

MARIA SINANIS  
JOHN A. DAVIS  
COURTNEY COLLETTE

# OS SEGREDOS DAS FAMÍLIAS EMPREENDEDORAS

O QUE PODE IMPULSIONAR O SUCESSO DOS  
NEGÓCIOS NA PRÓXIMA GERAÇÃO

BASEADO EM DEZ ANOS DE DIÁLOGOS INTERGERACIONAIS EM HARVARD

# SUMÁRIO

Carta aberta ao leitor brasileiro, <i>por John Davis</i>	<b>3</b>
Carta aberta à Geração Sênior, <i>por John Davis</i>	<b>25</b>
Introdução: O diálogo sobre o desenvolvimento da próxima geração em Harvard	<b>31</b>
Capítulo 1. Repensando o desenvolvimento da nova geração	<b>43</b>
Capítulo 2. Como transformar os herdeiros em gestores eficazes	<b>65</b>
Capítulo 3. Como transformar os herdeiros em bons proprietários	<b>85</b>
Capítulo 4. Como transformar os herdeiros em membros colaborativos da família	<b>105</b>
Capítulo 5. Reflexões finais e lições-chave	<b>117</b>
Carta aberta à Geração Júnior, <i>por John Davis</i>	<b>121</b>
Sobre os autores	<b>129</b>

# CARTA ABERTA AO LEITOR BRASILEIRO

Este livro traz a mais avançada sabedoria coleti-  
va acerca de famílias empreendedoras para você.  
É o resultado de dez anos de ricas conversas entre  
participantes das gerações seniores e juniores de em-  
preendimentos familiares do mundo inteiro, em um  
exercício que faz parte do programa “Families in  
Business” (FIB) da Harvard Business School, que li-  
dero há 20 anos. Ao explorar com os jovens e com os  
mais experientes como desenvolver a próxima geração  
de um negócio familiar, este livro traz uma grande car-  
ga de informação e inspiração para o processo suces-  
sório – em termos do pensamento de base e também  
das ações necessárias.

Há mais de quatro décadas aconselho famílias em-  
preendedoras de todo o mundo, incluindo o Brasil,  
sobre as várias questões importantes enfrentadas em  
suas empresas e no âmbito familiar. Na maioria dos  
trabalhos, desenvolver a geração seguinte tem sido o  
item número um da lista do que é preciso fazer e par-  
te importante de minha missão como conselheiro.

Esta obra mergulha no desenvolvimento da gera-  
ção seguinte nos três papéis do sistema de empresa fa-  
miliar – gestor, proprietário e integrante da família –,

mas quis escrever esta carta para reforçar o foco no desenvolvimento de futuros líderes da empresa familiar. O papel de gestor é, sem dúvida, o mais importante para o sucesso do sistema, e compreensivelmente recebe a maior parte da atenção de famílias e companhias para as quais trabalho.

Muitas famílias empresárias estabelecidas não costumam ter um plano formal para desenvolver os representantes da geração seguinte e transformá-los em líderes de negócios; então, com frequência, eles carecem de alguns dos ingredientes essenciais de liderança efetiva.

A seguir, enfatizo o que precisa ser feito para desenvolver os herdeiros como gestores, organizando o trabalho em três frentes:

## **1. PROCESSO SUCESSÓRIO: AS TRÊS PRIMEIRAS ETAPAS**

A maioria das famílias que possuem empresas deseja que um membro esteja no comando de seu negócio, e na maioria das empresas familiares é isso que se vê: um integrante da família (ou mais de um) não só está à frente da direção geral do negócio como também dirige suas operações.

Veja bem: não é necessária uma liderança familiar, em sentido estrito, para que uma companhia seja considerada familiar. Desde que uma família detenha o

controle do capital e influencie significativamente a direção e as decisões de negócios mais importantes, a maioria das pessoas a considerará uma empresa familiar. Porém, a maioria das famílias quer ter uma liderança familiar no negócio mesmo assim. Por quê?

As famílias costumam acreditar que um de seus membros preservará a cultura, manterá os relacionamentos-chave com os stakeholders e tomará decisões de longo prazo alinhadas com as metas dos donos. De fato, a meu ver, líderes familiares tipicamente garantem esses benefícios, que são muito valorizados nos negócios atuais – cultura, relacionamentos com stakeholders e visão de longo prazo. Eu acrescentaria que CEOs integrantes de famílias controladoras estão entre os líderes empresariais mais profissionais e inovadores que conheci em minhas décadas de docência na Harvard Business School e de consultoria em organizações de todo o mundo.

No entanto, nem sempre um integrante da família é a pessoa mais indicada para comandar o dia a dia das operações de uma companhia familiar. Algumas vezes, ninguém da família está interessado no trabalho de CEO (usarei o termo CEO para abranger todos os cargos executivos máximos de uma companhia); outras vezes, não há alguém qualificado. Em ambos os casos, é mais recomendável que um gestor externo assuma a posição.

É possível ainda que o membro da família seja jovem demais para liderar e precise ser preparado para

o novo papel – nesse caso, é desejável que um gestor externo seja escolhido para dirigir a empresa e, ao mesmo tempo, preparar o sucessor familiar.

E se houver um integrante da família interessado no trabalho de CEO, com boas qualidades e com experiência para fazê-lo? Nem assim ele ou ela serão a melhor possibilidade. Se a empresa familiar precisar ser transformada drasticamente, por exemplo, um gestor externo deverá ser uma opção melhor, pois terá mais facilidade para realizar mudanças. Um membro da família terá muita dificuldade em mexer na cultura da empresa, alterar o modo tradicional de gerenciamento, demitir funcionários de longa data, e descontinuar operações.

Um profissional de fora do núcleo (e da empresa) pode também ser a alternativa preferencial quando uma empresa familiar quiser “escalar” seu negócio de pequeno para grande – a implementação de sistemas de gestão criados para empresas grandes (planejamento, orçamento, RH etc.) é mais bem-administrada por quem já atuou em empresas grandes, afinal.

Assim, qualquer planejamento sucessório de empresa familiar deveria embutir as seguintes etapas:

1. Decidir o que o próximo CEO precisa ser capaz de fazer pela empresa.
2. Especificar o perfil de CEO necessário para isso.
3. Entender se a companhia será melhor servida por um CEO que é membro da família ou por um

gestor profissional, de dentro ou de fora da companhia, e se essa será uma escolha de longo prazo ou apenas interina.

O fato é que empresas familiares raramente seguem esse processo de três etapas. O que costuma acontecer é a família se perguntar: “Temos dois ou três membros interessados em liderar a empresa – quem deles é melhor? Será que eles podem administrar a empresa juntos?”.

Há uma maneira muito melhor de passar por esse processo importante e sensível.

## **2. INGREDIENTES DE UMA SUCESSÃO EXITOSA**

Sejam quais forem as decisões nas três primeiras etapas, criar um plano efetivo para desenvolver os futuros líderes familiares é fundamental. E a melhor maneira de fazê-lo é começar se conscientizando sobre a real finalidade do desenvolvimento.

Muitas empresas desenvolvem seus futuros líderes conforme as necessidades do negócio atual, não do negócio futuro – e isso é um grande erro. O perfil de habilidades, valores, personalidade e experiência de qualquer sucessor deveriam se adequar ao local para onde a empresa familiar está indo e não ao ponto em que se encontra hoje. A maioria das empresas e suas

áreas de atuação está mudando em ritmo rápido, não está? Não é difícil imaginar que uma empresa iniciada hoje se transmude, no intervalo de uma geração, em um conjunto diferente de produtos e serviços, é? Se isso ocorrer, precisará ser administrada de um modo bem diferente, ainda que mantenha seus valores e sua ética, e exigirá um sucessor com perfil distinto daquele do líder atual.

Além da transformação da natureza do negócio, o modelo de liderança adotado pode mudar muito de geração para geração – em geral, é preciso que isso aconteça – e dificilmente alguém consegue ser uma cópia do fundador.

Quanto à liderança, a maioria dos fundadores gerencia suas empresas de modo centro-radial: eles se situam no centro das operações e tomam a maior parte das decisões importantes – e várias das menos importantes também. Nessas organizações, os gestores tendem a ser mais implementadores das ideias do fundador do que pessoas que tomam decisões com autonomia.

É pouco provável que um sucessor toque uma empresa de acordo com o modelo de liderança centro-radial. Quando chega a vez desses herdeiros, o negócio já evoluiu e precisa de um comando e de um desenho organizacional diferentes – em geral, um modelo piramidal com níveis de responsabilidade.

Quanto ao perfil, é raro um sucessor ser, naturalmente, uma réplica do fundador, apesar de muitas famílias desejarem que assim seja. Aliás, as que desejam



um sucessor clone do líder atual (em habilidades e em estilo de decisão) costumam gerenciar mal as sucessões, e, com frequência, as empresas definham. Por outro lado, famílias que se desapegam do fundador e olham para frente fazem bons processos sucessórios e seus negócios têm maior êxito.

A passagem de bastão sempre foi um desafio para as empresas familiares, mas tornou-se especialmente desafiadora diante do fato de que a maioria das empresas precisam mudar com regularidade para sobreviver. Vinte anos atrás, as companhias davam-se ao luxo de se adaptar às novas condições de setor (e à mudança tecnológica) uma vez a cada geração. Isso se acelerou: hoje se exigem modificações periódicas no modelo de negócio (ou seja, na maneira como a empresa conduz o negócio e gera dinheiro).

Sobreviver agora requer permanecer ágil, o que é bem mais fácil sem definições rígidas das linhas de negócios – uma unidade específica pode morrer de uma hora para outra. Um exemplo? Dizer “somos uma empresa de navegação” é definir um negócio com rigidez; uma abordagem mais flexível, tal como “somos uma empresa de transporte e distribuição”, já permitiria aos proprietários e à gestão pensar de maneira mais inventiva sobre o crescimento da empresa e sobre a concorrência.

Ter a definição correta do negócio ajuda a família a planejar melhor a sucessão. Entender (na medida do possível) como o setor está mudando e em que dire-

ção é preciso ir para se adaptar a isso também ajuda a planejar melhor o processo. Não é exagero dizer que a sucessão se tornou um alvo móvel, dadas as condições fluidas dos negócios atuais. O melhor a fazer é reavaliar as necessidades de liderança futura da empresa com frequência e continuar conversando com a geração seguinte de modo que ela entenda como pode se desenvolver para formar o grupo de líderes que será necessário amanhã.

Acompanhamos casos de empresas que mudaram tanto no período que os herdeiros eram desenvolvidos, que eles não conseguiram mais se qualificar para ser CEOs. Uns tiveram de vendê-las; outros se tornaram integrantes do conselho ou executivos de holding muito bem-preparados, capazes de dar ótimas contribuições para os gestores profissionais.

Os membros de uma família precisam aprender a fazer a seguinte pergunta (sobretudo durante transições de liderança): como podemos ser mais bem-utilizados em nossa empresa – como líderes operacionais ou conselheiros estrategistas? Responder corretamente a essa questão fará uma enorme diferença no tipo de organização que a família poderá construir e em quão bem-sucedida ela será.

O líder atual pode ser um executivo operacional de primeira linha mas não tão preparado em estratégia. E o maior talento de seu sucessor talvez não esteja no dia a dia das operações, mas em contribuir como membro do conselho de administração foca-

do em estabelecer a direção estratégica do negócio, realizar novos investimentos etc.

Na maioria das sucessões que dão certo em empresas familiares, a dinâmica é parecida: o regime que sai deixa para o pessoal que entra uma companhia com uma cultura e uma reputação sólidas, algumas boas oportunidades a buscar, um modelo de negócio funcional, um balanço saudável e um sucessor bem treinado que quer melhorar as coisas.

Em alguns casos, até há problemas econômicos sérios, mas as sucessões são bem-sucedidas assim mesmo, porque as dificuldades se devem ao setor ou a questões mais amplas da economia do país. Se o sucessor e sua equipe puderem corrigir o curso e voltar às condições de prosperidade, tudo funciona bem.

Para que uma transição sucessória tenha bons resultados, também ajuda muito ter uma base sólida de acionistas membros da família. Se os novos proprietários da empresa discordarem sobre o rumo e as políticas da companhia, se exigirem empregos que não merecem ou se não se entenderem entre si ou com o líder, prevalecerá a instabilidade e esta poderá enfraquecer o negócio.

Cabe à geração sênior selecionar na geração júnior os proprietários que efetivamente conseguirão ser responsáveis pela empresa familiar, aqueles que vão tratar a empresa como trabalho, não como direito inato. No mínimo, os proprietários da empresa deveriam:

- Interessar-se pelo negócio, ou seja, estar dispostos a aprender sobre ele, ir a reuniões, contribuir para discussões de acionistas e desempenhar seus deveres como proprietários.
- Não drenar recursos financeiros excessivos do negócio e estar dispostos a se sacrificar por ele em termos financeiros, se necessário.
- Dar-se bem com os outros proprietários e executivos, tornando possível que as decisões tomadas sejam objetivas, tendo como finalidade única ajudar a empresa familiar.

Idealmente, os atuais proprietários da empresa familiar transmitem a propriedade apenas àqueles herdeiros que sentem que serão bons proprietários segundo os critérios acima. É raro isso acontecer. Os pais parecem determinados a tratar seus filhos de maneira igualitária, não só no valor de sua herança mas também nos bens que cada um recebe. Há muitas maneiras de transmitir diversos tipos de bens a diferentes herdeiros e atender as obrigações legais e parentais para com eles. Esse é tema para outro livro. No mínimo, pais e atuais proprietários deveriam ajudar a geração seguinte a entender e preparar-se para as responsabilidades da propriedade. Deveriam também estabelecer um acordo de acionistas para a geração seguinte que permita ao membros da família comprar e vender ações da empresa e reconfigurar o grupo acionista, se necessário.

A geração seguinte da família (especialmente a seguinte aos proprietários familiares) cria uma base muito mais sólida para a empresa familiar quando consegue se ver e se comportar como uma equipe forte. Grupos assim têm boa comunicação, metas claras e comuns, responsabilidade compartilhada pelos sucessos e pelos fracassos, e um certo conforto em diferentes papéis, níveis de visibilidade etc. Eles são construídos – não nascem – para se comportar dessa forma. Um dos maiores legados que qualquer geração pode deixar à seguinte é a noção de trabalho em equipe intergeracional. Isso é também um ingrediente de uma transição bem-sucedida da liderança da empresa.

Uma família tem mais probabilidade de ser comprometida, contribuir com sua empresa e se comportar como um time forte se:

- A família estiver unida em torno de valores centrais e tiver uma missão comum (o que queremos realizar como família).
- Os membros se sentirem bem-informados em relação à empresa.
- Os integrantes se sentirem tratados com justiça em relação a emprego na empresa bem como benefícios da empresa.
- A família tiver um fórum regular para discutir seus interesses na empresa.

Um sistema de governança familiar em bom funcionamento (com um conselho de família, políticas

familiares e atividades para informar e unir o grupo) pode ajudar nessas questões.

Cada família precisa discutir como a geração seguinte se prepara emocional e relacionalmente para a transição de liderança de seus membros. Status, reconhecimento, aprovação e recompensas relativas são motivadores importantes e qualquer mudança na maneira como esses itens foram alocados no passado podem abalar as relações. Então, é útil perguntar aos integrantes: como você vai se sentir quando seu irmão ou irmã se tornarem o novo CEO e liderarem reuniões da empresa, ou quando ela e seu cônjuge realizarem as festas da empresa e viajarem no avião da família para reuniões do setor? Sinais de problemas de relacionamento (o que pode piorar depois de uma transição sucessória) precisam ser abordados.

A situação sucessória ideal exige que o líder atual esteja disposto a abrir mão de sua posição, e em tempo hábil. Se o líder da geração sênior não quer fazer isso em caso algum ou em tempo hábil, a motivação do sucessor para liderar a empresa provavelmente será reduzida, grandes qualidades dele poderiam ser perdidas e a dinâmica da empresa e a unidade da família podem ser prejudicados.

Essa situação infeliz acontece muitas vezes, com o líder atual apegado à autoridade e às responsabilidades-chave por tempo demais. Acontece com mais frequência na transição da primeira para a segunda

geração e tende a estar relacionada ao líder de negócio atual quando ele:

- Não vê o quadro mais amplo do que está sendo construído e transmitido.
- Não vê a preparação da geração seguinte como parte de sua obrigação.
- Assume que os sucessores permanecerão motivados independentemente do que acontecer.
- Julga mal quanto tempo eles têm para ser vitais ou evita desencorajar seu sucessor, o que está se tornando mais comum conforme as pessoas vivem mais e não sentem o avanço da idade até mais tarde na vida.
- Não planeja o próximo capítulo de sua vida.
- Há poucos papéis de aconselhamento estabelecidos e respeitados para mais idosos (o que é um problema cada vez maior na sociedade ocidental) e não quer deixar de se sentir útil.

Parte da gestão da sucessão envolve ajudar o líder atual a definir seu legado, planejar a vida fora da empresa, tornar-se seguro em termos financeiros para além do negócio e desenvolver a confiança em habilidades e valores do sucessor. Um conselho de administração respeitável pode ajudar a monitorar e gerir o processo sucessório e verificar se o sucessor está tendo um bom desempenho.

### 3. O PERFIL DO SUCESSOR

O que queremos ver em um sucessor? A situação sucessória ideal tem os seguintes contornos:

**A. O sucessor deve conquistar o respeito dos gestores, funcionários, membros do conselho, stakeholders externos e família.** Ele ou ela foram uma escolha incontestada para assumir. A família se sente em paz diante dessa escolha.

**B. O sucessor precisa ter a experiência externa necessária e a formação em negócios para ser preparado a fim de liderar a empresa familiar, devido a suas questões atuais e futuras.** Ele ou ela estão preparados para o papel específico de liderança que se adequa a seu maior e melhor uso. Experiência externa em negócios é um ingrediente importante para preparar sucessores porque, para a maioria das empresas, o negócio está mudando rapidamente e podemos aprender muito com o modo como outros fazem negócios de maneira bem-sucedida. Experiência externa útil pode ser obtida em um setor relacionado ou em um setor muito diferente do da empresa familiar.

Educação em gestão e outros tópicos (tecnologia é um tema comum) também são valiosos. Para ser um líder de negócio eficiente hoje, é necessária formação contínua para permanecer atualizado. Educação executiva não significa necessariamente obter um MBA,