Qual será o próximo investimento da família empresária?

Pensar sistematicamente sobre como diversificar e redirecionar o capital de investimento é essencial para sustentar a riqueza ao longo das gerações. A seguir, você encontra um processo em três etapas para orientar sua família na realização de novos investimentos empresariais

C. Collette
Cambridge Family Enterprise Group

CAMBRIDGE

Cambridge Family Enterprise Group

Em 2014, Travis Kalanick, o co-fundador e polêmico CEO da Uber, disse que a empresa precisaria investir em novas tecnologias, como carros sem motorista e transporte aéreo, se ela quisesse evitar disrupções. As startups mais jovens estavam uivando aos portões e a Uber, sugeriu ele, precisava dar uma guinada em seu portfólio, ou pelo menos expandi-lo.

Em 2014, a fundação da Uber havia ocorrido apenas *cinco anos* antes, e esta jovem startup já estava sendo ameaçada por uma disrupção.

As empresas estão vacilando e morrendo a taxas recordes, em parte porque os mercados tornaram-se cada vez mais agressivos e em parte porque as novas tecnologias e o ritmo acelerado das mudanças estão abreviando os ciclos de vida da indústria e fazendo com que as coisas tornem-se obsoletas mais rapidamente.

As empresas familiares, sejam de primeira ou décima geração, enfrentam riscos específicos neste ambiente volátil. O primeiro passo importante que elas devem dar é conscientizar-se que mudanças e interrupções *acontecerão* em seu setor e *afetarão* sua empresa. Ao adotar a [mentalidade de um proprietário, preparando-se para a disrupção](#) e diversificando com sensatez, as famílias podem ter sucesso nesta turbulência. Mas então, a pergunta lógica é: qual será nosso próximo investimento de negócios?

Essa questão leva a um território inexplorado para muitas famílias, visto que elas tradicionalmente operam no mesmo setor, nas mesmas cidades, atendendo aos mesmos clientes, década após década – um modelo que não funcionará mais com a mesma confiabilidade de antes. Pensar sistematicamente sobre como diversificar e redirecionar o capital de investimento é essencial para sustentar a riqueza multigeracional de uma família. A seguir encontra-se um processo em três etapas para orientá-lo na realização dos melhores investimentos em novos negócios.

Primeiro: procure oportunidades de crescimento e esteja disposto a realizar a auto-disrupção.

Grandes retornos são importantes para qualquer investidor e sabemos, por meio de nossa pesquisa no Cambridge Institute for Family Enterprise, que as famílias que possuem empresas em operação atingem uma maior ampliação de seu patrimônio do que aquelas que apenas administram investimentos passivos. Mas onde elas deveriam encontrar estas empresas? Uma empresa familiar deve, é claro, buscar investimentos inteligentes em seu setor atual, mas ela também deve olhar constante e cuidadosamente para setores adjacentes e para setores completamente diferentes.

Quando Hugo Stenbeck fundou sua empresa familiar na Suécia nos anos 1930, ele se concentrou na silvicultura e na agricultura. Quando seu filho, Jan, assumiu um papel de liderança, ele vendeu estas participações e migrou para setores mais fortes na época, como aço, automóveis e telecomunicações. A filha de Jan, Cristina, seguiu o precedente de seu pai quando assumiu o comando. Agora, ela supervisiona uma empresa focada em entretenimento e comércio eletrônico. Essas foram três mudanças sísmicas na empresa familiar projetadas por cada geração para que ela permanecesse atual. Nenhuma delas deve ter sido fácil, mas todas foram necessárias.

Encontrar novas oportunidades de crescimento requer proatividade, pois elas não ficam à vista de todos dentro das quatro paredes da sua empresa. Saia e reserve um tempo para observar como o mundo está mudando. Vá a conferências e programas educativos. Entenda para onde as tendências de consumo e os indicadores econômicos estão se movendo. Construa sua rede dentro e fora de seu setor e região. Visite outras famílias e escritórios familiares. Participe de um conselho externo. Junte-se a um clube de investidores. Atue como mentor de empreendedores. Conheça centros de inovação como Bangalore, Berlim, Boston, Shenzhen, Cingapura e Vale do Silício. Participe de aceleradoras. Vá para rodadas de investimentos de startups. Invista em startups para ver os novos desenvolvimentos em primeira mão. Leia o trabalho mais recente de líderes de pensamento confiáveis.

Estas são algumas das muitas maneiras de encontrar novas áreas de crescimento. E, quando você encontrar boas áreas, invista com prudência, uma quantia modesta de cada vez, mesmo que seja em negócios que representam uma ameaça ao seu negócio atual. No ambiente de hoje, você deve estar disposto a realizar a auto-disrupção. Não espere que outros façam isso com você. A terceira geração da Tyson Foods, uma das maiores processadoras mundiais de carne de frango, bovina e suína, demonstrou isto quando entrou no mercado de alternativas de carne à base de vegetais, um concorrente direto com seus produtos de carne tradicionais. Em 2016, a Tyson adquiriu uma participação minoritária na Beyond Meat, uma startup de proteína alternativa. Três anos depois, a startup abriu o capital e a Tyson encerrou o investimento e lançou uma marca própria à base de vegetais. Ela fez um reposicionamento da marca

como líder em proteínas, não em carne. No final das contas, é melhor canibalizar seu próprio negócio do que deixar outra pessoa fazer isso por você.

Para a maioria dos investidores, encontrar novas oportunidades de crescimento para investir é a meta. Para as famílias de negócios, é apenas o primeiro passo. Não pare aqui.

Segundo: alinhe seus investimentos com a missão e os valores de sua família.

Para muitas famílias, maximizar o rendimento financeiro não é a única coisa que importa. Muitas famílias desejam investir em negócios que reflitam seus valores, identidade e missão. Hoje, a geração millennial (geração Y) trouxe para o *mainstream* o investimento baseado em valores e o investimento de impacto. De qualquer modo, as famílias, por sua natureza, gostam de alinhar suas atividades com seus valores.

Alinhar seus investimentos empresariais com a missão e os valores de sua família é uma atitude inteligente por vários motivos. Em primeiro lugar, porque as famílias tornam-se cada vez mais diversificadas com o tempo. Ter um portfólio que reflita o propósito comum da família, os valores compartilhados e os objetivos conjuntos será um atrativo para um grupo cada vez mais diversificado. Em segundo lugar, porque isto une a família. Este tipo de portfólio gera maior satisfação familiar, motivação, alinhamento e orgulho. A unidade familiar ajuda a produzir estabilidade no grupo de proprietários, o que é uma das vantagens competitivas das empresas familiares. Em terceiro lugar, a agilidade necessária para entrar em novos negócios exige um senso claro de propósito. Quando uma família tem clareza sobre sua missão, as atividades, bens e investimentos em que ela se engaja são realizados em busca da missão familiar. Este grau de sinergia é poderoso.

Uma empresa familiar nos EUA que busca “rendimentos ajustados aos valores” admite que há menos oportunidades de investimento disponíveis porque há certos negócios em que ela se recusa a entrar. Mas este é um preço pago de bom grado. Para além do ganho financeiro, o CEO pergunta sobre novas oportunidades de investimento: *isto é algo que deixará a família orgulhosa e isto está tornando o mundo um lugar melhor?* Estas são as questões das quais dependem a unidade e o apoio da família.

Para garantir que um investimento esteja alinhado com os interesses da família é necessário deixar estes interesses explícitos: escreva a missão de sua família (o que sua família está tentando realizar fundamentalmente ou seu propósito). Escreva seus valores familiares (o que você defende e o que o orienta). Certifique-se de que todos estejam de pleno acordo para que as escolhas de investimento possam ser avaliadas por estes princípios.

Você pode ficar tentado a parar por aqui. “Se eu encontrar um investimento que é uma oportunidade de crescimento que está alinhado com a missão e os valores da minha família, estou pronto.”

Ainda não.

Terceiro: saiba no que sua família é boa.

Este é o aspecto mais negligenciado em uma estratégia sólida de investimento para uma família empresarial. Só porque algo parece ser um investimento promissor em termos de crescimento, e só porque ele se alinha com seus valores e missão, isto não significa que ele seja certo *para o conjunto de habilidades de sua família*.

As famílias têm capacidades e especialidades, desenvolvidas ao longo de gerações, que as levam a ser bem-sucedidas na propriedade, operação e liderança de seus negócios. Esta especialidade tem uma variedade de formas. Por exemplo:

- Habilidades práticas de construção de negócios (por exemplo, dimensionamento, implementação, escolha de talentos);
- Conhecimento específico (por exemplo, certas tecnologias ou métodos de fabricação, reconhecimento de tendências);
- Experiência em um determinado setor, mercado ou cliente (por exemplo, compreensão de Pequenas e Médias Empresas, especialidade regional);
- Habilidades baseadas em relacionamento (por exemplo, manter a fidelidade do funcionário ou cliente, construir comunidades);
- Paixão pelo trabalho (isto, por exemplo, motiva a família todos os dias e é a chave para sua razão de ser);
- Capacidade de assumir riscos;
- Organização interna (por exemplo, capacidade de união, decisão e ação rápidas).

Apesar de possuírem um conjunto específico de habilidades, as famílias muitas vezes não falam sobre ele ou não identificam claramente no que são boas – coletivamente, como uma família proprietária. Este ponto cego pode levar as famílias a investir em negócios que elas não conhecem suficientemente ou dos quais elas não são os acionistas certos.

Faça isto: invista um tempo documentando como, especificamente, sua família se destaca no trabalho que faz – em seus negócios, seu escritório familiar, suas comunidades e todas as atividades significativas nas quais você se envolve. Contrate um facilitador externo para conduzir a discussão, se isto ajudar. O conjunto de habilidades de uma família deve ser analisado, caracterizado e então usado a seu favor como uma terceira lente sob a qual são examinados novos investimentos potenciais.

QUAL SERÁ O PRÓXIMO INVESTIMENTO DE SUA FAMÍLIA EMPRESÁRIA?

Encontrar investimentos que atendam a estes três critérios não é fácil, mas é essencial para se manter competitivo e construir riqueza sustentável como uma família em um mundo definido por mudanças rápidas. Considere novamente o caso da Uber, que cinco anos após seu lançamento já estava em busca de novos investimentos mais

inteligentes para seu portfólio. E considere, então, sua própria empresa familiar. Como você vai se antecipar à disrupção inevitável que enfrentará e investir sensatamente em novas áreas?

Courtney Collette

Courtney Collette é Chief Operating Officer do Cambridge Institute for Family Enterprise, um instituto de pesquisa e educação dedicado a empresas familiares multigeracionais. Desde 2011, ela conduz seu programa educacional, conferências, estudos de pesquisa e publicações. Como chefe do programa educacional, a Sra. Collette projeta ementas para seminários, workshops e cursos online para o público relacionado a empresas familiares em todo o mundo, incluindo programas particulares para famílias e organizações individuais feitos sob medida. Ela é autora de várias publicações relacionadas ao sucesso de empresas familiares, incluindo artigos, estudos de caso de Harvard e o livro *Next Generation Success*, um estudo de 10 anos sobre o desenvolvimento de talentos da próxima geração em empresas familiares globais. A Sra. Collette passou uma década como consultora de confiança para famílias de negócios em questões de governança, relações familiares, sucessão e preparo da próxima geração.