

Transição e Liderança

Histórias de Sucesso das Novas Gerações

Renata Bernhoeft
Wagner Luiz Teixeira

Especialistas em transição de gerações



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

Sumário

Prefácio	1
Introdução	6
Capítulo 1. Um modelo para o desenvolvimento do nosso capital humano e a continuidade	10
Capítulo 2. Os sistemas da empresa familiar	28
Capítulo 3. Alessandra Nishimura	35
Capítulo 4. Dirceu Pezzin	49
Capítulo 5. Felipe Zica	65
Capítulo 6. Leonardo Schneider	79
Capítulo 7. Sara Hughes e Carlos Renato Trecenti	95
Considerações finais	113
Referências Bibliográficas	117
Índice	119

Um modelo para o desenvolvimento do nosso capital humano e a continuidade

Para compreender as tarefas de desenvolvimento de uma família empresária em seu projeto de continuidade, adotamos uma metáfora: a estrutura de uma casa.

Como em uma construção, essa metáfora traduz de maneira sistemática e simbólica os elementos: alicerce, pilares, vetores e cobertura.

Os pilares simbolizam as áreas fundamentais que precisarão ser desenvolvidas no projeto de continuidade, como preparo do capital humano da família, formalização das estruturas e visão de futuro. Já os três vetores representam as frentes de trabalho individual, coletivo e educacional, que necessitam ser abordadas, incentivadas e coordenadas para compor um planejamento de continuidade.

É no cruzamento entre pilares e vetores que nascem os projetos para a verdadeira transformação de uma empresa familiar em uma família empresária. Cada um deles precisará ser administrado com responsabilidade e profissionalismo, com a mesma prioridade dedicada aos temas de negócio.

Como numa construção, o aspecto mais importante a ser considerado é a base ou a verificação das fundações existentes sobre a qual a casa será construída. Isso será fundamental, porque é o que vai sustentar a continuidade. A palavra que escolhemos para representar esse conjunto de forças é o **ALICERCE**.



Fonte: höft | revista Gerações 2013 https://www.hoft.com/_files/ugd/3b3afd_2e6885be9a1e4d4ba92a57edcd84cc99.pdf

A partir daí, organizamos as principais frentes de trabalho no formato de um acróstico. Mas o que é um acróstico? É quando utilizamos as letras que compõem uma palavra para, com cada uma delas, formar uma composição de palavras ou uma frase correspondente.

Para facilitar a compreensão e o exercício de reflexão entre os membros de uma família, o enfoque do **ALICERCE** organiza as atitudes e comportamentos que compõem o diferencial para a continuidade.

Serve como um guia, que nos ajuda a observar, identificar, avaliar e desenvolver cada uma delas. Além disso, você encontrará também nas histórias a seguir diversos exemplos práticos desse modelo tanto manifestados nos comportamentos dos indivíduos como em ações de incentivo para o desenvolvimento dos demais familiares, afinal tratamos aqui de um desafio coletivo.

As letras da palavra **ALICERCE** irão traduzir o que mapeamos como a base de uma construção, representam o suporte sobre a qual construiremos nossos pilares, como na imagem que utilizamos para representar o projeto de continuidade.

Vamos então explorar as letras dessa palavra:

1ª LETRA DO ALICERCE:

A — CORRESPONDE A **AFFECTIO**

O primeiro tema é fruto da **paixão**. Um amor intenso, profundo e, por vezes, inexplicável pela história e trajetória. É um ponto que se mostra com força em famílias empresárias que conduzem a transição, na relação com o fundador, sua obra e também entre as gerações. Paixão pela família, pelos negócios e por tudo o que foi construído.

A proximidade familiar, com avô, avó, com pais e tios, membros de gerações anteriores, quando cultivada de forma construtiva, vai criando um vínculo baseado em valores, identidade e respeito. Um elemento que é transmitido pelas histórias marcantes, simbólicas, que reforçam a alma e a identidade familiar. Transmitindo emoções que moldam a evolução, contagiam toda a família e impulsionam o desejo pela continuidade.

A paixão é esse **elemento que dá origem ao *affectio*, um componente essencial para a longevidade das boas sociedades.**

Por abrigar relações bastante complexas, a expressão *affectio* foi estudada por numerosos ramos da filosofia e da psicologia; e, na maior parte das vezes, é traduzida como afeição. Uma afeição distante da paixão, mais próxima de sentimentos como amor fraterno e familiar.

Numa família, vivemos a chamada relação caseira, que ocupa um tempo parcial e não exige performance, metas ou resultados. Já na família empresária, a relação deve ser ampliada para um contexto de sociedade e negócios, e os membros da família passam a conviver com um constante aprendizado e novas maneiras de se relacionar, bem como com o desafio de separar uma da outra.

Vale lembrar que o *affectio* não se manifesta de acordo com o desejo ou imposição de um terceiro, mas por meio de outros membros da família, como por exemplo os planos desenhados pelos pais ou avós. Ele é um sentimento individual. Utilizando-o como base de uma relação de negócios é que surge a figura do *Affectio Societatis*, um aspecto fundamental e invisível que sustenta as famílias empresárias que perduram.

E o que significa *Affectio Societatis*?

Vamos às origens. *Affectio Societatis* é uma expressão latina, oriunda do Direito Romano, presente até os tempos atuais. Ela traduz a disposição em participar de uma sociedade, declarando a vontade expressa e manifestada livremente pelos sócios de estar e permanecer. Implica em compromisso com alguns princípios, tais como: colaboração ativa, consciente e igualitária, disposição para o investimento e a partilha de ganhos.

Por essas características, o *Affectio Societatis* é considerado um elemento subjetivo das boas sociedades, pois está além das cláusulas contratuais; pode ser compreendido como a boa-fé dos integrantes da sociedade e seu desejo de atuar em harmonia.

Os membros da nova geração, que você conhecerá aqui, enfrentaram essas questões, cedo ou tarde, estando na gestão dos negócios ou não. É uma decisão fundamental para a continuidade, descobrir o seu "*affectio*", sua motivação essencial para o futuro.

Veremos que cada um a seu modo descobriu sua própria conexão e se tornou uma espécie de líder emocional de sua família: dedicando-se a unir os diferentes núcleos e gerações das famílias empresárias, reforçando um sentido de propósito comum e cultivando formas de transmitir os valores das gerações anteriores. Promovem

afeto e geram *affectio* para que o desejo de ser uma família empresária se perpetue e seja genuíno.

2ª LETRA DO ALICERCE:

L CORRESPONDE À **LIDERANÇA**

Como vamos valorizar, identificar e desenvolver as nossas lideranças? E mais, como vamos criar novos modelos de liderança?

Torna-se necessário observar que, a partir da primeira geração, o que estamos vivendo é a transição de um modelo individual para um desafio coletivo, ou seja, de um bem-sucedido padrão de “dono” para uma composição que passa a envolver sócios. O primeiro alerta é que, se ficarmos na tentativa de reproduzir a referência anterior, podemos estar colocando em risco a continuidade. O fundador tinha legitimidade total para exercer a liderança, algo que nenhum dos membros da família, ou dos sócios, em geral, conseguirá obter.

Existe um mito presente em várias famílias, que é o da necessidade de se ter **um** grande líder, mesmo nas gerações seguintes, como uma reprodução do modelo do fundador. Veremos que, na prática, em função da pulverização das participações, da complexidade societária, da diversidade familiar e dos desafios dos negócios, não necessitamos apenas de um líder ou daquele que ocupe o papel do fundador. Com a criação das fronteiras entre família, patrimônio, empresa e a estruturação da governança, novas demandas de liderança irão surgir, e precisaremos de diferentes estilos, distintos perfis, com características complementares.

Um novo formato, por exemplo, com alguém que lidere a família e mantenha a coesão da sociedade, e outra pessoa, com perfil específico, que lidere os movimentos de negócios. O que deve estar em pauta seriam os perfis necessários para a transição de gerações, o debate sobre diferentes lideranças, legitimadas por todos, e que nos fortalecem para a continuidade.

Como você vai perceber nas histórias que vamos contar, cada um chamou para si mesmo o desafio de trabalhar a continuidade, e com isso, assumiu um **protagonismo** que foi muito além da nomenclatura de um cargo ocupado. Curioso é que, muitas vezes, não havia um cargo de liderança a ser ocupado, o objetivo era cumprir seu compromisso com o legado. O trabalho foi sendo feito porque tinha que ser assim, e de repente, quando se deram conta, haviam se tornado líderes.

Liderança, numa família empresária, é um papel que, em geral, não vem pronto, vai tomando forma ao longo do tempo. Esses líderes não fazem somente o que lhes agrada, mas assumem a responsabilidade de trilhar os caminhos para o futuro de toda a família. A partir dessa responsabilidade, mobilizam as pessoas, unem as diferentes gerações e permanecem firmes em seus propósitos. Não é uma liderança definida de fora para dentro, mas sim de dentro para fora.

São líderes com uma visão ampla que percebem que, se não fizerem nada, a família empresária terminará um dia, e que a maior parte da responsabilidade cabe às próximas gerações. De nada adiantará buscar os culpados ou ficar focado nos erros e heranças negativas das gerações anteriores, a atitude ideal é focar no aprendizado que o passado pode trazer.

As transições que temos aqui não envolveram um descritivo de atribuições ou uma trajetória de desenvolvimento definida, ao final foram sendo bem estruturadas, no decorrer do caminho. Importante dizer que hoje cada um deles atua para que, no decorrer das gerações, as transições possam ser planejadas.

Parte do desafio também envolve contribuir para estruturar um processo que garanta uma liderança com representatividade, ou seja, conseguir identificar e escolher os melhores expoentes da diversidade da família para os distintos papéis que consigam trazer a legitimidade e opinião de seus representados. Dentro ou fora da gestão existem espaço e necessidade do exercício de encargos de liderança. Quando isso não é desenvolvido e trabalhado com clareza, o que tende a acontecer é que todos passem a querer trabalhar mo

interior da empresa, porque pensam que estar lá é o único caminho para “saber das coisas”, ouvir e ser ouvido.

Assim, é preciso desenvolver a liderança empresarial, societária, familiar, e também em cada núcleo societário, mantendo a ideia de ter distintos perfis e papéis como líderes, e não a centralização em apenas uma pessoa.

Vale lembrar que a liderança para o negócio é aquela que pode, mais facilmente, ser avaliada e monitorada e, inclusive, até ser delegada a membros não familiares. Já o perfil para ser sócio e suas lideranças precisam ser desenvolvidas. Cabe a cada um dos familiares refletirem e se aprofundarem sobre a pergunta: onde posso agregar mais valor?

Nos casos que contaremos aqui, você poderá notar diferentes perfis, onde cada um assume determinada liderança, identificando e se somando aos demais líderes da família para fortalecer a transição e a continuidade. Essa liderança acaba sendo reconhecida e legitimada, além de, muitas vezes, transitar para distintos sistemas. Cada um deles, com sua atitude, decide manter o foco nos aspectos positivos, com a clareza de que não basta apenas ser uma empresa familiar, é preciso mobilizar e engajar os familiares na decisão de se tornar uma verdadeira família empresária, mostrando que isso envolverá o trabalho de todos.

3ª LETRA DO ALICERCE:

I CORRESPONDE À **INCLUSÃO**

O terceiro aspecto do alicerce é a inclusão, que nos traz um debate interessante em torno da questão: praticamos a inclusão e o envolvimento?

A inclusão tem sido um tema da atualidade e é cada vez mais uma demanda social, pois pressupõe o exercício da igualdade. Nas famílias empresárias, essa prática traz o benefício de permitir ao outro que possa trazer sua contribuição, além de fortalecer um sentimento de valorização para todos.

Quando a complexidade da situação aumenta, existe uma tendência em se buscar o caminho mais fácil: resolver em um pequeno grupo, ao invés de incluir todos. Buscando minimizar a complexidade, essa atitude pode provocar sentimentos de exclusão, ao limitar a participação das pessoas. No entanto, para a sustentação de longo prazo, e de fato construir a continuidade, já sabemos que será um desafio desenvolver e praticar o princípio da inclusão.

O primeiro passo para a inclusão implica definir qual o conceito de família e como seus membros estarão envolvidos. O aprofundamento desse passo envolve se perguntar: como incluir os membros da família nos debates dentro de cada tema, em que grau, profundidade e necessidade?

Considerando que existem diferentes papéis na família empresária, a família precisará trabalhar em suas definições, com seus devidos direitos e deveres. Afinal, incluir não significa necessariamente que todos participem do mesmo modo de tudo, mas sim que tenhamos ambientes para o diálogo em cada papel e canais claros de comunicação e participação.

O exercício de definição de papéis implica em detalhar os direitos e deveres nos distintos aspectos: como membros da família, sócios, gestores ou conselheiros, deixando claras as responsabilidades, compromisso de envolvimento e grau de autonomia em cada um deles.

Tendo a clareza sobre cada um dos papéis e suas responsabilidades, o próximo passo para a inclusão passa a ser a transparência. Isso significa que toda a família precisa sentir que é tratada de forma transparente e ser considerada no acesso à informação, sempre de acordo com seu papel.

A inclusão também precisa ser geracional, com essa mudança de atitude, onde os adultos passam a incluir os novos adultos, que já não são mais crianças. É que não sejam apenas como ouvintes, mas que possam dialogar e interagir entre gerações adultas, para que possam se desenvolver com aqueles que atuam nas tomadas de decisão.

As famílias empresárias tendem a ser universos com foco em um único modelo de sucesso, o padrão do fundador. Praticar a inclusão implica também em valorizar diferentes projetos de vida e fontes

de realização como forma de ampliar os possíveis caminhos que cada um possa trilhar, e, mesmo fora dos padrões, conseguir fortalecer a família empresária.

Nas trajetórias dos membros da nova geração, teremos diversos exemplos, em que fica claro que a inclusão e o envolvimento é que gera o compromisso de todos. Quando a inclusão possui estrutura e critérios transparentes, constitui compromisso, pois ao participar dos diálogos, as pessoas assumem suas responsabilidades de forma esclarecida.

4ª LETRA DO ALICERCE:

C CORRESPONDE À **COMUNICAÇÃO**

Um dos grandes desafios que todas as famílias empresárias enfrentam é planejar e implantar práticas de comunicação, envolvendo os distintos públicos e os diferentes papéis neste contexto. O que pode adicionar complexidade é o fato de que, na época do fundador, ou em gerações anteriores, não havia nada disso e ninguém reclamava. Havia total legitimidade do modelo do dono. Mas à medida que avançamos precisaremos construir uma nova relação de confiança, que pressupõe diálogo e informação.

Muitas famílias acreditam que, por terem boas relações, não precisam desenvolver mecanismos ou praticar a comunicação. Esse pressuposto acaba reforçando uma mistura de papéis, apoiado na crença de que a família é aberta e está “sempre” conversando sobre tudo. Essa premissa não se sustenta, pois a conversa familiar é ocasional, informal, muitas vezes não conta com todos os envolvidos e não aborda, de forma estruturada, os temas de caráter societário ou de negócios. Por serem membros da mesma família, a comunicação tende a não ser tão cuidada, como a praticada em relação àqueles que são de fora da família. E assim, devido à informalidade, crenças precipitadas de que algo não precisa ser passado ou dito, pressupostos de que o outro já sabe, ou já deveria saber, e os assuntos vão se acumulando.

Nos relatos dos membros da nova geração, veremos que sua postura tem como objetivo a construção de pontes, muitas vezes reconectando vínculos e abrindo canais que estavam obstruídos. Reforçam a necessidade de clareza das funções para que também se tornem explícitas as responsabilidades de ação na melhoria da comunicação. Agem de maneira decisiva ao resgatar a abertura para diálogos necessários e frequentemente são promotores de iniciativas na busca de aprendizado a fim de melhorar a comunicação. Sim, todos podemos aprender a nos comunicar melhor, inclusive no complexo ambiente de diversos papéis que é a família empresária.

Por isso, para criar um alicerce forte, toda família empresária precisará se desenvolver, debatendo quais serão os padrões e as práticas de comunicação que podem adotar com o intuito de serem mais eficazes e assertivos. Dedicar-se também ao exercício de mapeamento e definição dos conteúdos adequados para os papéis, aliados aos distintos canais e à frequência da comunicação.

Além disso, manter a clareza sobre a estrutura e os distintos ambientes, por exemplo: falar de negócios quando estiver em contextos empresariais; comunicar-se sobre a sociedade nas assembleias, reuniões de sócios e de apresentação de informações; e abordar temas de família no ambiente familiar.

É importante estabelecer os canais que serão utilizados para a comunicação e a postura esperada, permitindo que todos se desenvolvam nesse aspecto. Pode parecer difícil a princípio, requer atitude e prática, mas será fundamental para ajudar a manter e criar fronteiras saudáveis.

5ª LETRA DO ALICERCE:

E CORRESPONDE A **EQUILÍBRIO**

Nosso próximo tema se traduz na busca pelo desenvolvimento equilibrado e contínuo entre os temas, e os distintos públicos, que compõem os sistemas família, patrimônio e empresa.

Equilíbrio é a palavra-chave para tudo na vida: qualquer coisa em excesso, já sabemos, pode fazer mal, e sua falta também pode ser um sinal de risco. Por observação de diversas trajetórias empreendedoras, temos conhecimento que nem sempre o progresso de um empresário nos negócios é acompanhado por um desenvolvimento nas demais áreas, e a ausência de crescimento em todas as frentes de trabalho da família empresária poderá comprometer a continuidade.

Em geral, o dilema do equilíbrio se localiza na aparente incompatibilidade entre dois universos, vistos como opostos: família e empresa.

Essa cultura de origem, que parte do dilema entre valorizar a empresa ou a família, pode ser representada pelas diferenças entre o fundador e sua esposa, resultando num desequilíbrio. Quando o enfoque maior é para o sistema empresa, é possível simbolizar que os temas de família, ou aqueles considerados longe da vida prática, não merecem destaque, preparo ou cuidado.

Utilizando uma metáfora, quando nos referimos ao corpo humano, equilíbrio é a base para a realização correta de qualquer movimento. Isso ocorre porque dois elementos são fundamentais para nos movimentarmos de forma funcional e harmônica: estabilidade — a habilidade de controlar um movimento, que está ligada à coordenação motora; e mobilidade das articulações — a capacidade de gerar um movimento de forma coordenada.

O equilíbrio então pressupõe estabilidade para que se possa gerar movimento. E assim também podemos observar nas famílias empresárias, que para a construção da continuidade precisaremos de uma base, a qual nos traga estabilidade, e do movimento, que pressupõe enfrentar os desafios e criar o progresso.

Faz parte do desafio da família, como um todo, buscar conhecimento e desenvolvimento integrado, valorizando tanto os aspectos práticos da vida e dos negócios, quanto os de caráter relacional e de desenvolvimento pessoal, emocional e familiar.

Poderemos perceber, nas histórias a seguir, que quando se trata de desenvolver o equilíbrio, como membro de uma família

empresária, na perspectiva individual, uma característica importante é o compromisso em se desenvolver. A contribuição de cada um para o equilíbrio da família empresária, a longo prazo, envolve uma postura, seguida de ações, que englobam no sistema familiar: cuidar do desenvolvimento educacional, emocional e pessoal dos membros da família e a integração entre eles; no sistema patrimonial: buscar conhecimento, propor e estruturar ações para fortalecer a estrutura societária e patrimonial; e dedicar-se ao sistema empresarial: acompanhar as tendências e exigências do mercado para compreender as variáveis que envolvem os negócios.

Cultivar o equilíbrio envolve ainda incentivar que toda a família se desenvolva, lembrando que quanto mais capital humano houver, melhor, porque assim se tem garantia de uma boa composição no time. Ao mesmo tempo, todos os membros precisam estar dispostos a cumprir as tarefas deste projeto mais amplo para poder contribuir de forma legítima.

Equilibrar é uma arte, sem receita pronta, elaborada pelas famílias empresárias que atravessam gerações, buscando o conhecimento que traz competência, para ajudar toda a família a ir mais longe.

6ª LETRA DO ALICERCE:

R CORRESPONDE À **RESPONSABILIDADE**

O sexto componente de nosso alicerce é a **responsabilidade**, que está relacionada com o debate coletivo sobre o quanto queremos assumir o compromisso de ser, e nos manter, uma família empresária.

É até natural que esse tema não seja debatido na primeira geração, em que há um fundador ou fundadores que se escolheram e o desejo de avançar e progredir estava lá. A partir da transição de gerações, cada membro da família empresária precisará abordar esta questão: desejo assumir a responsabilidade em ser parte de uma família empresária?

É uma decisão que envolve o compromisso em cuidar do legado para a construção da continuidade, mas também, e principalmente, investir em sua trajetória de forma que possa agregar valor. Envolve investir em **conhecimento e autoconhecimento, e conduzir seu projeto de vida de forma integrada e alinhada, lembrando que existem premissas e valores a serem respeitados.**

Vocês conhecerão personalidades curiosas e inquietas, que se dedicaram e continuam se dedicando a aprender. Buscam o embasamento formal ou informal para tudo o que fazem. Seja por meio da educação acadêmica, troca de experiências, leituras, pesquisas, conversas ou reuniões. Todos buscaram se preparar, criando formas de aprender com quem sabe, tem experiência ou já viveram determinadas situações, sempre procurando referências. Sem considerá-las receitas prontas, mas sim utilizando esses elementos para descobrir um jeito próprio de fazer, que reflita o espírito da família empresária.

A busca por conhecimento para assumir sua responsabilidade também aparece no interesse em se conhecer melhor e na tentativa de equilibrar seus vários papéis, como executivos, membros da família e sócios. São pessoas que saem da zona de conforto, vão além de suas fronteiras e se aventuram pelo desconhecido, não tem restrições em obter suporte para seu desenvolvimento, vão num movimento de humildade para ir à busca do que ainda podem aprender.

Nesse processo de procurar dar sua melhor contribuição, saíram de suas “caixinhas” e conseqüentemente de roteiros prontos que já estavam previstos ou escritos para eles, quebrando alguns padrões ou expectativas das famílias de origem. Propuseram explorar novas maneiras de fazer, como estudar em outras cidades, ou ainda, fazer intercâmbios ou formações no exterior. Também, em algum ponto da trajetória, foram buscar o conhecimento sobre o tema do desenvolvimento das famílias empresárias, envolvendo os familiares, abrindo novas fronteiras para eles mesmos e para os demais. Contribuíram incentivando o desenvolvimento, formação e educação contínua para todos os parentes tanto em temas de formação técnica como de relacionamento.