

Harvard Business Review

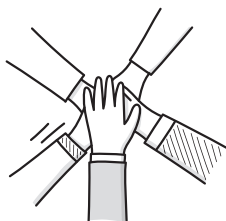
Manual de
Empresas Familiares

Como Construir e Manter
uma Empresa Bem-sucedida
e Duradoura

JOSH BARON | ROB LACHENAUER



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023



Sumário

<i>Prefácio</i>	<i>xiii</i>
<i>Entendendo Sua Empresa Familiar</i>	<i>1</i>
O que você aprenderá no <i>Manual de Empresas Familiares da HBR</i>	<i>4</i>

PARTE UM

Decodificando a Empresa Familiar

Decifre Sua Empresa Familiar	9
O impacto dos indivíduos	10
Relações tudo ou nada	13
Dinâmica de sistemas	17
Resumindo	23
O Poder da Propriedade Familiar	25
A pirâmide oculta	26
O poder de destruir	28
O poder de perdurar	33
Os cinco direitos dos acionistas familiares	35
Resumindo	39

PARTE DOIS

Os Cinco Direitos dos Acionistas Familiares

Desenhar: Escolha Seu Tipo de Propriedade Familiar	43
Qual tipo de propriedade familiar você quer?	45
Entendendo as implicações atuais e futuras do seu tipo de propriedade	54
Mudando seu tipo de propriedade familiar	56
Resumindo	58
Decidir: Estruture a Governança para Tomar Grandes Decisões Conjuntas	59
O modelo das Quatro Salas	61
Estruturas: monte suas Quatro Salas	64
Processos: integração entre as salas	74
Renove a governança	80
Resumindo	81
Valorizar: Crie uma Estratégia de Acionista para Definir Seu Sucesso	83
O direito de definir valor: crescimento, liquidez e controle	85
Definindo o propósito de uma família empresária	88
Definindo metas dos acionistas	91
Criando limites para os acionistas	95
Desenvolvendo sua declaração de Estratégia de Acionistas	98
Resumindo	103
Informar: Use Comunicação Efetiva para Construir Relações de Confiança	105
Construindo confiança	107
O equilíbrio entre transparência e privacidade	108
Esboçando seu plano de comunicação	115
Resumindo	124
Transferir: Planeje a Transição para a Próxima Geração	125
O direito de transferir: 2G ou não 2G?	126
Os elementos essenciais de um plano de continuidade bem-sucedido	129
Como colocar em ação o plano de continuidade	149
Resumindo	151

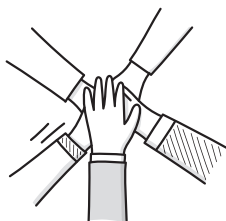
PARTE TRÊS

Desafios que Você Enfrentará

A Família Empresária: Quatro Rupturas que Você Enfrentará e Como Lidar com Elas	155
Morte na família	156
Novos membros na família empresária	160
Desigualdade	164
Distúrbios comportamentais	166
Como se estabilizar após uma ruptura	170
Resumindo	173
Trabalhar em uma Empresa Familiar	175
Decidindo trabalhar na sua empresa familiar	176
Entrando na empresa como um parente por afinidade	179
Preparando-se para uma vida sob vigilância total	183
Prosperando como um externo na empresa familiar	185
Resumindo	190
Política de Emprego Familiar	191
Decida como atrair os talentos da sua família	194
Crie regras para a entrada de funcionários familiares	195
Estruture as carreiras dos funcionários familiares	197
Planeje feedbacks e desenvolvimento para funcionários familiares	199
Remunere os funcionários familiares	202
Prepare um plano de saída para os funcionários familiares	204
Elabore sua política de emprego familiar	205
Resumindo	210
Como Ser Responsável ao Administrar o Patrimônio da Sua Empresa Familiar	211
Proteja a galinha dos ovos de ouro	212
Construa um portfólio que dure gerações	215
Prepare a família para administrar a riqueza com responsabilidade	219
Resumindo	226

Sumário

Conflito na Empresa Familiar	227
Encontrando a zona habitável do conflito	229
Passando da falsa harmonia ao conflito construtivo	231
A espiral de conflitos: dos interesses divergentes às guerras familiares	234
Fugindo de uma rixa familiar	239
Evitando a espiral de conflitos	243
Resumindo	245
O Family Office em uma Empresa Familiar	247
As funções de um <i>family office</i>	249
Como saber se você precisa de um <i>family office</i>	252
Tipos de <i>family office</i>	256
Construindo seu <i>family office</i>	258
Decidindo quando fechar seu <i>family office</i>	261
Resumindo	262
Os Perigos de Perder o que Você Construiu	263
Reconhecendo os alertas de que você pode estar perdendo o controle	264
Mantendo os valores familiares	267
Respondendo a uma crise econômica	272
Resumindo	278
<i>Uma Boa Jornada, Juntos</i>	279
<i>Notas</i>	283
<i>Leitura Adicional</i>	289
<i>Índice</i>	295



1.

Decifre Sua Empresa Familiar

Quem cortou as roseiras da mamãe? Roseiras! Essa briga quase fez uma empresa familiar bem-sucedida de 2ª geração descarrilar. Tínhamos agendado uma reunião com os acionistas para discutir se deveríamos manter o CEO não familiar, de baixo desempenho. Em vez disso, eles passaram o tempo quase todo discutindo se um dos irmãos tinha o direito de “podar” ou “matar” (dependendo da versão em que você acreditasse) as valiosas roseiras da mãe na casa de campo da família. Apesar dos nossos esforços para mudar de assunto, eles não conseguiram deixar o incidente de lado. A reunião terminou em um impasse, o grupo foi incapaz de tomar qualquer decisão em conjunto.

É difícil imaginar o conselho de uma empresa de capital aberto paralisado por causa de paisagismo. Quem está de fora costuma ficar confuso sobre as empresas familiares, pois parecem desafiar as regras convencionais dos negócios. Isso acontece porque elas são diferentes. Se você faz parte de

tal negócio ou trabalha para um, essa singularidade não será surpresa, mas não quer dizer que sempre entenda como e por que a empresa opera desta maneira. Você só sabe que os princípios convencionais dos negócios nem sempre se aplicarão. Afinal, quais são as regras?

Temos boas notícias. Empresas familiares podem ser entendidas se você parar de examiná-las como empresas convencionais e, em vez disso, usar estes três níveis de análise:

- Os indivíduos, especialmente os acionistas, têm um enorme impacto.
- As relações são multidimensionais e interligadas.
- A dinâmica de sistemas molda o comportamento de todos de maneiras que você talvez não perceba.

Neste capítulo, vamos ajudá-lo a identificar e entender a influência de indivíduos críticos em sua empresa familiar, a decifrar e mapear relacionamentos-chave e a reconhecer a, muitas vezes invisível, mas presente, dinâmica de sistemas que moldará seu futuro.

O impacto dos indivíduos

Muito se fala dos “poderosos CEOs” de empresas de capital aberto, mas esses executivos não chegam nem perto da influência de um líder de empresa familiar dotado do poder da propriedade. Os acionistas, que são relativamente poucos (a maioria das empresas familiares pertence a bem menos de cem pessoas), têm autoridade máxima sobre todas as decisões. Podem demitir o CEO, adicionar ou remover membros do conselho, mudar a estratégia, vender a empresa, decidir quem pode ser acionista e até cortar as roseiras, para citar alguns exemplos. A propriedade familiar mantém o poder nas mãos de poucos indivíduos, cujas identidades e vontades terão um impacto profundo na empresa familiar. E é claro que este impacto variará de empresa para empresa e de família para família.

Há uma empresa de entretenimento dos Estados Unidos que já pertence discretamente a uma só família há gerações e conseguiu crescer e

prosperar com apenas uma marca global, uma raridade no inconstante mundo do entretenimento voltado para o consumidor e dominado por conglomerados multimarcas, como a Disney. Mesmo o CEO familiar tendo inúmeras oportunidades, ao longo dos anos, de comprar concorrentes e diversificar seu portfólio, manteve-se firme em suas ideias. Ele — vamos chamá-lo de Frederick — sabe o que quer: possuir e administrar apenas uma empresa. Frederick é um homem de rotina. Sua agenda é planejada com um ano de antecedência, seu almoço é servido sempre às 12h45, e ele sai do escritório a tempo de ver a família e ler livros. “Possuir muitas marcas seria um pé no saco”, ele nos contou. “Alguém precisaria administrar os negócios. E esse alguém seria eu”, continuou. Ele não é fã de surpresas, então estrutura sua vida e seu negócio de forma previsível. Gosta de aperfeiçoar sua empresa familiar incremental, prudente e meticulosamente. E, enquanto estiver no comando, essa estratégia nunca mudará. Frederick não mudaria nada em seu modo de dirigir a empresa. Sua abordagem é parte fundamental de sua identidade.

Em contrapartida, há uma empresa familiar europeia que tem um CEO que chamaremos de Ian. Durante seu reinado de 30 anos como diretor-executivo, a sua empresa adquiriu mais de 25 negócios em diversas indústrias, como peças automotivas, seguros, tecnologia da informação e fabricação de móveis. Não importava a indústria, Ian a comprava na baixa, atualizava a gestão, descobria como poderia aumentar o preço e partia para a próxima aquisição. Ele conferia como estavam as empresas adquiridas anteriormente apenas duas vezes por ano, passando o dia inteiro analisando os balanços patrimoniais e demonstrações de lucros e perdas — documentos estratégicos sofisticados eram deixados de lado. “Nossa estratégia é ganhar dinheiro!”, declarava Ian. Ele adorava a emoção de sair à caça de empresas e sabia o que era preciso para ser bem-sucedido. Depois de se “aposentar” aos 75 anos, comprou vários negócios no continente africano para se manter ocupado.

Você topará com Fredericks e Ians na história de toda empresa familiar de sucesso — líderes cujas estratégias refletem profundamente suas personalidades. Sem essa pessoa e seu “talento singular”, a empresa familiar provavelmente seria muito diferente. Se colocarmos Ian na empresa de entrete-

nimento, ou Frederick no conglomerado, é provável que o resultado obtido seja radicalmente distinto. A permanência média do CEO em uma empresa familiar é de pelo menos treze anos, já em empresas de capital aberto, cinco. Com mais tempo no cargo e mais poder de decisão como acionistas, esses CEOs familiares imprimem sua própria marca nas empresas.

Apesar do mito difundido de que apenas os fundadores podem ter uma vasta influência na empresa (como Sam Walton, do Walmart), as próximas gerações também podem ter um impacto profundo. Por exemplo, Rupert Murdoch pegou a modesta empresa de mídia australiana do pai e construiu um império global multibilionário. Pessoas como Frederick (3G, terceira geração) e Ian (4G) desempenham um papel que chamamos de *criador*; estão no centro de poder de suas empresas familiares.¹ Como discutiremos, outros acionistas familiares também podem desempenhar funções importantes, mesmo não sendo CEOs.

No entanto, os proprietários estão longe de serem os únicos que, como indivíduos, tomam e moldam decisões importantes nas empresas familiares. Ainda que não apareçam no organograma ou nos documentos de propriedade, cônjuges, filhos, primos, sogros, executivos não familiares e membros do conselho podem influenciar o rumo dos negócios. Em uma empresa de capital aberto, pouco importa quem são os cônjuges, pais, irmãs ou amigos do CEO, mas em uma familiar, essas pessoas podem ser muito importantes. Um CEO não familiar, mas que tem o apoio total dos acionistas da empresa, mesmo que eles não estejam muito envolvidos nos negócios, também pode desempenhar um papel significativo na formação de uma empresa familiar por causa desse apoio. (Pense no poder e influência da editora-chefe de longa data da *Vogue*, Anna Wintour, que teve o apoio contínuo, por décadas, do lendário S. I. Newhouse, coproprietário da Advance Publications.)

O caráter das pessoas tem um papel fundamental no destino de uma empresa familiar. Por exemplo, conhecemos uma família que é uma das maiores proprietárias de terras da Colômbia. O pai amava o mundo dos negócios e buscava, com paixão, aumentar a riqueza familiar. Como a esposa cresceu em outra empresa familiar, porém cheia de conflitos, estava determinada a doar a fortuna da família antes de morrer. Ela pediu que os

lucros da empresa fossem distribuídos, em vez de reinvestidos, e depois doados para a caridade. O filho do casal era indiferente à empresa e à riqueza dos pais, seguindo contente a carreira de rancheiro em uma das fazendas de gado da família. Ele é provavelmente um dos caubóis mais ricos do mundo. Já a filha, sentindo-se profundamente culpada pela riqueza da família, casou-se com um religioso e, juntos, eles se mudaram para as favelas de Bogotá. Nenhum desses membros da família está de acordo quanto ao que se deve fazer com a riqueza gerada pela empresa — porém todos têm voz ativa no que acontece com ela.

Para prever o que acontecerá com esta empresa na próxima geração, precisamos entender os planos da filha e do filho para a empresa familiar. Irão dividi-la para que cada um possa decidir o que fazer com sua parte? Deixarão suas profissões atuais e assumirão um papel ativo na liderança empresarial? Um irmão vai querer vender sua parte para o outro? A única certeza é que as escolhas serão guiadas, pelo menos parcialmente, por suas prioridades pessoais, que pouco têm a ver com a empresa em si.

As decisões aparentemente irracionais das empresas familiares muitas vezes refletem escolhas racionais de pessoas ponderadas que valorizam outros fatores além de lucros mais elevados. Uma vez que elas são as proprietárias da empresa ou influenciam aqueles que a possuem, podem “querer o que bem entenderem” — seja crescer com uma estratégia adaptada à sua personalidade, como as que Frederick e Ian aplicaram, focar na distribuição de dinheiro para fora da empresa ou direcioná-la para o combate das mudanças climáticas ou da pobreza. Como indivíduos com objetivos e desejos únicos, eles podem traçar os próprios rumos.

Relações tudo ou nada

Você também pode decodificar sua empresa familiar examinando as **relações** dentro dela. Ao contrário de uma empresa não familiar, onde geralmente há limites claros separando as relações profissionais e pessoais, a familiar envolve relacionamentos multidimensionais que se influenciam

mutuamente de maneira profunda e, muitas vezes, inesperada. Na verdade, há três tipos distintos de relações em jogo simultaneamente.

As **relações familiares** estão no seu melhor momento quando são inclusivas, indulgentes, protetoras e apresentam desafios encorajadores. A “moeda de troca” são sentimentos — amor e, às vezes, algumas emoções negativas. As famílias estão emocionalmente conectadas. E as relações familiares são, para a maioria das pessoas, as mais longas de suas vidas.

As **relações comerciais**, por outro lado, são hierárquicas; há um chefe e uma estrutura de subordinação, e elas geralmente são meritocráticas. Se você não cumprir os requisitos, ou é demitido ou vai embora. Nos Estados Unidos, o tempo médio de permanência dos funcionários é inferior a cinco anos. A “moeda de troca” dos negócios são as competências. Você contrata um vice-presidente da indústria de manufatura pelo seu conhecimento e experiência nas questões de negócios que você enfrenta. E a pessoa permanece no cargo apenas enquanto o investimento mútuo fizer sentido para ambas as partes.

As **relações entre acionistas** se resumem àqueles que detêm o controle de voto da empresa e os que influenciam os outros por meio da opinião, mesmo sem voto. A “moeda de troca” é o poder, e eles fazem parte de um clube exclusivo: ou você é acionista ou não. Em empresas familiares, ao contrário, digamos, da Apple, a propriedade é fixa. A maioria dos negócios limita os possíveis compradores das suas ações e como se dá a venda. Saída e entrada não são opções simples, rápidas.

Na empresa familiar, toda grande decisão que você toma — reduzir o pagamento de um dividendo para a mãe a fim de proteger o balanço, comprar a parte do primo, não comparecer à reunião de família ou demitir o irmão — está dentro de uma expressão complexa de sentimentos familiares, hierarquia empresarial e poder de acionistas. As decisões nunca se tratam apenas da empresa ou da família.

Essa complexidade está presente em um número impressionante de relações importantes, sempre com um significado distinto. Por exemplo, Ian, o criador do conglomerado, é filho, irmão de duas outras pessoas, marido, pai, tio, primo, sogro e avô. Na empresa, ele era o CEO, com doze subor-

dinados diretos, e presidente do conselho. Como acionista, ele foi *trustee*, beneficiário do *trust*, parceiro de investimento junto aos irmãos, investidor, tendo comprado ações adicionais de outras pessoas da família, e membro do conselho de fundação da família. No final das contas, Ian tem mais de cinquenta relações importantes.

E cada membro da família desempenha vários papéis uns com os outros. Veja, por exemplo, o relacionamento de Ian com sua irmã Alison. Com ela, ele precisa administrar sete papéis: (1) irmão mais velho; (2) colega de conselho; (3) cunhado do marido de Alison (que atuou como CEO da empresa por dois anos e era subordinado a Ian, na época presidente do conselho); (4) *trustee*, assim como ela; (5) beneficiário do *trust* como ela; (6) colega de conselho de fundação e (7) tio do filho de Alison, que também é membro do conselho. Tais relações multifacetadas muitas vezes levam à confusão desses papéis. Um momento famoso nas histórias da família foi o dia em que, num momento de frustração com a postura dominadora do irmão, Alison soltou, durante uma discussão: “Ian, sou sua irmã, não sua funcionária. Você não é meu chefe.”

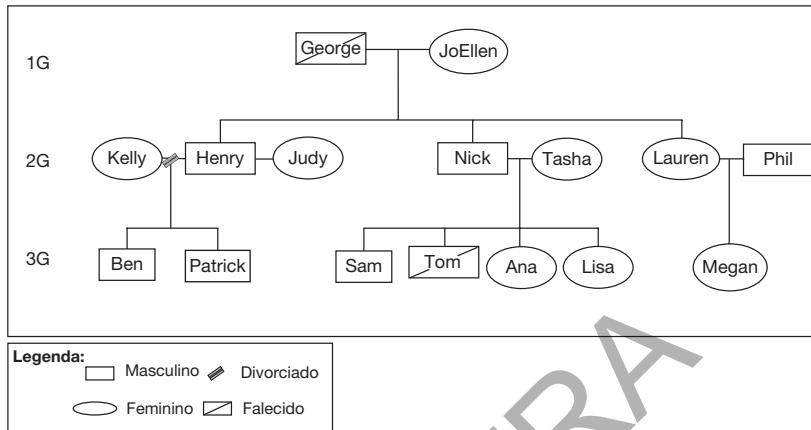
Os genogramas de empresas familiares

Para começar a entender a complexidade da sua empresa, identifique os indivíduos no seu sistema familiar e as relações presentes entre eles. Provavelmente, é mais complicado do que você imagina. Comece esboçando um genograma (árvore genealógica) com todos os membros da sua família, incluindo cônjuges, e vá voltando até a geração que fundou seu negócio. Um genograma ajuda a mapear rapidamente uma família empresarial — e a identificar possíveis problemas futuros (consulte a sessão “Leitura Adicional”). Na Figura 1-1, mapeamos os Dillon, uma típica empresa familiar de 3ª geração que atua no setor de cuidados com animais de estimação.*

* O nome e a natureza do negócio são fictícios.

FIGURA 1-1

Exemplo de genograma da família Dillon



Nota: 1G, primeira geração; 2G, segunda geração; 3G, terceira geração.

Dois anos após se aposentar como CEO, Ian, como presidente do conselho da empresa, estava insatisfeito com o desempenho do cunhado CEO, que também era marido de Alison. Se Ian o demitisse, uma decisão que achava ser a melhor para a empresa, como essa mudança afetaria seu relacionamento com Alison? As relações geralmente envolvem triângulos entre três pessoas (consulte “Leitura Adicional” no final deste livro para saber mais sobre o tópico). Com o cunhado na berlinda, será que Ian, Alison e seu marido ainda continuariam participando juntos das tradições de fim de ano na casa da família? A família se dividiria? Se a demissão não fosse bem administrada, o ramo de Alison queria vender suas ações? Isso desencadearia conflitos entre os primos?

Uma única decisão pode repercutir por anos a fio — ou até mesmo por gerações. Apenas empresas familiares enfrentam tais desafios nos relacionamentos.

Dinâmica de sistemas

Uma empresa familiar é um *sistema*, ou seja, as pessoas que fazem parte dela estão em um ambiente interconectado que afeta tudo o que acontece. Sim, os indivíduos e as relações conduzem grande parte do comportamento em uma empresa familiar, mas cada negócio enfrenta circunstâncias legais, culturais, geográficas etc., que o afetam de maneiras fundamentais. A dinâmica de sistemas molda o que acontece em uma empresa familiar, como as pessoas agem e até o que desejam. Há quatro dinâmicas principais em jogo: semelhança, reciprocidade, interesses conflitantes e consequências involuntárias. Vamos examiná-las.

Semelhança

Embora a empresa familiar seja única, ela se comportará de maneiras previsíveis, semelhantes a algumas empresas e diferentes de outras, independentemente da indústria ou do tamanho. Por exemplo, o estágio de desenvolvimento da sua empresa familiar determinará como ela opera. No livro de negócios familiares *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*, Marion McCollom Hampton e seus coautores descrevem três configurações principais desses estágios: acionistas controladores, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Os padrões distintos de comportamento para cada configuração são similares em todo o mundo. Se você conhecer uma empresa familiar pertencente a irmãos na Austrália ou na Áustria, eles enfrentarão alguns dos mesmos desafios, não importando a indústria ou tamanho do negócio.

As leis e impostos do seu país e a cultura em que sua empresa opera criam semelhanças importantes com outras companhias da região. Por exemplo, se mora em um país que, como os Estados Unidos, tem altos impostos de transmissão de bens, é provável que você tome decisões semelhantes às tomadas por empresas conterrâneas a fim de minimizar esse impacto tributário. Se mora em um país com impostos imobiliários baixos, suas escolhas serão diferentes. Por conta das diferenças nesses impostos, muitas gran-

des empresas familiares americanas são controladas por *trusts*, enquanto a maioria das brasileiras não são.

As influências culturais também afetam a estrutura das empresas familiares. Em algumas delas, o homem mais velho de uma geração é, geralmente, preferido como líder, e os outros homens são acionistas. As mulheres nessas situações raramente são acionistas, apenas receberão o cuidado da família. O gênero ainda desempenha um papel significativo em relação à propriedade em várias culturas, muitas empresas familiares ignoram as herdeiras em favor dos homens. Todos esses fatores podem significar que empresas em diversas indústrias e tamanhos compartilhem vários pontos em comum em contextos específicos.

Provavelmente, sua situação tem mais em comum com outras empresas familiares do que você pensa. E é possível aprender com as experiências delas.

Reciprocidade

A empresa familiar é um esporte coletivo. Você e sua família ganham juntos e podem perder juntos. A natureza interconectada desse modelo significa que só se pode alcançar alguns resultados, possivelmente os mais importantes, trabalhando em equipe. Muitas empresas familiares querem passar o negócio para a próxima geração, mas um interesse comum como esse não pode ser realizado na marra. Os fundadores podem querer que seus filhos assumam, mas se a próxima geração não quiser se comprometer com o empreendimento, não há empresa familiar. Fazer acontecer vai além da sua vontade. Mesmo as pessoas mais poderosas em uma empresa familiar devem aprender a fazer concessões se quiserem atingir objetivos que dependem das ações de terceiros. Em longo prazo, esses negócios alcançam sucesso por meio da reciprocidade — tomando decisões que são de benefício mútuo para os membros da família. Interesses comuns só podem ser alcançados por meio da colaboração.

Os cônjuges, por exemplo, podem desempenhar um papel significativo na forma como a próxima geração vê o legado e a empresa familiar. Se não forem bem tratados, podem encontrar maneiras de limitar o envolvimento