



O legado duradouro das empresas familiares

Unindo o propósito dos negócios
e os valores da família

Janeiro de 2021

Índice

01 O legado duradouro das empresas familiares

02 Sobre a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019

16 Agradecimentos

16 Líderes de empresas familiares

16 Consórcio Global do Projeto STEP

17 Autores do estudo de caso

18 Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

19 Sobre o Consórcio Global do Projeto STEP

19 Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG

19 Sobre a KPMG Private Enterprise

20 Conselho editorial

20 Contate-nos

O legado duradouro das empresas familiares

Unindo o propósito dos negócios e os valores da família

É com alegria que o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise têm a oportunidade de compartilhar as percepções coletadas de mais de 1.800 líderes de empresas familiares em todas as principais regiões do mundo. A **Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019** examinou o impacto das mudanças demográficas no futuro dos negócios de família e foi seguida por entrevistas aprofundadas com líderes de empresas familiares de todo o mundo, muitos dos quais concordaram generosamente em compartilhar abertamente suas experiências em uma série de quatro artigos redigidos em coautoria

O artigo **“A coragem de fazer escolhas sensatas: Por que a decisão de sucessão pode ser um momento crucial na sua empresa familiar”**, explora as maneiras pelas quais as mudanças demográficas estão influenciando as decisões e o processo de planejamento da sucessão. Já em **“O poder das mulheres na empresa familiar: Uma mudança geracional em propósito e influência”**, analisa de perto as transformações sociais que estão alterando o papel das mulheres nos negócios da família e as vantagens competitivas únicas que elas podem oferecer. Em **“Criando valor por meio da boa governança: Como equilibrar o que é certo para a empresa e para a família”**, examinamos como os sistemas e princípios de boa governança, que estão em evolução, agregam valor para a família e o negócio.

Por fim, este artigo **“O legado duradouro das empresas familiares: Unindo o propósito do negócio e os valores da família”**, aborda o papel importante que os legados desempenham ao unir o propósito central da organização aos valores permanentes da família.

Nossos *insights* são derivados das conclusões da Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e das experiências de várias gerações de líderes de negócios familiares em todo o mundo.

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.

© 2021 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. Os pontos de vista e as opiniões aqui expressas são dos entrevistados e não representam necessariamente as visões e opiniões da KPMG.



Albert James

Professor Associado,
Rowe School of Business,
Dalhousie University



Georges Samara

University of Sharjah,
Champion de Pesquisas Globais,
Projeto STEP,
Editor-Chefe de Ética nos Negócios:
Uma Análise Europeia



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 no Reino Unido



Jubran Coelho

Líder de Private Enterprise para a região da
América do Sul e Brasil,
KPMG no Brasil



Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócia,
KPMG na Itália

Sobre a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 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.

A Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 entrevistou mais de 1.800 líderes de negócios de família de 33 países, na Europa, Ásia Central, América do Norte, América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África. O estudo forneceu uma oportunidade para os participantes concederem suas opiniões sobre como as transformações sociais afetam a governança, a sucessão, o impacto, a orientação empresarial e o desempenho dos empreendimentos familiares. Você pode encontrar um resumo do relatório da pesquisa [aqui](#).

Como continuação do estudo, mais de 25 entrevistas pessoais foram realizadas com líderes de organizações que representam algumas das maiores empresas familiares no mundo, antes da covid-19, após seu início em março de 2020 e até a data de publicação dos materiais. As informações obtidas nessas entrevistas ajudaram a aprofundar o nosso entendimento do contexto por trás dos resultados da pesquisa e nos permitiram explorar ainda mais esses *insights* neste artigo, o quarto de nossa série de quatro partes. Assim, esta publicação examina o legado duradouro das empresas familiares e como ele une o propósito central do negócio e os valores da família.

Retribuindo

A família e o legado caminham lado a lado, e a maioria das empresas familiares deseja se conectar e contribuir para sustentar seu legado ao longo das gerações. Uma maneira de fazer isso é compartilhar e manter vivo aquilo que valorizamos, como tradições importantes, marcos, histórias pessoais, crenças e princípios. No negócio familiar, o legado é o que conecta o propósito central da empresa, os valores da família e as realizações significativas em várias gerações. Ele representa os ativos tangíveis e intangíveis: o valor financeiro e o valor social e emocional que foi acumulado, adaptado e retribuído.

Dessa forma, o legado é um meio eficaz para decodificar, transferir e interpretar o propósito, os valores e o significado do negócio de família ao longo das gerações. Por isso, tantas empresas conectam suas próprias reviravoltas e histórias a ele.

Na pesquisa de empresas familiares, o legado tem sido utilizado para explicar o empreendedorismo, o relacionamento com o cliente e a longevidade. Para melhorar o nosso estudo com experiências em primeira mão, fomos à fonte: líderes de negócios de família em todo o mundo, que se uniram a nós em conversas e ofereceram descrições pessoais e apaixonadas das suas próprias empresas e legados. Eles deixaram claro que os legados dos empreendimentos e das famílias são indissociáveis, e cada um serve ao propósito de reforçar o outro.

Eles também nos lembraram que o legado não consiste apenas em olhar para trás, mas também em olhar para a frente, algo que é valorizado tanto do ponto de vista da empresa quanto da família, e que motiva os familiares a continuar introduzindo esse valor nas gerações futuras.

Dando mais do que você recebeu

“O legado é uma parte fundamental da nossa história que deve ser nutrida, protegida e ampliada, sendo uma grande responsabilidade da família levá-la adiante. A pior coisa seria transmitir algo para a próxima geração que seja inferior ao que você recebeu”

Membro da família de terceira geração e acionista
México

O legado familiar é tão único quanto a própria família. Ele pode ser uma linhagem, um nome, uma herança, uma pessoa jurídica ou histórias, mitos e até artefatos¹. Como vimos na maioria das empresas, o legado familiar também inclui os princípios, o propósito e os valores que sustentam tanto a família quanto o negócio.

Ao associar a orientação de longo prazo do empreendimento com a intenção de mantê-lo por várias gerações, é possível notar que a natureza objetiva da empresa familiar está intimamente ligada à sua essência ‘generativa’ e às bases emocionais do legado da família, durante a fase da vida adulta em que as pessoas são motivadas a criar e orientar seus filhos e netos². É assim que os familiares traduzem, transferem e interpretam o significado daquilo que é transmitido ao longo de várias gerações.

Há aspectos do legado que representam a empresa e a família, refletindo seus desejos, comportamentos e expectativas, ao mesmo tempo em que transmitem itens específicos de valor do empreendimento, como uma quantia, propriedade ou um negócio em operação de uma geração para a próxima. Existe uma expectativa de que os herdeiros mantenham, se adaptem e continuem desenvolvendo aquilo que lhes foi dado.

Como um membro da família da terceira geração e acionista de uma empresa de manufatura industrial no México explicou: *“O legado é uma parte fundamental da nossa história que deve ser nutrida, protegida e ampliada, sendo uma grande*

responsabilidade da família levá-la adiante. A pior coisa seria transmitir algo para a próxima geração que seja inferior ao que você recebeu.”

As escolhas que uma geração faz afetarão as decisões daquelas que virão em seguida. Por isso, é importante que as gerações mais velhas ‘abram espaço’ para que seus sucessores possam tomar as próprias decisões sobre como levarão o legado da empresa e da família adiante.

O fundador planta as sementes, mas é responsabilidade da família continuar cultivando e as ajudando a crescer. Isso nos lembrou de dois estilos de criação³ — o carpinteiro e o jardineiro — que são frequentemente discutidos na literatura familiar. O conceito mostra que o carpinteiro pensa que o filho pode ser moldado (assim como um escultor faria), pegando um bloco de mármore e esculpindo-o, até chegar na forma que os pais desejam para a próxima geração. Eles dizem aos membros da família quais escolas devem frequentar, que empregos devem ter e moldam a geração seguinte da maneira que desejam.

Por outro lado, o jardineiro planta a semente e a rega, permitindo que a próxima geração cresça na direção que ela quer. A família cultiva oportunidades para ajudar os filhos a chegarem lá. A mentalidade do jardineiro oferece aos membros da geração seguinte o espaço para eles fazerem as suas próprias escolhas com a orientação e o apoio que precisam para tomar boas decisões.

¹ Barbera, Stamm, & DeWitt, 2018; Dyer, 1988; Hammond et al., Hunger & Rowles, 2005.

² Dollahite, Marks, & Wurm, 2019; Erikson, 1963.

³ Alison Gopnik, “The Gardener and the Carpenter: What the New Science of Child Development Tells Us About the Relationship Between Parents and Children”, Farrar, Straus and Giroux, 2016.

Insights importantes



Na empresa familiar, o legado é o tecido que conecta o propósito central da empresa, os valores da família e as realizações significativas em várias gerações.



O legado familiar geralmente inclui os princípios e os propósitos que sustentam a família e a empresa.

Albert James

Professor Associado,
Rowe School of Business,
Dalhousie University,
Canadá



Lições herdadas do passado

“Meus pais eram empreendedores e administravam uma empresa. Os pais da minha mãe também gerenciavam negócios. Ser um empreendedor está no sangue da nossa família e nos nossos genes.”

Family business CEO
Canada

Pela sua própria natureza, a família é um agrupamento social estável que vem sendo sustentado por toda a sociedade. Embora ela tenha sofrido transformações e variações ao longo do tempo, a família continua sendo uma “unidade que pode ser diferenciada de outras formas de organização social”⁴. Por outro lado, as empresas são menos estáveis. Na verdade, algumas estatísticas americanas sugerem que mais da metade dos novos negócios deixarão de existir nos primeiros 5 a 10 anos.⁵ Portanto, faz sentido que a maneira pela qual as famílias empresárias costumam se referir ao legado do seu negócio tenha relação com o impacto que os propósitos da família, seus valores e princípios, tiveram e continuarão tendo na organização.

O Sr. George Vestey, CEO da Vestey Holdings, no Reino Unido, nos contou a história de resiliência e engenhosidade da sua família, e de como a empresa sobreviveu a diversas crises mundiais por mais de 125 anos: de guerras a revoluções, levantes políticos e ambientes competitivos hostis, até as incertezas atuais em torno da covid-19.

Independentemente do tipo de crise enfrentada, o Sr. Vestey descreveu como a família apresentou as mesmas características resilientes ao longo das gerações e conseguiu mudar seu negócio a cada desafio, devido à incrível capacidade familiar de se reinventar. Esse legado é o que as gerações da sua família se esforçaram para manter, tanto na empresa quanto entre seus pares.

Entre as diversas entrevistas que fizemos, descobrimos que havia um

vínculo profundo e quase genético entre as famílias e seus negócios, no qual os membros familiares claramente entrelaçavam sua identidade com suas atividades empresariais.

Conforme descreveu o CEO de uma empresa familiar canadense: “*Meus pais eram empreendedores e administravam uma empresa. Os pais da minha mãe também gerenciavam negócios. Ser um empreendedor está no sangue da nossa família e nos nossos genes.*”

Embora o legado que é deixado para as gerações futuras seja geralmente bem-vindo e aceito como um ‘presente’, a obrigação de levá-lo adiante também pode ser um fardo. Um número restrito de líderes de empresas familiares com quem conversamos falou da “necessidade premente” de a família se envolver no negócio para dar continuidade ao seu legado, e como isso algumas vezes é considerado uma grande responsabilidade e uma fonte de tensão.

No entanto, o Sr. Luiz Alexandre Garcia, Presidente do Grupo Algar do Brasil, enfatizou que, embora sustentar o legado familiar e empresarial seja uma obrigação significativa para as gerações de membros mais jovens nos negócios, é importante que eles entendam suas responsabilidades como acionistas. Além das atribuições como proprietários, eles são incentivados a perseguir seus sonhos pessoais sem um senso de obrigação de trabalhar na empresa. Se eles estiverem preparados para ter sucesso por seus próprios méritos fora do empreendimento familiar, serão estimulados a seguir seus próprios interesses e objetivos.

⁴ Cigoli & Scabani, 2006, p.24.

⁵ Lyengar, 2015; JP Morgan & Chase, 2014.

Insights importantes



A natureza pragmática do negócio de família e sua prosperidade no longo prazo estão intimamente ligados à essência 'generativa' e à base emocional do legado familiar. É assim que as famílias codificam, transferem e traduzem aquilo que será transmitido ao longo de várias gerações.



Quando o legado é aproveitado como um meio de aprender com o passado, ele cria melhorias contínuas nos processos de negócios e fortalece o vínculo emocional entre a família e a empresa.

Georges Samara

University of Sharjah, Global Research Champion,
Projeto STEP,
Editor Chefe de Ética Empresarial: Uma Análise Europeia

Oportunidade ou obrigação moral?

“Muitos membros da família da próxima geração consideram a preservação do legado familiar como uma obrigação moral, que os incentiva a se envolver no negócio desde cedo e alimenta sua intenção de assumir o controle da empresa”

Andrea Calabrò

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

Uma empresa familiar é um ativo que tem valor em um momento específico. Seu legado é o valor geracional que o negócio vem aportando há vários períodos. Este legado, no entanto, não é algo simplesmente dado à próxima geração, mas uma responsabilidade que ela deve assumir para manter o sucesso do empreendimento e a reputação da família.

Receber um legado costuma ser visto como uma honra e um privilégio, e uma conversa sobre ele pode ser muito positiva para “colocá-lo em destaque” e ampliá-lo. Entretanto, também há uma valorização da responsabilidade significativa de perpetuar um legado. Pode ser desafiador pensar sobre como alcançar o que seus pais ou avós conseguiram — provavelmente com menos recursos à disposição. Serei tão bom quanto eles? Como posso continuar honrando o que eles criaram?

Um jovem sucessor de uma empresa familiar em Hong Kong (SAR), China, nos contou sobre as oportunidades que estão sendo oferecidas a ele para manter o legado do seu pai. *“Herdar o legado do meu pai é minha responsabilidade, mas fazer a empresa crescer é minha verdadeira missão. A sucessão significa que você não precisa vender o negócio; ele é seu para ser ampliado e ainda é uma oportunidade para construir sua própria identidade e status social”.*

A responsabilidade de ser um bom proprietário e administrador cresce exponencialmente a cada geração. Os fundadores que fracassam em uma ideia geralmente voltam ao início e recomeçam.

Os ativos que as gerações futuras são responsáveis por levar adiante geralmente envolvem muito mais pessoas e o impacto do seu sucesso ou fracasso pode ser mais substancial.

Não há como voltar, mas também nem sempre é fácil seguir em frente. Embora possa haver diversos pontos de vista entre as diferentes gerações sobre como gerenciar a empresa, algo permanece constante: o desejo de manter o negócio e fazê-lo crescer, e o legado familiar.

Um CEO da Arábia Saudita descreveu esta situação na sua família, dizendo: “Meu pai não tinha nada para proteger quando começou. Por outro lado, eu iniciei com um legado que precisei defender, e temos as nossas diferenças sobre como fazer isso. A maneira na qual eu fui educado é diferente da forma como ele foi criado. O mercado atual é definitivamente distinto do que era na época do meu pai. Acredito que seja por isso que ele e eu temos divergências sobre o futuro do nosso negócio”.

Mesmo para familiares que não trabalham no empreendimento, o legado é uma responsabilidade que cada geração deve perpetuar para disseminar os princípios e valores da família e do negócio, além das obrigações de ser um proprietário. Estamos começando a ver uma tendência emergente em que algumas famílias controlam o negócio, mas não o administram. Esse movimento tornará ainda mais importante vincular as gerações futuras ao propósito central da organização e ao entendimento do que significa ser um bom proprietário.

Insights



O desejo de manter o legado da empresa familiar pode ser um ativo ou um passivo para o empreendimento, dependendo de como isso se traduz em práticas de negócio.



Enquanto a maioria das gerações futuras enxerga o legado como um 'presente' a ser preservado, alguns veem a obrigação de levá-lo adiante como um fardo.

Jubran Coelho

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no Brasil



Mantendo um legado de valores

“ O Grupo Algar atua há 90 anos em muitas áreas diferentes e a empresa mudou bastante desde então. No entanto, seus princípios, propósito e valores nunca mudaram. Esse é o nosso legado principal. É o que trouxe a organização para onde ela está hoje e o que a levará para o futuro. ”

Luiz Alexandre Garcia
Grupo Algar, Brasil

Há uma sobreposição clara entre os valores que representam a família e como eles são estendidos para criar e sustentar um legado de empresa familiar.

Os líderes entrevistados em nossa pesquisa enxergam claramente a identidade da família refletida nas suas atividades de negócio, como vimos no caso da Country Crest, na Irlanda. Os irmãos Michael e Gabriel Hoey são a geração atual por trás da Country Crest e têm paixão por produzir alimentos da melhor qualidade, ao mesmo tempo em que mantêm relacionamentos de longa data com produtores irlandeses locais e internacionais. As práticas agrícolas da empresa estão diretamente ligadas aos fortes valores intergeracionais da família Hoey: respeito à terra, reciprocidade ambiental, procedimentos sustentáveis e investimento nas comunidades.

Líderes de empresas familiares como Michael e Gabriel Hoey estão deixando seus legados para os negócios, não apenas com o intuito de melhorá-los e mantê-los para si próprios e para as gerações futuras, mas também a fim de beneficiar todas as comunidades com as quais eles se relacionam ao longo do caminho.

O Sr. Luiz Alexandre Garcia, do Grupo Algar do Brasil, descreveu uma situação similar no seu negócio familiar, dizendo: “ *O Grupo Algar atua há 90 anos em muitas áreas diferentes e a empresa mudou bastante desde então. No entanto, seus princípios, propósito e valores nunca mudaram. Esse é o nosso legado principal. É o que trouxe a organização para onde ela está hoje e o que a levará para o futuro.* ”

Nem todas as empresas familiares são lideradas e administradas por membros da família, como os irmãos Hoey e o Sr. Garcia. Considerando a importância dos valores familiares, estávamos interessados em entender o impacto do modelo de negócios emergente de “empresa de propriedade familiar, mas não administrada pela família” mencionado anteriormente e a capacidade de sustentar o legado neste novo formato. Tivemos a sorte de ter a oportunidade de discutir essa questão com um CEO não familiar recém-contratado no México.

Ele nos disse que vê o legado da família como um “farol” para a equipe. A pergunta para a administração não é simplesmente “para onde queremos ir?”, mas também “como queremos chegar lá?”. Neste sentido, o propósito, os princípios e os valores familiares são a luz que os guiam. Assim, ele entende a importância fundamental de a administração continuar carregando os traços de pioneirismo e inovação que a geração de fundadores incorporou.

O entrevistado também entende a importância de manter relacionamentos respeitosos com os funcionários e as comunidades do negócio. O pioneirismo e a consideração por todas as pessoas com as quais a organização se relaciona são os dois princípios que norteiam a atuação empresarial. Esses são legados que devem ser sustentados ao determinar como o trabalho é realizado e como a administração executa os planos do empreendimento.

Insights importantes



Os membros da família costumam se referir a valores, princípios familiares e propósito, quando comentam sobre o impacto da empresa.



Em empresas familiares lideradas por um CEO não pertencente à família, a clareza do propósito, princípios e valores familiares orientam como as decisões são tomadas e a organização é administrada.

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na Itália

Propósito e filantropia para alcançar um significado duradouro

Muitos negócios criam e sustentam seus legados contribuindo significativamente para as comunidades ao seu redor. Isso frequentemente assume a forma de atividades filantrópicas em que as famílias e suas empresas retribuem à sociedade por meio de ajudas financeiras a organizações que são importantes para elas. Muitas também fazem 'doações em espécie' generosas, cedendo seu tempo e compartilhando sua experiência em conselhos comunitários e beneficentes.

Por exemplo, o Sr. Brian Sidorsky, Presidente Executivo da Lansdowne Equity Ventures, no Canadá, atribui seu sucesso pessoal à oportunidade que teve de participar do programa local Junior Achievement na sua adolescência. Foi lá que ele conheceu os princípios das boas práticas empresariais e onde começou sua paixão pela aprendizagem ao longo da vida. O Sr. Sidorsky devolveu esse presente como ex-Chanceler da Universidade do Sucesso da Junior Achievement Worldwide, um programa curricular que ensina educação financeira para tornar o mundo um lugar melhor para jovens de todo o planeta.

Em várias das nossas entrevistas, ouvimos sobre as contribuições expansivas que muitos líderes de empresas familiares estão fazendo, ao longo de várias gerações, para iniciativas sociais de longo prazo que são um reflexo significativo dos valores e do propósito da família.

Nem todas as empresas familiares são lideradas e administradas por membros da família, como os irmãos Hoey e o Sr. Garcia. Considerando a importância dos valores familiares, estávamos interessados em entender o impacto do modelo de negócios emergente de "empresa de propriedade familiar, mas não administrada pela família" mencionado anteriormente e a capacidade de sustentar o legado neste novo formato. Tivemos a sorte de ter a oportunidade de discutir essa questão com um CEO não familiar recém-contratado no México.

Ele nos disse que vê o legado da família como um "farol" para a equipe. A pergunta para a administração não é simplesmente "para onde queremos ir?", mas também "como queremos chegar lá?". Neste sentido, o propósito, os princípios e os valores familiares são a luz que os guiam. Assim, ele entende a importância fundamental de a administração continuar carregando os traços de pioneirismo e inovação que a geração de fundadores incorporou.

O entrevistado também entende a importância de manter relacionamentos respeitosos com os funcionários e as comunidades do negócio. O pioneirismo e a consideração por todas as pessoas com as quais a organização se relaciona são os dois princípios que norteiam a atuação empresarial. Esses são legados que devem ser sustentados ao determinar como o trabalho é realizado e como a administração executa os planos do empreendimento.

O sistema de valores da família Hoey e as operações internas da Country Crest enfatizam que o compromisso com a comunidade é um dever que vai muito além de um esforço beneficente. Ele é apenas a maneira na qual a família e seus funcionários trabalham.

Por meio do seu compromisso com a CSR, a empresa familiar investiu em diversas ações socioambientais que conferem ao nome da organização um forte senso de cuidado comunitário, responsabilidade e reciprocidade ambiental.



Olhando para trás para seguir em frente

“Na minha experiência, a melhor maneira de construir uma cultura de legado é envolver os membros das gerações mais jovens nas atividades da empresa, como esforços filantrópicos e reuniões da assembleia familiar, e por meio de exemplos dos comportamentos desejados em cada ação e cada decisão que é tomada diariamente.”

Tom McGinness

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

Muitos de nós gostaríamos de saber que oferecemos algo ao mundo e à vida de outras pessoas que vale a pena ser lembrado e levado adiante. Como ocorre em muitos aspectos da empresa familiar, criar e manter um legado importante tem um significado especial. Além de representar as conquistas do negócio, também é um reflexo do caráter de toda a família e do que ela deseja transmitir às gerações futuras para ser mantido e adaptado.

Por meio das nossas conversas com os líderes familiares em todo o mundo e vários membros de suas famílias, obtivemos *insights* práticos sobre como eles estão usando seus conhecimentos e experiências acumuladas para fortalecer seus negócios. Vimos como os valores familiares continuam sendo incorporados nas suas organizações e motivações, não apenas para estender seus legados, mas para continuar nutrindo e orientando sua evolução.

Isso reforça nosso entendimento de como a estabilidade da família como organização social está sendo aproveitada para apoiar e sustentar as empresas familiares. Além disso, está claro que os legados da família e do negócio são importantes uns para os outros e para cada geração.

Há oportunidades únicas não apenas para institucionalizar os legados das empresas familiares, mas também

para as gerações futuras revitalizá-los e assegurar que eles continuem tendo um sentido na sociedade contemporânea.

Mesmo enfrentando desafios, sendo alguns deles resultados da crise financeira na Ásia, o Sr. Siam Amazing Park, da Tailândia, manteve seu compromisso de preservar a visão da empresa e o legado da família. Embora a venda do negócio tenha sido proposta em um determinado momento da sua história, os membros da família da segunda geração estavam convencidos de que o empreendimento poderia ser revitalizado com práticas de gestão mais contemporâneas. Eles estavam empenhados em manter a organização e a herança familiar de levar entretenimento acessível ao povo da Tailândia. Era um legado que eles tinham paixão em manter.

Observamos que o desejo de preservar os valores da família e de dar continuidade às suas realizações anteriores ao longo das gerações está na base de um legado familiar. Já, o legado da empresa, por sua vez, perpetua as atividades empresariais da família, como a busca por inovação e o empreendedorismo ao longo das gerações.

O Sr. John K. Paul, Diretor Executivo do Grupo Kuttukaran, na Índia, descreveu o valor de institucionalizar o legado da família e da empresa da seguinte forma:

“Os membros da família Kuttukaran não devem apenas buscar a prosperidade em suas vidas, tanto pessoal quanto profissional, mas também se esforçar para transmitir uma saga de prosperidade para seus descendentes. A família, os negócios que ela mantém e, acima de tudo, o legado da marca denominada ‘Kuttukaran’ devem ser sempre preservados como um todo coerente. A força de todos os membros individuais da família está em serem identificados sob o guarda-chuva ‘Kuttukaran’.”

Certamente os legados familiares e empresariais são importantes para as várias gerações envolvidas no negócio. O que mais ressoou para nós é a maneira na qual a coesão da família como organização social pode ser utilizada para estabilizar a entidade empresarial mais mutável.

Por meio das nossas discussões com líderes de organizações familiares, aprendemos como a transferência dos seus valores para os negócios continua sendo fundamental para a família e os legados empresariais. Embora isso possa ser visto como um fardo ou desafio por alguns, fomos incentivados a ouvir da maioria que a oportunidade de levar esses legados adiante é uma forte motivação e uma oportunidade a ser abraçada.

Esperamos que isso incentive mais empresas familiares a continuar unindo o propósito das suas organizações e

os valores da família para um legado duradouro que as gerações futuras serão inspiradas a levar adiante.

Se você estiver interessado em saber mais sobre as famílias que contribuíram para nossos artigos sobre legado, planejamento de sucessão, governança e discussões acerca de diversidade, sugerimos que leia os perfis desses líderes de destaque no **site da KPMG Private Enterprise**.

Caso tenha alguma dúvida ou queira continuar discutindo este artigo, entre em contato pelo e-mail **carolinapoliveira@kpmg.com.br** ou **andrea@thestepproject.org**.

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 e aos 37 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 às nossas Gerentes de Projeto, Arpita Vyas (do Consórcio Global do Projeto STEP) e Chelsey Byng (da KPMG Private Enterprise), aos afiliados da pesquisa STEP e ao conselho editorial do Projeto STEP e 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

Luiz Alexandre Garcia
Grupo Algar,
Brasil

José Manuel Suso
Dominguez
Arrocera la Esmeralda,
Colômbia

Petter Wagner
Avila Wagner,
Colômbia

Ferenc Lévai
BioTechUSA,
Hungria

Jodi Bloomer
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

Gabriel Hoey and
Michael Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
México

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

Margaret Hirsch
Hirsch's,
África do Sul

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A.,
Venezuela

John Murphy
J. Murphy & Sons Limited,
Reino Unido

John K. Paul
Kuttukaran Group,
Índia

Kim Schoepflin
Kwatani,
África do Sul

Brian Sidorsky
Lansdowne Equity Ventures,
Canadá

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia El Agamy
Orbis Terra Media,
Suíça

Chaiwat Luangomlert
Siam Amazing Park,
Tailândia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwan (jurisdição)

George Vestey
Vestey Holdings,
United Kingdom

Andy Wates
Grupo Wates,
United Kingdom

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

IMF Institute for Mittelstand
and Family Firms
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
Rússia

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)

Jubran Coelho
Brasil

Alexandre Dias da Cunha
Portugal

CLuis Díaz-Matajira
Colômbia

Irmak Erdogan
Turquia

Keeva Farrelly
Irlanda

Steve Gaklis
Estados Unidos

Ana C. Gonzalez L
Estados Unidos

Mario A. Gonzalez
México

Maria Hernandez
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)

Jesús Luna
México

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

Hua Zhao
China

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

Alexandre Dias da Cunha
Portugal

Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas membros da KPMG Private Enterprise que participaram do desenvolvimento deste relatório, em particular àquelas que contribuíram com entrevistas e estudos de caso.

Austrália

Robyn Langsford

Sócio,

Clientes Privados e Empresas Familiares,

KPMG Austrália

T: +61 2 9455 9760

E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil

Jubran P P Coelho

Líder de Private Enterprise para a Região da América 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,

Rede global de empresa familiar,

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 China

T: +86 755 2547 1038

E: karmen.yeung@kpmg.com

França

Alpha Niang

Gerente Sênior,

KPMG Private Enterprise

KPMG na França

T: +33 155686189

E: aniang@kpmg.fr

Alemanha

Vera-Carina Elter

Diretora de Pessoal e da KPMG Private Enterprise na Alemanha,

KPMG na Alemanha

T: +49 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com Índia

Índia

Kalpesh Desai

Sócio,

KPMG Private Enterprise na Índia

T: +91 98193 73637

E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda

Olivia Lynch

Sócia,

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 Services Limited,

Sócio,

KPMG em Israel

T: +972 3 684 8716

E: jonathanlavender@kpmg.com

Itália

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócia,

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: jjluna@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

Luís 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

Diretora Associada,

KPMG Private Enterprise & Family Business,

KPMG na Arábia Saudita

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,

Empresa familiar,

KPMG Private Enterprise, Sócio,

KPMG no Reino Unido

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. Os *insights* de pesquisa são elaborados especificamente para serem relevantes para o desenvolvimento de novos conteúdos 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 prática de Empresas Familiares 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 rede global de firmas-membro dedicadas 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

Georges Samara

University of Sharjah,
Champion de Pesquisas Globais,
Projeto STEP,
Editor-Chefe de Ética nos Negócios:
A European Review

Rodrigo Basco

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

Albert James

Professor Associado,
Rowe School of Business,
Dalhousie University, Canadá

Centro de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender

Global Head,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited,
Partner,
KPMG in Israel

Daniel Trimarchi

Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Jubran Coelho

Private Enterprise Leader for the
South Americas Region and Brazil,
KPMG in Brazil

Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise
Partner,
KPMG in the UK

Melany Eli

Managing Director,
Strategy,
Marketing and Communications,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócia,
KPMG na Itália

Fale com nosso time



Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do
STEP, Diretor da
IPAG Entrepreneurship &
Family Business Center, IPAG
Business School
E: a.calabro@ipag.fr



Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares,
KPMG Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no Reino Unido
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Fale com o nosso time



Jubran Coelho

Sócio-líder, KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: jpcoelho@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



"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.

Projetada pela Evalueserve.

Nome da publicação: O poder das mulheres nas empresas familiares | Número da publicação: 137125-G | Data da publicação: novembro de 2020