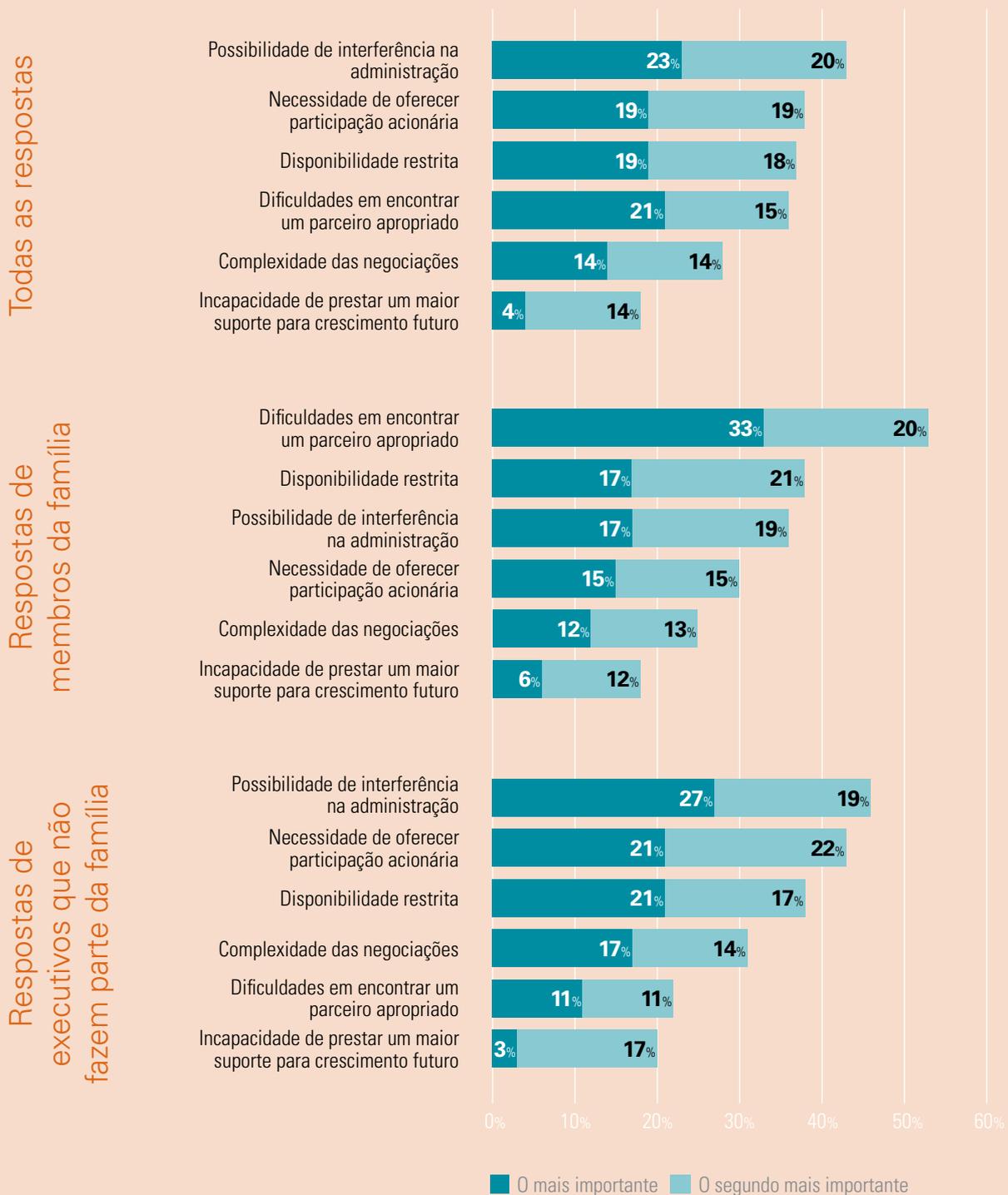
A necessidade de oferecer participação acionária é considerada, entre todos os entrevistados, o segundo maior obstáculo que dificulta o acesso a esse tipo de capital, embora, como já mencionado, os membros que não são da família estão mais preocupados com essa questão do que os próprios familiares.

Esses resultados indicam que, embora muitos gerentes e proprietários de Empresa Familiar estejam abertos à ideia em trazer os HNWI's e outras Empresas Familiares como investidores, as dificuldades em obter esse tipo de capital e encontrar os investidores certos impedem este processo. Parceiros potenciais de fato existem, no entanto, falsas percepções sobre as interferências e os requisitos de relatórios, juntamente com a falta de coordenação dos investimentos dos HNWI's, podem ser um obstáculo. Percebe-se, portanto, que obter mais informações sobre associações de Empresas Familiares e outros órgãos econômicos pode ajudar a preencher essa lacuna.



FIGURA 22

O que você considera como principais barreiras para obter investimentos de indivíduos com elevada riqueza ou de outras Empresas Familiares?





Objetivos de investimento dos HNWIs





Objetivos de investimento dos HNWIs

Destques

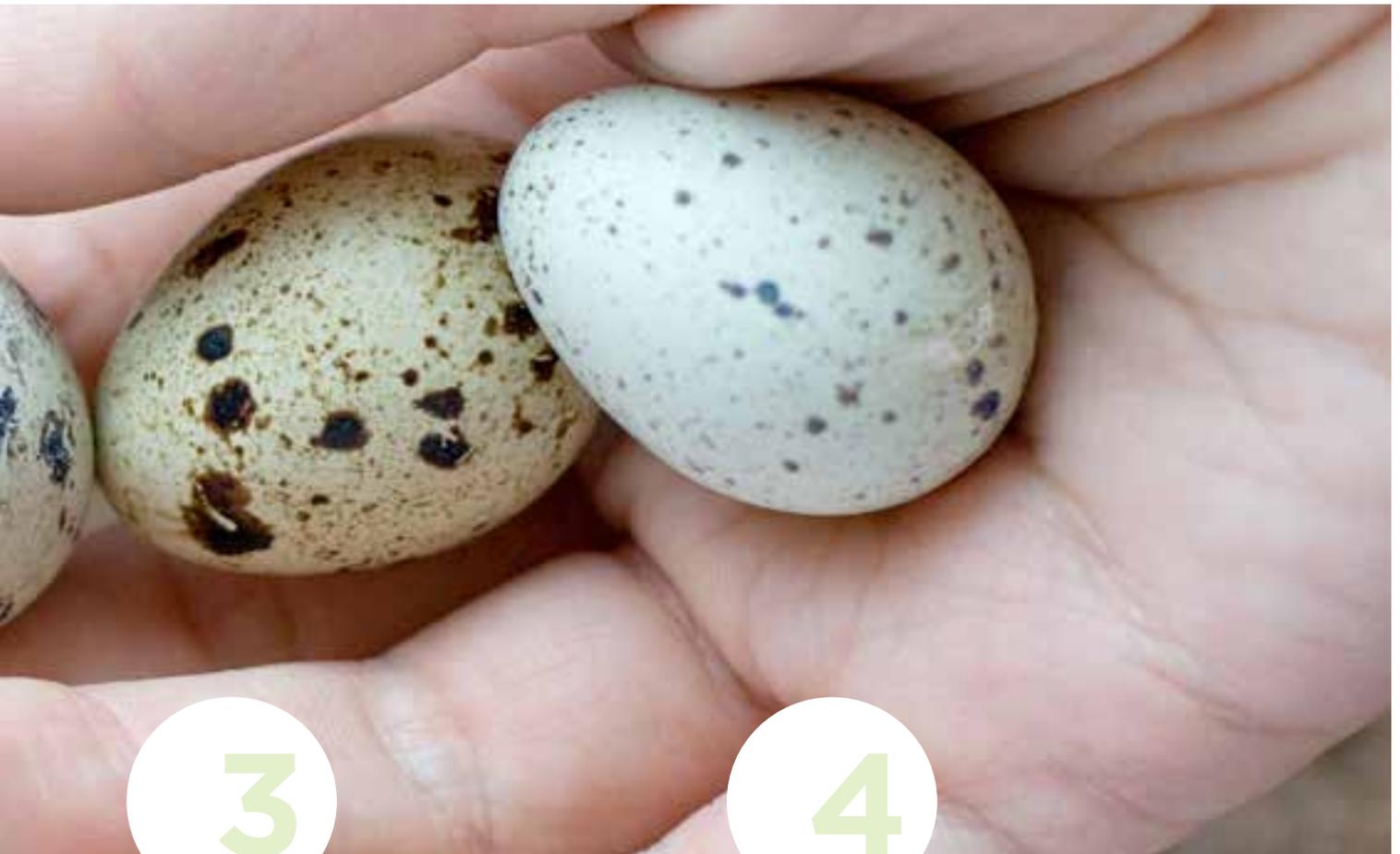


1

A maioria dos HNWIs administra a sua própria riqueza e é proveniente de uma Empresa Familiar ou possui um histórico empresarial. A valorização do capital a longo prazo é o impulsionador mais importante para o investimento, seguido por fluxos de caixa estáveis e diversificação.

2

Mais de 70% dos entrevistados investem diretamente em outras empresas, sendo as empresas de pequeno a médio portes os alvos mais populares.



3

Os HNWI's entrevistados enxergam as Empresas Familiares como um bom alvo de investimento, com quase metade já tendo investido em pelo menos uma Empresa Familiar — 95% deles avaliaram a experiência de forma positiva.

4

Uma visão de longo prazo, rentabilidade do negócio e potencial de conquistar uma posição no Conselho são os três fatores mais importantes que atraem um HNWI a investir em um negócio familiar.

Qual é o perfil de investimento típico dos HNWIs?

Os HNWIs muitas vezes possuem experiência em Empresas Familiares e geralmente gostam de se manter no controle de suas carteiras de investimento. Eles estão buscando investir seu capital em oportunidades que oferecem retornos de longo prazo e benefícios de diversificação. Embora a maioria prefira assumir um nível de risco médio, na esperança de retornos médios para atingir esses objetivos, há HNWIs que assumem uma abordagem de risco alto ou baixo para os investimentos, o que sugere que há investidores no mercado para empresas com diferentes perfis de risco.

Os HNWIs entendem as Empresas Familiares

Os HNWIs geralmente conhecem como as Empresas Familiares atuam, uma vez que a fonte da sua riqueza é geralmente proveniente da sua própria Empresa Familiar. A maioria dos HNWIs pesquisados tem experiência em Empresas Familiares: quase metade (48%) pertence a uma

Empresa Familiar estabelecida que está em operação há mais de uma geração, e mais de um terço (34%) montou um negócio por conta própria (Figura 23).

Os HNWIs também gostariam de assumir a responsabilidade por suas carteiras de investimento, o que sugere um alto grau de envolvimento e engajamento com os investimentos que fazem. Dos entrevistados, 72% administram 50% ou mais da sua riqueza por conta própria (Figura 24). Apenas 2% dos entrevistados terceirizam todos os seus investimentos para terceiros. Como um empresário japonês afirma: "Eu criei a minha própria riqueza; envolvo-me pessoalmente em qualquer investimento, mas recorrerei à assessoria especializada. É um dinheiro suado, e por isso preciso me dedicar a estar envolvido no processo".

Este nível de envolvimento reflete-se na baixa proporção dos HNWIs que utilizam um escritório familiar para administrar a sua própria riqueza. Três quartos não utilizam um escritório familiar, sugerindo que uma abordagem menos formal e mais individual na gestão de riqueza é a preferida pela maioria (Figura 25).



FIGURA 23 O seu patrimônio está associado a uma atual/antiga Empresa Familiar?

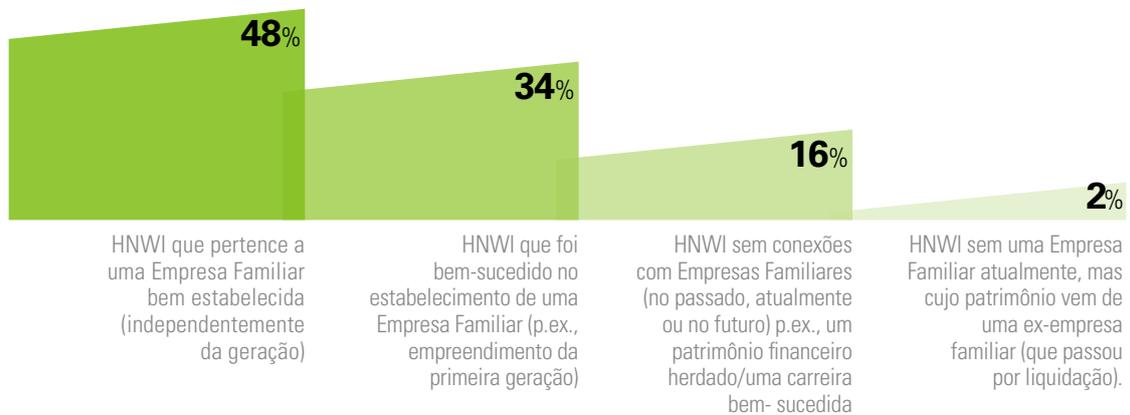


FIGURA 24 Em que medida você gerencia o seu patrimônio por conta própria?

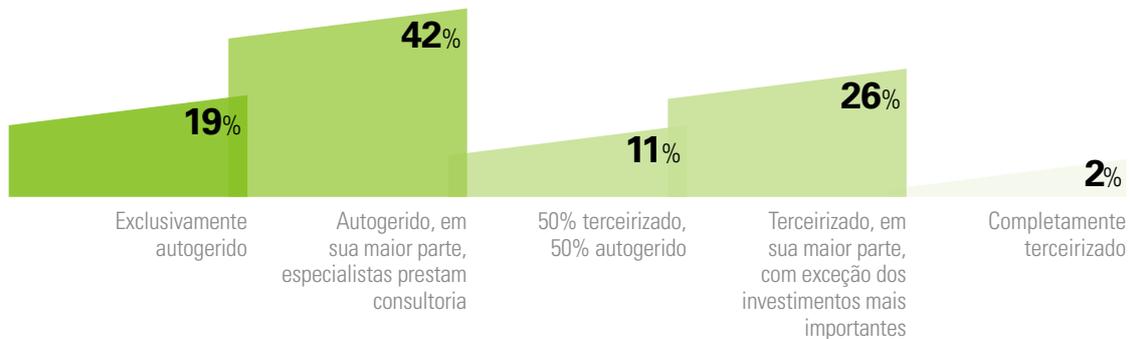


FIGURA 25 Você administra seus investimentos por meio de uma empresa de serviços de administração de patrimônio familiar?



Horizontes de longo prazo, renda atual e diversificação impulsionam as decisões de investimento

Os HNWIs investem por três motivos principais. A valorização do capital a longo prazo é o mais importante, a renda atual ocupa o segundo lugar e obter um nível de diversificação vem na terceira posição (Figura 26). No entanto, muitos HNWIs também procuram combinar as suas opções de investimento com a sua especialização e experiência em gerir empresas — empreendedorismo e uma paixão pelo negócio também são fatores importantes para os investimentos dos HNWIs.

O desejo de valorização do capital a longo prazo reflete-se no interesse dos HNWIs pelo risco. A maioria deles (60%) adota uma abordagem equilibrada de risco para investimentos fora do seu principal negócio, buscando riscos com retornos razoáveis (Figura 27). “A administração da riqueza para mim é um foco na manutenção e não no crescimento rápido, e eu prefiro mais os ganhos lentos e constantes do que oportunidades de investimento arriscadas”, comenta um empresário alemão.

No entanto, existem HNWIs em ambas as extremidades de risco. Um quinto dos HNWIs está preparado para assumir estratégias de investimento de alto risco na tentativa de gerar retornos elevados, e outro quinto está avesso ao risco e se contentará com baixos retornos em troca do baixo risco.

FIGURA 26 Desconsiderando os investimentos em sua própria empresa, qual dos itens a seguir é o principal fator que influencia nos investimentos?

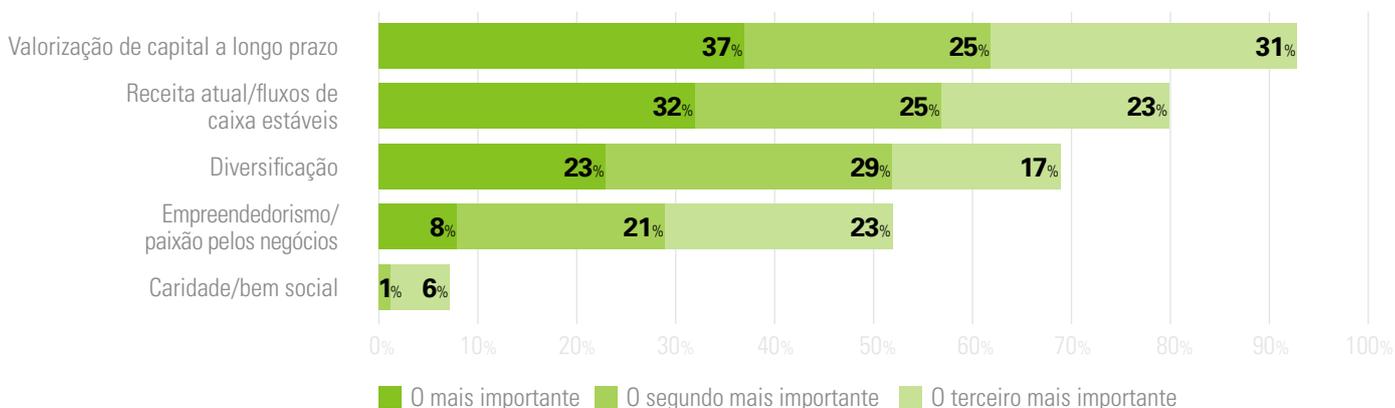
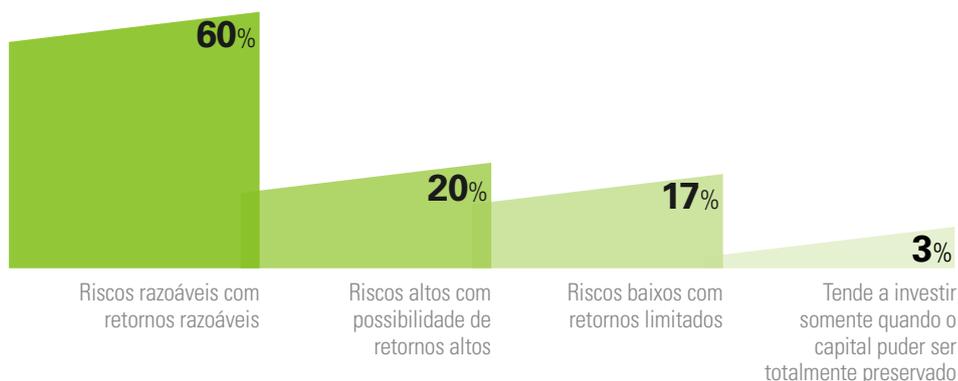
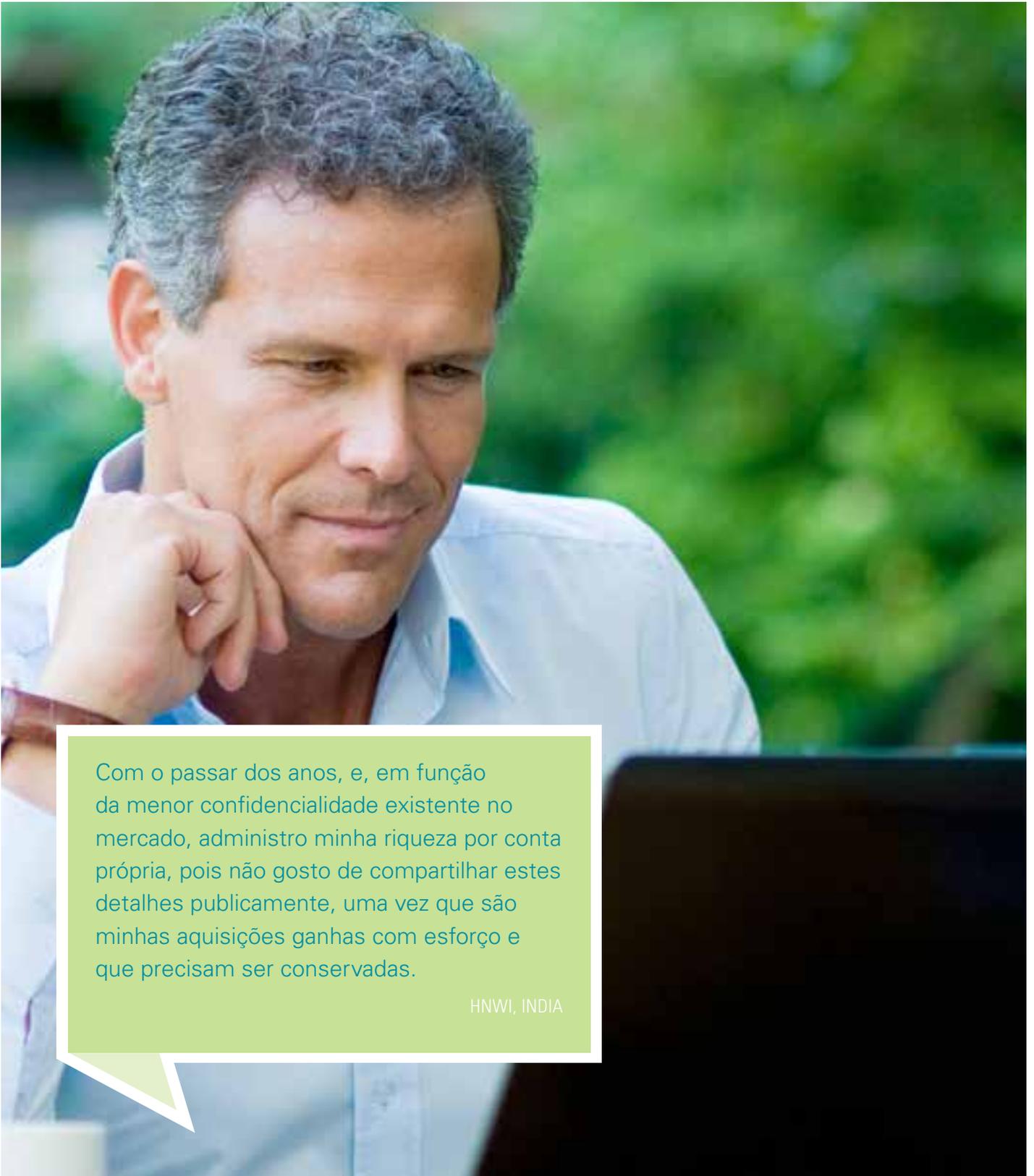


FIGURA 27 Desconsiderando os investimentos em sua própria empresa, até que ponto você está disposto a arriscar o seu capital empregado ao fazer investimentos?





Com o passar dos anos, e, em função da menor confidencialidade existente no mercado, administro minha riqueza por conta própria, pois não gosto de compartilhar estes detalhes publicamente, uma vez que são minhas aquisições ganhas com esforço e que precisam ser conservadas.

HNWI, INDIA

Qual é o interesse dos HNWIs em investir diretamente nas empresas?

Os HNWIs são investidores de negócios extremamente ativos e a grande maioria investe diretamente nas empresas. Embora alguns tenham interesse em investir em empresas maiores e start-ups, o alvo ideal para a maioria dos HNWIs são as pequenas e médias empresas, nas quais seu capital e sua especialização podem ser muito valorizados e existe um potencial significativo de crescimento.

Os investimentos diretos perdem apenas para ações cotadas em bolsa

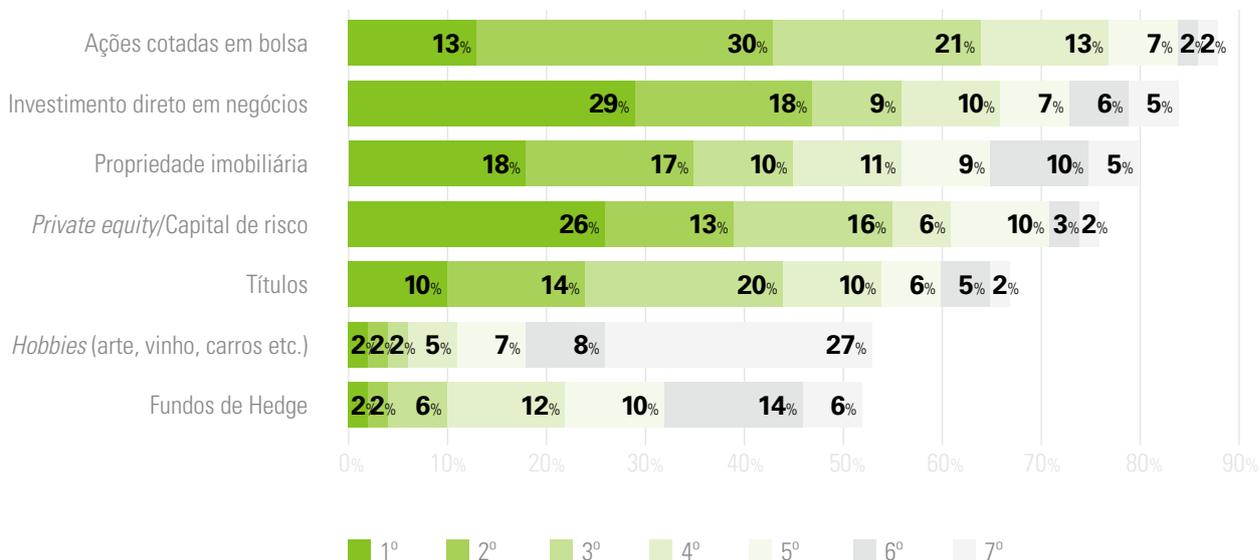
O investimento direto nas empresas representa uma grande parte da carteira típica dos HNWIs. Esses investimentos representam a segunda maior proporção de investimentos totais comprometidos dos HNWIs (Figura 28). Somente as ações cotadas em bolsa são responsáveis por uma parcela maior. Além disso, o investimento direto no negócio é a parte

mais importante da carteira de investimentos para quase um terço dos HNWIs (29%). Cerca de 70 % dos entrevistados já investem diretamente em outras empresas (Figura 29).

As razões para investir diretamente nas empresas variam, embora estejam geralmente centradas em torno da necessidade de alguma diversificação dos seus próprios negócios e da volatilidade do mercado acionário, e porque esse tipo de investimento muitas vezes se aproxima do apetite pelo risco dos HNWIs. Um empresário norte-americano comentou: “Esperamos uma boa quantidade de retornos líquidos dos nossos investimentos. Investimos nas empresas para que possamos obter o capital de giro adequado para as necessidades operacionais”.

A familiaridade é outro motivo para investir diretamente. “Com o aumento da mídia e dos meios de comunicação, uma parcela substancial dos nossos investimentos vai para os negócios diretos, principalmente as empresas que estão no mesmo setor”, afirma um HNWI australiano.

FIGURA 28 Desconsiderando os investimentos em sua própria empresa, por favor, classifique seus investimentos de acordo com os tipos de investimento a seguir (participantes podem classificar as sete opções)



Consistente com o perfil de risco e os horizontes de retorno a longo prazo preferidos pela maioria dos HNWIs, as pequenas e médias empresas são os seus alvos de investimento mais populares, com 62% e 68%, respectivamente, citando esses fatores, e uma parcela menor foca as start-ups e as grandes empresas (Figura 30). Isso ocorre porque muitos HNWIs consideram esses tipos de empresas promissoras para atingir um grau de estabilidade e também um rápido crescimento.

Um empresário indiano observa: “As pequenas empresas precisam passar por mais fases e, caso bem geridas nas etapas iniciais, um grande sucesso pode ser esperado em pouco tempo por meio da definição de processos, do acompanhamento das sinergias financeiras e da adaptação à tecnologia mais atual.”

As empresas de médio porte são bons alvos, uma vez que são negócios parcialmente desenvolvidos ... e com a devida orientação poderão superar as empresas maiores.

HNWI, FRANÇA.

Um HNWI italiano acrescenta: “Conforme as pequenas empresas têm mais possibilidades de serem refinadas e avaliadas, sinto-me confortável em abordá-las, já que possuem oportunidades de obter grandes resultados em um futuro próximo. Eu prefiro investir por pelo menos três anos e reinvestir o melhor que puder.”

Sem surpresa, considerando a preferência dos HNWIs em gerir suas riquezas por conta própria, a maioria (67%) gostaria de fazer um número menor de investimentos mais significativos. O terço restante prefere fazer vários investimentos menores (Figura 31).

FIGURA 29 Atualmente, você investe diretamente em outras empresas?

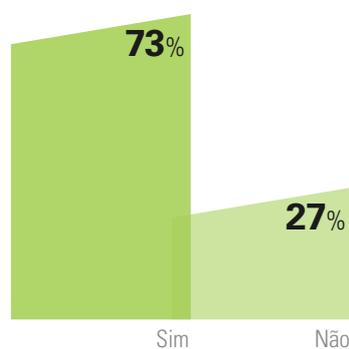


FIGURA 30 Qual o tipo de empresa que você tem como alvo? (participantes podem selecionar múltiplas opções)

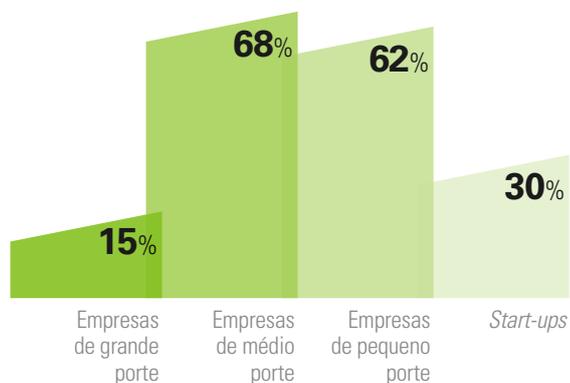
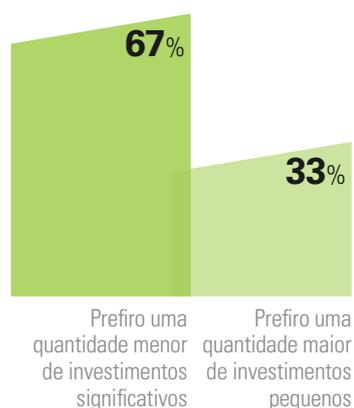


FIGURA 31 Qual dos estilos a seguir melhor descreve você?



Como os HNWIs enxergam o investimento em Empresas Familiares?

Os HNWIs enxergam as Empresas Familiares como uma boa opção para eles. Quase metade investiu em pelo menos uma Empresa Familiar, muitas vezes a título pessoal. É animador constatar que a grande maioria afirma que a sua experiência em fazer isso foi positiva.

A maior parcela prefere Empresas Familiares

Muitos HNWIs são atraídos pelas Empresas Familiares. Quando eles têm uma opção entre investir diretamente em Empresas Familiares ou não familiares, a maioria deles (39%) prefere investir em Empresas Familiares, enquanto 25% preferem empresas não familiares (Figura 32). Outros 36% não têm preferência específica.

As razões para investir em uma Empresa Familiar estão bem alinhadas com a importância que as famílias dão à longevidade da sua empresa e com a ideia de que estão administrando um legado para os futuros membros da família, uma vez que esses são os fatores que parecem dar conforto aos HNWIs e o potencial para retornos bons e estáveis. Um empresário espanhol afirma: “Eu gosto de Empresas Familiares que mantiveram a continuidade ao longo dos anos, que são susceptíveis a desenvolver um método para o sucesso do negócio e possuem vantagem no mercado.”

Outro HNWI sediado no Reino Unido acrescenta: “Eu sou a favor de investir Empresas Familiares uma vez que elas são criativas e muitas já demonstraram o seu valor ao sobreviver a tempestades econômicas anteriores e permanecer como forças poderosas no seu setor.”

Este atrativo está refletido na constatação de que quase a metade (44%) dos HNWIs já investiu diretamente em uma Empresa Familiar anteriormente (Figura 33), com mais de três quartos delas tendo investido em uma ou duas Empresas Familiares (Figura 34). Quase um quarto (24%) dos entrevistados é investidor serial em Empresas Familiares e investiu em três ou mais.

FIGURA 32 Você tem preferência por Empresas Familiares ou por Empresas não Familiares?

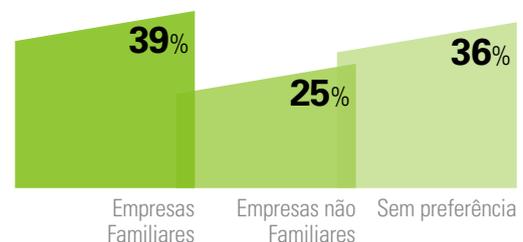


FIGURA 33 Você já havia investido diretamente em uma Empresa Familiar antes?

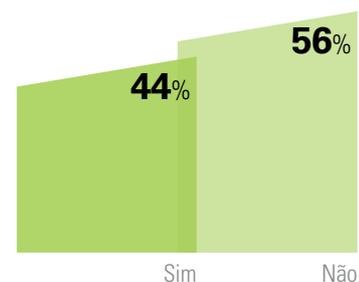
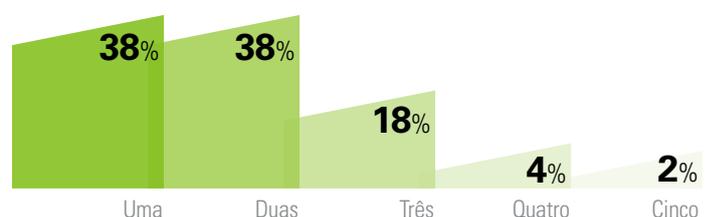


FIGURA 34 Em quantas Empresas Familiares você já investiu?



Experiências positivas

Os HNWIs estão geralmente muito felizes com os seus investimentos em Empresas Familiares. A esmagadora maioria (95%) daqueles que investiram em uma Empresa Familiar enxerga a experiência positivamente em comparação com seus outros investimentos, com 55% afirmando que a sua experiência tem sido muito positiva (Figura 35). Isso se reflete nas diferentes regiões, com a grande maioria dos HNWIs em mercados desenvolvidos e emergentes classificando as suas experiências de forma positiva.

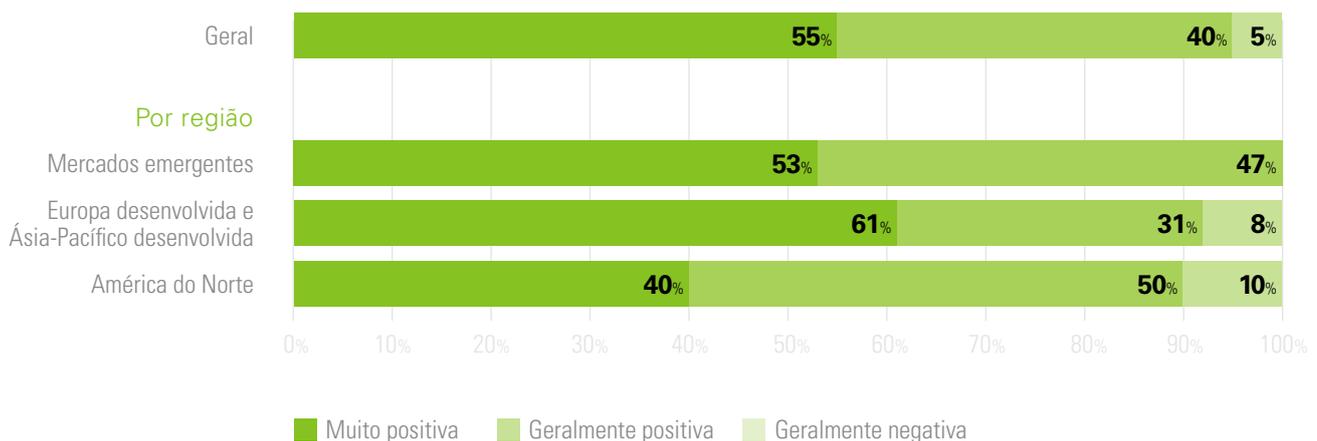
Os comentários dos entrevistados sugerem que essa experiência positiva pode ser atribuída ao nível de envolvimento pessoal que a família tem com um HNWI e ao alinhamento do interesse em melhorar os objetivos de negócio. “A experiência geral foi positiva”, afirma um HNWI da Nova Zelândia. “A especialidade de Empresas Familiares é que elas são orientadas a longo prazo e, para essas empresas, a reputação está acima de tudo, por isso o nosso dinheiro investido possui retornos certos no longo prazo”.

“Muito positivo. Tivemos negócios melhores com Empresas Familiares, e elas são muito francas em seus pontos de vista e funcionamento, e não testemunhamos nenhum tipo de conflito”, acrescenta um HNWI sul-africano.

Eu sempre gosto e desejo investir em uma Empresa Familiar, pois ela tem mais estabilidade no mercado. Uma Empresa Familiar que vem sendo gerida há gerações sempre vai crescer e aumentar seus investimentos decorrentes de lucros. Uma Empresa Familiar não está propensa a fracassar, uma vez que a maioria dessas empresas está estabelecida para aumentar a riqueza da família”.

EMPRESÁRIO, CANADÁ.

FIGURA 35 Quão positiva foi a sua experiência em investir diretamente em uma Empresa Familiar em comparação com seus outros investimentos?



Abordagem pessoal preferida

A maioria dos HNWIs investe em Empresas Familiares em uma base pessoal, em vez de uma base mais formal (Figura 36). Isso possivelmente ocorre porque muitos investimentos de HNWIs são feitos com base em recomendações pessoais ou por meio de redes de contatos informais.

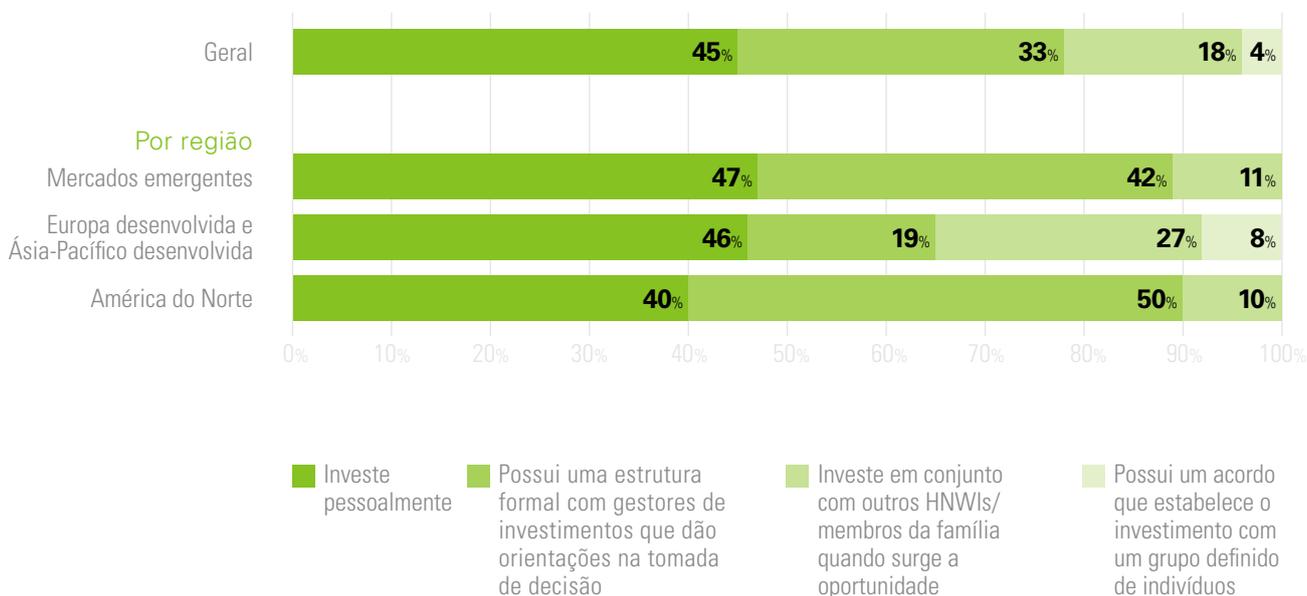
Um empresário argentino comenta: “Investimos pessoalmente, pois conhecíamos a família que gere o negócio e tínhamos certeza sobre os retornos e a rentabilidade”.

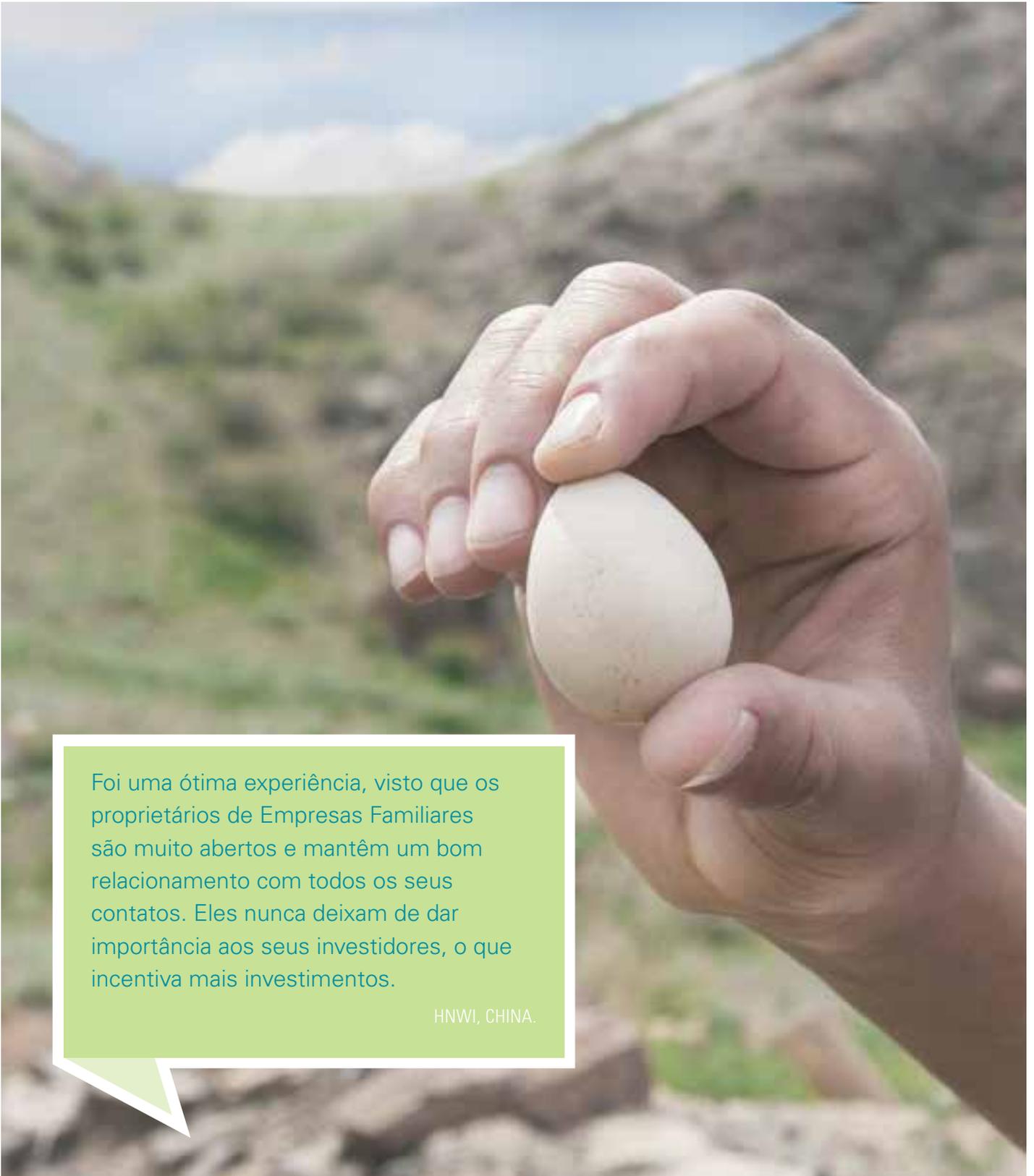
Um HNWI brasileiro acrescenta: “Em ambos os casos, eu tenho investido em Empresas Familiares com as quais estava familiarizado e financeiei sua expansão de negócios”.

Outro HNWI da Arábia Saudita que ainda deseja investir em Empresas Familiares, afirma: “Seria muito provável eu investir em uma Empresa Familiar se conhecesse um membro da família ou tivesse informações sobre o valor de mercado da empresa com base em seus produtos. A experiência da indústria não importaria, uma vez que os talentos podem ser adquiridos ou já estão presentes na família”.

No entanto, existe uma variação regional. Os HNWIs situados em mercados desenvolvidos na Europa e região da Ásia-Pacífico estão mais propensos a investir de uma forma mais informal, enquanto que na América do Norte e em mercados emergentes, há uma tendência em investir em uma estrutura formal utilizando gestores de investimentos para orientar suas decisões.

FIGURA 36 Quais estruturas você utiliza ao investir em Empresas Familiares?





Foi uma ótima experiência, visto que os proprietários de Empresas Familiares são muito abertos e mantêm um bom relacionamento com todos os seus contatos. Eles nunca deixam de dar importância aos seus investidores, o que incentiva mais investimentos.

HNWI, CHINA.

O que atrairia os HNWIs a investir em Empresas Familiares?

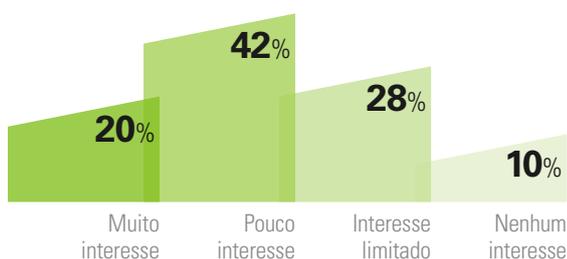
As atrações dos HNWIs por Empresas Familiares correspondem precisamente às considerações e aos atributos que a nossa pesquisa demonstra ser importantes para os próprios membros das famílias — uma visão de longo prazo e abordagem pessoal, em vez de uma abordagem institucional para áreas como documentação. As dificuldades em encontrar a oportunidade correta que as famílias mencionam também são refletidas pelos HNWIs. Isso sugere que os HNWIs poderão ser uma fonte de capital muito mais importante para as Empresas Familiares se apenas os dois lados da oferta e da demanda forem capazes de se conectar mais facilmente.

HNWIs buscam investimentos em Empresas Familiares

A experiência positiva dos HNWIs com investimentos em Empresas Familiares reflete-se no seu apetite por novos investimentos. Quase dois terços (62%) dos HNWIs afirmam que estão interessados ou muito interessados em investir na Empresa Familiar (Figura 37). Apenas 10% dizem que não têm interesse em fazê-lo.

A principal atração das Empresas Familiares pelos HNWIs é que eles são geridos com uma visão de longo prazo (Figura 38). Isso corresponde à principal razão pela qual as Empresas Familiares dão para buscar investimentos dos HNWIs. A segunda mais importante é um entendimento similar do risco (que ocupa a terceira posição para Empresas Familiares).

FIGURA 37 Qual o nível de seu interesse em investir diretamente em Empresas Familiares?



As Empresas Familiares são geridas com uma visão de longo prazo — e isso garante o sucesso estratégico. O acordo ou negócio com eles é menos complicado e tem um toque personalizado. Esses fatores são muito atraentes.

EMPRESÁRIO ALEMÃO.

Outros fatores importantes são a possibilidade de negociações mais fáceis e o fato de que as Empresas Familiares representam um mecanismo eficiente de preservação de capital. A interação pessoal com os membros da família, particularmente no nível sênior, é especialmente valorizada pelos HNWIs, uma vez que muitos comentam que isso lhes oferece maior margem para fornecer inputs estratégicos. “Estou muito interessado, uma vez que essas Empresas Familiares são focadas e determinadas em trabalhar para o seu bem-estar e sucesso organizacional e familiar. As decisões são rápidas e podemos ver uma maior colaboração e coordenação na sua gestão”, afirma um HNWI polonês.

Um empresário russo concorda que o toque pessoal e o espírito de colaboração tornam as Empresas Familiares um melhor investimento: “Eu já financiei muitas Empresas Familiares, uma vez que esse setor favorece relações personalizadas e os proprietários de Empresas Familiares fornecem mais informações sobre o progresso da empresa. Além disso, os recursos tendem a ter um melhor desempenho no longo prazo, conforme a expansão dos negócios ocorre e as novas oportunidades surgem.”

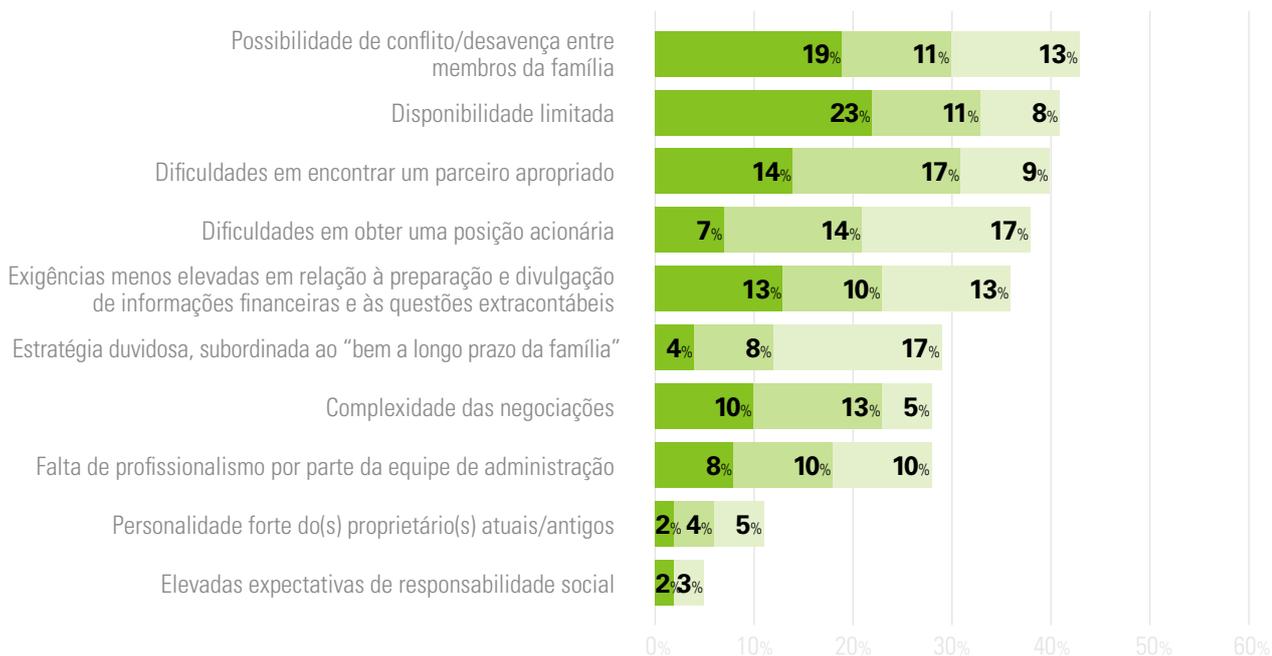
Outro empresário mexicano diz: “Para mim, os investimentos são uma aposta e faço o meu melhor para escolher as cartas certas, uma vez que concentro os investimentos em menor número de empresas visando a um retorno maior a longo prazo. Com base nas minhas experiências anteriores, eu escolheria uma Empresa Familiar”.

De acordo com a visão de Empresas Familiares, os principais fatores de negócio foram todos fatores tangíveis, sendo o valor e as afinidades familiares os menos tangíveis, posicionados mais abaixo na lista.

FIGURA 38 Quais fatores o **atraíram** ou poderiam **atraí-lo** a investir diretamente em Empresas Familiares?



FIGURA 39 Quais fatores o **desencorajaram** ou poderiam **desencorajá-lo** a investir diretamente em Empresas Familiares?



■ O mais importante ■ O segundo mais importante ■ O terceiro mais importante

Oportunidades difíceis de obter

Talvez sem nenhuma surpresa, a possibilidade de conflito e discórdia entre membros da família foi o fator mais significativo que pode desencorajar os HNWIs a investir em Empresas Familiares (Figura 39, página anterior). “Se uma família lida emocionalmente e não de maneira prática com uma situação, isso significa que haverá conflitos, que poderá limitar a sua capacidade de atingir seus objetivos. Esse cenário me desencoraja muito a investir em uma Empresa Familiar”, revela um empreendedor canadense.

No entanto, as maiores barreiras para a realização de investimentos são semelhantes às aquelas mencionadas por executivos de Empresas Familiares — disponibilidade limitada e dificuldades em encontrar um parceiro adequado. Há claramente uma necessidade de obter maneiras mais eficazes de aproximar as Empresas Familiares e os HNWIs.

Um empreendedor francês diz: “É muito difícil encontrar uma contraparte adequada, que compartilhe a mesma filosofia e os mesmos métodos de trabalho, e por isso a disponibilidade é mínima”.

Os HNWIs percebem a questão de obter uma participação acionária como uma barreira (o quarto principal fator). Entretanto, na realidade, isso não é necessariamente um obstáculo, visto que as nossas conclusões da pesquisa com Empresas Familiares sugerem que muitas delas estariam dispostas a oferecer uma participação acionária para o investidor adequado.

Posições nos Conselhos e controle são importantes para os HNWIs

Em termos de governança, o potencial de ter uma presença no Conselho é mais valorizado pelos HNWIs (Figura 40). A pesquisa de Empresas Familiares sugere que isso pode muito bem ser possível, em que 30% das empresas dizem que estariam dispostas a oferecer uma posição no Conselho em troca de investimento (Figura 14, página 26).

No entanto, a questão do controle é mais controversa. Embora o potencial para adquirir uma participação majoritária é classificado como o segundo mais importante para os HNWIs, quase todas as Empresas Familiares entrevistadas disseram que pretendem manter a propriedade e o controle.

Lucros e perspectivas de crescimento são os aspectos mais atraentes

Os fatores de negócio com maior probabilidade de atrair os HNWIs são a alta rentabilidade e o sólido potencial de crescimento orgânico, refletindo o seu objetivo de valorização do capital no longo prazo e o desejo de um nível de risco médio (Figura 41). Esses aspectos são seguidos por fortes fluxos de caixa e alta solvência.



FIGURA 40 Caso fosse investir em uma Empresa Familiar, quais destes **fatores de governança** seriam importantes para você?

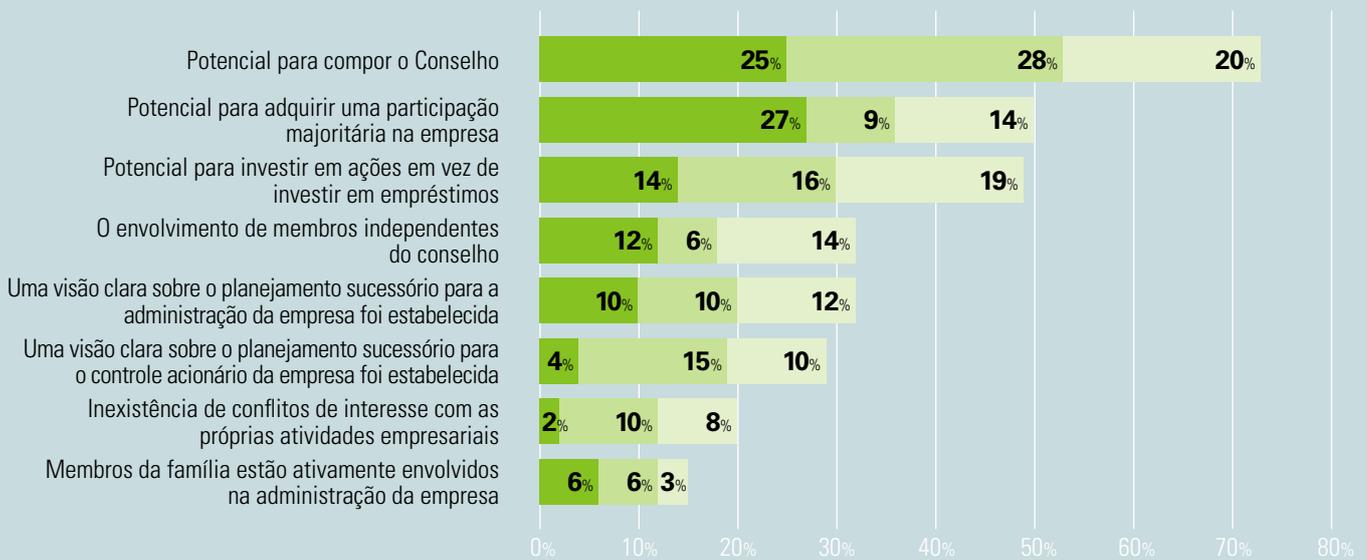


FIGURA 41 Caso fosse investir em uma Empresa Familiar, quais destes **fatores empresariais** seriam mais importantes para você?





Conclusão:
Unindo Empresas
Familiares e
investidores com
elevada riqueza
(HNWI)



Destques

1

Nossa pesquisa indica que alguns dos principais obstáculos para as parcerias de investimento entre HNWIs e Empresas Familiares são as percepções de ambos os lados no que tange ao controle do negócio. As soluções sugeridas incluem a orientação dos proprietários de Empresas Familiares sobre as opções de investimento, networking e uso de assessores externos.

2

O envolvimento na empresa, seja via uma participação acionária, seja pela posição no Conselho, poderia atrair os HNWIs para uma Empresa Familiar.

3

Os horizontes de longo prazo, a especialização no setor e os baixos níveis de interferência são as características mais atraentes de um investidor para Empresas Familiares.

Quais são os principais obstáculos e como estes podem ser superados?

Diante de uma situação tão complexa, deve haver uma solução multifacetada e haverá Empresas Familiares e HNWIs que não se encaixam nos resultados desse estudo e necessitam de uma abordagem mais exclusiva. No entanto, nossos resultados mostram que, quando isso acontece, a colaboração de investimentos entre HNWIs e Empresas Familiares é vista muito positivamente em ambos os lados. Existe, claramente, uma notável correspondência entre os dois grupos: ambos buscam atingir objetivos de longo prazo, têm interesse compartilhado pelo risco mensurado e gerenciado, valorizam o toque pessoal e há uma valorização mútua e definida do que cada um deles pode oferecer. Além disso, muitos HNWIs são provenientes de Empresas Familiares, sugerindo que eles entendem algumas das características únicas da gestão desse tipo de empresa. Portanto, a questão é a seguinte: por que não há mais investimentos de HNWIs em Empresas Familiares?

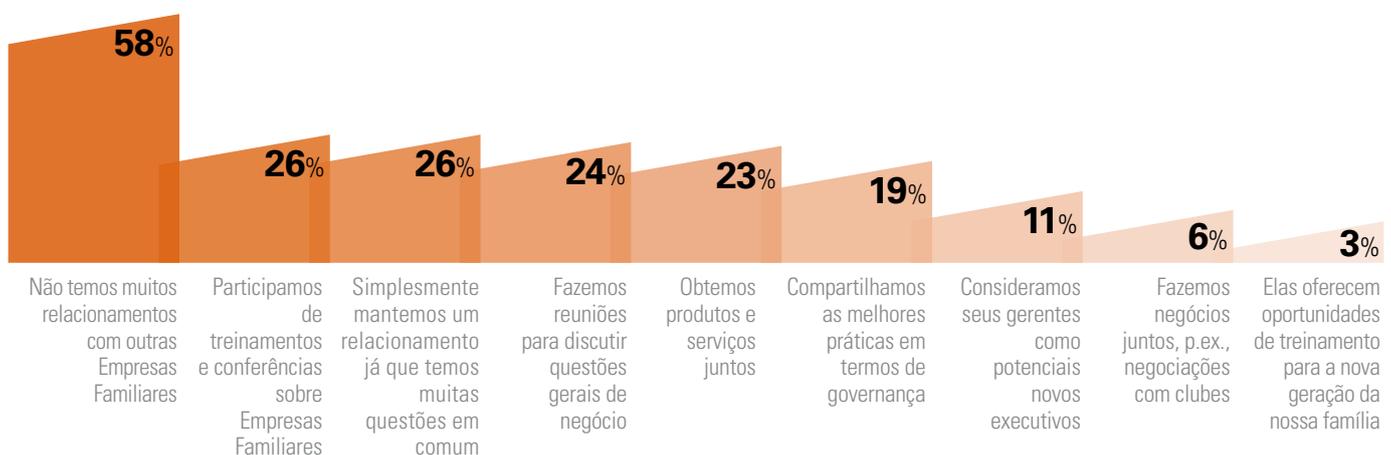
A instrução e a comunicação são fundamentais

Tanto as Empresas Familiares quanto os HNWIs identificam oportunidades limitadas e falta de disponibilidade como as principais razões para não buscarem investimento dos HNWIs ou para eles não realizarem mais investimentos em Empresas Familiares.

A instrução pode, de alguma maneira, aliviar qualquer possível falta de conhecimento sobre as possibilidades que uma parceria entre Empresas Familiares e HNWIs pode trazer. Associações de Empresas Familiares, incubadoras de negócios e câmaras de comércio podem desempenhar um papel importante em ajudar a preencher essa lacuna — facilitando qualquer processo de networking ou introduções e ensinando os proprietários de Empresas Familiares, particularmente sobre as opções que eles possuem para financiamento.

Considerando que a maioria dos HNWIs vem de Empresas Familiares, o contato e o intercâmbio entre Empresas Familiares podem ajudar a facilitar esses investimentos. No entanto, a maioria (58%) pesquisada afirma que atualmente não possui muitas relações com outras Empresas Familiares (Figura 42).

FIGURA 42 Quais atividades você tem com outras Empresas Familiares?
(participantes podem selecionar múltiplas opções)



Assessores externos são outro canal por meio do qual parcerias de investimento podem ser formadas. Os HNWIs e as Empresas Familiares nomearam assessores de negócio e bancos como as duas fontes mais importantes de assessoria ao buscar investir

ou procurar investidores (Figuras 43 e 44). Isso apresenta a oportunidade de esses assessores desempenharem um papel importante na ligação desses dois grupos e realizar apresentações que poderão beneficiar ambos os lados.

FIGURA 43 Caso estivesse buscando trazer acionistas externos (que não façam parte da família) visando a levantar capital adicional para a empresa, a quem você recorreria para obter conselhos sobre isso?

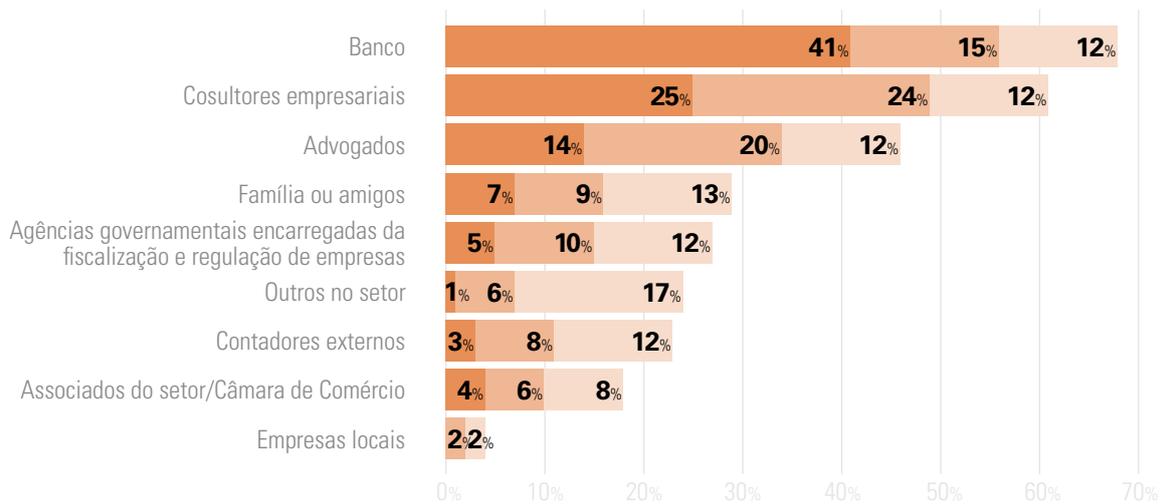
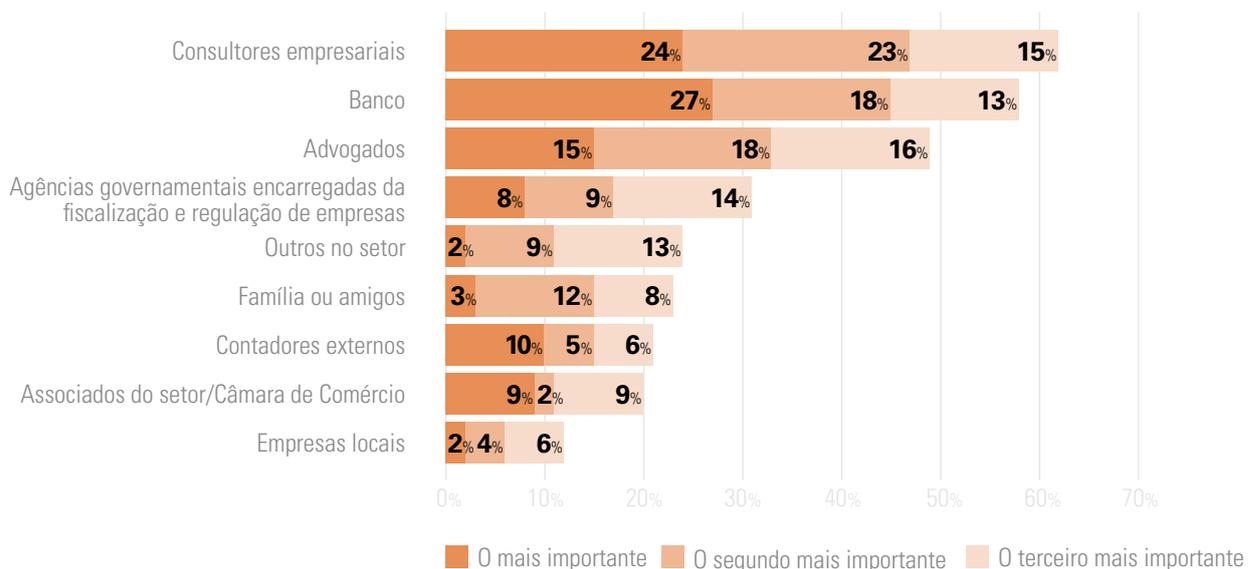


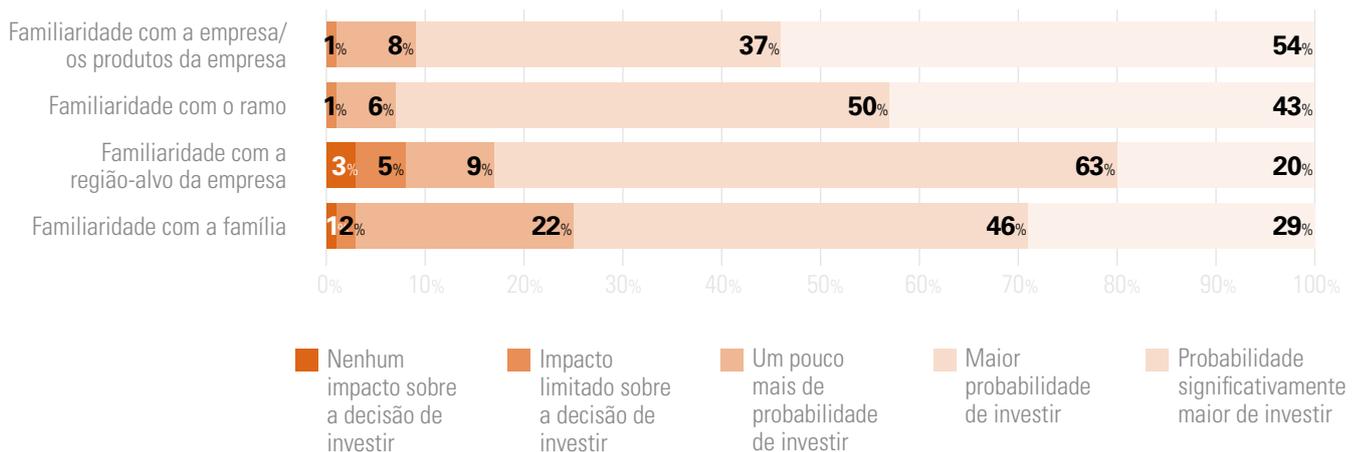
FIGURA 44 Caso fosse investir em uma Empresa Familiar, a quem você recorreria para obter conselhos sobre como fazer isso?



O argumento para o estabelecimento de redes melhores é reforçado ainda pelo fato de que os HNWI's afirmam que seria mais provável investir em empresas quando eles estão familiarizados com a família, assim como com a empresa, a indústria e a região de interesse (Figura 45). Apesar de, em

última análise, a empresa na qual eles estão investindo ser a consideração mais importante, ao formar redes mais fortes e mais amplas, ambos os lados têm maior probabilidade de melhorar suas chances de encontrar o parceiro certo.

FIGURA 45 Por favor, indique, para cada um dos fatores abaixo, o nível de familiaridade que impactaria a sua decisão sobre investir em uma Empresa Familiar: (participantes podem selecionar múltiplas opções)



Um encontro de mentes e objetivos

A percepção dos HNWI's de que são incapazes de obter uma posição acionária nas Empresas Familiares não é necessariamente a realidade. De fato, muitas Empresas Familiares dizem que oferecem participação acionária para o investidor certo, e muitas afirmam até que estariam dispostas a oferecer uma posição no Conselho.

Quando perguntadas sobre as características dos HNWI's, existe uma estreita correspondência entre a percepção das Empresas Familiares (Figura 46) e o perfil autorretratado dos HNWI's: Os HNWI's mostram que gostariam de estar envolvidos pessoalmente e seriam relativamente exigentes sob o ponto de vista de uma taxa interna de retorno, também, que são resistentes e pouco susceptíveis de entrar em pânico e que não pressionariam por uma saída e gostariam de expressar seus pontos de vista para a administração regularmente (Figura 47).

Esse alto nível de envolvimento pessoal se encaixa bem no tipo de investidor que as Empresas Familiares estão procurando. Na verdade, poucas Empresas Familiares afirmam que estão à procura de um investidor que seja completamente passivo. Em vez disso, muitas sugerem que gostariam de um investidor que pudesse acrescentar experiência e conhecimento para ajudá-las a construir e fazer o negócio crescer. Portanto, a questão-chave para as Empresas Familiares parece ser a capacidade de gerenciar as tendências de controle dos investidores HNWI's. Posições no Conselho são interessantes, mas a valorização da independência continua forte.

FIGURA 46 Qual a sua percepção em relação ao possível envolvimento de indivíduos com elevada riqueza ou de Empresas Familiares no pós-investimento?

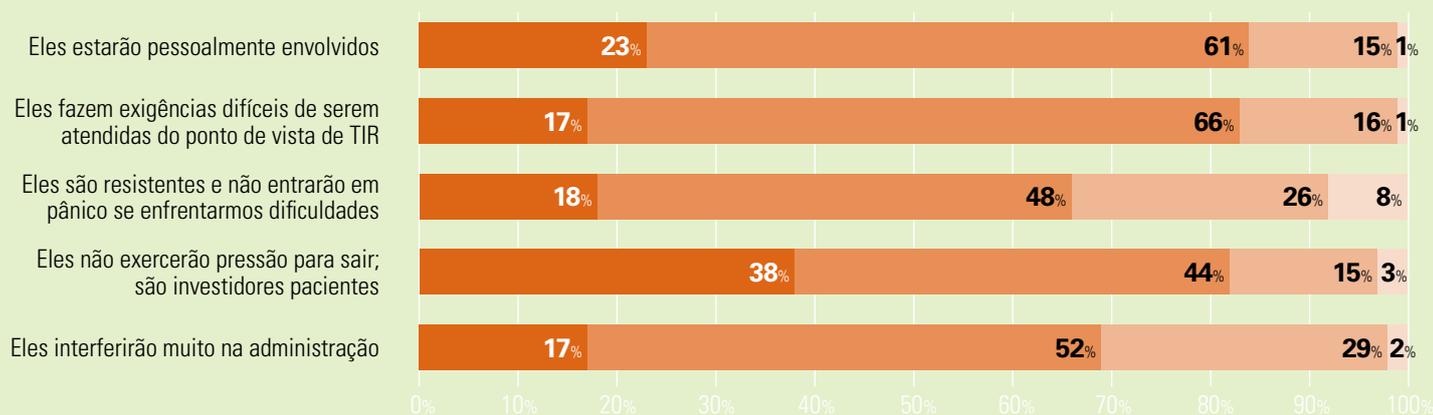
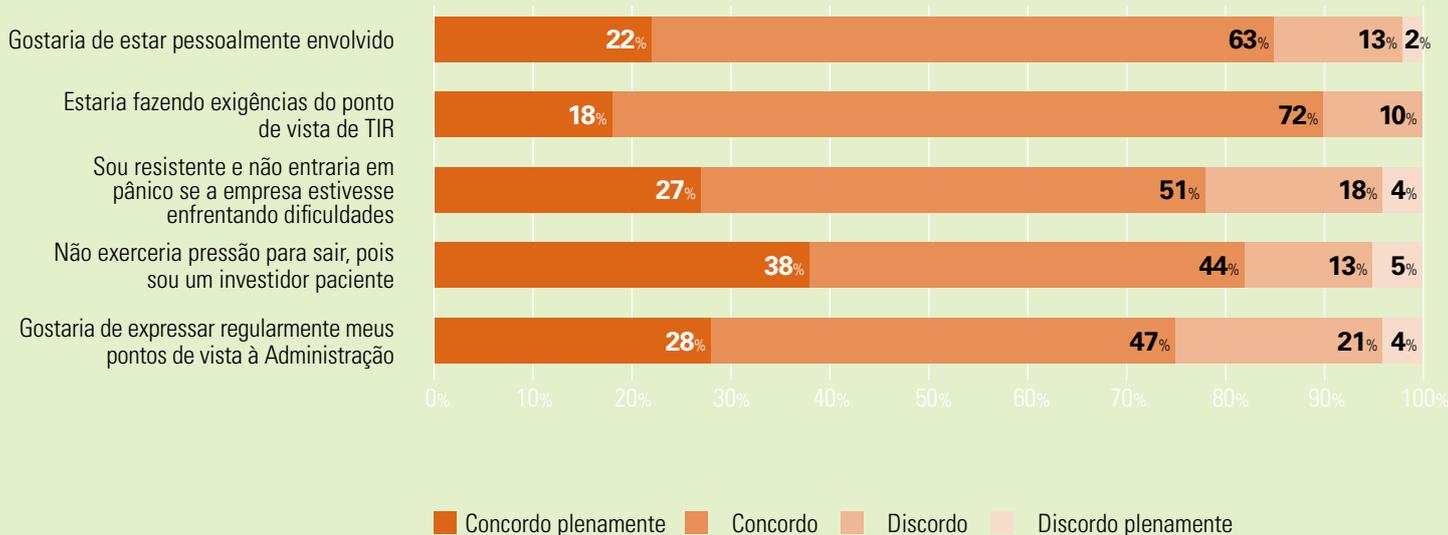


FIGURA 47 Por favor, indique, para um potencial investimento em uma Empresa Familiar, o quanto você concorda com as afirmações abaixo:



Adote estas medidas



Como as Empresas Familiares podem tornar seus negócios atrativos para os HNWIs?

1

Estabelecer uma relação aberta com os HNWIs. Muitas Empresas Familiares considerariam oferecer ações/quotas em troca do investimento de HNWI, mas preferem manter o controle. Os HNWIs, muitas vezes, buscam obter uma participação no controle acionário. No entanto, os mecanismos podem ser projetados para ambas as partes a fim de obter mais do que eles desejam, como a capacidade de intervir e contribuir sem contrariar a independência estratégica estimada da Empresa Familiar.

2

Investir tempo construindo e ampliando redes de relacionamento. A maioria dos HNWIs possui experiência em administrar ou estar envolvido com suas próprias Empresas Familiares e, é provável que já sejam parte de redes de relacionamento de negócios familiares. Com melhores redes e conexões, as Empresas Familiares vão aumentar suas chances de encontrar o parceiro ideal para sua empresa.

3

Reconhecer os horizontes a longo prazo em comum para a maioria dos HNWIs. Assim como o ponto de vista da maioria das Empresas Familiares, os HNWIs têm uma visão de longo prazo com os seus investimentos diretos. Passe o tempo detalhando quais são os seus planos de longo prazo e como você pretende desenvolver o negócio. Os HNWIs também vão valorizar o investimento pessoal e a participação que os familiares têm no negócio – Sua importância para a família oferece aos HNWIs um grande conforto na hora de investir.

4

Destacar os benefícios tangíveis ao investir em seu negócio. Quando se trata de fazer um investimento, os HNWIs priorizam fatores tangíveis de negócio, como ser gerenciado a longo prazo, boa rentabilidade e sólidas oportunidades de crescimento orgânico – são atributos positivos que precisam ser enfatizados ao buscar investimento dos HNWIs.

5

Demonstrar que a empresa aceita dados externos. Muitas Empresas Familiares valorizam a perspectiva e experiência externas que os investidores podem trazer – e HNWIs estão muito bem posicionados para oferecê-los, dada sua experiência com Empresas Familiares. Reconheça as vantagens, além do capital em si que eles podem trazer.

6

Certificar-se de que exista um nível de estruturas formais de governança. O potencial para divergências e conflitos entre os membros da família é o principal impedimento para os HNWIs investirem em Empresas Familiares. Com as estruturas adequadas e formais de Governança Corporativa, como por exemplo, um quadro profissional e independente de membros do Conselho de Administração e linhas de controle definidas, as Empresas Familiares podem diminuir estas preocupações.

7

Considerar oferecer uma posição no Conselho. Os HNWIs são bastante atraídos pela ideia de ter envolvimento com as Empresas Familiares, já que isso lhes dá um grau de influência na gestão da empresa. Para as Empresas Familiares, isso pode formalizar e definir o escopo do envolvimento dos HNWIs, ajudando a administrar as preocupações em torno da interferência destacada, especialmente por executivos não-familiares.

8

Manter um relacionamento pessoal. Os HNWIs valorizam a abordagem pessoal nos investimentos de Empresas Familiares. Embora os procedimentos e mecanismos mais formais sejam necessários, os gestores de Empresas Familiares fariam bem em manter contato pessoal frequente com os HNWIs e estreitar suas relações com eles.

Com qual abordagem os HNWIs deveriam apresentar-se como investidores atrativos para as Empresas Familiares?

Conheça melhor as Empresas Familiares. Tanto os HNWIs como as Empresas Familiares vêem a falta de oportunidade e dificuldade em encontrar um parceiro como os principais obstáculos a uma maior colaboração entre os dois. A maioria das Empresas Familiares não mantém muita conexão com outras Empresas Familiares. Encontre tempo para aumentar a sua rede de relacionamento, pois vai ajudá-lo a identificar oportunidades de investimento.

Seja flexível em relação às ações/quotas. Muitas Empresas Familiares estão abertas a oferecer uma participação no negócio, embora sejam menos atraídas pela idéia de abrir mão de sua posição de controle. Tente ser criativo nas negociações para encontrar uma solução que se adeque à ambos os lados.

Enfatize o valor e a experiência que você pode agregar. A maioria das Empresas Familiares está procurando mais do que apenas suporte financeiro. Se você tem contatos em determinadas áreas, especialização ou experiência de trabalho em ambientes similares, as Empresas Familiares passam a vê-los como mais proveitosos aos seus planos de crescimento.

Direcione as Empresas Familiares para uma área ou setor que você conheça bem.

O entendimento do mercado em que a empresa atua, será bastante atraente para Empresas Familiares, já que irão apreciar os dados e experiência que você pode trazer. Isso também irá fazer com que seu investimento seja mais fácil de ser monitorado. No entanto, esteja ciente sobre qualquer necessidade de diversificação da sua carteira.

Enfatize sua perspectiva a longo prazo. Como as Empresas Familiares são geridas com viés de longo prazo, esteja disposto a proteger o investimento por um período considerável e esclareça que você não está pressionando por uma saída antecipada ou pânico no caso das coisas derem errado.

Seja sensível em relação a divulgação e elaboração de relatórios. Um ponto fundamental para as Empresas Familiares é que muitos HNWIs podem exigir relatórios mais flexíveis do que os bancos e outros investidores institucionais. Enquanto que os fatores de negócio mais tangíveis, como rentabilidade e crescimento, são muito importantes, esteja preparado para fazer concessões de natureza única às Empresas Familiares, onde o sigilo e a confidencialidade são extremamente valorizados.

Conheça bem a família. Os membros da família podem ser mais abertos com a ideia de oferecer ações/quotas e mais acessíveis a conhecimentos externos do que membros que não são da família e que trabalham em Empresas Familiares. A família deve, portanto, ser o seu primeiro ponto de referência e o foco de seu relacionamento com a empresa. Entretanto, você também vai precisar aliviar as preocupações dos membros que não fazem parte da família que podem se sentir ameaçados por um terceiro que tenha influência.

Busque Empresas Familiares mais jovens. Nossa pesquisa sugere que, quanto mais jovem o negócio, mais provável de estar aberto a oferecer suas ações/quotas. Portanto, empresas de primeira, segunda e terceira gerações são mais propensas a achar atraente o envolvimento de um HNWI quando comparado, por exemplo, com uma empresa de sexta geração.

1

2

3

4

5

6

7

8





Adote estas
medidas

Q&A: Discussão com o Comitê Consultivo do Estudo

Tanto as Empresas Familiares quanto os indivíduos com elevada riqueza (High Net Worth Individuals – “HNWIs”), dizem ser difícil encontrar oportunidades de acordos financeiros e, acima de tudo, alinhar objetivos de ambos os lados. Falamos com o Comitê Consultivo do Estudo para saber seus pontos de vista sobre como ambos os lados podem se encontrar, e em seguida, trabalhar de forma entrosada e a longo prazo.

Entrevistados:

- 1 Robin Buckham, CEO das Empresas Familiares da Austrália
- 2 Olivier de Richoufftz, Presidente da Fundação de Empresas Familiares
- 3 Gary Deans, Sócio, Líder de Empresas Familiares, KPMG no Reino Unido
- 4 Chris Graves, Professor na Universidade de Adelaide
- 5 Beverley Johnson, Sócio, Líder de Empresas Familiares, KPMG no Canadá
- 6 Kay Klopping, Sócio da KPMG na Alemanha
- 7 Martin Kupp, Professor na ESCP e ESMT
- 8 Julian Lange, Professor na Universidade de Babson
- 9 Benoit Leleux, Professor na IMD e Consultor Acadêmico da Pesquisa Global de Negócios Familiares da KPMG
- 10 Jonathan Levie, Professor na Universidade de Strathclyde
- 11 Sophie Manigart, Professor na Escola de Negócios Vlerick
- 12 Bill Noye, Sócio, Líder de Empresas Familiares, KPMG na Austrália
- 13 Albert Jan Thomassen, Diretor Executivo da FBNed



A pesquisa constatou que, embora tanto as Empresas Familiares como os HNWIs estejam interessados em trabalhar juntos, ambos têm dificuldade em identificar os investidores certos e as melhores oportunidades. Por que você acha que é assim?

Deans: Eu acho que uma das razões é que ambos trabalham basicamente entre duas redes privadas distintas, e a outra é que tendem a ser bem reservados em seus próprios assuntos – o que torna improvável que se reúnam ao longo dos negócios.

Leleux: Eu concordo. Eu faço uma série de trabalhos em mercados emergentes, por exemplo, e as Empresas Familiares nesses mercados se conhecem muito bem e sabem o que está acontecendo não só na empresa, mas nas próprias questões familiares, até mesmo nos casamentos. O principal problema é que muitas vezes as empresas vão estar relutantes em investir em outras Empresas Familiares, porque passa uma mensagem de que as Empresas Familiares investidas precisam de dinheiro - e seus pares podem questionar os motivos.

Johnson: Acho que isso é verdade, mas estamos notando algumas mudanças com as novas gerações. As Empresas Familiares certamente foram bastante reservadas com informações e isso levou à falta de conhecimento. No entanto, quando as Empresas Familiares se conhecem, muitas vezes pelas conexões pessoais, elas compartilham histórias e quase sempre se interessam em trabalhar conjuntamente. Acredito que há potencial para a mudança nas redes de negócios em função do avanço da tecnologia, onde a informação é mais rápida e facilmente compartilhada, e são as gerações mais jovens que estão conduzindo esse processo.

Klopping: Pela minha experiência, há dois grupos de HNWIs. Muitos deles são empreendedores e já tiveram, ou foram parte, de Empresas Familiares - Acredito que este grupo reconhece o valor de se investir em Empresas Familiares. No entanto, acredito que a falta de conexão está, de fato, somente em parte do grupo de HNWIs - aqueles clientes particulares que não possuem um negócio. Este grupo é especial - eles estão longe do convívio com Empresas Familiares e da idéia de investir em Empresas Familiares. Eles não têm a experiência passada em seu próprio negócio e a maioria deles é muito mais avesso ao risco.



Então, como os dois lados poderiam se tornar mais conectados?

Levie: Uma idéia seria criar uma rede de negócios semelhante à Angel List nos EUA, que conecta os HNWI's que estão a procura de investimento com as Empresas Familiares - isso requer que as famílias já possuam um patrocinador, mas isso ampliaria consideravelmente seus relacionamentos, trazendo investidores que elas nem sequer teriam acesso. O problema com isso, naturalmente, é que as Empresas Familiares precisam se sentir suficientemente confortáveis com a ideia de divulgar que estão à procura de recursos.

Leleux: Sim, você pode encontrar algumas Empresas Familiares dispostas a fazer isso, mas para muitas, seria difícil se acostumar com essa ideia. Eu acho que Empresas Familiares tendem a se colocar em situações em que elas não querem falar com investidores privados devido às divulgações que precisariam fazer.

Graves: É por isso que eu acho que há uma necessidade de orientação. As relações estreitas entre os donos de negócios familiares significam que "histórias de guerra" sobre os investidores externos são frequentemente compartilhadas - há uma série de mitos sobre a perda de controle e conflitos. Se pudermos orientar as Empresas Familiares sobre os potenciais benefícios do atingimento das metas familiares e quais são os passos para tornar o relacionamento bem sucedido, eu acho que muitas Empresas Familiares seriam mais abertas ao relacionamento com HNWI's.

Buckham: Acredito que todos nós concordamos que é aí onde os consultores podem ajudar. Se você tivesse um consultor especialista de confiança que pudesse descrever que tipo de recurso podem precisar e, em seguida, apresentá-las a alguém que possa disponibilizar esses recursos, isto certamente ajudaria a preencher a lacuna.

Lange: O outro ponto é que os dois lados precisam se conhecer pessoalmente. As associações de Empresas Familiares em todo o mundo, muitas vezes têm comitês para objetivos específicos, sejam eles filantrópicos ou para seus próprios interesses. Se famílias e HNWI's trabalhassem em conjunto nesses comitês, eles não só se conheceriam pessoalmente, como também considerariam as qualificações, contatos e perspectivas de ambos os lados. E isso lhes daria algo concreto para trabalhar.



Quão pró-ativos devem ser os HNWI's na busca por investimentos? Ou a responsabilidade deve ser das Empresas Familiares?

Graves: É uma combinação de ambos. Estamos nos referindo a uma questão de oferta e demanda. Há uma série de indivíduos interessados em investir e oferecer suas habilidades; Empresas Familiares muitas vezes precisam de capital e conhecimento. Seria uma boa relação, especialmente se eles têm demandas convergentes e um entendimento em que ambos não podem ter controle. E é aí onde os consultores entram - eles podem apresentar os dois lados. No entanto, ambos HNWI's e Empresas Familiares, devem ser transparentes com seus consultores que estão buscando oportunidades para que isso aconteça.

Noye: Isso é verdade, e eu gostaria de sugerir que se você tivesse um canal, semelhante ao tipo que foi criado na Austrália, onde escritórios jurídicos vêm fornecendo empréstimos para diferentes grupos familiares como um meio de conectar pessoas que procuram financiamento, e onde ambos os lados estão interessados, você teria ambos os lados pró-ativos. Concordo que é importante, para ambas as partes, fazer um esforço para se conectar e se empenhar - um canal é uma idéia lógica que pode conectar os dois, especialmente se isso for capaz de classificar os investidores de acordo com os setores e competências.

Thomassen: O principal ponto é que ambos compartilhem os mesmos valores e o relatório mostra isso claramente. Mas também compartilham um valor que talvez pudessem se desfazer - modéstia. Eles precisam estar mais abertos e comunicativos sobre o que estão procurando. E isso realmente não importa se trata de Empresas Familiares ou HNWI's, ambos devem fazê-lo. "Você pode fazer isso através da mídia ou da comunicação, mas uma outra maneira que eu acho que funciona muito bem é utilizar diretores independentes, porque eles são frequentemente mais ativos em outras redes de relacionamentos, podendo fazer conexões."



Quais são as oportunidades para as Empresas Familiares na oferta de ações/quotas para os HNWIs?

Thomassen: Eu costumo ouvir de um grande número de famílias que isso não só traz capital, mas também disciplina e acesso a uma nova rede de relacionamentos de negócios. Normalmente, quando um novo investidor entra, eles também trazem uma abordagem mais articulada para que a estratégia de negócio seja mais clara – a Empresa Familiar pode realmente ter vantagem com isso. Em tempos difíceis, ter investidores significa que você também tem um parceiro que você pode usar como um interlocutor ou como uma maneira de trazer novas idéias. Portanto, existem grandes oportunidades.

Johnson: Uma das principais vantagens para as Empresas Familiares que procuram expandir seus negócios em diferentes regiões. Há grandes sinergias se as Empresas Familiares conseguem encontrar um indivíduo que tenha experiência ou esteja localizado naquela geografia. E ainda que esta não seja a estratégia, os HNWIs podem trazer uma vasta experiência, particularmente se estão no mesmo setor. A questão é que há uma percepção que se a Empresa Familiar está em busca de um HNWI, é por que o banco o recusou.

Kupp: Também há muito a se dizer sobre os valores compartilhados entre os dois lados. Atrair HNWIs dá às Empresas Familiares a oportunidade de trazer pessoas que compartilham da mesma opinião; que sabem o que é preciso para dirigir uma Empresa Familiar; que têm os horizontes de longo prazo (ao contrário de quase todas as outras fontes de financiamento) e que podem oferecer valor além do capital. Um HNWI experiente pode dar opiniões boas e honestas que podem realmente beneficiar Empresas Familiares.



E quanto aos desafios?

Thomassen: O maior desafio é a percepção que os investidores vão querer assumir o controle. Muitos HNWIs, especialmente aqueles que já foram de Empresa Familiar, fazem questão de participar na gestão, mas não necessariamente precisam deter o controle. O outro ponto importante a se ter em mente, é que uma divisão de tarefas e responsabilidades de cada lado, precisará ser realizada em algum momento posterior, que poderia ser proposto e incentivado seja pela Empresa Familiar ou pelo HNWI.

Noye: Sim, o maior desafio é a respeito da participação sobre o capital, mas isso pode ser administrado mantendo os investidores em uma função menos relevante e estabelecendo condições e regras em relação a estrutura

financeira. Ter consultores independentes envolvidos, que podem aconselhar ambas as partes e adaptar as disposições, é vital, especialmente quando se trata de estabelecer um acordo adequado para a saída. Muitas Empresas Familiares gostariam de manter o controle e a propriedade familiar por muito tempo, não querendo ter os HNWIs para sempre.

Lange: Existem desafios e acho que o ponto sobre sair é válido. Também deve haver uma maneira dos HNWIs receberem seus retornos durante o investimento. Donos de Empresas Familiares, geralmente recebem dividendos ou similar e é preciso haver uma maneira pela qual os HNWIs também recebam benefícios financeiros similares. Isso deveria ser possível, porque, como mostra o estudo, há muito espaço para um acordo entre os dois lados.



Como os HNWIs devem abordar esses tipos de negócio e como eles se diferenciam de outros tipos de investimento?

Kupp: HNWIs nunca deveriam entrar neste tipo de investimento, a menos que eles estejam dispostos a empenhar um grande esforço para entender o negócio. Investimentos em negócios familiares envolvem mais trabalho do que outros tipos de investimento e é muito importante saber com quem você está lidando. Eles precisam ser muito cautelosos com relação a se dedicar excessivamente às suas próprias agendas. Também precisam questionar por que eles estão fazendo tal investimento. Qual é o seu objetivo final? Explorar novas redes? Ou seria mais sobre os retornos e a oportunidade em si?

Noye: Sim, HNWIs realmente precisam ser cautelosos. Eles precisam ter acesso a informações, tais como histórico financeiro e previsões, planos de negócios sobre o setor, mas também precisam olhar quanto profissional a Empresa Familiar é. Que estruturas de governança estão em vigor? Existe uma constituição familiar? Se os membros da família estão empregados, em que condições estão eles são colocados? Existe um Comitê independente?

Johnson: Eu acrescentaria que uma coisa é ter uma estrutura de governança implementada, a outra é ter essa estrutura de fato funcionando. Por exemplo, uma empresa pode ter um Conselho, que nunca se encontra. A funcionalidade é uma palavra-chave - e para um HNWI, isso pode significar não apenas ter os membros da família na empresa e no comitê.



Q Como já discutido, as Empresas Familiares desejam manter a propriedade. Até que ponto isso dificulta as oportunidades de capitalização?

Deans: Eu não creio que as Empresas Familiares vêem isso como uma dificuldade. Elas tendem a ter uma perspectiva de longo prazo - se o financiamento adequado não estiver disponível em um determinado momento, as Empresas Familiares irão postergar o processo de captação. Elas têm uma abordagem mais conservadora e estão dispostas a ganhar tempo. Pode-se argumentar, porém, que esta abordagem mais conservadora e paciente pode significar que as oportunidades de crescimento são proteladas ou eventualmente perdidas por completo.

De Richoufftz: Concordo - elas encaram as oportunidades na perspectiva de uma Empresa Familiar. Propriedade para elas, muitas vezes é expressa nas vantagens intangíveis que ela traz, pelo fato de passar o negócio para as gerações sucessivas e ter uma conexão emocional com o negócio. Eu diria que o seu envolvimento a longo prazo traz uma melhor compreensão sobre como lidar com os desafios, tais como as crises cíclicas.

Manigart: Sim, mas acho que algumas poderiam ser mais ambiciosas. Algumas não concretizam a sua potencialidade, porque há uma impressão de que elas podem ter insuficiência de recursos financeiros, o que significa que elas são, algumas vezes, auto-limitadas.

Buckham: É verdade. Muitas Empresas Familiares estão sub-capitalizadas ou sub-alavancadas - muitas vezes deliberadamente - e o investimento em capital por membros não-familiares pode ser visto como uma ameaça. Como resultado, elas muitas vezes dependem de auto-financiamento ou dívida. A preocupação com isso pode retardar o crescimento do negócio.



Q Então, quais acordos podem ser feitos por ambas as partes a fim de torná-las parcerias de sucesso?

Manigart: A pesquisa destaca que há uma convergência entre HNWIs e as Empresas Familiares - ambos estão bem adaptados. Isto está de acordo com a necessidade de desenvolvimento de fontes de financiamento não bancárias. Acho que HNWIs fariam bem em pensar sobre como poderiam estruturar seu investimento em outras formas de capital - empréstimos subordinados, por exemplo. Isso se aplicaria bem às famílias que querem manter o controle, e também com os HNWIs, que ficariam felizes com taxas de juros mais elevadas. Por sua vez, as Empresas Familiares deveriam estar mais dispostas a compartilhar informações - elas precisam, se desejam obter recursos.

De Richoufftz: Sim, eles precisam estar dispostos a compartilhar informações, mas também há necessidade de um entendimento entre os HNWIs sobre as Empresas Familiares, que por vezes, terão resultados abaixo do mercado. Isso significa que seria favorável aos HNWIs se olhassem para o histórico de longo prazo, em vez de tentar basear a sua decisão em relação aos retornos de curto prazo. É provável que os retornos serão escalonados ao invés de linear, embora estas empresas são gerenciadas com menor objetivo de valorização no curto prazo e tendem a não gastar o dinheiro que não têm.

Klopping: Eu diria que a coisa mais importante é que eles concordam com as regras de governança. Muitas não têm uma estrutura de governança formal ou um Conselho Externo. Normalmente, os acionistas realmente não são os que mais tomam as decisões - eles são informados uma ou duas vezes ao ano. Tal estrutura não é realmente aceitável para qualquer investidor externo. Portanto, deve haver um processo de discussão comum com os acionistas, o que pode dificultar para as Empresas Familiares, porque elas precisam aceitar uma nova estrutura de negócios que elas não tiveram em outro momento no passado.

Leleux: As Empresas Familiares precisam ser um pouco mais transparentes; deixar um pouco mais suas próprias governanças; estar mais abertas com suas informações e um pouco mais dispostas a ceder ações/quotas.



Comentários individuais por país



Austrália

Com 62% dos entrevistados de Empresas Familiares na Austrália atualmente buscando financiamento externo, as oportunidades estão muito abertas para uma ligação com os HNWIs. Tão importante quanto esse fator, mais da metade dos entrevistados já obteve financiamento direto de HNWIs — com seis deles afirmando que a experiência foi muito positiva.

“Os HNWIs têm um objetivo definido em mente e, uma vez que estão seguros, realizam os investimentos. Conseguimos atraí-los para os investimentos, uma vez que as nossas estratégias eram únicas e tiveram confirmação das empresas de gestão de riquezas de que eles fariam bem”, afirmou o diretor-financeiro (CFO) de uma empresa avícola nacional.



O setor de negócios familiares na Austrália está se tornando cada vez mais autoconsciente de que é diferente e único. Também há um reconhecimento crescente do setor pelos assessores, banqueiros, private equity, HNWI, comentaristas da mídia e formuladores de políticas governamentais. Essa conscientização é um bom sinal para as Empresas Familiares, uma vez que abrirá novas oportunidades para a entrega de produtos financeiros mais personalizados, serviços de consultoria, advocacia e política governamental e estrutura fiscal aprimorados para apoiá-las. Eu vejo um interesse mútuo das Empresas Familiares e dos HNWIs entre si como um acontecimento empolgante interessante e uma nova oportunidade de mercado.

BILL NOYE
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA
KPMG NA AUSTRÁLIA

Todos os entrevistados de Empresas Familiares concordaram que os HNWIs são investidores atentos que não entrariam em pânico se a empresa enfrentasse dificuldades. O CEO de uma empresa de farinha do Sul da Austrália reproduziu a seguinte opinião. “Os HNWIs são geralmente pacientes em seus investimentos e não acredito que se envolveriam demasiadamente com a empresa ou o projeto que estão financiando. Eles preferem vir para ajudar nos momentos cruciais. Eles vão esperar os resultados de desempenho serem apresentados e não planejarão uma saída”, afirmou ele.

Por outro lado, os HNWIs australianos tiveram uma experiência bastante limitada com as Empresas Familiares, segundo a pesquisa. Menos de um quarto dos entrevistados já havia investido em uma empresa de gestão familiar. No entanto, aqueles investidores que fizeram isso tiveram experiências universalmente positivas. “As Empresas Familiares são como uma estratégia de crescimento de longo prazo para o nosso negócio; os retornos sobre o investimento têm sido sempre positivos”, afirma um dos HNWIs.

A boa notícia para as Empresas Familiares é que todos os HNWIs estavam, até certo ponto, interessados em investir em Empresas Familiares no futuro. No entanto, as famílias precisam estar preparadas para aceitar a visão dos investidores, uma vez que dois terços dos HNWIs disseram que gostariam de estar envolvidos pessoalmente, enquanto metade afirmou que expressaria regularmente os seus pontos de vista sobre a administração.



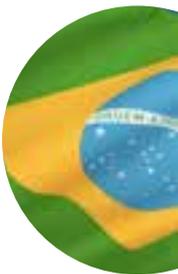
Brasil

Brasileiros com elevada riqueza (“HNWIs”), têm permanecido distante de Empresas Familiares como investimentos. Dos cinco entrevistados, somente um havia previamente investido diretamente em uma Empresa Familiar – e a determinada empresa era “bastante conhecida” para o investidor. Uma possibilidade reconhecida de investimento futuro, onde um investidor mostrou grande interesse e mais dois entrevistados indicaram pouco e limitado interesse.

Enquanto eles não podem visar Empresas Familiares para o investimento, a pesquisa considerou que três das cinco empresas haviam, ou construído um negócio familiar com êxito ou pertenceram a uma Empresa Familiar estabelecida. Isto indicaria que o conhecimento e a compreensão dos valores e preferências de Empresas Familiares está presente, talvez com mais instrução e promoção necessários para apresentar isso como uma opção de investimento para HNWIs.

A história é semelhante para as próprias Empresas Familiares brasileiras, com apenas um dos cinco entrevistados tendo obtido este tipo investimento anteriormente. Apesar disso, o interessado da Empresa Familiar em questão foi, de modo geral, certo sobre o investimento, que foi criado a partir de uma outra Empresa Familiar. “Tivemos de angariar fundos para obter esta tarefa concluída e decidimos abordar outras Empresas Familiares, como acreditamos em apoiar uns aos outros em diferentes atividades”, disse o diretor-executivo de uma importadora de vinhos familiar bem sucedida em São Paulo.

Enquanto um proprietário da Empresa Familiar foi inflexível em seu desinteresse em investidores externos de maneira geral, uma série de Empresas Familiares mostraram que estavam abertas à ideia, onde 60% dos entrevistados ofereceram parte do capital de suas empresas para investidores externos no passado.



Ainda que haja desafios e dificuldades, Empresas Familiares e HNWIs podem tornar-se grandes parceiros comerciais. É necessário identificar as necessidades e reconhecer a importância das influências externas, com o objetivo de estabelecer novas estratégias e expandir em novos mercados. Para tal, estreitar a conexão e a comunicação entre ambos, é fundamental para o negócio.

SEBASTIAN SOARES
SÓCIO, LÍDER DE EMPRESAS FAMILIARES
DA KPMG NO BRASIL



Canadá



No Canadá, há mais cautela expressa por ambas as partes sobre a combinação de Empresas Familiares e HNWI's em assuntos de negócios, com apenas 20% tendo oferecido participação acionária no negócio, em função das preocupações com a perda de independência e interferência.

Embora na maioria dos países as Empresas Familiares tenham expressado preocupações sob sua perspectiva de ameaça de investidores externos, no Canadá, um HNWI salienta os riscos potenciais de investir em Empresas Familiares se as emoções não forem controladas e se rixas internas começarem. Esse medo pode ser aliviado até certo ponto pelo fato de que nove em cada dez entrevistados de Empresas Familiares disseram que não acreditam que as emoções e os sentimentos afetaram a tomada de decisões. Os entrevistados das Empresas Familiares e os HNWI's indicaram que um alto nível de profissionalismo é fundamental. Isso inclui boas práticas de governança e relatórios financeiros regulares. A transparência é importante para ambos.

Dos entrevistados, 60% admitem que estão buscando financiamento atualmente, e 90% concordam que o atual clima financeiro vem influenciando a sua capacidade de assegurar empréstimos bancários. Os entrevistados pareceram abertos à ideia de se encontrar no meio do caminho.

O CEO de um fabricante de equipamentos disse: "A disponibilidade de financiamento é o principal fator que poderá nos encorajar a oferecer participação acionária na empresa. É uma abordagem ativa para obter financiamento". Oferecer capital acionário no negócio é de fato uma abordagem ativa para obter financiamento, mas sendo uma Empresa Familiar, temos a tendência de nos desviar de nossas estratégias em função da pressão para atender investidores com fluxos de caixa contínuos.

Há um interesse definido em investimentos entre as Empresas Familiares e os HNWI's no Canadá. Associar-se a um dos HNWI's não envolve apenas dinheiro — as Empresas Familiares talvez percebam que podem explorar o conhecimento e a experiência dos investidores HNWI para ajudar a conduzir o seu próprio negócio para o próximo nível.

BEVERLY JOHNSON
SÓCIA DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NO CANADÁ



China

A relação entre os HNWI's e as Empresas Familiares na China é muito positiva, de acordo com os resultados da pesquisa. Mais da metade dos HNWI's já investiu em Empresas Familiares e tudo indicou que a experiência foi positiva.

Um dos HNWI's explicou que a sua experiência de investimento em Empresas Familiares levou a outros investimentos: "Foi um dos meus primeiros grandes investimentos para montar uma nova unidade de produção e o negócio demonstrou oferecer retornos elevados, o que certamente me influenciou a analisar mais Empresas Familiares como uma oportunidade de investimento".

Outro, que investiu em uma Empresa Familiar, afirmou: "Foi uma excelente experiência, uma vez que os proprietários de Empresas Familiares são muito abertos e mantêm um bom relacionamento com todos os seus contatos e nunca deixam de dar importância aos seus investidores, o que incentiva cada vez mais investimentos".

Sete em cada dez respostas dos HNWI's são a favor de investir com um risco razoável para obter um retorno razoável, e nove em cada dez indicaram que não pressionariam por uma saída, uma vez que são investidores pacientes. Essas respostas alinham os HNWI's com as preferências das Empresas Familiares pesquisadas.

Uma dessas preferências, conforme explicado por um CFO com sede em Xangai, é a abordagem de investimento de longo prazo, sem envolvimento (hands-off). "Eu preferiria ter investidores que se concentram nos benefícios de longo prazo, uma vez que o nosso negócio ainda enxerga um grande desenvolvimento e sucesso", afirma ele. "Eles precisam ter confiança nas nossas decisões e devem estar dispostos a compartilhar ideias e conhecimentos quando solicitados a facilitar o crescimento no negócio, que também será uma parte dos seus retornos no futuro".

Apesar de nenhuma das dez Empresas Familiares pesquisadas ter estabelecido parcerias com os HNWI's no passado, elas consideravam positiva a possibilidade de receber financiamento deles. Um diretor-financeiro (CFO) de uma Empresa Familiar chinesa explica: "De todos os investidores por aí, sinto que os HNWI's foram expostos a Empresas Familiares em algum momento da sua vida, o que é uma vantagem, pois poderá haver um número considerável de situações nas quais poderíamos pedir-lhes conselhos ou apoio e os HNWI's se sentirão mais confortáveis em nos ajudar".

Embora os HNWI's não fossem uma escolha óbvia para as Empresas Familiares pesquisadas, três em cada dez disseram que estariam dispostas a oferecer uma posição no Conselho e cinco afirmaram que estariam preparadas para os investidores oferecerem conselhos e experiência. Duas disseram que preferem investidores que são completamente passivos. A natureza de longo prazo e paciente dos HNWI's foi uma vantagem específica para as Empresas Familiares, conforme explica um CFO: "A orientação de longo prazo para os retornos sobre os investimentos seria a característica mais importante; considerando a nossa maneira de atuar, possuímos projetos com períodos de tempo mais longos, então também estamos ansiosos em atender aos retornos dos nossos investidores no longo prazo com a conclusão do projeto".



As Empresas Familiares na China estão buscando fundos para facilitar a sua expansão. Por outro lado, os HNWI's procuram oportunidades de investimento. Existe um enorme potencial de investimento para o crescimento e o sucesso se essas duas partes puderem se unir em parcerias de negócio de longo prazo.

PETER KUNG
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA CHINA

França

As Empresas Familiares na França revelam uma experiência existente de obtenção de financiamento de HNWIs, com quase metade de todos os entrevistados já tendo captado recursos por meio desse canal. De maneira geral,

os entrevistados disseram que precisavam de financiamento para atualizações ou melhoria da infraestrutura, e também estavam otimistas com suas experiências com os HNWIs.

O CEO de uma Empresa Familiar, um fornecedor de decoração de interiores sediado em Paris,

diz: "Precisávamos de financiamento para a nova tecnologia e infraestrutura de TI. Abordamos três HNWIs que conhecíamos, e eles concordaram em formar um fundo conjuntamente ao abordar outros investidores para aportar o mesmo valor que eles investiriam". O CEO também explica por que eles escolheram buscar financiamento por esse caminho, em vez de bancos: "Em operações anteriores, nossas necessidades não foram consideradas e não tivemos a oportunidade de explicar a nossa estratégia. Isso nos deixou desconfortáveis ao abordar os bancos, uma vez que eles não pareceram demonstrar muito interesse em nossos planos".

Da mesma forma, o diretor-gerente de uma vinícola sediada em Bordeaux revela por que os HNWIs eram uma boa opção para eles: "Precisávamos atualizar as nossas instalações, de

maneira que abordamos os HNWIs para financiar a melhoria das nossas vinícolas. A experiência foi, de maneira geral, positiva, uma vez que eles foram compreensivos e não exigiram retornos de curto prazo".

Os HNWIs na França estão entusiasmados em investir em Empresas Familiares e a pesquisa revela que essa é uma tendência estabelecida, com seis dos dez HNWIs franceses entrevistados tendo investido em uma ou mais Empresas Familiares. Um dos fatores fundamentais para o seu envolvimento, de acordo com os HNWIs entrevistados, é a experiência que eles podem oferecer às Empresas Familiares. Um desses investidores explica essa atração: "O negócio foi explicado de uma maneira pessoal, e conheci os membros da família que me forneceram uma breve revisão dos planos de negócios. Eles não foram insistentes e explicaram que valorizam o meu envolvimento especializado no negócio. Esses foram os pontos que tornaram essa opção boa para mim". Outro HNWI ecoa essa visão: "Com a ajuda do meu amigo, investi em cinco Empresas Familiares e gosto de poder dar as minhas opiniões. Ao analisar possíveis investimentos, busco um conselho que pareça brilhante e esteja voltado para o sucesso".

Este ano na França, 67% das Empresas Familiares expressaram necessidades de financiamento e 75% mencionaram a implementação recente de pelo menos uma medida de condições mais restritivas para acessar os empréstimos bancários, de acordo com o nosso barômetro de CGPME (Confederação Geral de Pequenas e Médias Empresas). Nessas condições, o uso de HNWIs, que compartilham os mesmos valores de Patient Capital a longo prazo e de baixo risco, representa uma oportunidade real de desenvolvimento.

JACKY LINTIGNAT
CEO DA KPMG NA FRANÇA

Alemanha

As Empresas Familiares na Alemanha são muito independentes e leais. Dos entrevistados da pesquisa, a maioria (58%) possui CEOs que são membros da família. Todos os entrevistados das Empresas Familiares alemãs concordam que os membros da família têm um forte sentido de identificação, priorizam o bem-estar dos membros da família e afirmam que continuar o legado da família e a tradição do negócio são objetivos importantes.

Mas, apesar desses fortes laços emocionais, apenas 20% acreditam que as emoções e os sentimentos afetam a tomada de decisões. O diretor-geral de um produtor familiar alemão de colchões diz: "Apesar de nos tornarmos sentimentais no que tange ao nosso negócio, o tomador de decisões é muito prático e, com base na sua autoridade, interrompe as conversas quando os membros deixam as emoções tomarem conta das discussões. As Empresas Familiares dão o seu melhor para se sair bem sob condições de estresse e são conhecidas por serem pacientes durante recessões econômicas, uma vez que acreditam na continuidade do seu legado e em fazer investimentos razoáveis".

Apenas um quarto das Empresas Familiares alemãs afirma que o clima econômico atual influenciou a sua capacidade de obter financiamento para projetos, oferecendo potencial para os HNWI preencherem essa lacuna.

Metade dos HNWI alemães entrevistados já investiu em Empresas Familiares, e todos foram positivos sobre as parcerias. Um HNWI, o CEO de um fornecedor de equipamentos industriais alemão, explica: "Eu recebi ações e participação em partes do meu investimento, e estava apenas olhando para a dívida e não para o patrimônio e fiquei encantado quando tomei conhecimento da distribuição".

Seis em cada dez disseram que preferem buscar um risco razoável com retornos razoáveis e, na mesma proporção, também manifestaram algum interesse em investir em Empresas Familiares. Outro HNWI explica sua preferência por Empresas Familiares como oportunidades de investimento: "As Empresas Familiares parecem ser mais organizadas, uma vez que as decisões nunca são questionadas como parte do acordo. Elas parecem ter mais controle financeiro, pois há muitos colaboradores de uma só vez e todos trabalham como uma equipe quando se trata de apoiar o negócio".

As respostas de ambos os lados indicam que há pontos em comum entre os dois, permitindo que as Empresas Familiares obtenham o financiamento de que necessitam, sem o temor de perder o controle ou a independência.

Tudo isso é um bom presságio para futuras relações de investimento entre as Empresas Familiares e os HNWI.



Na Alemanha, existe uma longa tradição de interesse e engajamento entre investidores individuais com um histórico de Empresas Familiares e outros negócios familiares. Observamos um aumento nesse interesse recentemente. Trazer ambos os lados para uma mesa e estar envolvido quando eles se envolvem em conjunto para a prosperidade da Empresa Familiar — isso traz satisfação real.

CHRISTOPH KNEIP
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA ALEMANHA

Índia



Embora os bancos em todo o mundo estejam recuando, parece que pelo menos na Índia as Empresas Familiares ainda os enxergam como a sua principal fonte de financiamento. Na verdade, nove em cada dez entrevistados estavam otimistas sobre o financiamento bancário. “A obtenção de capital dos bancos tem sido positiva”, afirmou o diretor de operações (COO) de uma empresa de engenharia sediada em Mumbai. O CFO de um conglomerado multinacional concordou: “As dívidas bancárias são as principais fontes de financiamento; mantemos uma situação financeira sólida e a nossa credibilidade é alta, dessa forma, obtemos retornos mais rápidos sobre os nossos pedidos”.

Como credores substanciais, os bancos na Índia ainda mantêm uma abordagem de grandes hipotecas e garantias pessoais e não migraram o suficiente para o modelo de negócios e financiamento baseado no fluxo de caixa. As taxas de juros continuam elevadas, variando de 12% a 18%, tornando difícil para as Empresas Familiares pagarem esses juros confortavelmente. Dessa forma, há uma maior participação e investimentos por meio de financiamento público, investimentos-anjo (angel investment) e financiamento de indivíduos de elevada riqueza para as Empresas Familiares.

A Índia oferece uma oportunidade significativa para investimentos, com mais de cinco milhões de Empresas Familiares preparadas para o crescimento em uma economia preparada para reformas e investimento. Os HNWIIs na Índia estão interessados em estabelecer parcerias com empresas para definir o seu futuro e abrir sua rede e se conectar para ajudar os planos de negócios a se materializarem. A próxima década será muito empolgante.

SANJAY AGGARWAL
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA ÍNDIA

Essa dependência de financiamento bancário provavelmente explica o fato de que apenas um quinto dos entrevistados obteve financiamento de HNWIIs, no entanto, aqueles que o fizeram avaliaram as suas experiências como geralmente positivas. Para muitas Empresas Familiares, o principal benefício do investimento de HNWIIs vem da experiência compartilhada. Conforme afirmou o CFO de uma empresa fabricante de motocicletas em Nova Deli: “Os HNWIIs possuem um entendimento semelhante de riscos. As flutuações no desempenho financeiro realmente não afetam as suas decisões ou os seus investimentos. Isso os torna uma fonte confiável de capital”.

O principal obstáculo parece ser o nível percebido de envolvimento executivo dos HNWIIs investidores — oito em cada dez disseram que os HNWIIs iriam interferir na administração. “Há uma possibilidade de interferência nas decisões e isso muitas vezes leva a disputas”, afirmou um CFO. “Este é o principal fator que explica por que evitamos o uso extensivo de capital dos HNWIIs”.

No entanto, sob o ponto de vista dos HNWIIs, essa ‘interferência’ nem sempre ocorre. Quando perguntados se expressam regularmente seus pontos de vista à administração, pouco menos da metade dos entrevistados disse que não.

Embora apenas dois entrevistados afirmaram já terem investido em Empresas Familiares, ambos foram incentivados por suas experiências. “Os investimentos são feitos em empresas estabelecidas, de maneira que os resultados são muito positivos”, afirmou um investidor. Um segundo manifestou essa opinião, dizendo: “Os rendimentos dos investimentos foram altos e atenderam às nossas expectativas”.

Na Índia, o futuro das famílias e HNWIIs trabalhando juntos, parece uma ideia brilhante — oito em cada dez HNWIIs disseram que estavam interessados em investir diretamente em Empresas Familiares.

Itália

Investir em Empresas Familiares é um conceito relativamente novo para muitos HNWIs na Itália e, ao que parece, com apenas um quinto dos HNWIs italianos entrevistados afirmando uma preferência por elas. Um investidor de Milão, que preferia Empresas Familiares, disse: “As Empresas Familiares são estáveis e têm as suas próprias maneiras exclusivas de gerenciar seu capital e ampliar seus investimentos e lucros. Elas mantêm as informações seguras, e seus balanços nunca mostrarão todos os lucros, uma vez que acreditam na alocação confidencial de ativos.”

As Empresas Familiares são um recurso extremamente importante no cenário empresarial italiano. Estando propensas ao crescimento e orientadas para o lucro, elas desempenham um papel estratégico no desenvolvimento econômico do país. Os HNWIs combinam conhecimento, relacionamentos e recursos financeiros que são um complemento natural para o desenvolvimento das Empresas Familiares. O encontro desses dois mundos trará imensas oportunidades para ambos.

GIANLUCA GEMINIANI
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA ITÁLIA

De forma encorajadora, o sentimento é favorável e parece haver algum interesse em investimentos futuros. Os três entrevistados pesquisados que investiram em Empresas Familiares demonstraram estar muito positivos sobre o seu investimento.

Outro HNWI de Milão manifestou uma preferência pelo “toque pessoal” que as Empresas Familiares podem trazer para uma parceria de investimento:

“Os investimentos em Empresas Familiares tendem a crescer, uma vez que os membros da família dão o seu melhor para fazer o negócio prosperar, pois enfrentam pressões de pagamentos da dívida, dividendos e continuidade do legado. Como um fornecedor de fundos, conheço o proprietário da empresa e o responsável pela tomada de decisão e me sinto mais contente com o meu investimento, uma vez que as Empresas Familiares continuam tendo um toque pessoal nas transações”

Outro HNWI, que não tinha conhecimento de Empresas Familiares como uma opção de investimento, refletiu sobre esse sentimento positivo: “Minha confiança aumentou quando tomei conhecimento de que há mais investidores [na Empresa Familiar], visto que isso ratifica a minha decisão, uma vez que outras pessoas não iriam simplesmente investir sem fazer a sua lição de casa”

Por outro lado, as Empresas Familiares na Itália parecem ter mais experiência com os HNWIs, com três quintos delas tendo obtido investimento direto dos HNWIs — sendo todas elas experiências positivas. O CEO de uma fabricante mundial de eletrodomésticos afirmou que a sua compatibilidade foi um importante fator para o sucesso do investimento. “A experiência global em geral foi positiva, uma vez que eles possuem funcionamento e entendimento dos riscos semelhantes”, disse ele.



Japão

As Empresas Familiares do Japão dão grande importância à retenção da propriedade da família e à preservação da empresa e suas tradições para a próxima geração. Das

Empresas Familiares pesquisadas, 80% tinham um CEO membro da família, três em cada cinco eram de 100% de propriedade familiar, e as empresas restantes eram mais de 50% de propriedade familiar.

Um elemento exclusivo das Empresas Familiares japonesas é a sua longevidade — com duas das empresas pesquisadas sendo geridas para décima quarta e décima sétima gerações. Apesar desta paixão clara da família em manter o controle, apenas dois entrevistados consideraram que a emoção e o sentimento afetavam a tomada de decisão e todos os negócios que receberam investimento externo indicaram que a experiência foi positiva.



À medida que a economia se recuperou no Japão, as Empresas Familiares passaram a crescer rapidamente, criando inúmeras oportunidades para os investidores. No entanto, as Empresas Familiares no Japão diferem de suas contrapartes ocidentais, uma vez que possuem algumas das Empresas Familiares mais antigas do mundo, e atribuem um alto valor na preservação do negócio para as gerações futuras. Os HNWI's podem ser uma boa opção para as Empresas Familiares, uma vez que elas valorizam o potencial de novos conhecimentos e experiências, mas os HNWI's devem estar sensíveis à sua natureza altamente privada.

TAKESHI KURATA

SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NO JAPÃO

Um fator que impulsiona essa positividade é a experiência e a especialização antecipadas que os investimentos de HNWI's atraem. Como o CEO de uma empresa de valores mobiliários de Tóquio disse: “Estamos planejando a aquisição de participações majoritárias em mercados estrangeiros para que possamos obter acesso fácil e experiência de novas áreas de negócio. Decidimos levantar capital e oferecer participação em troca, para que possamos atrair investidores inteligentes que promovem o empreendedorismo”.

O sentimento é, em geral, correspondido pelos HNWI's japoneses. Eles são receptivos a investir em Empresas Familiares, com a nossa pesquisa mostrando que metade dos HNWI's japoneses entrevistados prefere investir em Empresas Familiares. Um dos HNWI's explica que a capacidade de transmitir especialização para o negócio é um fator de atração importante: “As Empresas Familiares podem obter mais sucesso se receberem orientação de especialistas e serem práticas”.

No entanto, em alguns casos o investimento em Empresas Familiares baseia-se em determinadas condições, particularmente no que tange ao envolvimento dos investidores. “Eu não me importo pelo fato de ser uma Empresa Familiar desde que tenha a liberdade de expressar as minhas opiniões”, acrescenta outro HNWI. Isto poderá ser um problema para algumas Empresas Familiares — duas das cinco empresas pesquisadas disseram que gostariam que os investidores permanecessem completamente passivos.



Oriente Médio

No Oriente Médio, as Empresas Familiares certamente possuem interesse por investimentos. Os fundamentos estão presentes para conectar as Empresas Familiares com os HNWIs — quatro quintos dos entrevistados estão buscando financiamento externo, enquanto que três em cada cinco já ofereceram participação nos seus negócios para os investidores externos.

No entanto, poucos entrevistados obtiveram investimentos de HNWIs no passado, apesar de reconhecer os benefícios que eles podem trazer — incluindo o conhecimento do setor e a compatibilidade financeira.

“Os HNWIs são confiáveis e facilmente acessíveis em comparação com outras fontes de financiamento. Além disso, podemos adicionar conhecimentos à nossa administração por meio da sua especialização”, afirmou o diretor-financeiro de uma Empresa Familiar sediada nos Emirados Árabes Unidos.

O diretor-financeiro de uma empresa saudita concorda. “A experiência externa pode ser trazida, o que pode ser altamente benéfico para a nossa organização e podemos desenvolver [ideias] inovadoras com a especialização externa”, diz ele.

O maior desafio para as Empresas Familiares na região é a difícil questão de interferência na administração. Todos os entrevistados consideraram que os HNWIs ficariam muito envolvidos nas decisões da administração.

“Há uma grande chance de interferência na gestão. Essa é a principal barreira que nos impede de obter investimentos desses investidores”, afirmou o diretor-financeiro de uma empresa libanesa.

Os HNWIs da região que investiram tiveram experiências positivas e todos eles estão interessados, em diferentes graus, em investimentos futuros em Empresas Familiares. No entanto, todos os entrevistados afirmam que expressam regularmente os seus pontos de vista para a administração. No entanto, fundamentalmente, os HNWIs enxergam isso como uma assessoria e não interferência.

“Eu gostaria de estar ciente dos movimentos dos negócios para poder ajudar, se possível”, afirmou um dos HNWIs. “[No entanto], eu seria paciente e deixaria os líderes de negócio tomar as suas decisões sem interrupções, assumindo que eles têm mais experiência”.

Se as Empresas Familiares e os HNWIs podem concordar com o nível de envolvimento como parte do plano de investimento, então não há nenhuma razão para que as duas partes não cheguem a uma parceria mutuamente benéfica.



O investimento entre Empresas Familiares e os HNWIs no Oriente Médio não é comum, principalmente devido à percepção de que os HNWIs gostariam de estar intimamente envolvidos nas decisões da administração e operações do dia a dia da Empresa Familiar. No entanto, as Empresas Familiares estão buscando financiamento externo e, além do financiamento, a ligação com os HNWIs pode trazer sinergias e possibilitar explorar o conhecimento e a experiência dos HNWIs, que irão possibilitá-las crescer para o próximo nível.

HARISH GOPINATH
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NO ORIENTE MÉDIO E SUL DA ÁSIA

Rússia

Os HNWIs na Rússia possuem atitudes distintas em relação a investimentos em Empresas Familiares. Dois em cada cinco preferiam investir em Empresas Familiares, enquanto outro focava especificamente empresas não familiares e dois não tinham preferência.



O fato de que os membros da família têm uma grande participação na empresa é atraente para os investidores, de acordo com um dos HNWIs sediados na Rússia: “Eu gosto de Empresas Familiares uma vez que elas são bem geridas e organizadas. A maneira na qual os membros da família são colocados estrategicamente em diferentes departamentos é uma maravilha, pois tudo é bem gerido e não há manipulação visto que os membros têm a sua própria participação nos retornos baseados no desempenho da empresa”. De forma encorajadora, quatro dos cinco HNWIs russos possuem diferentes graus de interesse em investir em Empresas Familiares no futuro, sendo dois deles de relevante interesse.

A visão das Empresas Familiares dos HNWIs é geralmente positiva, com três em cada cinco tendo recebido financiamento direto de um investidor externo, e quatro em cada cinco empresas tendo oferecido participação a um investidor externo. Um CFO de Moscou disse: “Obtivemos investimentos de um dos HNWIs, uma vez que tínhamos relações existentes com ele. Tivemos que desenvolver o nosso modelo de cadeia de suprimentos com o aumento da concorrência que exigia grandes investimentos e o HNWI demonstrou forte confiança na nossa empresa”.

No entanto, outro entrevistado, um diretor de desenvolvimento corporativo sediado em Moscou, disse que encontrar esse tipo de parceria é um desafio: “Obter investimentos de HNWIs não é fácil; a disponibilidade é limitada, e encontrar o parceiro certo para atender à sua necessidade de investimento é difícil”.

Apesar dessa positividade, nem todas as empresas estão abertas para oferecer envolvimento dos HNWIs — dois em cada cinco entrevistados indicaram que preferem investidores que são completamente passivos.

As Empresas Familiares na Rússia e CIS estão passando por uma transformação, em que as primeiras gerações de proprietários estão gradualmente considerando os próximos passos: sair do negócio, transferi-lo para a próxima geração, ou outras alternativas. Essas Empresas Familiares mais jovens estão vivenciando alguns dos muitos problemas que são típicos de Empresas Familiares, problemas estes que os países com a terceira geração em diante de proprietários já passaram. As Empresas Familiares e os setores dos HNWIs tornaram-se cada vez mais um participante econômico importante a ser reconhecido pelas instituições financeiras e pelos demais participantes do mercado. Os desafios que o desenvolvimento pode trazer são inúmeros, mas as oportunidades vão superá-los facilmente.

VICTOR AKULIAN

SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA RÚSSIA



África do Sul

As relações entre as Empresas Familiares e os HNWI's na África do Sul são excepcionalmente fortes segundo a pesquisa. Quatro em cada cinco Empresas Familiares já obtiveram investimento direto de HNWI's — e todas elas foram positivas sobre a experiência. "Eles foram facilmente acessíveis e sua orientação ao longo do projeto foi excelente", disse o CEO de uma empresa de investimentos sediada em Stellenbosch.

A pesquisa também constatou que as Empresas Familiares não estavam apenas à procura de um parceiro silencioso. Todos os entrevistados estavam preparados para os investidores oferecerem consultoria e especialização — até mesmo uma posição no Conselho, em um dos casos. "Vamos incentivar os novos membros do Conselho a compartilhar insumos e conduzir as decisões de negócio com base no seu conhecimento e na sua percepção", afirmou o CEO de uma empresa de engenharia de Rustenberg.

Além disso, a maioria dos pesquisados discorda que os HNWI's estarão excessivamente envolvidos nas decisões da administração. "Muito provavelmente, eles não interfeririam em nenhum negócio. Eles [somente] se envolveriam pessoalmente no exame de falhas que podem ser corrigidas, de maneira que a empresa funcione bem", afirmou um CFO.

Os HNWI's estão igualmente otimistas sobre as Empresas Familiares. Três de cinco já investiram e todos eles gostaram da experiência. Os entrevistados mencionaram os sólidos retornos, o serviço de alta qualidade e os objetivos de longo prazo como as principais vantagens para investir em Empresas Familiares.

"Realizamos negócios melhores com as Empresas Familiares", afirmou um dos HNWI's. "Elas são muito francas em seus pontos de vista e funcionamento e não testemunhamos nenhum tipo de conflito". Esta opinião foi apoiada por um dos seus pares. "Minha experiência com Empresas Familiares tem sido excelente. Os proprietários lhe dão uma importância que você não esperava e fornecem opiniões pessoais sobre uma decisão. As Empresas Familiares consideram o longo prazo".

No entanto, os entrevistados reconhecem que um obstáculo persiste — o surgimento de um choque de culturas corporativas. De acordo com um HNWI: "A possibilidade de conflito é um temor que desencoraja as empresas a investir em negócios familiares. Na maioria das vezes, gostos, aversões e percepções pessoais levam a conflitos e rupturas na organização e seu impacto é visível nos investidores e acionistas".



Muitos HNWI's geraram a sua riqueza por meio da criação, do crescimento e da saída definitiva de uma Empresa Familiar. Conseqüentemente, eles muitas vezes têm uma grande dose de discernimento para adicionar novas Empresas Familiares; eles podem oferecer não apenas o investimento de capital, mas também sábios e valiosos conselhos.

CRAIG STEVEN-JENNINGS
PARTNER, HEAD OF FAMILY BUSINESS, KPMG IN SOUTH AFRICA



Espanha

As Empresas Familiares espanholas são muito receptivas ao investimento dos HNWIs. Dos executivos das Empresas Familiares espanholas entrevistados, 80% disseram que receberam investimento dos HNWIs e avaliaram a experiência como positiva.



Esta positividade, a julgar pelos comentários, deve-se a dois aspectos fundamentais: confiança e transparência. O diretor-executivo de um instituto de contabilidade em Zaragoza afirma: “Visto que o nosso negócio é construído com base na transparência, nunca deixamos de destacar as principais áreas de investimentos, para que possamos continuar promovendo a confiança em todas as partes. Os HNWIs confiam muito em nós, uma vez que utilizamos os seus fundos há anos e oferecemos bons resultados, conforme prometido no passado”. Além disso, um diretor de operações acrescenta: “Realizamos pesquisas regulares e identificamos novas formas de abordar diferentes mercados para obter o reconhecimento do nosso negócio. Nossas estratégias são aprovadas pelos nossos principais gestores, que possuem anos de experiência de mercado na tomada de decisões. Os HNWIs possuem fundos que podem investir facilmente e conseguimos convencê-los a fazer um investimento conosco, já que não deixamos perguntas sem respostas nem buracos em nossas operações”.

Os próprios investidores demonstram uma combinação de atitudes em relação às Empresas Familiares. Para quem as enxergam positivamente, a perspectiva de potencial oculto é sedutora. “As Empresas Familiares que mantiveram a continuidade ao longo dos anos têm mais espaço, pois há segredos ocultos no negócio e mais vantagem no mercado”, afirma um dos HNWIs. “Essas empresas contribuem com todos os membros para que o sucesso e os lucros sejam autoimpulsionados, o que é bom para os investidores”. Outro aspecto atraente é a estabilidade e a sustentabilidade oferecidas pela maioria das Empresas Familiares, conforme explica outro HNWI: “As Empresas Familiares estão mais comprometidas com o desenvolvimento e a sustentabilidade, uma vez que a maioria dos membros confia no negócio e planeja uma carreira de acordo — especialmente a nova geração”.



Na Espanha, há uma aliança natural entre os HNWIs e as Empresas Familiares. Os HNWIs estão interessados em se tornar uma fonte de financiamento para as Empresas Familiares, seja no capital, seja no financiamento subordinado, valorizando a tradição e a confiança inspiradas pela família. Ao mesmo tempo, os HNWIs são uma ótima opção como um investidor para as Empresas Familiares, porque não apenas respeitam a privacidade da família como também, por meio de financiamento, permitem que as Empresas Familiares consolidem as boas práticas de governança e introduzam novas experiências e conhecimentos para o desenvolvimento dos negócios.

JUAN JOSE CANO FERRER
SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NA ESPANHA

Reino Unido



Um HNWI, diretor de uma empresa prestadora de serviços no Reino Unido, afirma: “Eu sou favorável a Empresas Familiares, uma vez que elas são criativas e sobreviveram às tempestades econômicas que ocorreram ao longo da década e ainda são forças poderosas no setor de negócios”.

Sete em cada dez HNWIs preferem um menor número de investimentos mais significativos, enquanto que nove em cada dez concordam ou concordam fortemente que eles não iriam pressionar para uma saída, pois são investidores pacientes. No entanto, 100% também indicaram que concordam ou concordam fortemente que gostariam de expressar seus pontos de vista regularmente para a administração, e também afirmam que gostariam de estar pessoalmente envolvidos.

As Empresas Familiares estão cada vez mais explorando fontes alternativas de financiamento da dívida e são atraídos para os credores que atendam ao seu foco de longo prazo. Esta é uma área em que poderá haver benefícios mútuos.



Tradicionalmente, as Empresas Familiares no Reino Unido têm sido cautelosas nos investimentos externos, preferindo manter a propriedade familiar exclusiva. No entanto, muitas atualmente estão explorando alternativas ao financiamento bancário para financiar o crescimento e trabalhar com outras famílias e investidores individuais, o que pode ser uma opção atraente. Certamente vale a pena explorar esses fornecedores de capital ou dívida, uma vez que os benefícios, financeiros e não financeiros, podem ser significativos.

GARY DEANS

SÓCIO DE EMPRESAS FAMILIARES DA KPMG NO REINO UNIDO

As Empresas Familiares no Reino Unido mostram cautela com os HNWI, com apenas 33% tendo oferecido capital para o investidor externo. A possível perda de independência representava o principal temor para a maioria. Mais da metade dos entrevistados indicou que, atualmente, está buscando financiamento e mais da metade afirma que o clima atual influenciou a sua capacidade de obter financiamento tão necessária por meio de empréstimos bancários. No entanto, o receio em perder o controle e uma percepção de altas demandas é que tornam as opções de Private Equity e Venture Capital alternativas mais atraentes em relação aos empréstimos bancários, mas essas fontes de financiamento são muitas vezes vistas como o último recurso.

O CEO de uma cervejaria sediada em Londres explica: “Uma vez que ações são emitidas, há chances de haver um envolvimento constante dos acionistas demandando retornos, e já conhecemos esses casos. Por isso, preferimos nos abster do envolvimento com os investidores externos. Além disso, uma vez que ações são emitidas, os requisitos de prestação de contas tornam-se necessários e não podem ser ignorados”.

No entanto, apenas um em cada dez HNWIs pesquisados no Reino Unido não tem nenhuma experiência anterior em Empresas Familiares, indicando que a maioria possui um entendimento das questões que as Empresas Familiares enfrentam diariamente, e também dos benefícios de investir nelas.

Estados Unidos

As Empresas Familiares nos EUA parecem receptivas a investimentos de HNWIs, com 65% tendo oferecido capital a investidores externos.



O CEO de uma Empresa Familiar com sede em Chicago, que já tinha recebido financiamento de um HNWI, afirma: "Os HNWIs investirão dinheiro pelo motivo do simples investimento. Eles não tendem a interferir nas decisões da empresa, sabendo que se trata de uma Empresa Familiar. No entanto, algumas vezes os incentivamos a nos ajudar na tomada de decisões se eles forem oriundos de áreas do nosso interesse". Ao contrário de muitos países, isso sugeriria que são as Empresas Familiares, e não os HNWIs, que instigam qualquer envolvimento externo nos negócios.

Os membros da família têm forte participação no negócio, afirmando metade das Empresas Familiares envolvidas na pesquisa que o CEO é um membro da família, e metade também diz que as emoções e os sentimentos afetam a tomada de decisão. Dos pesquisados, 79% eram majoritariamente de propriedade familiar: 43% eram mais de 50% de propriedade familiar, 36% eram de propriedade 100% familiar e os 21% restantes tinham menos de 50% de propriedade familiar.

Os HNWIs também parecem abertos à ideia de investir em Empresas Familiares, segundo afirmação de um entrevistado com sede em Cleveland: "Estive pensando em investimentos em Empresas Familiares, uma vez que haja personalização onde você possa compartilhar suas ideias e falar sobre suas contribuições com base no seu conhecimento do mercado, e possa oferecer a reformulação dos processos de negócios para obter melhores resultados, algo que é bem aceito pelos proprietários e familiares".

Dos entrevistados, 50% investiram diretamente em outros negócios, e, desses, metade investiu diretamente em Empresas Familiares. Com 90% dos entrevistados afirmando que gostariam de expressar seus pontos de vista regularmente para a administração, limites claros devem ser estabelecidos desde o início para garantir o cumprimento das expectativas de ambas as partes, mas parece que os dois lados estão igualmente ansiosos para explorar essa opção.

Parece haver uma dinâmica interessante entre as Empresas Familiares e os indivíduos de elevada riqueza. Conforme as Empresas Familiares e os investimentos se tornam mais globais, ambos tendem a procurar oportunidades para investir e estabelecer relacionamentos de longo prazo, sustentáveis e de maior valor agregado.

SCOT GUEMPEL

SÓCIO DE EMPRESAS COM NÚMERO LIMITADO DE ACIONISTAS E REDE DE PROPRIETÁRIOS DE NEGÓCIOS DA KPMG NOS EUA





Metodologia



Comitê Consultivo

No primeiro trimestre de 2014, as firmas-membro da KPMG de 15 países realizaram 40 entrevistas pessoais com Empresas Familiares e clientes de HNWIs. Os resultados dessas entrevistas foram analisados por um Comitê Consultivo que incluiu especialistas das firmas-membro da KPMG, associações de Empresas Familiares e principais universidades, que identificaram temas relevantes para posterior pesquisa por telefone e pesquisa acadêmica.

	EMA	ASPAC	Américas	Riqueza Familiar Internacional
KPMG	Gary Deans	Bill Noye	Beverly Johnson	Kay Kloepping
Associações	Albert Jan Thomassen (Empresas Familiares Europeias)	Robin Buckham (Empresas Familiares da Austrália)	Olivier de Richoufftz (Fundação de Empresas Familiares)	
Equipe Acadêmica	Liderado por Prof. Benoit Leleux (IMD Business School) Prof. Jonathan Levie (Universidade de Strathclyde) Prof. Martin Kupp (ESCP e ESMT) Prof. Chris Graves (Universidade de Adelaide) Prof. Julian Lange (Universidade de Babson) Prof. Sophie Manigart (Escola de Negócios Vlerick)			

A pesquisa incluiu uma combinação de perguntas qualitativas e quantitativas, e todas as entrevistas foram realizadas por telefone com hora marcada. Os resultados foram analisados e compilados pela Mergermarket e todas as respostas são anônimas e apresentadas de forma agregada.

Para os fins da pesquisa, um HNWI foi definido como alguém com mais de US\$ 10 milhões em ativos líquidos ou ativos potencialmente para venda. Essas pessoas tinham diferentes históricos, incluindo empresários bem-sucedidos, aqueles com participação em uma Empresa Familiar, aqueles que acumularam riqueza significativa por meio de carreiras de sucesso e/ou aqueles que herdaram a sua riqueza financeira.

Empresas Familiares, para fins do presente estudo, são definidas como empresas nas quais vários membros de uma mesma família estão envolvidos como os principais proprietários ou

gerentes, seja contemporaneamente, seja ao longo do tempo, e foram divididas em três grupos principais: aquelas com faturamento de US\$ 20-\$50 milhões; aquelas com faturamento de US\$ 50-\$200 milhões e aquelas com faturamento de mais de US\$ 200 milhões globalmente.

As Empresas Familiares abrangeram uma ampla gama de gerações. Cerca de 60 % eram empresas na segunda ou na terceira geração, enquanto que 16% estavam na quarta geração e 11% eram de propriedade da primeira geração. As empresas de propriedade da quinta e sexta gerações representavam 12% dos entrevistados.

Os entrevistados de Empresas Familiares ocupam diversos cargos seniores, como CEO, COO, CFO ou diretor de estratégia. Dos entrevistados, 42% eram membros da família, e 58% eram executivos não pertencentes à família.

Mercados emergentes para fins desse estudo incorporam os mercados definidos como Emergentes e de Fronteira pelo MSCI. Eles abrangem Argentina, Brasil, China, Egito, Índia, Líbano, México, Polônia, Arábia Saudita, África do Sul, Coreia do Sul, Rússia, Taiwan e Emirados Árabes Unidos.

A América do Norte abrange Canadá e EUA.

A Europa Desenvolvida e Ásia-Pacífico Desenvolvido abrangem Austrália, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido.

Nos casos em que identificamos fortes variações regionais ou demográficas, esses resultados foram apresentados graficamente. Para as perguntas da pesquisa nas quais houve uma variação limitada entre os diferentes subgrupos, os gráficos correspondentes foram omitidos.

Formato da Pesquisa

Os temas propostos foram investigados utilizando duas pesquisas que reuniram as respostas de 125 HNWIs e 125 Empresas Familiares. Os entrevistados estavam baseados em 29 países em todo o mundo, cobrindo um total de 82,4% do PIB global.

% da Global GDP	Países	Entrevistados por país
52.2%	Australia, Canada, China, França, Alemanha, Índia, Reino Unido, Estados Unidos	10 Empresas Familiares 10 HNWIs
21.0%	Brasil, Itália, Japão, Oriente Médio (Egito, Arábia Saudita, Líbano, Emirados Árabes), Rússia, Espanha, África do Sul	5 Empresas Familiares 5 HNWIs
9.2%	Argentina, México, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Suécia, Taiwan, Singapura, Coreia do Sul, Suíça	1 Empresa Familiar 1 HNWI

Ajudando no crescimento das Empresas Familiares

Da mesa do jantar à sala de reuniões, os especialistas em Empresas Familiares da KPMG possuem vasto conhecimento e experiência para cada trabalho. Nossa rede global de firmas-membro nos permite trabalhar através das fronteiras e adotar um conjunto avançado de recursos. Trabalhamos junto a líderes internacionais na área de Empresas Familiares a fim de compartilhar práticas e recursos de ponta. Nossos profissionais também prestam consultoria em implementação de soluções criativas e práticas para ajudar as famílias a conduzirem sua empresa ao próximo nível.

*Consultor de Empresas Familiares,
Mercado Empreendedor da KPMG*

Fale Conosco

Dennis Fortnum
**Líder Global de Mercado
Empreendedor da KPMG**
T: +1 416 228 7232
E: dfortnum@kpmg.ca

Christophe Bernard
**Líder Global de Empresas
Familiares da KPMG**
T: +33 1 55 68 90 20
E: cbernard@kpmg.fr

COMITÊ DIRETIVO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS FAMILIARES

Bill Noye
**Líder de Empresas Familiares,
KPMG na Austrália**
T: +61 7 3233 3253
E: wnoye@kpmg.com.au

Scot Guempel
**Líder de Empresas de Closely Held
Business & Owner Network, KPMG
nos Estados Unidos**
T: +1 973 912 6208
E: sguempel@kpmg.com

Beverly Johnson
**Líder de Empresas Familiares,
KPMG no Canadá**
T: +1 306 934 6223
E: bevjohnson@kpmg.ca

Gary Deans
**Líder de Empresas Familiares,
KPMG no Reino Unido**
T: +44 141 3005811
E: gary.deans@kpmg.co.uk

Christoph Kneip
**Líder de Empresas Familiares,
KPMG na Alemanha**
T: +49 211 475 7345
E: ckneip@kpmg.com

CONTATO NO BRASIL

Sebastian Soares
**Líder de Empresas Familiares
da KPMG no Brasil**
T: +55 11 2183 3238
E: ssoares@kpmg.com.br

kpmg.com/BR

   / [kpmgbrasil](https://www.kpmg.com/BR)

App KPMG Brasil – disponível em iOS e Android

App KPMG Publicações – disponível em iOS e Android

App KPMG Thought Leadership for iPad

© 2014 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação em inglês "Financing Family Business growth through individual investors". KPMG International Cooperative, 2014.

O nome KPMG, o logotipo e "cutting through complexity" são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.