



WINTER
TRAINING
2022

#CITIWINTERTRAINING

Winter Training

2022

Dia 3

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®



O Programa Winter Training 2022



Agenda do dia





Fernando Lunes

Vice Chairman Banking, Capital Markets and Advisory at Citi Brasil



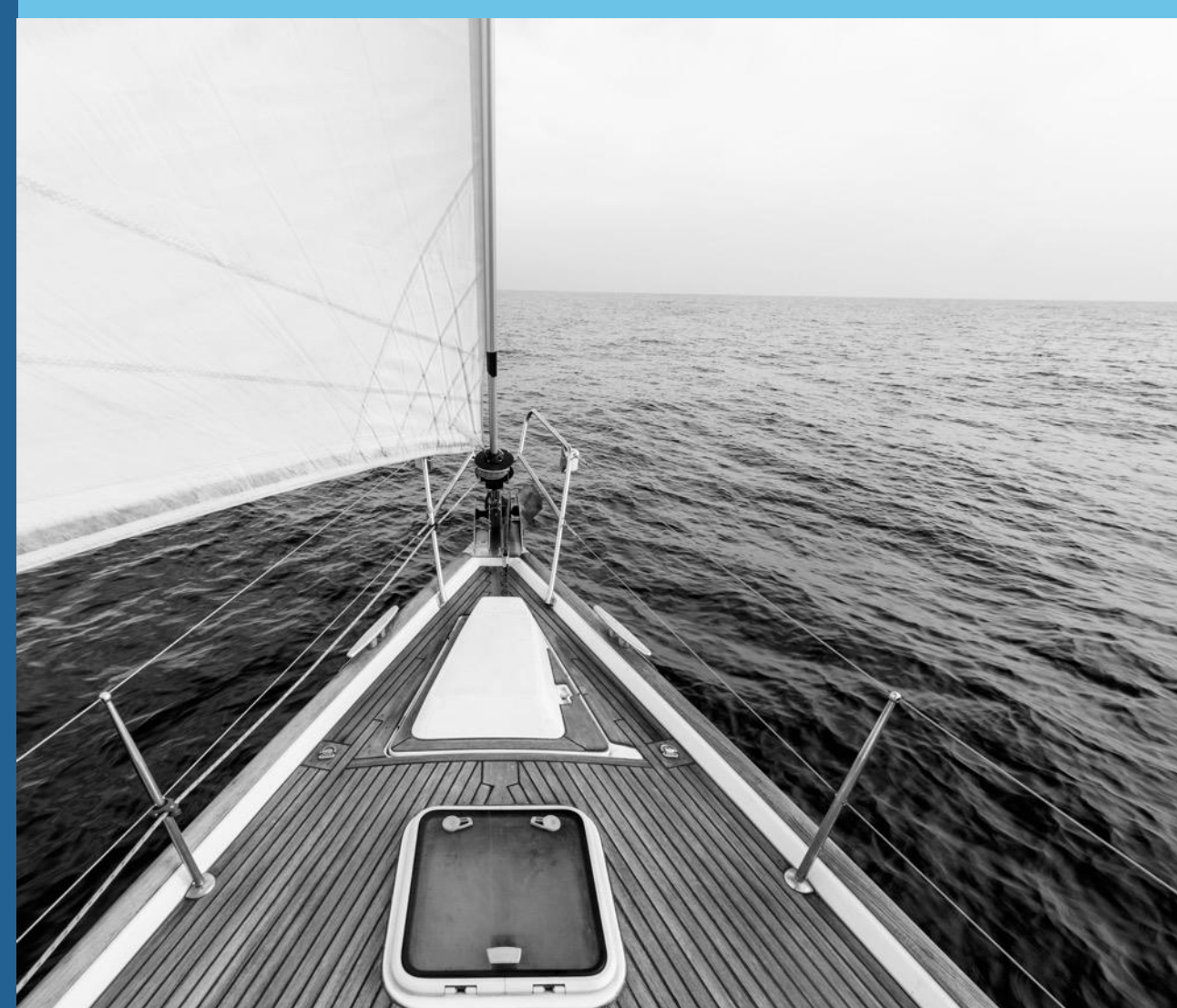
WINTER
TRAINING
2022

Adopting an Owner's Mindset

John A. Davis

Cambridge Family Enterprise Group
MIT Sloan School of Management
jdavis@CFEG.com

Winter Training | July 20, 2022
In partnership with Citi Commercial Bank Brazil



CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®



John A. Davis

Advisor to global family enterprises

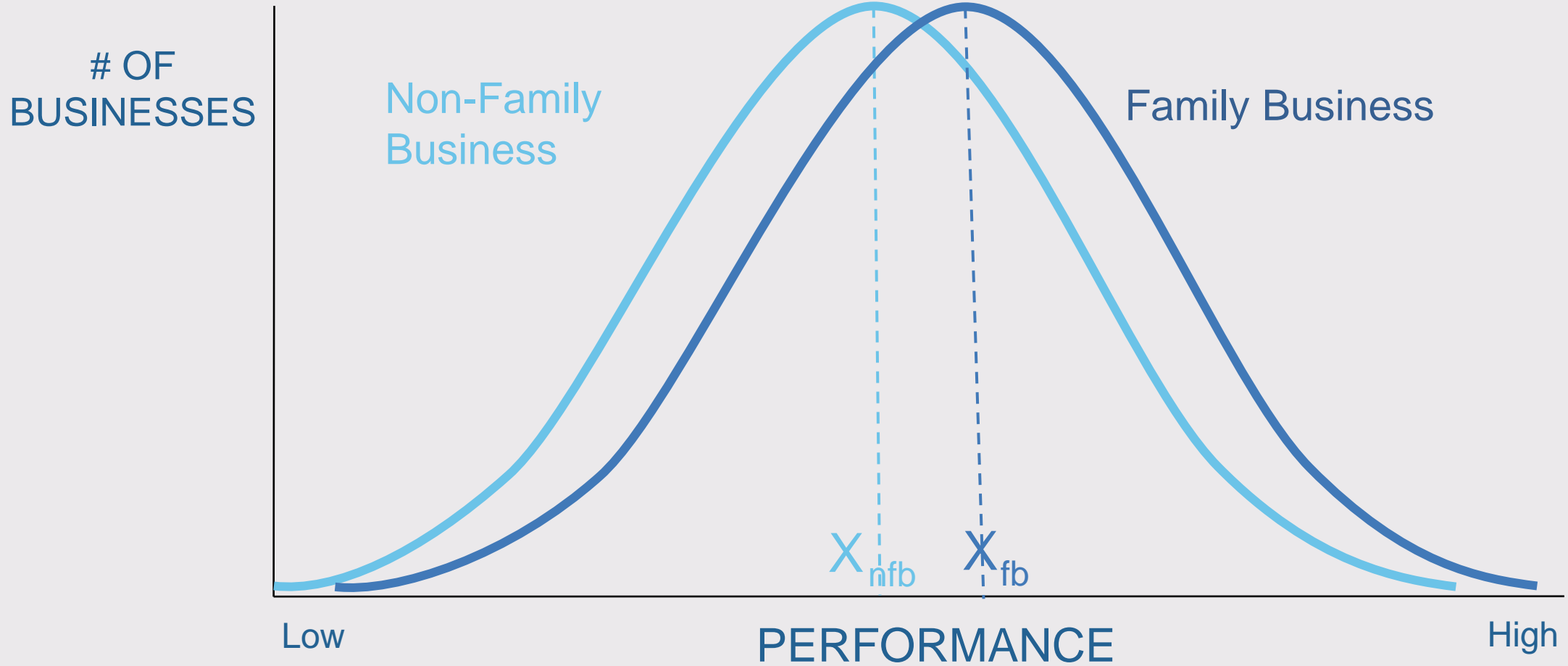
Founder and Chairman
Cambridge Family Enterprise Group

Professor of family enterprise

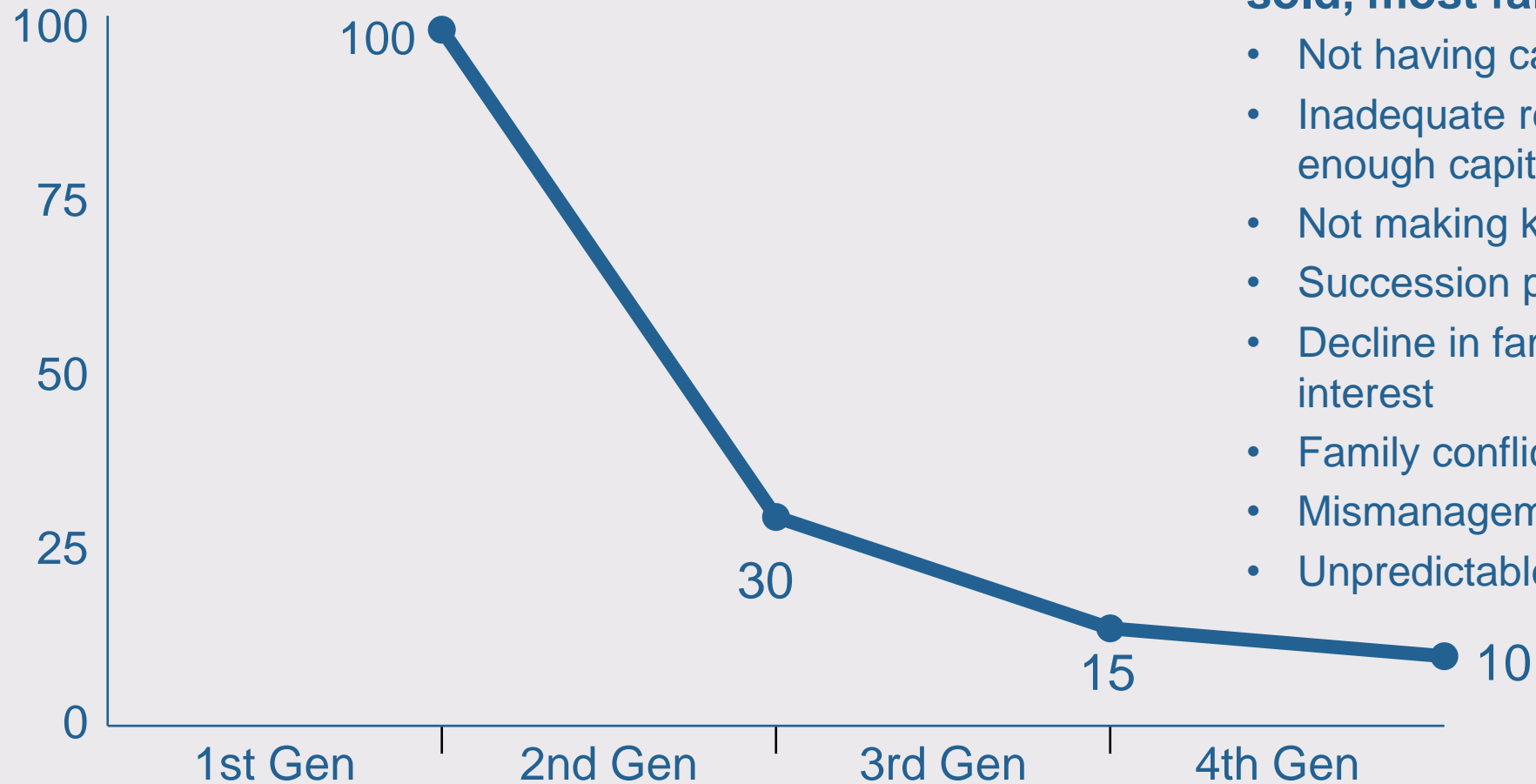
Faculty Director, Family Enterprise Programs
MIT Sloan School Of Management



Performance Differences



Family Business Survival



While some family businesses are sold, most fail over time due to:

- Not having capable talent in key roles
- Inadequate reinvestment, not having enough capital
- Not making key changes in time
- Succession problems
- Decline in family risk taking and family interest
- Family conflict affecting key activities
- Mismanagement
- Unpredictable challenges

Foundations of Family Enterprise Success



High performing,
enduring enterprise

Capable, aligned
management and
organization

Loyal, capable
owners

United, industrious,
contributing family

John A. Davis, 2013

A well-designed, adaptive portfolio of assets and activities is necessary

Good management is always fundamental to success

Good ownership really matters to long-term success

The family is the ultimate foundation for long-term success

Loyal, Capable Owners Provide Critical Support

1

Stability & Security

Oversight of business
Long-term thinking/planning/ownership
Risk management guidelines

2

Fuel for Growth

Reinvestment of earnings
New growth investments
Contribute capital when needed

3

Family Talent

Key employees & business leaders
Board Members
Active Owners & Wealth Creators

4

Strategic Decisions

Business direction
Key investments
Key talent
Culture influence
Governance model

Owners vary in their contributions.

TYPES OF OWNERS

Obstructive

Foster dissent among owners, block needed changes in the enterprise

Passive

Largely not engaged in ownership duties

Supportive

Support governance and high standards, stay informed about the business, are prepared for meetings
Most owners hopefully meet this standard

Active

Pivotaly engaged, help make key ownership level decisions
Typically, a small group of executives and/or board members

Wealth Creators

Active Owners who lead the ownership group in placing important business and people bets
Hopefully, one or two per generation

John A. Davis, 2017



**Active Owners need
an Owner Mindset...**

**They need to think like
Owners**

**But most Owners think
like Operators**



Operator Mindset

focused on
operational
excellence

Historically, most family companies have focused on:

- Operational excellence
- Steady improvement
- Stakeholder relationships
- Traditional products and markets
- Growth within their industry
- Financial stability

Supported
by an
Operator
Mindset

An Operator Mindset keeps the family business relevant until it doesn't...

What you need for long-term survival



+

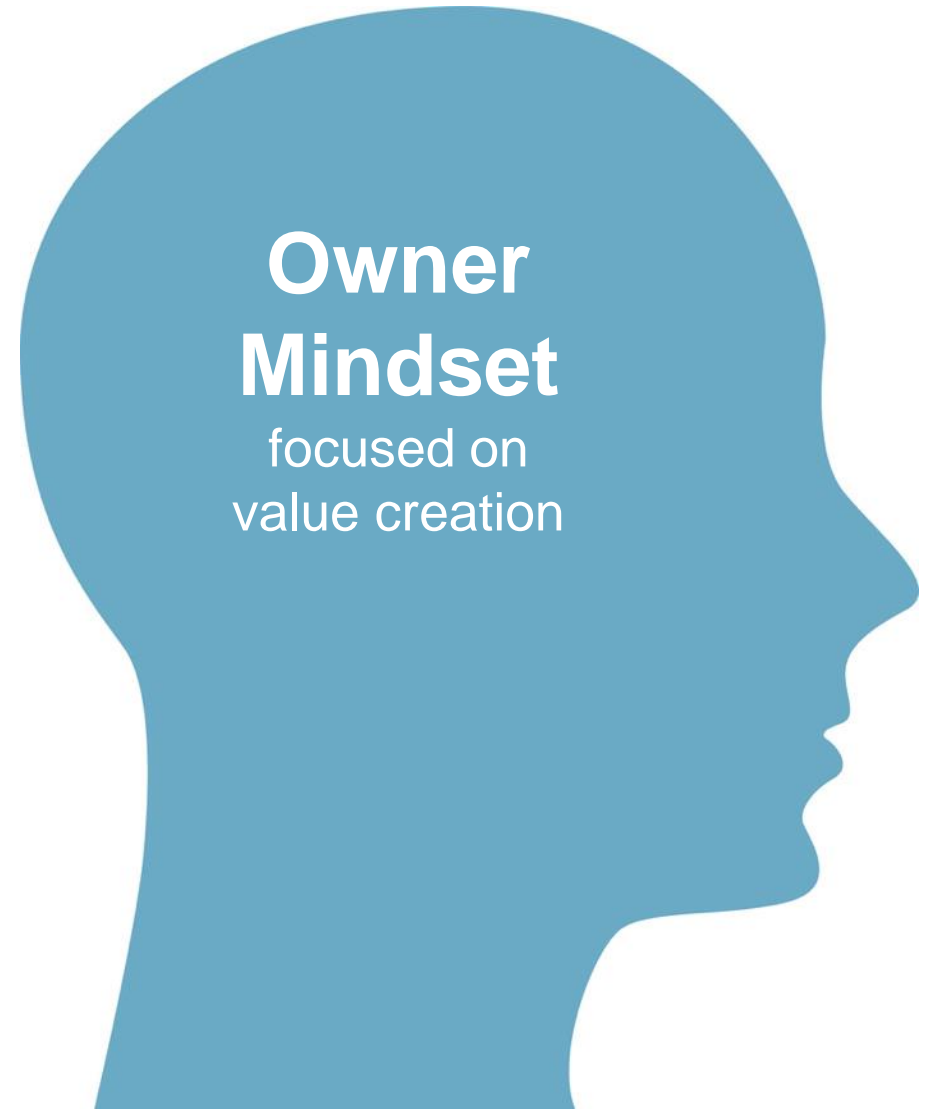


John A. Davis, 2021

Long-term success (especially in turbulent times) requires that Active Owners have an Owner Mindset

- Gain altitude and adopt a broader, outward perspective—including on macro trends, new opportunities, and threats
- Re-examine business models, practices, mission
- Move experimentally into growth opportunities according to your values, interests, and capabilities
- Let go more quickly of investments, activities, and people that aren't adding value
- Develop a change-oriented culture for management, governance, and family
- Build greater resilience in family and company

Altitude, a focus on value creation, and agility are vital to superior long-term performance today.





The most material decisions
your family enterprise
will make in the next
decade will be
OWNERSHIP DECISIONS.



Impacting **Society**



Impacting **Businesses and Family Offices**



Impacting **Families**



Impacting Society



Society is morphing.

- More urbanized, crowded, **diverse, egalitarian, individualistic and connected**
- Technology-centric, more surveillance
- Younger, more educated, **more frustrated about lack of opportunities**
- **More international**
- **Wealth much more concentrated**
- **Growing social needs and tensions**
- **Political polarization (partly intentional) and stalemates blocking actions**
- **Governments less able to cope**

Impacting **Businesses** and **Family Offices**



The modern family business is challenged:

- There are **constant changes and occasional disruptions**
- Industries are **maturing, consolidating, and disappearing more quickly**
- Technology is **advancing quickly**
- Consumers are **much more powerful**
- Supply chains are **highly connected and international (but this is changing)**
- **Business models wear out more quickly**
- There are **buyers for good businesses**

Impacting Families



The modern business family is morphing:

- More diverse and complex
- More geographically dispersed and international
- More individualistic and egalitarian, less hierarchical
- Less commitment by next generation to traditional businesses and careers in the family business
- More divergence of generations on priority activities

Developing an Owner Mindset

Redefine ‘Good Stewardship’

From preserving and passing the current family business



to growing multiple kinds of value according to the family’s values

Each generation needs to craft a vision and define the family enterprise according to their interests, skills, and environment.

Focus on the Big Picture

- What do we really want to accomplish?
- According to what Values?
- What types of Value do we want to grow?
- In what ways are we good at creating Value?
- How are we threatened and vulnerable?
- How do we need to organize?
- Who do we need on our side?

A Compelling Mission (Purpose) Drives Family Enterprises that Last:

BUILD
VALUE
ACCORDING TO YOUR
VALUES
John A. Davis

- TYPES OF VALUE:
- Financial
 - Intellectual Property
 - Social Impact
 - Reputational
 - Relational
 - Talent

Value Creation Requires an **Agile** Portfolio and Organization

- Understand your **product/service and industry lifecycles**.
- Focus on the **value of your portfolio**—rather than just solving organization and operations problems.
- Practice experimenting and diversifying into **new value creating areas**.
- **Design an organization** that allows you the bandwidth and perspective to focus on your most important goals and challenges.

As Owners, Learn to Read 'Signals of Change'

Ownership groups without such a process will find themselves increasingly shaken by forces of change and disruption.

- Formalize a process to continually scan for and identify signals of change at the owner level
- The world is interconnected, so you must pay attention to signals of change in adjacent areas to see how they will affect you
- Create a Dashboard to track signals of change that could affect you
- Analyze the connection between these signals and your family enterprise
- Monitor your Dashboard and Scenario plan

...and Establish Your ‘Point of View’ About Where the Future is Going

Owners and leaders must have a point of view about the future

- What do signals of change tell you about the future of your family enterprise?
- Scenario plan different alternative visions of the future
- Use advisors who see your company through outside perspectives and have a mandate to challenge your views
- Amass resources (capital, talent, alliances) for innovation and agility

Encourage Strategic Experiments

Consistent with Your Point of
View About the Future

- Launch new activities and learn from them.
- Start with small experiments. Think big, start small, scale up fast
- Consider partnering with other companies and families

1885

Founded by **Saverys Family**

One of the oldest shipping families in Belgium

Dry bulk shipping; container shipping; chemical tankers; crew transfer vessels



2015

To address climate change, founded CMB.TECH, a developer of **hydrogen solutions** for maritime uses

2017

Launched **first passenger vessel powered by hydrogen**

“We decided to start today, so within 10 years we can start producing all our ships on a low-emission level. It’s not a light switch that you just flip.”

Alexander Saverys, Family CEO



“The fuel that could transform shipping”

BBC.com

Engage the Next Generation **Early**

Where do you and the next generation want to take your family enterprise?

Have these conversations now.

- Invite the next gen “to the table” early and open up ways for them to contribute
- Talk about the future and their and your interests
- Then stretch them and test them
- Succession is more than a baton hand-off. It is a strategic process that takes place over years.
- Plan for generational transitions across your entire family enterprise. Not just for the business.

Build Resilience in Your Family and Enterprise. You'll Need It.

Resources

- Material resources to cope with shocks and maintain stability
- Funds for talent development (in the family and enterprise)
- Useful skills during adversity (e.g., perseverance)
- Trust/Unity in the system

Leadership

- Trusted leadership who convey hope and purpose
- Compelling mission
- Enterprise that builds pride

Structures

- Clear roles, responsibilities
- Decision rules and processes
- Forums for important conversations and decisions (e.g., board, owners' council, family council)
- Agreements and policies to maintain stability



**Owner
Mindset**

Redefine ‘Good Stewardship’

Focus on the Big Picture

Value Creation Requires an Agile Portfolio and Organization

As Owners, Learn to Read ‘Signals of Change’

...and Establish Your ‘Point of View’ About Where the Future is Going

Encourage Strategic Experiments

Engage the Next Generation Early

Build Resilience in Your Family and Enterprise. You’ll Need It.

Continue Learning

2022-2023

Family Enterprise Education Programs

Transformative learning opportunities for family enterprises in this changing world, offered or endorsed by the family enterprise experts at CFEG

CORPORATE GOVERNANCE

Building a Worldclass Board for the Family Enterprise

Value-creating, forward-looking corporate governance — for an operating company, portfolio of companies, holding company, or family office.

Sept 11-14, 2022 & Oct 10-13, 2023
In-person ▪ Boston

CFEG

CFEG.com/BRDS22 

FOUNDER SUCCESSION

Founder to Family

For founder-controlled companies as they build a bridge to the second generation.

Oct 17-21, 2022 & Oct 23-27, 2023
In-person ▪ Boston

MIT MANAGEMENT
SLOAN SCHOOL

executive.mit.edu/FTF 

MULTIGENERATIONAL WEALTH

Compounding Your Family's Wealth

Create your family's wealth development strategy to survive today's turbulent age and to sustain through the next generation.

Nov 7-9, 2022 ▪ Virtual

CFEG

CFEG.com/WP22 

FAMILY GOVERNANCE

Making Family Councils More Effective

Family governance for tomorrow's world: strategies for mature Family Councils to prepare the family and its enterprise to be adaptive and successful.

Feb 14-17 & Sept 19-22, 2023
Virtual

CFEG

CFEG.com/FC23 


MULTIGENERATIONAL SUCCESS

Future Family Enterprise

For multigenerational family enterprises, controlled by siblings and cousins in the 2nd generation or later, to prepare for the future together.

Apr 23-28, 2023
In-person ▪ Boston

MIT MANAGEMENT
SLOAN SCHOOL

executive.mit.edu/FAM 



WINTER
TRAINING
2022

#CITIWINTERTRAINING

Intervalo

Almoço

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®





Jonas Rinaldelli

Director, Head of Business Development
Citi Private Bank

Jonas has almost 20 years of experience in the financial markets. Prior to joining Citi, he worked for 8 years at Itaú Unibanco where he was Sales Manager at Itaú's Private Bank, and in Equity Sales for Itaú BBA's Institutional Clients.

Jonas also brings 7 years of Equity Sales experience from Bloomberg Tradebook, where he was based mostly in London covering European countries. He also brings experience in the Middle East, based in Dubai. He holds a Bachelor's degree in Business Administration from the London Metropolitan University and is a Certified Financial Analyst.

Bolso do Acionista...





Portfólio Recomendado

Classes de ativo alternam em desempenho em ciclos mais longos

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Anualizado	Anualizado
1º	Dólar 14,64%	Indexados à Inflação 14,54%	Dólar 47,01%	Renda Variável 38,94%	Renda Variável 26,86%	Dólar 17,13%	Renda Variável 31,58%	Dólar 28,93%	IPCA 10,07%	Multimercados 8,32%	Indexados à Inflação 10,26%	Indexados à Inflação 10,53%
2º	Multimercados 8,32%	Dólar 13,39%	Multimercados 17,50%	Indexados à Inflação 24,81%	Prefixados 15,20%	Renda Variável 15,03%	Indexados à Inflação 22,95%	Prefixados 6,69%	Dólar 7,39%	CDI 5,40%	Dólar 9,63%	Multimercados 10,12%
3º	CDI 8,05%	Prefixados 11,40%	CDI 13,23%	Prefixados 23,37%	Indexados à Inflação 12,79%	Indexados à Inflação 13,06%	Prefixados 12,03%	Indexados à Inflação 6,41%	CDI 4,40%	Indexados à Inflação 4,35%	Renda Variável 9,39%	Dólar 9,99%
4º	IPCA 5,91%	CDI 10,81%	IPCA 10,67%	Multimercados 15,87%	Multimercados 12,41%	Prefixados 10,73%	Multimercados 11,12%	Multimercados 5,51%	Multimercados 2,04%	IPCA 4,32%	Multimercados 8,21%	Prefixados 9,31%
5º	Prefixados 2,61%	Multimercados 7,44%	Indexados à Inflação 8,88%	CDI 14,00%	CDI 9,95%	Multimercados 7,09%	CDI 5,97%	IPCA 4,52%	Indexados à Inflação -1,26%	Prefixados 2,19%	Prefixados 7,13%	CDI 8,43%
6º	Indexados à Inflação -10,02%	IPCA 6,41%	Prefixados 7,13%	IPCA 6,29%	IPCA 2,95%	CDI 6,42%	IPCA 4,31%	Renda Variável 2,92%	Prefixados -1,99%	Renda Variável -5,99%	CDI 5,82%	IPCA 6,25%
7º	Renda Variável -15,50%	Renda Variável -2,91%	Renda Variável -13,31%	Dólar -16,54%	Dólar 1,50%	IPCA 3,75%	Dólar 4,02%	CDI 2,77%	Renda Variável -11,93%	Dólar -6,14%	IPCA 5,73%	Renda Variável 6,13%

Data de referência: 30/06/2022. Fonte: BDS Soluções e Itaú BBA

Confidencial | Compartilhamento Externo

10

Asset Allocation Diversification – 20 Years of the Best and Worst

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	RETURN	
BEST	Commodities 25.91%	Small/ Mid Cap 45.51%	REITs 30.41%	Commodities 21.36%	REITs 34.35%	Commodities 16.23%	Bonds 5.24%	Large Cap Growth 37.21%	REITs 27.58%	Bonds 7.84%	REITs 20.14%	Small/ Mid Cap 36.80%	REITs 27.15%	Large Cap Growth 5.67%	Small/ Mid Cap 17.59%	Large Cap Growth 30.21%	Cash 1.86%	Large Cap Growth 36.39%	Large Cap Growth 38.49%	REITs 39.88%	Large Cap Growth 10.86%	
	Global Bonds 16.53%	International 38.59%	International 20.25%	International 13.54%	International 26.34%	Large Cap Growth 11.81%	Global Bonds 4.79%	Small/ Mid Cap 34.39%	Small/ Mid Cap 26.71%	REITs 7.28%	Small/ Mid Cap 17.88%	Large Cap Growth 33.48%	Large Cap Value 13.45%	REITs 2.29%	Large Cap Value 17.34%	International 25.03%	Bonds 0.01%	REITs 28.07%	Small/ Mid Cap 19.99%	Large Cap Growth 27.60%	REITs 10.77%	
	Bonds 10.25%	REITs 38.47%	Small/ Mid Cap 18.29%	REITs 8.29%	Large Cap Value 22.25%	International 11.17%	Cash 1.80%	International 31.78%	Commodities 16.83%	Global Bonds 5.64%	Large Cap Value 17.51%	Large Cap Value 32.53%	Large Cap Growth 13.05%	Bonds 0.55%	Commodities 11.77%	Small/ Mid Cap 16.81%	Global Bonds -1.20%	Small/ Mid Cap 27.77%	Diversified Portfolio 10.58%	Commodities 27.11%	Small/ Mid Cap 10.30%	
ANNUAL RETURN	REITs 5.22%	Large Cap Value 30.03%	Large Cap Value 16.49%	Small/ Mid Cap 8.11%	Small/ Mid Cap 16.17%	Global Bonds 9.48%	Diversified Portfolio -27.54%	REITs 27.45%	Large Cap Growth 16.71%	Large Cap Growth 2.64%	International 17.32%	International 22.78%	Small/ Mid Cap 7.07%	Cash 0.03%	REITs 9.28%	Large Cap Value 13.66%	Large Cap Growth -1.51%	Large Cap Value 26.54%	Global Bonds 9.20%	Large Cap Value 25.16%	Large Cap Value 8.34%	
	Cash 1.70%	Large Cap Growth 29.75%	Diversified Portfolio 14.48%	Diversified Portfolio 7.92%	Diversified Portfolio 15.02%	Bonds 6.97%	Commodities -35.65%	Diversified Portfolio 23.72%	Diversified Portfolio 15.73%	Large Cap Value 0.39%	Large Cap Growth 15.26%	Diversified Portfolio 13.41%	Bonds 5.97%	International -0.81%	Diversified Portfolio 8.72%	Diversified Portfolio 13.21%	REITs -4.10%	International 22.01%	International 7.82%	Small/ Mid Cap 18.18%	Diversified Portfolio 7.78%	
	Diversified Portfolio -2.91%	Diversified Portfolio 27.75%	Global Bonds 9.27%	Large Cap Value 7.05%	Large Cap Growth 9.07%	Cash 4.74%	Small/ Mid Cap -36.79%	Large Cap Value 19.69%	Large Cap Value 15.51%	Cash 0.08%	Diversified Portfolio 12.02%	REITs 3.21%	Diversified Portfolio 5.32%	Small/ Mid Cap -2.90%	Large Cap Growth 7.08%	REITs 9.27%	Diversified Portfolio -5.98%	Diversified Portfolio 20.33%	Bonds 7.51%	Diversified Portfolio 17.45%	International 6.33%	
	Large Cap Value -15.52%	Commodities 23.93%	Commodities 9.15%	Large Cap Growth 5.26%	Global Bonds 6.64%	Diversified Portfolio 4.69%	Large Cap Value -36.85%	Commodities 18.91%	International 7.75%	Diversified Portfolio -0.16%	Global Bonds 4.32%	Cash 0.05%	Global Bonds 0.59%	Global Bonds -3.15%	Bonds 2.65%	Global Bonds 7.39%	Large Cap Value -8.27%	Bonds 8.72%	Large Cap Value 2.80%	International 11.26%	Global Bonds 4.43%	
	International -15.94%	Global Bonds 12.51%	Large Cap Growth 6.30%	Cash 3.00%	Cash 4.76%	Small/ Mid Cap 1.38%	REITs -37.34%	Global Bonds 6.93%	Bonds 6.54%	Small/ Mid Cap -2.51%	Bonds 4.21%	Bonds -2.02%	Cash 0.03%	Diversified Portfolio -3.33%	Global Bonds 2.09%	Bonds 3.54%	Small/ Mid Cap -10.00%	Commodities 7.69%	Cash 0.58%	Cash 0.05%	Bonds 4.33%	
	Small/ Mid Cap -17.80%	Bonds 4.10%	Bonds 4.34%	Bonds 2.43%	Bonds 4.33%	Large Cap Value -0.17%	Large Cap Growth -38.44%	Bonds 5.93%	Global Bonds 5.54%	International -12.14%	Cash 0.07%	Global Bonds -2.60%	International -4.90%	Large Cap Value -3.83%	International 1.00%	Commodities 1.70%	Commodities -11.25%	Global Bonds 6.84%	Commodities -3.12%	Bonds -1.54%	Commodities 1.78%	
	Large Cap Growth -27.88%	Cash 1.07%	Cash 1.24%	Global Bonds -4.49%	Commodities 2.07%	REITs -17.83%	International -43.38%	Cash 0.16%	Cash 0.13%	Commodities -13.32%	Commodities -1.06%	Commodities -9.52%	Commodities -17.01%	Commodities -24.66%	Cash 0.27%	Cash 0.84%	International -13.79%	Cash 2.25%	REITs -5.86%	Global Bonds -4.71%	Cash 1.23%	
	WORST																					

Private Banking for Global Citizens

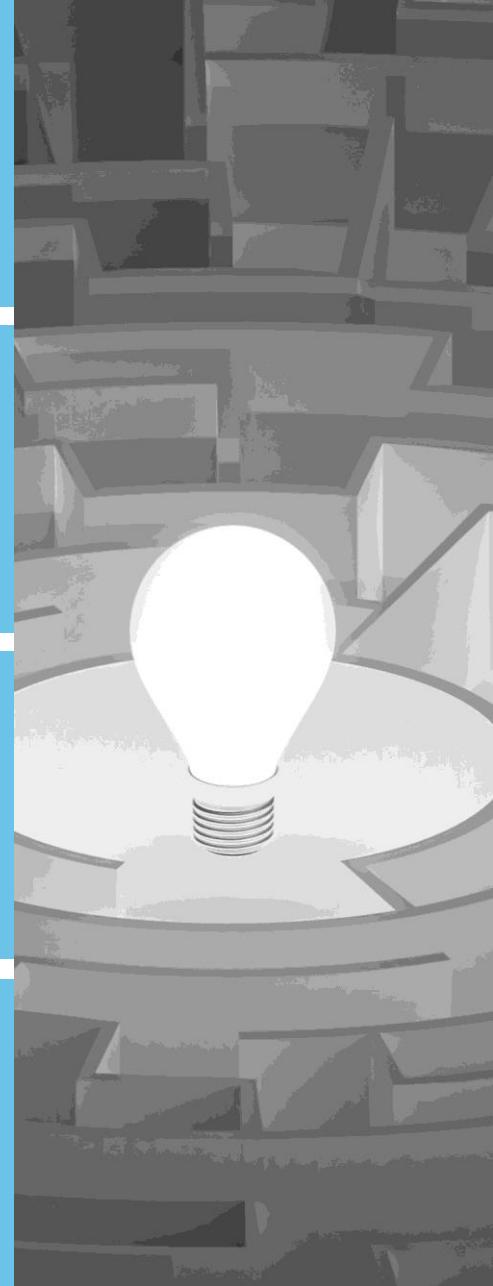
Case – Família Lima

Leitura do Case

Apropriação dos
personagens

Discussão sobre
melhores
alternativas

Tomada de decisão





Pedro Oliveira

Consultor sênior da Cambridge, auxilia clientes na análise de portfólios, estruturação de conselhos de família, propriedade e negócio, governança de investimentos e acordos de sócios.

Também ajuda na elaboração de relatórios de desempenho de negócios e treinamento de finanças para familiares.

Graduado em Engenharia de Produção pela Unicamp.





Eduardo Gentil

Sócio da Cambridge em São Paulo, atende famílias na América Latina e em todo o mundo, particularmente em governança familiar e de propriedade, acordo de acionistas, criação de Conselhos de Administração para empresas privadas, planejamento financeiro para famílias e empresas e planejamento de sucessão.

Palestrante e instrutor sobre melhores práticas de empresas familiares, é facilitador no programa Future Family Enterprise, na MIT Sloan School of Management. Atuou como presidente da Visa nas operações do Brasil e como presidente do Conselho da Cielo, além de várias posições de diretoria executiva em instituições financeiras e diretor do BNDES.

Cursou seu MBA na Stern School of Business da New York University. Estudou também história e economia na Universidade de Princeton.

RESUMO DO CASE

Objetivo: determinar alocação do Lucro Líquido do ano de 2016, de R\$ 72 MM.

Limpeza Lima S.A.: fabricante de produtos de limpeza orgânicos, vale R\$ 1,2 Bi e é detida integralmente pela Família Lima.

- Francisco (1G) foi CEO entre 1954 – 1994;
- Pedro (2G) foi CEO entre 1994 – 2014, com Alan (2G) como COO.
- Em 2014, Jonas Braga foi contratado para ser o primeiro CEO não familiar da empresa. Pedro virou presidente do Conselho de Administração e Alan virou Conselheiro.
- CEO possui um **plano de crescimento** (expandir do varejo para venda direta a hospitais e consultórios médicos) que requer **investimentos**:
 - i) Rápido: R\$ 60MM; ii) Moderado: R\$ 48 MM; iii) Lento: R\$ 36 MM

RESUMO DO CASE

Objetivo: determinar alocação do Lucro Líquido do ano de 2016, de R\$ 72 MM.

Reinvestimento na Empresa: Plano Investimentos: (i) Rápido: R\$ 60MM; (ii) Moderado: R\$ 48 MM; (iii) Lento: R\$ 36 MM

Fundação Limpeza Lima: parte importante da estratégia e da imagem da empresa, meio dos acionistas contribuírem com a sociedade (responsabilidade passada pela 1G), financiada 100% com os lucros da Limpeza Lima.

- Luísa Lima (3G) é Diretora Presidente da Fundação e Conselheira da Limpeza Lima.
- Necessita **recursos para financiar um projeto** (monitoramento da qualidade da água - tema em alta), que poderia aumentar o impacto da Fundação e dar destaque para a Família e empresa no cenário nacional: i) R\$ 24 MM para desenvolver a tecnologia e implementar em 20 cidades, ii) Mais R\$ 12 MM para implementar em outras 80 cidades.

Distribuição de Dividendos:

- **Despesas da Família:** A família **solicita dividendos** para cobrir **despesas** estimadas em, no mínimo R\$ 4,8 MM.
- **Novo negócio:** Ana (3G), filha de Alan, desenvolve **produtos de beleza orgânicos** e **solicitou investimento** da família para abrir uma empresa: i) R\$ 5 milhões para iniciar a empresa, ii) Outros R\$ 4 MM necessários podem vir de um investidor
- **Rancho:** Familiares mostraram interesse em **comprar o rancho** com valor estimado em R\$ 16MM.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Ano	Receita Bruta	Lucro Líquido	Montante total distribuído como dividendos	Porcentagem dos lucros distribuídos como dividendos
2011	R\$ 450 milhões	R\$ 12,6 milhões	R\$ 2,40 milhões	19%
2012	R\$ 540 milhões	R\$ 16,2 milhões	R\$ 2,43 milhões	15%
2013	R\$ 702 milhões	R\$ 27,6 milhões	R\$ 4,14 milhões	15%
2014	R\$ 912 milhões	R\$ 36,6 milhões	R\$ 7,20 milhões	20%
2015	R\$ 1.080 milhões	R\$ 43,2 milhões	R\$ 8,40 milhões	19%
2016	R\$ 1.200 milhões	R\$ 72,0 milhões	A ser determinado	A ser determinado

Distribuição Acionária

1ª Geração	Teresa Lima	25%
2ª Geração	Alice Lima	20%
	Pedro Lima	25%
	Alan Lima	25%
3ª Geração	Luísa Lima	5%

Composição do Conselho de Administração

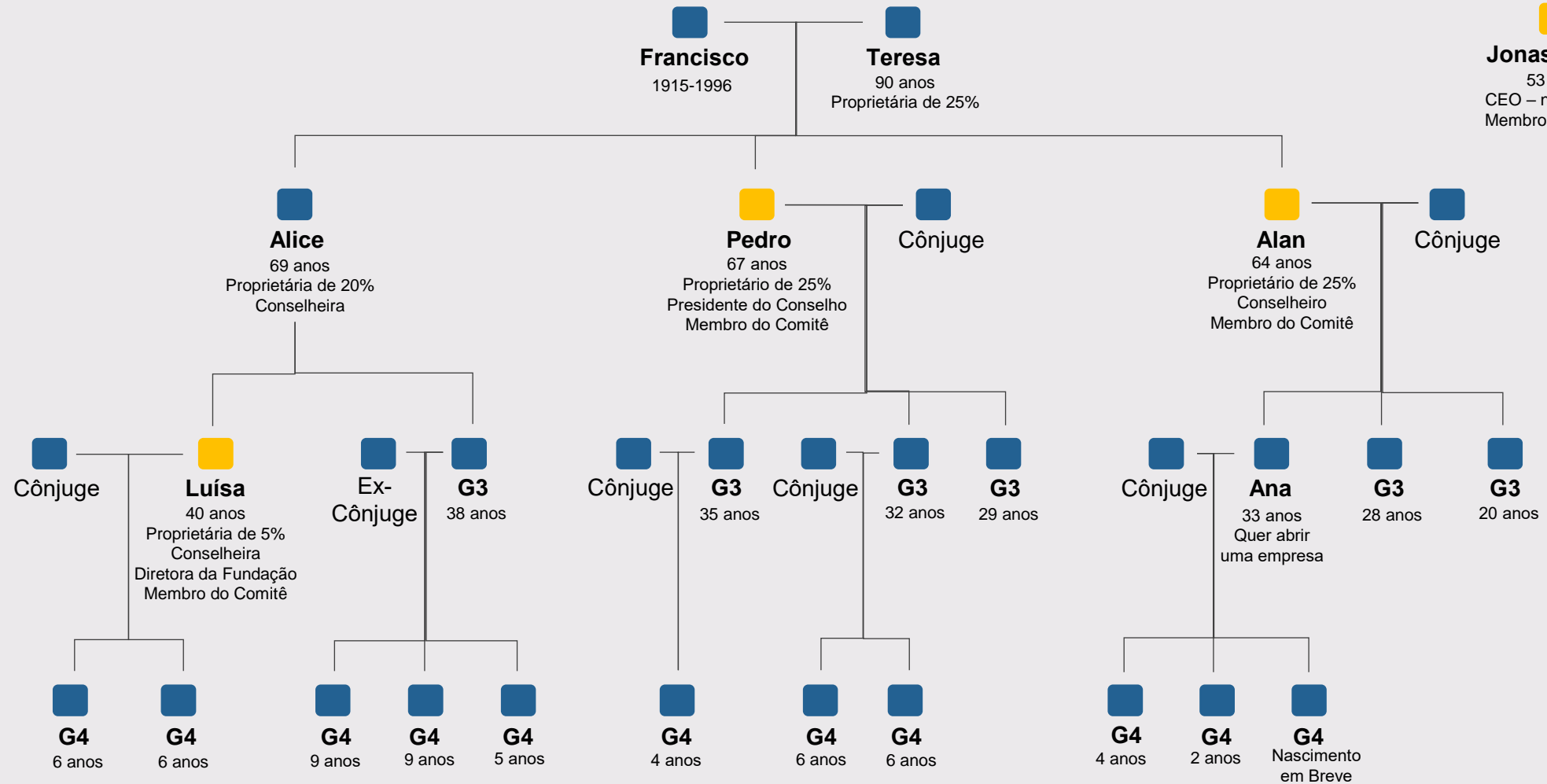
Membros Familiares


Pedro Lima, Presidente do Conselho (G2, 64 anos)
 Alice Lima (G2, 69 anos)
 Alan Lima (G2, 64 anos)
 Luísa Lima (G3, 40 anos)

Membros Independentes

Diretor Independente 1
 Diretor Independente 2
 Diretor Independente 3

GENOGRAMA – FAMÍLIA LIMA



 Comitê - Distribuição do Lucro Líquido

A DINÂMICA

Cada participante irá assumir o papel de um dos personagens do caso, membros do Comitê de Distribuição de Lucros do Conselho de Administração da Limpeza Lima.

Durante a dinâmica, os participantes irão se dividir em grupos e precisarão discutir, decidir e chegar a um consenso sobre como alocar o lucro de R\$ 72 milhões previsto para 2016. No final do exercício, os grupos apresentarão o acordo feito.

Observações:

Não compartilhe a sua folha de Instruções Confidenciais. Durante a simulação de negociação, você escolherá quais informações deseja compartilhar com as outras pessoas de seu grupo.

RESULTADO DA DINÂMICA

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Reinvestido na Empresa								
Doado para a fundação								
Distribuído como Dividendos								
- Aos familiares (uso pessoal)								
- Novo Negócio (Ana)								
- Rancho para Família								
Outros?								

Como que uma visão estratégica clara e definida poderia ter ajudado a Família Lima na decisão de alocação de capital?



Papel do Acionista na definição da estratégia de portfólio

Eduardo Gentil

#CITIWINTERTRAINING

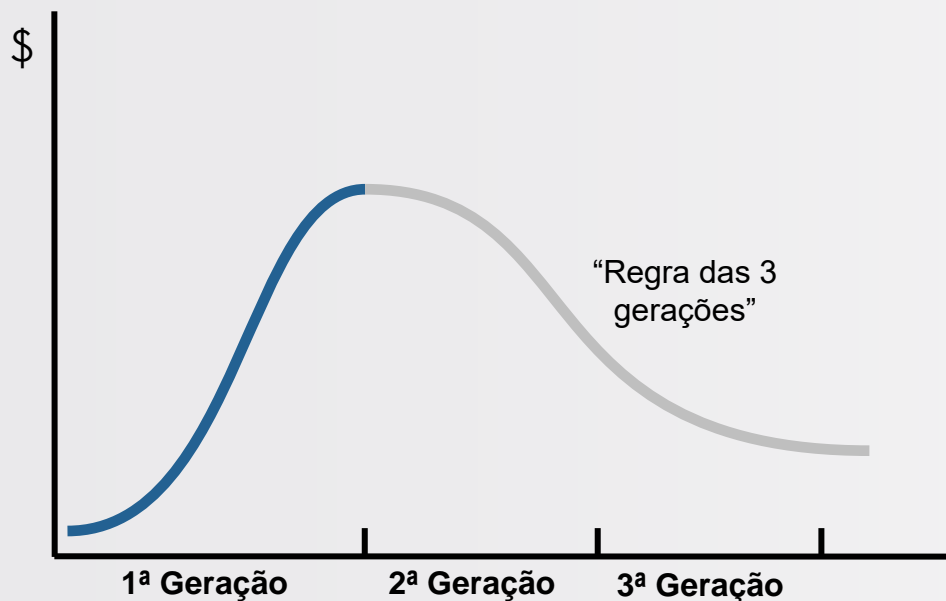
Julho 2022

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®



Caminho da riqueza da família empresária

Historicamente, famílias empresárias têm dificuldade em perpetuar a sua riqueza ao longo do tempo



© John A. Davis, 2014

As principais causas para a “regra das 3 gerações” são:



FAMÍLIA

- Famílias crescem mais rápido do que as empresas
- Pouco preparo da próxima geração e menos engajamento



NEGÓCIOS

- Empresas enfrentam ciclos mais rápidos de amadurecimento e disrupção
- Reinvestimento menor

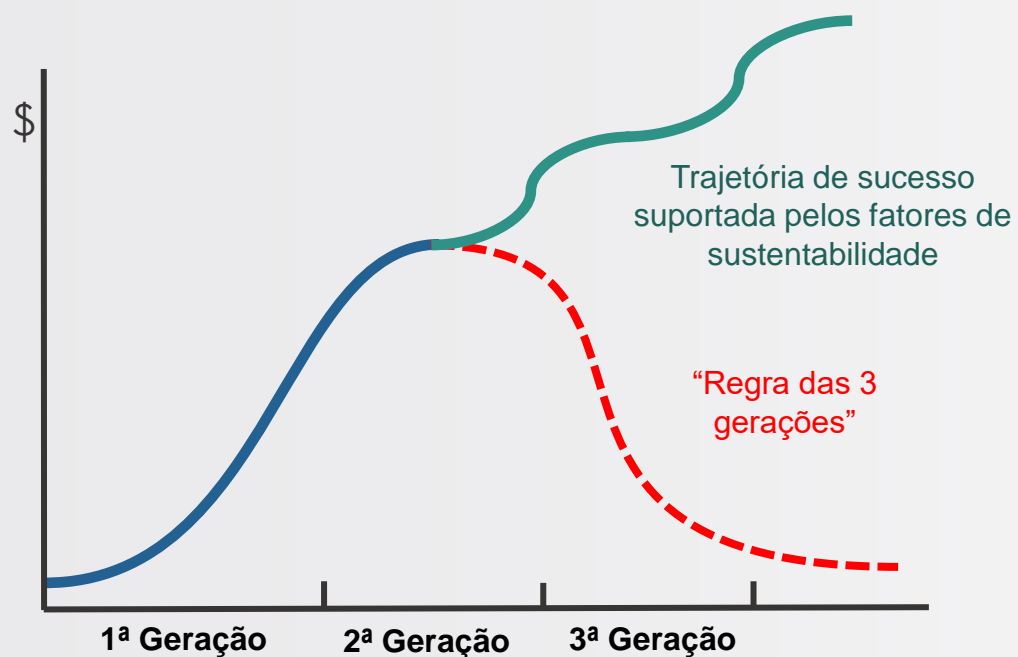


ACIONISTAS

- Controle acionário se torna mais fragmentado, foco nos dividendos
- Menos apetite para risco e menos alinhamento de objetivos

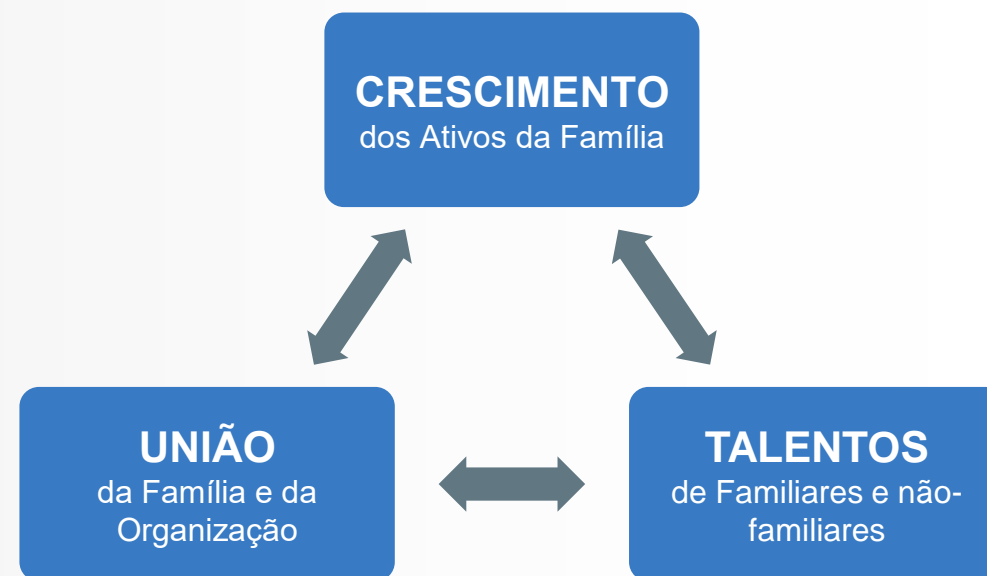
Fatores de Sustentabilidade

Para seguir pela trajetória de sucesso, as famílias devem focar nos três fatores de sustentabilidade



© JOHN A. DAVIS, 2014

Os três fatores de sustentabilidade são:



John A.
Davis, 2015

Acionistas Ativos

Os Acionistas exercem um papel fundamental no sistema familiar e são responsáveis por liderar a trajetória de criação de valor

Principais decisões de um ACIONISTA ATIVO		Foco da discussão
1	VISÃO ESTRATÉGICA	Objetivos estratégicos da família empresaria: O que queremos alcançar em “X” anos?
2	CAPITAL	Realizar a alocação de capital: Investir em bons negócios e sair de maus investimentos
3	PESSOAS	Investir em boas pessoas e afastar pessoas que atrapalham
4	CULTURA	Proteger e ajustar a cultura que entendemos ser a chave para o sucesso
5	GOVERNANÇA	Desenhar processos e estruturas para a tomada de decisão efetivas no empreendimento familiar



A ESTRATÉGIA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA É DEFINIDA POR SEUS VALORES, MISSÃO E VISÃO





Os valores refletem a identidade da família

“Os valores determinam as atitudes,
comportamentos e caráter de uma organização.”
(Kaplan e Norton)

São qualidades e comportamentos que os
líderes da família desejam que os familiares
expressem em suas vidas pessoais e
profissionais.





A missão define o propósito da família

A união em torno de um propósito comum cria o senso de que:

“Estamos todos juntos nisto, lutando pelas mesmas causas e atuando da mesma maneira”



A visão define onde a família quer chegar

Uma descrição aspiracional do que o grupo gostaria de alcançar ou realizar no futuro (5-10 anos)

Serve como um guia para a escolha de um caminho

Inspira senso de comprometimento

Deve ser desdobrada em diretrizes estratégicas



A VISÃO ESTRATÉGICA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA



▼
Abrange todo o sistema familiar:
negócios, outras iniciativas, papel dos familiares

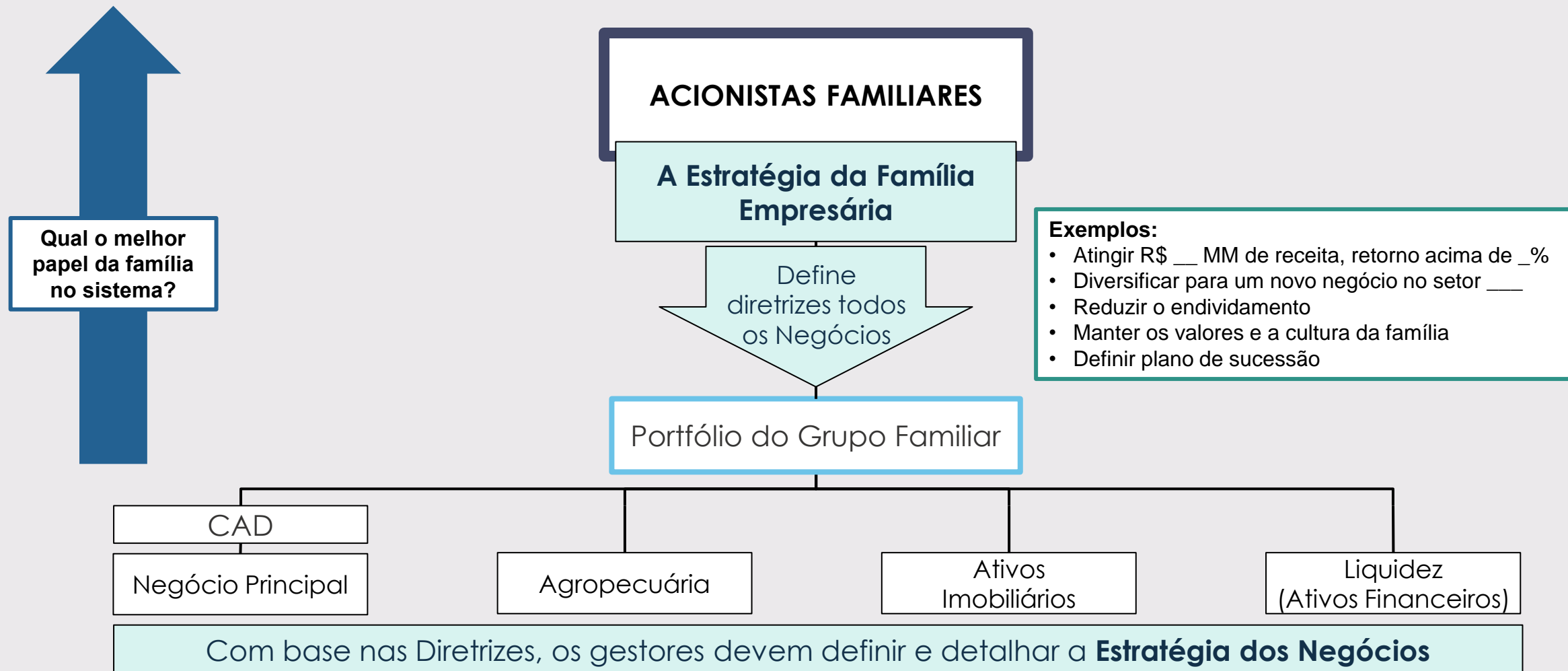
▼
Perspectiva ampla
“onde estamos indo”
e “como queremos ser”

▼
Específica, motivacional, ambiciosa, alcançável

▼
Ponto de referência
para decisões estratégicas

▼
Preparação
para o futuro

A ESTRATÉGIA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA DEVE SER DESDOBRADA EM DIRETRIZES PARA OS NEGÓCIOS





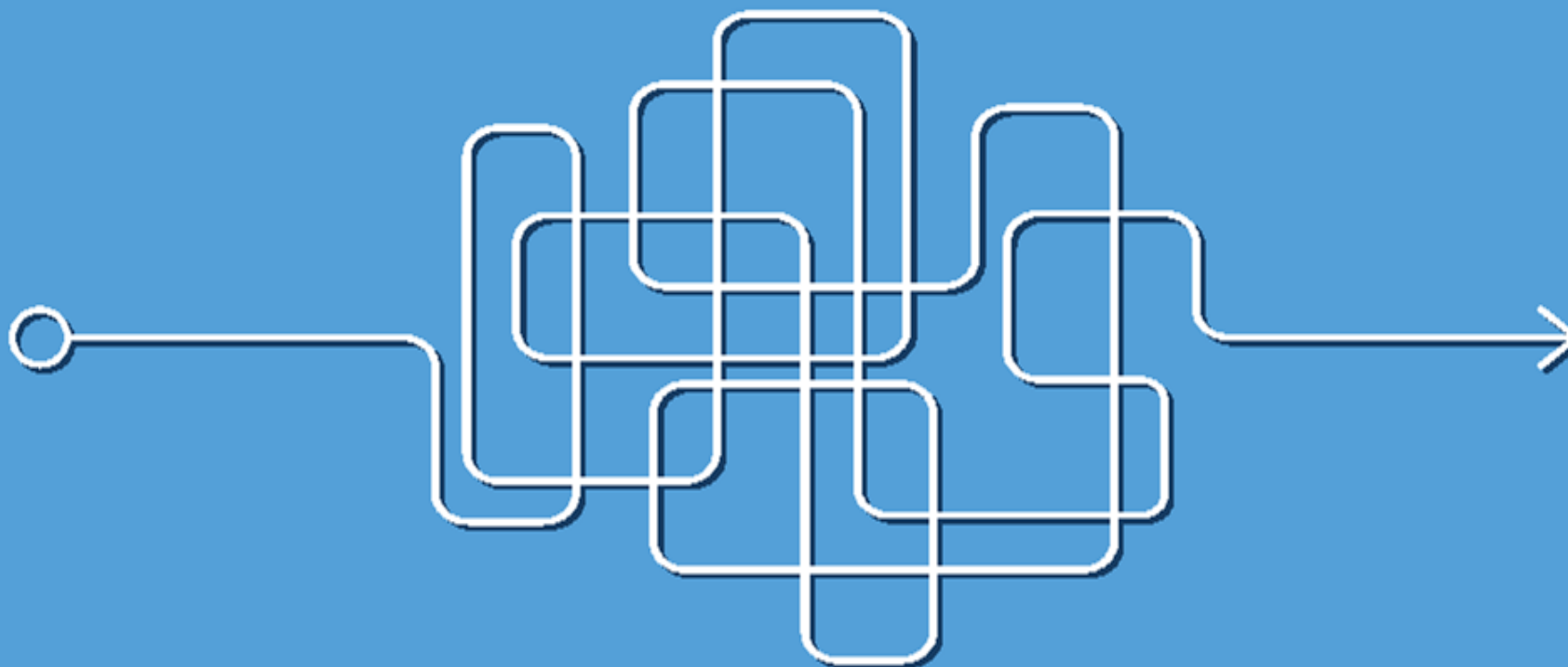
ONDE FAMÍLIAS DEVEM INVESTIR?



A visão estratégica deve guiar as decisões de alocações de capital



A evolução do Sistema Familiar: Caminhos e cenários não lineares

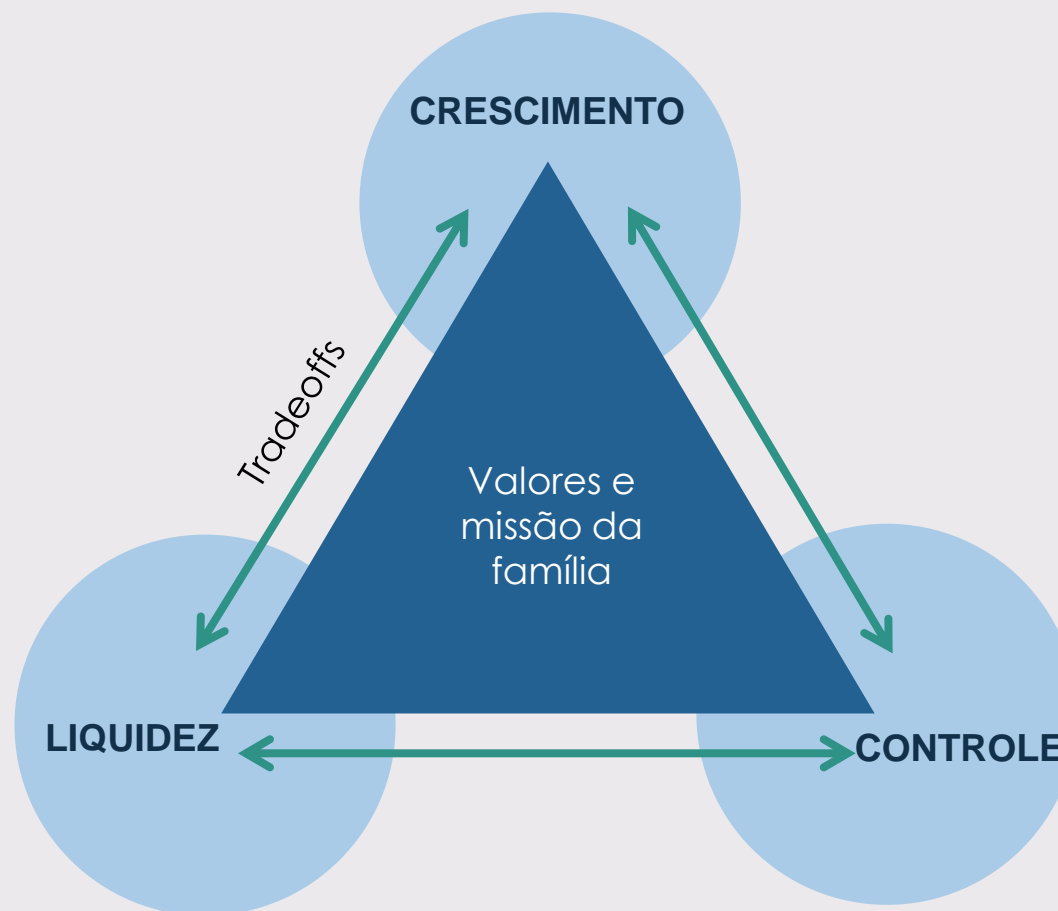


Ponte “no” Rio Choluteca





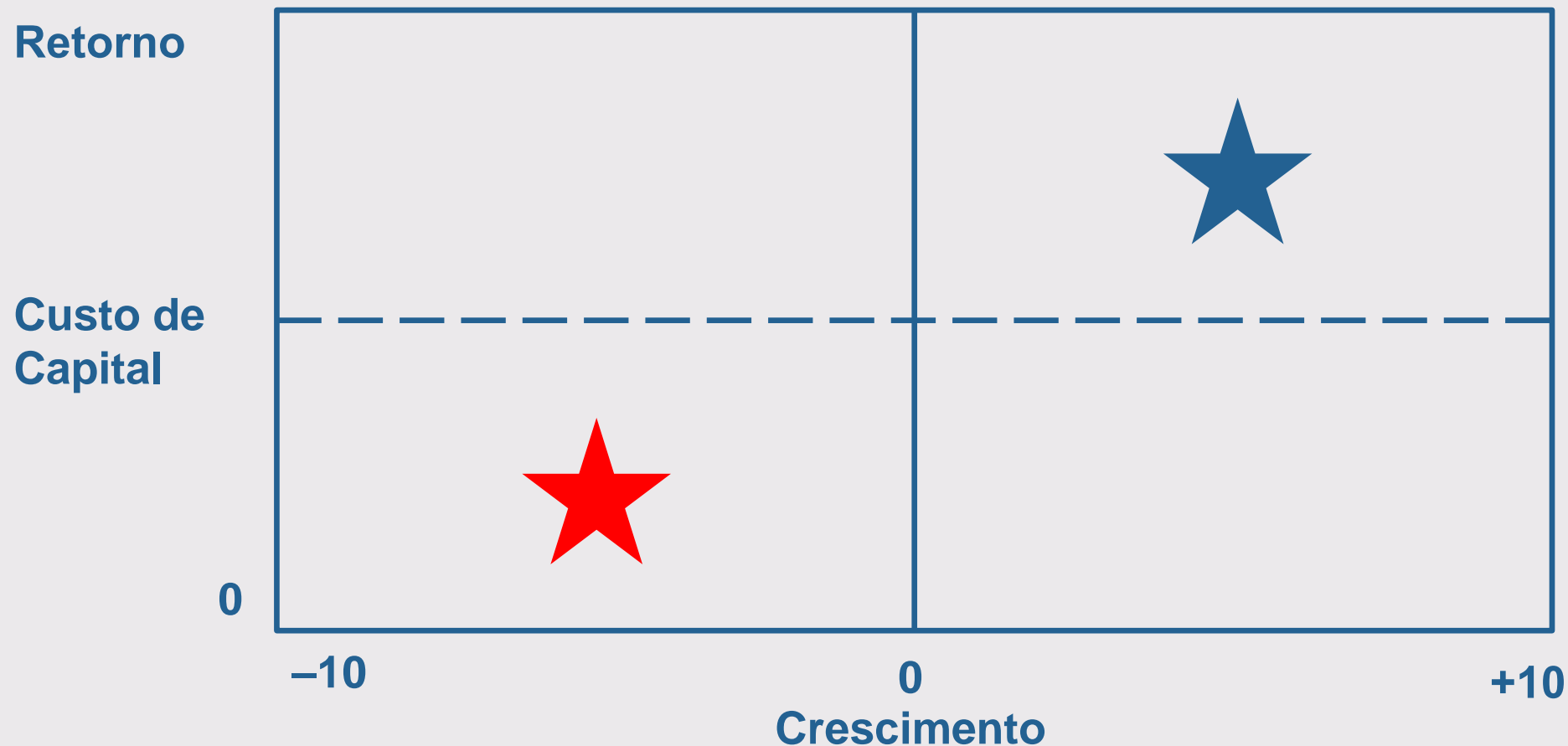
Equilíbrio o investimento para Crescimento vs. as demandas de Liquidez e Controle



Crescimento vem da Criação de Valor nos Negócios



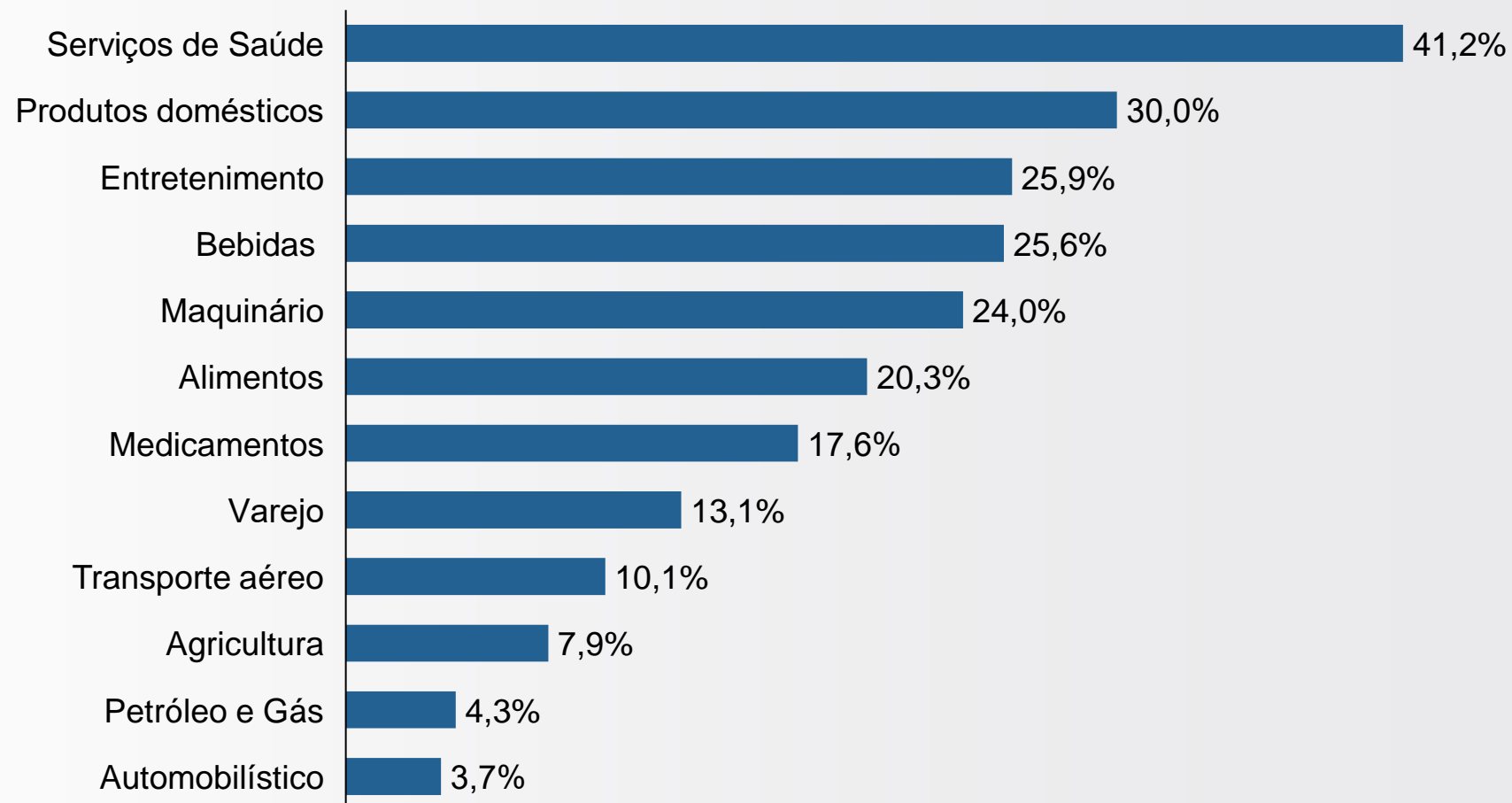
Criação de Valor é uma função de Retorno sobre Capital Investido, Custo de Capital e Crescimento



Fonte: McKinsey - Valuation

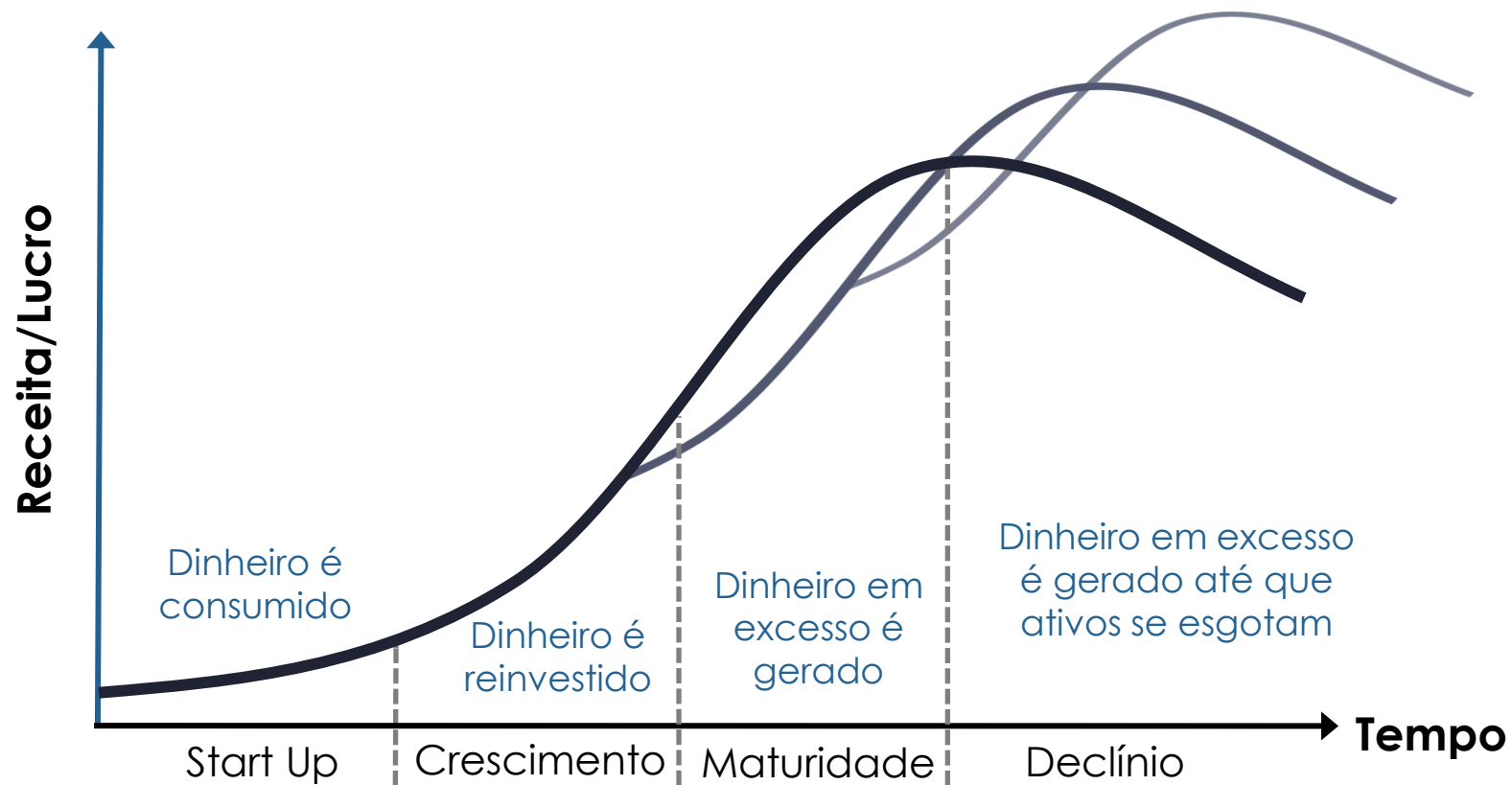
Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) para diferentes indústrias

ROIC anual médio - indústrias selecionadas (EUA), (2014-2020)



Fonte de dados: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#returns

Avaliando o ciclo de vida das empresas em que se investe:

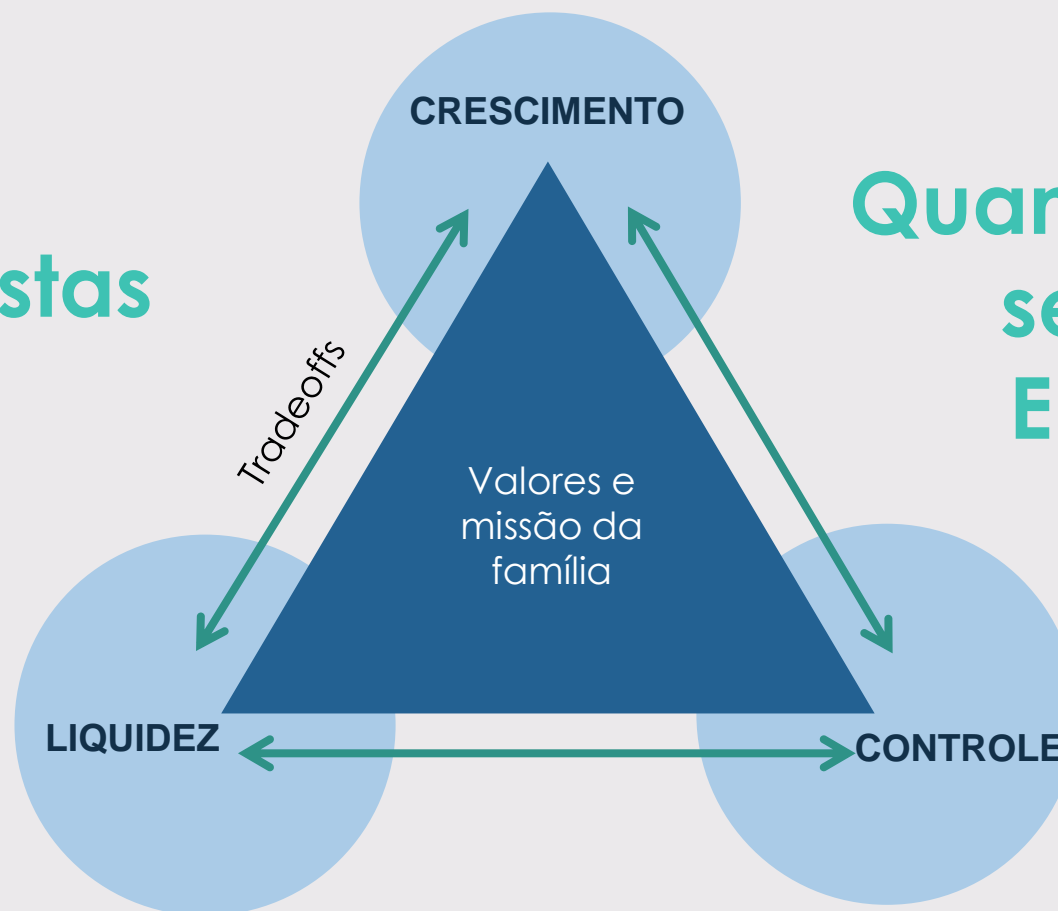




Equilíbrio o investimento para crescimento vs. outras necessidades

O que os acionistas querem da empresa?

Quanto capital deve ser investido?
E distribuído?





Consumo excessivo pode diminuir investimentos nos ativos rentáveis que aumentam o portfólio total da família

Reinvestimento de capital
(com retornos positivos)

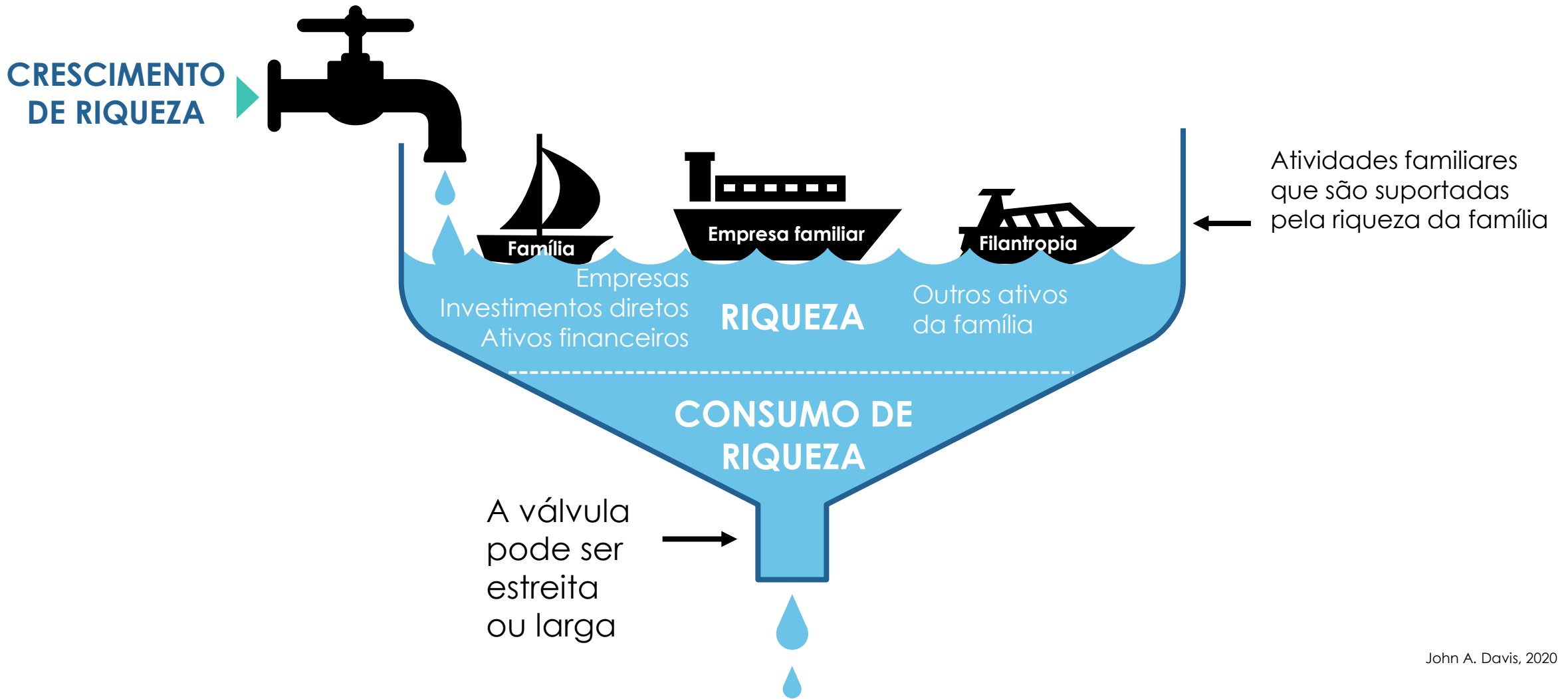


Consumo



Crescimento de patrimônio/portfólio a taxas de 4 a 6% real ao longo de muitos anos

Mantenha todo o sistema familiar equilibrado



John A. Davis, 2020



4th geração (fundada em 1898 por James Cox)
 Conglomerado americano
 US\$ 20 bilhões, capital privado





Alex Taylor

Fourth Generation CEO
Cox Enterprises

“15 anos atrás, nós éramos 80% um negócio de jornais impressos. Isso é assustador.

Nós quadruplicamos em tamanho desde que o negócio de jornais impressos colapsou completamente, por conta dos nossos investimentos em telecomunicações e outras coisas. **Esse é um testamento de: diversificação, inovação, promoção de empreendedorismo no nosso negócio, permitindo as pessoas tentarem coisas novas.**

Se tivéssemos investido nos negócios que nós historicamente investíamos, nós não seríamos mais uma família empresária.”

FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS QUE FIZERAM MUDANÇAS IMPORTANTES NO PORTFÓLIO



1936

Fundação da Cosan

IPO Bovespa e NYSE



raízen 



Aquisição do controle da Radar

Anos 2000

Anos 2010

Anos 2020

Fundação da Radar, em parceria com um fundo



comgas

rumo

união

COMPASS
gás & energia

Para sobreviver por gerações as famílias empresárias precisam realizar uma gestão ativa do seu portfolio e migrar para novas atividades geradoras de valor, deixando para trás atividades que destroem valor.



Essa é a sua
empresa.

Não tire as mãos
do volante.



Eduardo Gentil

egentil@cfeg.com

Pedro Oliveira

poliveira@cfeg.com

Não esqueça de nos marcar nas redes sociais!

#CITIWINTERTRAINING



@cambridgefeg | @citibrasil



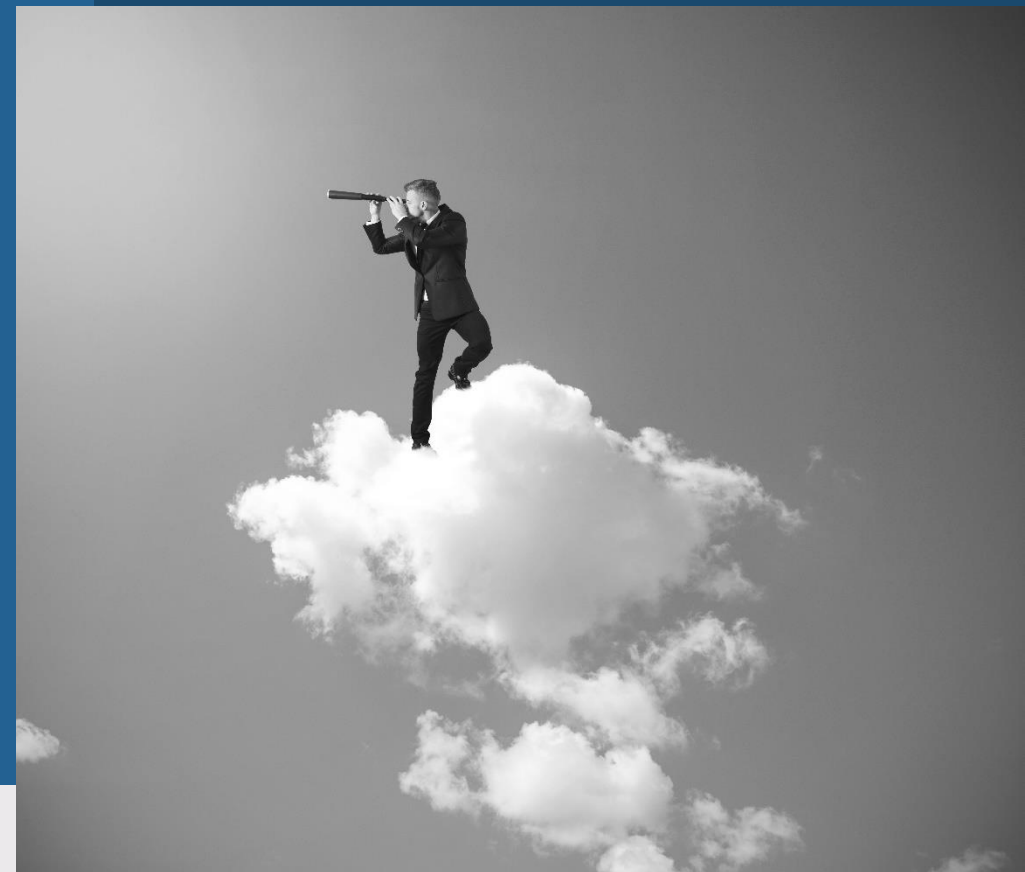
@CambridgeFEG | @CitiBrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil

Como você está saindo daqui hoje?

Qual foi o maior aprendizado e
fichas que caíram?





Prévia – Dia 4

Principais temáticas:

- ❖ Inovação e Tendências;
- ❖ Estratégia de Negócios;
- ❖ ESG





Obrigada!