



A coragem de fazer escolhas sábias

Por que a decisão de sucessão
pode ser um momento crucial
na sua empresa familiar

Novembro de 2020

Índice

01 A coragem de fazer
escolhas sábias

01 Sobre a Pesquisa
Global de Empresas
Familiars 2019

21 Agradecimentos

21 Líderes de
empresas
familiares

21 Consórcio
Global do
Projeto STEP

22 Autores do
estudo de caso

23 Firms-
membro da
KPMG Private
Enterprise

24 Sobre o Consórcio
Global do Projeto
Successful
Transgenerational
Entrepreneurship
Practices (STEP)

24 Sobre o Centro
Global de Excelência
para Empresas
Familiars da KPMG

24 Sobre a
KPMG Private
Enterprise

25 Conselho editorial

25 Contate-nos

A coragem de fazer escolhas sábias

Por que a decisão de sucessão pode ser um momento crucial na sua empresa familiar

Por meio de uma aliança estratégica entre o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise, temos o privilégio de compartilhar com vocês as tendências que observamos estarem afetando as práticas das empresas familiares em todo o mundo, e como pode ser um modelo para o futuro diante da nova realidade que enfrentamos atualmente.

Mais de 1.800 líderes de empresas familiares ao redor do mundo compartilharam suas opiniões conosco sobre o impacto das mudanças demográficas e sociais crescentes, que foram reveladas na Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019. O estudo foi seguido por 33 entrevistas em profundidade, com líderes de empresas familiares de todas as principais regiões, antes e depois do início da covid-19. Perguntamos a eles como as mudanças demográficas afetam as maneiras nas quais estão abordando diversas questões, da governança e sucessão de negócios familiares ao impacto social, orientação empreendedora e desempenho.

Somos gratos a esses líderes que contribuíram para o estudo e compartilharam seus pontos de vista conosco. Embora tenhamos incluído depoimentos diretos de alguns líderes de empresas familiares para ilustrar este artigo, saiba que cada um desses 33 entrevistados nos forneceu insights exclusivos sobre suas empresas e suas famílias. Temos a satisfação de podermos compartilhar suas observações e as nossas próprias por meio de uma série de quatro artigos em coautoria, que abrangem questões que vão da sucessão ao impacto social da sustentabilidade e diversidade, governança e legado empresarial. O primeiro artigo da série começa com o planejamento da sucessão e a coragem de escolher o sucessor adequado nesse momento decisivo em todas as empresas familiares.



Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP,
Diretor, IPAG Entrepreneurship
& Family Business Center, IPAG
Business School



Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares,
KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG Private Enterprise no Reino
Unido

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

"KPMG" refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

Sobre a Pesquisa Global de Empresas Familiares 2019

O Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) e a KPMG Private Enterprise estabeleceram uma aliança estratégica para realizar pesquisas visando obter um entendimento mais profundo do impacto das mudanças demográficas nas práticas de sucessão e governança de empresas familiares.

O relatório da Pesquisa Global de Empresas Familiares do Projeto STEP 2019 entrevistou mais de 1.800 líderes de empresas familiares de 33 países na Europa, Ásia Central, América do Norte, América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África. A pesquisa forneceu uma oportunidade para os participantes concederem suas opiniões sobre como as mudanças demográficas afetam a governança, sucessão, o impacto social, a orientação empresarial e o desempenho das empresas familiares. Um resumo do relatório pode ser encontrado [aqui](#).

Como seguimento da pesquisa, mais de 33 entrevistas pessoais foram realizadas com líderes de empresas familiares, antes da covid-19 e após seu início, em março de 2020, até a data de publicação. As informações obtidas nessas entrevistas ajudaram a aprofundar o nosso entendimento do artigo, o primeiro da nossa série de quatro partes.

O poder por trás da empresa familiar

Em meio à realidade hiperacelerada que enfrentamos atualmente, o planejamento da sucessão pode não ser uma prioridade. No entanto, ao considerar todas as opções para sustentar sua empresa agora e no futuro, esse processo poderá ser fundamental para amparar o modelo de negócio familiar para as próximas gerações. A sucessão, de fato, tem o potencial de ser um dos momentos marcantes na história do seu empreendimento familiar.

Há um poder indiscutível nas empresas familiares: uma mentalidade empreendedora combinada com a capacidade de dominar a velocidade da mudança. Essas competências raramente foram mais cruciais do que são hoje, conforme a realidade da covid-19 torna necessário continuar esperando o inesperado - para se antecipar e se preparar para as mudanças que, sem dúvida, estão por vir.



- **A sua empresa está preparada para o futuro?**
- **Você tem um sucessor em mente e pronto?**
- **Quem poderia intervir se necessário?**
- **Eles têm as capacidades e o interesse em liderar o caminho pela frente?**



Escolhendo o líder certo – na hora certa

Pesquisas anteriores mostram que a transferência da propriedade e do controle da gestão de uma geração para outra é um dos fatores mais importantes para a continuidade da empresa e manutenção da identidade familiar¹. Os líderes de empresas familiares com quem falamos confirmaram essa conclusão. Eles nos disseram que escolher o líder correto no momento certo será uma das decisões mais importantes que podem tomar para garantir o sucesso contínuo dos seus negócios.

Raramente o planejamento de contingências e da continuidade foi mais importante, e as empresas familiares têm uma vantagem invejável baseada em um histórico de agilidade, invenção e resiliência. Considerando a incerteza que cada organização enfrenta atualmente, sugeriríamos que esse é precisamente o momento certo para dar um passo atrás e considerar todas as opções para a liderança e estrutura societária futuras de seu negócio familiar, e avaliar como essas questões podem ser incorporadas

diretamente nos seus planos de contingência.

Muitos líderes com quem conversamos concordam com essa visão. Como o Sr. Alfonso Urrea Martin, Diretor Geral da Divisão de Ferramentas do Grupo Urrea do México, nos disse, ele não conseguiu administrar sua empresa no momento mais crítico durante o início da covid-19. No entanto, graças à estrutura de governança bem estabelecida da organização e ao plano de continuidade, as pessoas adequadas já foram identificadas para assumir sua função, caso necessário, e sistemas foram implementados para que isso aconteça.

“A empresa funcionou perfeitamente durante a minha ausência em função da covid-19, graças às estruturas e órgãos de governança que já tínhamos implementado no nível do conselho e entre os comitês de gestão. Não está claro se teríamos sido capazes de continuar tão bem de outra maneira.”
Alfonso Urrea Martin, Grupo Urrea, México.

“A empresa funcionou perfeitamente durante a minha ausência em função da covid-19, graças às estruturas e órgãos de governança que já tínhamos implementado no nível do conselho e entre os comitês de gestão. Não está claro se teríamos sido capazes de continuar tão bem de outra maneira.”

Alfonso Urrea Martin

Diretor Geral,
Grupo Urrea,
México

¹ Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business*

Preparando-se para o inesperado

“ Eu não tive escolha. Precisei gerir a empresa. O que quero dizer é que o funeral foi no domingo e na segunda de manhã eu estava literalmente trabalhando. Poderíamos ter falido em um mês se eu não tivesse assumido o negócio. Na verdade, não havia mais ninguém para administrá-lo ”

Family Business CEO

Negócio de processamento de sucatas metálicas, Estados Unidos

Quer seja criado por meio do planejamento de contingência ou outros métodos, um roteiro de sucessão é um guia essencial para enfrentar o inesperado. Por exemplo, um CEO de um empreendimento familiar nos disse que um trust inativo foi estabelecido na sua empresa como um guarda-chuva para todas as entidades operacionais. Caso o líder do negócio fique incapacitado ou venha a falecer, a fundação será ativada. Os membros do trust entendem perfeitamente que serão responsáveis por assegurar que um novo presidente seja nomeado imediatamente para conduzir a organização daqui para frente.

No entanto, as empresas familiares muitas vezes não têm planos de contingência detalhados, com orientações específicas sobre quem vai assumir o controle e manter o negócio funcionando. Na verdade, apenas 47% dos líderes de empreendimentos familiares que participaram do nosso estudo tinham esses planos.

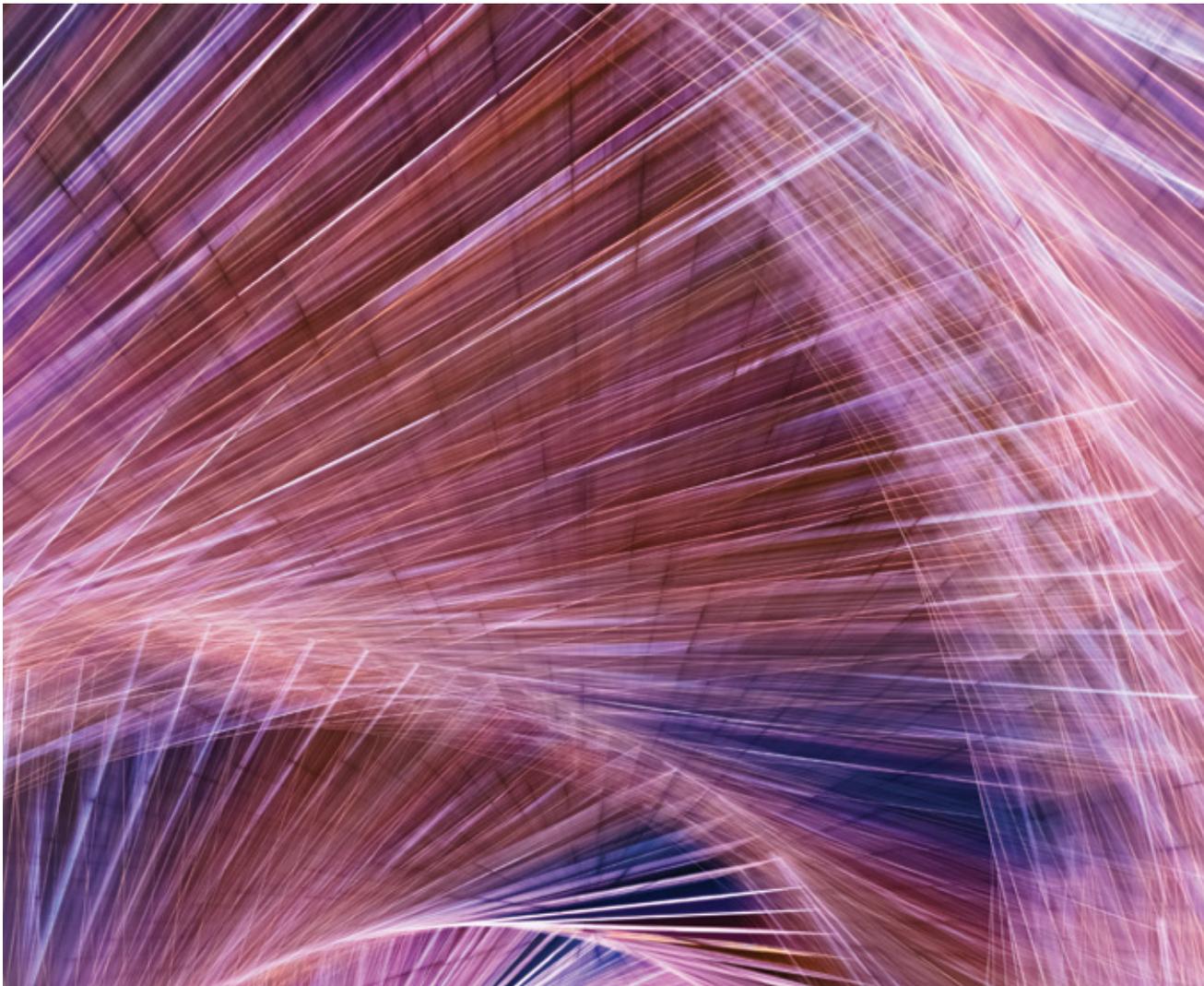
Consequentemente, a próxima geração se sente, com frequência, moralmente obrigada a assumir as rédeas da empresa, mesmo que não queira ou não tenha as habilidades e a experiência necessárias. Ela simplesmente não tem outra escolha a não ser ter sucesso. O líder de um negócio familiar descreveu sua própria situação de sucessão inesperada de maneira pungente. *“Eu não tive escolha. Precisei gerir a empresa. O que quero dizer é que o funeral foi no domingo e na segunda de manhã eu estava literalmente trabalhando. Poderíamos ter falido em um mês se eu não tivesse assumido o negócio.*

Na verdade, não havia mais ninguém para administrá-lo.” CEO de uma empresa familiar, Estados Unidos. No entanto, há determinadas situações em que as normas das culturas nacionais podem dificultar o planejamento da continuidade e as considerações para uma sucessão de emergência. Por exemplo, em muitas sociedades orientais, não é aceitável falar sobre eventos inesperados relacionados à saúde dos mais velhos. Uma vez que esses temas são tabus, é muito difícil para as empresas familiares considerarem o que acontecerá se uma sucessão de emergência for necessária.

Porém, as visões que obtivemos dos líderes com os quais conversamos deixaram claro que basta um caso de sucessão inesperada como esse para que a família tenha certeza de que está preparada para responder rapidamente no futuro.

No entanto, isso não quer dizer que as escolhas sejam sempre fáceis ou óbvias nas sociedades orientais ou ocidentais.

Como o Sr. George Vestey, CEO da Vestey Holdings, empresa do Reino Unido com 125 anos de existência, descreveu: *“Independentemente da nossa intenção, a sucessão para a próxima geração não é algo líquido e certo. Há muitas opções fora da empresa familiar e, se escolherem nos suceder, precisarão estar tão interessados e apaixonados pelo negócio quanto as quatro gerações que os precederam. No entanto, mais do que nunca, devemos garantir que vamos deixar nossos sucessores escreverem seu próprio capítulo geracional, se quisermos que o legado da empresa familiar sobreviva.”*



“ Independentemente da nossa intenção, a sucessão para a próxima geração não é algo líquido e certo. Há muitas opções fora da empresa familiar e, se escolherem nos suceder, precisarão estar tão interessados e apaixonados pelo negócio quanto as quatro gerações que os precederam. No entanto, mais do que nunca, devemos garantir que vamos deixar nossos sucessores escreverem seu próprio capítulo geracional, se quisermos que o legado da empresa familiar sobreviva. ”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
Reino Unido

Uma nova perspectiva geracional para o caminho à frente

Muitos CEOs de empresas familiares concordaram com os comentários do Sr. Vestey, observando que os líderes da geração do milênio estão tendo uma voz cada vez mais importante na direção futura de seus negócios e na escolha de um sucessor. Eles estão recebendo mais espaço na sala do conselho para abordar questões e oportunidades cada vez mais complexas, como a digitalização acelerada dos processos de negócios, que estão surgindo globalmente. Além disso, quando a intenção é manter a empresa nas mãos da família, em alguns casos, os familiares da próxima geração podem ser convidados a ingressar no negócio ainda jovens para começarem a ser preparados para um papel de liderança futuro.

Mas muitos familiares da geração do milênio também surgem com uma perspectiva e filosofia de negócios diferentes dos seus antecessores, pois buscam maior liberdade individual e um melhor equilíbrio entre vida pessoal

e profissional. O Sr. Khalid Abunayyan, Presidente da Abunayyan Holding Company, na Arábia Saudita, descreveu sua visão sobre a geração do milênio da seguinte forma: *“As gerações que vêm atrás de nós têm uma mentalidade diferente – um outro ecossistema – que não é certo ou errado, é apenas distinto. Eles são motivados por coisas diferentes, são rápidos, orientados para as máquinas e profundamente envolvidos nas redes sociais. Para despertar seu interesse pela empresa familiar e, posteriormente, pela sucessão da liderança, deve haver uma ligação psicológica. É importante que eles enxerguem que se trata de um negócio com impacto social e propósito, e é isso que vai continuar motivando-os.”*

Da mesma forma, estamos começando a reconhecer que o apego emocional à empresa pode não ser tão profundo para os sucessores da próxima geração como ele é para os empreendedores da primeira geração, cuja vida pessoal e profissional costuma estar profundamente interligada. Em vez disso, a família Wates está dizendo aos seus

sucessores potenciais da quinta geração que eles podem seguir uma carreira fora da empresa e ingressar no negócio familiar posteriormente, se essa for sua escolha. Eles não precisam participar da organização e permanecer pelo resto da vida, como as gerações anteriores podem ter feito.

Como um líder de uma empresa familiar de Hong Kong (SAR), China, afirmou, a diferença entre as gerações em termos do ambiente em que estão crescendo e sua educação, valores, formas de pensar e entender o mundo não pode ser subestimada.

Por exemplo, ouvimos muitos empreendedores da primeira geração na China que criaram suas empresas como um meio de sobrevivência e, eventualmente, para obter lucro. No entanto, conforme seus sucessores da segunda geração começam a assumir o comando, eles estão se concentrando cada vez mais em uma missão mais ampla de criar valor por meio da responsabilidade social e da sustentabilidade dos seus negócios.

“As gerações que vêm atrás de nós têm uma mentalidade diferente – um outro ecossistema – que não é certo ou errado, é apenas distinto. Eles são motivados por coisas diferentes, são rápidos, orientados para as máquinas e profundamente envolvidos nas redes sociais. Para despertar seu interesse pela empresa familiar e, posteriormente, pela sucessão da liderança, deve haver uma ligação psicológica. É importante que eles enxerguem que se trata de um negócio com impacto social e propósito, e é isso que vai continuar motivando-os.”

Khalid Abunayyan

Presidente,
Abunayyan Holding Company,
Arábia Saudita

Qual é a escolha sábia?

Esses sucessores da próxima geração podem trazer uma nova perspectiva capaz transformar alguns aspectos da empresa familiar e, potencialmente, revelar oportunidades inexploradas que poderão redefinir a identidade da organização no futuro. Dessa forma, é preciso coragem para escolher com sabedoria e permanecer receptivo a novas formas de refletir sobre o negócio - com ideias inovadoras que podem ser transformadoras e integrar a missão da empresa com questões sociais mais amplas.

As políticas e práticas de diferentes nações também podem desempenhar um papel importante no processo de seleção e, novamente, é preciso coragem para considerar alternativas não tradicionais.

Estávamos interessados em conhecer algumas das diferenças culturais descritas pelos participantes do nosso estudo a esse respeito. O uso da regra da "primogenitura" para a sucessão - ou seja, escolher o primogênito para dirigir a empresa da família - nos interessava particularmente. Em culturas coletivistas não ocidentais, como a do Peru, os CEOs de negócios familiares confirmaram que a regra da primogenitura ainda é válida.

Nas culturas ocidentais e individualistas, a meritocracia é normalmente o principal critério para escolher um sucessor. Mas onde o nepotismo acaba e a proteção do legado familiar começa quando a primogenitura é o princípio norteador?

Os resultados da pesquisa não são conclusivos sobre se a primogenitura é, ou não, uma boa prática e se ela continua sendo adotada em muitas culturas não ocidentais.

No entanto, estudos anteriores mostram que as empresas familiares apresentam um desempenho melhor pós-sucessão quando têm a coragem de desconsiderar a primogenitura e fazer suas escolhas com base na meritocracia. Isso é particularmente verdadeiro quando a empresa cresce além da segunda geração². É preciso coragem para fazer uma escolha diferente, e nós sugeriríamos que isso ocorre principalmente pelo fato de os líderes de empresas familiares da primeira para a segunda geração, e aqueles nascidos posteriormente, estarem menos propensos a seguir o modelo de negócios dos seus pais, de serem mais abertos a novas experiências e tolerantes ao risco.

Mesmo quando as empresas familiares rompem com a sucessão automática da primogenitura, isso não significa necessariamente que os primogênitos não sejam capazes de concorrer pelas posições de liderança. No entanto, essa escolha sugere que os tomadores de decisão da família talvez precisem criar um ambiente competitivo construtivo - uma sucessão do tipo "corrida de cavalos" - entre os candidatos potenciais no caminho, a fim de identificar a melhor opção para as necessidades pessoais dos sucessores e do negócio familiar.

No caso de empresas familiares chinesas, muitas delas enfrentam um desafio de sucessão único, com apenas uma filha ou um filho para herdar a empresa como resultado dos programas de política de filho único. Como afirmou ZHU Xuehao, fundador da Hawk Filtration Technology (Xangai) Co. Ltd. na China, ele tem sorte, pois seu único filho está disposto e é capaz de assumir o negócio da família. Se esse não fosse o caso, ele precisaria treinar um membro não

² Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.

Insights importantes

Ouvimos pontos de vista interessantes de líderes de empresas familiares sobre os fatores que influenciam sua intenção de sucessão e a escolha de um sucessor, tais como:



A potencial falta de confiança dos pais na capacidade dos filhos de liderar as empresas familiares pode diminuir sua intenção de passar o negócio para as gerações futuras.



O apego emocional da próxima geração à empresa e seus próprios valores e metas pessoais provavelmente determinarão seu desejo de sucessão.



Embora a primogenitura não seja necessariamente a melhor prática, ela ainda é amplamente adotada em culturas não ocidentais, e em menor proporção nas culturas ocidentais.

Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP,
Diretor, IPAG Entrepreneurship &
Family Business Center, IPAG Business
School



pertencente à família para sucedê-lo ou vender a empresa imediatamente.

Em outras situações, há CEOs de empresas familiares que não estão confiantes de que membros da família da próxima geração tenham as capacidades ou a paixão para impulsionar o negócio, apesar das ideias e da energia que podem oferecer. Por exemplo, um líder de um empreendimento familiar no Canadá, que atualmente está se preparando para se aposentar, nos disse que não acredita que será sucedido por nenhum dos seus filhos. O mais jovem está buscando ativamente uma carreira diferente, enquanto o mais velho não tem, na sua opinião, a capacidade de enfrentar as pressões de um cargo de gestão. Ele disse: "Acho que no final das contas a sucessão familiar provavelmente terminará comigo."

A liberdade de escolha

Embora a intenção da sucessão transgeracional possa estar presente nos planos da geração anterior, ela pode não coincidir necessariamente com as expectativas ou habilidades da próxima geração. Nesse caso, os líderes atuais podem escolher um sucessor não familiar para administrar a empresa, enquanto continuam mantendo o envolvimento da família por meio da propriedade.

Conforme destacado em um artigo recente do Wall Street Journal, que citou a pesquisa do Projeto STEP,³ envolver os membros da família na empresa de uma geração para a outra nem sempre é algo líquido e certo. Por vários motivos, os filhos podem não estar tão interessados em assumir o controle do negócio quanto seus precursores. Assim, os líderes de empresas familiares e seus sucessores potenciais têm escolhas importantes a fazer.

Para Michael e Gabriel Hoey, coproprietários e líderes atuais da quarta geração da Country Crest, na Irlanda, essas escolhas surgem para eles e seus sucessores. A Country Crest é líder na produção sustentável de alimentos, e os irmãos gostariam de manter o controle e a administração dentro da família, caso essa for a escolha dos seus familiares da próxima geração. Embora papéis precisos ainda não tenham sido definidos, já existem estruturas formais para garantir a continuidade das práticas de agricultura sustentável da família. Essas atitudes, combinadas com os sólidos valores intergeracionais familiares, estão profundamente arraigadas na empresa e continuarão sendo a base para o sucesso da Country Crest para aqueles que escolherem liderá-la.

“A empresa é maior do que nós. Não queremos sufocá-la, então provavelmente haverá mais pessoas de fora entrando”

Michael Hoey

Coproprietário e Diretor Gerente, Country Crest, Irlanda



³ Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/how-to-get-children-interested-in-the-family-business-11588986481>

Insights importantes

Os líderes de empresas familiares que conhecemos nos falaram abertamente sobre suas próprias experiências de sucessão e como esse processo pode ser aprimorado para a próxima geração:



Os membros da família da próxima geração estão aprendendo com o passado e atualmente estão estabelecendo mecanismos de governança para gerenciar o processo de sucessão.



O uso de fundos fiduciários facilita o processo de sucessão e leva a uma maior acumulação de riqueza.



Utilizar uma parte externa para gerenciar a sucessão mitiga o conflito intrafamiliar e leva a um processo sucessório tranquilo.

Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares,
KPMG Private Enterprise,
Sócio, KPMG Private Enterprise no Reino Unido

A disciplina da sucessão

Transferir a empresa familiar para um novo líder, uma nova administração ou um novo proprietário é uma tarefa abrangente. Não se trata exclusivamente da seleção e desenvolvimento de sucessores. Também se trata de proteger a marca e a reputação do negócio, e reter os conhecimentos para garantir que a organização seja sustentável por muitos anos. Essa também é uma das experiências mais desafiadoras que qualquer líder enfrenta, principalmente um empreendedor que construiu uma empresa familiar do zero.

Neste cenário, empresas familiares com planos de contingência e sucessão bem estabelecidos consideram o nível de preparação e as necessidades de desenvolvimento dos membros da família que são os sucessores mais prováveis. Isso geralmente inclui uma base educacional, complementada pela experiência direta no negócio, adquirida em várias idades e fases da vida.

Para facilitar essa ação e minimizar os conflitos internos que podem surgir durante as deliberações do planejamento de sucessão, as empresas familiares estão recorrendo cada vez mais a partes externas para nortear e gerenciarem o processo, e ajudarem a minimizar potenciais conflitos intrafamiliares. As partes externas fornecem um ponto de vista independente para facilitar discussões produtivas entre os membros da família e orientá-los por meio de estruturas e procedimentos bem testados para oferecer uma solução de sucessão personalizada.

Por exemplo, para acompanhar as demandas da empresa e também da família, o Sr. John K. Paul, Diretor Gerente do Grupo Kuttukaran, na Índia,

disse-nos que sua família adotou uma constituição familiar em dezembro de 2015.

No mês de março seguinte, o Kuttukaran Family Trust foi registrado como parte do plano de sucessão para colocar todas as ações da empresa sob esse fundo. O Sr. Paul afirmou: “Dessa forma, nenhum membro individual da família detém ações que possam ser transferidas conforme sua vontade. A intenção é ajudar a fortalecer a confiança familiar e permitir que as gerações futuras desenvolvam uma afinidade com o Grupo e mantenham o legado da família Kuttukaran”.

As famílias geralmente entendem a importância de iniciar o processo de planejamento da sucessão cedo para fazê-la corretamente e ter um bom plano sucessório como o primeiro passo para manter a força da empresa e a prosperidade da família para as gerações futuras.⁴

No entanto, embora esse tipo de planejamento disciplinado seja geralmente aceito, tivemos uma visão surpreendente com base nas nossas conversas com os CEOs. Aparentemente, mesmo quando a escolha de um sucessor é considerada importante, as empresas familiares lideradas por membros da geração silenciosa (nascidos entre 1925 e 1945) ou por baby boomers (nascidos entre 1946 e 1964) ainda não elaboraram um plano de sucessão.

Isso é algo preocupante. Não se trata apenas de um impedimento potencial para a transição suave e a continuidade da empresa; também é um desserviço ao sucessor, que em última análise é obrigado a assumir o papel de liderança.

⁴ KPMG, Succession in family business: start early. <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2017/02/succession-planning-family-business-start-early.html>



Entendendo a sucessão

Para entender o processo de sucessão, acreditamos que há algumas considerações importantes para a transferência da administração, controle, propriedade e patrimônio de uma geração para a próxima, atendendo aos melhores interesses da empresa e da família.



Saiba o que a empresa precisa

Muitos proprietários de empresas familiares presumem que o planejamento da sucessão se concentra em quem vai dirigir a empresa quando eles deixarem o cargo. No entanto, uma perspectiva mais ampla é necessária. O fundador e o conselho, ou consultores, precisam considerar onde a empresa se encontra no seu ciclo de vida e que tipo de líder ou líderes ela precisa para progredir.



Proteger a marca

Muitas empresas familiares são construídas em torno de uma marca pessoal que pode até receber o nome do fundador. É importante manter a essência da marca e avaliar se ela se encaixa no modelo de negócios atual.



Manter a confiança financeira

Ao planejar o futuro, as empresas familiares devem decidir quem será responsável do ponto de vista financeiro, pois muitos investidores e bancos consideram o indivíduo por trás de uma empresa familiar um fator crítico na tomada de decisões sobre financiamento atual e futuro. Eles precisam ter a confiança de que o negócio continua forte.



Gestão de conhecimento

A manutenção do conhecimento é tão importante quanto a liderança e a sucessão financeira e costuma ser uma das principais vantagens competitivas da empresa, devendo ser documentado e comunicado a toda a organização e à família.



Documentar o plano

Finalmente, quando um plano de sucessão é desenvolvido e acordado, ele deve ser articulado explicitamente e formalmente documentado entre a família.

Conforme o CEO atual de uma empresa familiar na Holanda nos explicou, seu avô teve dificuldade em abrir mão do controle e preparar outro membro da família para assumir a liderança do negócio.

Isso gerou uma confusão constante em toda a família - e na empresa -, uma vez que a estrutura de responsabilidades e de tomada de decisões permaneceu obscura por vários anos. Ele afirmou: *“Quando meu pai e seu irmão sucederam meu avô, eles realmente passaram por um momento terrível juntos. Meu avô nunca conseguiu abandonar completamente o controle. Isso realmente freou o crescimento da empresa, mas também o desenvolvimento pessoal dos sucessores daquele período. Meu pai me disse que não queria que eu tivesse a mesma experiência e que precisava me dar a oportunidade de assumir um cargo de liderança sênior e abrir espaço para que eu me desenvolvesse.”*

Muitos sucessores da geração atual aprenderam lições importantes com experiências como essa e estão criando iniciativas para garantir que processos de sucessão adequados estejam em vigor para a próxima geração, visando evitar a repetição dos erros do passado.

O Sr. Andy Wates, Diretor do Wates Group, no Reino Unido, explicou o processo de sucessão na sua empresa familiar. O Grupo contratou consultores externos de governança familiar para auxiliarem no planejamento do processo de sucessão da terceira para a quarta geração. O plano foi implementado há 12 anos e os membros da família da terceira geração continuam ativos no negócio. Para os sucessores futuros, o Sr. Wates sugeriu que será importante para sua organização estabelecer uma data-limite para a transição do seu próprio sucessor.

Quando é o momento de passar o bastão?

“Deciding when it is time for me to retire is a very difficult question. The family business has been my life, it’s my passion and I have likely spent more hours in the office than in my house. I’m conscious of the fact that we all have to prepare for that day and the worst-case scenario would be to have that decision forced upon you. For me, it is important to understand that my role will change from the day-to-day running of the business to becoming a coach to the next generation of our family leaders who will keep alive the legacy that was built by my father and later by my generation.”

Khalid Abunayyan
Chairman,
Abunayyan Holding
Company,
Saudi Arabia

O plano de sucessão está em vigor. Dessa forma, como os líderes da empresa familiar decidem quando é o momento certo para se aposentarem, total ou parcialmente, ou para assumirem uma nova função na organização?

Ficamos um tanto surpresos ao tomar conhecimento de que 53% dos líderes de empresas familiares do nosso estudo não têm um plano de aposentadoria formal, tornando o caminho incerto para seus sucessores potenciais e para o futuro do negócio

Para aqueles que têm um plano de aposentadoria, a pesquisa mostra que os líderes de empresas familiares, cujo objetivo principal é aproveitar a vida e obter segurança financeira para a família, planejam se aposentar totalmente da administração da empresa. Alguns até consideram a venda imediata dos seus negócios.⁵ Essa percepção é surpreendente, pois está em total contraste com o pensamento tradicional de que os fundadores de empreendimentos familiares raramente deixam seus negócios porque obtêm muita realização e têm grande identidade pessoal com eles.

Com base na mesma pesquisa, constatamos que os líderes que continuam apaixonados pelo seu trabalho raramente pensam em aposentadoria e procuram formas alternativas de permanecer envolvidos na empresa familiar. Alguns não têm uma idade de aposentadoria planejada ou permanecem parcialmente envolvidos no negócio por meio da participação no conselho ou exercendo uma função de assessoria.

Como disse o Sr. Khalid Abunayyan, presidente da Abunayyan Holding Company: *“Decidir o momento de me aposentar é uma tarefa muito difícil. A empresa familiar tem sido a minha vida, é a minha paixão, e provavelmente passei mais horas no escritório do que em casa. Estou ciente de que todos nós temos que nos preparar para esse dia e o pior cenário seria essa decisão ser imposta a você. Para mim, é importante entender que meu papel mudará do dia a dia da empresa para me tornar um coach para a próxima geração de líderes da nossa família, que manterão vivo o legado que foi construído pelo meu pai e posteriormente pela minha geração.”*

No entanto, vale fazer uma nota de advertência com relação às funções de assessoria. Em alguns casos, embora os pais afirmem ter funções de assessoria e se considerem apenas marginalmente envolvidos na empresa, os sucessores da próxima geração podem não enxergar desta forma. Eles podem perceber o envolvimento dos pais como um comportamento controlador e uma falta de confiança na sua capacidade de administrar a empresa. A relutância da geração anterior em se aposentar sem deixar completamente o negócio muitas vezes dificulta a delegação de autoridade para o próximo líder e que os novos líderes saiam da sombra dos seus predecessores.

Como um CEO de uma empresa familiar na França assinalou: *“Estou começando a perceber que minha presença na empresa pode prejudicar a capacidade dos meus filhos construírem os seus próprios nomes. Eles certamente devem pensar que, considerando que seu pai está presente, não devem contradizê-lo.”*

⁵ Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 371-394.

Na verdade, por terem pouca ou nenhuma autonomia para tomar decisões estratégicas para a empresa, eles podem ficar preocupados em não conseguir escapar da sombra do pai.

Ao olharmos para o futuro e considerarmos os planos de aposentadoria dos líderes da geração do milênio, podemos obter uma imagem totalmente diferente da aposentadoria. Os líderes de negócios da próxima geração são muito qualificados e estão motivados para entregar resultados. No entanto, eles provavelmente não vão liderar da mesma maneira que seus antecessores. Eles estão mais focados em obter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e planejam se aposentar antes dos 50 anos, e não aos 70, 80 ou 90.

Um dos nossos líderes de empresa familiar explicou isso muito bem: *“Não vou trabalhar até os 90 anos como meu pai fez. Penso em tirar um ano sabático, em abrir minha mente para outras coisas, outros investimentos, porque ficar o dia todo na organização não lhe permite enxergar o mundo. É preciso sair e ver o que está acontecendo com outros negócios. Quero deixar a nova geração fazer o trabalho cotidiano aqui. Eles são muito bons nisso”* Sr. José Manuel Suso Dominguez, CEO, Arrocería la Esmeralda, Colômbia.

Nós até encontramos um proprietário de uma empresa familiar com 33 anos de idade que já está pensando em se aposentar. Isso não tem nada a ver com sua idade, mas com o nível de estresse que ele enfrenta no seu trabalho e um desejo de perseguir um sonho pessoal longe do negócio.

Ao considerar a liderança futura da empresa familiar, entender o prazo provável para a próxima geração de líderes será tão importante quanto suas necessidades e expectativas. Caso os líderes da geração do milênio estiverem pensando em se aposentar muito mais cedo do que os anteriores, o planejamento inicial da sucessão se tornará ainda mais crítico.

Insights importantes

Os líderes de empresas familiares discutiram seus planos de aposentadoria e nos disseram que sua decisão seria influenciada por vários fatores pessoais e familiares. Estes são alguns dos temas que estão por trás das suas decisões:



Os líderes que continuam apaixonados pelo seu trabalho na empresa familiar muitas vezes não estão fazendo planos de aposentadoria ativamente



Os líderes de empresas familiares cujo objetivo principal é aproveitar a vida e obter segurança financeira para a família têm maior probabilidade de se aposentar completamente e podem até considerar a venda total da empresa se isso fornecer o apoio financeiro à família que ela pode precisar.



A geração do milênio pode planejar se aposentar muito mais cedo do que as gerações anteriores se perceberem que seu trabalho na empresa familiar é estressante ou está fazendo com que perca sua vida.

Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Sabendo quando sair

A literatura da pesquisa define saída como o processo pelo qual os fundadores de empresas familiares deixam o negócio que estabeleceram, abrindo mão de parte ou de toda sua propriedade e poder de decisão.⁶

A teoria da autodeterminação⁷ sugere que a motivação subjacente de um líder afetará sua disposição de continuar trabalhando e permanecer comprometido com a empresa. Segundo essa teoria, o nível de confiança na capacidade da próxima geração de liderar o negócio é essencial para o desenvolvimento da sua liderança⁸ e para definir se ela está motivada ou não para assumir o controle.

O interesse e a capacidade da próxima geração também têm um efeito direto na decisão do líder atual de manter ou vender o negócio. Os líderes de empresas familiares reconhecem a relevância e importância da disposição da próxima geração em levar a organização adiante e se comprometer com o seu sucesso. Muitos já estiveram na mesma situação anteriormente em suas vidas. Eles também reconhecem que uma estratégia de saída pode ser a melhor opção se faltar vontade e compromisso.

Nossa pesquisa sugere que o desejo de manter a empresa dentro da família é maior quando o líder atual tem filhos. Sem filhos, os CEOs de empresas familiares estão mais propensos a

vender seu negócio e aproveitar as recompensas financeiras de sua saída.

Isso pode ser um reflexo do princípio de que ter filhos pode aumentar o desejo de um líder de buscar 'riqueza socioemocional' para a família - o valor emocional que a família obtém ao possuir e administrar uma empresa.⁹

A decisão de vender o negócio também é afetada pela expectativa dos potenciais conflitos que podem ocorrer entre os membros da família quando a empresa passa para a fase de um consórcio de primos. Nos casos em que as rédeas da organização puderem ser entregues a uma terceira geração que inclui vários primos que são responsáveis pela administração e operações da empresa, uma "poda da árvore genealógica" pode ser necessária. Em casos como este, o empreendimento é muitas vezes comprado e passa a ser propriedade de uma única família nuclear - em oposição à família estendida de primos - ou é vendido a terceiros.

Sem filhos, o desejo de riqueza socioemocional diminui e o líder atual geralmente está menos comprometido e apegado a manter a empresa nas mãos da sua família.

De maneira forçada ou planejada, as empresas familiares nem sempre conseguem transmitir a liderança ou a propriedade de seus negócios de uma geração para outra ou para demais membros da família.

⁶ DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.

⁷ Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

⁸ Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*.

⁹ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Insights importantes

Os líderes de empresas familiares com os quais nos reunimos disseram que nem sempre é possível realizar uma sucessão transgeracional, e outras opções - até mesmo estratégias de saída, em alguns casos - devem ser exploradas. Aqui estão alguns dos motivos:



O desejo de sair da empresa tende a aumentar quando os líderes atuais de empresas familiares não têm filhos.



Falta de confiança na capacidade dos filhos de liderar a empresa familiar ou na vontade e motivação da próxima geração para continuar levando-a adiante



O conflito previsto entre os membros da família no momento da sucessão, quando a empresa familiar atinge a fase de consórcio de primos, estará positivamente associado à decisão de sair da empresa.

Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG Private Enterprise no Reino Unido

O planejamento da sucessão apresenta um conjunto diferente de opções para a transição nesses casos, incluindo:

- Permanecer como proprietário, mas atribuindo funções de liderança e gestão a um membro não familiar.
- Transferir a propriedade por meio de uma venda a terceiros, investimento em *private equity* ou compra
- Levantar capital por meio de um IPO
- Abrir mão da propriedade total ou parcial por meio de uma aquisição pela administração

Os CEOs de empresas familiares que escolhem alguma dessas estratégias de saída não fazem isso de maneira tão tranquila.

“ In the ‘old days’, the successor got a tap on the shoulder. Today’s generation, and the next, won’t buy into that. If upcoming generations are impressed by our family businesses, if they see a role where they can have an impact and get personal satisfaction and enjoyment from the work we do, THEN they will be able to see themselves playing a role in its future. The approach for getting them to that destination won’t be a tap on the shoulder. ”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
United Kingdom

Olhando além da família

Quando um líder de empresa familiar não consegue se envolver com sucesso com a próxima geração, ou se o sucessor correto não puder ser encontrado, ou se o conselho de família não puder ser organizado de maneira eficaz, uma decisão pragmática é frequentemente tomada de recrutar o melhor executivo não familiar possível, mantendo as conexões interativas entre a empresa e a família. Isso pode exigir o fortalecimento da capacidade e da participação do grupo de proprietários para refletir o ‘aspecto familiar’ do negócio ao lado de um executivo não familiar que compartilha os valores da família.

Quem vai sucedê-lo?

Os líderes de empresas familiares do nosso estudo nos disseram que escolher o sucessor correto será, de fato, seu legado mais importante e um momento de orgulho pessoal. Isso será construído sobre uma base histórica importante, valores familiares profundos, uma paixão pelo que a organização faz e pelo que ela representa, além do seu impacto nas pessoas e na sociedade.

A continuidade do negócio familiar e a preservação da identidade familiar dependem disso.

A evolução da empresa familiar

Aprendemos muito com as nossas conversas com os CEOs. Acreditamos que há uma evolução ocorrendo no mundo da sucessão, alinhando o propósito geral da empresa familiar com a motivação e as crenças dos líderes da próxima geração.

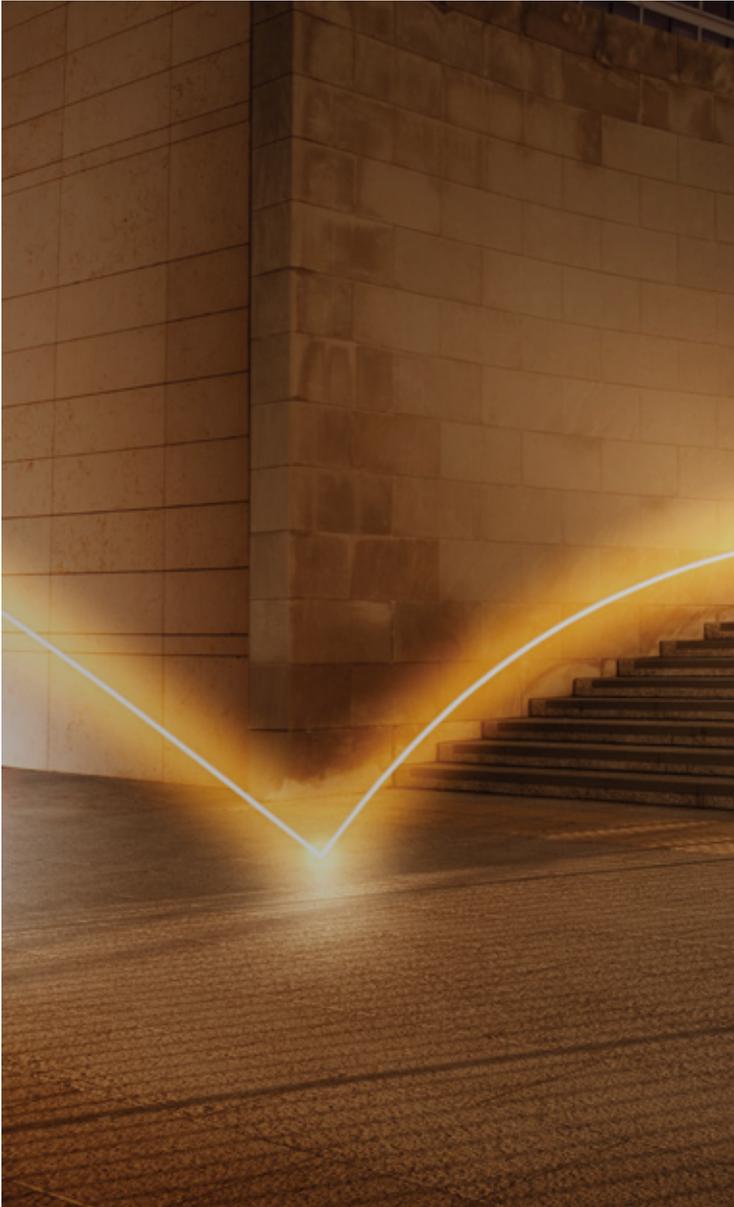
O diretor do Wates Group, Sr. Andy Wates, descreveu isso dessa forma: *“Nosso negócio é uma máquina orientada para processos. Para a próxima geração, diferentes plataformas serão necessárias para oferecer a ela o maior número possível de opções, especialmente para aqueles que têm uma forte orientação empreendedora. Por exemplo, os membros da família da próxima geração estão sendo incentivados a se envolver nas atividades da Wates Family Enterprise Trust, o que lhes oferece uma oportunidade de participarem do conselho da empresa familiar e se envolverem diretamente, como “bons proprietários,” na decisão de como o dinheiro do Trust é alocado para gerar impacto social.”*

Uma opinião similar foi emitida pelo Sr. Filipe de Botton, presidente da Logoplaste, em Portugal, que descreveu a evolução da família de “uma empresa familiar” para “uma empresa familiar empreendedora de alto desempenho”. Ele descreveu os membros que estão envolvidos nos projetos filantrópicos da organização, administrando o escritório familiar, os participantes do conselho e a diversificação em empreendimentos comerciais que estão bem fora dos parâmetros do core business original do negócio.

Isso sugere que os esforços para envolver os membros da família da próxima geração na empresa estão se tornando cada vez mais diversificados. Desde o papel da família na administração do negócio principal à propriedade de ações do empreendimento, participação no conselho e funções ativas nas atividades filantrópicas de uma fundação familiar - todas essas são considerações importantes para o planejamento da sucessão. Talvez este seja o início de uma realidade recém-definida de como é a “sucessão da empresa familiar”?

Esperamos que você tenha gostado deste primeiro artigo da nossa série, que se concentra na sucessão de empresas familiares. No que pode se tornar um momento decisivo para sua empresa familiar, esperamos ter reforçado e provocado sua reflexão sobre as questões de sucessão que você pode estar considerando:

- Estar preparado para esperar o inesperado, entrelaçando os planos sucessórios no tecido do planejamento de contingência da sua empresa.
- Entender que a perspectiva da próxima geração pode não ser igual à sua - nem boa, nem má, apenas diferente.
- Reconhecer que as gerações futuras podem estar em busca de um propósito maior no trabalho da família e da empresa *in the work of the family and of the business.*



“

negócio é uma máquina orientada para processos. Para a próxima geração, diferentes plataformas serão necessárias para oferecer a ela o maior número possível de opções, especialmente para aqueles que têm uma forte orientação empreendedora. Por exemplo, os membros da família da próxima geração estão sendo incentivados a se envolver nas atividades da Wates Family Enterprise Trust, o que lhes oferece uma oportunidade de participarem do conselho da empresa e se envolverem diretamente, como “bons proprietários,” na decisão de como o dinheiro do Trust é alocado para gerar impacto social.”

Andy Wates
Diretor,
Wates Group,
Reino Unido

- Ter a coragem de escolher sabiamente, selecionando o sucessor adequado no momento certo
- Considerar opções de sucessão além da família.
- Aplicar a mesma disciplina de plano de sucessão que você utiliza no seu planejamento de negócios.
- Saber quando é hora de passar o bastão para um novo líder

As empresas familiares têm uma ampla experiência e percepções únicas para compartilhar e nós o encorajamos a aprender mais sobre algumas das famílias que contribuíram para o nosso estudo e ajudaram a dar vida a essas

percepções. Você pode explorar as histórias por trás das famílias no site da **KPMG Private Enterprise**.

Os próximos três artigos da nossa série examinarão de perto a influência das mudanças demográficas sobre o impacto social, a profissionalização da empresa, incluindo a orientação empreendedora e, finalmente, o legado. Gostaríamos de convidá-lo a entrar em contato conosco pelo e-mail **familybusiness@kpmg.com** para receber o próximo artigo da série assim que ele estiver disponível. Além disso, como sempre, agradecemos seus comentários sobre essas informações e o convidamos a compartilhar suas próprias perspectivas e experiências conosco e para o benefício das empresas familiares em todo o mundo.

Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos aos 1.834 proprietários e administradores de empresas familiares que generosamente cederam seu tempo para participar da pesquisa do Projeto STEP, aos 33 líderes de empresas familiares que participaram de discussões pessoais de acompanhamento e contribuíram para a criação dos seus perfis de empresas familiares.

Gostaríamos também de agradecer à nossa Gerente de Projeto, Arpita Vyas (do Consórcio Global do Projeto STEP), e à Chelsey Byng (da KPMG Private Enterprise), aos afiliados da pesquisa STEP e ao conselho editorial do Projeto STEP & da KPMG Private Enterprise, que generosamente aportaram seus conhecimentos e insights para a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e para a preparação da série de artigos.

Líderes de empresas familiares

Khalid Abunayyan
Abunayyan Holding Company,
Arábia Saudita

José Manuel Suso Dominguez
Arrocera la Esmeralda,
Colômbia

Petter Wagner
Avila Wagner,
Colômbia

Ferenc Lévai
BioTech USA,
Hungria

Gabriel Hoey and Michael Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
México

ZHU Xuehao
Hawk Filtration Technology (Shanghai) Co. Ltd.,
China

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A,
Venezuela

John K. Paul
Kuttukaran Group,
Índia

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Chaiwat Luangamornlert
Siam Amazing Park,
Tailândia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwan (jurisdição)

George Vestey
Vestey Holdings,
Reino Unido

Javier Quiñones
Viajes Pacifico,
Peru

Andy Wates
Wates Group,
Reino Unido

Consórcio Global do Projeto STEP

Asian Institute of Management
Filipinas

Audencia Business School
França

Babson College
Estados Unidos

Bangkok University
Tailândia

Bogazici University
Turquia

Budapest Business School
Hungria

China Europe International Business School
China

Dalhousie University
Canadá

Dublin City University
Irlanda

Grand Valley State University
Estados Unidos

HSBA Hamburg School of Business Administration
Alemanha

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Venezuela

Indian School of Business
Índia

I-Shou University
Taiwan (jurisdição)

National Research University
Higher School of Economics
Russia

Nova School of Business and Economics
Portugal

Princess Nourah Bint Abdulrahman University
Arábia Saudita

Tecnologico de Monterrey
México

The Chinese University of Hong Kong
Hong Kong (SAR), China

Universidad de Jaén
Espanha

Universidad de los Andes
Colômbia

Universidad de Piura
Peru

Universidad Francisco Marroquín
Guatemala

Universidad Icesi
Colômbia

University of Bergamo
Itália

Windesheim University of Applied Sciences
Holanda

Autores do estudo de caso

Dr. Hanoof Abohodair

Arábia Saudita

Daniël Agterhuis

Holanda

Dalal Alrubaishi

Arábia Saudita

Kevin Au

Hong Kong (SAR), China

Nunzia Auletta

Venezuela

Alan Barr

África do Sul

Ameline Bordas

França

Mara Brumana

Itália

César Cáceres Dagnino

Peru

Myriam Cano-Rubio

Espanha

Fuad Chapra

Árabia Saudita

Helmuth Chávez Asturias

Guatemala

Jeremy Cheng

Hong Kong (SAR), China

Hsi-Mei Chung

Taiwan (jurisdição)

Alexandre Dias da Cunha

Portugal

Luis Díaz-Matajira

Colômbia

Irmak Erdogan

Turquia

Keeva Farrelly

Irlanda

Steve Gaklis

Estados Unidos

Ana C. Gonzalez L

United States

Mario A. Gonzalez

México

María Hernández

Espanha

Remedios Hernández-Linares

Espanha

Albert James

Canadá

Marshall Jen

Hong Kong (SAR), China

Brittany Kraus

Canadá

Nyeste László

Hungria

Kg Lobo

Filipinas

Louise Lu

Taiwan (jurisdição)

Bharagavi Mantravadi

Índia

Antonio Martinez Valdez

Peru

Tom McGinness

Reino Unido

Kenneth Metrado

Filipinas

Tommaso Minola

Itália

Patricia Monteferrante

Venezuela

Ágnes Mosolygó-Kiss

Hungria

Carmen Pachas Orihuela

Peru

Francisca Panades

Espanha

Nupur Pavan Bang

Índia

Luckxawan Pimsawadi

Tailândia

Stefan Prigge

Alemanha

Miruna Radu-Lefebvre

França

Kavil Ramachandran

Índia

Yeny Rodríguez

Colômbia

Elena Rozhdestvenskaya

Rússia

Fernando Sandoval-Arzaga

México

Allanne Mae Tiongco

Filipinas

Daniel Trimarchi

Canadá

Suchart Tripopsakul

Tailândia

Manuel Carlos Vallejo

Espanha

Julian van den Akker

Holanda

Diego Vélez Montes

Colômbia

Jaly Vibeth Chea Menéndez

Guatemala

You-fong Wu

Taiwan (jurisdição)

Özlem Yildirim Öktem

Turquia

Hua Zhao

China

Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas-membro da KPMG Private Enterprise que participaram do desenvolvimento da série de artigos, entrevistas e estudos de caso.

Austrália

Robyn Langsford

Sócio, Private Enterprise e Empresas Familiares,

KPMG na Austrália

T: +61 2 9455 9760

E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil

Jubran P P Coelho

Líder de Private Enterprise para a região das Américas do Sul e Brasil,

KPMG no Brasil

T: +55 1139403221

E: jpcoelho@kpmg.com.br

Brasil

Carolina de Oliveira

Sócia Diretora de Private Enterprise para a região das Américas do Sul e Brasil,

KPMG no Brasil

T: +55 1139403221

E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canadá

Mary Jo Fedy

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG no Canadá

T: +1 519 747 8875

E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Diretor,

Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise,

KPMG International Services Limited

T: +1 416 777 3816

E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China

Karmen Yeung

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG na China

KPMG China

T: +86 755 2547 1038

E: karmen.yeung@kpmg.com

França

Alpha Niang

Gerente Sênior, KPMG Private Enterprise

KPMG na França

T: +33 15568 6189

E: aniang@kpmg.fr

Alemanha

Vera-Carina Elter

Diretor de Pessoal e da KPMG Private Enterprise na Alemanha,

KPMG na Alemanha

T: +49 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com

Índia

Kalpesh Desai

Sócio,

KPMG Private Enterprise na Índia

T: +91 98193 73637

E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda

Olivia Lynch

Sócio,

KPMG Private Enterprise na Irlanda

T: +353 1 410 1735

E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel

Jonathan Lavender

Diretor Global,

KPMG Private Enterprise, KPMG International, Sócio,

KPMG em Israel

T: +972 3 684 8716

E: jonathanlavender@kpmg.com

Itália

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG na Itália

T: +39 011 8395144

E: srimoldi@kpmg.it

México

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG no México

T: +52 55 5246 8899

E: jiluna@kpmg.com.mx

Holanda

Olaf Leurs

Chefe de Private Enterprise, Tax Sócio Tributário,

KPMG Meijburg & Co,

KPMG na Holanda

T: +31 88 909 3414

E: leurs.olaf@kpmg.com

Portugal

Luis Silva

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG em Portugal

T: +351 220102329

E: luissilva@kpmg.com

Arábia Saudita

Fuad Chapra

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG na Arábia Saudita

T: +966 503660370

E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair

Diretor Associado, KPMG Private Enterprise & Family Business,

KPMG in Saudi Arabia

T: +966 504684064

E: habokhodair@kpmg.com

Cingapura

Jonathan Ho

Sócio,

KPMG em Cingapura

T: +27 833886404

E: jho1@kpmg.com.sg

África do Sul

Alan Barr

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG na África do Sul

T: +27 833886404

E: alan.barr@kpmg.co.za

Espanha

Miguel Angel Faura Borruey

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG na Espanha

T: +34 914563868

E: mfaura@kpmg.es

Suíça

Hugues Salome

Sócio,

KPMG na Suíça

T: +41 58 249 37 75

E: hsalome@kpmg.com

Reino Unido

Tom McGinness

Líder Global,

Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio,

KPMG Private Enterprise no Reino

T: +44 207 694 5453

E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Estados Unidos

Conor Moore

Líder Nacional de Private Enterprise, Sócio,

KPMG nos EUA

T: +1 415 963 7559

E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Sócio, KPMG Private Enterprise

KPMG nos EUA

T: +1 816 802 5270

E: bsprong@kpmg.com

Sobre o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

O Consórcio Global do Projeto STEP é uma iniciativa global de pesquisa aplicada que explora as práticas familiares e de negócios nas empresas familiares e gera soluções que têm uma aplicação imediata para líderes de empresas familiares. O STEP tem como objetivo ser um importante projeto de pesquisa global de empresas familiares com reputação internacional. As informações de pesquisa são elaboradas especificamente para serem relevantes para o desenvolvimento de novos insights teóricos que podem oferecer recomendações novas e valiosas sobre as melhores práticas para as partes interessadas das empresas e a comunidade de prática mais ampla. Tendo uma orientação global mundial, o projeto STEP oferece oportunidades de networking para pesquisadores, proprietários de empresas familiares e consultores provenientes de cinco continentes.

Visite: thestepproject.org

Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG

Assim como sua família, sua empresa não para - ela evolui. As empresas familiares são únicas e os consultores da KPMG Private Enterprise entendem a dinâmica de uma empresa familiar bem-sucedida e trabalham com você para fornecer assessoria personalizada e orientação experiente para ajudá-lo a ter sucesso.

Para apoiar as necessidades exclusivas das empresas familiares, a KPMG Private Enterprise trabalha em parceria com uma organização dedicada a oferecer

informações e conselhos relevantes para empresas familiares. Entendemos que a natureza de uma empresa familiar é inerentemente diferente de uma empresa não familiar e exige uma abordagem que considere o componente familiar.

Visite: home.kpmg/familybusiness

Sobre a KPMG Private Enterprise

A paixão move os empreendedores e inspira os consultores da KPMG Private Enterprise a ajudá-lo a maximizar o sucesso. Você conhece a KPMG, mas talvez não conheça a KPMG Private Enterprise. Os consultores da KPMG Private Enterprise nas firmas-membro em todo o mundo dedicam-se a trabalhar com você e sua empresa, não importa onde você esteja na sua jornada de crescimento - quer você esteja procurando atingir novos patamares, adotar a tecnologia, planejar uma saída ou gerenciar a transição do seu patrimônio ou empresa para a próxima geração. Trabalhando com a KPMG Private Enterprise, você terá acesso a um consultor de confiança - um ponto de contato único que compartilha sua mentalidade empreendedora. Com acesso aos recursos globais e à rede de alianças da KPMG, vamos ajudá-lo a impulsionar seus negócios e atingir seus objetivos. Seu sucesso é o nosso legado.

Visite: home.kpmg/privateenterprise

Conselho Editorial

Consórcio Global do Projeto STEP

Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP, Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, IPAG Business School

Rodrigo Basco

Professor Associado, Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi Chair em Empresa familiar, American University of Sharjah

Georges Samara

Champion de Pesquisas Globais, STEP Project, Editor-Chefe de Ética nos Negócios: A European Review

Centro de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender

Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio, KPMG Private Enterprise no Reino Unido

Daniel Trimarchi

Diretor, Rede global de empresas familiares, KPMG Private Enterprise, KPMG International

Melany Eli

Diretora de Estratégia, Marketing e Comunicações, KPMG Private Enterprise, KPMG International

Fale com o nosso time



Jubran Coelho

Sócio-Líder, KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: jpcelho@kpmg.com.br



Carolina de Oliveira

Sócia-Diretora KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia



**Ser empreendedor
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



Ao longo deste documento, "Nós/Nosso" significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

"KPMG" refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG International não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica. Projeto da pela Evalueserve.