Os cinco Hábitos das Famílias Preparadas para a Disrupção

Para lidar com as vulnerabilidades deste ambiente turbulento, as famílias empresárias devem preparar não apenas seus negócios, mas também suas famílias para a disrupção. Os cinco hábitos abaixo oferecem um plano para as famílias se prepararem de modo inteligente e proativo.

CAMBRIDGE
Cambridge Family Enterprise Group

J. Davis
Cambridge Family Enterprise Group
2021

Antes exclusiva ao universo militar, a sigla VUCA[1] ganhou uma sólida posição no mundo dos negócios, no qual as empresas devem orientar-se em ambientes cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Hoje, as mudanças são rápidas, os problemas são multifacetados e a previsibilidade é, em larga medida, uma garantia do passado.

Para as famílias empresárias, este novo cenário apresenta um desafio existencial para as formas tradicionais de se fazer negócios – relativos a como possuir e liderar suas empresas, construir a lealdade do consumidor, reter talentos, investir e planejar a longo prazo. O ambiente VUCA está exigindo das empresas familiares um novo tipo de propriedade e liderança.

Para lidar com as vulnerabilidades crescentes deste ambiente turbulento, as famílias empresárias devem preparar não apenas seus negócios, mas também *suas famílias* para a disrupção.

Os cinco hábitos principais abaixo oferecem um plano para as famílias darem um pontapé de modo inteligente e proativo.

Hábito 1: ganhe altitude e considere o quadro geral.

As famílias não podem mais se concentrar exclusivamente em sua competência de excelência operacional – isto é, em ajustes incrementais em seus negócios estabelecidos. Elas também devem ser capazes de se retirar desta atividade cotidiana, dar um passo atrás e "ganhar altitude". A partir de uma visão panorâmica, as famílias podem estudar como o mundo e sua indústria estão mudando, reconhecer novas oportunidades e desafios e, em seguida, aplicar o capital de modo adequado para manter o crescimento sustentável de seus ativos.

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.

É apenas partindo de uma grande altitude (30.000 pés ou 9.000 metros) que as famílias podem acompanhar as mudanças importantes – óbvias ou sutis – em seu setor. Quais são as novas ameaças? Para onde está se movendo a tecnologia relevante? Onde as startups estão se concentrando? Quais são as tendências entre a próxima geração? Como as mudanças demográficas estão afetando nosso mercado?

Ganhar altitude também oferece um ângulo sobre preocupações mais amplas, por exemplo, como os interesses e aptidões da família estão mudando, como a degradação ambiental pode impactar os negócios e a família, como as mudanças políticas e a globalização estão influenciando seus mercados, entre outras megatendências. Estas variáveis, que muitas vezes confluem, podem agravar a mudança vivenciada pelas empresas e famílias, gerando novas instabilidades ao lado de novas oportunidades para a criação de valor.

Uma CEO de terceira geração de uma empresa familiar multibilionária nos Estados Unidos observa a importância e a dificuldade de ganhar altitude. "Às vezes é difícil fazer as pessoas pensarem sobre a próxima novidade", diz ela. "Quando todo mundo está operando a máquina, há uma tendência de olhar para o curto prazo e focar as oportunidades incrementais e não olhar adiante para as oportunidades realmente grandes". Uma de suas prioridades é conversar frequentemente com as pessoas que estão rastreando o que está por vir e ela incentiva sua equipe a fazer o mesmo. "O que está no horizonte? O que está *além* do horizonte?", pergunta ela.

O Conselho de Administração é um recurso vital para este tipo de conversa mais ampla, então as famílias devem recrutar pensadores estratégicos, familiares e não familiares, para atuar no conselho. Além disto, convocar um conselho de proprietários para se concentrar nas decisões de nível de proprietário traz uma série de benefícios. Afinal, estes dois grupos incluem as pessoas mais confiáveis e bem informadas quando se trata da tomada de decisões estratégicas no nível do proprietário. Além de bons consultores externos, viagens periódicas de aprendizagem longe do local de trabalho ajudam a livrar-se dos pontos cegos e a iluminar o que está acontecendo nos negócios e no mundo.

Hábito 2: redefina o que significa ser administrador.

Estar pronto para a disrupção como uma família significa estar preparado, mesmo em curto prazo, para abrir mão de empresas e pessoas que não estão funcionando a fim de abraçar novas oportunidades de crescimento. Em outras palavras, trata-se da disposição de romper com alguma tradição.

As famílias muitas vezes consideram difícil alienar negócios legados ou dispensar certas pessoas porque acreditam que os manter e ser leal a eles é parte do que as torna "administradoras". Por gerações, esta ideia requereu que as famílias alimentassem e cultivassem uma empresa familiar, tomassem conta dela,

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.

desenvolvessem-na se possível e transmitissem-na, junto com tradições importantes, para a próxima geração.

No ambiente de hoje, as famílias devem reconsiderar o que significa ser um "administrador" de sua empresa. O ambiente turbulento de hoje exige uma reinvenção da ideia do administrador como cuidador de uma empresa específica. Não é mais razoável que as famílias insistam em possuir um ou outro negócio específico; elas não podem mais dedicar seus esforços (e seu nome) a um produto ou serviço específico vinculado a uma geografia específica. Dada a rapidez de transformação das indústrias, da rotatividade dos negócios e da mudança dos interesses e habilidades dos membros da família, a administração hoje implica em gerenciar e ampliar ativos e valores na busca ampla de uma missão familiar.

Esta abordagem confere às gerações sucessivas a liberdade necessária para redefinir seus negócios e atividades de investimento e para criar uma nova visão para a empresa familiar de acordo com as exigências do ambiente. Eles podem confiar em uma missão familiar mais profunda para movimentar recursos mal alocados, encontrando valor econômico e social não de acordo com um produto ou serviço específico, mas com uma abordagem e mentalidade específicas.

A empresa familiar deve enfrentar esta mudança de identidade o mais cedo possível. Incuta em sua família um conforto predominante junto com a mudança – com a disposição de se afastar de algumas tradições ou de algumas partes do legado da família. Administrar uma empresa familiar hoje significa responder com agilidade às ameaças, sem perder de vista a missão da família. As famílias empreendedoras mais bem-sucedidas hoje adotam esta noção mais ampla de "administração".

Hábito 3: acompanhe as novas tecnologias.

A tecnologia moderna está gerando ciclos mais rápidos de disrupção. Enquanto a transição da energia a vapor para a energia elétrica levou um século para ocorrer, a última era de produção reconhecida pelos cientistas (automação e computadores) durou apenas 17 anos. Outra está em andamento, impulsionado pela inteligência artificial, pela robótica, pelo *blockchain* e outras tecnologias conectadas. Os especialistas preveem que estes ciclos só irão acelerar.

A velocidade com que a tecnologia está mudando o status quo é profunda. As sociedades e empresas mudam quase constantemente para novas maneiras de fazer as coisas. As famílias devem estar plenamente cientes de quando as tecnologias estão prestes a realizar uma disrupção em seu setor – o que constitui, historicamente, um ponto fraco das empresas familiares.

É importante ressaltar que se manter atualizado com as novas tecnologias não significa simplesmente adotar novas ferramentas que fazem melhor as tarefas antigas; atualizar-se também significa compreender as múltiplas esferas de inovação que se

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.

sobrepõem ao seu negócio principal, incluindo seus fornecedores e clientes. Considere a família Schaeffler da Alemanha, que fabrica rolamentos de esferas. 60% de seus produtos são vendidos a empresas automotivas para uso em motores de combustão. Em 2018, este canal de vendas estava secando devido ao investimento da indústria automotiva em motores elétricos. A Schaeffler está se ajustando, tardia e reativamente, a novos produtos, mas só depois de perder um valor substancial.

Não espere até que o valor seja perdido antes de prestar atenção às novas tecnologias que terão impacto em seus negócios. Acompanhe startups no seu setor e nos de seus clientes e fornecedores. Participe de conferências e programas educacionais para aprender as últimas novidades em tecnologia. Convide especialistas em tecnologia para fazer apresentações nas reuniões do conselho. Atenção aos avisos.

Hábito 4: aprenda a experimentar.

A maior ameaça aos titulares hoje tende a ser as startups flexíveis. Isto significa que as grandes empresas precisam pensar como pequenas empresas. E uma vez que uma cultura de inovação deve começar no topo, com os acionistas, as famílias precisam acostumar-se à experimentação.

Esta não é uma mudança fácil. A experimentação não está embutida no DNA da maioria das famílias. Ao contrário, as famílias tendem a ser avessas ao risco, com baixa tolerância ao fracasso e pouco desejo de uma conversa franca. Mas uma cultura de experimentação requer muito risco, alguns fracassos para se aprender e sinceridade verdadeira. Mesmo que não seja instintivo para as famílias, o processo de experimentação deve ser aprendido.

Vários caminhos podem ajudar as famílias a incorporar uma cultura experimental em suas empresas. Elas podem, por exemplo, buscar aquisições estratégicas jovens e investir em startups. Outro caminho é lançar sua própria startup. A Cox Enterprises, um conglomerado de quarta geração com receita superior a 20 bilhões de dólares, fez isto em 1997, um ano antes do centenário da empresa. Como experimento, a Cox lançou sua própria startup, a Autotrader, um portal online para encontrar carros novos e usados. Esta subsidiária possui agora cerca de 1 bilhão de dólares em receita. Além disto, para monitorar seus setores, a Cox apoia vários aceleradores de negócios e fundos de capital de risco.

Nem todo experimento terá sucesso, mas mesmo em face do fracasso, o aprendizado obtido com um experimento vale a pena.

Hábito 5: encontre parceiros em todas as gerações.

Conduzir a empresa familiar ao sucesso deve ser um projeto que inclui gerações, e não um projeto em que a geração mais velha lidera e a mais jovem apenas observa.

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.

Pense em termos da tripulação de controle da missão da NASA, não nos poucos astronautas a bordo do ônibus espacial.

A geração sênior acumulou profundo conhecimento operacional e estratégico ao longo do tempo e estará intimamente familiarizada com as diferentes facetas, valores e missão da empresa familiar. Mas este conjunto de conhecimentos não pode substituir o insight sobre prováveis tecnologias disruptivas, novas ameaças competitivas ou mudanças nas tendências de consumo – áreas em que a próxima geração pode estar mais bem equipada. Em suma, construir baluartes contra a disrupção é uma tarefa muito grande para uma geração administrar sozinha. As famílias devem envolver os talentos, capacidades, ideias, redes e capital de cada geração.

Esta colaboração também é essencial para falar com uma voz unificada para o conselho de administração e para a equipe executiva. Não importa qual geração esteja falando, a mensagem deve ser a mesma: nós, como família, estamos habilmente preparados para a disrupção.

Você está?

Cinco hábitos das famílias prontas para a disrupção

1. **Ganhe altitude e considere o quadro geral.**

Retire-se regularmente de sua atividade cotidiana e estude o ambiente. Analise como o mundo está mudando, como seus mercados e setores estão mudando, para onde a tecnologia está se movendo, para onde tendem os interesses de sua família e de onde novas oportunidades e desafios estão surgindo.

2. **Redefina o que significa ser administrador.**

Abra mão de ser o cuidador de um negócio específico. A administração hoje significa gerenciar e ampliar ativos e valores na busca ampla da missão de uma família. Isto confere às famílias liberdade para redefinir seus negócios e atividades de investimento, de acordo com as exigências do ambiente.

3. **Acompanhe as novas tecnologias.**

Mantenha-se atualizado sobre o impacto que as tecnologias em mudança terão não apenas em seus negócios, mas também em seus clientes, fornecedores e família.

4. **Aprenda a experimentar.**

Para que uma família e uma empresa permaneçam ágeis hoje, elas devem aprender a experimentar novas ideias, modelos de negócios e métodos de criação de valor. A experimentação não está embutida no DNA da maioria das famílias de negócios, mas pode ser aprendida.

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.

5. **Encontre parceiros em todas as gerações.**

Orientar-se na volatilidade de hoje é uma tarefa muito grande para uma geração realizar sozinha. Envolva os talentos, ideias, redes e capital de duas ou três gerações para se beneficiar desta inteligência coletiva e das aptidões únicas de cada geração.

[1] A sigla VUCA é composta pelos termos Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, em inglês.

Professor John A. Davis

Fundador e Diretor, Cambridge Family Enterprise Group; Professor Sênior e Dirigente, Family Enterprise Programs, MIT Sloan School of Management. John A. Davis é reconhecido mundialmente como um pioneiro e uma autoridade em empresas familiares, patrimônio familiar e escritório familiar. Ele é pesquisador, educador, autor, arquiteto das estruturas conceituais com maior impacto na área e consultor de famílias líderes em todo o mundo. Ele lidera os programas de empresa familiar na MIT Sloan. Para acompanhar seus escritos e palestras, visite johndavis.com e o twitter @ProfJohnDavis.

© CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2021.