

# NÃO NEGLIGENCIE A SUCESSÃO DE PROPRIEDADE

Cambridge Institute for Family Enterprise

**CAMBRIDGE**  
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

Em uma encruzilhada de sucessão, a principal pergunta a ser feita é: “Os membros da família estão preparados para ser acionistas da empresa familiar?”

Em uma encruzilhada de sucessão, é comum que os observadores perguntem: “Quem será o próximo líder da empresa?” Eles perguntam quem irá liderar as doações filantrópicas e os investimentos financeiros da família e até a própria família. São perguntas naturais sobre a continuidade da liderança em uma empresa familiar.

No entanto, essas perguntas ignoram um dos papéis mais essenciais em uma empresa familiar: o papel dos acionistas. A dimensão de propriedade no planejamento de sucessão é muitas vezes considerada pelas famílias como uma questão legal, delegada a advogados corporativos e planejadores imobiliários. Mas propriedade é uma parte multidimensional de um plano de sucessão e merece atenção significativa da família. Em uma encruzilhada de sucessão, a principal pergunta a ser feita é: “Os membros da família estão preparados para ser acionistas da empresa familiar?”

## RECONHEÇA O IMPORTANTE PAPEL DOS ACIONISTAS

O papel de acionista é poderoso em uma empresa familiar. Os acionistas tomam decisões críticas de capital, investimento e gestão de risco em relação à riqueza da família; eles decidem sobre a direção estratégica de seus negócios; supervisionam o desempenho de sua empresa e ativos; protegem os valores e a cultura da família na empresa; escolhem e supervisionam talentos para cargos importantes (por exemplo: membros do conselho, líderes empresariais, líderes de family offices, profissionais de investimento, auditores e consultores confiáveis). Além disso, eles costumam selecionar seus próprios sucessores, o que permite ao seu ramo familiar influenciar a empresa quando deixam de ser acionistas.

Uma tarefa tão significativa requer uma série exclusiva de capacidades e comportamentos. De fato, proprietários requerem conhecimento comercial e financeiro, entendimento de investimentos e riscos, compreensão de estratégia e governança, habilidades para avaliar talentos e clareza quanto a valores, visão e missão dos proprietários, entre outras competências. Em termos comportamentais, acionistas devem participar ativamente de reuniões relevantes e ser capazes de representar os interesses de todos os acionistas (não apenas os seus ou aqueles de seu ramo). Da segunda geração em diante, os acionistas devem atuar como uma equipe, colaborar e negociar juntos e se comunicar com uma só voz ao conselho e ao CEO.

## EXPANDA A ABRANGÊNCIA DA PROPRIEDADE

Em nosso trabalho com famílias empreendedoras, incentivamos essas famílias a expandir sua noção de propriedade, além das dimensões jurídica e financeira. Consideramos que os aspectos psicológicos, de tomada de decisões, liderança e inteligência emocional da propriedade são de vital importância.

Quando a visão de propriedade é ampliada dessa maneira, duas necessidades se tornam evidentes:

- Desenvolver o talento de proprietários na família, de maneira metódica e intencional; e
- Incluir a propriedade como parte de um plano abrangente de sucessão para a empresa familiar.

## DESENVOLVA O TALENTO DE ACIONISTAS NA FAMÍLIA

Os melhores acionistas são aqueles que reconhecem que não nasceram sabendo tudo o que precisam saber sobre propriedade. Eles adotam uma perspectiva de humildade e aprendizado contínuo. Em geral, têm mentes curiosas e trabalham duro para entender como assumir seu papel, inclusive em conjunto com parceiros acionistas.

Os três caminhos de desenvolvimento a seguir são comuns entre os membros de famílias que se preparam proativamente para se tornar proprietários:

### Caminho 1: Autoestudo

Essas pessoas sentem tanto a obrigação como o compromisso de treinar a si mesmos para ser bons acionistas. Na maioria das vezes, tais pessoas não têm formação corporativa e o papel de acionista pode parecer avassalador ou intimidador. Seu profundo orgulho pela empresa familiar, seu desejo de fazer parte da equipe de propriedade e sua apreciação pelos benefícios da propriedade impulsionam essas pessoas em suas jornadas de aprendizado.

Eles priorizam as seguintes atividades de desenvolvimento:

- Participar de todas as reuniões para as quais são convidados; preparar-se e informar-se após as reuniões, com a ajuda de membros do conselho, executivos e consultores.
- Contratar tutores para aprender a entender as informações fornecidas, tais como demonstrações financeiras, atualizações organizacionais, planos estratégicos, oportunidades de M&A, devida diligência quanto aos relatórios de investimentos e perfis dos principais executivos ou membros do conselho.
- Participar de programas educacionais, conferências e oportunidades de networking relacionadas às atividades da empresa familiar
- Conhecer os membros da família como parceiros adultos, para aprender genuinamente interesses, perspectivas, objetivos e necessidades de tais parceiros acionistas.

### Caminho 2: Desenvolvimento profissional

Pessoas com carreiras profissionais em setores com ou sem fins lucrativos costumam adquirir habilidades e experiências através de seu trabalho, relevantes para o papel de acionista. Essas pessoas podem se tornar empreendedoras seguindo paixões

peçoais, liderar divisões ou equipes nas empresas ou envolver-se em nível de conselho ou comitê. Elas trazem conhecimentos e ideias relevantes para as discussões dos proprietários, de maneira credível.

Normalmente, eles requerem desenvolvimento nas seguintes áreas:

- Reconhecer a diversidade de talentos entre membros da família sem um histórico comercial tradicional e envolvê-los para que contribuam.
- Ganhar altitude para conectar a empresa familiar como um todo, de maneira coordenada, para alavancar recursos e alinhar metas em todo o sistema.
- Desenvolver paciência para gerenciar a coordenação de várias partes interessadas, para uma tomada de decisões unificada.
- Garantir uma estratégia de comunicação e fluxo de informações que permita a todos os proprietários seguir as principais discussões sobre tópicos de propriedade.

Essas pessoas costumam acumular tal treinamento por meio da orientação de acionistas seniores e consultores de confiança – e também participando de cursos avançados sobre governança e liderança de propriedade. O treinamento individual também é bastante útil.

### **Caminho 3: Programa de preparação para acionistas da família**

Certas vezes, as famílias oferecem programas de desenvolvimento personalizados para membros da família que estão prestes a se tornar acionistas. Isto permite que todos os membros da família sejam expostos às mesmas informações sobre aspectos históricos e atuais da empresa familiar. Fornece também uma experiência unificadora de equipe, à medida que os membros da família passam pelo treinamento em conjunto.

Esses programas começam geralmente no nível de iniciante; com o tempo, à medida que a familiaridade com tais conceitos se fortalece, o treinamento passa para os níveis intermediário e avançado. Em geral, esses programas são organizados e financiados pelo conselho familiar.

Como ilustração, o nível iniciante de um programa de desenvolvimento de proprietários pode durar de 1 a 3 anos e incluir tópicos fundamentais como estes, passados de maneira apropriada à idade de cada pessoa:

#### **Relacionado a empresas familiares**

- História da família e da empresa
- Valores familiares e crenças filosóficas
- Funções que os membros da família podem assumir na empresa
- Estrutura organizacional, entidades e líderes dentro da empresa
- Perspectivas do setor: principais concorrentes, tendências do consumidor, possíveis disruptores

- Impacto social, filantropia e atividades de construção da comunidade
- Atividades de montagem de equipes
- Projetos de curto prazo na empresa
- Educação para negócios e investimentos
- Governança básica: família, negócios, family office e propriedade
- Tópicos empresariais básicos: finanças, contabilidade, análise de mercado e setor, análise de oportunidades, planejamento estratégico, negociação, liderança
- Tópicos básicos de investimento: classes de ativos, mercado de ações, retorno, risco, liquidez
- Finanças pessoais: bancos, orçamentos, poupança, crédito, hipoteca, acordos pré-nupciais

### **Educação para negócios e investimentos**

- Governança básica: família, negócios, family office e propriedade
- Tópicos empresariais básicos: finanças, contabilidade, análise de mercado e setor, análise de oportunidades, planejamento estratégico, negociação, liderança
- Tópicos básicos de investimento: classes de ativos, mercado de ações, retorno, risco, liquidez
- Finanças pessoais: bancos, orçamentos, poupança, crédito, hipoteca, acordos pré-nupciais

### **DESENVOLVA UM PLANO DE SUCESSÃO DE PROPRIEDADE**

As transições geracionais são complexas, com múltiplos componentes. Eles costumam ocorrer gradualmente, ao longo de um período de 10 anos, assumindo que não há emergência que precipite uma transição mais rápida.

Assim que os membros da família estiverem preparados para a função de acionistas, a sucessão da propriedade exigirá fatalmente a passagem de:

- Autoridade de investimento: tomada de decisões sobre investimentos líquidos ou não essenciais
- Benefícios de propriedade: dividendos e outros privilégios da propriedade
- Controle de propriedade: controle de votação sobre decisões essenciais de negócios

Para se preparar para essas importantes mudanças de propriedade, são necessárias uma orientação significativa, discussões e revisão de acordos. As seguintes áreas, entre outras, são importantes para se explorar com novos acionistas:

- Valores, missão e visão dos acionistas para a empresa familiar
- Estrutura vigente de propriedade e confiança
- Acordos de acionistas e processos de tomada de decisões
- Planos de liquidez para a família
- Planos de reinvestimento para a empresa
- Funções e responsabilidades dos acionistas
- Relações importantes com as partes interessadas
- Timing da transição de propriedade (por geração e ramo)

## ACIONISTAS FORTES FAZEM EMPRESAS FAMILIARES FORTES

As famílias empreendedoras são bastante apoiadas quando passam o tempo adequado entendendo, discutindo e treinando para o papel de acionistas. Evitar essa preparação pode levar à falta de interesse, falta de entendimento adequado, desvios de comportamento e falta de clareza por parte da gerência e do conselho sobre o que os acionistas realmente querem.

Seu objetivo é desenvolver acionistas fortes, capazes e participantes na próxima geração. Se a geração seguinte da sua família for jovem, você terá tempo para desenvolvê-la com programas de preparação bem planejados – mas é bom começar logo.

---

### SOBRE O CAMBRIDGE INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

O Cambridge Institute for Family Enterprise é um instituto global de pesquisa e educação, dedicado a questões reais enfrentadas por empresas familiares. É um local em que membros de empresas familiares vêm para aprender, trocar ideias, cuidar de seu próprio desenvolvimento e posicionar suas empresas para serem não apenas bem-sucedidas, mas também sustentáveis ao longo de várias gerações.