



IBGC
Segmentos

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES





IBGC
Segmentos

Sucessão em empresas familiares

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, consequentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

PRESIDENTE

Henrique Luz

VICE-PRESIDENTES

Iêda Aparecida Patricio Novais

Leila Loria

CONSELHEIROS

Armando de Azevedo Henriques

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Claudia Elisa Soares

Gabriela Baumgart

Israel Aron Zylberman

Leonardo Wengrover

Diretoria

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

CRÉDITOS

Esta obra foi desenvolvida por grupo de trabalho (GT) composto por integrantes da equipe do IBGC e de sua Comissão de Empresas de Controle Familiar. Formaram o GT: Olga Stankevicius Colpo (coordenadora), Beatriz Johannpeter, Beatriz Brito, Camila Cristina da Silva, Luís Fernando Baldan Fechio, Luiz Fernando da Costa Dalla Martha, Maria Cristina Bianchi, Pedro Braga Sotomaior Karam, Renan Perondi, Stenio Dedemo e Tobias Coutinho Parente (pelo período em que esteve no IBGC).

AGRADECIMENTOS

À Cambridge Family Enterprise Group pelas valiosas contribuições, em especial ao Professor John Davis que nos honra assinando este prefácio.

Aos membros da comissão de empresas de controle familiar do IBGC pelas contribuições: Alessandra Restaino Diago, Andrea Sanches Fernandes, Antonio Carlos Pipponzi, Beatriz Barreto de Menezes Brito Porto, Beatriz Johannpeter, Celia Maria Cristofolini Picon, Daniela Manole, Fernando Crissiuma Mesquita, Gabriela Baumgart, Guilherme Benassi, Henrique Cordeiro Trecenti, Lidia Leila da Silva, Liesellote Lundgren Martinez, Luis Fernando Baldan Fechio, Maria Cecília Saraiva Mendes Gonçalves, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Maria Elena Veronese, Mariana Tolovi, Monika Hufenussler Conrads, Núria Pont, Olga Stankevicius Colpo, Priscila Karina Storino, Ricardo Egydio Setubal, Rodrigo Rodrigues, Stenio Dedemo e Thiago Lima Salgado.

Nossos agradecimentos ao escritório de advocacia Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados e a Alessandro Amadeu da Fonseca pelas contribuições.

A todos que contribuíram na audiência pública para o enriquecimento do material: Alexis Novellino, André Camargo, Annibal Ribeiro Lima Neto, Ariolino Andrade Azevedo, Arnaldo Borges, Arthur Achôa, Bruno Fediuk de Castro, Carlos Ercolin, Cláudia Tondo, Daniela V. O. H. Soares, Denis Carraro, Eli Moreno, Fernando Curado, Felipe Camiloti, Flavia Oliveira, Gustavo Borba Horta, Hector Rafael Lisondo, João Alberto Santos, Jorge Augusto Nascimento, Juliana Furini, Leonardo Wengrover, Letícia Reichert, Luiz Gustavo Mauro Cardoso, Marcelo M. Bertoldi, Paulo Conte Vasconcellos, Pedro Adachi, Renata Bernhoeft, Renato Bernhoeft, Rute Endo, Udo Kurt Gierlich, Vladimir Barcellos Bidniuk, Zélia Breithaupt Janssen, Hoft Consultoria, Instituto Lisondo de Desenvolvimento Humano e Ivan Endo Advocacia.

PRODUÇÃO

Redação: IBGC; revisão ortográfica e gramatical: Ana Paula Baltazar; revisão de provas: Camila Cristina da Silva; projeto gráfico, diagramação e capa: Kato Editorial; imagem da capa: Shutterstock.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59s Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Sucessão em Empresas Familiares / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2020.
56 p. ; 18cm x 25,5cm. – (IBGC Segmentos)
Inclui bibliografia e índice.
ISBN: 978-85-99645-86-4
1. Administração de empresas. 2. Empresas familiares. 3. Governança. I. Título. II. Série.

2020-328

CDD-658

CDU 658

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior – CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de empresas 658

2. Administração de empresas 658



Sumário

PREFÁCIO	7
INTRODUÇÃO	11
1. SUCESSÃO – DO QUE ESTAMOS FALANDO?	13
1.1. O conceito	13
1.2. A jornada da sucessão	14
1.3. Sucessão em diferentes contextos	17
2. EQUILÍBRIO ENTRE ASPECTOS TÉCNICOS E SOCIOEMOCIONAIS	21
2.1. Escolhas nem sempre coerentes	23
3. SUCESSÃO É UM PROCESSO, NÃO UM EVENTO	25
3.1. Planejamento	25
3.2. O tempo importa	28
3.3. Sucessão é um processo de aprendizagem	30
4. SUCESSÃO NA DIMENSÃO DO NEGÓCIO	31
4.1. O protagonismo do sucedido	32
4.2. Comunicação é essencial	33
4.3. E se ninguém da família se interessar em trabalhar no negócio? Ou se não houver sucessores com perfil adequado?	33
5. SUCESSÃO NA DIMENSÃO DA FAMÍLIA	37
5.1. Formalização do processo	38
5.2. O papel do conselho de família na sucessão	39

5.3. Engajamento da futura geração de líderes	40
5.4. A escolha dos sucessores dentro da família	42
6. SUCESSÃO NA DIMENSÃO DA PROPRIEDADE	45
6.1. A importância do acordo de sócios e de instrumentos jurídicos	46
6.2. A transferência do controle	47
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

Prefácio

Nós entramos em uma nova era no que diz respeito a negócios familiares e famílias empresárias, uma era que está transformando profundamente o contexto de sucessão em empresas familiares.

O mundo dos negócios mudou drasticamente desde o fim do século XX. Evoluções tecnológicas cada vez mais rápidas, somadas a uma globalização crescente, têm transformado a forma como os negócios são conduzidos. Esses fatores, junto às mudanças nas preferências e no poder do consumidor, têm feito com que indústrias mudem, amadureçam e desapareçam muito mais rapidamente do que antes. Nessas condições, companhias devem inovar constantemente, agir de modo disruptivo e ampliar a diversificação para se manterem vivas.

A sociedade também está vivenciando mudanças drásticas: maior diversidade, crescente conexão e transparência digital, mais desigualdade econômica, infraestrutura ultrapassada, polarização e impasses políticos, para citar apenas algumas. Tensões sociais estão em níveis muito altos em vários países. Em um momento em que os benefícios da cooperação internacional nunca foram tão óbvios, alguns governos (inclusive o meu) estão enfraquecendo as principais instituições internacionais.

Eu me lembro dos tempos em que cidadãos esperavam que seus governos gerenciassem as tensões da sociedade e diminuíssem a convulsão social; agora, alguns governos têm o intuito de criar rupturas na sociedade. *Millenials* (Geração Y), nascidos aproximadamente entre 1984 e 2000, estão ganhando cada vez mais espaço na sociedade, mudando o modo de fazer negócios, de cuidar do mundo e de levar nossas vidas. Eles têm novas expectativas de flexibilidade no trabalho e progressão de carreira acelerada nas organizações. Ao mesmo tempo,

um grupo cada vez maior de indivíduos mais velhos (*Baby Boomers*), com expectativas de vida maiores do que nunca, ainda não está saindo em grande volume do ambiente de trabalho ou de cargos de liderança. Eu tenho a esperança de que os membros da Geração X resolvam este problema.

Ao mesmo tempo, a moderna família empresária vem tomando novas formas. A família está se tornando mais diversa de muitas maneiras, mais dispersa geograficamente, inclusive internacionalmente, mais igualitária e, recentemente, menos comprometida com os negócios tradicionais da família. Hoje, muitas famílias empresárias se preocupam com os objetivos de vida das gerações mais novas, que talvez não possam ser conciliados a carreiras dentro de suas empresas.

Adicione a isso o fato de que sociedade e empresas precisam lidar com disrupções periódicas e generalizadas, como a trágica pandemia da Covid-19, que está ocorrendo enquanto escrevo este prefácio. É comum descrever o ambiente de hoje, tomando emprestado da terminologia militar, como um mundo VUCA: Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo e Ambíguo. O ambiente atual é tudo isso. E mudou o modo como lidamos com sucessão em empresas familiares. Como?

O futuro é mais nebuloso. Para empresas e famílias, o futuro é mais incerto e ambíguo do que costumava ser. Companhias operam atualmente em um ambiente menos previsível e em permanente mudança, em que bons talentos, conhecimento de mercado, agilidade e constante inovação são requisitos para se manter como um competidor relevante - e tudo isso custa caro e demanda reestruturação em muitas organizações. Adicione a estes fatores que transformações bruscas de processos ou produtos podem fazer com que seu modelo de negócios, que antes funcionava, venha a se extinguir em pouco tempo. Para muitas empresas, não está claro (nem deveria estar) se conseguirão

se manter relevantes na sua atual indústria em oito, cinco ou até três anos a partir de hoje. Líderes de empresas familiares precisam considerar: vamos ainda estar neste mesmo negócio quando fizermos a próxima sucessão de geração? Estou preparando meu sucessor para liderar qual tipo de negócio?

Para sucessores, esta nebulosidade significa que o caminho padrão para atingir posições de liderança, trabalhando para escalar a escada corporativa da empresa da família, pode ser um beco sem saída. Os sucessores da Geração X estão lidando com isto neste momento. A ascendente geração de *Millennials* está bem mais interessada no mundo do empreendedorismo e menos interessada do que gerações passadas em se juntar ao negócio tradicional da família. Em pesquisa conduzida pelo *Cambridge Institute for Family Enterprise*, um quarto dos *Millennials* nas famílias empresárias contatadas disseram que esperam se tornar empreendedores. O antes venerado caminho de subir a escada corporativa dentro do negócio da família e eventualmente herdá-lo é, agora, menos atrativo para jovens membros familiares. Dado este contexto, como uma empresa familiar atrai candidatos a sucessores na liderança do negócio?

Finalmente, as expectativas das gerações estão desalinhadas. As premissas das gerações mais velhas e mais novas sobre quando deve ocorrer a sucessão estão cada vez mais desalinhadas. Líderes atuais estão aproveitando expectativas de vida e carreiras profissionais mais longas. Como resultado, na maioria dos casos, eles estão atrasando suas aposentadorias. Ao mesmo tempo, gerações mais novas (X e Y) querem assumir posições de liderança em idades mais jovens do que víamos antes. Onde antes havia uma conveniente sobreposição entre a disposição de um para deixar o cargo de liderança e a prontidão do outro para assumi-lo, agora há um imenso desalinhamento entre as expec-

tativas, o que gera frustração e tensão no âmbito da família e do negócio. Neste cenário, como os negócios familiares irão reter as gerações mais novas e mantê-las motivadas?

Esse contexto dinâmico não é uma surpresa para aqueles que olham para fora e prestam atenção. A sucessão será diferente do que foi com a última geração, mas ainda assim ela pode ser planejada e gerenciada.

Aqui há várias formas de se repensar a sucessão atualmente:

Desenvolva um tipo diferente de sucessor. Dada a incerteza crescente em vários setores da economia, líderes de negócios familiares precisam avaliar e desenvolver a prontidão de seus sucessores para o futuro, focando menos em qualificações operacionais e mais na habilidade para tomar importantes decisões estratégicas como:

- O que está acontecendo em nossa indústria e em que precisamos nos reinventar para nos manter competitivos?
- Como devemos diversificar para crescer e gerenciar risco?
- Que tipo de cultura corporativa vai nos ajudar a ser inovadores?
- Que tipo de talento precisamos para competir na nova economia?
- Que tipo de governança e estrutura de propriedade vai nos tornar ágeis o suficiente para nos permitir fazer o próximo movimento arrojado?
- Como devo crescer para ser um líder efetivo?

Hoje em dia é menos útil (mas não irrelevante) para líderes de empresas serem exímios operadores de um negócio específico, pois ele pode ter acabado ou ter reduzido seu valor em alguns anos. Em vez disso, líderes devem pensar mais como acionistas, olhan-

do além das preocupações operacionais para considerar onde fazer as suas “apostas” de capital, pessoas e tempo. Se você não está buscando um sucessor que seja capaz de atuar como um acionista ativo, você não está procurando o perfil correto.

Reconheça que empreendedorismo não é tudo. Gerações mais jovens têm um crescente apetite para construir startups. Novos empreendimentos são uma parte relevante do nosso ecossistema de negócios e fonte de muita inovação. Empreendedorismo é uma atividade valiosa e pode ajudar a preparar a próxima geração, ensinando-a o valor de perspectiva de mercado, como inovar, escalar negócios, financiar crescimento e construir bons times. Porém, para a próxima geração em uma família empresária, se tornar um empreendedor não é necessariamente estar preparado para liderar ou ser acionista de um negócio familiar. Sucessores precisam se preparar de forma mais ampla para serem acionistas estratégicos, criadores de riqueza, unificadores da família e também sábios arquitetos de empresas. Saber como construir a partir do sucesso de outros é uma habilidade tão importante quanto saber como começar algo novo.

Seja realista sobre o timing da sucessão. A transição precisa ocorrer quando se tem segurança de que o *momentum* da companhia seja forte. Caso contrário, o sistema ficará estagnado ou entrará em parafuso. Hoje, a empresa não pode se dar ao luxo de perder este tempo. Não é fácil se recuperar num mundo altamente dinâmico. Mais fundamentalmente, isso significa iniciar uma mudança na liderança quando a próxima geração estiver *pronta para liderar* (o que é mais do que apenas querer liderar), e não só quando o atual líder estiver pronto para *deixar sua posição*. Atualmente, CEOs precisam estar preparados para deixar suas posições enquanto ainda estão sendo efetivos, mesmo quando estiverem no topo de suas habili-

dades, caso o *momentum* de suas empresas demandar que ele faça isso. Esse sacrifício individual é crítico para a força e *momentum* mais a longo prazo da empresa. Se você não estiver preparado para deixar sua posição antes de seu auge e dar espaço para o próximo líder, você não está atento à realidade da sucessão no mundo atual.

O planejamento e o gerenciamento da sucessão, junto com os desafios contemporâneos para fazê-la de forma bem-sucedida, são tópicos vitais para a família empresária moderna. Eu parablenizo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, não apenas por sua liderança neste valioso livro, mas também

por sua missão mais ampla de apoiar companhias em aperfeiçoar e profissionalizar sua governança.

Vivemos tempos turbulentos. Este é o novo normal. Ao longo de 31 anos, enquanto eu e meus colegas demos assistência a famílias empresárias com suas sucessões na Cambridge Family Enterprise Group, aprendi que em tais tempos uma perspectiva realista, um planejamento real e um gerenciamento efetivo da sucessão são mais importantes do que nunca.

Professor John A. Davis

M.I.T. Sloan School of Management e
Cambridge Family Enterprise Group
Cambridge, Massachusetts
2020

Introdução

O rito do processo sucessório constitui um dos maiores desafios para a governança das empresas familiares. Ciente disso, o IBGC elaborou esta publicação com o intuito de sintetizar os principais aspectos envolvidos e compartilhar algumas das melhores práticas adotadas por organizações que passaram pelo processo de sucessão. Esta publicação pretende abordar as principais variáveis envolvidas no processo, como uma ferramenta orientadora para todos os membros de empresas familiares e para os líderes desses negócios. Afinal, cada caso é único e requer caminhos específicos.

Em muitas **empresas familiares** ✪, a simples menção à palavra sucessão pode gerar reações desconfortáveis, principalmente por estar associada a aspectos delicados, tais como: transferência de riqueza, de poder e mortalidade. Por isso, a discussão desse tema geralmente é tabu entre os familiares. Receios, tabus ou mesmo medo podem alimentar incertezas e conflitos, muitas vezes silenciosos, que atrapalham o planejamento do futuro, tanto dos familiares quanto da empresa.

Pela importância e complexidade que representa para a longevidade de uma empresa familiar, a sucessão deve ser encarada como um processo estratégico que requer profissionalismo, previdência, comprometimento e zelo individual e coletivo. Não se trata de um evento isolado na trajetória empresarial, que pode ser resolvido circunstancialmente, mas sim de um processo intergeracional orientado por uma visão de longo prazo que ajudará a fazer a travessia do momento atual para um futuro pactuado de médio e longo prazo.

✪ Organização onde dois ou mais membros de uma família influenciam a direção dos negócios por meio do exercício de vínculos de parentesco, funções de gerenciamento ou direitos de propriedade. R. Tagiuri e J. Davis, "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 199-208.

Esta publicação aborda a sucessão nas três dimensões que compõem o **sistema da família empresária** ✦ – propriedade, família e negócios –, apresentando os aspectos técnicos e **socioemocionais** ●

✦ Compreendida aqui como todos os membros familiares que são ou poderão se tornar sócios e seus agregados.

● Aspectos socioemocionais referem-se a percepções e sentimentos individuais, distintas aspirações, distintas necessidades de poder, influência e liderança, distintos modos de encarar o mundo, os negócios e as relações interpessoais, etc. Essas percepções e sentimentos são peculiares de cada indivíduo e amplamente influenciados pelo contexto social, cultural e econômico vigente. Quando colocados na coletividade dos membros da família empresária, requerem ampla atenção para gerar alinhamento em torno de questões essenciais e apoio na abordagem dos demais aspectos.

que são determinantes em cada uma delas e em suas intersecções. O propósito da obra, no entanto, não é dar direcionamentos específicos, mas sim oferecer um arcabouço analítico e reflexivo.

Com este trabalho, o IBGC espera contribuir com informações que ajudem as famílias e os líderes de empresas familiares a debater de forma transparente e harmônica o tema da sucessão, de modo que estas organizações e seus sócios, familiares ou não, possam encontrar seu próprio caminho e continuar evoluindo, inovando e gerando valor para a sociedade.

1

Sucessão – do que estamos falando?

1.1. O conceito

A sucessão no sistema da família empresária é um processo de transição: (1) na liderança da família; (2) no exercício da propriedade; e (3) na gestão dos negócios de uma geração para a próxima geração de profissionais, sejam eles familiares ou não. Esse processo acontece não necessariamente de modo concomitante nessas três dimensões, podendo, em alguns casos, envolver a transição de uma geração para outra ou dentro de uma mesma geração familiar e, ainda, contar com a presença de membros não familiares, quando ocorre na gestão ou na propriedade.

Trata-se de um rito complexo e importante pelo qual passa uma família empresária ao longo de cada geração. Uma tarefa delicada que deve ser conduzida com sabedoria, empatia e com visão de longo prazo, sustentada pelo desejo maior de transmitir, no futuro, um legado melhor do que o recebido da geração anterior ou, no caso de sucessão do fundador, contribuir para a criação de um legado robusto e longo, na busca das melhores condições de gestão dos negócios e alinhamento da família.

Poucas organizações familiares passam da segunda geração, e uma parcela ainda menor consegue sobreviver à terceira geração ou às subsequentes. Alguns dos motivos dessa dificuldade na transição geracional estão usualmente ligados ao não alinhamento dos sócios em questões essenciais de negócios e sua estratégia, disputa de poder, necessidades imediatas de liquidez e de reinvestimento no negócio, ausência de líderes qualificados, ausência de regras e acordos formais, entre outros.

O tema sucessão envolve uma gama de complexidades, riscos e oportunidades, como: escassez de tempo para fazer simultaneamente as mudanças estratégicas e de sucessão, a existência de debates internos infrutíferos e sem foco na competitividade da empresa e toda a gama de conflitos que podem dificultar o foco no negócio e no bem coletivo maior. Por outro lado, a mudança de comando é uma grande oportunidade para construir um novo pacto e um novo alinhamento quanto ao futuro e seus requisitos de inovação e criação de valor.

Um planejamento cuidadoso contribui para o êxito do processo sucessório e deve levar em conta a preparação dos membros da família para desempenharem o seu principal papel: o de sócios e membros de uma família empresária. É por meio do exercício desses papéis que os membros da família honram o legado e o patrimônio por eles criado ou recebido.

Como sucessão traz uma ideia clara de passagem de bastão, existe uma mistura de aspectos concretos (escolha do melhor sucessor e aposentadoria de integrantes da geração anterior) com aspectos emocionais (medos, anseios e inseguranças) que não podem ser descartados e não são facilmente abordados de forma racional.

Logo, as questões socioemocionais são as mais difíceis de serem tratadas. Sem o devido cuidado, elas podem contaminar a saúde dos negócios, a relação entre os membros da família e causar dificuldades para atrair ou reter bons profissionais, entre outras questões.

Enfatizar apenas aspectos técnicos do processo – como questões jurídicas, fiscais, financeiras e operacionais da transição –, esperando que a razão prevaleça sobre a emoção, pode ser uma armadilha, na qual muitas empresas familiares acabam caindo. Cuidar dos elementos socioemocionais da sucessão, que levam em conta as relações entre os membros da família proprietária, as características culturais, de crenças e costumes, os anseios individuais e o dilema da passagem de bastão de quem está no poder, é essencial não só durante o processo, mas também após a implantação da mudança acordada.

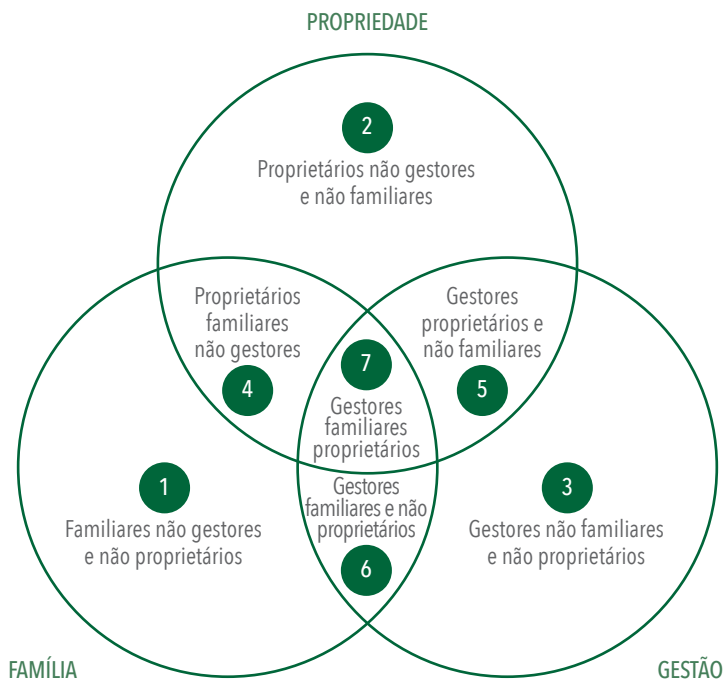
Famílias empresárias que compartilham propósito e valores, no âmbito familiar e dos negócios, estão mais bem preparadas tanto para a sucessão como para quaisquer adversidades que se apresentem ao longo do caminho, pois aspiram a algo maior e coletivo, o que reforça aspectos de coesão e alinhamento em torno da essência do negócio.

1.2. A jornada da sucessão

A sucessão acontece, na maioria das vezes, nas interseções entre as gerações, durante mudanças necessárias na liderança da família ou dos negócios e na transferência da propriedade (que, conforme já mencionado, não necessariamente acontecem de forma

concomitante). O Modelo dos Três Círculos, elaborado por John Davis e Renato Tagiuri, ajuda a enxergar a empresa familiar como um sistema formado por três conjuntos (família, propriedade e gestão) que, na prática, constituem o contexto onde a sucessão acontece.

Figura 1. Modelo dos Três Círculos

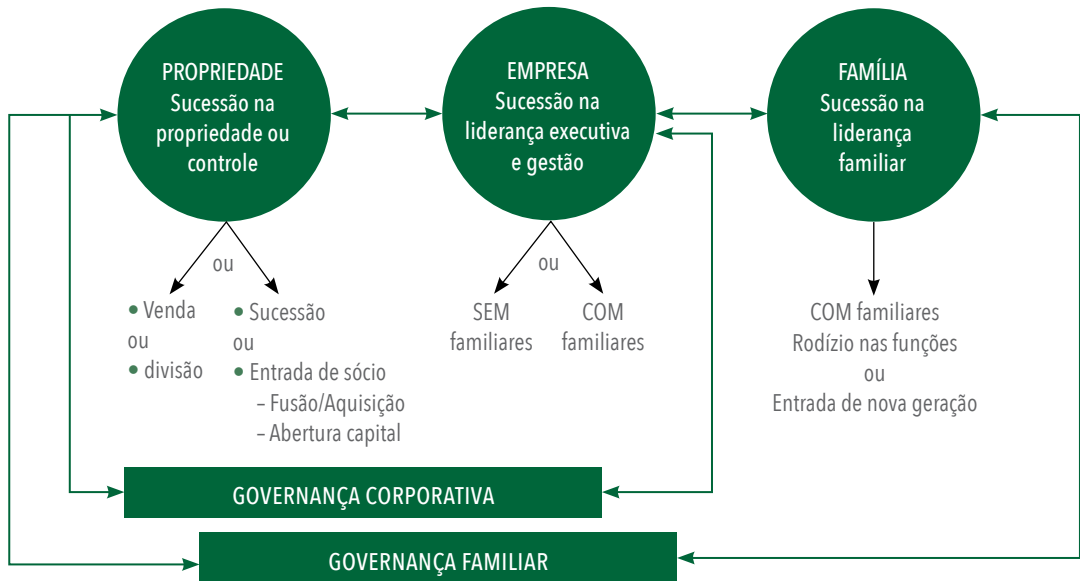


Davis, J. A. e Tagiuri, R. "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review* (primavera de 1989).

Nesta publicação, ao se falar em sucessão na empresa familiar, a proposta é refletir sobre os desafios envolvidos e as possíveis alternativas em cada uma das seguintes dimensões:

- **Sucessão na família** – É o processo de transição na família, na maioria das vezes influenciado pelo ciclo vital de seus integrantes. Envolve a aprendizagem de novos papéis, uma readequação do sistema familiar, em especial daqueles que surgirão como uma nova geração de líderes e que, ativamente, exercem influência, ainda que no âmbito familiar, dando ritmo ao processo de transição. Envolve também, em empresas com governança mais avançada, a designação de novos representantes para os órgãos de governança, como o conselho de família.
- **Sucessão na propriedade** – É a transferência (parcial ou total) do controle dos ativos para a geração seguinte e demais herdeiros. Influenciado pela legislação vigente, em particular regimes tributários aplicáveis, e por tradições, o processo transforma as relações de poder entre os membros da família.
- **Sucessão na gestão dos negócios** – Consiste na transição das pessoas no comando dos negócios. É marcada pela escolha de um novo líder (familiar ou não) para conduzir a empresa ou para presidir ou compor o conselho de administração.

Figura 2. Eventos-chave no processo de sucessão



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. IBGC: São Paulo, 2016, p. 29 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Acesso em: 9 out. 2019.

Planejar a sucessão levando em conta essas dimensões ajuda a segregar os interesses, direitos e obrigações dos envolvidos; a prever como as possíveis mudanças afetarão a família, a gestão e a propriedade; a desenvolver estratégias para lidar com essas questões; e a preparar sucedidos, sucessores e demais grupos envolvidos. Será preciso, nesse processo, entre outras medidas:

- Definir, rever ou implementar as regras estabelecidas no acordo de sócios e na estrutura societária.
- Definir e respeitar as estruturas de governança corporativa e familiar.
- Nutrir valores familiares e uma cultura de empreendedorismo.
- Preparar os integrantes da próxima geração para seu principal papel: serem sócios.

- Preparar membros da família para exercerem os papéis definidos pela governança familiar e corporativa.
- Atrair os melhores talentos para compor o quadro de liderança na empresa.
- Assegurar a legitimação do sucessor executivo pela família e pelos proprietários.

Recuos podem ser necessários, pois nem tudo funciona conforme o esperado e novos temas podem aflorar ao longo do processo. Tais movimentos, no entanto, precisam ser minuciosamente comunicados para não gerar descrédito nem resistências futuras. É importante que os familiares estejam cientes dos anseios e das propostas que o sucedido pretende implementar.

O receio de abordar os aspectos socioemocionais e de responder a questões difíceis (como os exemplos destacados no quadro a seguir) pode levar o líder da geração sênior

a adiar o processo sucessório temendo conflitos, possíveis rupturas ou o impacto econômico no negócio.

Quadro 1 – Algumas questões difíceis que precisam ser abordadas

- Que impactos a escolha de um herdeiro ou profissional externo para comandar o negócio terá no relacionamento dos familiares?
- Como reagirá o membro da família que será sucedido? E os que aspiravam a ser sucessores e não foram escolhidos?
- Que consequências a transmissão do patrimônio, total ou parcial, terá para a família?
- Quais as necessidades de liquidez que devem ser abordadas?
- Quais os investimentos necessários para desenvolver as novas gerações a fim de que elas possam exercer seu papel no sistema de governança da família ou do negócio?
- Qual a importância do desenvolvimento pessoal e profissional para ser independente do negócio?

A experiência mostra que a agilidade em trazer essas e outras questões à mesa, sem protelação, é a maior aliada do processo,

pois o encaminhamento de todas elas requer diálogo, maturidade e tempo.

1.3. Sucessão em diferentes contextos

As diferentes gamas de questões subjetivas e emocionais da família, os aspectos legais e tributários e as decisões estratégicas para o negócio tornam a dinâmica singular em cada um dos casos. Isso vale não só para os diferentes tipos de relacionamentos cultivados em cada família e as variadas estruturas de propriedade, mas também, de maneira muito especial, em cada ciclo de vida da empresa.

A sucessão da primeira para a segunda geração é sempre muito importante, pois representa, na maioria dos casos, a primeira transferência de poder na organização.

A saída de cena da figura empreendedora que criou o negócio e, não raro, imprimiu sua marca pessoal em tudo o que envolve a empresa nunca é uma mudança fácil. No entanto, outros tipos de sucessão (como de uma geração de irmãos para uma geração de primos) podem ser tão desafiadores e complexos quanto a do fundador para os filhos, pois envolve um número maior de pessoas, com uma diversidade mais ampla de visões sobre o negócio, interesses e expectativas.

Igualmente complexa é a sucessão em sociedades multifamiliares, geralmente fundadas e comandadas por empreendedores

amigos ou de diferentes núcleos familiares. É comum, nesse contexto, alguns herdeiros ou sucessores se perguntarem:

- Não escolhi esses sócios nem esse negócio. Tenho interesse e afinidades suficientes para continuar a sociedade?
- Que ligação e afinidade tenho com o propósito desse negócio? Existem opções estratégicas para inovação ou diferenciação?
- Continuar juntos como sócios agrega ou destrói valor para o negócio?
- Temos interesse conjunto (parcial ou total) de reinventar esse negócio?

Respostas a essas e a outras questões podem gerar alternativas para alinhamento, profissionalização da gestão ou mesmo gerar opções de liquidez (como diluição parcial ou venda total da participação no negócio).

Outro fator com grande influência no processo sucessório é a saúde financeira da

empresa à época da sucessão. Fazer a transição em uma organização economicamente saudável, que distribui resultados, é completamente diferente de conduzir o mesmo processo em um negócio que tem sua competitividade e saúde financeira afetados. As pressões por resultados de curto prazo podem contaminar o ambiente familiar e ampliar os já naturais entraves e resistências esperados em uma transição desse tipo.

Eventos inesperados são outra preocupação que reforça a necessidade de se definir uma estratégia e o planejamento da sucessão. Por diversos motivos, o administrador pode ficar impedido de comandar a empresa – com o seu falecimento prematuro, por exemplo – o que precipitará a sucessão. Nesses casos, um plano bem definido evita a entrada da empresa familiar em uma crise de comando. O quadro a seguir identifica alguns dos aspectos que precisam ser analisados e acordados.

Quadro 2 – Pontos de atenção

- Quando começar? Qual o desafio e o papel da geração sênior? É necessário algum nível de ruptura para ter uma sucessão eficaz?
- Quando priorizar a empresa e quando priorizar a família?
- Quais são os critérios mais importantes para identificar sucessores para a liderança do negócio e da família?
- Qual é o mínimo necessário de governança familiar e corporativa para realizar um processo de sucessão?
- O que fazer quando não existe lugar para todos os familiares que almejam ocupar posições executivas ou de conselho?
- Como fazer prevalecer a meritocracia na escolha de familiares ou profissionais para as posições executivas ou de conselho?
- Como dar feedback a um membro familiar sobre seu desempenho em cargo relevante na empresa?
- Como evitar que valores e paradigmas do líder impeçam a adoção de ideias inovadoras das novas gerações?
- Como equacionar conflitos entre vocação profissional e dever com os negócios da família?
- Os cônjuges devem ser incluídos nos círculos de decisão? Como?





Como o contexto e as circunstâncias podem ser muito distintos, planejamento, visão de futuro e, principalmente, a identificação de todos aqueles que precisam ser

envolvidos no processo é fundamental para evitar que os fatores emocionais se tornem uma barreira intransponível.

2

Equilíbrio entre aspectos técnicos e socioemocionais

Empresas familiares unem dois universos à primeira vista antagônicos: o mundo dos negócios, guiado, em tese, pelo pragmatismo e pela racionalidade na tomada das decisões, e o mundo da família, regido por laços emocionais. Não raro, situações vividas em uma empresa familiar podem levar a um choque entre esses dois mundos. Na sucessão, essa tensão é bastante comum.

Em geral, os responsáveis em conduzir o processo de sucessão tendem a dedicar muita atenção aos aspectos técnicos, como a capacidade técnica do sucessor, questões de natureza tributária, fiscal, societária e outros aspectos jurídicos. Essa é uma postura importante e necessária para reduzir custos e minimizar riscos, mas a discussão exclusiva desses temas não resolve os problemas mais desafiadores da transição geracional relacionados aos possíveis entraves de caráter socioemocional.

“Não importa o quanto você tente esterilizar a sucessão e transformá-la em um processo altamente planejado, facilmente replicável, baseado na ciência da avaliação de talentos, ela continua sendo um esforço essencialmente humano – muitas vezes confuso, complexo na essência, sempre específico a cada situação”.

(M. B. Nadler, “CEO Succession: An Owner’s Guide for directors”, em Leblanc, R., *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016, p. 121.)

As questões socioemocionais têm forte influência na percepção e no comportamento dos membros da família e podem direcionar as interpretações individuais sobre toda a estratégia de sucessão e, consequentemente, as decisões a respeito dela.

Estudos apontam que as decisões nas empresas familiares são guiadas principalmente por esse **componente socioemocio-**

nal e não tanto pelos aspectos técnicos. Não considerar esse componente relevante pode colocar em risco a harmonia familiar, com impactos negativos sobre todo o processo.

B. J. Debicki *et al.*, "Development of a socioemotional wealth importance (SEWI) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 2016, pp. 47-57.

Quadro 3 – Aspectos relevantes na dimensão socioemocional da sucessão

Fundador/líder atual

- Relutância em aceitar a própria finitude, quando ainda se sente forte e capaz.
- Dificuldade de abrir mão do poder e do controle na empresa e na própria família.
- Medo de perder parte importante da sua identidade e de ser ignorado na família e na comunidade.
- Medo de depender cada vez mais de terceiros.
- Sentimento de competição e ciúme em relação aos possíveis sucessores.

Elaborado a partir de I. Lansberg, "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, vol. 1, 1988, pp. 119-143.

Família

- Filhos que desejam afastar o fundador para ganhar autonomia podem sabotar suas próprias chances de sucedê-lo em decorrência do sentimento de culpa.
- Temor dos pais de abandonar papéis vinculados ao negócio ou de ver instalada a desarmonia familiar.
- Medos, incertezas e sentimento de incapacidade de "preencher o lugar" do atual líder ou fundador.
- Medo de ser visto como ganancioso ou deselegante por abordar o tema.
- Preocupação de ter alguém percebido como igual (irmão ou primo) no papel de líder.
- Dificuldade dos filhos de falar sobre os sentimentos que rondam a perda dos pais.

Gestores

- Relutância em mudar de um relacionamento pessoal com o fundador para outro mais formal com um sucessor (para muitos, os laços pessoais com o proprietário são o principal benefício de ter trabalhado para uma empresa familiar).
- Medo do próprio envelhecimento e aposentadoria.
- Temor de perder o emprego.

- Temor de perder a autonomia e a influência por causa da formalização de estruturas e da adoção de novos sistemas.
- Frustração por sentir que está mais bem preparado do que um membro da família.

Outros sócios

- Laços de amizade ou lealdade com o fundador podem impedir a discussão aberta sobre a sucessão.
- No caso de minoritários que são fundadores de outras empresas, resistência em discutir o tema da sucessão para não ter que abordá-lo na própria organização.

Ambiente (demais grupos)

- Clientes e fornecedores que cresceram tendo no fundador seu principal contato na empresa temem perder a conexão com a administração.

Abordar de forma integrada os aspectos técnicos e socioemocionais pode ajudar não só a família, mas todos os grupos direta ou indiretamente afetados pela sucessão – como gestores, sócios de fora da família, fornecedores, clientes, colaboradores e a própria comunidade – a desenvolver a confiança necessária para dialogar sobre o processo e avançar.

Por exemplo, é importante debater sobre a angústia do administrador em relação ao papel que ele desempenhará no negócio e na família após a transmissão de poder. Também é importante buscar maneiras de promover desde cedo a conexão das futuras gerações com a empresa familiar e seus executivos.

2.1. Escolhas nem sempre coerentes

Algumas concepções e sentimentos despertados no processo de sucessão são inerentes a cada indivíduo envolvido. Parte deles pode estar fora do controle racional e afetar fortemente suas decisões, mesmo que de modo inconsciente. São as chamadas heurísticas, preferências ou julgamentos que influenciam percepções e ações de forma praticamente automática, sem que se possa perceber. Elas são adotadas quase sempre com o propósito de decidir pela opção mais fácil, menos conflituosa. Há situações em que é possível tomar decisões rápidas e eficientes, reduzindo o tempo para processar as infor-

mações. Por vezes, no entanto, as heurísticas também podem provocar julgamentos enviesados, que levam a escolhas equivocadas.

Entender a existência desse fenômeno ajuda os membros da família a refletir sobre as escolhas que estão fazendo. Por exemplo, é comum, mas não necessariamente justo ou efetivo, comparar os candidatos à sucessão com o líder atual, pois a experiência e o estágio de preparação deles são totalmente diferentes.

Há casos em que o líder atual reluta em iniciar a sucessão por considerar que seus herdeiros estão sempre despreparados para substituí-lo, mesmo que já tenham re-

levante experiência profissional. Em outros casos, talvez o fundador da empresa dê preferência a uma filha na sucessão por temer a concorrência de um homem no cargo, ou, ao contrário, escolha o filho por acreditar que uma mulher não esteja qualificada para ocupar a função.

Os herdeiros, por sua vez, podem ter uma percepção equivocada de direitos durante a transição, por entenderem que a condição de membros de uma empresa familiar lhes garante uma posição no comando dos negócios, ou até mesmo cargos executivos de liderança. Na verdade, ela representa também mais uma chance de mostrar se estão preparados para assumir esse desafio, em um processo tecnicamente complexo e marcado por escolhas difíceis de caráter socioemocional.

Por serem temas que podem produzir – e geralmente produzem – conflitos, é recomendável em alguns casos envolver um profissional externo e neutro que conheça a dinâmica das empresas familiares e consiga facilitar essas discussões emocionais. Em muitas situações, a terapia ou a mediação familiar ou individual podem fazer parte do processo.


Compreender como essas forças complexas atuam é um primeiro passo vital para gerenciar com sucesso as transições intergeracionais. Com frequência, questões técnicas e socioemocionais estarão fortemente vinculadas às decisões de uma família empresária. Isso ficará claro nos próximos capítulos, nos quais esses aspectos serão abordados na dimensão da propriedade, da família e do negócio, muitas vezes de forma associada.

3

Sucessão é um processo, não um evento

A sucessão em uma empresa familiar não é apenas uma troca de guarda, nem a simples transferência do patrimônio. Trata-se de um processo intergeracional contínuo e de longo prazo, que precisa ser muito bem planejado e executado, pois significa a transmissão de um legado, de uma cultura organizacional, de um patrimônio tangível e intangível e de uma liderança que permitirá dar ou não continuidade a uma história de sucesso. Afinal, a empresa familiar como tal só existe enquanto a família está disposta e preparada para transferir o controle dos negócios para a geração seguinte.

3.1. Planejamento

Planejamento significa entender a situação atual, projetar a situação futura desejada e definir o caminho para fazer essa travessia. Significa também definir cenários e o percurso para minimizar e lidar com riscos e incertezas ao longo do tempo. Planejar os aspectos concretos da sucessão, mesmo que lógicos, pode despertar uma miríade de percepções nas pessoas envolvidas, como perda, ganho, ciúme, inveja e competição, entre outras. Todas essas reações precisam ser consideradas e tratadas como parte do processo. É recomendável dar atenção a **sete aspectos essenciais de uma transição bem-sucedida** 

 P. Leach e Trusted Family (Producers), "7 essentials for smooth succession in your family business/family office", 2019. [Vídeo webinar]. Disponível em: <<https://trustedfamily.net/insights/2019/4/26/growing-a-resilient-family-and-building-a-sustainable-enterprise>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

Sete aspectos essenciais de uma transição bem-sucedida

1. **Valores** – Os valores familiares (implícitos ou explícitos) têm importância fundamental no processo, pois ajudam a formular um discurso coerente e evitar que vaidades ou interesses individuais se sobreponham aos interesses do grupo.
2. **O propósito dos negócios** – Quando todos entendem o propósito do negócio e concordam com ele, é mais fácil alinhar os objetivos e fazer o ritual de passagem. Muitas vezes, no entanto, o propósito precisa ser repactuado durante o processo.
3. **Comunicação** – Relacionamentos frágeis podem levar a uma comunicação pobre. Melhorar a comunicação e a empatia entre as pessoas exige tornar o relacionamento entre elas suficientemente sólido para resistir às “conversas difíceis”. Para uma sucessão eficaz, é preciso que as pessoas sejam capazes de dialogar sobre temas geralmente incômodos, sem produzir conflitos que coloquem em risco a prosperidade do negócio ou inviabilizem sua continuação sob o controle da família.
4. **Formação** – Todos os membros envolvidos devem ser preparados adequadamente sobre o negócio, a propriedade e a governança familiar. Eles precisam entender o contexto de atuação da empresa, os riscos enfrentados, além de seus próprios papéis, deveres e responsabilidades.
5. **Facilitador externo** – Contar com um facilitador externo é recomendável pela contribuição que ele pode dar em termos de pontos de vista e conhecimentos diferentes, pela metodologia de condução do processo e, principalmente, pela independência e distanciamento emocional em relação à família e ao negócio.
6. **Processo** – Toda sucessão é um processo, e ele deve ser transparente. As pessoas precisam entender quais são os passos necessários, quem são os responsáveis por quais atividades e que papel elas próprias desempenham. Também é preciso ter um cronograma com marcos bem definidos para que o avanço possa ser monitorado e para que possíveis problemas sejam corrigidos.
7. **Mandatos/incentivos** – Os acionistas devem formalizar mandatos e incentivos claros e corretos para os líderes e coordenadores do processo. Sem isso, é difícil, por exemplo, convencer membros da futura geração de líderes a deixar atividades lucrativas no mercado para se dedicar ao negócio da família, muitas vezes enfrentando um ambiente familiar tenso.

Em um processo organizado e gradual, um sucessor treinado se desenvolve sob a supervisão e orientação do sucedido, com a anuência dos sócios e de acordo com um plano discutido e acordado previamente com todos os membros da família e sócios da empresa.

No cenário oposto, em que o sucedido e os demais membros da família evitam con-

versar sobre o comando futuro dos negócios, a sucessão pode ocorrer de forma abrupta e inesperada – por exemplo, quando o líder da empresa adoece ou falece, caso em que os sucessores se veem forçados a assumir repentinamente uma posição para a qual talvez não estejam adequadamente preparados. Incentivar a visão de longo prazo e fortalecer

os órgãos colegiados – como, por exemplo, a assembleia de família, o conselho de família ou o comitê de sócios – são aspectos que beneficiam imensamente o processo e a manutenção do valor da companhia.

Planejamento, portanto, é uma atividade mandatória, caso o interesse seja perpetuar a empresa e o patrimônio familiar. Não pensar ou não conversar sobre essa travessia pode ser uma escolha, mas ela tende a gerar danos para os negócios e para a família.

Para sintetizar as principais questões a serem consideradas no processo de sucessão, reproduzimos a estratégia em 12 etapas sugerida pelo professor Ivan Lansberg para que os proprietários de uma empresa familiar e seus principais *stakeholders* conduzam o **planejamento da sucessão**

I. Lansberg, "Twelve Tasks in Succession", *Family Business Magazine*, verão de 1993. Disponível em: <<https://www.lgassoc.com/writing/twelve-tasks-in-succession>>. Acesso em: 9 out. 2019.

Quadro 4 – 12 passos para o planejamento

- 1 Decida se você quer manter a propriedade familiar.
- 2 Avalie se a família consegue suportar as tensões que o planejamento da sucessão inevitavelmente gera.
- 3 Verifique se os proprietários-gestores concordam em gerenciar de forma eficaz o desenvolvimento de um plano de sucessão e a transição da liderança para a próxima geração.
- 4 Consulte e envolva ativamente outros grupos de interesse (*stakeholders*) que sejam importantes no processo.
- 5 Crie fóruns apropriados para chegar a um consenso sobre questões-chave.
- 6 Desenvolva uma visão clara para o futuro dos negócios, compartilhada com entusiasmo por todos os membros da família e que defina o papel que cada um desempenhará.
- 7 Escolha um sucessor e outros candidatos para a futura equipe de administradores e planeje um roteiro de treinamento para cada um deles.
- 8 Ajude o sucessor a desenvolver sua autoridade tanto na família quanto nos negócios.
- 9 Faça um **testamento** para especificar como a propriedade da empresa será distribuída entre os membros da próxima geração.
- 10 Certifique-se de que os membros da família compreendam os direitos e responsabilidades que acompanham os vários papéis que eles assumirão.
- 11 Informe *stakeholders* importantes – clientes, fornecedores, credores – sobre o plano de sucessão da empresa.
- 12 Desenvolva um plano de contingência para ter à mão em caso de necessidade.

Nota do editor: O tema testamento é discutido e contextualizado para o caso brasileiro no capítulo 6, que contém considerações a respeito do contexto brasileiro.

3.2. O tempo importa

Cada família tem seu tempo, mas a geração que está no comando deve criar as condições para que a geração seguinte ocupe, de forma legítima, seu espaço. Para isso, é preciso definir os possíveis papéis e posições que familiares, herdeiros ou sucessores familiares podem ocupar no sistema de governança da família (sócios, membros do conselho de família e de seus comitês, líderes sociais, entre outros) e no sistema de governança do negócio (usualmente conselho e posições executivas).

As pessoas estão vivendo mais, as famílias estão sendo constituídas mais tardiamente e os estudos indicam que os jovens estão menos propensos a ter muitos filhos. Com isso, as

famílias tendem a ser cada vez menores. Esse fator pode aumentar a distância em idade entre pais e filhos e potencializar conflitos geracionais, uma vez que pelo menos três gerações podem interagir por anos na gestão das empresas. Para assegurar um bom equilíbrio entre interesses e plano estratégico da empresa e as necessidades individuais dos familiares, é importante definir **papéis claros dentro da governança da empresa e da família** ➤.

Uma coisa é certa: na gestão da empresa, dificilmente existirá espaço para todos. É a governança da família que tem, primordialmente, o papel de integrar as pessoas e apoiar seu desenvolvimento individual e a escolha de caminhos próprios.

➤ Segundo dados do IBGE, no relatório *Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil*, a expectativa de vida do brasileiro ao nascer subiu 18,7 anos em quase meio século (1970 a 2018).

Em relação aos casamentos, dados das *Estatísticas do Registro Civil* mostram que, em 1974, homens e mulheres se casavam, em média, aos 27 anos. Em 2018, essa média subiu para 30 (para homens) e 28 (para mulheres), quando considerados casamentos civis entre cônjuges e sexos diferentes, e para 34 (homens) e 33 (mulheres), quando considerados cônjuges do mesmo sexo. O mesmo estudo indica que, nos últimos 20 anos, caiu muito o número de mães com até 24 anos e subiu o das que tinham entre 30 e 39 anos.

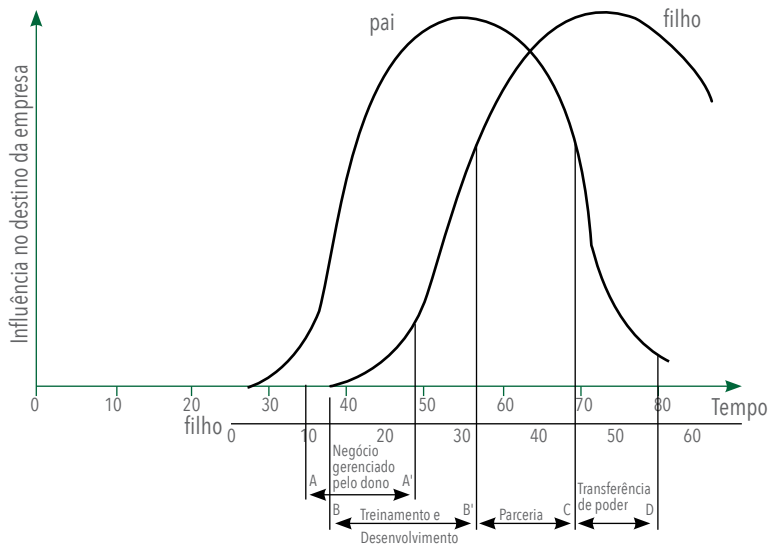
Além disso, no estudo *Governança em empresas familiares: evidências brasileiras* (2019), do IBGC, três gerações da família estavam envolvidas no negócio em quase 30% das empresas participantes; em cerca de 6% delas, havia quatro gerações.




Para planejar as ações de sucessão no tempo adequado, é importante entender como as gerações interagem na dimensão dos negócios ao longo da vida de uma empresa, o que é representado graficamente na figura a seguir, reproduzida de um artigo dos professores **Neil C. Churchill e Kenneth J. Hatten**


N. C. Churchill e K. J. Hatten, "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *Family Business Review*, n. 10, 1997, pp. 53-67.

Figura 3. A interação entre gerações no ciclo de vida do negócio



- Negócio gerenciado pelo dono.** Esse estágio, do ponto A até A', vai do início do empreendimento até a entrada formal de um membro da próxima geração na gestão do negócio. Nessa fase inicial, as considerações familiares influenciam o negócio, mas não fazem parte dele.
- Treinamento e desenvolvimento da nova geração.** De B a B', a segunda geração aprende sobre o negócio. Isso ocorre em torno da mesa da sala de jantar, da primeira infância até a faculdade. O envolvimento em tempo integral na empresa, ponto A', intensifica o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, interpessoais e gerenciais, capacidade de julgamento e habilidades necessárias para liderar o negócio no futuro.
- Parceria entre as gerações.** Em algum momento, B', a prole adquire competência empresarial e gerencial suficiente para ter responsabilidades delegadas e começar a se envolver em decisões políticas associadas, pelo menos, a uma parte da empresa. Essa responsabilidade se transforma em uma parceria plena e compartilhada entre as gerações em relação a operações, metas e determinação de políticas (ponto C).
- Transferência de poder.** Esse é o período em que as responsabilidades operacionais, a formulação de políticas e a definição de metas mudam de uma geração para outra. A transferência começa nos últimos estágios da parceria, o

ponto C, e ganha velocidade à medida que o(a) fundador(a) inicia o processo de aposentadoria e reduz sua participação ativa nos negócios. Isso pode ocorrer com ou sem uma **transferência formal de propriedade** .

 L. B. Barnes e S. A. Hershon, "Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review*, 54(4), 1976, pp. 105-114. Disponível em: <<https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

A fase intergeracional mencionada acima é aquela em que se desenvolvem, geralmente, os protocolos familiares que determinam as políticas e as regras sobre como a família se relaciona com a empresa. O protocolo familiar registra os valores e o propósito da família empresária. Em geral, o documento estabelece de forma transparente regras de entrada de familiares no negócio, a forma de eleger familiares para as posições da governança familiar e, em alguns casos, regras de conduta e outros direcionamentos. Alguns protocolos detalham requisitos para a carreira de familiares que queiram se desenvolver para as posições de executivo, conselheiro ou sócio.

3.3. Sucessão é um processo de aprendizagem

A sucessão deve ser também encarada como um processo de aprendizagem, ou seja, uma oportunidade para conhecer o negócio familiar, seus riscos e oportunidades, repactuar propósitos e, principalmente, para aprender sobre si mesmo, sobre relacionamentos e liderança.

Para garantir a eficácia dessa transição, a família e a empresa poderão certamente recorrer a profissionais externos, como consultores ou mentores, que, por sua independência, conhecimento e distanciamento emocional, podem incentivar o envolvimento e o alinhamento dos membros da família, além de apoiar o desenho do plano de capacitação e desenvolvimento pessoal dos envolvidos e eventualmente mediar potenciais conflitos.

O ambiente da sucessão faz aflorar aspectos íntimos (aspirações, medos, competição, conflito, etc.), podendo tornar explícitas questões antes latentes, mas que agora não podem ser desconsideradas. É importante reconhecer e entender que as pessoas reagem de modo distinto e em tempos diferentes às mesmas situações. Cuidar dos indivíduos em sua singularidade robustece pessoas, famílias e negócios.

Embora a sucessão não possa ser um exercício de "tentativa e erro", sabemos que mesmo um planejamento primoroso requer ajustes quando confrontado com a realidade. Portanto, errar é uma possibilidade. Quando isso acontecer, é importante enfrentar rapidamente o problema, aprender, recomeçar e seguir em frente.

4

Sucessão na dimensão do negócio

A importância do papel do presidente executivo, CEO ou superintendente e seus processos de sucessão é amplamente estudada e documentada. Podemos encontrar literatura sobre o assunto em jornais e revistas, artigos de consultorias, livros, manuais de boas práticas e estudos acadêmicos. Apesar disso, a aplicação das melhores práticas de recursos humanos do mundo corporativo para escolher bons sucessores parece não ser suficiente no caso das empresas familiares. A abordagem precisa ser ampliada e revisada, pois tudo o que ocorre na sucessão da liderança do negócio gera reflexos na governança da família e na conduta de seus membros – e vice-versa.

A preparação para essa mudança deve ser não apenas do sucessor, mas também do sucedido. Para que o processo seja eficaz, os atuais líderes familiares precisam se sentir confortáveis com o papel que terão durante e após o processo e com a escolha de seus sucessores. Eles devem estar confiantes nas habilidades da próxima geração para conduzir o negócio, para manter e promover os princípios e valores familiares e para transmitir o legado das gerações anteriores. O êxito do processo sucessório é maximizado quando o membro da família a ser sucedido está genuinamente inclinado a ceder seu lugar, em um rito de passagem negociado.

Caso o sucessor seja membro da próxima geração, ele precisará se sentir legitimado e confortável com o programa traçado, além de apoiado para desempenhar sua missão e assumir as responsabilidades a ele delegadas.

Quanto mais formalizadas e maduras forem a governança corporativa e familiar, maiores as chances de a sucessão no negócio ocorrer de forma suave. Isso não quer dizer que os aspectos delicados inerentes a uma empresa familiar simplesmente deixem de existir se

elas forem maduras e organizadas. Significa que o tempo, o esforço e o conhecimento adquirido durante o árduo processo de im-

plantação e aperfeiçoamento dos sistemas de governança serão bem aproveitados durante a sucessão.

Quadro 5 – Pontos para reflexão

- O sucessor pode ser escolhido entre os membros da família ou executivos externos à família. O balizador deve ser a meritocracia e o profissionalismo.
- Ter um protocolo formal para a escolha do sucessor é de grande ajuda.
- O sucessor precisa ser preparado, dentro ou fora da organização.
- O nível de maturidade da família e dos negócios pode requerer uma nova gama de competências ao sucessor.
- O sucedido deverá desenvolver um projeto de vida futuro, para que seu ciclo de realização não se extinga com a sucessão.

4.1. O protagonismo do sucedido

Muito se fala sobre o apoio necessário ao desenvolvimento de sucessores (potenciais ou já escolhidos) e pouco sobre os cuidados, a orientação e a atenção que os fundadores ou a geração sênior no poder devem receber para lidar com o processo de transição. Esse cuidado faz toda a diferença, pois a disposição dos fundadores ou da geração sênior de planejar sua sucessão (da propriedade e da gestão) é determinante para o sucesso da transição geracional. Receios ou desconfortos para lidar com a dor e a incerteza da sucessão não devem ser justificativas para adiar o início do processo, na expectativa de que algum evento o torne inevitável.

Escolhas estratégicas e difíceis são necessárias, como eleger um membro da família para sucedê-lo em detrimento de outros, selecionar alguém no mercado para ocupar o cargo ou retirar-se do negócio por meio da venda total ou parcial. Também é bastante comum, na transição para a segunda geração, simplesmente não fazer nada, repassando as decisões a serem tomadas para outras pessoas

no futuro. Cada uma dessas opções representa vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, com alcance e impacto variáveis para a empresa e a família. Contudo, é fato que enfrentar escolhas difíceis gera menos sequelas do que procrastinar decisões.

A relutância em abordar a sucessão pode também ser atribuída a uma simples combinação de desejo instintivo do fundador de manter o controle da empresa, aliado a uma aversão natural ao planejamento. Mas, normalmente, as verdadeiras razões são muito mais sutis e complexas, baseadas em medos e ansiedades compreensíveis. Ninguém gosta de pensar em morte ou incapacidade, e é difícil fazer escolhas entre os filhos ou abandonar uma posição de prestígio que pode representar o trabalho de uma vida inteira.

Transições com melhores resultados tendem a ser aquelas em que o fundador ou a geração no comando é capaz de encontrar um significado para a nova fase da sua vida e tem a genuína intenção de deixar um legado maior que o de sua existência.

Em muitos casos, um caminho possível para uma sucessão bem-feita no âmbito dos negócios é designar o sucedido para uma posição no conselho de administração ou no conselho consultivo. Com isso, a geração sênior cede espaço na gestão da empresa, mas continua contribuindo com sua experiência em outros órgãos. Participando de conselhos, a geração sênior pode orientar, apoiar e monitorar a gestão em suas decisões, com nível restrito de autoridade em temas operacionais e com um olhar mais estratégico e de longo prazo.

Mais tarde, ao sair da liderança da organização, o fundador ou a geração sênior pode se envolver em um conselho de sócios, na governança familiar ou em atividades filantrópicas ou externas. A transição da geração sênior por meio da participação em conselhos e ações filantrópicas é uma solução poderosa para que sucedidos aproveitem a experiência e a sabedoria dos líderes anteriores, tendo como premissa o respeito e a disciplina para com a governança e a nova estrutura de poder.

4.2. Comunicação é essencial

A sucessão gera incertezas não só dentro da família empresária, mas também entre fornecedores, clientes, colaboradores e outros grupos que se relacionam direta e indiretamente com a empresa familiar.

Um bom plano de transição deve incluir ações de comunicação com os *stakeholders* para mostrar que a empresa está dando a devida atenção ao assunto, que a mudança é um processo adequadamente gerenciado e que seus impactos estão sob controle.

O plano de comunicação deverá conter ações voltadas para informar com

antecedência a cada público as mudanças previstas que podem afetá-lo direta ou indiretamente.

As mensagens devem ressaltar os valores da cultura organizacional e precisam ser claras e objetivas, para promover a transparência, garantir a uniformidade do discurso e evitar a disseminação de rumores.

Isso ajudará a reduzir os riscos de que a mudança de comando na organização afete a percepção da marca pelos públicos externos e a reputação da empresa como empregadora.

4.3. E se ninguém da família se interessar em trabalhar no negócio? Ou se não houver sucessores com perfil adequado?

Algumas vezes podemos nos deparar com situações em que (1) nenhum membro da família, por motivos diversos, se interessa em trabalhar na empresa, tendo ou não perfil, achando, por exemplo, que o papel mais importante é se preparar para ser acionista ou mesmo conselheiro, em vez de estar na gestão; (2) em outras, apesar de haver interesse, o perfil e a prontidão dos potenciais candi-

datos não são os mais adequados, o que pode colocar em risco a eficácia da gestão.

Nesses casos, a busca de executivos no mercado pode ser a saída, mas encontrar o candidato com o perfil ideal para a organização nem sempre é tarefa fácil. Além de documentar as atribuições e os objetivos do novo líder e seu nível de decisão, é preciso definir previamente os critérios de seleção; qualifi-

cações e histórico de realizações certamente são importantes, mas não se pode deixar de lado aspectos como valores, princípios e perfil psicológico e comportamental, que certamente terão impacto no relacionamento com a família empresária. Alinhamento de valores e princípios é um forte componente para o sucesso.

Uma boa governança familiar é importante para atrair, reter e incentivar um líder não familiar, contribuindo substancialmente para a boa dinâmica das relações e seu impacto no desempenho profissional e construção de um clima sadio. Quando a empresa passa a ser conduzida por executivos do mercado, a dinâmica corporativa muda e a familiar também. É preciso aceitar uma perda natural do poder direto de influência operacional no negócio e ter um rigor maior com as diretrizes estratégicas e rituais de governança.

A visão de longo prazo das empresas familiares costuma ser um fator de atração para os executivos do mercado, pois eles sentem

que podem ter mais tempo para colocar seus planos em prática e colher resultados.

É uma oportunidade para executar seu trabalho perto da estrutura máxima de poder (conselho e sócios), onde as decisões são mais rápidas e usualmente impulsionadas por um capital paciente (comprometido com o longo prazo e não apenas com os resultados trimestrais).

Por outro lado, o fato de a empresa estar fortemente conectada com a família, o fundador e seus sócios representa uma possibilidade real de conflitos para os negócios, principalmente se houver lacunas no sistema de governança familiar e corporativa. Uma robusta governança familiar e corporativa transforma essa fragilidade em fortaleza.

Esse cenário talvez represente um fator de intimidação para alguns dos melhores talentos do mercado e, de fato, impõe riscos ao sucesso desses gestores. Para minimizá-los, é possível adotar as medidas como as destacadas no quadro a seguir.

Quadro 6 – Pontos de atenção para sucessores não familiares

- Escolher o perfil profissional mais alinhado às características da empresa familiar (valores, cultura, presença do fundador/família, momento dos negócios).
- Identificar e informar ao sucessor as questões cruciais e sensíveis que ele enfrentará.
- Adotar uma governança corporativa e familiar sólida, que ajude a tranquilizar os possíveis candidatos sobre a existência de processos e fóruns adequados para a solução de conflitos.
- Identificar um facilitador que possa dar suporte em relação a aspectos técnicos e emocionais.
- Escolher membros independentes para o conselho de administração.
- Instituir um sistema transparente e contínuo de informação para familiares e sócios.
- Definir regras claras e transparentes.
- Manter comunicação constante para alinhamento das expectativas.



Espaço propício para a geração de conflitos, a sucessão na dimensão do negócio, tanto na gestão quanto na relação entre sócios e familiares, tem como fatores-chave de sucesso o alinhamento dos principais *stakeholders* (sócios e família) com a direção estratégica dos negócios e a confiança no sistema de informação e prestação de contas da empresa. Cabe aos executivos não familiares que participam desse processo manter uma posição independente e empática para assegurar o máximo de racionalidade na tomada de decisões.

No caso de haver membros interessados em trabalhar no negócio, mas cujo perfil ou competências não foram considerados adequados para tal no momento da transição, é necessário muito zelo e cuidado na comunicação, para evitar que os sucessores internos não escolhidos para o cargo se tornem pedras no caminho ou até barreiras intransponíveis à trajetória do executivo externo selecionado. Algumas famílias, nessa situação, recorrem a programas de *coach* e orientação, tanto para os escolhidos quanto para os não escolhidos.

5

Sucessão na dimensão da família

Famílias são grupos de pessoas com histórias únicas, que não podem ser replicadas e geralmente são incompreensíveis para quem é de fora. Como uma entidade social, a família é influenciada pelo macro e micro contexto em que está inserida: as relações entre marido e mulher, pais e filhos, primos, etc. Essa associação complexa entre pessoas influencia e determina a maneira como cada família lida com a propriedade, as questões familiares e o negócio.

As relações importam muito para as famílias e, mais que importar, determinam quem elas são. Uma dinâmica própria, um conjunto invisível de normas e regras, organiza, geralmente de forma implícita, a maneira como as pessoas interagem. Além de uma hierarquia de relações que é entendida apenas por quem faz parte do grupo, existem arquétipos específicos – como os de pai ou mãe de família, irmã mais velha e filho caçula – e comportamentos típicos: o que mais reclama, o mais religioso, o mais estudioso, o mais envolvido com o terceiro setor, entre outros.

É comum encontrar também uma crença do tipo “*aqui as coisas sempre foram assim e não sabemos por quê*”. Ao longo da história e das experiências vividas por uma família, surgem mitos e segredos que precisam ser discutidos para que se possa planejar a sucessão. A geração sênior precisará se esforçar para entender e respeitar a individualidade e os desejos dos mais jovens, ainda que essas questões não reflitam seus próprios interesses. Ou seja, é algo mais complexo do que simplesmente elaborar um *checklist* de ações a serem realizadas.

Há vários fatores que afetam a sucessão na dimensão da família, entre eles os ciclos de vida de seus membros, em que a sucessão é diretamente afetada por eventos na vida de cada membro da família, que por sua vez podem afetar a gestão do negócio e as questões da propriedade.

Como acontece em qualquer grupo de pessoas, todas as famílias vivem conflitos e rivalidades e precisam gerenciar questões relacionadas ao tripé amor, dinheiro e poder. O importante é saber como cada família vai encontrar a sua própria forma de lidar com esses temas, mantendo uma certa harmonia e coesão e evitando provocar danos graves ao negócio. Como destaca o guia de sucessão do braço de gestão de patrimônio do Royal Bank of Canada: “Retomando um dos primeiros princípios do planejamento da sucessão: para que o plano seja bem-sucedido, ele precisa equilibrar as necessidades e as metas da família e dos negócios. Muitas famílias que não reconhecem a importância desse equilíbrio acabam não alcançando os resultados esperados”

RBC Wealth Management, *Succeeding in Succession: A guide to keeping family harmony through your business transition*, Royal Bank of Canada, 2014, p. 3.

A família e os negócios são interdependentes, mas operam a partir de diferentes perspectivas e podem seguir orientações conflitantes: a família resiste a mudanças, enquanto os negócios necessitam de inovações; as relações na família são perenes, en-

quanto nos negócios elas são contratuais; a comunicação na família é informal, no negócio ela requer formalizações; a família busca segurança, já o negócio precisa assumir riscos; a família preza pela harmonia, enquanto os negócios buscam o lucro. Essa tensão entre objetivos e necessidades da família e dos negócios, portanto, sempre existirá. A humanização dos negócios e a profissionalização da família devem ser, portanto, um ponto de atenção durante o processo sucessório.

Nesta seção, a ideia não é abarcar questões intrapessoais e interpessoais complexas que podem afetar a sucessão na família, mas ressaltar sua relevância para o processo de transição e incentivar sua análise e discussão. É essencial, portanto, se perguntar:

- Como são as relações na sua família?
- Que papel você ocupa nela?
- É o que gostaria de desempenhar?
- Você está dando a sua melhor contribuição?
- Quem cuida das relações afetivas e da manutenção dos valores da família?
- O quanto essas relações estão equilibradas com respeito aos objetivos e às necessidades da família e dos negócios?

5.1. Formalização do processo

É importante que toda a família e o sistema onde ela está incluída saibam e entendam quais são os objetivos, os princípios e as regras que orientam o processo sucessório e a tomada de decisão, e é preciso criar um espaço para tratar desse tema.

Estruturar a governança familiar para que um conselho de família (formal ou não, ver item 5.2 a seguir), ou mesmo um comitê transitório, cuide da comunicação entre os membros da família é uma medida impor-

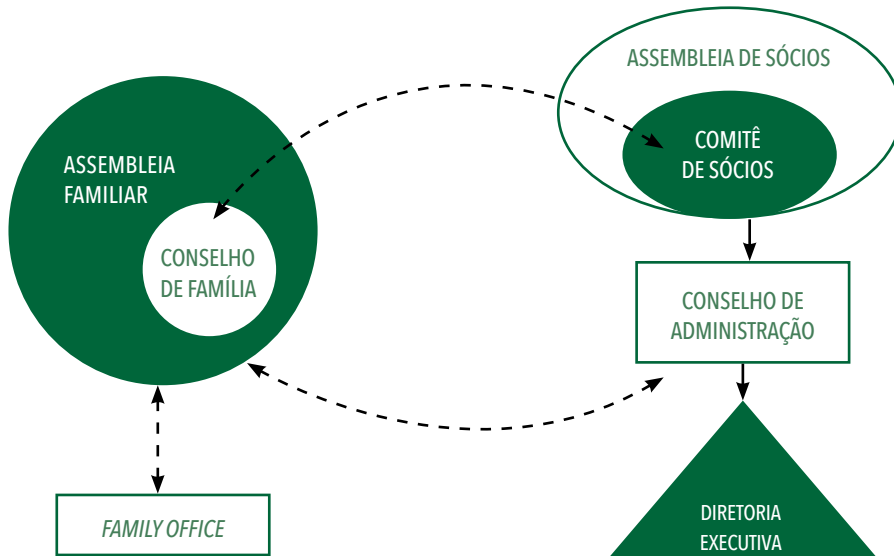
tante, que pode em muito harmonizar as relações nesse período sensível.

Nesse fórum, podem ser discutidos assuntos relevantes para uma boa sucessão, como:

- propósitos e valores da família;
- expectativas da geração atual e da futura;
- critérios de empregabilidade para membros da família;
- processo de preparação de sucessores;

- critérios de elegibilidade;
- critérios de avaliação;
- equidade;
- resolução de conflitos;
- comunicação; e
- coesão familiar.

Figura 4. Estruturas de governança familiar



--- Diálogo e Coordenação

Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Acesso em: 9 out. 2019.

5.2. O papel do conselho de família na sucessão

Composto por familiares eleitos pela assembleia familiar para representá-los, o conselho de família é um dos fóruns mais estratégicos do processo sucessório; é o espaço para tratar de temas explícitos e implícitos da relação entre os membros de uma família e da família com o negócio e com a propriedade.

Um estudo realizado pelo IBGC apontou que

apenas 32,6% das empresas familiares dependentes possuíam conselho de família. O estudo destacou ainda que o principal motivo de saída dos sócios da empresa havia sido a existência de conflitos de interesses. O conselho de família pode ajudar a tratar

temas delicados e importantes para as relações na família e para a estratégia do negócio.

IBGC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, São Paulo, 2019 (série IBGC Pesquisa).

Na sucessão da segunda para a terceira geração e nas seguintes, provavelmente nem todos os familiares estarão aptos ou desejarão trabalhar no negócio. Com isso, cresce a necessidade de desenvolver e implantar o conselho de família para ajudar a entender e desenhar os diferentes papéis que os familiares poderão desempenhar.

Os interessados em atuar em posições executivas na empresa familiar devem ser protagonistas de seu próprio desenvolvimento, contando com o apoio do sistema de governança familiar e de mentores. Para assegurar a legitimidade das novas lideranças, é importante definir claramente os direitos, deveres e as alçadas de todos os órgãos e posições que envolvam governança. O conselho de família deve ser o responsável por conduzir a construção dos acordos familiares, que serão registrados em um protocolo familiar. O cumprimento do protocolo e a harmonização das relações familiares devem ser fomentados pelos membros desse conselho.

Em empresas familiares longevas, o conselho de família também pode desempe-

nhar o papel importante de incentivar os jovens a ter um projeto de vida, a empreender seus próprios negócios, ou a ter uma escolha profissional fora da empresa familiar. Isso é necessário, pois sabemos que os negócios tendem a crescer em progressão aritmética e as famílias em progressão geométrica, fazendo com que não exista lugar disponível na empresa para todos os eventualmente interessados. Em muitos casos de sucesso, é comum ainda que o órgão de governança familiar apoie a elaboração de planos de desenvolvimento individual (PDIs), a fim de que cada membro das gerações desenvolva ao máximo seu potencial e suas competências para aplicá-los dentro ou fora da empresa.

O tamanho da família, o tamanho dos negócios, a cultura da família, o contexto em que a empresa se encontra são fatores importantes que afetam a definição das práticas de governança corporativa e governança familiar a serem adotadas pela empresa. O mesmo vale para a composição e o funcionamento do conselho de família – não há um modelo padronizado que sirva a todas.

5.3. Engajamento da futura geração de líderes

As famílias lidam de forma variada com a preparação das próximas gerações. Há um mito de que, por serem herdeiros de um negócio, os sucessores se esforçam pouco. Na verdade, muitos precisam provar seu valor fora dos negócios da família antes de começarem a ter suas ideias aceitas no círculo empresarial familiar. E, uma vez dentro da empresa, eles precisam provar novamente, agora para os gestores e funcionários, que merecem de fato a posição que conquistaram profissionalmente.

O desafio do processo de engajamento da futura geração de líderes é encontrar o equilíbrio certo entre atrair esses indivíduos

e capacitá-los para atuar no negócio e dar liberdade para que possam desenhar sua trajetória profissional, segundo seus próprios interesses e vocações.

A seguir, destacamos algumas ações sugeridas para estabelecer uma parceria entre as gerações dentro da organização familiar:

Investigar e descobrir expectativas de carreira e examinar em profundidade as alternativas disponíveis para cada membro da família. Comunicar e alinhar essas expectativas é um fator crítico para o êxito do processo sucessório. Dependendo da fase da vida de cada pessoa, é preciso, em muitos casos, ajudá-la a encontrar sua vocação, o que

não necessariamente diz respeito a trabalhar na empresa familiar. É importante, independentemente do tamanho da empresa, ter consciência de que, se uma família tem um negócio e quer que ele perdure, todos assumirão um papel que engloba direitos e deveres, seja como sócio, conselheiro, executivo ou ocupando outras posições no negócio. Entre as formas de oferecer apoio estão orientação vocacional e de carreira, *coaching*, programas de desenvolvimento e estágios de integração na empresa para forjar uma relação de significado com o negócio.

Investir em educação. Os pais ou responsáveis precisam assumir sua responsabilidade na tarefa de educar os filhos, para que eles incorporem os valores da família, desenvolvam a autoestima e evoluam como cidadãos. Nesse processo, eles terão a oportunidade de aprender a gerenciar seu dinheiro, negócios e investimentos e poderão ter uma vasta experiência antes de decidir se querem ou não entrar no negócio da família, segundo as regras de governança estabelecidas. Se isso realmente acontecer, é bom que estejam adequadamente preparados por meio de programas de desenvolvimento individual e de negócios. Investir em educação é como fazer uma doação em vida, alavancando o capital intelectual por meio do capital financeiro familiar.

Encorajar o trabalho conjunto entre gerações. Criar um ambiente propício às novas gerações é importante para que os futuros líderes compreendam paulatinamente que fazem parte de um sistema familiar que detém o controle de um negócio. Acompanhar as transformações do mercado, incorporar ao dia a dia das empresas práticas inovadoras, novas tecnologias e estar aberto a mudanças é importante para que os jovens sintam interesse pela empresa. Incentivar as atividades das novas gerações em conformidade com a faixa etária e os interesses pessoais também é uma forma de engajá-las e estabelecer o

diálogo, dando-lhes ainda oportunidade de conquistar o próprio espaço e liberdade para direcionar a própria carreira.

Oferecer treinamento e oportunidades de desenvolvimento. Para integrar melhor a nova geração ao negócio, é importante definir claramente os papéis que esses jovens podem desempenhar e oferecer programas de estágio e *trainee*, dentro ou fora da empresa da família, para incentivar seu desenvolvimento. Quando os herdeiros começam a atuar na empresa, os objetivos para cada função devem estar claramente estabelecidos e eles precisam receber *feedback* sobre o próprio desempenho. A remuneração pelo trabalho deve ser compatível com o mercado e com o que qualquer outro colaborador receberia na mesma função. Para que os jovens conquistem credibilidade por sua própria atuação na empresa, é importante não fazer distinção na remuneração de colaboradores da família e de fora dela.

Se as regras de governança estabelecidas permitirem, trabalhar no negócio é apenas uma das opções de carreira. É uma prática bastante exitosa incentivar o jovem herdeiro a começar sua vida profissional fora da empresa, para que, entre outras questões, ele aprenda a respeitar hierarquias e regras, o que contribuirá para sua maturidade, autoestima e visão de negócios. Essa experiência também o ajudará a conquistar futuramente a confiança e o respeito de colaboradores e membros da família, caso venha a fazer parte da empresa. É importante definir regras de ingresso de familiares na gestão dos negócios, deixando explícito a todos os membros da nova geração os critérios de ingresso – como a obrigatoriedade de experiência profissional externa, por exemplo. O essencial é dar oportunidade equitativa para que todos os jovens se preparem adequadamente para ingressar na empresa ou para desenvolver outra carreira desligada dos negócios da família.

Recontar e manter viva a história da família e da construção do negócio. É muito comum que a história deixe de ser contada ou vá se perdendo ao longo do tempo. Os motivos são inúmeros e próprios de cada família. Essa narrativa, a sequência de acontecimentos, é tão importante para quem a conta como para quem escuta. Ela promove senso de pertencimento e conexão com os valores da família e do negócio. É importante que esses eventos aconteçam com frequência e en-

volvam toda a família, pois eles podem trazer resultados positivos para a coesão e a harmonia familiar. A geração mais velha é reconhecida pelo seu trabalho e sua contribuição. Já a geração mais nova tem a oportunidade de entender como os negócios começaram e quais foram as participações relevantes, passagens emblemáticas, competências desenvolvidas. Enfim, compreender a trajetória do negócio familiar, com todas as conquistas e obstáculos.


5.4. A escolha dos sucessores dentro da família

A maneira de escolher e referendar o sucessor é decisiva para a boa relação dele com os controladores e familiares e para o sucesso do trabalho que desempenhará na empresa, na família e no grupo de controladores. A estrutura de governança familiar ajudará a balizar a visão e os valores comuns para promover a harmonia entre o grupo ao longo da transição.

No processo de escolha, é importante tratar os possíveis candidatos de forma equitativa e usar de imparcialidade para identificar quem tem perfil, interesse, comprometimento e qualificação para ocupar as posições que precisam ser ocupadas – as mais importantes estão no conselho de família, no conselho de administração e na liderança do negócio. Dependendo das políticas da família, cônjuges podem ser considerados candidatos, usando como base a meritocracia e a comunhão de valores. Quaisquer que sejam os sucessores escolhidos nos diversos papéis de governança, podem surgir reações positivas, neutras e negativas, que devem ser devidamente tratadas para assegurar o comprometimento de todos os envolvidos na transição.

Pensando no longo prazo, uma das atribuições relevantes da governança familiar é oferecer apoio ao desenvolvimento

profissional e pessoal dos familiares, estimulando tanto a qualificação individual quanto a manutenção de boas relações com o círculo familiar. Esse apoio é tão importante para o sucesso dos membros da futura geração que se envolverão diretamente no negócio quanto para aqueles que seguirão rumos diferentes. É mais uma prática capaz de incentivar vínculos saudáveis entre os membros da família empresária ao longo do tempo.

“Quanto mais inclusivo e consensual for o processo sucessório, melhor. Quanto mais informações, treinamento e interação entre os membros da família, melhor. Quanto mais todos conhecerem seus pares, direitos e deveres, bens, objetivos e estratégias do negócio comum, tanto mais tranquila será a transição. Daí a importância da comunicação e da interação promovidas pela governança familiar. A instituição de seminários em encontros familiares constituídos com o objetivo de aculturação sobre os diversos aspectos de governança e momentos e operações de negócios são de grande valia para este processo.” – IBGC, Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações .

 IBGC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, 2019.

É importante estabelecer requisitos mínimos para desempenhar cargos no sistema de governança relacionados à formação, experiência profissional e perfil pessoal. Os critérios de competência devem ser definidos de acordo com os objetivos estratégicos da família e da empresa, aprovados pelos sócios e formalizados em documento específico (por exemplo, em um protocolo de família). As respostas às perguntas a seguir, entre muitas que podem ser feitas, ajudam a orientar esse processo:

- Que papéis queremos ter na família, na empresa e na sociedade?
- Que características pessoais devem estar presentes nos membros do conselho de família? E nos membros do conselho de administração?
- Que experiência de liderança e gestão é necessária para assegurar a continuidade do sucesso do negócio familiar?
- Qual a preparação exigida para assumir as posições?
- Quem são os membros da família que têm perfil e interesse para ocupar cada uma das posições?
- Que reações cada uma das possíveis escolhas pode produzir e como lidar com elas?
- Quais papéis são necessários para administrar a dinâmica de relacionamento entre a família e a empresa?

6

Sucessão na dimensão da propriedade

A estrutura de propriedade é vital para a longevidade de uma empresa familiar. É com bons mecanismos de controle e uma adequada estruturação de ativos líquidos e ilíquidos que os empreendimentos da família podem alcançar o sucesso e se perpetuar. Planejar a sucessão do patrimônio familiar ajuda a garantir que ela aconteça sem intercorrências e reduz a possibilidade de disputas judiciais que prejudiquem as relações da família e ameacem a saúde da empresa.

Sucessão na propriedade envolve todo o patrimônio de uma família: empresas, bens móveis, imóveis e ativos líquidos. A transmissão patrimonial poderá ocorrer em vida, em parte ou integralmente, ou estar vinculada ao falecimento do proprietário, ainda que de forma planejada. Esse processo é um fator-chave na preservação do legado familiar e, usualmente, visa garantir a continuidade do patrimônio no âmbito da família.

Trata-se, portanto, de um tema fundamental para promover a perpetuidade e a liderança da família empresária. Ao longo do tempo, a família cresce, os relacionamentos se alteram e, se essas mudanças não forem bem equacionadas na estrutura de propriedade, elas poderão afetar o controle e, conseqüentemente, os negócios da família.

De modo ideal, o primeiro passo de uma sucessão planejada deve ser construído por meio da governança familiar. É ela que dá apoio ao processo sucessório para que não fique concentrado exclusivamente na gestão da empresa ou na transmissão do patrimônio. A governança familiar também será responsável pela transmissão do legado e dos valores para apoiar o envolvimento das próximas gerações e fortalecer a mentalidade que considere os diferentes papéis dos familiares, sócios e executivos.

A sucessão no negócio e na propriedade são processos que se complementam. Possivelmente, a primeira preocupação será identificar e preparar uma nova liderança para a empresa, mas as questões relacionadas à propriedade também são decisivas. O controle da empresa, estabelecido preferencialmente por um acordo de sócios, é determinante para a gestão da empresa e para as relações entre os sócios.

Muitas vezes, ferramentas complementares – como testamentos ou arranjos contratuais onerosos ou gratuitos – podem ser necessárias para assegurar que os princípios definidos no planejamento sucessório sejam atingidos e para garantir que os direitos hereditários sejam respeitados e que o patrimônio seja recebido nos termos e condições necessários para que o controle do negócio seja exercido com eficiência. Esses componentes, bem como decisões sobre transferência de riqueza, composição dos votos da sociedade e distribuição de resultados, são temas decisivos.

Com frequência, a sucessão no negócio acontece e a geração sênior que detém o controle continua acompanhando e delibe-

rando sobre questões mais relevantes sem fazer uma sucessão imediata na propriedade. Essa opção de sucessão como um período de transição pode ser uma boa alternativa para o desenvolvimento do sucessor e para a saída gradual do sucedido. Em muitas histórias de sucesso no processo de sucessão, o membro da família que foi sucedido continua apoiando o negócio e a família empresária como uma espécie de “ativo de conhecimento”.

A nova geração precisa estar preparada para tomar decisões respeitando as alçadas de poder, e ambas as gerações precisam se desenvolver para estarem seguras em seus papéis durante e depois da transição. É importante ter em mente que essa transição deve durar apenas o tempo necessário. Para concluí-la, os proprietários da geração sênior precisam estar seguros de que a próxima geração terá as capacidades e o comprometimento para efetivamente assumir o poder de voto. Outra preocupação dos proprietários com a transferência da propriedade costuma ser a perda de rendimentos. Existem, no entanto, instrumentos jurídicos para evitar ou mitigar esses efeitos.

6.1. A importância do acordo de sócios e de instrumentos jurídicos

O acordo de sócios* é um instrumento jurídico que busca regular a relação dos sócios na qualidade de detentores de participação do capital da sociedade. O documento define direitos e obrigações, regras de governança corporativa, exercício do direito de voto, compra e venda de ações (quotas ou participação) e estratégias de saída da sociedade, entre outros assuntos. Por isso, ele

é um importante pré-requisito do plano de sucessão patrimonial.

Para uma transferência patrimonial planejada, é vital ter um acordo de sócios que deixe claro como a sociedade será gerida em seus aspectos mais críticos, reduzindo o potencial de conflitos entre os sócios. Outros documentos desenvolvidos pela governança familiar – como um protocolo, uma constituição familiar e um código de conduta – também podem ajudar nos processos de sucessão. Muitas vezes, o trabalho de elaboração desses documentos ajuda a compreender os pa-

* Em determinadas empresas, o acordo de sócios é conhecido como acordo de acionistas.

péis e responsabilidades de cada membro da família. Trabalhar bem as relações societárias e a comunicação, preparar um grupo de sócios para analisar o negócio com a visão da família empresária e saber fazer as escolhas que ela precisa fazer são questões importantes para apoiar os rumos que a sociedade e a empresa devem tomar.


Ainda dentro da linha de planejar a sucessão, recomenda-se que os detentores da propriedade utilizem instrumentos legais adequados ou façam um testamento – caso preferam que a transmissão patrimonial ocorra após o seu falecimento – para dispor sobre seus ativos. Dessa forma, eles indicarão quais herdeiros receberão quais bens, quem deverá administrar o patrimônio deixado aos herdeiros menores de idade e, ainda, compatibilizarão as disposições testamentárias com as diretrizes traçadas pelo acordo de sócios. Pensar em sucessão é importante para todas as gerações e membros da família, independentemente da idade ou posição ocupada na empresa e na família.

Um acordo de sócios pode definir também alçadas decisórias, questão essen-

cial para evitar conflitos e, portanto, uma das prioridades no desenho do modelo de governança corporativa e societária. Cabe aos sócios definir quais decisões querem guardar para si, que outras decisões serão delegadas para um conselho de administração e que nível de autonomia os executivos terão. Além daquelas alçadas já definidas pela legislação aplicável para cada tipo societário, as outras precisam estar claramente explicitadas no acordo de sócios, no estatuto/contrato social e no regimento interno do conselho de administração.

É importante considerar também que, na sucessão ou na doação de bens, há custos e incidência de tributos, o que pode resultar em gastos vultosos. Planejar a transferência de bens ou a doação ao longo do tempo e ter recursos líquidos para suportar a transferência da propriedade é algo vital que precisa ser definido com apoio jurídico. Alguns tipos de planejamento só produzem efeitos após a morte do titular, enquanto outros têm repercussão imediata – enquanto ele ainda está vivo.


6.2. A transferência do controle

A sucessão na dimensão da propriedade se dará, de fato, quando o controle acionário for transferido para os beneficiários. Uma forma de trabalhar esse processo de transição em família é estabelecer um comitê de sócios, no qual o grupo controlador discute, por meio de seus representantes, temas tipicamente societários ou que dizem respeito exclusivamente **aos sócios**  – para fazer uma

clara distinção entre os temas relacionados aos interesses da empresa e dos controladores.

Em alguns casos, os interesses da família podem ser diferentes das necessidades da empresa, e essas questões precisam ser equacionadas pelos controladores. Nesses casos, o comitê pode analisar temas específicos e propor soluções.

O comitê de sócios reúne representantes dos grupos controladores ou dos diferentes ramos familiares, conforme o caso, e pode ser composto por várias gerações. As atribuições e a composição do conselho

 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Acesso em: 9 out. 2019.

de sócios serão mais ou menos abrangentes, conforme o porte da empresa e a quantidade e diversidade dos sócios. O órgão terá papel consultivo ou decisório.

O comitê de sócios tende a ser um instrumento importante, quando conjugado com o acordo de sócios, e pode ter um papel essencial na análise e no alinhamento de

temas relevantes que serão deliberados na assembleia de sócios. Caso o comitê de sócios tenha apenas caráter consultivo, ele se tornará um fórum adequado para o desenvolvimento dos futuros sócios, por trabalhar os temas relevantes que serão levados a deliberação em uma assembleia de sócios ou outro órgão apropriado.

Quadro 7 – Perguntas para avançar na sucessão

- **Liderança** – Quem poderá liderar o negócio de agora em diante? Quem deve indicar essa pessoa? O líder atual está pronto para transferir a liderança?
- **Propriedade** – Como será o controle do negócio? Os proprietários deverão estar sempre envolvidos com a empresa? Como os proprietários ficarão seguros após a transferência da liderança? E do controle?
- **Legado e valor** – Quais são os valores da família? Os atuais proprietários confiam que a próxima geração honrará esses valores?
- **Transmissão da riqueza** – Existem planos sobre como será dividida a riqueza entre os membros da família (participações na empresa e outros ativos), seja em vida ou após o falecimento?



7

Considerações finais

Os desafios de negócio em uma empresa familiar são similares aos de outras tantas empresas – pequenas, grandes, listadas ou não –, nas quais a agenda permanente envolve responder a questões como: o que devemos fazer para assegurar competitividade, diferenciação e inovação ao longo do tempo? Como auferir resultados econômicos e financeiros consistentes? Como ter equipe engajada e motivada que faça a diferença? Como fidelizar clientes? A abordagem sistêmica desses desafios se dá principalmente através da governança corporativa.

No entanto, na empresa familiar adiciona-se uma seara imensa de emoções e relações interpessoais entre acionistas, herdeiros, familiares e gestores empresariais. Ao longo de seu ciclo de vida, um elo extremamente sensível e nevrálgico é o processo de sucessão – entendido como toda mudança na gama de relacionamento e estrutura de poder e controle entre acionistas, herdeiros e demais órgãos de governança empresarial, envolvendo o âmbito da família, da propriedade e do negócio.

Como vimos, a sucessão não é um evento, mas sim um processo que requer organização, planejamento, cuidado, afeto e, sobretudo, tempo. Tradicionalmente, fundadores empresários podem tender a postergar o encaminhamento desse processo, o qual deve acontecer enquanto eles ainda estão em pleno vigor físico e intelectual, possibilitando tanto delinear o futuro da empresa e da família quanto preparar adequadamente sucessores, traçando estratégias tributárias e repactuando a governança da família e dos negócios.

Sucessão em empresas familiares versa antes de tudo sobre pessoas. Embora exista lógica e técnica orientadora para a sucessão, as pessoas (membros da família e demais impactados) reagem de forma única aos processos de mudança, em seu próprio tempo e com

sua peculiar percepção. Por isso, ressaltamos, a necessidade de integrar aspectos técnicos e legais aos aspectos socioemocionais para conseguir chegar a um bom termo.

Falamos em preparar novos líderes para o rito de passagem de bastão, o qual envolve emoções, aspirações, medos, competição e outra miríade de sentimentos que não necessariamente podem ser superados pela lógica e pela racionalidade.

Enfatizamos a importância do planejamento e evidenciamos alguns dos principais desafios para conduzir o processo nas esferas: família, propriedade e empresa – tanto do ponto de vista técnico como inter-relacional (família–família; família–propriedade e família–negócio).

Explicitamos alguns dos pilares facilitadores do processo, como a definição da aspiração de futuro da família para com os negócios e de qual será o papel e a relação que a família almeja ter com o negócio e com a sociedade, em suas atribuições de acionista-cidadão.

Para se ter um negócio familiar longo é necessário que a família esteja unida e

alinhada em torno do que é essencial. Esse alinhamento pode ser robustecido com a criação de um conselho de família, com um protocolo familiar, com a formalização de um acordo de acionistas e com a definição da visão de futuro da família e das relações que esta aspira a ter entre a família e com os negócios, entre outros.

Pessoas que constroem um legado empresarial familiar possuem um tipo raro de competência e senso de empreendedorismo, podendo ter, inclusive, a aspiração de transcender, o que, se bem conduzido, pode criar um valor longo não só para a família, mas também para a sociedade.

Por fim, a geração que está no comando dos negócios precisa ter muito claro se quer apenas passar adiante um patrimônio ou se quer deixar um legado. Muitos deixam a herança patrimonial como o maior bem; outros vão mais além: deixam para as futuras gerações a lição e as missões de uma vida. Essa sutil diferença pode determinar até onde cada família empresária chegará ao longo do tempo.

Referências bibliográficas

- CHURCHILL, Neil C. & HATTEN, Kenneth J. "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *Family Business Review*, n. 10, 1997, pp. 53-67.
- DEBICKI, Bart J. *et al.*, "Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 1, 2016, pp. 47-57.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* *Generation to Generation: Life cycle of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 6.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 29 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Acesso em: 9 out. 2019.
- _____, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, IBGC, São Paulo, 2019 (série IBGC Pesquisa). Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>>. Acesso em: 19 fev. 2020.
- _____, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).
- IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA), *Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil*, IBGE, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2018.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2020.
- _____, *Estatísticas do Registro Civil*, IBGE, Rio de Janeiro, vol. 1, 1974, pp. 1-128. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_1974_v1.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2020.

- _____, *Estatísticas do Registro Civil*, IBGE, Rio de Janeiro, vol. 45, 2018, pp. 1-8. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_2018_v45_informativo.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2020.
- LANSBERG, Ivan, "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, vol. 1, 1988, pp. 119-143.
- LANSBERG, Ivan, "Twelve Tasks in Succession", *Family Business Magazine*, verão de 1993. Disponível em: <<https://www.lgassoc.com/writing/twelve-tasks-in-succession>>. Acesso em: 9 out. 2019.
- LEACH, Peter & Trusted Family (Producers). "7 essentials for smooth succession in your family business/family office", 2019. [Vídeo webinar]. Disponível em: <<https://trustedfamily.net/insights/2019/4/26/growing-a-resilient-family-and-building-a-sustainable-enterprise>>. Acesso em: 19 ago. 2019.
- NADLER, Mark B. "CEO Succession: An Owner's Guide for directors", em Richard Leblanc, *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016, p. 121.
- RBC WEALTH MANAGEMENT. *Succeeding in Succession: A guide to keeping family harmony through your business transition*, Royal Bank of Canada, 2014, p. 3.
- TAGIURI, Renato & DAVIS, John. "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996, pp. 199-208.

Preservação do patrimônio afetivo e material da família empresária

As Moiras, da mitologia grega, eram três irmãs que decidiam o destino dos deuses e dos humanos. As três fabricavam, teciam e cortavam a linha que representa a vida de cada um. Esse também é o papel do patriarca ou matriarca em relação à sua sucessão.

Como as Moiras, que fiavam o destino de deuses e humanos, a família deve se unir e tecer as suas próprias regras de sucessão, organizando e planejando as linhas dos seus recursos a fim de promover a preservação do patrimônio afetivo e material da família, evitando desencontros e insatisfações.

As Moiras sempre foram respeitadas por todos os mortais e mesmo pelos deuses, pois acreditava-se que, caso um deus se atrevesse a transgredir suas leis, isso perturbaria a harmonia cósmica. Os estudiosos dizem que esse mito justificava a necessidade de fortalecer o caráter e a individualidade das pessoas, porque quando as três irmãs determinavam o destino de um indivíduo, cabia a este aceitá-lo e enfrentá-lo como meio de desenvolver o seu caráter. De outro modo, ele enfraqueceria o seu espírito. Da mesma forma, almeja-se que as linhas traçadas no planejamento da sucessão mantenham o equilíbrio da família e, por consequência, da empresa familiar, fortalecendo o caráter e individualidade de seus membros.

A conscientização, a mediação e o alinhamento dos membros da família para a discussão da sucessão, assim como implementação e o monitoramento das boas práticas de governança corporativa e familiar constituem a base dos processos executados por nosso escritório para promover a convergência dos membros da família e a perenidade do seu patrimônio afetivo e material.

Nereu Domingues
www.dmgsa.com.br

“A sucessão em uma empresa familiar não é apenas uma troca de guarda, nem a simples transferência do patrimônio. Trata-se de um processo intergeracional contínuo e de longo prazo, que precisa ser muito bem planejado e executado, pois significa a transmissão de um legado, de uma cultura organizacional, de um patrimônio tangível e intangível e de uma liderança que permitirá dar ou não continuidade a uma história de sucesso.”

EDIÇÃO

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCÍNIO



DOMINGUES
SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-99645-86-4



9 788599 645864