

Sócia da BanyanGlobal e coordenadora da Plataforma de Empresas Familiares do Insper. Ela juntou-se a Banyan depois de trabalhar no Monitor Group por 12 anos. Aline co-liderou a criação e desenvolvimento da prática de empresas familiares do Monitor Group no Brasil. Neste papel, ela ajudou clientes a lidar com uma ampla gama de desafios em governança, estratégia de negócio, estratégias organizacionais e desenvolvimento de liderança para membros familiares e executivos de empresas familiares.

Ela também contribuiu para a criação e implementação de ações de responsabilidade social e organizações sem fins lucrativos, suportadas por empresas familiares. Esta parte de seu trabalho levou Aline a se identificar com o terceiro setor. Depois que ela deixou o Monitor Group, Aline tornou-se a Diretora de Educação do Instituto Ayrton Senna, uma das ONGs mais renomadas do Brasil. Há mais de 20 anos o Instituto auxilia o desenvolvimento de crianças e adolescentes por meio de programas educacionais. Essa experiência reforçou ainda mais o interesse de Aline em trabalhar com as futuras gerações das empresas familiares.

Quando não está trabalhando com empresas familiares, Aline une sua paixão por ideias e sua curiosidade por pessoas explorando novos mundos. Ela viaja anualmente para novos lugares e cenários, buscando conhecer diversas culturas e pessoas, e descobrir diferentes perspectivas. Aline formou-se em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos e tem um MBA pelo INSEAD da França. Português é sua língua nativa; ela é fluente em inglês e tem um conhecimento prático de espanhol.



## ALINE PORTO

## Introdução

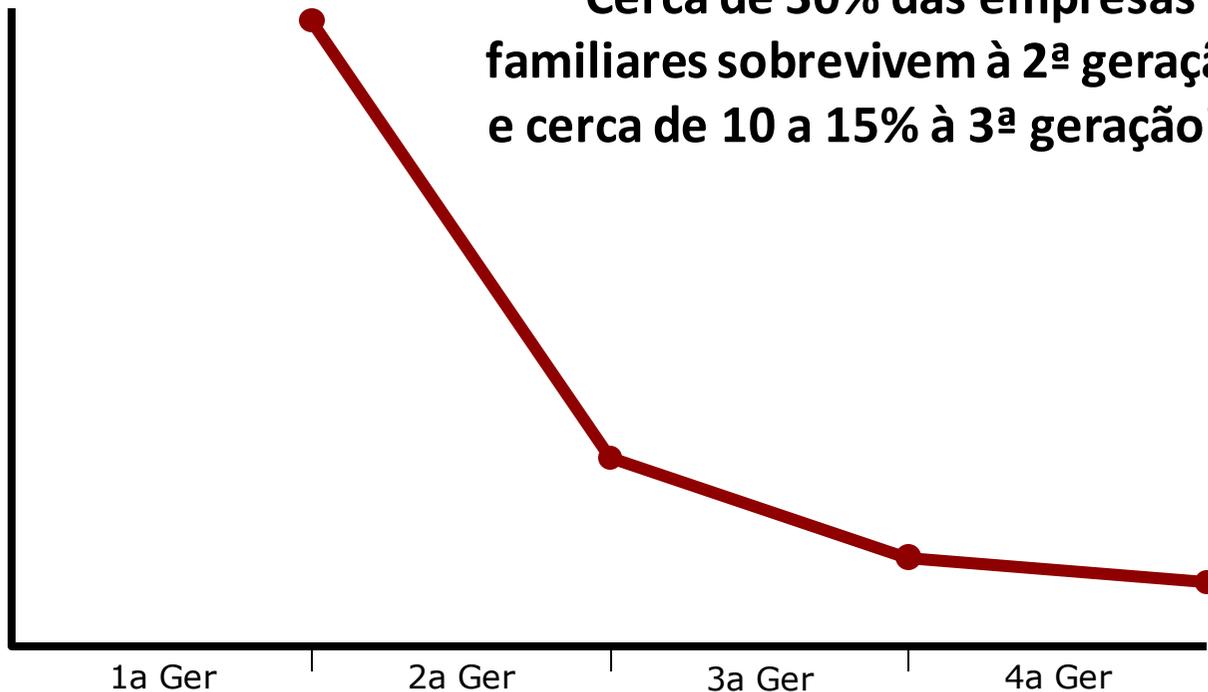
### Empresas Familiares: como lidar com os muitos *stakeholders* durante crises?

- Profissionais que atuam como executivos em empresas de suas famílias têm o desafio usual de lidar com múltiplos stakeholders: outros executivos do próprio negócio, sejam eles da família ou não, funcionários em geral, familiares, acionistas, fornecedores, clientes, comunidade, imprensa, entre outros. Em períodos de crise, como o que estamos vivendo, as tensões aumentam e lidar com todos esses atores é ainda mais desafiador.
- Para a nossa discussão de hoje:
  - Como aproveitar fortalezas específicas das empresas familiares para enfrentar o desafio de lidar com estes stakeholders durante as crises?
  - Que perguntas e temas-chave devemos debater com os vários stakeholders?

## Fortalezas das Empresas Familiares



Vocês já ouviram que:  
“Cerca de 30% das empresas familiares sobrevivem à 2ª geração e cerca de 10 a 15% à 3ª geração?”



## Mito ou Realidade?



### O que os dados realmente dizem?

- Níveis de longevidade no estudo: 74% sobrevivem por mais de 30 anos, 46% por mais de 60 anos e 33% por mais de 90 anos
- Não há informações sobre *por que* essas empresas desapareceram (Problemas familiares? Problemas de negócio? Venda e reinvestimento?)



### Quanto cada negócio dura?

- Estudo de mais de 25.000 empresas públicas entre 1950 e 2009 descobriu que em media eles duram cerca de **15 anos**, ou não duram nem a primeira geração
- Análise do BCG em 2015: empresas públicas norte-americanas enfrentam um “risco de saída” nos primeiros 5 anos de 32%, comparado a 5% em 1965



### Na verdade...

- Os dados dizem que fazer um negócio durar é difícil e, pelo menos para empresas públicas, está ficando mais difícil
- Os dados não provam que algo esteja errado com as empresas familiares

## Fortalezas das Empresas Familiares

### Propósito

- Vantagem na busca por talentos através de um **propósito inspirador para empregados**

### Capital de Longo Prazo

- Decisões baseadas naquilo que realmente cria valor econômico no longo prazo

### Sustentabilidade

- Promove uma reputação que ajuda a criar **relações de confiança com clientes, parceiros e comunidades**

### Resposta rápida

- Têm **flexibilidade, adaptabilidade, e ação rápida** e decisiva em resposta a mudanças nas condições do mercado

### Engajamento dos Donos

- Garante que os interesses dos acionistas estão sendo **alinhados com os gestores**

**Negócios familiares têm vantagens inerentes em múltiplos aspectos**

**Estes aspectos podem ser ainda mais relevantes em momentos como o que estamos vivendo**

# Stakeholders Importantes



## Acionistas

Capital de Longo Prazo

Resposta rápida

- Como vocês, como donos, querem **trabalhar juntos** neste momento de crise
  - Interação – frequência, comunicação
  - Delegação – dar mais autonomia a alguns dos líderes, ou ter o grupo de donos mais atuantes?
- **Priorização dos recursos e ativos**
  - Que parte dos ativos que vocês tem em conjunto devem ser prioritariamente preservados?
  - Há algum desinvestimento que possa ser feito, caso necessário?
  - Onde temos mais flexibilidade de recursos?
- **Compartilhar a propriedade**
  - Em que circunstâncias, se a crise se aprofundar, vocês estão dispostos a ter mudanças no grupo societário (ex: incluir empregados, investidores externos, etc)
- **Riscos financeiros e capital**
  - Vocês estão dispostos a mudar o grau de endividamento do negócio? Até que ponto?
  - Qual é o impacto em dividendos? E chamadas de capital?
- Que **outras restrições não financeiras** vocês estariam dispostos a mudar?

## Família



- **Frequência e transparência** da comunicação com a Família
  - As famílias normalmente estão acostumadas com crises nos negócios, mas estamos em uma situação muito atípica – alto grau de incerteza
  - Compartilhar severidade da crise, desafios e dilemas?
- **“Apertar os cintos” -> no negócio e na família?**
- Como **lidar com as perdas?**
- Como os familiares que **não estão no negócio podem ajudar?**
- Devemos mudar alguma coisa nos **planos de sucessão / transição dos familiares?**
- Temos oportunidade de **promover o desenvolvimento dos familiares nesta crise?**

## Demais Executivos e Funcionários

Propósito

Sustenta-  
bilidade

Engajamento  
dos Donos

- **Frequência e transparência** da comunicação com os demais executivos e funcionários
  - Compartilhar severidade da crise, desafios e dilemas?
- Como garantir que os interesses dos acionistas estão sendo **alinhados com os gestores?**
- **Buscar soluções juntos?**
  - Comitês de crise
  - Criar em novas alternativas
  - Como engajar os executivos a pensar diferente, etc
- Se for necessário **fazer desligamentos ou ações mais drásticas:**
  - Há algo que possa ser feito extraordinariamente pelos empregados que estão saindo / sendo impactados?
- Como o **manter o propósito** aceso durante este momento?

## Fornecedores e Clientes

Sustenta-  
bilidade

Resposta  
rápida

- Como garantir que, ao longo da cadeia, teremos a **flexibilidade, adaptabilidade, e ações rápidas** e decisivas em resposta a crise?
  - Pessoas- chave para interlocução
  - Processos decisórios, etc
- Como podemos **trabalhar juntos**, como um sistema:
  - Em prol dos negócios
  - Em prol da comunidade
- Como podemos **compartilhar aprendizados, dilemas e caminhos encontrados**?
- Como balancear sustentabilidade **do longo prazo** com necessidades **de curto prazo** ao longo da cadeia?

# Comunidade e Imprensa

## Sustentabilidade

- Que ações podemos / queremos fazer em prol da comunidade:
  - Como acionistas / família?
  - Em parceria com:
    - Nossos empregados
    - Nossa cadeia de valor
    - Outras empresas familiares
    - Outras instituições – ONGs, Governo, etc
- Pessoas-chave para interlocução, processos decisórios, etc
- Como podemos **compartilhar aprendizados, dilemas e caminhos encontrados com outras empresas familiares (ou outras empresas em geral)?**
  - Quem, como e quando?
- Que grau de informações devemos compartilhar sobre ações que estamos tomando (sejam ações nos negócios ou na comunidade)?
  - O que, quem fala, quando?

## Ter um Plano de Ação, Diálogo e Comunicação

---

- Discutir o que é prioridade para vocês, como donos, neste momento
  - Quais destes temas atacar primeiro?
- Quem, dos donos e executivos, devem ser responsáveis por cada ação e comunicação?
- Como manter o nosso alinhamento e coordenação entre estas ações e comunicações com os vários stakeholders?
- Que tipo de suporte vocês precisam?

*Obrigado!*

Insper

**ALINE PORTO**

**AlineRP1@insper.edu.br**